

商务代表工作细则

附件一：

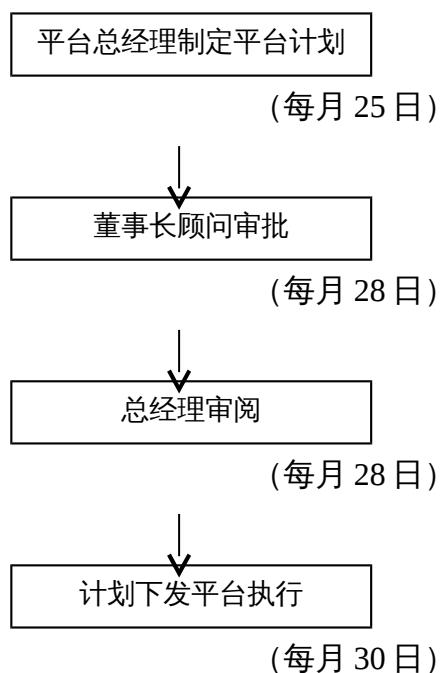
- 壹、 一、 岗位职责：
- 1、 1、 制订本部门的月工作计划，费用计划，要求合理。
 - 2、 2、 对下属遇到的工作困难进行指导，培训。
 - 3、 3、 完成重点信息的处理沟通。
 - 4、 4、 部门内费用支出签批。
 - 5、 5、 部门内人员的管理、考评，对所属人员的任用和解聘有建议权。
 - 6、 6、 重点客户的谈辩，签约、履约。
 - 7、 7、 各地经销商的市场情况跟踪、了解。
 - 8、 8、 部门各省会议的组织，人员的安排。
 - 9、 9、 对招商及市场工作，有向上级的合理化建议权。
 - 10、 10、 及时发现职员在工作与思想上的问题，迅速解决或上报。
 - 11、 11、 完成上级领导交待的其它任务。
- 贰、 二、 任命/聘书

附件二

月工作计划

- 壹、 一、 新客户发展
- 1、 1、 通路速设计划
 - 2、 2、 销售计划
 - 3、 3、 人员建设
 - 4、 4、 费用计划

壹、 一、 制订、审批计划程序



2、上媒工作计划

省份	上媒时间	媒体名称	上媒方案	上媒规格	版面要求	次数	报价	实价	合计费用	合同签订时间	划款时间	反馈量		信息成本		
												前次	预计	前次	预计	

3、本月信息使用及效果预计

序号	统计分析	信息使用量		参会率		参会人数签约		签约率		签约份数		签约金额		人均签约金额		履约份数		履约金额		履约率		
		前期量	现在量	前次	预计	前次	预计	前次	预计	前次	预计	前次	预计	前次	预计	前次	预计	前次	预计	前次	预计	
1	广电名单																					
2	自带名单																					
3	重点名单																					
4	邮政名单																					
5	其他																					
6	合计																					

4、会议工作计划

会议时间	会议地点	参会区域	事项	完成时间	负责人
会议总指挥： 会议人员： 督会总监： 市场竞争动态： 本月竞争对手企业会议：有 没有 会议地点：同一宾馆 不同宾馆 会议区域：同一区域 不同区域 竞争对手广告支持分析：			1、发邀请函		
			2、申请差旅费		
			3、购票		
			4、物资托运		
			5、追会工作		
			6、领章、收据		
			7、会议效果总结		
			8、追款工作		

最新动销状况：	9、到达时间		
	10、返程时间		

5、会议回款预计

会议内回款	参会人数	签约总份数	签约总人数	平均签约率	签约总额	履约人数	履经金额	前次履约率	预计履约率	履约总额	截止本月预计回款	本月总计回款

6、投入产出比分析

预计总支出											预计总收入	投入产出比	
上媒费用	印刷费用	资料费用	邮寄费用	交通费用	托运费	场租费用	住宿费用	电话费用	招待费用	出差补助			合计

式、二、 协销计划

市场进展情况

壹、一、终端工作

1、1、软性终端：

营业员是否会主动推荐卡秋莎产品？

营业员工作情况如何？枪手数量是否增加或减少？

2、2、硬性终端

销售点各项宣传品的数量多少是否按计划执行。

货物堆放情况

公共场所产品包装情况

式、二、本月广告计划

省份	上媒时间	媒体名称	上媒方案	上媒规格	版面要求	次数	报价	实价	合计费用	合同签订时间	划款时间	反馈量		信息成本	
												前次	预计	前次	预计

参、 三、本月活动计划

区域	活动形式	活动时间	预计费用	预计人员	其它

四、 四、本月人员安排计划

时间	区域	第一周	第二周	第三周	第四周

伍、 五、市场现状

- 1、 1、目前网络数量多少，是否有变化，
- 2、 2、网络是否到期稳定，网点回款状况如何？
- 3、 3、整个网络的总销量是多少？网络比例是什么？
- 4、 4、同类产品网络情况，广告投入情况，是否对本产品有冲击，冲击有多少？

六、市场中存在的问题（咨询问题、业务问题）与解决意见。

附件三

收集潜在客户资料、方法、载体

附件四

分析潜在客户资料

附件五

客户分类

评价经销商

下一步便是要选择经销商了。用剔除法可以将那些不符合基本要求的经销

商迅速剔除，对其余经销商用访谈的方式进行进一步了解，列一份经销商清单，然后花较大的力气对前景较好的批发商和零售商深入评价。将经销商评价过程分成四个阶段，可以节约企业的资源，集中力量评价那些最具前景的经销商。经销商评价过程可以在任何一个阶段中止。

凌志公司曾运用此流程对零售商进行评价。作为丰田公司的豪华轿车生产线，凌志在选择经销商时非常的挑剔。它要求经销商要有良好的客户服务记录、丰富的管理经验、雄厚的资本并愿意建设新的设施或对现有设施加以改进以满足丰田公司的严格标准要求。而且经销商还要承担与顾客建立长久联系的责任。在凌志被引入市场之前，约 1500 个经销商作为候选人与丰田公司进行接触。其中，650 家向丰田公司提供了详细计划报告，那些一直未与丰田有业务往来的商家还将自己的介绍提交驻加利福尼亚的丰田管理人员。最初，『有不足 100 家经销商入圈，后来，逐渐增至 120 家。

1、初期剔除。ELF 公司是用剔除法进行批发商的初期剔除的一个例子。ELF 是一个销售额达 1 亿 4 千万美元的包装系统开发商，它用一种专门为批发商设计的表格来迅速了解候选者的各种信息，包括其技术设备、规模、现有经营产品、信用等级等。

2·访谈。第二步是对那些已经满足了基本要求的经销商作进一步的考察。可以把第一轮剔除工作当作这一步骤的基础。例如，制造商有可能依据经销商在第一轮考察中填的表格信息来要求进一步对其所经销的现有产品类，所服务的细分市场，以及技术人员配备情况等进行深入的了解。在预先的了解中，制造商索取的信息所应涵盖的领域范围，下面是经销商在访谈中应回答的一些问题：

- 批发商愿意让其销售人员参加由制造商/供应商安排的讲座吗？
- 批发商会不会定期培训其销售人员？
- 批发商的销售人员及其主管的教育和职业背景如何？
- 批发商是否拥有技术力量？

制造商对经销商了解的主要领域范围

- 1·产品信息
- 2·价格信息
- 3·市场信息
- 4·顾客信息
- 5·竞争信息
- 6·销售信息
- 7、生产形势
- 8·广告和促销信息
- 9·销售导向
- 10·批发商/供应商的关系
- 11·书面协议 "

制造商对批发商所应了解的主要领域范围

- 1、批发商规模
- 2·批发商的成长类型
- 3·地域
- 4、产品线
- 5·经营设施与设备
- 6·公司政策

7、顾客情况

8·领导层

9·营销和促销能力

10·特殊服务的能力

·批发商是否拥有产品检测和维修设备?

·批发商拥有多少仓储能力?

·批发商是否曾成功地为一些互补型产品提供过高水准的相应服务?

·批发商还服务于其它哪些客户和消费者?

·批发商销售人员的推销能力如何?

·批发商的现有设施是否足以应付新增加的业务?

通路清单。在访谈之后,制造商需要用通路清单来评价入选的经销商。通路清单中含有一些特殊的标准和权重,根据经销商回答每一问题所得分数以及这一问题的权重,制造商将为他们一一打出分数。由于这种方法采用统一的标准,因而更为正电通过清单制造商还可以发现某些问题的评分经过修正之后是否可以改变对经销商的总评。权重是动态的,可以根据制造商实际需要的变化而调整。

制造商应用清单来确定经销商是否满足了更为细致的要求侧如,制造商需要确定反映基本要求和期望要求的最低分数线。例如,,我们设基本要求的最低分数线 50 分,而期望要求的最低分数线是 60 分。那么,凡是 50 分以下的就应剔除;而得分在 80 或更高的则应立即接洽。

附件六

客户谈判程序

(1)谈判议程的含义与类型

商务谈判议程的安排是谈判开局阶段的重要部分。它决定谈判效率,是必不可少的环节。商务谈判议程也就是谈判的程序,包括所谈事项的次序和主要方法。主要是指谈什么问题,什么时候谈,怎么谈,达到什么目的等等。

谈判议程包括通则议程和细则议程。通则议程是商务谈判双方共同商定正式议程的根据,由双方共用,通则议程可由双方共同商定;可由一方进行准备,双方一起确定;也可由双方指派代表一起准备,然后共同确定。细则议程即己方拟定的谈判议程的根据,由己方自用。由于细则议程是留给自己使用的,可以作通则议程的补充。因此,细则议程通常拟定了谈判事项的内容、次序和方法的重要细节,作为己方进行、甚至控制商务谈判的行动指导。

谈判议程对整个商务谈判有着重要的作用。它对己方在谈判中是处于主动地位还是被动地位颇具影响,也是决定谈判效率高低的重要一环。所以,应十分重视谈判议程的拟定。

(2)谈判议程的内容

拟定谈判议程要努力做到友好协商、统筹兼顾、通盘考虑。谈判议程确定的重点应放在控制商务谈判的进程上。通过对谈判议事日程的安排,保证商务谈判按进程表顺利、严密地进行。当然,在可能的情况下,也应争取谈判议程的安排有利于己方处于谈判的主动地位。

典型的谈判议程一般包含下列 5 项内容:

A、商务谈判的时间。包括总的期限、开始时间、轮次时间、每次时间的长短、休会时间等。

B、商务谈判的场地。包括具体的谈判场所、对场所的具体要求等。

C、商务谈判的主题。包括商务谈判的中心议题、解决中心议题的大原则、

围绕中心议题的细节要求等。

D、商务谈判的日程。包括洽谈事项的先后顺序、系列谈判的各个轮次的划分、各方谈判人员在每一轮次中的大致分工等。

F、商务谈判的其他事项。包括成交签约的要求与准备，仲裁人的确定与邀请，谈判人员食宿、交通、游览、休息、赠礼等事项的安排，其他善后事项的处理等。

谈判议程，不论是通则议程还是细则议程，大致包含以上内容。由于细则议程为己方谈判代表所使用，同时还拟定某些内部约定的谈判细节，带有保密性。这些补充通则议程的谈判细节内容通常有：己方商务谈判的理想目标、现实目标、立意目标，拥有最后决定权的负责人人选等等；乙方洽谈交易条款的顺序，开始征询的议题，重点突破的条款，可让步的条款及幅度等等；乙方商务谈判的底盘，己方内部使用的文件资料，可对对方提供的的数据资料，向对方提供资料的时机及人选等等；己方的主谈人、辅谈人的职责及分工，陈述、提问、解释、回答、反问等的分工及时机等等；己方暂停讨论及双方休会的前提条件及注意事项等等；己方谈判人员替补或更替的前提及注意事项等等；其他意外事项出现的可能及应对方案。

(3)谈判议程的拟定和审议

拟定谈判议程主要从以下几方面入手：

A、准备。准备谈判议程有由己方准备、由对方准备、由双方共同准备这3种方法。3种方法各有长短处。

B、安排。安排谈判议程可视情况而定。其安排方法有先易后难方法，先难后易方法，不分难易、主次、先后的混合型方法等。3种方法同样各有长短处。

C、审议。如果由对方做谈判议程的规划起草工作，必须对其进行详尽审议。对谈判议程的审议主要从议程的完整与否，双方安排是否对等，议程有无明显的偏向，内容有无错漏、尤其是否存在故意遗漏等方面进行，目的是尽量避免对方借谈判议程来控制己方。

附件七（谈判方法）

商务谈判真诚求实原则

谈判同一切沟通交往活动一样，本质上是一种信息传递活动。因此不论谈判的对手是个人还是团体，谈判人员都应当坚持真诚求实的原则，通过同对方的双向信息交流来建立并维护相互信任的关系，树立己方的良好形象和信誉。通常所说的“以诚待人”、“信誉至上”、“实事求是”等正是谈判中真诚求实原则的具体要求。

(1) 以诚待人

古人有言：“精诚所至，金石为开”。谈判的首要条件就是各方的诚意，在谈判活动中，这种“诚意”指的是诚挚与坦率。以诚待人能为谈判创造和谐轻松的气氛，能使对方改变原先由于误解或别有用心等原因而采取的不友好姿态，达到“化干戈为玉帛”之良效。

诚挚与坦率是紧密联系的。坦率就是谈判者将自己的意图、目标、需要与具体设想真诚地向对方交代清楚，而不转弯抹角，模棱两可。同时对对方的合理要求予以肯定，不合理的要求则应明确指出。对于谈判人员来说，最忌讳弄虚作假，口蜜腹剑，应提倡的是开诚布公，光明磊落。当然诚挚坦率、开诚布公的原则并不排斥谈判的艺术与策略。谈判高手决不会不加思索地将自己的想法和要求和盘托出，明知对方不会接受的要求就不应提出，估计对方会有异议但属于自己公正合理的要求可以提出，但应选择适当的时机。谈判的程序安排，

先谈什么后谈什么，有时对谈判能否成功也有影响。这些都是谈判的策略技巧问题，并不违背诚挚坦率、开诚布公的原则。

(2)信誉至上

信誉至上是谈判中不可动摇的原则，这就需要谈判各方严格遵守谈判所达成的协议，履行各自的诺言，做到“言必信、行必果”。谈判是双方交换意见、达成默契一致的过程，常常是激烈的辩论交锋，乏味的讨价还价，马拉松式的开会、休会。在谈判中，双方可以亮出自己的利益要求和观点意见，必要时也可以与对

方争论一番。但是，一旦就某些问题的协商调解最终达成协议之后，会谈双方就有义务严格遵守签订的共同协议，不搞阳奉阴违或事后翻脸不认帐。在现代社会里，不论对于个人、组织、企业单位，还是国家政府，信誉都是立身之本。

(3)实事求是

这里所谓的实事求是，就是谈判各方围绕某一问题洽商时，应将自己提出的要求作一番掂量，看看是客观的、符合实际的，抑或是过分的、强人所难的。对于对方的要求也应作一番研究，看哪些是公平的，哪些是不合理的。在分析推敲过程中，应当认真地为对方着想，站在对方的角度上去思考问题。在区别了对手合理的与不合理的要求之后，分别采取灵活而不同的对策。

在谈判进行过程中，不管对对方的利益有多么了解，不管所拟定的解决双方矛盾争议的方案有多么巧妙，仍然会面对双方利益冲突这一客观事实。因此，根据什么作为谈判的标准便成为一个突出的问题。谈判的一般要求就是坚持客观的公正标准，而不是谈判者自身的意志力。坚持公正标准就是双方在实质性的洽谈活动中，努力以法律制度、政策条文、规章、标准，以及公众广泛接受的惯例习俗等作为谈判的依据，在洽谈过程中应当尽量引人较为公正的先例作为参照，这样就容易达成一个明智的协议结果。

商务谈判的平等互利原则

(1)平等互利原则的内涵

平等互利原则是谈判活动中必须遵循的一条重要原则，它是一切谈判行为的基本出发点。平等互利是建立和维护良好的公共关系的基础和前提。根据这一原则，双方或多方在谈判过程中要同时考虑各方面的利益，通过互惠互利，建立双方或多方之间的良好关系。

所谓平等互利原则，就是谈判的参与者在享受平等的权利和义务的基础之上，进行洽谈协商，以求得等价有偿，各有所得的目的。谈判者不论人员的多少，组织(团体)的大小，实力的强弱，都要平等相待。不同意见、不同观点的出现是不可避免的，但只能通过协商加以妥善解决，而决不能把自己的意志强加于人。如果通过强硬、胁迫手段把自己的意志强加给对方，显然违背平等互利的原则，因而这样的谈判也不会成功。

在谈判中，要贯彻平等互利原则，首先必须在思想观念上明确这一点。在制订谈判计划、确定谈判步骤时，都要考虑到谈判诸方在利益上的一致性。其次，要尽力营造谈判各方利益相一致的“热点”，通过各自具体利益的实现来保证谈判的成功。再次，要正确处理谈判活动中各方局部的、暂时利益矛盾，通过各种公共关系手段和技巧来协调好这些矛盾，尽量减少摩擦，消除隔阂，以求得各方的协调与一致。最后，在涉外谈判过程中，也应当在坚持原则的前提下，努力做

到互惠互利，彼此尊重，相互理解，不分大小强弱，致力于发现和谋求不同的国家之间的共同的利益，从而建立友好合作的关系。举办中外合资企业是在平

等的基础上和外国人做生意，并不是单方面对外国人有所求，更不能接受屈辱的条款。我国的企业选择外国的合作对象，主要应在资本雄厚、技术先进的国家中选

择，引进它们的先进技术和资本。这是两个主权国家和两个平等贸易伙伴之间的合作。发达国家向不发达国家输出资本和技术是国际间进行经济合作的通常做法，并不是一方对另一方的施舍。

实行平等原则的一个重要条件是双方在诚实的基础上进行谈判，互相之间不欺骗。在投资活动中，作为伙伴关系，有两点十分重要，一是资本信誉要诚实，二是投资报价要诚实。人们把诚实作为商务谈判道德的重要标准。资本信誉要诚实，就是不以“冒牌公司”或“皮包公司”进行诈骗。在选择合作对象时，首先要了解对方的资本信誉。按照国际惯例，在谈判过程中，正式签约之前，可以向对方索取资信证明。证明文件要由公证机关或法律机关证明。按照平等的原则，

对方索取证明时，也应该同样提供证明。了解外商的资信情况，一般可以通过中国银行的国外分行，我国驻各国使馆的商务参赞、外贸公司、信托投资公司等渠道。投资报价要诚实，是指作为投资的设备、工业产权的报价要采取国际市场的公平合理价格。合资企业所需要的设备，应当尽力争取外商以现汇投资，然后以现汇去采购，这样可以避免外商在设备价款上谋利。如果外商一定要以设备一部分是本公司自制的，一部分是购进的作为投资，接受投资的一方要和现金采购的

价格作比较，以防止投资设备的作价偏高，投资设备作价是要作为资本金的基数分取利润的。有些外商拼命争取采购权，串通卖方弄虚作假；有的在采购材料、设备时，拿回扣，取佣金，这都是应当防止的。

(2)违反平等互利原则的种种表现

在国际商务谈判中，外国资本家的谈判手段和内容，有时违背平等的原则，其表现多种多样。目前我国有些企业在与外商合作的谈判中，发现有如下不平等表现：利用我国在生产上某些方面的落后，迫切要求合资的心情，提出实行全规模的、全行业的合资，所有产品产量都要经过合资企业的批准，企图控制我国原材料供应、产品生产和国际销售。利用我国引进新技术的迫切心情，在以技术作投资时，索取过高的报酬。谈判技术转让协议，既要收取转让费，又要收取提成费，甚至在使用共同商标时，哪怕是很少享用一点他们公司的信誉都要索取很高的代价。以帮助我国企业在后期的合作生产中共同推出一种新牌号产品打人国际市场为诱饵，在初期的合作生产中，首先将自己的老牌产品挤入中国市场。

利用我国某些企业生产上的关键零部件技术没有过关，国内不能自给的弱点，在谈判签约中，规定这些零部件由外方一家供应，以便长期获得双重利润（卖零部件和分红）。用作实物投资的机器设备，以落后充先进、以旧充新并且报高价。不管合资企业的外汇平衡，拒不承担产品返销责任，造成中方在付息上的困难。中国国内能够提供的设备，不优先在中国购买，力争作为投资进口，以扩大投资额，获取设备销售利润。在董事会中，力争多占席位，以争取在决定重大问题时，有更大的发言权和对企业的控制权。

利用我国对国际间的经济合作缺少经验，抢先起草合同，在合同中隐藏不平等条款。

利用我方对该项目有需求而又缺乏资金、急于求成的心理，提出不公平的利润分配条款。

上述仅仅是不平等原则的一些表现，对这些不平等条件是不能够接受的，更不能签订合同只有在平等互利的原则上进行谈判，才能获得谈判的成功。

商务谈判的求大同存小异

谈判既然是为谋求一致而进行的协商洽谈，本身必然蕴含着各方在利益上的"同"与"异"。因此，为了实现成功的谈判，谈判者还应当遵循求同存异的原则。

求大同，是指谈判各方在总体上、原则上必须一致，摒弃枝末小节的分歧，从而使各方都感到满意。这是谈判成功的基础，没有这一基础，谈判必然失败。存小异，就是各方必须作出适当的让步，使得与自己的利益要求不一致的"小异"，也允许存在于谈判协议之中。俗话说"欲取之必先予之"，"有所不为而后有所为"，这都说明要达到既定目标，必须付出一定的代价，决不能不分场合和时机而谋求过多的利益，各方在谈判过程中必须作出一定的让步。但是，让步应该是有原则的，首先让步必须是双方的，是以我方的让步来谋求对方相应的让步，单方面的让步是不必要的。其次，存小异是为了求大同，让步是为了实现总目标，是达到目的的一种谋略，因此不能轻易地作出让步，更不能因为缔结一个协议而放弃自己的基本权利和要求。求大同，存小异的关键是设想一套互有裨益的解决方法。这往往是一件十分复杂的事情。

商务谈判选择

商务谈判目标的内容依谈判类别、谈判前的需求不同而不同。如果是为了获得资金，那么，就以可能获得的资金数额作为谈判的目标;如果是为了销售产品，那么，就以某种或某几种产品可能的销售量、质量和交货日期作为谈判的目标;如果是为了获得原材料，就以能满足本企业(地区或行业)对原材料需求的数量、质量和规格作为谈判的目标。还有一些商务谈判，是以价格水平、经济效益水平等作为谈判的目标。总之，商务谈判的目标因谈判的具体内容不同而有所差异。

