

**派力销售经理管理实战丛书**

屈云波 屈小伟 主编

# 销售通路管理

牛海鹏 邴春亭 李兴华 编著

企业管理出版社

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



## 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



## 【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



## 【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



## 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



## 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



## 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



## 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



## 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



## 【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



## 【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【报名地址】

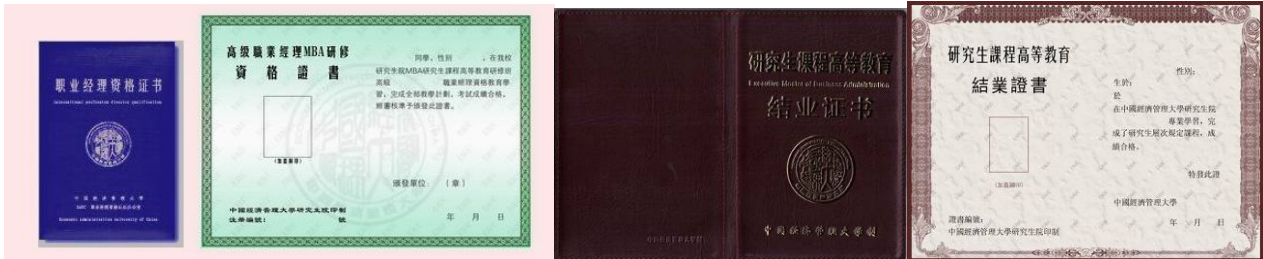
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

# 全国职业经理MBA双证班

## 精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

**认证系列：**高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

**颁发双证：**通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

**证书说明：**证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

**学习期限：**3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费

**咨询电话：**13684609885    0451- 88723232    88342620    **邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

**学校网站：**[www.mhjj.net](http://www.mhjj.net)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生    函授教育    颁发双证    权威有效

# 目 录

## 第一章 分销通路概论

- 1.1 分销通路的概念 ..... (5)
- 1.2 通路活动:流程化 ..... (8)
- 1.3 通路功能 ..... (11)
- 1.4 通路结构 ..... (16)
- 1.5 分销通路的竞争优势 ..... (21)

## 第二章 制定分销战略

- 2.1 决胜千里的分销战略 ..... (33)
- 2.2 制定和发展临时性计划 ..... (38)
- 2.3 通路竞争 ..... (45)
- 2.4 通路动态 ..... (48)
- 2.5 八种不同的通路战略 ..... (58)

## 第三章 通路设计与选择

- 3.1 通路设计与选择导论 ..... (72)
- 3.2 确定通路目标 ..... (74)
- 3.3 评价通路长度、宽度和中间商要求 ..... (76)
- 3.4 向通路成员分配任务 ..... (88)
- 3.5 评价经销商 ..... (92)
- 3.6 对经销商的综合分析 ..... (95)

## 第四章 分销商选择

4.1 通路成员 .....	(114)
4.2 分销通路的枢纽:批发商 .....	(116)
4.3 直接面向消费者:零售商 .....	(123)
4.4 与国际市场有关的中间商 .....	(130)
4.5 选择合适的分销商 .....	(132)
4.6 案例与借鉴 .....	(140)

## 第五章 通路力:冲突与联合

5.1 通路力的一般分析:冲突与合作 .....	(148)
5.2 控制通路的方法 .....	(155)
5.3 通路冲突的性质 .....	(162)
5.4 通路合作 .....	(168)
5.5 冲突管理和解决 .....	(172)
5.6 伙伴营销 .....	(176)

## 第六章 代理商管理实务

6.1 风靡全球的代理商 .....	(189)
6.2 代理商的作用:打开市场的金钥匙 .....	(192)
6.3 代理商的种类 .....	(197)
6.4 确定使用代理商 .....	(201)
6.5 代理方式的选择 .....	(204)
6.6 代理商的选择 .....	(219)
6.7 销售代理合同的签订 .....	(230)

## **第七章 经销商管理实务**

7.1 直接推销合算吗 .....	(237)
7.2 经销商与代理商的区别 .....	(240)
7.3 如何选择经销商 .....	(245)
7.4 经销商信用调查 .....	(260)
7.5 经销商的系列化与组织化 .....	(264)
7.6 经销商支援 .....	(267)
7.7 经销商辅导:开店之前的强化 .....	(275)

## **第八章 特许经营管理实务**

8.1 特许经营概述 .....	(281)
8.2 特许经营的可行性研究 .....	(292)
8.3 建立特许经营组织 .....	(299)
8.4 发展特许组织 .....	(312)
8.5 特许合同 .....	(315)
8.6 特约经销商管理实务 .....	(321)

## **第九章 通路评估与改进**

9.1 分销商与制造商的通路绩效整体测算方法 .....	(333)
9.2 财务绩效评估测算 .....	(336)
9.3 分销成本分析 .....	(342)
9.4 通路审计 .....	(348)
9.5 通路改进决策 .....	(352)

## **第十章 通路管理案例精选**

专论:中国企业通路建设经验谈 .....	(361)
----------------------	-------

案例 1:通路管理的典范——德尔公司 .....	(363)
案例 2:固特异公司——重新评价销售通路 .....	(376)
案例 3:与倒卖商打交道 .....	(379)
案例 4:宝洁公司的 EDLP 战略 .....	(380)
案例 5:卡特皮勒的经销商培训 .....	(382)
附录:派力营销培训服务简介 .....	(385)

# 第一章

## 分销通路概论

不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。

——《孙子·作战》

**Pilot Marketing**



由于顾客满意率下降,通用汽车公司所属的许多轿车公司陷入经营不振的困境,但是“土星”轿车却是个例外,它取得了骄人战绩。通用的研究表明,如果以前没有购买过“土星”,那么塞顿的购买者中有70%现在不会购买通用的轿车,其中有一半会选择购买日本车,如丰田。这即是说,“土星”的购买者对通用公司而言绝大多数是全新的面孔,这一部分顾客并不是从通用其它轿车项目的市场中抢过来的。在大多数汽车经销商举步维艰的时候,“土星”的经销商90%以上都能盈利,甚至可以说是大把大把地捞着钞票。人们挤破了经销店大门想要买上一辆“土星”车,以致于“土星”供不应求,将近90%的“上帝”居然对要为新车支付全额固定价这样苛刻的条件毫无怨言。每个“土星”经销商一年的销量大大超过1000辆,而同样销售季节情况下每个丰田经销商平均只能卖出650辆,日产仅340辆。

“土星”成功的秘诀是什么?在于它创新性的经销商组织、经销商关系、顾客服务和库存管理系统。或许这些通路管理的术语对通用来讲还有些陌生,但这并未妨碍公司在“土星”轿车项目上的完美运用。

通用创造了一套全新的通路系统来打开“土星”的市场。通过这种组织形式,公司对旗下最好的经销商(以顾客满意度和财务状况良好为标准来衡量)进行奖励。为引导旗下的名星经销商开辟“土星”的专门展厅,公司授于每个“土星”经销商在给定区域的独家经销权。汽车业典型的特许权合同限定一个经销商只能开一个展室,但通用公司的做法却大不相同,它允许“土星”经销商在划定的市场区域内任意增设新的展室。除此之外,表现出色的“土星”经销商还被奖以更大的市场区域。

通用尽量保持良好的经销商关系。为弥补新款“土星”生产跟不上销售的影响,公司将拟定的25家新经销商的开业计划推

迟了3到5个月。通用还对已开张的经销商允许退款5000美元到10000美元,以补偿它因生产延误造成的损失。当别家的经销商从厂家以12%的折扣进货时,“土星”的经销商却可以得到17%的优惠,相差了5个百分点!