由于商务谈判的目标是一种主观的预测性和决策性目标，它的实现还需要参加商务谈判的各方根据自身利益的要求、对方利益的需求和客观诸因素的可能，来判定谈判的目标系统和设置目标层次，并在谈判中经过双方不厌其烦的"讨价还价"来达到某一目标层次。

(1)商务谈判的最优期望目标

最优期望目标是指对谈判某方最有利的理想目标，即在满足某方实际需求利益之外，还有一个增加值。然而在商务谈判实践中，最优期望目标一般很少有实现的可能性。因为谈判是各方利益兼顾和重新分配的过程，没有哪个谈判者心甘情愿把利益全部让给他人。同样，任何一个谈判者也不能指望在每次谈判中都独占鳌头。

当然，这不意味着最优期望谈判目标在商务谈判中没有作用。最优期望谈判目标是谈判进程开始的话题。如果谈判者一开始就推出其实际所想达到的目标，由于谈判心理作用和对手的实际利益，很可能达不到这个目标。例如在资金供求谈判中，需方可能实际只想得到 50 万元，但谈判一开始，需方可能报价 80 万元。这 80 万元就是需方的最优期望目标。这个数字比实际需要的多 30 万元。如果用一个简式表示就是： $y + \Delta y = E$ 。这里 y 是需方的实际需要资金数额， Δy 是多报价，即增量， E 是需方的最优期望目标。

(2)商务谈判的实际需要目标

实际需要目标是谈判各方根据主客观因素、考虑到各方面的情况，经过科学论证、预测及核算后，纳入谈判计划的谈判目标。这是谈判者调动各种积极性、

使用各种谈判手段，要努力达到的谈判目标。如在上面例子中“取得 50 万元资金”，就是实际需求目标。这种谈判目标具有以下几个特点：它是秘而不宣的内部机密，一般只在谈判过程中的某一微妙阶段才提出；它是谈判者的死死坚守的最后防线。如果达不到这一目标，谈判可能陷入僵局或暂时休会，以便谈判小组内

部或与谈判者的单位讨论对策；这一目标一般由谈判对手挑明，而我方则“见好就收”、“给台阶就下”；该目标关系到某方主要或全部经济利益。如果不能得到 50 万元资金，企业将面临破产境地；或不能更新主体设备，使企业在近期内停产；或不能扩大再生产等。正因为这样，这一目标对谈判者有着强烈的趋动力。谈判实际需求目标的实现，意味着谈判的胜利。

(3) 商务谈判的可接受目标

能满足谈判某方部分需求、实现部分经济效益的目标，就是可接受的目标。在上述例子中，资金供方由于各种原因（如资金筹措能力、对方偿还能力等）只能提供部分资金（或 30 万元或 40 万元不等），没有满足需方的全部实际需求，这种情况在谈判中经常发生。因此，谈判者在谈判前制定谈判计划时应充分估计到这种情况，并制定相应的措施和目标。对于可接受的目标，谈判需方应采取两种态度：其一是现实态度，即树立“只要能得到部分资金就是成功”的观念，绝不能抱“谈不成，出口气”的态度，这样，可能连可接受的目标也达不到；二是资金来源多样化，广交谈判伙伴，就有可能达到需求目标的总体利益。

(4) 商务谈判最低限度目标

最低限度目标是人们从事商务谈判活动必须达到的目标。对于谈判者来说，这类必须达成的目标毫无讨价还价的余地，宁愿谈判破裂也不肯放弃它。在谈判桌上，最低限度目标与最优期望目标有着必然的内在联系。谈判中，表面上似乎一开始要价很高，往往提出最优的期望目标。实际上这是一种策略，是保护最低限度目标，乃至可接受目标和实际需求目标；这样做的实际效果往往超过最低需求目标，至少可以保住它。然后通过最优期望目标的反复“压价”，最终可能

达到一个超过最低目标的结果。

商务谈判环境的调查

不同的谈判，有着不同的调查内容。对于国内商务谈判，主要包括：党和国家的方针政策，特别是有关谈判产品和劳务的条例规定；市场状况及其发展趋势；消费者需求和产品竞争。作为谈判者必须了解党和国家的政策与有关的法令，必须在国家政策、法纪许可的范围内谈判，违背了有关政策法规要求而进行谈判，其谈判协议是无效的，乃至非法的。同时，谈判者要分析国内市场发展形势，通过调查摸清己方产品所处的环境，掌握市场容量和销售量，从而确定谈判目标。“通过竞争情况的调查，使谈判者能够掌握己方同类竞争者的信息，寻找他们的弱点，有利于在谈判桌上击败竞争者，使自己保持清醒的头脑，掌握谈判的主动权。随着我国对外开放的深入，国际间交往也随之增多，国际间的商务谈判活动也随之增多，谈判者应注意对外商的环境调查分析，以便作出正确的抉择。对外商环境调查主要有对方国的政治法律制度、社会文化、商业习惯、宗教信仰、自然资源、财政金融状况、气候条件和地理位置等。这些因素不但直接影响对谈判内容的理解，而且还会影响谈判协议的履行。英国谈判专家 P·D·V·Marsh 经过研究指出，影响谈判的客观因素主要有以下几个方面。

(1) 政治状况

国家管制企业的程度。

国家管制企业是如何实施组织与领导的?

核国对该谈判项目是否有政治兴趣?如果有,程度如何?哪些领导人对此感兴趣?这些领导人各自的权力如何?

政府当局的稳定性如何?谈判项目履行期间,政局是否会变动?对合同履行影响如何?

该国与买卖双方的关系如何?

滚国有没有类似下列情况?如在房间里安装窃听器,偷听电话,暗录谈判内容,或利用色相使人就范等。

(2)宗教信仰

该国占主导地位的宗教信仰是什么?

该宗教信仰是否对下列情况产生重大影响?即政治事务;法律制度;国家政策;社会交往扒个人行为;不同国籍、不同信仰或不同党派人员的出入境;节假日与工作时间等。

(3)法律制度

该国的法律制度是什么?它是根据哪种法律体系制定的?

法律制度完善与否?

在现实生活中,法律的执行程度如何?

法律受理案件的时间长短如何?

执行法律判决的措施是什么?

对于执行国外的法律仲裁有什么程序?

律师状况如何?

(4)商业习惯

商业经营模式。

合同的约束力如何?

有没有商业间谍活动?应该如何小心保存机要文件?

商务谈判的惯例如何?是不是分两个阶段,首先是技术谈判,然后是商务谈判。

(5)社会习俗

在衣着、称呼方面,什么标准才是合乎社会规范的?

是否只能在工作时间谈业务?在业余时间,如午餐时、打高尔夫球时是否也能谈业务?

社交场合中是否应该携带妻子?是不是所有的款待、娱乐活动部在饭店、俱乐部等地举行"送礼的方式、礼品的内容有什么习俗?

在大庭/一众下,人们是否愿意接受别人的批评,还是只愿意在个别交谈的场合中接受。人们是如何看待荣誉、名声等问题的?

妇女是否参与经营业务?如参与,是否与男子具有同等的权力?

(6)财政金融状况

该国的外汇储备情况如何?主要依靠哪些产品赚取外汇?

该国货币是否可以自由兑换?有何限制?

该国在国际支付方面信誉如何?是否有延期的情况?

该国是否能开出在出口国可保兑的信用证?

要取得外汇付款,需要经过哪些具体环节?

征税情况如何?

(7)基础设施

该国的人力、物力、财力情况如何?

在聘用外籍工人、进口原材料、引进设备等方面有无限制?

当地的运输条件如何?

海关情况如何?

(8)气候条件

雨季的长短;

冬季的冰雪霜冻情况;

夏天的高温情况;

潮湿度的情况;

尘埃;

地震。

上述各方面的因素都直接或间接地影响着谈判，作，并对所谈项目的工作步骤、设计方案及工程的造价等有一定的影响。因此，在商务谈判之前，必须认真调查以上因素，以取得谈判的主动权。

商务谈判内容的调查

对有关谈判内容的客观情况进行调查研究，掌握大量的情报资料，这是进行商务谈判的重要基础工作。不难设想，在谈判一开始，各方就要对一些实质性的内容提出自己的意见，进而双方进行谈判、交换意见。例如在购销谈判中，一般来说要涉及商品的质量、数量、花色、品种、价格、包装、运输方式、运输地点和交货日期、支付方式等，其中报价就是一项重要的内容。在谈判桌上如何报价?怎样让自己在谈判订价中处于优势?所有这些都不是谈判者个人凭一时灵机一

动的结果，而是由于谈判人员对谈判内容作了大量预测调查、对各类情报资料进行整理、分析、比较、判断的结果。

不同谈判的目标对象，决定了不同的谈判内容，也就有不同的行情资料需要调查分析。如在购销谈判中，要掌握该货物过去和现在的生产、销售状况，以及现时行情、价格波动的幅度、影响价格变动的因素、价格预期的变动趋势、市场供求状况、销售渠道、产品的包装水平、运输方式和运价等;加工协议的定做方要熟悉原材料的消耗定额、市场要价水平等;仓储保管协议中的存货方要掌握该货物的仓储保管技术、不同的保管方法、保管费用的市场要价等。不论是那种商

务谈判协议，都必须按其不同的具体要求对有关的行情进行深入的了解、分析，以便对谈判的具体内容作出决策。

商务谈判对手的调查

商务谈判的实质是要说服对方，并和对方达成一致的协议。这个任务是通过双方谈判人员的协商、交锋来完成的。因此，必须全面调查和透彻了解谈判对手。熟悉谈判对手有两方面的含义:一是了解与之进行谈判、订立协议的单位。了解他们的经营方式、经营范围、经营能力、资金财务状况、信用状况、设备情况、供货能力、人员配备、产品质量、技术水平、产品销售状况、产品包装、广告宣传、市场的信誉等。不仅要从横向上了解对方全面的经营活动，还要用历史的眼光，从纵向上分析对方在成长发展中成功的经验和失败的原因;不仅要了解对方本身，而且还要通过与其打过交道、有过协议、建立过合同关系的单位，了解协议履行的情况和是否发生过纠纷，发生的是一些什么样的纠纷，违约方是谁，如何解决等。通过这些不同方面、不同途径深入了解，做到"知彼"，使谈判达成协议具有客观的可靠基础。

二是要熟悉对方参加谈判的人员。要知道谈判对手个人性格、爱好、兴趣、专长和思考问题的思路、方式等。有的人性格开朗、直爽，谈话开门见山;有的

人性格内向，情绪不易流露，比较含蓄；有的人果断，有的人犹豫不决；有的人沉着冷静，有的人却容易激动；有的人对专业技术、业务是行家里手，有的人则『是对业务有一般的了解；有的人是进攻型的，有的人是合作型的等。这些都会影响谈判的气氛和进展，以至谈判时采取的策略和手段。

商务谈判调查的基本要求

为了保证商务谈判人员在搜集资料和调查工作中取得高质量的信息，商务谈判调查必须符合以下3个方面的基本要求。

(1)资料的搜集面要宽、目的明确

商务谈判资料本身包括的内容庞杂，谈判对手的经济政治状况、性格特长、兴趣爱好、学识经历、资信状况等情况都要求尽可能掌握。在调查工作中，每一方面的资料又分布在不同的行业、部门和环节上，因此谈判资料的搜集首先要大面积地“扫描”，并深入搜寻，才能防止重要信息资料的遗漏。但是，商务谈判调查中资料搜集又不能漫无边际，必须有明确的目的对象，按照有关专题计划进行，才能使资料的搜集有明确的界限，便于加工整理和分析研究，为谈判活动

提供可靠的决策依据。

(2)原始资料要真实可靠，防止“信息失真”

在商务谈判活动中，调查资料的不真实全把谈判决策引向歧途，导致谈判失利。为了保证调查资料的真实性、可靠性，首先要求调查对象的资料来源的真实可靠，不能道听途说，人云亦云。特别是通过间接渠道搜集资料时，要防止对手有意提供假情报信息，也不要凭自己经验主观地、轻易地相信所取情报的真实性、可靠性。在调查过程中要注意鉴别，去伪存真，去粗取精，由表及里，随时剔除不真实、不可靠的信息资料。

(3)搜集资料要保持系统性和连续性

商务谈判活动本身就具有空间上的系统性和时间上的连续性。因此，在调查活动中，搜集资料也要求能够反映谈判活动的动态变化状况及其过程转化的特征，要注意跟踪调查，全面反映对手的概况。谈判调查的工作人员，必须具备良好的素质，有较为敏锐的洞察力和判断力，对于搜集到的信息资料要按一定的方法和程序进行分类、计算、简录和编写，使之成为一份可靠的谈判档案。

商务谈判时间的选择

谈判时间适当与否，对商务谈判效果影响很大。谈判者在谈判决策时，不能对谈判时间的选择掉以轻心。一般来说，谈判者应当以能使自己获得最佳谈判效果作为选择谈判时间的基准。

商务谈判者要注意自己的生理时钟，避免在身心处于低潮时进行谈判，例如：夏天的午饭后，是人们需要休息的时候，有午睡习惯的人要在稍事休息后进行谈判”又如去外乡异地谈判，或去国外谈判，则应避免经过长途跋涉后立即开始谈判，要安排充分的休息后再进行。避免在身体不适时（特别是牙痛时）进行谈判，因为身体不适，很难使谈判者致力于谈判过程中。同时，也不要连续紧张工作后进行谈判，不要在疲倦、烦躁、情绪不住时进行谈判。尽量避免安排在用餐时谈判，因为用餐地点一般在公共场所，而在公共场所进行谈判是不适应的，再则餐桌上的食物会导致谈判人员精力分散，思维迟钝，乃至发生酗酒误事的谈判事故。

不要在你最急需某种商品或饭待出卖产品时进行谈判，要有一个适当的提前量，做到“凡事预则立”，“早则资舟”。如同在夏天买羽绒服、冬天买冰箱、落市时去买菜、在淡季去旅游一样，选择对己方最有利的时机。避免在“体内时

间"内进行谈判。从现代心理学、生理学来看，傍晚4—6时是所谓"BODYTIME(体内时间)"，意思是最没有效果的时间。这段时间是人一天疲劳在心理上、肉体

上都已达到顶峰，于是焦躁不安、思考力减弱。要尽量避开这段"逢魔之时"(日本的古语，认为这是最易发生灾祸、最容易被魔鬼迷住的时间)。

商务谈判地点的选择

(1)谈判地点的类型

商务谈判总是在一定的空间进行的，要使商务谈判活动能够顺利进行，必须有一个和谈判内容相适宜的谈判地点。谈判地点的选择，往往涉及到谈判的环境心理因素问题。有利的场所能增加谈判者的谈判地位和力量。

商务谈判不同于政治谈判，谈判地点的选择不那样严格，可供商务谈判的地点有以下4种。

会议室。会议室，顾名思义是召开会议的场所。这种场所有召开会议的基本物质设施，能满足人们进行交谈、讨论、记录的基本需要。对于企业来说，在正常情况下，会议室不是经常使用的。所以，一旦需要即可作为商务谈判的地点。

会客室。会客室是暂时招待来访者并作简单交谈的场所。会客室用途广泛，有时也可作为商务谈判地点使用。

办公室。和会议室、会客室两种地点不同，办公室是工作的场所，二般情况下，办公室不宜作谈判地点，大多数办公室人员多，干扰大，环境不安静，不宜进行商务谈判。但有些比较特殊的办公室可以作谈判地点，常常在谈判的务虚阶段使用，比较适合少数几个人的场合。

外部谈判地点。寻求外部谈判地点的办法是租用或借用合适的场所，供商务谈判使用。采用这种办法，能保证谈判的组织者在更广的范围内，得到比较满意的谈判地点。但是，租用或借用外部谈判地点会增加谈判组织的费用与谈判组织工作的难度，延长谈判前准备工作的时间，应尽量避免，无法避免的，应在租用或借用的方法上权衡。在选择具体的商务谈判地点时要慎重，切不可贪大、求洋、讲气派、空做表面文章。

(2)选择谈判地点的原则

在商务谈判中选择恰当的谈判地点，必须遵循以下原则。

适用与实用的原则。任何可供选择的谈判地点各有利弊，关键在于适用。适用的标准在于：从商务谈判的内容和人数多少来看，适于作为谈判的场所；从谈判对象的身份和地位来看，地点与身份相适宜。同时，还要注意谈判地点的选择必须实用。在做到谈判地点的选择能保证商务谈判顺利进行的情况下，力求避免形式主义等华而不实的现象。

内外结合原则。在选择谈判地点时，首先必须对企业自有的谈判场所进行实事求是的分析，即自有的谈判场所能举行什么性质、内容、规格的谈判。如能保证谈判的需要，则尽量使用自有谈判场所。如果自有谈判地点不能满足谈判工作的需要，则应在坚持适用、实用原则的前提下，积极寻求外部谈判地点。

机动灵活的原则。采用机动灵活的原则，就是要求谈判地点与谈判过程相适应，在需要时，地点应随过程而变，并且要求谈判地点与谈判对象相结合。有时，气派、豪华、舒适能使谈判对象产生良好的第一印象，使正式的谈判有良好的开端。

以上原则是对谈判组织者在选择谈判地点时的一般性规定，在确定具体的谈判地点时，必须对谈判内容及谈判人员等基本情况有一个清楚的了解，这样，

才能保证谈判地点的选择与谈判活动相适宜。

(3)谈判界域的选择

商务谈判的座次位序，是一个比较突出敏感的界域问题。谈判中的座次位序包含两层含：一是谈判双方的座次位置，二是一方内部的座次位置。一个敏锐的谈判行家，会有意识地安排谈判人员的座次位置，并藉以进行对己方有利的谈判。如何安排双方人员的座次座位，对谈判结果颇有影响。谈判座位的设置围成圆形，不分首席，适合多边谈判；围成长方形，则适用于双边平等谈判。适当的座次安排，能够充分发挥谈判人员信息传播功能，使双方的言语交往与非言语沟通收到好的效果。一般来说，双边谈判人员应当面对面而坐，双方的首席代表应坐在谈判桌的首位，其他谈判人员依次入座，这样安排使首席谈判代表能够用言语和体语与其他成员经常交换意见，传递信息，研究应对策略。

谈判双方座次位置安排，应充分体现主宾之别。按照我国传统的习惯是以左为尊，座北朝南为主，座南朝北为客。所以，应当安排谈判客方坐在左侧或南侧，使对方有被尊重、受欢迎的感觉，增强谈判桌上融洽和谐的气氛。

再则是谈判一方内部的座次安排，一般是主谈者或决策者坐在中间位置，其余的人员左右环绕而坐，既庄重严肃，也能提高士气，产生较强的凝聚力和约束控制力。选择什么形式的谈判桌也是谈判界域选择的一个不可忽略的细节问题。

方形谈判桌。设置方形谈判桌的谈判活动，双方谈判人员面对面相向而坐。这种形式看起来很正规，但给人的印象是过于严肃，容易形成对立的感觉和情绪，缺少轻松活泼的气氛，而且彼此交谈起来不太方便。

圆形谈判桌。采用圆桌进行谈判，双方人员围桌而坐，形成一个圆圈，这种形式常常使双方感到一种和谐一致的气氛，而且彼此交谈起来比较方便。

不设谈判桌。在双方谈判人员不多的情况下，大家可以随便坐在一起交谈。在有的谈判场合，不设谈判桌的效果也是很好的，因为双方比较随和，有助于增强友好的气氛。不过，在比较正式的谈判中，还是设置谈判桌为宜。

谈判策略

合作满意型谈判策略

谈判并不意味着一种纯粹的竞争，不是竭力压倒对方来达到自己单方面所期望的目标。谈判的目标应该是双方达成协议。谈判结果必须使双方都感到有所得。从这一点来说，谈判的目标不是要将对方置于死地，而是一种合作过程。

(1)合作的共同利益目标

应该把谈判看作一项合作的事业。如果双方能在合作的基础上进行谈判，那就有可能使他们为实现利益均沾的目标而努力。这并不是说，每一项目标对双方都具有同等的价值。

当然，合作无需掘弃竞争。竞争的作用体现为一个整体化的过程，它是一种协调个人活动的抗衡。竞争使每一方得以估量自己同别人的能力和手段，使他们得到相应的报偿。

应该随时注意将自己的利益引入共同愿望的渠道，寻求共同的利益和需要，求大同存小异，目标最终就会实现。合作能使谈判的成果更能丰硕，使达成的协议更能经受时间的考验。许多以激烈竞争方式进行的谈判，似乎都以单方面的彻底胜利而告终。所谓的赢家攫取一切，称心如意；而输家则一败涂地，丢尽脸面。然而，这样"了结"很难说是就此了结了。除非达成的条件在某些方面对"输家"有利。这个"输家"很快就会设法改变这种结局。与一盘棋赛不同，现实的谈判活动并没有"结局"。一项完全一边倒的协议会惹出种种麻烦，最终只能

被证明是枉费时间和精力。

(2)求得生存平衡

一帆风顺的谈判几乎是没有的。谈判就是给与取。然而，每一方都时刻提防对方损人利己的任何苗头。如果看两位谈判大师交锋，通常他们都能非常爽快地达成协议，直截了当地触及问题的核心，绝不纠缠细枝末节。经过一番初步的摸底试探，大家都会立即认识到对方是一位谈判高手，可以干脆利落地达成协议。

然而，如果以一个职业扑克赌徒的冷静去进行讨价还价，那么谈判就只不过是巧言令色，故作姿态而已了。事实上，行家从来不打谈判牌，他们深请妥协与和解之道，深明寻求共同利益基础的必要，谨防落入那种非赢不可的竞争陷阱。在谈判中，双方都设法尽早让对方了解自己所能作出的最大限度的让步和要求对方作出最低限度的让步。这种经过长期积累和训练培养起来的技巧和手腕，使谈判能够达成令人满意的结局。

(3)过犹不及

有时候，看到对方似已“败退”，有人就会禁不住诱惑而一味穷追猛打。但是，往往最后一击可能就使你前功尽弃。简而言之，谈判者一定要记住的信条是当止即止。谈判有一个临界点，一旦越过这个临界点，就会发生失去控制的、毁灭性的反应。因此，谈判者的眼光决不能盯着“再多得一点”。当接近临界点的时候，必须清醒警觉，毅然决断。如果把其中某一方置于死地，那么大家都将一无所得。