通用公司承诺提供良好的顾客服务。例如,通用资助“土星”经销商,以使“土星”早期订货的顾客能获得因早期车款生产时间的延后而产生的订金全额利息费用。若是有将近2000辆车是由于冷却剂问题而返修的话,“土星”公司应该给顾客换一辆新车而不是仅仅更换一下冷却剂。若相同款式的新车在有的经销商处可以买到,而在别的经销商那里无货可供时,公司也会对在后者处订货的顾客给予订金的利息补偿。每个经销商都配备有最先进的计算机信息系统,能够获得共享的双向数据信息和单向的图文信息。这些都使得零部件的订购和轿车维修问题的诊断更加便利。1993年,“土星”在J·D公司的顾客满意研究中得分第三。

通用公司还更新了其传统的库存管理系统,传统的库存管理系统建立在工厂或靠近仓库的大量库存积累的基础上,而“土星”采用的是被称为准时生产方式(Just In Time,简称“JIT”)的新型库存系统。在该系统条件下,公司的供应商将生产所需的零部件直接送到装配线上,而无须经过仓储这一环节。这样就能使平均库存积累量只有一天生产所必需零部件量。JIT使“土星”杜绝了超量生产,消除了无效劳动和浪费,降低了库存成本,并提高了产品质量。“土星”的制造总裁这样评价说:“JIT是个再好不过的办法,我们除了完善它之外,没有什么更好的选择。”

本章我们将讨论分销通路的定义、通路关系、通路功能等几个主要概念,并给出本书的基本框架。您将清晰地认识到,有效

的通路管理能使企业获得长期的竞争优势,就像上述案例中分析的通用汽车公司那样。

## 1.1 分销通路的概念

### 商品分销

在准确描述分销通路之前,还需要澄清另外一个相关的术语或概念,即商品分销。什么是商品分销?假如我们在大街上随便拉住个人并向他提出这个问题,他多半会摇摇头,说不出准确的含义来。但实际上,人们每天都在不经意中接触到现代商品分销,它已经悄悄地进入了普通大众的生活。

随着社会主义市场经济的逐渐成熟,市场营销已经成为一个广为人知的概念。许多企业也都在自觉或不自觉地采用市场营销组合策略来开拓市场。大家都知道,市场营销组合策略包括四个基本要素(4Ps),即产品、价格、促销和地点。企业为了满足其目标市场的需要,必须对4Ps作出最佳的组合。4Ps的提法是由尤金·麦卡锡总结出来的,在他之前,美国西北大学的克莱维特曾经把营销组合要素分为产品、价格、促销和分销。很显然,两者的基本内容一样,但是麦卡锡为我们提供了一个有助于记忆的营销组合主要工具的简便方法。

商品分销是企业市场营销组合策略的一个重要组成部分。当一个符合目标市场需要的,并且价格适当的产品出现时,企业除了通过各种手段和措施进行促销以使产品广为人知外,还必须借助某些组织或机构,以适当的方式和手段,将产品在适当的时间和地点准确地送达顾客或最终消费者手中。在产品从制造

商到消费者的传递过程中所涉及的一系列活动,就是商品分销。

## 分销通路的定义

大家已经知道,成千上万的商品或劳务必须经由大量的分销活动来提供。通路是商品分销活动的载体。通路的形成和运作受到许多方面因素的影响和制约,对其具体的定义,学术界仁者见仁,智者见智,有多种不同的看法。

美国著名营销学家菲利浦·科特勒认为:“一条分销通路是指某种货物或劳务从生产者向消费者移动时取得这种货物或劳务的所有权或帮助转移其所有权的所有企业和个人。”而肯迪夫和斯蒂尔给分销通路所下的定义是,分销通路即“当产品从生产者向最终消费者或产业用户移动时,直接或间接转移所有权所经过的途径”。美国市场营销协会(AMA)早在1931年就设有定义委员会,但是直到1960年该委员会才给分销通路下了个定义,即分销通路是“企业内部和外部代理商和经销商(批发和零售)的组织机构,通过这些组织,商品(产品或劳务)才得以上市行销”。

很显然,这三个定义各有侧重。美国市场营销协会(AMA)的定义只着重反映了分销通路的组织机构,而没有反映商品从生产者流向最后消费者或用户的流通结构。第二个定义强调了商品在通路中流通时所有权的转移,并以此为基础来说明通路的流通性,但对中间商等组织机构着墨不多。科特勒的定义则要全面一些,以所有权转移为基础来反映通路的流通结构,并强调了中间商等组织机构。

不管怎么说,以上各种说法,在本质内容上都是一致的。用通俗一点的话说,分销通路就是产品从制造商手中传至消费者

手中所经过的各中间商联结起来的通道。商品分销活动中,产品或劳务传递所必须经过和要送达的一系列组织或机构,如代理机构、经销机构等,以及由其组织的通路和通路的各项内容等相当复杂。因此,由于各种批发商、零售商、代理商的存在,各种商品或同一商品的分销通路会大不相同。但是从本质上讲,只要是从制造商到最终用户或消费者之间,任何一组直接或间接与商品所有权的转移活动有关的营销机构均可称作一条分销通路。

## 分销通路的特点

分销通路具有如下特点:

1. 每一条分销通路的起点都是制造商,终点是通过生产消费和个人生活消费能实质上改变商品的形状、使用价值和价值的最后消费者或用户。

2. 分销通路是由参加商品流通过程的各种类型的机构(如制造商、农民等生产者,各种类型的批发商、零售商以及其他卖主和买主等)组成的,通过这种机构网,商品才能上市行销,从生产者流向消费者和用户。正因为这样,有些市场学专家说:“从生产者的立场看,这种用来达到市场的机构网,就是分销通路”。