总而言之，谈判是一种合作事业，必须追求共同的利益，在一场成功的谈判中，每一方都是胜利者。

时机性策略

时机性策略可以分为以下几种：忍耐、出其不意、造成既成事实、不动声色地退却、假撤退、逆向行动、设立限制，以及佯攻等。

(1)忍耐

生活中的某些因素常常会刺激你，使你一怒之下贸然行事。此时，你要忍耐，要克制住自己的行动，那样才可望得到更大的收获。忍耐的反面是“操之过急”。至于在某一具体条件下，究竟是忍耐，还是立即行动更有成功的把握，那只有靠你自己去权衡了。适可而止也是一种忍耐。推销员必须懂得话说到什么时候该收住。参加商务谈判的人员也必须具有忍耐的特征。

(2)出其不意

这种策略表现为手段、观点或方法的突然改变。这种变化往往是急剧的，带有戏剧性的。在商务谈判中，诸如语调升降之类的并无实际意义的信号，可以作为这种变化的前奏。例如，在谈判中的声调一直冷静而又平稳，这时突然放开嗓门，顿时就会震惊四座，以声夺人。

(3)造成既成事实

这种策略颇为冒险，其出发点是想先行动，达到有损对方的目的，然后看对方如何动作。采取这一策略，必须事先估计到一旦谈判失败会导致怎样的后果。

(4)不动声色地退却

有一个例子，虽然与谈判没有直接关系，但其中的策略却是谈判桌上经常碰到的。1964年美国大选时，新闻界抓住一些据说是候选人戈德华特参议员的言论，猛加抨击。戈德华特辩解说，别人胡编瞎引他的话，有些他根本没讲过，有些被人断章取义，完全改变了原意。他一再使用这种策略。可是最后，

除了他的支持者外，这一策略在公众中完全失去了作用。因此，在谈判过程中，遇到对手故意刁难，应采取不动声色地退却的谈判策略，使对手达不到目的。

(5) 假撤退

运用这种策略，需要耐心、自制，目的是让对方以为你真的已经退出，而实际上你依然在左右局势。

(6) 逆向行动

这种策略，就是采取与公认的一般倾向和目标恰恰相反的行动。例如，在股票市场上获利的总是那些最先吃进而又最先抛出的人。也就是说，当别人尚在消极观望之时，你应该果断吃进一旦乐观情绪四处弥漫起来，你就趁热脱手了。这种策略听起来好像很容易，但实际操作极为困难。

(7) 设立限制

法国人一向以惯用时间限制作为策略手段而著称。严格的议事日程是一种限制。谈判者只能就某一问题进行谈判，或者只能以某一特定的方式进行谈判，也是一种限制。这项策略的另一种用法是限制信息交流：只能通过代理人来交涉，或者有话只能在谈判桌上说。

这种方法发展到极端，就会造成所谓“哑交易”。中非的一些部落有一种奇特的讨价还价方式。想做交易的部落把自己的货物留在河边，邻近的部落取走这些货物，留下他们认为是等值的交换品。如果前者对此不满意，他们就不去取走东西，等它一点点加多；要是后者不予增加，他们以后就再也不来此交易了。

(8) 佯攻

佯攻策略又称声东击西策略，简单地说，就是在谈判过程中出于种种需要，把对方的注意力集中在我方不甚感兴趣的问题上，使对方增加满足感。这在商务谈判中经常采用。它也是皆大欢喜谈判中最重要的策略之一，它能使我方与对方保持积极的关系，能在谋得我方利益的同时，使对方获得满足。采取佯攻策略主要有以下几个目的：第一，尽管所集中讨论的问题对我方来说是次要的，但通过这种方式表明我方的重视，因而在此作了轻微的让步之后，使对方感觉我方已在重要的问题上作了让步而产生满足感。第二，利用这种策略来转移对方的视线。例如，对方关心的是价格，而我方关心的是交货问题，那么我方采取佯攻策略可把对方的议题转移到其他问题上，如谈支付条件等，从而分散对方对前述两个问题的注意力。第三，利用这种策略，使得某一议题的讨论暂时搁置起来而转向另一议题，这样我方即可腾出时间对有关的问题作更深入的了解，获取更多的信息，作更深入的讨论和研究。这实质上是一种缓兵之计。

方位性策略

方位性策略的主要形式有：合伙、联系、脱钩、纵横交错、任意取例、“意大利香肠”、交叉射击。(1) 合伙

采用这种策略是为了努力争取各方面对己方行动（无论是直接的还是间接的行动）的支持。北大西洋公约组织、华沙条约组织、欧洲共同体、经互会等国际联盟，都是合伙策略的样板。

(1) 联系

即谈判者使自己和谈判对手的朋友或关系较密的同事、公司等处在同一方位上，也就是说，在谈判开局时即露出自己和对方的某位熟人有关联或关系较密切，以引起对方的注意。利用这种策略，往往使对手更有安全感，从而放松戒备，以便于自己采取更有利的策略，在谈判中占据主动。

(3) 脱钩

这和联系策略相反。即在谈判开始时，注意表示出自己不愿与谈判对手有

隔阂的人进行合作，以使自己和谈判对方能处在类似的方位上。因此，脱钩是指和对手关系较差的人脱离关系以便能与谈判对手一致。当然，采取这种策略应特别注意分寸。对别人的过分斥责有时会令对手反感，这是在谈判中要切记的。

(4)纵横交错

使用这种策略，可以把许多事情都扯到谈判中来。这样就能以此一事的让步去换取彼一事的进展。但是对枝节问题一定要谨慎，切不可小题大作，过分纠缠，否则对方会趁机抓住它当个大问题反攻过来。当己方在调集力量，寻找证据，施加压力，以求突破谈判的某个目标时，这种策略可作掩护。

(5)任意取例

这项策略指的是选取某一事例，以此概全。在商务谈判中，对方拿出来的统计数据往往也是以随机抽样为基础的，因此不可轻信，必须严加甄别。

(6)"意大利香肠"

这种策略的内容是：要取得全部的胜利，必须循序渐进，一口一口地吃，直到最后胜利。采取这一策略，不能露出我方正想从对方手中获取什么的意图，必须不露声色，哪怕是一点蛛丝马迹也不要暴露。

(7)交叉射击

这个名称借自炮兵术语。所谓"交叉射击"，就是让第一发炮弹落在目标的前方，第二发炮弹落在目标的后方，此后炮弹在目标前后的落点不断逼近，最后直接命中目标。

发现对手需要的被判策略

要了解对方在想什么，谋求什么，首先要运用各种方法和技巧彼此进行沟通。精明老练的谈判家，总是十分注意捕捉对方思想过程的蛛丝马迹，以追踪、揭示对方动机的线索。仔细倾听对方的发言、注意观察对方的每一个细微动作、说话语气，所有这些，都是追踪、揭示反映对方思想、愿望和需要的线索。

(1)提问

在谈判中适当地提问，这是发现需要的一种手段。通常，提问前要确定三点：提出什么问题，如何表述问题，何时提出问题。此外，这些问题对方会产生什么反应，也是一个需要考虑的重要因素。可以把提问的形式归纳为5种类型：

A、一般性提问。"你认为如何 y "你为什么这样做?"这种提问没有限制，因此回答不可控制。

B、直接性提问。"谁能解决这个问题?"这种提问有限制，因此，在限制范围内，回答是可控制的。

C、诱导性提问。"这不就是事实吗 y 回答是可控制的。

D、发现事实的提问。"是不是甲"何人甲 "何时甲 "何事何物甲 回答可控制。"如何芦 "为怔?回答有时可控制。

E、探询观点的提问。n是不是 y"你认为 y 回答可以控制。

提问是一种有效的谈判手段，必须审慎地、有选择地运用这一手段。提问决定着谈话、辩论

或作证的方向。恰当的提问往往能驾驭决断的进展。己方提的问题，将决定自己可能获得的信息量。提问能促使对方思索，常常能使对方对己方的主张加以认真的琢磨。

审时度势的提问，容易立刻引起对方的注意，保持双方对议题的兴趣，并使谈判的方向按己方的意原发展。通过提问使对方作出己方所期望的结论，这是很常见的事情。然而，提问也会引起一些麻烦，即可能会无意中触动某个敏

感之处，使对方反感。

在提出问题之前，先说明理由做到通情达理。减少不必要的麻烦和窘境。还有一种办法可以避免引起不愉快的情绪反应，那就是不要提诸如“你有什么理由可说”这种唐突的问题。而像“你对此事有何感想”这种委婉的问题，则能使讨论充分地进行下去。同时，还要考虑提问的方式。不要提那种含糊其辞的问题，也不要提那种易损害自己的问题。语调和措辞都应该仔细斟酌，为了表达明确、以免对方误解，这一点很重要。提问的目的在于搞清楚事实，而不是为了压

倒对方。具体的提问要简明扼要、一针见血，这是揭示对方动机，发现对方需要的一种有力的谈判手段。

(2) 肯定的陈述

简单地说一句：“我理解你的感情。”这种陈述可以避免对抗，因为这是告诉对方：己方已经注意到了对方的意见，理解了对方的观点，并认为对方的看法有道理。同时也告诉对方，己方已经洞察了对方的心思，使对方也来揣摩己方的意图。

当谈判出现僵局的时候，最好是明确一下态度，直截了当地说：“在目前情况下，我最多只能做到这一步了。”这一陈述针对着对方认识和理解的需要，促使对方重新考虑眼前的情况。己方也可以选择一个比较合适的对策，或者就某一点作妥协。这时，己方可以说：“我认为，如果我们能妥善解决那个问题，那么，这个问题也不会有多大的麻烦。”这一陈述，明确表示愿意就第二个问题作出让步。这就有利于谈判的进展。这种陈述，心照不宣地传递了信息，既维护了自

己的立场，又暗示了适当变通的可能。另一种陈述可以说：“如果你愿意把要求稍微降低一点，我将尽一切可能去说服我的合伙人，

恰当的陈述，要求遣词造句时审慎斟酌，有时某个带有感情色彩的字眼，会导致灾难性的后果。

(3) 善于倾听

除了提问和陈述外，另外一个方法就是悉心聆听对方吐露的每一个字，注意其措辞及所选择的表达方式、语气、语调。所有这些，都能为你提供线索，去发现对方一言一语背后隐寓着的需要。

人与人之间的谈话或谈判，可以在不同层次的意义上进行。例如，对方作出一项陈述，在第一个层次上可以表明其想要交换意见。在第二个层次上，可以根据其表述方式和措辞，获得某些信息。在第三个层次上，则根据其探讨问题的方式，得知对方的意图。

听和讲一样，都是一种引导的方法。一个善于听的人，应该是虚怀若谷，毫无偏见的人。任何一种说法，都可以有至少两方面的意思。常常听到这样的说法：“顺便说一下……”说话的人试图给人一种印象，似乎他要说的事情是刚巧想起来的。但是，十有八九，他要说的事情恰恰是非常重要的，先说这么一句，显得很漫不经心，其实是不想引起过多的注意。因此，只要对方所言，就应该留心听，注意在那些似乎无意的重复辞句中，发现其隐蔽的动机和需要。

(4) 无言的信息

为了了解对方的意愿和需要，不仅要倾听其言辞，而且必须注意观察其举止。举止非常重要。它们传达着许多微妙的意思，有心理上的含义和暗示。因此，要仔细地、不断地观察对方的举止，从中发现其思路。有关无言的信息的具体内容，将在后面的条目中详加论述。

规定最后期限的谈判策略

大多数商务谈判，特别是那种双方分歧较大的谈判，基本上都是到了或临近谈判的最后期限才达成协议的。这种现象给我们一个启示，即能否利用规定最后期限的办法来促成谈判。这就是对已有利型谈判中经常使用的规定最后期限策略。

在美国曾经发生过这样一件事：由12名农夫组成的陪审团审理一起案件，其中的11名农夫认定被告有罪，而只有一个农夫认为被告无罪。由于陪审团的判决只有一致通过才生效，故而这11名农夫花了近一整天的时间去说服那位农夫。突然，天空乌云密布，这11名农夫想急着回家，可那位农夫依然固执己见。11个农夫急得像热锅上的蚂蚁，渐渐立场开始动摇，随着轰隆一声雷响，这11名农夫再也等不下去了，就转而一致赞成这一农夫的意见，宣判被告无罪。这位农夫的最后取胜，正是客观上造成的、最后期限所带来的。

规定最后期限策略就是在谈判过程中利用最后期限给对方施加压力，使其迫不得已地改变主张以求尽快解决问题。但是，随着这个期限的逐步接近，对方的内心焦急情绪愈甚，特别是如果对方负有尽可能签约的使命时，更会显得急促不安，到了截止日，这种急躁情绪将达到高潮。针对这种心理状态，在谈判过程中，对于某些双方难以妥协的条款可不必操之过急。可根据对方的心理波动情况，采用最后期限策略，把对方逼向截止期。而在截止期临近时，可以辅之以一定的

攻势，必要时还可以做一些小的让步作为配合，以给对方造成机不可失，时不再来之感。在这种态势下，合同的签约往往是不成问题的，而且对双方都有利。

当然，规定最后期限策略的应用必须与对手的性格特征、谈判内容的急迫程度、谈判气氛于谁有利等因素结合起来，如果对方本来就是试探性地与己方谈判而无意签订合同，则利用这种策略不会奏效，有时甚至会使自己处于被动地位。

“先苦后甜”的谈判策略

这种谈判策略来源于实际生活的启发。例如，一次一架客机在即将着陆时，乘务员向乘客报告：本机着陆时间将推迟一小时，顿时机内一片埋怨之声。可是乘客们还是不得不准备忍耐一小时。几分钟后乘务员又宣布，晚点将缩短半小时，至此乘客们颇有如释重负之感。一会儿之后，乘务员又请大家做好准备，说飞机即将着陆，这时，乘客们都喜出望外。这架飞机虽然晚点，但乘客们仍感到满意。这实际上就是“先苦后甜”技巧的妙用。

利用人们这种心理，对于商务谈判具有重要意义。它是在交易磋商中进行讨价还价的重要策略之一。例如，某买主想要卖方在价格上给以折扣优惠，但又估计自己若不在数量上作相应让步，卖方恐怕难以接受，于是采取了先苦后甜战术。除了价格以外还同时在几个方面，如商品品质、运输条件、交货期限、支付条件等提出了较为苛刻的条件，并草拟了有关条款作为洽谈业务的蓝本。在对这些条款磋商过程中，买主不断使卖对方感觉到买方已忍痛作了许多让步。最后，

在卖主较为满意之时，买主提出了价格折扣问题，没费多少口舌，卖方即表示接受。至此买方达到了自己的目的。这里的关键在于买方提出了比自己的接受能力苛刻得多的条件，给对方造成低期望值。在讨价还价中，买主再逐渐让步，使条件接近其内定的接受能力，从而给对方造成假象，以为买方已作了许多让步。

当然，和任何谈判策略一样，使用“先苦后甜”策略也要注意适度，起初向

对方提出的条件不能过于苛刻，或者说不能与正常的市场状况相距太远。即“苦”要有分寸、要使对方仍然想接受，否则对方会以为我方没有诚意而中断谈判。

在具体使用“先苦后甜”策略时，应注意谈判人员之间的配合。正常情况下，可以让一个人提出带有“苦”味的条件，并且要显得立场坚定，毫不妥协，与对方稍作讨价还价之后，再由另一个人从中牵线搭桥。这个人必须和颜悦色，举止谦恭，通情达理，使对方产生信任感，进而在其引导下做成交易。

价格陷阱策略

所谓价格陷阱，就是利用人们在商品价格上涨时的恐慌心理，把谈判对方的注意力吸引到价格问题上来，从而使买方忽略对其他重要条款的磋商，仅从价格条款上争得让步和优惠。显然，价格陷阱使买方丢失了比单纯价格优惠更重要的东西，从而影响其实际利益。这种策略在国际性商战中经常采用。

例如，某机器销售商对其买主说：“贵方是我公司的老客户。因此，对于贵方的利益，我方理当照顾。我们最近获悉，我方经营的设备在年底将要涨价，为使你方在价格上免遭损失，我建议你方，如果打算购买这批货，可以趁目前未涨价之时，在订货合同上将价格条款定下来，这份合同就具有价格保值的作用，不知贵方意下如何？”这个建议确实很有诱惑力。见买主此时半信半疑、踌躇不定，该销售商又补充道：“签订合同的目的只是为了价格保值，如果签订后觉得不合适，可以随时撤销合同。当然正式撤销合同，须在 90 天前通知我方以便对供货问题作出安排。”买主觉得对方此话颇有道理，还认为反正自己没什么损失，故决定同意签署这份“价格保值”合同。卖方至此已成功地运用价格陷阱策略实现了自己的目的。

事实上，价格陷阱对买方是极为不利的。第一，由于卖方利用价格上涨作诱惑，使买方将注意力全部集中在价格优惠或价格损失上，而很少注意合同中的其他条款。在许多情况下，买方实际上是在卖方预先准备好的合同上签字，而很少对有关条款作修改和补充。这样本来可以磋商的许多条款就被忽略了。第二，由于合同订得仓促，买方往往有许多问题考虑欠周。例如，趁未涨价购买某些设备，忽略对订购数量的研究，机会成本就更被一些急于求成的买方所忽略，这显然于买方是不利的。第三，在卖方的价格陷阱中，买方误以为抓住了时机，常常顾不得与有关人员进行协商就拍板，只是到合同实际执行时，才发现许多潜在问题。因此，买方在交易谈判中要防止对方设置“价格陷阱”而使自己的利益遭受损失。

为了击破对方“价格陷阱策略”，买方必须对商品的涨价有清醒的认识。涨价固然会影响利益，但这种影响究竟有多大，要做到心中有数。更重要的是，在面临涨价的危机时，买主应保持清醒的头脑，不要轻易地为对方的价格低廉所诱惑。对方给以低价固然是好事，但在签订合同时决不能放过讨价还价的机会。

不开先例策略

不开先例策略也是商务谈判中常用的。其主要内容是：当买方所提出的要求比较苛刻，卖方感到为难时可以利用没有先例为借口拒绝。卖方应向买方解释，如果答应了买主的要求，就开了一个先例。这就迫使卖方今后对其他客户也要提供同样的优惠，这是卖方负担不起的。这种策略的基础在于：买方往往无法确切地知道对方所述是否属实，他既无从知道卖主是否给其他客户提供过类似的优惠，也无从知道卖主决定提供这次优惠是否真的是一个“先例”。卖方正是抓住这种模糊心理来控制对方的。所以，以“不开先例”来应付对方所提出的不可

接受的条件不失为一个好办法。

休息策略

休息策略是谈判人员经常使用的基本策略。其基本内容是:在谈判进行到一定阶段或遇到某种障碍时,谈判双方或一方提出休息片刻,使谈判人员有机会恢复体力和调整对策。商务谈判进行了一定时间以后,可以休息5—15分钟。在休息期间,双方回顾一下洽谈的进展,考虑一下自己在谈判中的地位,清醒一下头脑再进入洽谈,这都是很有必要的。商务谈判的实践证明,在遇到以下场合时,适宜采用休息策略:第一,会谈出现僵局之前。如果在商务洽谈中某个问题成为绊脚石,双方的观点出现分歧,各执己见,不愿妥协,整个谈判将无法顺利进行,这时,聪明的办法是在双方对立起来之前马上休息,让双方有机会重新检查一下自己的行为,及时地调整策略,以利于协议的达成。第二,在谈判的某一阶段结束时。如结束报价阶段时;或根据当时谈判形势,看到成交的前景已明朗时。在这些情况下,休息能使双方人员有机会对会谈的预期结果做一下分析,并预测下一个阶段谈判的前景。这一点对于商务谈判经验不足的人员来说是有特别意义的。由于经验缺乏,我们在谈判中常常为国外某些有丰富经验的商人所控制,签约之前的休息能使我们冷静地、多角度地考虑一下各方面的利害关系,以免上当受骗。而且,签约之前的休息能使谈判组成员互相通气,共同协商,统一思想。第三,在一方不满现状时。谈判进行得拖拖拉拉、效率很低时提出休息,可以中断僵持、沉闷的气氛,创造一种和谐、轻松、愉快的气氛,便于谈判的顺利开展。第四,当谈判人员注意力已经分散的时候,有必要通过休息使精力再集中起来。

采取休息策略,应安排好休息的程序。第一,要说明休息的必要性,比如:"我想,如果现在休息一下,可能有利于我们双方更好地谈判……"第二,简单总结一下刚才的进展情况,并且指出新的建议。比如:"我们已经寻找了半天解决价格与折扣问题的方法,我建议现在大家想想是否还有别的解决途径……"第三,确定休息的时间。比如:"10分钟够不够?"第四,避免提出新议题,如果对方想提出新的议题来讨论,要求他在休息后再说。在需要休息的时候,不要让对方产生新议题的激情。

在休息期间,我方要考虑的问题应该是明确的:应研究怎样进行下一阶段的谈判;归纳一下讨论的问题;检查我方工作情况或者研究提出哪些新的设想"同时,也要考虑怎样重新开谈,如何做开场陈述,经过休息以后,最好能带着新的建议重新谈判。

休息之后仍然要采取每次开谈时所采取的步骤:第一,要用几分钟时间入题,这样可以再次协调双方的关系,建立一个和谐愉快的气氛。第二,重申双方已一致同意的谈判议程。第三,重申双方已同意的其余的谈判计划或者修改了的某个计划。第四,再次做出开场陈述,阐明我方的立场和利益所在,为谈判朝着有利我方的方向发展铺平道路。

谈判截止时间的确定

每次或者每轮谈判结束的时间必须加以确定。在这个问题上,对方的反应取决于我方提出问题的方式。如果采取以下的对话方式:"我已经定了10点39分的火车票";"如果在6月30日以前我们还不能达成协议,那么,我们奉命要与另外一名制造商合作。"这样单方面不合作,常被看作一种威胁,从而引起对方的不满和反驳。但它是希望以战取胜的谈判人员的一个有效武器。

如果截止时间由双方共同制定(不是一方强加给另一方),那么谈判气氛就会变得更加和谐。让我们把下面这段发言与上面举的例子做一番比较:"如果我

们能按时结束这次会谈，使我赶上 10A39 分的火车，我将非常感谢，让我们尽量在此之前结束会谈，你认为怎样？”

有一个确切的洽谈截止时间，对谈判具有积极作用。人们不可能长久保持旺盛的精力，随着时间的延续，精力会不断下降，而在谈判即将结束之际，又会出现一次高潮。截止时间一经确定，谈判人员就会振作精神，提出建设性的解决办法，并作出积极的让步。如果没有一个明确的截止时间，双方就会无休止地拖延下去，任何一方也不会达到预期的目标。

确定谈判的截止时间，能够使我们集中思想、精力，以高速度努力完成任务。如果其中一方认为，确定谈判截止时间还为时过早，会对谈判产生消极的影响，此时只要说一声“现在还不是时候”就可以了。

“假定——将会——”策略

采取“假定如下种种问题：你们在技术上会倡议阶段不失为解对方的要求。氛。因此，“假。将会……”的策略，目的是使交易形式不拘一格。比如在谈判中不断地提出“如果我再增加一倍的订货，价格会便宜点吗？”“如果我们自己检验产品质量，有什么新的要求吗？”采用这种“假定……将会……”的方式，在谈判的摸底和一个积极的策略。它有助于双方为了共同的利益选择最佳的成交方式，也能够了但是，如果谈判已十分深入，再采取这个策略，有可能损害业已形成的合作。因此，“假定——将会……”这个策略，用在谈判开始的一般性摸底阶段较为有效。

场外交易策略

当谈判人员，特别是谈判小组领导对于谈判桌上所取得的进展不满意时，常常使用场外交易策略。当首席谈判代表认为双方需要在某种环境中非正式地聚一聚，为谈判建立一种信任和坦率的气氛的时候，也可采取这种策略。

众所周知，不论正式的或非正式的谈判，实际都只是双方交换意见而已。在非正式的谈判中，大家可以无拘无束地谈话，可以谈双方公司里不合理的规章，可以谈增进彼此感情的话题。这些谈话就像润滑剂一样，可使疑难问题顺利解决。非正式谈判还有一项常被人们忽略的好处，即双方最后的幕后主持人可以通过非正式谈判私下交谈。比如说，公司指派 A 君为采购小组的领导人，但实际上却由工程师 B 君执行，因为 B 君对于货品的了解面比 A 君广泛，能以更便宜的价钱洽购，在非正式谈判中，B 君就能够从容出面商谈，而双方又不致牵扯到身份的问题。

另外，当正式谈判触礁时，非正式的谈判更是不可缺少的策略。在谈判桌上难以启齿求和，可是，在非正式谈判的时候，只要几句话就能把愿意妥协的意思表达出来。此外，为了要研究问题的细节，一连串的社会活动也是必不可少的。这种公私兼顾的方法，既能解决问题，同时又不失面子。在谈判中施行场外交易策略时，需注意两点：第一，虽是无拘束交谈，但仍需小心谨慎，以防无意之中泄漏商业机密。第二，要防备对方假借轻松的气氛，向我方散布虚假信息。

润滑策略

谈判的过程是双方交流思想、交换观点的过程。从广义上讲，谈判过程也是一项社会活动。西方学者称人们在社会交往活动中互相馈赠礼品的行为为润滑行为。因此，谈判中谈判人员为了表示友好和联络感情而互相馈赠礼品，以期取得更好的谈判效果的策略，就称为润滑策略。

我国是礼义之邦，在对外商务谈判中，适当地向外商馈赠一些礼品有利于增进双方的友谊，也有利于形成良好的谈判气氛。当然，润滑策略应与行贿受

贿区分开来。在我国对外开放的过程中，有些不法分子以采取润滑策略为名，慷国家之慨与外商拉私人关系，合伙搞不正当的经济业务活动，明显背离了润滑策略的本意。润滑策略要求有较强的艺术性，谈判人员在选择礼品时要研究不同国度的风俗习惯，研究不同国度商人的爱好和禁忌，以加强效果。例如，西欧人大多数信奉基督教，认为谈判过程中送礼有悖基督精神，因而不欣赏这种策略，日本人则有相互送礼的习惯，但是他们对礼品比较讲究，一般来说不喜欢有狐狸图案的礼品，因为狐狸在日本是贪婪的象征。在阿拉伯国家，酒类不能充当礼品，也不能将礼品送给当事人的妻子。在英国，不宜馈赠带有送礼人公司标记的礼品。这些都是我们在采取润滑策略时应予重视的。

另外，采取润滑策必须注意适度，送礼毕竟不同于贿赂，在馈赠礼品时要注意不要过重，过重的礼品常常被别人认为是贿赂。对于过于贵重的礼品，除了贪心者以外，正常的商人大多不愿接受，即使接受了也颇为不安，这就失去了采取润滑策略的意义。此外，馈赠礼品应当注意场合，这应视不同国家的人而定，如对英国客商最好在用完晚餐或看完戏之后进行。一般情况下，各国都认为初次见面馈赠礼品不妥当，这也是涉外谈判人员应当注意的问题。

相互交流的谈判策略

有效的商务谈判，有赖于有效的相互交流。在洽谈中，如果双方关系比较紧张，就会出现僵局和发生冲突。这对任何一方都没有好处，除非一方实力很强，能够操纵谈判，使实力较弱的一方屈从。如果双方都愿意重新理解对方的观点，就必须在交流方面下一番功夫。当一方从另一方了解到更多的情况后，就能够从对方的陈述中看到表面上看不到的东西。由于双方看问题的角度改变了，洽谈就可以向前推进一步，彼此之间观点越来越一致起来，就为谈判创造了一个良好的条件。因此，在双方进行有效的交流和洽谈之前，必须减少观点上的分歧，然后才能采用一些相互交流的策略。

(1) 交流中的障碍

在相互交流中，可能会遇到以下几个障碍。

没有听见讲话的内容。这主要是物理因素造成的，诸如：噪音干扰，精力不集中、耳背，以及器材失真，即电话或扩音器失真。

没有理解已听到的内容。产生这一障碍的主要原因是：理解和表达水平总要受教育水平、专业知识，以及所掌握词汇量的多少所制约，也就是说，取决于听或讲的人的智力方面的水平。另一因素是，讲话人假定别人已能完全理解其所讲的内容，而听者却一般只关心怎样准备后面的发言，或只就讲话人的讲话内容提出不同的意见。双方都没有精心检查彼此交流的有效性。

心理定势与成见的影响。产生这一障碍的主要原因是：一方似已理解，但是否乐意接受，要受心理因素的影响。心理因素包括对对方（包括对方公司）的态度，对所讨论议题的情绪，以前与这家公司或这种产品打交道的经历，个人成见等。

(2) 克服交流障碍的步骤

有效的谈判有赖于有效的相互交流。为了缩小双方观点上的差距，克服交流过程中的障碍，谈判人员在谈判中可采取以下几个可行步骤。

确定适当的时间限度。交流的时间限度，在某种程度上对谈话内容的理解有相当影响。谈话的时间应该有一个双方都可以接受的限度，超过这个限度，就会给对方造成负担。

洽谈过程中的对话，每次时间以不超过两分钟为宜。因此，不要连续讲话超过两分钟，以免对方没有插话的机会。如果双方同意由一方发表意见，即当

一方获准展示自己的论据或陈述情况时，其时间限度为5分钟。同时，谈判时间的限度还受主观意志的影响。如果一方开始时说：“我现在谈谈有关产品的问题，大约需要15分钟，可以吗？”这样，听者在思想上有准备，他就能接受这么长时间的讲话。时间限度还指双方有效地进行一个谈判阶段的时间。这个时间限度不能超过2个小时。还应该休息1—2次，使双方有机会思考问题和恢复体力。

有效地准备并提供有关情况。要求谈判人员在谈判进行过程中，把使对方听明白自己意图放在首位，不应只顾及词藻上的华美。为了保证自己讲的话能被对方正确理解，必须在谈判前作适当的准备。准备工作分为三个步骤：第一步是开拓思路，尽可能将要涉及到的问题考虑周全。第二步是思考，这既包括研究对方，也包括研究自己。第三步是准备发言提纲，最好能有一系列的数字及简单图表。这对增强说服力大有裨益。有效地倾听对方发言。要求谈判者倾听和理解对方的谈话内容。有些谈判者不把注意力集中在对方所说的内容上，而是---心想着驳斥对方和下一步该怎样提出自己的观点。他们常常在对方没有讲完时，就打断别人的发言。他们提出的意见不是为了搞清楚问题，而是为了反驳对方；或者提一些会引起冲突的问题。他们从来不检查一下自己是否真正理解了对方的意图。这种不善于听讲的做法于谈判无益”

不同实力地位者的谈判策略

(1)强者的策略

强者在谈判时，应先对对方进行鼓励，以后逐渐地降低他的期望，但必须谨慎行事，以免“打草惊蛇”，使对方撤出谈判。对方也需要从谈判中赢得一些能使其凯旋的东西。一个精明强干的谈判者将会在较弱一方非常想得到的项目上拼命争斗，然后作出一个让步”尽管某一方强一些，但让步并不都是单方面的。这就是为什么“相互勾结”的谈判被人们称为“赢-赢”游戏的原因。

(2)弱者的策略

为了建立起谈判时的实力地位，谈判开始前就要尽可能地做工作，对每一项提议都要找到代替的办法。为了确定对方的压力所在，要进行最大限度的调查研究和搜集信息的工作。不管怎样，处于不利地位的谈判者必须十分注意自己的言行，不要将自己的底细暴露给对方。一旦铸成了这样的错误，那将使谈判处于被迫向对方作出大幅度让步的危险之中，被迫降到自己期望的下限。除非对手软弱无能，或者这笔买卖的费用相对于对手的财力来说并不高，弱方才能避免因暴露了需要而带来的恶果。弱的谈判方，应该设法加强自己现有的力量。一些小事情也许会大有裨益。请对方到你自己的领地里来，到你自己的工厂或办公室里来，这样环境将有利于你。聘用私人助手，穿着华贵，使人觉得你很有派头。所有这一切都有助于增强你的力量。

如果你对对方的提案表示兴趣，同时又不显得急切，这将大有帮助。你的目的是迫使对方朝你走来而你必须准备冒险和回避。假如你势单力薄，那么你就增加与各方的非正式往来，并与他们建立友好的私人关系。必须准备在谈判过程中的任何阶段使用压力战术，从而使对方筋疲力尽。同时，你也可以对对方的方案散布不信任的言论，使其陷入混乱。对目标的专--加献身精神，是在谈判进程中的最有效的武器。一个对目标锲而不舍的人，会做成许多其他人做不成的大买卖。灰心丧气和悲观失望使人错过了与对方做生意的好机会，丢掉了他们应得的成果。

运用谈判实力的策略

运用谈判实力的策略有以下四种形式：强制策略、劝诱策略、教育策略、说

服策略。通常，前两种策略形式为买主所用，而后两种策略形式则为卖主所用。

(1)强制策略

强制策略通常是那些具备强大谈判实力的一方使用，而此策略最易激起对方的反感。当双方在谈判中相互抗争，陷入僵局，又不得不达成交易时，只要一方使用了这一手段，便很可能激起对方的报复心理"继之而来的报复行为的方式可能是非常不愉快的。因为它秘而不宣，蓄意使首先使用强制手腕的一方遭到最大损失，并陷入窘迫的境地"有些谈判者懂得怎样悄悄地去获取他们需要的东西，而有些谈判者则惯于使用强制手段，用法律诉讼等相威胁。强制策略通常会有反作用，应该避免使用。如果不得不使用强制手段，则要出其不意，以使对方不能反击。然后，当对方作了最坏的打算时，给他们一个按照我方的旨意行事，同时又不丢失面子的机会，对方常常会言听计从。但要记住，有一些人明知对自己不利也要反击。因此，对于这种人万万不可用攻击相威胁，以免使自己陷入困境。

(2)劝诱策略

劝诱策略是试图通过给对方一些好处，以减弱对方在其他方面的抵抗。劝诱改变着整个交易的平衡法码，使对方觉得有利可图。赠送红包或礼品，增添服务项目，随赠产品并许以长期贸易交往的诺言和给予特别的折扣等所有上述办法，均可视为劝诱。

(3)教育策略和说服策略

所谓教育策略，旨在改变对方基本态度和信念，使其作出有利于我方的响应。要完全改变对方的一"整套"价值标准，代价很大，困难很多，不可能只凭控制信息来源的办法就能做到。

说服策略是通过对方认识在交易中的自然利益而获得成效的。它的感染力能够抵达对方的逻辑思维多半是通过介绍一些数字。它能触及对方的情感意识大都是通过勾画一些未来的蓝图，还能影响对方的价值观念。

下面是进入说服大门的八级阶梯，现逐一介绍。

A、昭示问题的核心。要抓住问题，以确保对方看到问题的根本所在，让对方把这些问题看作是自己的机会。

B、对解决办法达成一致。与对方共同商讨，并把对方的意见纳入我方用以解决他的问题的总体建议之中，把对方的反应导入我方的轨道。

C、找出关键的利益所在。注意只挑选那些符合我方建议中所提出的解决问题方案的利益，切不可把目前还用不着给的好处渲染得太多。我方手中的牌暴露得越多，地位就越虚弱，就会不得不用多给好处的办法来对付对方的抵抗。

D、提供我方的观点的依据。这是非常重要的一步。向对方展示:证人、图表、数字、图解图样、图片、测试结果、第三者的意见及研究资料。

E、敦促对方同意。如果对方改变了过去的意见，并保持与我方对抗，那就和对方一起回到问题上去，但必须确保在讨论下一个问题之前获得对方的同意"

F、把对方的费用缩小到最小。把对方的费用分散开来，划分成零碎的小块，然后迅速地进入下一步。

G、给对方一些附加利益。这必须在陈述价目之后即刻实行。

H、核算出对方的利润。首先概述一下这桩买卖中我方的情况，然后与对方一起计算出对方的总利润，这个计算包括未来很长一段时间的利益。

权力有限策略

权力有限策略指当谈判人员发觉己方正在被迫作出远非自己能接受的让步

时，申明没有被授予达成这种协议的权力。这种策略通常是谈判人员抵抗到最后时刻而使出一张“王牌”。

当一个谈判者的权力受到限制以后，反而能够经常处于较有利的地位，这时立场可以坚定些，例如可以很幽默地向对方说“不”，因为这不是个人能决定的问题，必须为别人或别的事情着想，而所谓别的事情可能是某项程序、公司政策和预算、一个工程的标准或者无法更改的政府规定。一位未经授权的卖主，就不能答应赊账、降低价格，或者答应对方的要求：打折扣和由卖方负责运送等。谈判者无法在这些范围内让步，因为谈判者根本没有这个权力。

如果用直截了当的方式使用“权力有限”这个策略，还是有危险性的，因为要使谈判得以顺利进行，就要求双方共同以适当的速度朝着预期的方向努力，要求共同交换条件，共同得到满足，共同作出让步。如果一方没有足够的权力，那么就会出现不同的问题，另一方会认为面临这样的可能性：无论与对方的谈判人员达成什么样的谅解，都不会被对方的老板认可。

如果一方真的是“权力有限”，则会降低谈判的效率。在这种情况下，谈判很难顺利进行假如我方不愿和权力有限的对方进行商谈，而直接去找对方的上司，则会有其他危险性。我方必须和对方的上司或者上司的主管，或者法律顾问展开谈判。不管我方所面对的是哪一种人，都代表了一种新的地位关系，我方就必须做更多的准备了。如果我方已经决定直接和高阶层的人谈判，则对方也可能会因此而生气，结果反而危害了双方的长期关系。因此，有人宁愿降低价格，不愿冒险去触怒对方，找对方的上司谈判。所以，授予部分权威要比授予全权更有力量。他使我方谈判者能坚守讨价还价的立场。大部分的谈判人员对于加在他们身上的种种限制都抱怨不已。不过，他们应该欢迎这种限制，因为正是这种限制使得工作更容易进行。

在谈判过程中，一方如果怕对方使出权力限制策略，最好在谈判开始时就搞清楚授权范围。在谈判目标、计划和进度已经明确，摸底阶段即将进入之前，谈判人员的个性已初步掌握之后，可首先提出一个这样的问题：“你有拍板定案的权力吗？”谈判进入中期阶段后，一方权力确实有限时，那么，另一方就应该施加各种影响，争取在“权力有限”的范围内成交，使谈判获得成功。

软硬兼施策略

软硬兼施策略常用在由两个人组成的谈判小组中，其中一个成员在谈判的初期阶段起主导作用，另一个人在结尾阶段扮演主角。这样做的好处在于：谈判开始时，小组某一成员（鹰派）可以毫无保留地果断提出较高的要求，以后他必须坚定不移地捍卫这个目标；此时小组另一成员（鸽派）则保持沉默，寻找解决问题的办法，然后建议作出让步，这当然不会损害第一个主谈人的“面子”。这样做的不利之处在于使谈判工作复杂化。按上面的做法行事，两个谈判人要密切配合，才能出色地完成谈判的任务。否则，即使两个谈判人的素质很高，也不会有好的结果。所以，采用软硬兼施策略的谈判人员，为了使谈判结果有利于自己一方，就需要经常在一起进行密切的配合，使整体达成优化。

谈判中只要一方使用软硬兼施的策略，另一方很难对付。假如一方已经采用了这一策略，另一方应采取一些反措施，首先，应放慢让步速度，不要很快在持强硬态度的人面前让步；但是，当持温和态度的人上场演主角时，若要使对方作出过分的让步是困难的，这一点是需要每一位商务谈判者记住的。

变对立的否定回答为肯定回答的策略

在商务谈判过程中，如果对方采用敌对和消极的态度，那么，需从对方的声明中找些事由反问，使对方只能做肯定的回答。这样做，对方的否定态度会

受到一系列的肯定回答的冲击而有所改变。使对方能积极地参加谈判。

下面的对话可以说明这一点。

"我肯定不能支付这个价格。"

"我想，你在任何可能的情况下，都不会按这种价格支付的，是吗"

"是的。"

"让你按这样高的价格支付是不可能的 y"

"是的。"

"如果要你答应这样的价格，就必须对质量有较大的改进，是吗甲"

"是的。"

对于这种策略，一般反应比较迟钝，表面显得比较和蔼的人是很少使用的。而那些思维敏捷，反应较快的谈判人员，能够提出大量类似上面的问题，但很容易激怒对方。因此，适当地采用这种策略有时能使对方态度变好，使谈判沿着好的方向发展。而过多地使用这个策略，会激怒对方，使谈判陷入僵持状态，阻止谈判的发展。

“为什么”策略

"为什么 y 是一句探求原因的问话，使用这策略是在一方说明原因后的进一步探求。比如下列的对话:

"我最多只能出 5000 元。"

"为什么?"

"如果多出，就无利可图了。"

"为什么?"

如此等等。这种使用"为什么"的提问方式，在磋商初期有积极作用，它可以帮助谈判人员了解对方是如何真正评价事物的，同时也是我方在某一阶段提出的一系列问题中的一部分。

对付这种"为什么"策略的反措施是:对于对方的提问只提供最基本的情况，在百接答案后面不作详细的解释。不过要注意，在磋商初期阶段，对方有权迫使我方回答对他们最有益的情况。要是对方过于频繁地发问"为什么"，尤其在我方试图提出新的建议和准备让步的时候，对方还要求对所有细节加以说明，我方就可以开始进行反击。

谈判中的报价策略

报价和磋商是谈判过程中的核心，在商务谈判中，大多数的报价都是由商务人员做出的，这些人有丰富的经验和预见市场机会的直觉，由他们报价最合适。根据实践经验得知，无论在什么交易中，将报价标准提高一些是报价首要遵循的原则。

当然，还有许多报价的方法，以及有关报价的理论。其基本出发点是要求报价时必须综合两个效果:第一，对报价者最为有利;第二，成功的可能性最大。

(1) 选择开盘价的策略

按照报价的原则，开盘价应当是最高可行的价格(对于买者来说，相应的开盘价当然是最低可行价格)。实践证明，一个好的谈判者为了使谈判成功，必须掌握三个诀窍:第一，如果买方出价较低，则往往能以较低的价格成交;第二，如果卖主喊价较高，则往往能以较高的价格成交;第三，要价高得出乎意料的卖主，在谈判不致破裂的情况下，如果坚持到底，往往会有理想的结果。

卖方的开盘价策略应该是选择最高的，这是因为:第一，开盘价给我方的要价定了一个最高限度，开盘价一经确定，一般来说，我方就不能提出更高的要价了，更不能以为对方会接受更高的价格。第二，开盘价会影响对方对我方提

供的商品或劳务的印象和评价。第三，开盘价高，能为以后的磋商留下充分的余地，因为我方手里留着一些进行交易的“牌”。第四，开盘价对最终成交水平具有实质性影响，我方的要求和目标越高，最终能得到的好处就越多。

采用开盘价报得高的策略时，必须注意开盘的价格要合乎情理，要能够讲得通；如果报价过高，讲不出道理，对方会认为这是一种冒犯，而且，如果在以后阶段的谈判中对方提出质问，我方将无言可答，丧失信誉，被迫作出让步。因此，在报价之前，一定要慎重考虑。作为“最高可行价”，不是一个绝对的数字，而是取决于特定的具体场合的相对数字，特别是它与对方进行交易的方式和态度直接相关。如果对方为了自己的利益而向我方施加压力，则我方就必须以高价向对方施加压力，以保护我方利益；如果我方有很多竞争对手，那就必须把价格压低到至少能受到邀请而继续谈判的程度；如果我方和对方已经建立了诚挚的关系，我方就能了解对方的谈判作风和双方合作的程度，使我方知道如何报价最为稳妥。

(2) 提出报价的策略

开盘价一经确定后，要坚定而果断地提出，没有保留，毫不犹豫，这样才会给人留下诚实的印象。

报价要非常明确，以便对方准确地了解我方的期望。可以借助于直观的方法进行报价。比如在宣读报价表的时候，拿出一张纸将数字记下来，并让对方看见，这样就能使报价更加明确无误。报价时不必做任何解释或说明。没有必要为那些合乎情理的事情进行解释，也没有必要多做说明。如果在对方提问之前，我方主动加以说明，会使对方意识到这是我方最关心的问题，这个问题对方过去可能从未考虑过。

因此，提出报价时所采用的策略是，报价清楚，不加任何解释和说明。有时候，至少在合作型谈判中，我方应当在报价前，对该次业务的态度和方式做一番陈述，同时与对方一起努力确立各自的期望。