3. 在商品从生产者流向最后消费者或用户的流通过程中,最少要转移商品所有权一次,例如制造商将其产品直接销售给最终消费者或用户,而不经任何中间商(制造商→消费者)。但一般情况下,制造商要通过一系列中间商将其产品转卖商品所有权几次。例如,制造商→批发商→零售商→消费者,这是直接转移商品所有权;制造商→代理商→批发商→零售商→消费者,制造商通过代理商转卖,这是间接转移商品所有权,因为代理商对商品没有所有权,只是代客买卖,把商品所有权从制造商手中

转移到其他中间商手中。

## 1.2 通路活动：流程化

### 通路成员

商品分销通路中包含着一系列相互联系、相互合作的组织及个人。从组织的角度来看,通路成员首先应包括制造商、用户和消费者,但这两个方面常常为人们忽视。首先,从制造商来看,他们制造出产品或提供出劳务,成为分销通路的起点,因而必不可少。其次,从用户和消费者来看,他们的存在构成了通路的终端和界面,是商品在通路中运行的终点和接受者,因而也是商品分销通路不可分割的组成部分;而不同的消费者和用户,由于其消费偏好、支付能力、地理分布等许多方面存在着差异,决定通路的结构和活动形式出现差异。

分销通路成员还应包括生产厂商的销售机构、批发商、代理商、零售商等中间商。制造商一般都将部分销售工作授权给中间商进行。这种授权也就意味着放弃对产品销售方法和销售对象的部分控制,这样,生产者似乎把自己的命运交给中间商掌握。从原则上说来,制造商有充分的自由把产品直接销售给最终顾客,然而中间商却至今仍然存在,这其中必定有某些无可否认的优势和必要性。这主要是由于制造商从事直接销售活动财力不足、身份不合、利益不足和效率不高。因为在后面将分别论述到,这里就不再对中间商存在的必要性作详细的论述。

通路中的每一种组织所承担的职责、销售任务及服务对象是不相同的。制造商的销售机构一般都控制着一些大型的直接

用户和批发商；而批发商面对的则是一些零售商或某些专业用户；代理商面对的则是一些批量较小的用户和小型零售企业，它们往往因为批量较小而无法直接与厂商或大型批发商进行交易；零售商则是面对大量的、零散零求型的用户或众多的消费者。

## 通路流程

分销通路成员的活动主要包括实体转移、所有权、促销、谈判、资金、风险、订货和付款等。成员的上述活动在运行中形成各种不同种类的流程（见图 1-1），这些流程将组成通路的各类组

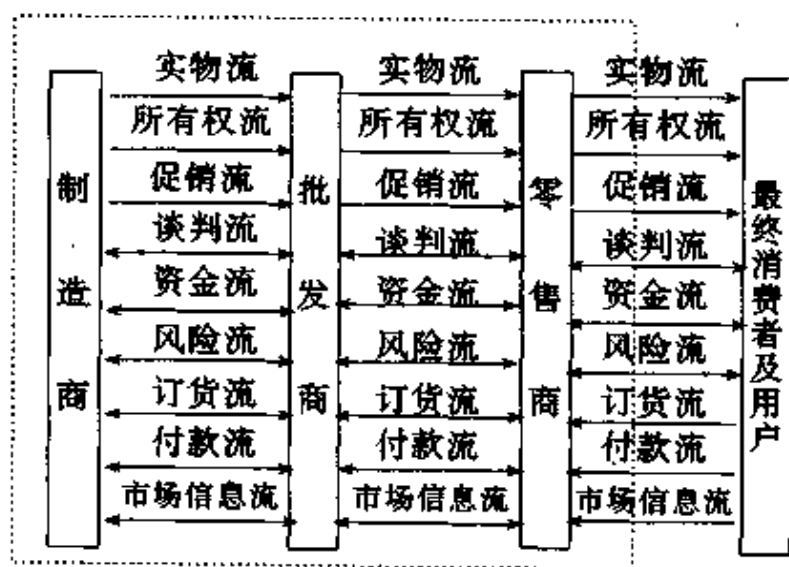


图1-1 商品分销通路的流程及流向

织机构贯穿联系起来。最主要的流程包括：实物流、所有权流、促销流、谈判流、资金流、风险流、订货流、付款流及市场信息流。下面以汽车为例来进行说明。

所谓实物流即指实体产成品及劳务从制造商转移到最终消

费者和用户的过程。例如汽车厂在汽车成品出厂后,必须根据代理商的订单交付产品给代理商,再运交顾客。若遇到大笔订单的情况,也可由仓库或工厂直接供应。在这一过程中,至少须用到一种以上的运输方式,如铁路、公路、水运等。

所有权流系指货物所有权从一个分销成员手中到另一个分销成员手中的转移过程。在前例中,汽车所有权经由代理商的协助而由制造商转移到顾客手中。

促销流则指广告、人员推销、宣传报道、促销等活动由一个通路成员对另一个通路成员施加影响的过程。促销流从制造商流向代理商称为贸易促销,直接流向最终顾客的话则称为最终使用者促销。所有的通路成员都有对顾客促销的职责,既可以采用广告、公共关系和销售促进等针对大量促销方法,也可以采用人员推销针对个人促销方法。

谈判流指在分销通路中,商品实体和所有权在各成员间每转移一次,就必须进行一次谈判,这些谈判也构成一个流程。例如上例中代理商必须就汽车的价格、交货日期、付款方式等问题与其供应者,即汽车制造商和最终消费者进行谈判。

资金流指在分销通路各成员间伴随所有权转移所形成的资金交付流程。如信用卡发卡单位就能为消费者的买汽车提供消费信用。

风险流指各种风险在分销通路各成员之间转移与预防消亡的过程。这里的风险包括产品过时、报废和由于失火、洪水、季节性灾害、经济不景气、竞争加剧、需求萎缩、产品认同率下降及返修率过高等因素造成的风险。

订货流指通路成员定期向其供应商发出订货命令。这里的订货或是由顾客直接发出,也可能是某成员为保持适量库存以应付潜在需求或为减少因未来价格可能上升而导致的费用成本

增加而发出的。

付款流则是指货款在各分销成员之间的流动过程。例如顾客通过银行或其他金融机构向代理商支付帐单,代理商扣除佣金后再付给制造商。此外还需付给运输企业及仓库。

市场信息流指在分销通路中,各营销中间机构相互传递信息的过程。通常通路中每一相邻的机构间会进行双向的信息交流,而互不相邻的机构间也会有各自的信息流程。

以上九种流程中最为重要的是实物流、所有权流、付款流和市场信息流。不同流程的流向也有很大区别,像实物流、所有权流、促销流在通路中的流向是从生产者指向最终消费者或用户;付款流、信息流和订货流则是从消费者或用户指向制造商;而资金流、谈判流及风险流则是双向的,因为一旦不同成员之间达成交易,其谈判、风险承担及资金往来均是双向的。

分销通路中,由于各成员所承担的功能与职责不同,因而其所对应的流程也不尽相同。各种通路成员所对应的基本流程及流向可以参考图 1—1。

### 1.3 通路功能

#### 通路的五种功能

分销通路执行的工作是把商品从制造商那里转移到消费者手里,它弥补了产品、服务和其使用者之间的缺口,主要包括时间、地点、所有权、数量等方面的缺口。分销通路的功能主要包括五个方面:整理、大量分销、联系顾客、信用和市场调查。前文所述通路成员的活动就表明了通路的这些功能,比如促销、谈判、

订货和付款流都反映了联系顾客这一功能。

为保证流通过程的畅通,其中一个方面就是要求中间商加强整理功能。通过整理过程,批发商和零售商协调了两种互相冲突的倾向,这个冲突来自批发商和零售商的供应者——制造商和他们产品的接受者——最终消费者和用户。制造商典型的生产方式是生产有限类别的产品,而每一类产品又生产很多;但是顾客却需要多种多样的产品,而每一种类又不需太多,这一事实就导致了生产商所提供商品、劳务的类别与顾客所需求类别存在不一致。中间商的整理功能就能够有效地解决这一矛盾。

由中间商负责完成的整理功能应该包括如下一些行为:

1. 分类。包括将不同各类的产品按产品类别属性的相似性、相关性分别归类存库。最为典型的是农产品的分类,诸如按大小将鸡蛋归类,按风味将牛肉归类等。

2. 集合。把一些相同、相关的产品库存从多个通路集合在一起,构成一个庞大的同类产品供应,如批发商要为零售商集合各种各样的所需产品,零售商又要为他们的顾客集合多种产品。

3. 分配。将同种产品类别分成很小的部分。用卡车运送的商品是以箱为单位出售的;而再出售时则以个体为单位来进行的。这一分配过程一般是根据地理分布和产品从起点到最终用户持续运动状况来进行的。

4. 组合。根据产品在零售过程中的相关性所建立的一个产品组合。批发商要为零售商建立好产品组合,零售商要为他们的顾客建立好产品组合。

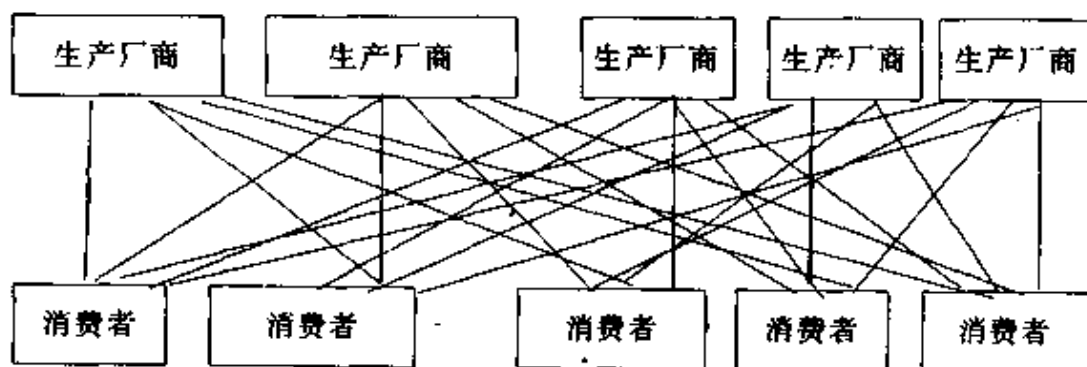
解包和联络效率是整理过程的两个重要方面。解包指批发商和零售商以大包装的形式从生产厂商那里购买商品,然后将它们分成小量包装,再买给消费者。整理过程的另一个重要方面是联络效率。通过中间媒介——这里指批发商或零售商对其产

品的销售——一个生产厂商接触到成千上万的最终消费者。以图 1-2 为例,我们可以看到有无中间媒介对所需要的消费者和生产厂商之间接触的数目多少有多么大的影响。这种联络效率使生产厂商、批发商、零售商和消费者都减少了时间和经济上的耗费。例如,一个零售店只专营一个生产厂商的产品或服务,那么对于生产厂商来说,这个费用是很高的。团体和最终个人消费者也都更喜欢在少数几个批发商或零售商那里买齐他们需要的东西,而不是去很多的厂商那里直接采购,从每一个厂商那里只买到很少的几种产品。

联络效率也使得大批量运输成为可能。由于销售成本的降低,生产厂商能将其产品或服务在更多的市场上销售,而这些增加的销售完全是因为大批量运输而引起的成本降低,才可能盈利。一个批发商或零售商经营的品种越多,越有可能受到消费者的喜爱。因此一个市场上的几个批发商或零售商有可能联合起来,共同向不同的厂商订货,这样他们从每一个厂商那里购买的产品数量较小,而同时他们可以向更多的厂商购买,而达到量小样多。因此他们会共同承担仓储、运输、以及来往结款的费用。这促进了厂商对异地的大批量运输,这种成本的降低可以用规模经济来解释。

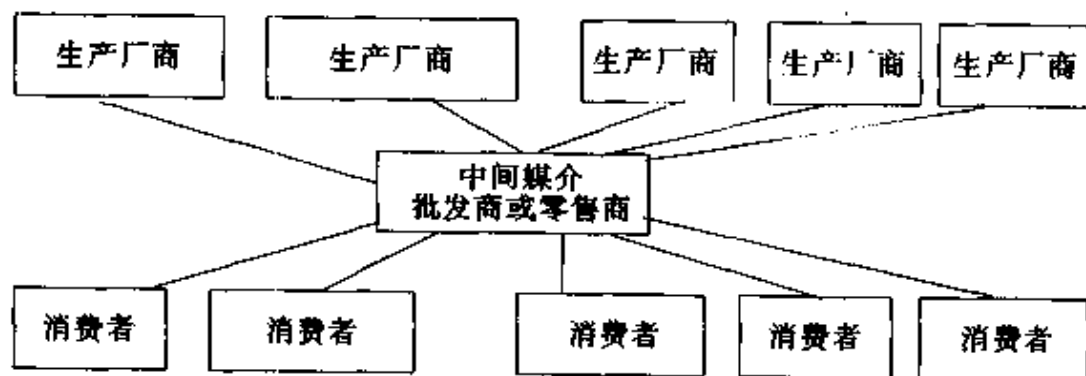
联系顾客指和消费者的接触与沟通。联系顾客通常发生在销售前(寻找目标),销售中(销售演示),销售后(对消费者的跟踪服务)。在零售环节,联系顾客通常发生在店内;在批发环节,联系顾客一般发生在销售人员拜访机构消费者时。