(3) 谈判中的回价策略

为了对对方的报价做出适当的反应，首先要区别两种概念，即什么是“澄清事实”，什么是“证实合理”。

作为一个称职的谈判人员，首先要使自己确切了解对方的价格。在提问的过程中，要使对方认识到：这些问题只不过是为了弄清他们的报价，而不是要求对方解释如此报价的原因。当他感到满意时，就应当把自己对对方的报价的理解，进行归纳总结并加以复述，以此检查双方之间能否有效地交换意见。

报价一方对对方要求解释报价的原因，应予以回避。因为报价方已经报过价了，完全有权要求对方作出反应，提出还价。回价的一方在归纳总结对方报价的反应后作出回价，回价时应尽可能使回价是成交的最低价（对于买方来说）。

总之，假如你是卖主，报价要高；假如你是买主，回价要低。但报价或回价务必合理，不要因轻率而失去了整个交易。

抬价策略

抬价策略是商务谈判中经常使用的策略。它的一般表现形式是：在经历了一番讨价还价之后，谈判双方已经就最终价格项目达成了共识和初步的协议，但在即将进入谈判最后签约的关键时刻，其中的一方却又以种种合情合理的借口推翻前议，抬高对这一价格项目的要求（或作为买降低要求），迫使对方回过头来重新谈判。

举例来说，假定卖主想以 1500 元的价格卖出一台冰箱，买主经过较长时间的讨价还价，卖主很不情愿地答应以 1450 元的价格成交，买主留下 25 元的定

金。可是，第二天买主带来的钱却只有 1400 元，而不是应付的 1425 元；并且一再向卖主恳求解释，他只能筹出 1400 元。现在的问题是你接不接受呢？大部分人往往都会接受。

通常，人们不会很快就作出决定，可是一旦决定以后，就会认为自己所作的决定必是很好 的。人们无论如何不愿意轻易就推翻了整个交易，使一切都得重来一次。如果在作出决定的过程中，买方或卖方曾经向其他人保证过，这是一个公平而合理的交易，那么就更难改变已作出的决定了。更不会去注意所得到的和所应该得到的是否相差甚远。

谈判中的抬价策略可以帮助卖主证明其喊价是否合理。例如 A 曾是一家大公司的采买代表， 在 一 项 采 办 过 程 中 ， 卖 主 的 喊 价 是 50 万 元 ， 公 司 中 的 成 本 分 析 人 员 和 A 都 深 信 对 方 的 产 品 只 要 44 万 元 就 可 以 买 到 了 。 一 个 月 后 ， A 和 对 方 开 始 谈 判 。 卖 主 使 出 了 最 厉 害 的 一 招 ， 他 一 开 头 就 先 说 明 原 来 的 喊 价 有 错 ， 现 在 要 求 60 万 元 的 代 价 。 这 反 而 使 买 方 对 自 己 原 来 的 估 计 产 生 了 怀 疑 ， 最 后 以 50 万 元 的 价 格 成 交 ， 而 且 A 竟 然 还 感 到 非 常 满 意 。 所 以 ， 抬 高 价 钱 确 是 卖 主 可 以 用 来 使 买 主 相 信 他 的 出 价 相 当 合 理 的 一 种 方 法 。

在商务谈判中，也可以采取符合道德的手段来执行抬价策略，使对方不敢再作进一步的要求。这在国外的谈判过程中也被灵活地使用。例如，美国有一位想购买房子的人，看中了一栋房子。他和房主商谈以后，房主同意作出 100 美元的让步，因为在美国的加利福尼亚的法律规定， 卖主必须自动地把房子打扫干净。在签约的那一天，他们约好早上九点会面。当时买主的心里正 盘算着要如何和房主讨论壁炉和电冰箱的问题：壁炉和电冰箱都是旧的，房主大概不会把它们带 走，买主希望能把这两样东西留下来给自己使用。但是谈判一开始，房主就转移了买主的注意 力。房主推翻了前议，表示不愿意出那 100 美元的清洁费用，这使得买主不得不暂且搁下壁炉和电冰箱的问题。谈判时，双方都知道谈判时间越久，对有耐力的一方越有利，如果买主能够坚持到底，就可以不花任何代价就得到壁炉和电冰箱。可是房主却利用不再付出 100 美元清洁费用的策略来暗示买主，封锁了买主更进一步的要求。买主也因此不知不觉地降低了自己的期望，因为在交易完成之前，房主终究还是有权推翻前议的。

不论是买主还是卖主，如果想让对方了解只能到此为止，不能再有进一步要求了，抬价便是一种很好而且很值得采用的方法。

抬高价格往往会有令人意想不到的收获。在商场上，甚至在合同签好之后，也有人会毫不迟疑地使用这个策略。如果你没有心理准备，便很难抵御了。一个谈判人员，在遇到对方采用抬价策略时应积极地采取措施，遏制对方的行动，从而使谈判顺利进展。

在谈判过程中，如何对抗抬价策略呢？一般说来，当遇到对方采用抬价策略时，可以采用以下的措施：第一，看穿对方的诡计，直接指出来，也许对方和我方一样不愿意使商谈触礁，而愿意开诚布公地谈谈。第二，定下一个不能超越的预算金额，然后努力去争取最好的买价。第三，尽量使对方在合同上签署的人数多些，越多越好，因为合同签好以后，一些不讲原则的人，常借口上级不同意而推翻整个协定。在合同上签署核准的上级人数越多，准备使用抬价策略的人就越难得逞。第四，用反抬价来反击，推翻所达成的协议。第五，召开小组会议，集思广益制定对策。第六，考虑退出商谈。

这些方法并不一定能够成功。使用抬价战略的人多半自认稳操胜券，往往是一个强硬的对 手，要胜过他较为艰苦。

假出价策略

假出价策略，就是买主利用高价的手段消除同行的竞争，以取得购买的权利；可是一旦卖主决定卖给他时，他便开始削价了，讨价还价自此刚刚开始。假出价策略在商务谈判中属于不道德的策略。

假如，有一个人想用 20000 元的价格卖掉一艘船，于是他在报上登广告。有几个感兴趣的买主来看货，其中一位愿意出价 18500 元，并且预付了 200 元的走金；卖主也接受了，他不再考虑其他的买主，只等对方开出支票。可是连等了几天，却不见丝毫动静。一天，电话铃响了，对方很遗憾地说明：由于合伙人不同意，实在无法继续完成交易；同时，他还提到他已经调查并比较过一般的船价，这艘船的实际价值只有 16000 元。卖主当然非常生气，因为他已经拒绝了其他的

买主。可是接着他开始怀疑：也许市面上的价格正如对方所说；同时他又不愿意一切从头开始，再去登广告，再和买主接洽以及再做那些琐碎的事情。结果只能以低于 18500 元的价格成交。

在房地产交易方面，这种假出价的情况在西方社会很普遍。这种策略，对于卖主来说，是一场灾难。一个狡猾的买主，如果存心想欺骗，可以使卖主陷入诉讼，以至无法将财产再卖给其他人。然后，这个假出价的买主就会迫使卖主接受较低的价格。

假出价策略与我们上面的抬价策略可以说是大同小异。唯一的差别是，假出价的目的在于消除竞争价，排除其他对手，使自己成为卖主唯一的交易对象。那么，商务谈判人员在谈判过程中如何防备对方行骗呢？第一，要求对方预付大笔的定金，使他不敢轻易反悔。第二，先提出截止日期，逾期不候。第三，查查买主过去的诉讼记录，假如他曾与这类的诉讼案有牵涉，你就要提高警觉。第四，对于条件过于优厚的交易，要持怀疑的态度。第五，在交易正式完成之前，不要丢掉其他买主的名字和地址。最后，如有可能，另请第三者在写好的合同上签名作证。以上这些措施和办法，能有效地阻止假出价的发生，使谈判向预期的方向发展。

以战取的谈判策略

(1) 从一开始就进行摸底的策略

谈判人员一走进谈判大厅，与对方握手、问候以后，立即开始摸底。他刺探对方的生产情况、产品和劳务。例如，提出以下一系列的问题：“早上好，生意怎么样？资金周转如何？你们设法改进产品质量了吗？你和老板的关系怎样？你们曾经出现过交货问题吗？等等。”

采用以战取胜策略的谈判人员首先要获取情报，要对对方有个全面的了解，特别是找出对方的薄弱环节。此外，还要确立其强者地位，以一个础础通人的领导者身份出现。

在谈判过程中，如果对方一开始就要摸底，掌握我方情况时，采取的反措施是：以我方情况换取对方相应的情况；以我方的诚意换取对方的诚意；以我方的让步换取对方相应的让步。

(2) 先取得，后给予的策略

采用这种策略的人所关心的是在给予对方之前，首先从对方那里获得好处。他在向对方作出小小让步之前，首先得到对方一个小让步；在自己做出大让步之前，先取得对方一个大的让步；在介绍自己情况之前，首先得到对方的情况；在他报价前先要别人报价。

对于一个经验丰富的谈判人员，采取这种先取得，后给予的策略能在短期

内获得积极的商业性利益，也可以为会谈定下基调。不利之处是有可能使谈判出现僵局，因为没有一方会愿意先给予，后取得的。当对方使用先取得，后给予的策略时，坚决不能让步。如果在得到之前就给予，他会认为软弱可欺，从而得寸进尺，并逐步地把“先取得、再取得、后给予”策略，变为“取得、取得、再取得”。

(3)情绪爆发的策略

情绪爆发的策略，即谈判人员大声地、带有感情色彩地陈述，并通过眼神、姿势、手势等显示出来。

在谈判过程中，只要一方使用情绪爆发的策略，另一方对付的唯一办法是终止谈判，即可以是有限制的终止，也可以是无限制的终止。一旦大脑被情感所控制，理性思维就会减弱。因而，对方发怒时，说什么都是徒劳的，只能宣布终止谈判。对方是真的发怒还是装出来的，这对我方在谈判中至关重要。

(4)面无表情的策略

面无表情的策略，也是以战取胜的谈判人员经常采用的一种策略。我们知道，谈判本身是一种综合性的活动，在谈判过程中需要多方面的交流。面无表情策略，是指谈判人员在谈判过程中，丝毫不泄露其表情、声调、姿势和手势的真实变化。这种策略叫人捉摸不透，使人看了对方的表面现象，内心产生了一种恐惧感。遇到这种情况时，谈判人员最好是以牙还牙；保持冷静的头脑，分析对方的条件；调整自己的策略，争取主动的地位。

(5)在会谈记录上做文章的策略

在会谈记录上做文章的策略，即谈判人员要求对每一个阶段的会谈做记录，在措词上将双方已经协商一致的问题改写得符合自己的利益。这类谈判人员特别热衷于写一些令人奇怪的句子，如“这是本应得到双方同意的，”而不顾这个问题在谈判中并没有充分讨论的事实。在谈判中，一旦发现对方想在会谈记录上做文章时，我方就应该采取一些措施，利用较先进的设备，把双方的谈话录音。这样对方就很难找到什么理由。另外，我方也应该尽可能使会谈记录准确，绝对不能采用模棱两可的语句。注意以上两点，一般情况下，对方的诡计是很难得逞的”

(6)片面坚持“那是一种谅解，而不是最后的协议”的策略

以战取胜的谈判人员为了最终成交而迫使对方做了让步之后，或洽谈已进入尾声并诱使对方做了让步以后，仍继续拒绝达成最后的协议，而要求对方再做进一步的让步。比如，双方已同意把价格从1800元降到1500元以后，第二天又转回来要求接着谈判，并抓住时机提出把价格降到1200元。当对方提出：“双方都已同意以1500成交了”。他回答说：“那是一种谅解，而不是最终协议。”对于这种谈判人员，我方只要坚持到底，一旦已同意成交的条件决不悔改，而且最好要签订合同，签名的人越多越好，或者当对方提出这个策略时就终止谈判。这样对方的策略就会瓦解了。

(7)走上层路线策略

为了以战取胜，当谈判人员与对方的谈判始终达不成协议时，就与对方的老板交涉，或者找老板的代理人交涉。当对方谈判人员有使用“走上层路线”的迹象时，就应发表声明，坚决反对这种做法，并安排对方老板也进入谈判，使谈判层次升级。

当对方采用以战取胜的谈判策略，我方谈判人员同对方周旋时，还必须扩大我方的影响。但是，千万不能由于对方的过分要求或者对方对我方采取的行动而感情用事，乱了自己的阵脚”不管对方的行为多么无理，我方必须保持镇定，

避免身不由己而感情冲动，或是对他们的行径采取不理智的报复手段等等。总之，当对方使用《U战取胜》的谈判策略时，需要保持冷静。353·终止谈判的 策略

倘若不能适当终止谈判，那么所有的谈判技巧对谈判者都没有任何帮助。因为交易的几个阶段都需要有一个“终结”，才能向下一个阶段过渡。有时需要一个优势，一种技巧，以打消对承诺犹豫不决的念头和解除顾虑，促使协定形成，这样的终止技巧要谨慎使用，过分地使用强迫手段可能会使一些当事人中途退出。终止技巧看起来应该是自然的，是商讨的一部分。终止技巧是必要的，因为无论何时，一方总是比另一方希望谈成这宗交易。

保证形成协议最常用的策略，是给对方提供两种选择：“你愿意我们这样做，还是更愿意我们那样做”这儿乎是一个习以为常的普通询问，却是一个迫使对方接受这桩交易的策略。因为这种提问方式根本就没有留下让对方说他两种选择都不喜欢的余地。要是谈判者代之以下面的说法：“那么，你赞同这些吗”而对方回答“不同意”，那就难免会陷入进退维谷的境地。因此，这个技巧值得重视。研究表明，这是一个最受欢迎的终止谈判的技巧，一百为大约 71%的推销员所采用。贯穿于整个谈判终止阶段的是要采取一种平静的会谈心境，用一种满怀信心的态度，含蓄地暗示生意将成功，这通常会帮助谈判者度过变化莫测的关键时刻。

有时，通过对对方的稍加试探，就会发现对方是否准备作出决定。假若我方继续讨论时机选择问题，或支配问题，或交易的期限问题和信用问题，而对方也期望得到一个对自己有利的决定，那么对方就会怀着极大的兴趣讨论这些问题。一般来说，如果对方能够极有兴趣地讨论它们，就可以认为他们已下定了决心。下面简述这一阶段中应注意的几个问题。

(1)终止谈判的障碍

当对方拒绝与我方讨论某桩交易时，可能出于多种原因：对方可能回避决定，或许怀有使事情对其有利的一些希望；或是抱着用拖延来削弱我方势力，以使我方提供有利于对方的价格的想法。在所有这些情形下，对有可能购买这些商品和接受服务的顾客，必须自始至终表现出热情。在终止时，过分的热情是自折墙脚，必须小心谨慎地把握，也需要保证重点，这样会生出一些满怀信心的态度和风度，用以应付终止阶段。确定遗留问题的期限会产生一种使人放心的效果，使人对这桩生意的兴趣有增无减。

(2)最终意图的信号

应该辨别出对方用来表达最终意图的语言和行为。这个所谓的最终意图，也可能是最初的想。可以对谈判者的举止行为和所使用的语言进行综合考虑，发现其最终意图的信号。

如果不完全从自己的立场、方法上考虑，就可以将争论缩小到最小限度。对自己的选择十拿九稳，就可以使用精悍的语言，给对方以简洁的答复。还可以用另外的方式来表示最终的意图，可以在会谈之外试着向对方传递一个非正式的消息，给对方一个将要提最后建议的印象。但只能在那冗长而复杂的谈判使一切可能性消耗殆尽时使用一次，做成这笔交易。

(3)实现最终意图的策略

随着谈判情绪的不断高涨，双方都希望有一个成功的结局。此时此刻，保持温和态度十分有利，但同时还要保持冷静的头脑。在这个阶段，要保持高度的警惕，以防失误而造成困难。任何一种意想不到的让步都可能使我方精心设计的计划毁于一旦。

人们往往使用过去的经验通过最终意图这一危险阶段。"我们早先已经用过这种方法解决了难题，为什么现在不能用它再解决一下呢？"人们可能会这样问"这种想法的逻辑是过去经验的延伸，若要直接反对它是困难的，除非提出更好的方式。

一种与之不同，但又不常用的方法是"妥协"，不过要细心，双方的妥协不一定均等，妥协的程度一方可能是三分之二，另一方则为三分之一。提出这个方案首先要弄清楚：即保证此方案能获得对方的赞同，又可以预先知道这个意见对我方有利。可以说："为了解决这个问题，如果我方提一些有利于你的让步，你也将同样对待我们吗？"一般说来，首先提出最终价格的谈判者是吃亏的人，这是因为对方可以走到另一极端。经过双方妥协，最后会作出接近对方预期的最终决定。可以敦促双方或"成交"或"作罢"，例如说"这是我最低的也是最终的价格"，这将使对方不能有任何进展。

(4) 催促和结束的策略

催促是又一完全不同的策略。选择恰当时机，特别是选择了较好的方式暗示对方我方要离开或选择了周末的短暂时间，会迫使对方加快谈判进程，以保证做成这桩买卖。

(5) 保留会议备忘录

每次会谈之后，整理出一份简单的报告，并将它公诸双方，这将保证达成的协议不被撕毁。类似这种文件，大多具有法律的效力。一旦出现争议，就会充分显示出作用。

这样的一份文件也能用来劝服谈判对手。在对手背后，常常有左右他的人，如果每次会议备忘录记录了在分析问题和解决问题上的一致意见，以及提出的有利于对方的建议，那么，当他向别人谈起这桩生意之时，就会将它作为一个辅助手段来使用。

在一笔长期又复杂的交易中，会议将举行多次，这就可能需要从协议的备忘录中寻找一致意见和存在的问题。

如果对方拿出了我方同他们会谈的备忘录，就会细心看看对方所记录的与我方对其所作的承诺是否相符，并把自己的记录与对方加以对照比较。要是对方只记录了对他们有利的情况，应拒绝他们的备忘录。要注意，不论备忘录是否公开，其中的错误是否得到更正，它都具有法律效力。

商务谈判的谋略

谈判活动与人类其他活动一样，不仅受需要和动机的驱使，而且要受到客观条件的限制。谈判谋略的重要作用在于使谈判者能从自己的利益出发，针对谈判对手的情况，恰当地设计自己的谈判行为和谈判活动。谈判谋略大体可以分为四类：常规式、利导式、迂回式和冲激式。

(1) 常规式

这是以谈判人员过去的经验为基础，以循规蹈矩为其特点。这类谋略主要适用于处理同老客户之间，交易条件已很稳定的商务谈判之中。对于处理情况复杂而多变的商务谈判，以及与新客户进行谈判，此谋略不太适合。

(2) 利导式

这是谈判人员在研究谈判对手的基础上，利用符合自己意愿的手法而制订的谋略。将计就计，投其所好等都属于这类谋略。技巧高明的谈判人员在谈判时，常先提出一些谈判对手能够接受，且与对手有共同点的条件，使双方达成一致；从而造成一种印象，双方立场相近，有共同之处。使对方产生好感，容易达成交易。

(3)迂回式

这是谈判人员在分析谈判对手与外部联系条件的基础上，利用外部条件而间接地作用于谈判对手的谋略。这种谋略使用迂回曲线战术。例如，谈判人员在进行进出口业务谈判时，在几个谈判对手的不同报价中，用最低的价诱使其他对手将价格降到该价格以下，从而获得有利的条件。

(4)冲激式

这类谈判谋略的特点在于使用正对抗的、强制的活动方式作用于谈判对手，以期实现自己的目的。这是比较少用的谋略方式。例如当谈判处于僵持状态时，采用最后通牒式的方式：要求对方要么接受自己的条件，要么就终止谈判，迫使对方就范，就属于冲激式。又如，在发生争端时据理力争，也属于此类。使用这类谋略必须对症下药，有的放矢，如施用不当则往往事与愿违，把事情搞坏。

由于谈判人员的动机不同，谈判对手的情况又千差万别，因而采用的谈判谋略以及活动方式也应不断变化。谈判人员必须根据当时当地的情况，根据最有利自己、同时符合对方需要的要求，选择适当的谋略。

附件八

1、1、签约程序

合同签订的程序和原则

(1)合同签订的程序

要约阶段，也称订约提议阶段，是贸易一方向对方提出订立贸易合同的要求，希望与对方订立贸易合同的表示阶段。在要约阶段要具备3个条件：明确表示希望与对方缔结合同；明确提出贸易合同的主要内容；明确提出要求对方做出答复的期限。承诺阶段，也称接受提议阶段，是商务谈判的一方对对方所提出的订约提议表示完全同意的答复。有效的承诺应包括下列条件：承诺必须是全部地同意或全部接受提议；由承诺人本人做出；承诺必须在提议规定的答复期限内作出。

(2)遵循法律原则

从法律意义上说，贸易合同是法人之间为实现一定标的，明确相互交易条件，即权利义务关系的协议。因此具有法律特征。它的原则是：

- 1、主体要合格。订立贸易合同的主体必须具有法人资格。即必须依法成立；有必要的财产或者经费；有自己的名称、组织机构和场所；能够独立承担民事责任。
- 2、订立贸易合同的法人只能在自己的能力范围内订立经济合同。同时，订立贸易合同必须由法人的法定代表人或其授权委托的承办人签订。
- 3、内容要合法。贸易合同的内容具有经济属性。它是法人之间为了实现一定的经济目的而成立的协议，它的内容即交易条件主要反映生产、消费和流通领域中的购销关系。贸易合同规定的当事人的权利、义务和违约责任也与之相联系。显而易见，贸易合同只能依照国家法律规定的条款去订立。
- 4、态度要平等。进行商务谈判的双方当事人在法律地位上一律平等。各个经济组织之间，尽管隶属关系、所有制、规模实力、经营范围等方面有区别，但当他们之间发生横向经济往来，需要经过谈判达成协议时，彼此的法律地位完全平等，没有主从关系和领导与被领导关系。不允许以上压小，以大压小，以强凌弱。反之，也不允许以小讹大，以穷吃富。任何一方不得把自己的意志强加给对方，任何单位和个人不得进行干预。贸易当事人如果采取不正当手段，强迫、要挟、欺诈对方而签订的贸易协议是无效的。

- 5、5、交换要等价。商务谈判的双方都是独立的商品生产者和经营者，有独立的物质利益。所以，进行谈判必须遵守等价有偿的原则。这是商品交换和生产的客观要求，也是双方当事人的合法权益。