没有批发商或零售商时，所需要的厂商和顾客之间发生的联系的数量



$$\begin{aligned}
 &= \text{厂商数量}(M) \times \text{消费者数量}(C) \\
 &= 5 \times 5 \\
 &= 25 \text{ 个联系}
 \end{aligned}$$

有一个中间媒介(批发商或零售商)时，所需要的厂商和顾客之间发生的联系的数量



$$\begin{aligned}
 &= \text{厂商数量}(M) + \text{消费者数量}(C) \\
 &= 5 + 5 \\
 &= 10 \text{ 个联系}
 \end{aligned}$$

由于一个批发商或零售商的存在而节省的联系数量为15个联系

图1-2 联络效率模型

批发商和零售商为生产厂商提供了重要的信用。对购买货物的支付几乎都是以购买日为准,而不是以货物或服务最终卖出去

的那一日为准。这个信用功能对通过批发商和零售商售货的生产厂商,对通过其他通路成员售货的批发商,都有重要的作用,使得他们能准确地估计现金流量。

在市场调研中,通路成员发现、收集重要的信息,并将它们反馈给制造商。由于以下几个原因,批发商和零售商对生产者而言是一个极其重要的信息来源。首先,他们最接近市场,他们与顾客保持经常的联系;其次,多数通路成员的销售竞争厂家的产品,有助于他们更好地判断顾客对各种商品的反应;第三,卖点系统使批发商和零售商能够同制造商一起分享适时数据。

## 通路功能选择的原则

制造商、批发商、零售商以及其他通路成员,出现在通路的流程中,就必须承担下面的一种或多种一般性的功能:库存、生产产品,或出售、产品分销、售后服务和为顾客提供商业信用等。为将商品卖给最终消费者,制造商必须承担全部功能或分一部分或全部功能给中间商。

所有上述功能都具有三个共同特点:它们都使用稀缺资源;它们通过专业化能够更好地发挥作用;它们可以在通路成员之间互相转换。因此,这里问题的关键并在于上述功能是否需要执行,因为他们必须被执行,关键在于由谁来执行。当制造商承担这些功能时,制造商的成本增加,其产品的价格也必然上升;当若干功能转移给中间商时,制造商的费用和价格下降了,但是中间商的费用开支必须增加,以负担其工作。而由谁来执行各种通路的功能的关键就是效率和效益的问题。分销通路的变化很大程度上是由于发现了更为有效的集中和分散经济功能的途径,这些功能是执行向目标顾客提供有用的商品组合的过程中必不

可少的。

在分销通路的成员活动中,前面所讨论的那些功能应该遵从以下三个重要原则:

1. 通路中的成员,可以被增减或被替代;
2. 但这些机构成员所履行的功能不能被增减;
3. 当有些机构被排除后,它们承担的功能应该向前或向后转移给通路中的其他成员。

## 1.4 通路结构

分销通路的结构会随着商品的特点、通路成员的多寡、不同通路的长短先后等因素的不同而发生变化。分销通路的结构主要包括通路的层级结构、宽度结构和类型结构。

### 分销通路的层级结构

分销通路可以根据其通路层次的数目来分类。在产品从制造商转移到消费者的过程中,任何一个对产品拥有所有权或负有经销责任的机构,就叫做一个通路层级。由于生产者和消费者都参与了将产品及其所有权带到消费者手中的工作,因此,他们都被列入每一通路中。图 1-3 显示了分销通路的层级结构。

零级通路通常叫做直接分销通路。分销通路是指产品从制造商流向最终消费者的过程中不经过任何中间商转手的分销通路。直接分销通路主要用于分销产业用品。这是因为:一方面,许多产业用品要按照用户的特殊需要制造,有高度的技术性,制造商要派遣专家去指导用户安装、操作、维护设备;另一方面,用户数目少,某些行业的工厂往往集中在某一地区,这些产业用品

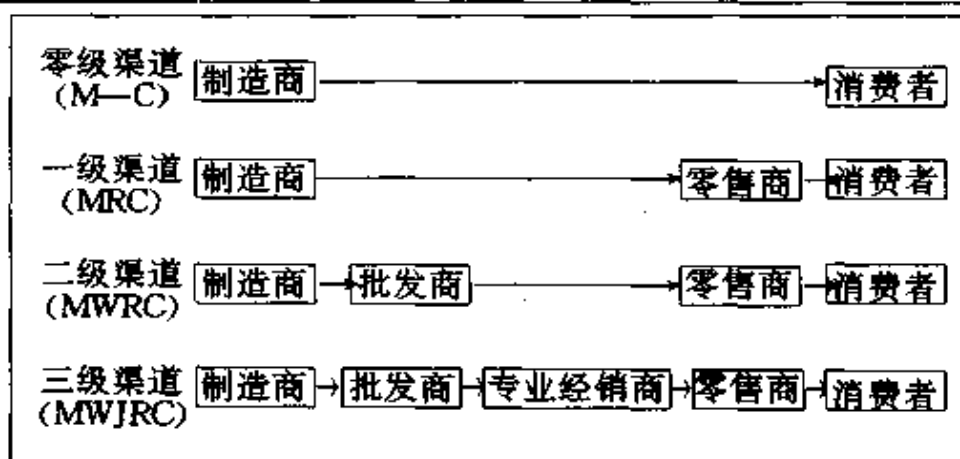


图1-3 分销通路的层级结构

的单价高,用户购买批量大。当然,有的时候某些消费品也通过直接分销通路销售。

直接销售有三种主要方式如上门推销、邮销及厂商自设的销售机构等。在美国,雅芳公司的推销代表基本上都是上门向妇女推销化妆品;富兰克林造币厂则是通过邮寄方式出售各种收藏品;胜家公司则是通过自设的商店出售缝纫机。

一级通路包括一个中间商。在消费品市场,这个中间商通常是零售商;而在工业市场,它通常是一个销售代理商或佣金商。

二级通路包括两个中间商。在消费品市场上,通常是批发商和零售商;在工业市场上,它们可能是工业品批发商和销售代理。

三级通路包括三个中介机构。例如,在批发商和零售商之间通常还有中间商或专业批发商,服务于一些小型零售商,而这些小零售商一般不是大型批发商的服务对象。例如荷兰万客隆(Mackro)商业公司就是这种介于大批发商与小型零售业者或其他小批量需求企业间的中间商。肉类食品及包装类产品的制造商通常采用这种通路分销其产品。在这类行业中,通常有一专业批发商处于批发商与零售商之间,该专业批发商从批发商进货,再转卖给无法从批发商进货的零售商。

级数更高的分销通路极其少见。一般来讲,通路级数越高,通路控制和管理所需解决的问题就越多。

## 分销通路的宽度结构

所谓通路的宽度,是指通路的每一层次中使用同种类型中间商的数目。如果某种产品(如日用小商品)的制造企业通过许多批发商和零售商将其产品推销到广大地区,送到众多消费者手中,这种产品的通路较宽;反之,如果某种产品只通过很少的专业批发商推销,甚至在某一地区只授权给一家中间商进行总经销,这种产品的通路宽度就较窄或很窄。

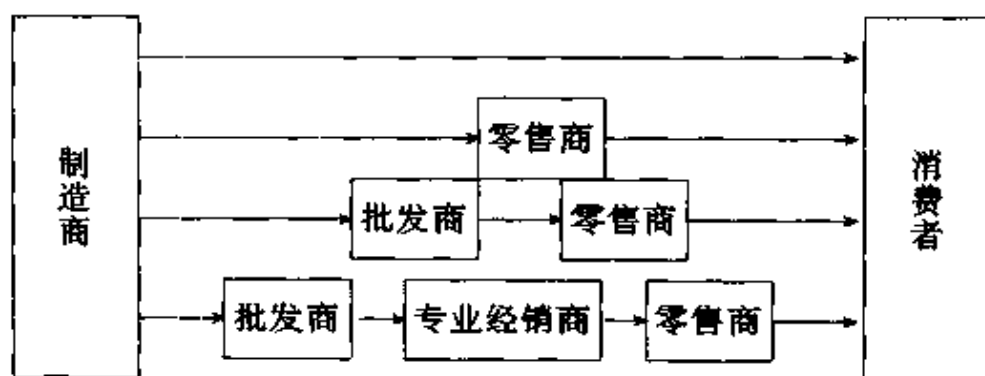
## 分销通路的类型结构

所谓通路的类型结构,是指分销通路中所包括不同类型或不同层级通路的情况。分销网络中通路的类型结构如图 1-4 所示。

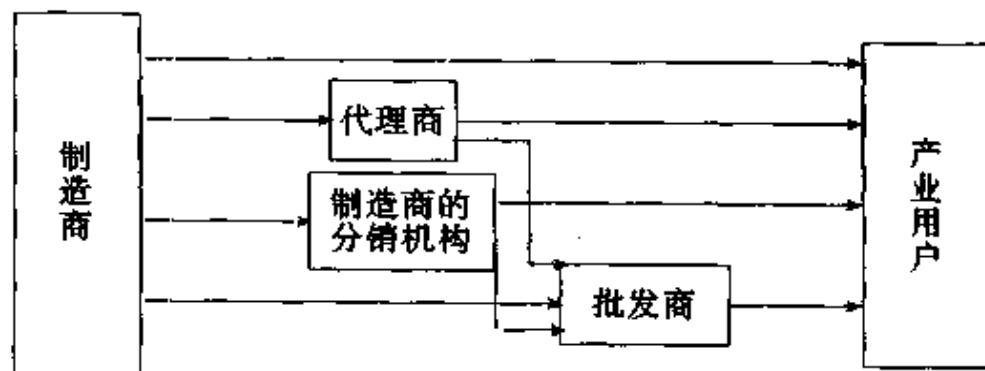
## 商品分销网络

概括地说,分销网络就是分销过程中所涉及的一系列相联系、相互依赖的组织 and 个人的集合。这些组织和个人通过分工和合作,形成系统性的网络化分销通路,使商品和服务能够有效地从生产者手中转移到最终消费者和用户手中。

分销通路的组建和分销管理受到诸多影响因素的制约,例如顾客的消费偏好和需求特点、各类中间商的不同职责与作用、



A. 消费者市场分销通路



B. 产业市场分销通路

图 1-4 分销通路的类型结构

制造商的市场营销目标及其为其它通路成员所能提供的服务与支持等等。从这种意义上讲,分销通路的形成与运作是一个关系到制造商、中间商和最终消费者及用户的有机整体。在这个有机体内,制造商、中间商和消费者有着共同的目标和利益需求,即将产品传递给消费者,满足其需求,并获得最大的效用和利益。正因为这样,他们可以通过合理而科学的分工与协作,来达到将产品和服务及时准确地传递给消费者的目的。此处的分工与协作,就是根据有机整体内部各个成员的条件与可能,根据消

费者的不同需求特点,进行成员间的重新整合,形成新的分销通路。在每一条通路中,既能满足某一或某些特定市场需求,又能发挥通路成员的最大功效。不同的通路之间通过相互补充和配合来共同满足市场需求,从而完成整体分销的目标。由此,这个有机整体所形成的是一个包括多种分销通路的网络系统。图 1-5 是美国商用机器公司(IBM)的个人计算机 PC 的产品分销网络。