终止谈判

倘若不能适当终止谈判，那么所有的谈判技巧对谈判者都没有任何帮助。因为交易的几个阶段都需要有一个“终结”，才能向下一个阶段过渡。有时需要一个优势，一种技巧，以打消对承诺犹豫不决的念头和解除顾虑，促使协定形成，这样的终止技巧要谨慎使用，过分地使用强迫手段可能会使一些当事人中途退出。终止技巧看起来应该是自然的，是商讨的一部分。终止技巧是必要的，因为无论何时，一方总是比另一方希望谈成这宗交易。

保证形成协议最常用的策略，是给对方提供两种选择：“你愿意我们这样做，还是更愿意我们那样做？”这几乎是一个习以为常的普通询问，却是一个迫使对方接受这桩交易的策略。因为这种提问方式根本就没有留下让对方说他两种选择都不喜欢的余地。要是谈判者代之以下面的说法：“那么，你赞同这些吗？”而对方回答“不同意”，那就难免会陷入进退维谷的境地。因此，这个技巧值得重视。研究表明，这是一个最受欢迎的终止谈判的技巧，一百为大约 71% 的推销员所采用。贯穿于整个谈判终止阶段的是要采取一种平静的会谈心境，用一种满怀信心的态度，含蓄地暗示生意将成功，这通常会帮助谈判者度过变化莫测的关键时刻。

有时，通过对对方的稍加试探，就会发现对方是否准备作出决定。假若我方继续讨论时机选择问题，或支配问题，或交易的期限问题和信用问题，而对方也期望得到一个对自己有利的决定，那么对方就会怀着极大的兴趣讨论这些问题。一般来说，如果对方能够极有兴趣地讨论它们，就可以认为他们已下定了决心。下面简述这一阶段中应注意的几个问题。

(1) 终止谈判的障碍

当对方拒绝与我方讨论某桩交易时，可能出于多种原因：对方可能回避决定，或许怀有使事情对其有利的一些希望；或是抱着用拖延来削弱我方势力，以使我方提供有利于对方的价格的想法。在所有这些情形下，对有可能购买这些商品和接受服务的顾客，必须自始至终表现出热情。在终止时，过分的热情是自拆墙脚，必须小心谨慎地把握，也需要保证重点，这样会生出一些满怀信心的态度和风度，用以应付终止阶段。确定遗留问题的期限会产生一种使人放心的效果，使

人对这桩生意的兴趣有增无减。

(2) 最终意图的信号

应该辨别出对方用来表达最终意图的语言和行为。这个所谓的最终意图，也可能是最初的想法。可以对谈判者的举止行为和所使用的语言进行综合考虑，发现其最终意图的信号。

如果不完全从自己的立场、方法上考虑，就可以将争论缩小到最小限度。对自己的选择十拿九稳，就可以使用精悍的语言，给对方以简洁的答复。还可以用另外的方式来表示最终的意图，可以在会谈之外试若问对方传递一个非正式的消息，给对方一个将要提最后建议的印象。但只能在那冗长而复杂的谈判使一切可能性消耗殆尽时使用一次，做成这笔交易。

(3) 实现最终意图的策略

随着谈判情绪的不断高涨，双方都希望有一个成功的结局。此时此刻，保持温和态度十分有利，但同时还要保持冷静的头脑。在这个阶段，要保持高度的警惕，以防失误而造成困难。任何一种意想不到的让步都可能使我方精心设计的计划毁于一旦。人们往往使用过去的经验通过最终意图这一危险阶段。我们早先已经用过这种方法解决了难题，为什么现在不能用它再解决一下呢？人们

可能会这样问。这种想法的逻辑是过去经验的延伸，若要直接反对它是困难的，除非提出更好的方式。

一种与之不同，但又不常用的方法是“妥协”，不过要细心，双方的妥协不一定均等，妥协的程度一方可能是三分之二，另一方则为三分之一。提出这个方案首先要弄清楚：即保证此方案能获得对方的赞同，又可以预先知道这个意见对我方有利。可以说：“为了解决这个问题，如果我方提一些有利于你的让步，你也将同样对待我们吗？”一般说来，首先提出最终价格的谈判者是吃亏的人，这是因为对方可以走到另一极端。经过双方妥协，最后会作出接近对方预期的最终决定。可以敦促双方或“成交”或“作罢”，例如说“这是我最低的也是最终的价格”，这将使对方不能有任何进展。

(4) 催促和结束的策略

催促是又一完全不同的策略。选择恰当时机，特别是选择了较好的方式暗示对方我方要离开或选择了周末的短暂时间，会迫使对方加快谈判进程，以保证做成这桩买卖。

(5) 保留会议备忘录

每次会谈之后，整理出一份简单的报告，并将它公诸双方，这将保证达成的协议不被撕毁。类似这种文件，大多具有法律的效力。一旦出现争议，就会充分显示出作用。这样的一份文件也能用来劝服谈判对手。在对手背后，常常有左右他的人，如果每次会议备忘录记录了在分析问题和解决问题上的一致意见，以及提出的有利于对方的建议，那么，当他向别人谈起这桩生意之时，就会将它作为一个辅助手段来使用。在--笔长期又复杂的交易中，会议将举行多次，这就可能需要从协议的备忘录中寻找一致意见存在的总是问题。

附件九

冲突的原因

当一家公司做出下列行为之一时，通路冲突就产生了增加一条新销售通路，缩小批发商的区域范围，改变其折扣结构接求现有的通路提供额外的服务或谋求改变销售协议的条款。

学者们把通路冲突的原因一般归纳为：角色不一致、观点差异、关于控制权的问题、期望差异、目标错位、沟通困难及通路成员间存在的资源稀缺。

例：玛氏公司的通路冲突

玛氏公司是由糖采制造商、宠物食品制造商和食品贩卖商拥有的私人公司。它 1994 年均年销售额估计达到 130 亿美元。它的品牌有 M&M'S、本叔叔稻米、铈河、斯尼克、特维克斯、威士卡斯猫食、卡尔堪和其它许多种。据市场分析师说，玛氏在过去三年已经放弃了糖采和宠物食品生意的市场份额。一位分析师计鼻结果显示，在走近的 12 个月期间，玛氏放弃了在 1"00 亿美元的美国锯采市场中 1.4 个百分点的市场份额。在德国，它的铸采市场份额从 1991 年的 30% 下件到 1993 年的 26%

玛氏公司问题的多半原因与通路冲突有关：

·玛氏公司一直没认识到通路力巴转移到零售商(Ap 大超级市场连锁店和会员俱乐部)以及批发商巨头。玛氏在改造其后勤服务以降低大中间商的费用方面行动缓慢。

·玛氏常常不能为其接受的全部订单供应足够的产品。这使得零售商难以制定其促销计划。当缺货衍形增多时就产生不良声誉。内部任务小组一没有解决这一问题。市场分析师把这个这题归因于销售人员被技母过多销信挂件色农产品(甚至在销售高峰时期，。玛氏基于资产利用年而不走顾客满志笑励它的经理人

员。

·玛氏为了减少其批发商和零售商的前向购买行为，取消了特别折扣项目。它没有考虑前向购买对中间商获利性的重要程度。作为报复，许多中间商把货架位置转给蛙续提供特别折扣的竞争者（如荷塞）。

角色不一致

一个通路成员的角色是指每一通路成员都可接受的行为范围。当发生角色不一致时，一个通路成员的行为就超出了由其它成员角色预期决定的可接受范围。例如，一个批发商可能遇到来自供应商的发货延迟，这是它难以接受的、在某些情况下，当一个通路成员对什么样的行为属于可接受的不能肯定时，就会产生角色模糊。通路成员需要知道其它通路成员的预期是什么，它的责任有哪些以及它的行为是如何被评价的。

观点差异

观点差异是指一个通路成员如何理解一种情景或如何对不同刺激作出反应。一个零售商如果觉得 50 刃的毛利率是合适的折扣的话，那他也许会认为 40 扒的毛利率是不公平的。通路成员也可能对同样的刺激作出不同的反应。例如，尽管一个/独立零售商把制造商的合作广告计划看作是重要的促销工具，大零售连锁店可能会认为这种计划无效。

通路成员可以通过理解其它成员的观点及改变报酬制度，解决属于观点差异性质的冲突。以合作广告为例，基于了解到大零售商和小零售商对此计划的观点差异，制造商应当对他们提供不同的计划。以毛利率问题为例，制造商应当在零售商同意保持更大存货水平的条件下，考虑给予 50%的折扣。

决策权分歧

决策权分歧是指通路成员对它应当控制特定领域的生意的强烈感受。分歧发生在通路成员们对外在影响的范围不满意的时候。共同决策权分歧是指零售商或制造商是否有权决定商品的最终销售价格，零售商是否有权倒卖商品，或制造商是否有权对销售商规定存货的保有水平。

期望差异

期望差异涉及一个通路成员对于其它成员行为的预期。例如，一个制造商可能设想，某个家庭经营的木材场发展较慢，很快就会被此领域的几家新家庭木材场挤掉。制造商对销售的悲观观惠同能电子减少其销售人坟饱访问次数和更紧的信用控制导致其在读木材畅的销售很差。

目标错位

所谓目标错位是指不同通路成员的目标可能不一致;这些目标不可调和。例如，一个制造商可能为其新风味的酸乳酪谋求更多的货架空间，以便扩大其市场份额。相反，超市零售商关心的是这新风味食品如何能增加其销售额。尽管从销售一种品牌转到销售另一种品牌是制造商的目标，零售商则更关心该品牌类型的总销售额。

通过分析中间商和制造商关于中间商怎样才能使其利润最大化的各自观点，我们也可以看到目标错位现象。中间商通过更高的毛利率，更快的存货周转率，更低的支出及更高的制造商佣金谋求利润最大化。除了刺激更大的销售额，制造商则愿意看到中间商更低的毛利率、更多的存货、更多的促销费开支及更少的

佣金。

沟通困难

沟通困难是指通路成员间缓慢或不精确的信息传递。沟通困难的例子有:最终

消费者在批发商和零售商之前被通知回收一种产品，或者制造商不能得到在特定通路销售的一种重要产品的销售情况方面的信息。

为了减少沟通困难，某些大零售商一直要求它们的供应商通过电子数据交换系统传送采购单、发票及在某些情况下提前装运单，等等。从10月1日起，约克公司开始要求其供应商采用EDI。如果它没收到装运通知单，约克对每个纸板箱收5美元费用；如果在UPC票单无价格，它每标准单位货物加收5美分；如果纸板箱没有适当的装运标签，它对每纸板箱加收2美元。如果UPC没有标志，或不正确，或质量差，约克也加收费用。

资源稀缺

资源稀缺是指由于稀缺资源分配引起的冲突。资源稀缺造成冲突的一个例子是一家制造商在决定采用间接销售的通路形式后，仍决定保留其较大的顾客客户作为自身客户。

附件十

冲突管理和解决

通路成员需要管理他们的关系，以便冲突与合作能达到一种令每一通路成员满意的平衡点。据一项研究，管理具有强烈冲突的通路，需要有很强的谈判能力，人际关系协调能力和沟通技能。

通路成员也许能够通过改变其策略解决冲突。例如，一家制造商可以为不同代理商生产不同造型的产品，以减少价格竞争。管理冲突的其它方法还有在中间商中划分市场，制定直销政策消除与大客户的冲突，在区域销售商之间谈判解决市场范围争端，等等。通路成员还可以尝试通过清楚地规定哪个通路成员负

责一种销售来减少冲突。共同的分界线是基于顾客特征(规模、最终使用)、地理(省、邮政编码)或产品(供业余爱好者学习的产品比职业人员使用的产品更需通过不同通路销售)。

冲突管理和解决的一般方法

冲突管理和解决的一般方法是：说服、问题解决和谈判。这些方法可用于任何形式的冲突。运用说服方法，一个通路成员可以通过改变另一集团与焦点问题相关的观点或决策标准，谋求管理协调。其目的是促使一个集团朝共同的一组目标努力。例如，特许人可以说服受特许经营人注意在整个特许经营中保持产品标准一致性对于特许权价值的重要性。

在问题解决方法运用过程中，通路成员寻求找到一种能够满足每一集团决策标准的解决方案。问题解决方法是信任和合作为特征的。通过运用问题解决方法，通路成员综合并分享关于它们目标和优势的信息。在问题解决中，批发商也许承认制造商对一个客户的权利，如果制造商同意增加对一个重要顾客采用联合销售访问的话。

运用谈判方法，通路成员讨价还价，每一集团成员放弃一些东西。共同目标是不存在的。谈判是一种一方得益引起另一方损失的调节方法，此处一个通路成员得到的，正是另一通路成员失去的。

冲突管理和解决的特殊方法

通路冲突管理和解决的特殊方法有敏感性训练，任务共享及共同目标设定。这些方法要求通路成员间互相信任和参与，常常与伙伴关系营销相联系。相对地，各通路委员会，销售商顾问理事会是用于管理和减少冲突的管理技术。

通过敏感性训练，通路人员能意识到潜在冲突存在的领域。成员也通过训练获得在冲突升级之前消除冲突发生的情景。敏感性训练寻求消除公司之间的障

碍。另外，这种训练形式也揭示这样的道理：如果这个销售系统不成功，每一条通路都会失败。

在任务共享情形下，通路成员通过采用伙伴关系营销策略建立中间商与制造商伙伴关系来管理冲突。任务共享的主要好处是促进通路沟通和各种通路机构的协调。例如，迪里和卡特皮勒一直与它们的供应商组建联合工厂，这种合作关系逐步由24个月的协议期增到36个月。

共同目标设定方法考虑多个通路成员的目标。共同目标设定的一个例子是为批发商的销售人员制定的目标是基于零售额而不是批发销售额。这种方法迫使批发商的销售人员更关心购买现场的陈列、零售商的存货水平、紧急送货，等等。一项研究成果表明，到1994年，10%的制造商实施了联合营销计划。到2000年，30%的制造商打算采用与其销售商的联合营销计划。通路委员会可说是矩阵组织的一种形式。这些委员会定期被召集起来。它们同任务共享不同的是，通路成员间断性地作为团队的组成部分一起合作。这种技术的一个实例是人员交流项目，即制造商的销售人员在特定时间内被派到批发商那里，反之亦然。

调解方法的运用产生了公共调查员职位。公共调查员可能是一个退休的销售商，现在被制造商雇佣，但他在两边都很有信用。许多大公司设立行业关系主管参加行业协会会议，访问顾客以及保持对话。

通路满意度

通路满意度是对两个通路成员间关系的总体评价。根据卢克特教授和丘吉尔教授的研究成果，通路满意度分五项衡量指标：社会相互影响、产品、财务、合作广告及支援。社会相互影响指标揭示了中间商与制造商主要通过服务于客户的销售代表的相互作用关系。产品指标反映产品需求、产品意识和制造商的产品质量。财务指标关注的是中间商的赚头和投资收益。合作广告指标评价的是合作广告计划及佣金。支援指标关注的是消费者促销、促销支持及购买点商品陈列展示。关于通路满意度的衡量标准：

通路满意度衡量标准例示

你的答案以6分制来评价，最高分6分，表示绝对同意，最低分是1分，表示绝对不同意。

我的原设备供应商是一家可与之做生意的好公司。我不会推荐其它代理商同我的原设备供应商做生意的。

我的原设备供应商提供了我从事经营所需的服务。

我将尽可能停止销售我的原设备供应商制造的设备。

冲突一般与通路满意度成负相关关系，哈特教授和内文教授发现在营销通路内非强制性的通路力增加满意度，减少冲突；而强制性的通路力减少满意度，增加冲突。学者们认为通路成员的合作努力应当形成更高的通路效率和目标实现的结果，这会导致更高的通路满意度。相反，冲突被看作与通路满意度具有负相关关系，哈特教授和内文教授在其经典研究著作中提出通路满意度可能与下列相关：更高的士气、通路内更大的合作、较少的关系终结、较少的诉讼以及越来越少的寻求立法保护行动等。拉斯克教授也指出通路满意度可以减少成员间的摩擦，减少冲突的负作用形式，提高通路效率。

附件十一

1. 问题解决方案执行

通路力

通路力是在销售通的独立通路的一般分析：冲 中一个通路成员控员的营销策略

的能力。在销售通路中有很强影响力的成员可以改变另一通路成员的行为，或者使另一通路成员做出一般不愿做的行为。例如，一个制造商可以运用通路力迫使一个零售商储备其全部产品线的产品，尽管零售商只对制造商的畅销产品有兴趣。相反，一个零售商可以动用其通路力迫使一个制造商提供给它货源紧缺的急需型号产品。

通路力的存在是基于通路成员的互相依赖关系。由于通路关系的存在，使得一个通路成员的行为对另一个通路成员产生影响。例如，通路成员在施行下列通路行为时彼此关联：销售、通路支持、实体分销、产品调整和售后服务以及风险承担等等。通路研究人员把通路关联看作力量倒置关系。这样，如果 B 依赖 A，则 A 对 B 就有高度影响力。

在研究通路力时，很重要的一点是要认识到一个通路成员也许只在一个领域拥有通路力，而在另一领域没有。通路力范围是指这样的领域，在其范围内一个通路成员可以支配另一通路成员的行为，期望成员服从它的意愿。例如，尽管一个特许经营人能够强迫受特许经营人采购特定的商品和服务，但特许经营人可能在支配受许权经营人的订价行为上没有任何影响。相比之下，一个拥有强力私家品牌的批发商则在开展和推行与其小供应商相关的全部营销活动时具有十分广泛的影响力。

有两种衡量通路力的方法已被人们广泛接受：潜在影响力和实际影响力。潜在影响力衡量的是一个通路成员具备的改变另一通路成员行为的能力。相比之下，实际通路力是衡量对一个通路成员行为的实际改变情况。

对通路力进行分类的一个常用方法是分为奖赏力、追随力、专家力、说服力、以及合法力。这一分类是弗兰茨和兰文教授提出的。兰文教授和克鲁格兰斯基教授又补充了第六点：信息力。一些研究者把这些通路力形式分别归为一种强制与非强制两分系统。下面我们将使用强制和非强制这种分类法，非强制力包括奖赏力、追随力、专家力、说服力、合法力和信息力。

通路力的表现形式：强制力

强制力是一个通路成员对另一通路成员的惩罚能力。强制力是与奖赏力相反的，也叫威胁方法。例如，一个制造商可能威胁不再向服务差或损坏其品牌形象的零售商销售其产品。一个特许经营人可能威胁不再向一个受许人提供独家货源。一个在特定市场具有很高市场份额的零售商可能威胁一个制造商，不再经销其产品，除非该制造商提高折扣率。强制力的成功与否取决于威胁惩罚的程度、威胁对象是否认识到不合作的代价比合作的代价大以及威胁信息的可信度。

一些通路专家对使用强制力持疑议。不断的威胁会迫使被威胁对象实施法律行动或者建立一个联盟抵制另一通路成员的通路力(如建立受许人联合会或销售者理事会)。频繁使用威胁方法也会扩大通路冲突程度。恐惧、焦急及抵制是对威胁典型的反应，而且强制力会阻碍信息交流及基于互相信任的通路成员的积极行为。最后，威胁是一种高代价方式。例如，通路监督成本会很高，被威胁的一方也许会断绝与威胁一方的关系而转向其竞争者。”

通路力的实现形式：非强制力

正如前边一部分所述，非强制力包括奖赏力、追随力、专家力、说服力、合法力和信息力。

奖赏力(承诺，是说一个通路成员能够对另一个遵守其要求的通路成员给予奖赏。奖赏力也称作承诺策略，即对服从伙伴给予好处。在区分通路力类型时，很难把强制力与奖赏力区别开。例如，“提供服务”是一种奖赏吗?“取消服务”是

一种惩罚吗?