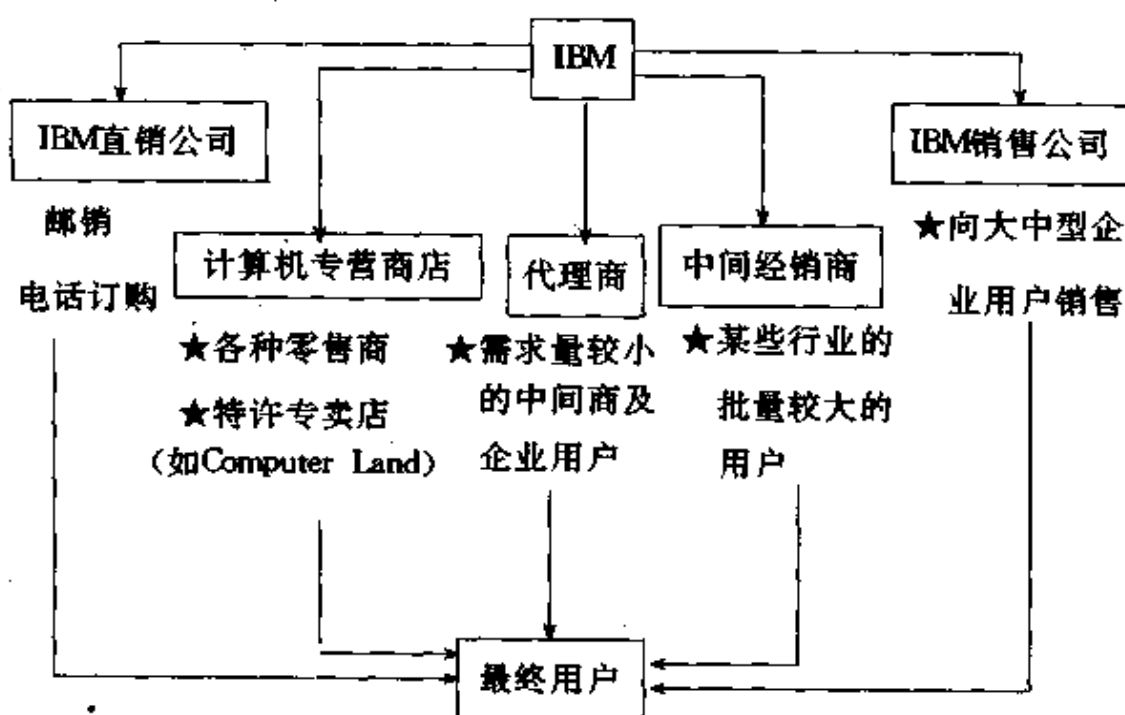


图1-5 IBM的计算机分销网络

IBM 是美国著名的计算机制造商,它根据不同用户和消费者对计算机产品及相关服务的不同要求建立了如图 1-5 所示的分销网络。在这个网络中,IBM 选用多条通路来销售它的 PC 机,有些通路是由 IBM 自己拥有和经营的,而有些通路则是独立的经销商或代理商。不同的通路向不同的顾客和用户销售产

品。例如,IBM 销售公司(Direct Sale Force)主要是负责一些大、中型企业用户;而 IBM 直销公司(IBM Direct)则主要负责向小型企业和一些个人职业用户(如律师、会计师等)销售计算机及其配件。销售方式是采用电话订购和邮销。上述两个销售通路都是由 IBM 所属并直接经营管理的。IBM 分销网络的第三种销售通路是一些专门向某些领域销售计算机的中间商,它们向 IBM 购入计算机及相关的软件、硬件及配件,转而销售给诸如数据处理、保险、会计、审计、石油等行业的用户。IBM 分销网络中最重要的通路是计算机专营店,包括经销计算机的各种零售商或特许经营的品牌店,如西尔斯,Computer Land 及 Valcom 等。

### 1.5 分销通路的竞争优势

#### 成败案例:汽车行业的埃德塞尔与野马

福特公司的营销史上有一个著名的失败案例和一个成功案例,埃德塞尔汽车失败了,然而野马汽车获得了成功,一个重要的原因就在于它们的分销通路不同。

福特为“埃德塞尔”单独设立分部和经销网点。这种独立尽管会导致更大的促销力,但却忽视了这种独立的价值因素。设立独立分部所需费用极为高昂,必须增加的工作人员和设备都大大提高了盈亏平衡点。更重要的是,福特汽车公司没有足够的管理人员充实它的所有分部。

在选择埃德塞尔汽车推销员时,公司尽管审慎认真,但入选的某些人不是资金不足便是缺乏推销汽车的业务能力,与现有经销普通福特汽车的人员相比,差距甚远;其中有些人员在经销其他厂家的汽车时就是“中途退出者”或“不甚成功者”。影响埃德塞尔汽车推销员生存的另一个困难,在于他们除经销“埃德塞尔”和为“埃德塞尔”服务外,再无其他业务可

干。一般来讲,推销员通常依赖本行业的工厂或货栈来弥补某些费用支出。而埃德塞尔汽车推销员则除埃德塞尔汽车外不仅没有其他任何汽车可销,而且推销埃德塞尔汽车时本身任务也吃不饱,因而这些推销员不能为这件工作讨价还价。不久,由于销售额达不到预期计划和收益甚微,这些经销人便在经费方面遇到了重重困难。

而对于野马的分销,福特坚持利用其常规的经销商。光是利用其现有的 6400 家促销商这一项,就减少了新设分部的大量追加成本,使得公司盈亏平衡点保持在适中水平。不仅如此,野马汽车所带来的客流量的增加,也促进了福特公司其它型号汽车的潜在购买者的增加。新型产品所引起的正常经营费用,大都可由旧有型号产品所分摊。经销商已建立的信誉,是以适当的融资服务、销售服务及充足的服务中心工作人员为基础建立起来的。一旦某种产品拥有巨大的需要,便再也不必担心对推销人员会缺乏充分的激励。因为推销人员一看到野马汽车的销售潜力,就感受到莫大的鼓舞,进而对其它产品的销售也会充满激情。正可谓:成功造就新的成功。

## 分销通路的竞争优势

竞争是企业成败的核心所在,决定着一个企业对其行为效益有所贡献的各项活动。因此,企业必须针对决定产生竞争的各种影响因素,以建立一个有利可图的和能够持久的优越的竞争地位,即竞争优势,以使其能够立足市场,战胜竞争对手。

根据美国著名管理专家迈克尔·波特的论述和分析,企业经营中存在着两种基本类型的竞争优势,即成本领先和别具一格。成本领先是指一个企业因为在创造价值的生产经营活动过程中的成本费用低于其竞争对手而获得的优势。如果一个企业能够取得并保持全面的成本领先地位,那么,只要它能够使价格等于或接近该企业的平均价格水平,就会成为所在产业中高于

平均水平的优势企业,其低成本的竞争优势就会转化为高收益的现实回报。

别具一格是企业在其客户广泛重视的某些方面力求在本产业中独树一帜,也即其生产经营过程中的独特性。企业通过其独具特色的生产经营活动,别出心裁的满足其顾客的需求,并获得溢价的报偿。

竞争优势来源于企业在产品的设计、生产、市场营销及后勤等创造价值的过程中所进行的许多相互关联的活动,这些活动中的每一项都能有助于巩固企业的相对成本地位,并为别具一格的形象奠定基础。商品分销活动是企业市场营销的重要组成部分,商品分销通路及其所执行的功能是产品的价值链中的关键一环,成为企业获得部分优势的重要来源。

1. 商品分销通路的成本优势。产品分销通路的成本地位产生于其价值活动的成本行为,而成本行为往往受到一些成本驱动因素的影响。能够决定商品分销通路成本优势的驱动因素主要有规模经济、联系、相互关系等。

(1)规模经济与分销成本。包括分销在内的各种价值活动,常常受制于规模经济或规模不经济。规模经济产生于以不同方式和更高效率来进行更大范围的活动的的能力,或者产生于从更大的销量来分摊无形成本如广告费等的能力,或者产生于随着一种活动规模的扩大,支持该项活动所需要的基础设施或间接费用的增长低于其扩大的比例。商品分销具有比以往任何形式的流通组织或通路更高的分配效率,因而,通过这种新型方式及较高分配率而获得规模经济的好处,是显而易见的。此外,商品分销通路中,每一通路及其成员的选定与布局,都是依据其所针对的特定目标市场的需求特点、需求潜力及盈利规模而进行的。因而,每一通路及成员都对其目标市场的规模具有敏感性,而采

取相应成本行为,从而获得本通路的规模经济,并进而实现整个分销通路的规模经济。最后,商品分销通路中某些活动的共同化,如信息服务、物流服务等,也体现着规模经济性的要求,随着分销规模的扩大,可以大大提高信息服务和物流基础设施的利用效率,且无需追加大量投入。