经销商有时放弃控制以便保证能获得必要的资源,这样,一个经销商也许会放弃一定的控制以获取制造商的支持。制造商常常认为他们能调整特定的价格计划,为销售商培训销售人员之前,他们必须控制大部分营销组合策略。

在运用奖赏力时有五个限制因素;(1)尽管通路成员 A 能调整对通路成员 B 的奖赏,但其影响限于 A 能奖励 B 的范围。例如,就奖赏力方面,汽车制造商供应经销商一种需求很旺的车型以奖励其销售不畅的车型,这种奖赏力以其需求旺盛车型的存货为限。(2)即使奖励行动能使奖励对象调整其行为,它也可能改变不了该成员的看法。(3)奖励对象也许会把提供奖励看作是奖励方表示目前经营方式不适当的迹象。(4)奖励对象也可能把奖励看作一种贿赂。(5)一些专家认为提供奖赏易导致收益减少。连续的奖赏会使其效用递减。

追随力作用的场合是一个通路成员基于使用的其它品牌或基于其整体形象对另一个成员施加影响。追随力是基于其他的通路成员希望与第一个通路成员统一形象。

专家力是建立在一个通路成员认可另一通路成员的知识基础上的。例如,分销商可能由于其与顾客的长期关系或知晓当地市场情况而具有专家力。小零售商常常对卖场的销售及制造商准备的合作广告材料有很好的感受性,因此他们在促销方面有专家力。同奖赏力的情形一样,一个通路成员的专家力影响范围是有限的。例如,一个制造商在广告方面的专家力很高,但在销售策略方面的专家力却很低。

说服力是基于一个通路成员说服另一个通路成员合理定位的能力。说服力是基于合理的呼吁。不象奖赏力和强制力,一个人接受一个通路成员是基于后者的领导角色,而不是固为其承诺或威胁。

在合法力情形下,一个通路成员认识到另一个通路成员有明确的权力对它施加影响。合法力存在的场合是由于交易协定或契约式直线营销体系形成的明确权力。与合法力相联系的问题是假设在一个雇员(这里存在的是直接命令通路)变成一个授权特许经营人(这里权力是以契约为基础定义的)后,同样程度的合法力还存在。按照弗莱赛尔和萨莫教授的观点,如果合同对权力分配规定得清楚而且双方都认为公平,那么合法力会产生迅速而持久的合作关系。而在这些条件很好具备的地方,合法力会增加合作双方的冲突和诉讼争斗的机会。合法力的实施目标也会解除关系,如果遵守协议条款的代价太大的话。

最后一种非强制力是信息力。信息力是由于一个通路成员能得到真实信息资料而产生的。信息力与专家力不能混同。在信息力情形下,真实信息是在独立于两个通路成员相互关系的条件下获得的。在信息力作用场合,一个通路成员被说服做某件他不愿做的事情;是基于宏观的、不言自明的事实资料。信息力的一个例子是一个小零售商在其店内查阅检索资料。这些资料可能会拒绝一个制造商关于在一次制造商发起的大促销活动中增加其产品销售额的要求。

尽管上面对通路力的形式做了分别叙述,实际上,每一种通路力都同时起作用。每一个通路成员也使用多种形式的通路力。一个通路成员在信息力方面也许很弱,但由于使用奖励和惩罚手段具有很强的综合力。一种商业形式的特许权可能具有这样的特征,即特许人对受许人的高度影响力是由于:强制力——特许人威胁不再续签特许权或不批准一个潜在的特许权购买者;奖赏力——特许人可能基于受权特许经营人提供给后者一个渴望已久的新店址;追随力——特许人的整体形象归因于其追随力;专家力——特许人由于其对经营系统、企业成本结构、培训技巧以及选址等知识的掌握获得的影响力;说服力——特许人在其

具有的规模、财务地位和知识基础上而提出合理要求，由此而形成影响力;合法力 特许人必须把监督受权经营人的经营行为作为其与后者协议中责任条款的一部分;信息力 —— 特许人拥有其它单位关于成本和可比产品销售额的数据。

强制力

用6分制评价你的答案，最大分值是6分表示绝对同意，最小分值是1分，表示绝对不同意。如果我不同意主要供应商的建议，他可能会给我制造麻烦。

我的主要供应商向我暗示他将采取一定的行动，降低我的利润。

我的主要供应商威胁要取消或不再与我续签合同。

我感到我的主要供应商将取消所斋的某些服务。

非强制力

用6分制评价你的答案，绝对同意给6分，绝对不同意给1分

我觉得如果与我的主要供应商合作的话，我将在其它一些方面获得好处。

(奖赏力)

我确实崇拜他们做生意的方法，所以我接受他们的领导。(追随力)

我相信我的主要供应商对事情的判断力。(专家力)

表5-2 用以街上锺笛商迈路力的项目

销售商被询向下列问题，

为了销售一种产品，必须做出若干营销决策。在做出这些决策时，一个销售商也许负全部责任;或者做出决策的自由要与制造商分享;或者制造商几乎负做出一决策的全部责任。对于下边所列的全部营销决策和活动中的每一项，请标明你与所选择的制造商相比(销售制造商的品牌时)所享有的自由程度或承担的责任大小。请选择合适的对应类型。我几乎负 我比制造商 制造商与我 制造商比我 制造商几乎全部责任 负更多的责任 分享同等责任 负更多的责任 负纠弊 责任营销决策和行为

1. 选择从事销售的地理区域
2. 制定销售目标
3. 制定对消费者的销售价格
4. 决定对消费者的销售政策(如交货时间)
5. 决定对你的销售人员在出售产品方面的培训计划
6. 阻止制造商在你的市场区域进行间接销售产品
7. 与产品退货相关的问函
8. 选择销售的目标消费者
9. 确定价格政策(如:对消费者的数量折扣)
10. 决定与制造商合作进行广告宣传
11. 阻止制造商的另一销售商进入你的市场领域
12. 适应消费者关于产品改善的要求
13. 制造商容许的利润率
14. 提供售前消费者服务(如，产品信息)
15. 参加制造商组织的销售会议
16. 解决消费者关于产品的技术问题
17. 决定销售策略或政策(如对消费者访问的次数)

控制通路的方法

波特教授把行业、产品以及消费者因素按供应者力量或购买者力量进行了分离。例如，波特认为当一个行业由少数几个大公司控制时，供应者集团是强有力的;一种产品很少有替代品，购买者不是重要的顾客;供应者的产品对购买者的

生意来说是重要的投入;供应者已建立起转移成本制度,因为消费者或产品是差异化的;而且供应者集团能够威胁进行前向一体化。相反,当购买者购买一个卖主大部分的产品时,他们拥有更多的支配权;他们购买的产品代表购买者全部成本的大部份;他们购买标准化的产品;购买者很少有转移费用;购买者赚取较低利润;购买者威胁进行后向一体化;单个供应者的产品质量是无足轻重的;购买者获得完全信息;而且购买者能够影响他们的顾客购买决策。

这一节探讨制造商、批发商和零售商如何动用营销策略获得和保持其各自的通路力。通路中占统治地位的成员或通路领导者被称作通路领袖。

制造商控制的方法

列示了制造商在谋求通路领袖地位时所具有的力量源泉。由于篇幅所限,这里只讨论前八项力量因素。一个制造商的通路力可能基于经济规模、高市场份额、品牌忠诚、特许权、拒绝交易、销售商关系终结、垂直一体化(合并,及推销金。其中有些方法,如拒绝交易和销售商关系终结,是以强制力为基础的;另外一些方法,如特许权,是以合法力为基础的;还有一些方法,如经济规模和高市场份额,是基于经济力。

经济规模是措由于制造商的总体规模而形成的通路力。销售额规模大、市场份额高或资产雄厚的制造商,一般具有很强的讨价还价能力。制造商增强其经济力的方法是找到整个公司使用的共同产品,然后集中进行采购。

制造商通路力的源

- 具有高经济规模
- 高市场份额
- 高品牌忠诚度
- 使用特许经营方式
- 拒绝同现有的批发商相零售商做生意
- 威胁结束与销售商的关系
- 采用垂直一体化(合并,
- 动用推销金
- 在一个中间商的错售地区增加另一销售商
- 全力推动周转慢的的商品的销售
 - 签订销售商品周转慢的协议
 - 对偏爱的批发商和零售商提供供应紧缺的商品
 - 提供较大数量折扣促使零售商集中采购主要品牌
 - 扩展产品线以便制造商的品牌在零售商货架占主要地位
 - 容许制造商的大客户绕过传统批发商

高品牌忠诚度是制造商的另一个通路力来源。它能鼓励零售商介绍新产品、参加合作广告,给新产品安排适当展示空间。

通过特许经营制造商能保持高通路力。特许经营者可发出采购要求,提供给特许伙伴有利的经营店址,谋求中止特许权,威胁在一个受许经营者现在的区域内增加新店等等。这个例子把奖赏力、强制力和合法力结合在了一起。

制造商在一定情况下也能合法地拒绝向批发商和零售商出售其产品。美国铃木电子公司——电子城最大的10家供应商之一,也是大屏幕电视的主要制造者,停止向电子城供应产品。在破裂之前,电子城一直是铃木最大的客户。正如美国铃木消费电子公司董事长所说:"没人愿意成为单一客户的供应者。"

制造者可能因为销售商顾客服务差,不能实现预期的销售额、倒卖行为等等结束与它的买卖关系。同特许经营一样,制造商也可以重新建立而不是延续

一种销售商关系。

有些制造商和批发商通过垂直一体化来控制销售通路。制造商也可以威胁采用前向一体化越过批发商。制造商还能利用工厂的通道越过价格离谱的零售店。

制造商还能通过推销金获得通路力。制造商一般把推销金用于下列产品:销售不好,需要更多顾客服务,或者制造商在顾客中的形象弱或差。当把推销金直接提供给销售人员时,这会导致制造商直接控制销售商的销售力量。

批发商控制销售通路的方法

批发商的通路力可以建立在经济规模、私家品牌、灰色市场及顾客忠诚等基础上。表5-4把这些因素和批发商通路力的其它形式统一起来。

我们知道,批发商可以通过发展批发商发起的自愿连锁店增强其经济力。批发商既可运用前向一体化越过制造商,也可运用后向一体化越过零售商。那些与一个供应商做生意的销售商,或者在特定地理区域占很大市场份额的销售商,能够获得通路力优势。

批发商通路力的源泉

- 具有高度经济规模
- 采用私家品牌策略
- 运用灰色市场策略
- 发展并保持高顾客忠诚度
- 签署紧密协议,销售流转慢的商品
- 运用前向和后向垂直一体化策略
- 提供大批量订货折扣,促使零售商集中购买主要品牌

批发商还可通过私家品牌获得通路力。不象全国性品牌,顾客只忠于品牌本身;在私家品牌策略中,顾客忠诚既对品牌,也对批发商。私家品牌策略在下列场合下作为一种通路力工具更有效:在批发商的私家品牌很出名而被顾客看作提供出色价值的情况下,以及在批发商占一个供应商全部业务中大部分的情况下。

对批发商来说,灰色市场也是另一种通路力形式。通过从未经授权的通路采购物品,批发商能不理睬制造商的合作广告及最小采购批量,甚至还可以拒绝参加制造商的培训计划。

销售商还可从顾客的高忠诚度获得通路力。这样的销售商可以从一个供应商向另一个供应商转移销售。制造商害怕损失销售额可能不愿意中止与拥有高顾客忠诚度的销售商的关系。有家印刷设备公司试图放弃其代理商网络,使用自己的销售力量直接销售产品。不幸的是,该公司低估了其前代理商网络的力量以及这些代理商与竞争性供应商的签约速度,最终又召回许多它的代理商,并开始与其前代理商重建关系。

零售商控制通路的方法

列举的是零售商通路力可供选择的来源。在零售商通路力中,这里将讨论零售店忠诚度,在其所服务的市场上的销售份额、私家品牌、同全国性品牌对抗销售、专用商品、灰色营销、货架陈列费和其它收费、集中采购以及零售商行业协会。

零售商通路力的源泉

- 利用零售店顾客忠诚度
- 通过高市场份额增强讨价还价能力
- 运用集中采购策略

- 运用私家品牌策略
- 与全国性品牌对抗销售
- 向供应者提出供应专用品要求
- 采用灰色市场销售通路
- 收取陈列费及其它费用
- 发展强有力的零售商行业协会

大商店，由于其广泛的选择性和专用商品系列拥有很高的顾客忠诚度。小商店通过与顾客保持密切的社会关系及提供高水平的服务获得商店的忠诚度。一旦顾客来到店中，零售商就可以利用其高忠诚度使他从对一种品牌的偏好转移到另一种品牌上。零售商还是把门人，能拒绝采购特定品牌或类型的产品。

随着连锁店规模的扩大，它们一直在获取商品陈列货架位津贴，合作广告金以及其它让步条件。小零售商也可以通过零售商拥有的合作系统扩展其通路力。对货架位置的竞争如此之大，以致于许多零售商能在自己的要求上得到满意答复。零售商还可以通过集中采购增强其通路力。集中采购通过增大订购量和适合数量折扣要求可以增强零售商讨价还价的能力。

对零售商来说，采用私家品牌是控制通路的一种理想方法。与全国性品牌不同，私家品牌能带来对零售商的忠诚度。如同批发商的私家品牌策略一样，零售商的私家品牌策略在下列场合下作为一种通路力手段特别有效，私家品牌很著名而被消费者视作具有很高价值，以及零售商占一个供应商全部业务的大部份。

在同全国性品牌对抗销售中，零售商特意向全国性品牌收取高价以鼓励消费者购买私家品牌商品。时常，零售商在其广告中作出特别价格比较，表示私家品牌提供更有价值的产品。在某些情况下，这些广告把全国性品牌宣传为远高于市场价格的产品。

许多零售商想推动制造商供应给它们专用商品，专用商品可减少价格竞争，创造兴奋点，以及提高商店业务量。

同批发商一样，零售商销售灰色市场商品也可获得通路力。他们不必遵守为授权经销商制定的规则。在许多情况下，灰色市场的零售商可以获得成本优势，这是因为他们不必参加合作广告或满足存货量或其它顾客服务要求。

货架位置费、存放费和失败费等对谋求新产品销售的卖主来说都意味着高价值的货架空间。零售商可以利用这些费用，作为合理利用稀缺的零售货架空间的手段。例如，在音乐业界，大的品牌经理一直要求前六位公司中的每一个公司每年至少花 1000 万美元，以获得在大城市中的希望的位置。音乐园商店——一家拥有 870 个店的连锁零售商，据报道在店内每推出一部新专辑每月收 40,000 美元的费用。这些费用的大部分用于收听点，在那里潜在顾客可以在购买之前听一首或整个专辑。

零售商通过零售商行业协会也可以增强其通路力。这些协会可以通过联合行动，团体请愿及代表民众游说等方式提高零售商通路力。一些研究表明，行业协会力量同成员成分的同类性相关。拥有同类会员的行业协会能够更有力，更好地维护会员的利益。

谁控制着销售通路？

要简单地概括谁控制着销售通路并不是很容易的事情。通路力的分配状况必须以个体为基础就每一个通路进行评价。分析控制力的方法之一是分析一条通路的管理结构。在特许经营中，通路力主要控制在特许人手，不过这一控制力随着受权特许经营者紧密协会的发展，诉讼案的增加以及立法的修改等逐步

被削弱。批发商发起的自愿连锁店通路中，控制力主要由批发商掌握，而在零售商拥有的自愿合作组织中，控制力主要把握在零售商成员中。

总的来说，制造商的通路力由于特许经营和垂直一体化加强了许多。批发商的通路力通过向销售商一体化发展，特许经营，批发商发起的自愿连锁组织以及在许多市场提高其私家品牌市场占有率等手段也增强了。相对来说，零售商的通路力则通雾萝荡甥勒宏磅绘甥织夕甥，庞绍残鳖缝绪协会日益扩大的影响力以及大连锁店重要性的增加等等方式也增强了。

一位通路专家说，尽管零售连锁店和批发商在其守门人职能方面有巨大的控制权，制造商开始获得受到他们的控制力约束，已经开始反击了。刘易斯教授和兰姆伯特教授写的评论概括说，充分的材料证明，在销售通路中一个公司依赖于另一个公司与这种依赖关系不存在的情况相比，更能激励这个公司以更高的水平从事经营活动。提高经营水平的原因在于自我维持的需要和自我丰富的需要。自我维持就是承认通路成员充当着补充作用的角色。高水平的经营对保持每一个公司的良好财务状况是必要的。自我丰富表明从产品有效转移和交换通路成员彼此

所获得的经济利益。

附件十二

通路管理的最后一项重要工作就是对现有通路的评估与控制。通过通路评估工作，企业的通路管理人员能够精确了解通路运行的各方面情况，并在此基础上对通路的结构和通路政策进行必要的调整和修改，提高通路绩效，增进通路成员活力。本章中，我们将分析各种不同通路评估与控制的途径，最重要的是区分三种不同水平的分析与控制方法。最低水平的分析是对于给定通路中间商的某项产品的分析。例如，某分销商可能想要确定，自购产品贴上本企业商标相对于经销某全国性品牌的利润率，或者是某些特定商品对于分销商总利润的贡扶。较高层次的分析是对一个通路单位(如一家下属零售店或是制造商的销售办公室)的盈利率分析。最高水平的分析包含确定各特定通路的盈利率。通过这种分析，制造商就能确定其直接通路相对于间接通路的相对盈利率。这三个层次水平的分析是相互依存的。举例说，整体通路绩效较差可能归因于一项私有品牌商品的销售额低于平均水平。

这一章中我们主要讨论通过运用通路绩效的综合测算、财务绩效的测量、分销成本分析、通路审计等来评估供应商和中间商的绩效，把"通路共享"和"高效消费者反应"作为增进整体通路效能的战略研究。我们将研究如何分析与提高通路成员的效率与效能，并探讨相关的通路改进决策。

分销商与制造商的通路绩效整体测算方法

通常情况下分销商与制造商采用不同的通路绩效测算方法。分销商的评价大都采用复合评价方法。在以产出为基础的测算方法中，使用最多的指标是总体经销容量、总体经销利润、销售毛利率、存货周转和市场份额。在以行为为基础的测算方法中，服务部门、保修或顾客投诉处理、固定设施、办公系统、员工激励计划等是最常用的方法。全部的绩效测量方法可概括为5个项目:销售产出测量、利润产出测量、行为的销售作用测量、顾客服务测量、营销支持测量。

而从制造商角度出发，其对中间商绩效评估的方法主要包含对下述7个因素的评价:对销售额的贡献、对利润的贡献、中间商能力、中间商服从程度、中间商适应性、对整体增长的贡献、顾客满意度。而中间商忠诚度从开始就被看作是一个独立因素，对它的分析与其他因素高度相关。

评估通路成员绩效

从上述论述中我们可能发现通路绩效测算的两类方法。一类测算方法是从资金财务方面考虑，如销售额、利润、利润率、存货周转；另一类测算方法是从行为方面考虑，比如服务部门工作质量、产品保证、顾客投诉处理能力、中间商竞争能力和中间商适应能力。一家企业需要使用多重测算方法来确定整体通路绩效。

通路成员的绩效测量方法应注意谨防使用单项测算。调查问题和回答层次

1. 评估中间商时，有许多可供选择的评估方法。请指出在评估中间商绩效时所实际使用或至少正常使用的方法。

2. 指出在评估中间商过程中实际考虑或至少正常考虑的项目。

3. 只用问题 1 与问题 2 中检验过的项目，指出：各方法对中间商整体评价的重要性。回答，“极其重要(1)”，“重要(2)”，“有点重要(3)”。

表 9—1 中间商绩效的测址

*对销售额的贡献

1. 在前一年，中间商已成功地为供应商实现新的销售量、确定其市场领域的竞争地位和经济增长率。

2. 比较这一领域的竞争对手，此中间商已经为制造商争取了一个较高的市场渗透度。

3. 去年，此中间商从制造商处获取的效益比其他竞争性中间商在相同领域获取的要高。

*对利润的贡献

1. 制造商为中间商服务的成本花费是否合理，确定此中间商从制造商处获取的业务总量。

2. 交易商的持续要求已经导致供应商的不充足利润。

3. 由于制造商为支持中间商而投入的时间、精力、人力数量使制造商从中间商处获取不充足利润。

*中间商能力

1. 中间商具有经营一项成功的业务所必须的业务经营才干。

2. 中间商具有对供应商的产品与服务的特性与品质充分的了解。

3. 中间商及其下属对其他竞争者的产品和服务的知识有限。

*交易商的顺从度

1. 在以前，制造商在设法使中间商参予其各项计划方面经常近到困难(这其中有些计划对制造商而言极其重要，)。

2. 中间商几乎总是顺从制造商的各种工程程序。

3. 中间商频繁地违反其与制造商达成的合同或协议中包含的条款。

*中间商的适应能力

1. 中间商对其市场领域内的长期趋势有充分认识并及时调整其销售实践。

2. 中间商在其领域内对供应商的产品和服务的营销具有较强的创新能力。

3. 中间商努力迎接其领域的竞争变化。

*对增长的贡献

1. 中间商将继续作为或很快成为制造商效益的主要来源。

2. 在下一年，制造商预期从该中间商处获取的收益要比从该领域的其他竞争中间商获取的收益增长得快。

3. 过去, 制造商与此中间商的业务一直平稳增长。

*顾客满意度

1. 制造商经常从顾客处收到针对该中间商的投诉。

2. 该中间商争取额外努力促使顾客满意。

3. 在解决与制造商的产品和服务有关的问题时, 中间商能为顾客或最终用户提供良好支持。

财务绩效评估测算

这一部分介绍作为通路评价方法的财务绩效测量方法的用法, 涉及两类测算方法。第一类, DEA 方法, 评价各独立分支或零售店的绩效。第二类, 财务比率, 在偿债能力、效率和盈利能力的基础上评价整体通路绩效。

DEA

DEA 数据分析是一种评估各特定分店或分支机构绩效的方法。其认为并非所有的分店或分支机构总具有相同的盈利能力。DEA 评估各分支机构绩效的各种因素, 如销售额、销售增长、雇员人均盈利、每平方米盈利, 以及各分支机构之间存在的技术、能力、竞争力和统计等方面的差异。随之比较各单位与分支机构在类似品质方面的情况。最后, 所有的分支机构或零售点可被归入四类: 明星绩效分支(效率最高、利润最高), 低盈利和低增长潜力的分支(效率高但盈利少), 次明星绩效分支(盈利高但效率潜力小), 劣绩效分支(盈利低且效率低)。

图 9-1 介绍了作为确定哪些分属机构做得最好的方法之一的 DEA 组合。DEA 可用此为每个分支机构确定相应的战略。举例说, 资金投入于次明星绩效机构比投入一个高效率利润潜力较小的机构更适宜。通路各成员也可以在该组合中判断自己作为分支机构组合是否处于良好状态。

同样重要的是要与主要竞争者, 特别是行业内最佳企业相比较来评估企业绩效。

总体通路成员财务比率

评估通路成员的通常方法之一就是有关偿债能力, 效率和盈利能力的一系列财务比率来评估。这些比率可以被用来评估供应商、顾客和通路成员自身的绩效。

在通过这些比率来比较企业绩效时, 应注意把由于地理区域和通路成员规模等造成的绩效变化考虑进去。通路战略的变化, 比如说在提价前预先增加存货, 也会对财务比率影响很大

偿债能力比率

偿债能力比率衡量通路成员履行其短期和长期债务的能力。低比率表示企业债务沉重, 有可能无力清偿债务或由于其信用级别低而无法充分利用可能出现的增长机会。供应商可以向通路内偿债能力低的成员继续提供商品和服务, 但应限制其信用(赊款)总额或妥善安排其偿债方案。供应商亦可减少对此类中间商的依赖而采用更密集的分销方式。主要的偿债能力比率中包括短期比率、流动比率与总负债对净资产比率等。

短期比率等于现金与应收帐款之和除以流动负债。流动负债包括在丁年内偿付的所有债务。此短期比率表示企业偿付其短期负债的能力。短期比率愈高, 企业流动性愈强。通常说来, 短期比率等于 1/1 或高于 1/1 被视为满意。

·短期比率=现金+应收帐款/ (流动负债)

流动比率等于企业的总流动资产(现金+应收帐款+坏帐准备+制造业存货+可变现证券)除以其流动负债。流动比率比短期比率更严格地评估企业的流动性因为其不包括制造业存货和可变现证券。同短期比率一样, 企业流动比率愈高、

企业偿债能力越强。流动比率为 2/1 或更高通常可视为适宜。

总负债对净资产比率等于企业总债务除以其净资产，此比率与其他流动性测算方法不同之处在于其在考察短期同时考察长期。通常说来，企业总债务不应超过其净值。

总负债对净资产效率比率=总债务/（净资产）

效率比率

衡量企业怎样有效使用其资产。主要指标包括收帐周期、存货周转率、资产对销售比率。使用这些方法，通路成员可能为战略完善寻找领域如从债务人处要求加快偿付，加快存货周转，或减少如经营不佳的分店等非高效资产。

收帐周期，指企业的应收帐款除以年度销售额乘以 365 天。收帐周期是衡量企业应收帐款质量的综合指标。企业的收帐周期应与其提供给顾客的信用条件相对应。举例说，全行业的信用条件通常为整 30 天，那么 40 天的收帐周期则基本适宜，而周期如高达 60 天则短期企业的应收帐款的整体质量较差。企业应考虑移交某些款项到催债部门，或加紧收帐日程，或将某些有问题的应收帐款划入坏帐。

收帐周期=（应收帐款/年度净销售额）X365

存货周转率等于企业年度净销售额除以其平均存货。存货周转率在企业内可以由于商品分类而有所不同。低周转率说明企业存货中有相当部门周转缓慢或呆滞。存货周转率可以通过即时库存管理、最低商品储备以及 ABC 分析法等的运用而提高。另一方面，如果比率太高也可能意味着放弃了许多销售机会。

存货周转=年度净销售额/平均存货

资产对销售比率等于企业总资产除以其年度净销售总额。这一数字表明实现每一个单位质量的销售需要的资产数量水平。通路成员可以通过提高存货周转率、购买旧的固定资产、运用短期促销方式促进销售、转换那些对资产要求高的通路功能来提高这一比率。

资产对销售比率=总资产/年度净销售额

盈利能力比率分析企业资产的回报率。包括净利润边际、资产回报详细和净传值回报率。

净利润边际作为一项评估企业盈利能力广泛采用的概括方法，由企业税后的净利除以年度净销售额，测算每一单位的销售形成的利润。所有企业都必须保证盈利能力以偿付利息支出、减少负债、分配红利和为成长机会配置资源。

净利润边际=税后净利润/年度净销售额

资产回报比率由企业税后净利润除以其总资产得来，计算每一单位总资产可以获得多少利润。此指标对于资产基础较为庞大的通路成员尤为重要，对许多批发商和零售商而言资产的相当比例是由存货构成的。

资产回报比率=税后净利润/总资产

净值回报比率由企业税后净利润除以其净值得来，10%或高于 10%的净值回报比率通常被看作基本成功。

净值回报率=税后净利润/企业净值

分销成本分析

分销成本分析试图确定特定的通路形状(如直接通路、间接通路)、产品线(如购入贴标签的品牌)、商店类型(如折扣店)的成本水平与盈利能力。对分销盈利分析的三项综合方法分别是总成本分析法、直接成本分析法和行为基础的成本方法。

研究发现，如果综合盈利报告应用广泛，则分销盈利分析则用处不大。举

倒说，8%的受访者根据产品线准备盈利报告，而只有20%的受访制造企业根据通路准备盈利报告。

总成本分析与直接成本分析方法基本上由相同的三步骤进行。以下将详加叙述。

总成本分析与直接成本分析

总成本分析与直接成本分析的第一步都是确定所有正常成本的水平。正常成本根据成本名称而非活动或职能来报告。比如说薪酬、租金、利息、保险费、交通费等。损益表包括了一系列正常开支。第二步是把这些正常开支重新根据职能帐户划分。职能开支表明开文中有关的活动。分销中有关的功能帐户列有销售、广告、运输、仓储和收帐。把正常开支根据职能进行了分配、通过评估职能开支水平，通路成员可以确定开支是怎样使用的。如企业可以将增长的租金移至仓储方面。第三步是将收入与职能开支归入各具体通路形状、产品线和顾客类型。表明将通路职能开支划分到具体每一个通路后，在订单、求购电话、实际合作广告开支以及收款有关的开支基础上归结到各通路，在此例中，专卖店收款开支较高的原因在于未能实现计算机化。

分析揭示了几个重要发现。首先，总边际根据通路不同差异。业的综合总边际为5.8.3%分店的总边际为66.7%卖店和折扣店均只有50%。其次，运转开支也因渠道不同而差异显著总的运行成本为销售额的38.5%，而分店、专卖店和折扣店的运行成本则分别是销售额的33.1%、47.5%和36.5%。专卖经营与折扣店相比综合盈利能力较低的原因很大程度上归结于专卖店开较高。

总成本与直接成本分析方法的差异在于开支的类型被划分进各通路。总成本分析把全部成本划分入各通路而不管开支的划分是否武断。总成本分析法的赞成者解释说所有成本均是重要的。总成本分析法的使用者也认为企此总利润等于各通路的利润数目之和，表9-4解释了总成本分析方法，注意其表中税前净利润额等于利润一损益表"同时也注意企业的总体利润等于各通路的数目。总成本分析法的不利之处在于某些成本归纳肯定有些武断。举例说，仓储开支可能被总销售中订单数或通路百分比为根据划分到单个通路。成本归结方法的不同导致通路

盈利能力的不同。

相比较而言，直接成本分析只归结那些可能直接分配到单个通路或可归结到某个给定通路的成本，(如仓库空间根据通路不的安排，在直接成本分析中，底线是各通路对未分配开支的贡献，而非税前净利润。直接成本分析方法在归结问题上障碍较少因为在此方法下只有较少的开支被归结。

这些方法的主要差别在于如何处理那些无法归结的共同成本。无法归结的共同成本指那些无法清晰地归结到具体某个指定通路的成本。举例说包括利息、税赋等。

行为基础的成本方法

行为基础的成本方法 ABC 试图把成本(如劳动力)直接划入业务经营的产品或服务中去。行为基础的成本方法试图通过围绕行为、非行为、产品、通路、顾客规模等建立一个数据基础来更准确地划分营业费用(维持经营的日常开支)。ABC方法应在营业费用在总成本中有相当比例的情况下使用。传统会计系统使用类似直接人工等项目来归结非直接费用和支持活动的成本。行为基础的成本方法根据活动来区分非直接和支持成本。并随之根据活动的执行者来分配成本。

ABC方法确定通路绩效的步骤

步骤1 确定价值链中的关键行为。对于一仓库，这可能指收货、检查、储存编

物相运送。在其他条件相等同情况下，较大型的活动应被单独列出，与这些因素有关的成本应被充分估计。这些成本的总和应等于企业总成本。

步骤 2 为成本根据行为耗费成本的方式按直接比例归结到成本中心。把人工、材料、供应、设施、折帽、建筑物等成本从总分类帐户划到各行为或非行为因素帐户中，有关产品、有关顾客、有关通路。如果无法确认合适的行为主体，就必须计划和执行特别的计划。

步骤 3 把各活动成本归结到各单个通路。必须确定如何把成本适宜地划分到单个通路或顾客中。理想地说，应尽量避免成本的宽限延伸。举例说，检验成本应根据产品的复杂程度分配、运输成本应根据运输数量分配；储藏成本应根据产品储存数目分配。成本主体应具备三个基本特性，必须与某个成本客体相联系 1 必须写行为成本紧密相关；收集成本合理的低。

步骤 4 根据产品和分销通路来确认顾客购买所确定通路内的成本关系。

概括了 ABC 方法的主要步骤。这其中的核心在于归结行为和非行为成本到成本中心(第二步)以及把这些成本分配到单个通路。这一过程在中注释。注意所有的成本根据产品、通路或顾客都进行了划分，并且所有的成本都被划分为行为成本与非行为成本。

另项研究表明，29%的受调查企业利用 ABC 方法而不是采用总成本或直接成本分析。另外，56 乃的企业将其作为一项分析技巧

通路审计

通路审计方法中运用帐务清单在一段时间的基础上评价上下游通路绩效、审计特性的运用程序化鉴定方法。作为企业目标与政策的严格评估、机会与劣势的辨别及预防和补救措施的研究。

通路审计实施过程

在计划和履行通路审计时需要涉及多领域。其中包括确定审计频率、选择审计类型和制订审计表格。企业在其绩效低干正常水平时应采用通路审计，也应重新评估其战略的适宜性(如新竞争者的压力、主要雇员的离职；各主要分销商遇到困难、或通路成员间权力平衡的转移等情况发生时)。企业也应对其下游和上游通路成员进行经常性的审计以评价其绩效并在出现问题和机会产生时提出采取相关活动的建议。

通路审计可以采用内部的专门全职的审计人员，并可采用外部人员承担一定审计职能的独立个人或团体。内部审计人员比较了解企业和通路成员的政策，但容易受到行政压力和时间的限制。相比而言，外部审计行政压力小也可以充分投入时间，但需要花费相当时间来了解通路政策及其供应商和顾客的政策。通路审计有两种类型：水平审计和垂直审计。垂直审计着重考察渠道的一个领域比如服务或物流。水平通路审计考察企业所有通路因素。水平渠道审计经常被称为营销组合审计，因为其着眼于企业的整体通路战略和通路组合的整体适宜性。

通路管理审计表

大部分管理审计表采用不封底式帐务处理。某些清单中问题根据主题领域划分。而有的根据问题的重要性和表现营销效率的程度独立列出。是从制造商或供应商的角度制定的通路审计的表格范例。其中注意此意义 B 的主要管理问题。

通路结构

·通路范围是否足够？

- 企业是否采取低成本的通路结构?
- 分销的多重通路的机会是否经过评估?
- 下游中间商是否拥有适宜的专业权利?
- 合同终止的条件是否向各中间商清楚讲明?
- 对中间商的补偿是否足以吸引和保留高素质的中间商?
- 企业是否定期评价其中间商?

关系营销

- 对目前顾客而言通路转换成本是否高昂?
- 企业是否对顾客表示充分的尊重和信任?
- 营销力量在新顾客和老顾客间是否进行了合理配置?
- 企业是否从长期观点出发对待其顾客?
- 企业是否注重培养和维持顾客的忠诚度(相对于一一次性购买门
- 企业的强制与非强制力量的作用是否适宜?
- 通路冲突程度是否适宜?
- 企业是否拥有通路伙伴?

顾客服务

- 企业是否在动态基础上评估顾客满意度?
- 企业是否将顾客的生命周期价值与其雇员和下游通路中间商相联系?
- 企业是否实行全面质量管理了

- 企业是否有书面的顾客服务政策?
- 雇员是否被合理授权?

物流

- 企业是否定期评价其物流质量与成本?
- 可转换运输方式是否被定期研究?
- 运输供应商的使用是否经过评估?
- 预订运费的使用是否经过分析?
- 是否研究过自营和公共仓库的使用?
- 企业在可行情况下是否实行仓对仓运输和交叉对接?
- 企业是否评价过后制机会?
- 企业是否使用即时存货管理系统?

营销研究和信息系统

- 营业是否为其上下游通路成员提供了充分的信息?
- 企业与其重要的通路伙伴是否实现了计算机联网?
- 企业是否定期汇总和分析内部二手资料?
- 企业是否赞助一些外部二手资料的重要来源?
- 企业是否利用其全部商品总量和百分比目录评价其分销密集度?

产品

- 企业是否利用通路成员来产生和评估新产品创意?
- 企业是否研究了新产品的现存通路的配套?
- 企业是否利用产品生产周期来评价通路管理了
- 企业是否拥有完备的产品反应战略?
- 企业是否充分利用产品再循环?
- 从通路中间商的角度看企业包装战略是否有效?
- 以生态角度考察企业包装战略是否有效?

订价

- 总利润对于每个通路成员是否合适?
- 企业的订价方法是否具有整体性?
- 企业是否评估过每日低价的使用?
- 企业是否应用了足够的战略来限制灰色市场产品?
- 在适宜情况下企业是否运用了价格担保?
- 企业整体折扣结构是否有效?
- 企业的订价战略是否能适应特殊的成本，需求和竞争条件?
- 企业的订价战略在法律上是否能得到保护?

广告

- 企业运用推、拉促销方法是否适宜?
- 公司的促销战略是否刺激了基本需求?
- 企业是否考察过广告的间接沟通效果?
- 企业是否充分利用了合作广告?
- 企业对下游中间商的促销计划是否建立在中间商规模和复杂性的基础上?
- 企业的广告战略在法律上是否得到保护?

人员推销

- 对推、拉促销的支持是否足够?
- 企业是否拥有适宜的销售训练计划?
- 销售训练计划是否正在进行?
- 企业是否利用了销售动机?
- 企业在合适情况下是否使用电话营销?

销售促进

- 企业在合适的情况下是否使用中间商参与计划?
- 下游的中间商在推进促销方面是否受到足够重视?
- 企业的销售促进战略在法律上是否可行?
- 合作广告的条件是否适宜?
- 折让和折扣是否适宜?
- 企业是否参加主要的贸易展览会?
- 卖点陈列是否有效?

技术

- 企业是否在合适情况下使用电子数据交换?
- 企业是否使用数据库信息?
- 企业在合适时是否采用三方网络?
- 适宜的通路活动是否已经计算机化?
- 企业是否有正在进行的技术训练计划?
- 企业是否已将信息高速路分别作为一个通路来评估?

服务通路

- 通路是否能够反映服务的无形性、不可分性和数量上的可变性?
- 通路设计是否反映了生产弹性?
- 通路设计是否反映了消费弹性?
- 物流设计对于服务传递是否令人满意?

国际通路

- 通路设计对企业国际业务的水平是否适宜?

- 本国通路成员是否适宜?"
- 外国通路成员是否适宜?
- 是否已开拓过合作业务?
- 国际市场中通路长度和宽度是否经过评估?
- 是否尝试运用运输代理人 and 顾客代理人?
- 国际贸易区域的采用是否经过评估。

通路改进决策

生产者在设计了一个良好的通路系统后，不能放任其自由运行而不采取任何纠正措施。事实上，为了适应市场需要的变化，整个通路系统或部分通路必须随时在评估的基础上加以修正和改进。下面我们举例说明这一问题。

某家具制造商以往只是通过特许经销商销售其产品，当其市场占有率降低后，该制造商才发现其竞争者已采取了许多创新措施，如：(1)主要品牌已通过折扣商店销售；(2)更多的主要家具已通过大邮购商店，以私人品牌的方式出售；(3)建筑企业直接向制造商大量采购，这一方式已有相当程度的发展；(4)越来越多的经销商和竞争者采取挨门挨户访问推销的方式；(5)唯一顽强存在的独立经销商部位于小城镇，而乡村用户也逐渐专程到大城市来购买。无疑，上述通路变化势必迫使制造商时时考察各种可能的通路策略，并做必要的修正与改进。

企业分销通路的修正与改进可从三个层次上来研究。从经营层次上看，其修正与改进可能涉及增加或剔除某些通路成员；从特定市场的规划层次上看，其改变可能涉及到增加或剔除某特定的市场通路；在企业系统规划阶段，其改变可能涉及到在所有市场进行经营的新方法。

1. 增加或减少某些通路成员。在考虑通路改进时，通常会涉及到增加或减少某些中间商的问题。作这种决策通常需要进行直接增量分析，通过分析，要弄清这样一个问题，即增加或减少某通路成员后，企业利润将如何变化。但是，当个别通路成员对同一系统的其他成员有间接影响时，直接增量分析方法就不再适用了。例如，在某大城市中，某汽车制造商授予另一新经销商 特许经营权这一决策，会影响其他经销商的需求、成本与士气，而该新经销商加入通路系统后，其销售额就很难代表整个系统的销售水平。有时，生产者打算取消所有那些不能在既定时间内完成销售配额的中间商，由此导致的总体影响，运用增量分析是难以奏效的。例如，某卡车制造商通过特许经销商销售其产品，在某一时期发现有 5%的经销商年销售量在 3 辆以下。成本分析表明，企业对这些经销商所提供的各种服务成本已远远高于 3 辆卡车的销售利润。从理论上讲，如果取消某些落后中间商，增量分析的结果会表明企业利润提高，然而，取消个别中间商这一决策将会对整个渠道系统产生重大影响；譬如分摊制造费用的卡车减少了，卡车生产的单位成本将会提高；某些员工及设备被闲置；由落后经销商所负责的市场业务将会因其被取消而让竞争者占便宜；企业的其他经销商会因该决策而感到不安。因此，在实际业务中，还不能单纯依据增量分析的结果采取具体行动。如果管理人员确实需要对该系统进行定量化分析，则最好的办法是用整体系统模拟来测量某一决策对整个通路系统的影响。

2. 增加或减少某些市场营销通路。生产者也会常常考虑这样丁问题，即他所使用的所有市场营销通路是否仍能有效地将产品送达某一地区或某类顾客。这是因为，企业市场营销通路静止不变时，某一重要地区的购买类型、市场形势往往正处于迅速变化中。企业可针对这种情况，借助损益两平分析与投资收益率

分析，确定增加或减少某些市场营销通路。

3. 改进和修正整个市场营销系统。对生产者来讲,最困难的通路变化决策是改进和修正整个市场营销系统。例如,汽车制造商打算用企业经营的代理商取代独立代理商。再如,软饮料制造商想用直接装瓶和直接销售取代各地的特许装瓶商。这些决策通常由企业最高管理层制定。这些决策不仅会改变通路系统,而

且还将迫使生产者改变其市场营销组合和市场营销政策。这类决策比较复杂,任何与其有关的数量模型只能帮助管理人员求出最佳估计值而已。

4. 解决通路改进问题的概念性研究。在分析一个提议中的通路改进措施时,要解决的问题是单个通路是否处于均衡状态。所谓一个通路处于均衡状态是指:无论如何改变结构或者功能,也不可能导致利润增加的状态。结构变动包括增加或者取消通路中某一级的中间商。功能变动是指通路成员中间重新分配一项或几项通路任务。某个通路处于不均衡状态时,变动的时机就成熟了。

假设有一个制造商——批发商——零售商型(M—W—R)的通路(参见图 10—2)。每个通路成员各自进行价格、广告和分配(P·A·D)等方面的决策,每项决策都会影响到下一个环节的决策。于是,生产者所作的决策(P·A·D),会影响到批发商所订购的商品数量(Q,)。生产者从批发商那儿得到的收入减去它的成本就是净利润(2,)。每个通路成员独立作出的决策都会影响到它的收入、成本,从而带来特定的净利润。

从总体上观察通路,一组独立的决策 C(PAD), , (PAD)"(PAD),]导致了通路总的盈利(Z, + 2, + Z,), 如果这组决策能被另一组决策 C(P, A, D), , (P, A, D), , (P, A, D),)所替代,并且产生更高的通路盈利乙, + Z, + 2,), , 那么该通路就处于不均衡状态。如果是这种情况,那整个通路就显示了增加盈利的机会。但是只要通路成员各自独立进行决策,这一替代决策就很难达成。(2, + Z, + 2,)和(2, + Z, + 2,), 之间的差异越大,通路成员追求联合计划,或由某单个通路成员吸收一个或更多的其他成员的诱因也越大,因为这样就可以通过协调一致的决策从中实现额外的利润。

有了上述认识,并假设我们处在选择者而不是被选择者的位置,那么可能使我们重新评价自己的市场营销通路战略是否正确。

推出一种新产品,或者公司与其他企业合并时,比较原来通路和可供选通路的成本收益情况就很必需了。同样,市场营销战略改变时也要考虑这一点。例如,意大利一家生产特种户外攀登用具的厂家认为,在经销商那里进行大规模促销和销售服务支持时,需要市场营销通路从密集型转向有选择性就是一例。开辟

新的潜在市场,也需要对市场各个通路进行重新评价。市场本身也会变化,从而迫使分销工作作出反应。比利时一家生产老牌洗涤剂和洗刷器等家庭用品的公司,由于在市场营销通路政策上不太灵活,结果受到了不利影响。该公司原来通过五金批发商把产品分销给五金商店。当一家著名的连锁超级市场要求它生产一种私人品牌的产品时,这家公司拒绝了。因为该公司认为,这种行动可能不被原有通路五金商店所接受。关键在于五金商店在比利时零售业中正处于衰退状态,他们过去的许多业务已被超级市场抢走。这家公司就被局限在一条市场占有率日趋下降的市场营销通路中。

如果在市场营销组合中把市场营销通路看成可变的,对它进行经常的、探索性的评估。并在需要时使之成为富有生机和大胆决策的中心,那么上述情形是可以避免的。

案航 1 此顾客是否有利可图?

一家电脑与软件开发商发展了多年业务关系后，一家货运公司开始怀疑此硕容的盈利性。这家货运公司不清楚这些年未根据政策的价格和服务优惠，此顾客是否能为公司带来盈利。一项根据行为基础的成本方法进行的识企业是否盈利性分析发现，不仅此开发商无利可图，而且货运公司对此开发商丧失了 50% 的销售额。即，每对此开发商提供 100 元的销售会带来 150 元的损失。

表面上看，人们会认为货运公司应放弃该顾客或提高价格以弥补其高昂的服务成本。但如若放弃，该货运公司就不符合转向其他公司。这样，放弃就会带来 8000 万的额外损失(由于总成本减少了 1000 万，而总销售减少了 9000 万)。

该货运公司决定保留该开发业务，但重新规划为其服务的业务活动。货运公司在进行评估其服务和成本在顾客服务期望的基础上修正额外成本，比如货运公司减少了许多 4p 洲亡非规划产品等对开发商价值不大的活动。企业同时认识到对此顾客服务盈利的关键是在不增加货源的情况下增加其在电脑制造业务方面的市场份额，通过在开发商的周生产日程表中获取更好的数据，货运商可以从某些集中减少许多空车驶。

案例 2 提高效率的通路合作

通常利用的"通路合作"来自沃一马特公司与宝洁公司，开始于 1985 年的合作关系。这种伙伴关系建立在信任和一种共同认识上，这种认识就是在通过改变系统来排斥多条成本的同时满足要求。沃一马特公司与宝洁的合作在宝洁的货物周转率提高的同时，沃一马特的即时运输所占百分比提高。这种合作建立在电子数据交换、供应商管理补交系统、空白购销协议等基础上。通过制成订单准备各任务，沃一马特减少了其约定成本。宝洁通过在沃一马特公司总部附近设置职员来突出其与沃一马特的通路合作任务。

VF 公司和其他一些服装厂商通体与一些折扣店和百货店发展了相当的通路合作关系。举例说，1993 年早些时候，VF 公司的低补债系统有 300 家伙伴。这些通路合作的一个重要特征就是供应商关于存货计划的快速反应的承诺。VF 公司为适合快速反应完全重视了其生产过程。以上这些公司在劳动生产率方面取得显著提高;根据一项测验，销售增长了 20%—30%，存货周转提高了 30%，借存绩效以 70—75 天提高到 95% 或更多。