总之,商品分销通路中的许多价值活动具有规模经济性,因而,有助于其获得低成本的领先地位和优势,尤其在建立起了商品分销网络之后。

(2)相互联系与成本优势。一种价值活动的成本往往受到其他活动实施情况的影响。相互联系可分为企业内部各种价值活动的联系和企业与其供应厂商和销售通路的价值活动的纵向联系。通过对相互联系的价值活动的协调和最优化,可以降低相互联系着活动的总成本,从而使之成为成本优势的潜在的有效来源。例如,企业的生产和销售之间的协调,可以降低和减少库存的需要。库存是各种价值活动之间相互联系的典型表现,通过改善对这种联系的管理来减少库存是极其可能的。

商品分销通路是利用生产企业、中间商和最终用户之间存在的纵向联系,并使之协调和最优化而形成的。由于通路成员间在某种程度是居于同一利益共同体的,因而对相互联系的活动可以进行协调和优化,从而降低通路的分销成本,获得成本优势。例如,生产企业的供货频率和及时性是与各通路成员的库存量相联系的,必须从通路的整体利益出发,对此种联系进行最优化,使两者的总成本达到最低。

(3)相互关系与成本优势。企业与其他相关经营单位之间也存在着种种影响成本的相互关系。最重要的相互关系是某一种价值活动可以影响他们合用时的关系。例如,美国医疗器材供应公司发现与许多生产医疗用品的单位合用一个订单处理系统和

销售组织,可使成本获得重要的改善;而象西尔斯、沃马特等企业可以成为许多生产企业共同的分销系统。

合用一种价值活动可以提高该活动的生产、经营能力的利用效率,从而获得成本领先的地位。这就表明,任何一种商品分销通路,在形成和运作中,并不是一个排他的系统,而是一个可以为若干企业共享的开放系统。通过这种合用,可以大大提高通路的运行效率,既提高了通路的收益,也使合用的企业降低了成本开支。

此外,如各种分销形式的时代选择,通路成员的地理分布等因素也是影响分销通路成本的驱动因素,是企业选择和组建商品分销通路时不应忽视的成本因素和取得成本优势的潜在来源。

2. 商品分销通路的别具一格优势。别具一格的优势在于一个企业能够向客户提供一些独特的、对客户来说有价值的产品或服务,从而使自己与竞争厂商区别开来。区别使企业可以控制溢价,使其在一定价值下出售更多的产品和服务,或者在周期性、季节性经济下跌时,获得信任之类的利益。如果企业获得的溢价高于其为了别具一格而发生的追加费用,它就会使公司获得较高的收益。

企业的任何一种创造价值的活动都能够为企业实现别具一格的竞争优势发挥作用。

商品分销通路可以通过多种方式为企业提供独特性,从而使企业获得别具一格优势。这些独特性表现在:

(1)商品分销通路效率的独特性。商品分销通路效率的独特性是通过分销对交易过程的简化、交易速度的提高和市场规模的扩大而体现出来。商品分销通过通路成员的合理分工协作、通过产权控制、契约维系、管理支持等多种形式来强化成员间的交

易关系,从而大大地简化了商品交易过程中的交易次数和交易的程序,形成了畅通的流通通路,使商品分销的速度获得了大幅度的提升。随通路的建立和网络的形成与延伸,分销通路空间日益扩大,因而能够更多、更好地覆盖市场的空间,从而扩大了企业的市场占有规模。

(2)商品分销通路满足顾客需要的独特性。商品分销通路中每一成员、每一条通路的形成都是依据市场需求而确定,各个成员、各个通路根据市场需求而形成合理的分工协作关系,以便能够针对不同市场需求,不同的细分市场供应和分销商品,从而使各种具有不同需要的消费者和用户都能及时,满意地获得商品。也就是说商品分销通路在为其顾客和市场提供商品过程中既具有针对性,又具有全面性,使其能够区别于其他分销组织形式而具独特性。

(3)商品分销通路组织形态的独特性。商品分销通路的组织形态的独特性表现在它的多样性、动态性和可控性等方面。商品分销通路在其实际运行过程中,由于依靠了和运用了包括产权、法律契约、管理及横向联合及至人际系统关系等多种形式和手段来强化和联接通路成员间的交易关系,使之长期化,从而使得分销通路的组织形态是多样化,呈现出松散型、公司型、契约型、管理型、共生型及混合型(综合型)等多种组织形式。而这些组织并不是固定化,而是随着企业、市场及环境条件的变化而不断地进行调整和变革的,其根本目的是有效地销售商品,满足消费需求。更为重要的是,商品分销通路已经成为一个整体,在从生产到消费的整个分销过程中承担着分销职能,通路成员间不再是“各自为政”的散乱局面,它们具有共同的利益目标和多种相互制约关系,因而具有可控性,可以按照统一的目标进行整体分销。

正因为商品分销通路具有这样一系列的竞争优势,才有可能使之成为企业致胜的法宝,成为当今世界经济发展中的热潮。

# 随 感

## 第二章

# 制定分销战略

用兵之道，治众如治寡，分数是也，斗众如斗寡，形名是也。

——《孙子·兵势》

**Pilot Marketing**



提到饮料行业,您脑海里一定会闪过百事可乐和可口可乐,可是,您曾经听说过佩珀饮料公司吗?十之八九您会疑惑地摇摇头。实际上,佩珀公司早在 80 年代初,就已经由 30 年前美国德克萨斯州一家制造浓缩饮料的小公司发展壮大为非可乐类饮料世界排名第一的大公司。就整个饮料行业来讲,它排名第三,仅仅位于百事可乐和可口可乐之后。1982 年,该公司的总营业收入超过 25 亿美元,并创下了连续 27 年赢利的纪录。说到这里,您或许会觉得奇怪:佩珀公司业绩既然如此骄人,现在又怎么会声名稀落,十人九不知呢?是的,任何公司都曾经走过弯路,佩珀公司自然也不例外。

是什么原因,使佩珀公司的饮料曾经那样畅销赢利?质量上乘,广告促销,在全美无人不晓,这些固然是成功的原因,但光有这些不够。它成功的最主要原因是其分销战略。

饮料营销中销售通路最重要。人们往往认为是制造商创造了满足消费者需求偏好的方法,而零售商是影响消费者选择饮品的重要力量,但常常忽略了饮料业中分装厂商的影响。佩珀公司把浓缩的饮料卖给分装厂商,分装厂商将饮料稀释后装瓶,并辅以广告促销,推销给零售商,再由零售商卖给消费者。佩珀公司就是借助这种通路,源源不断地将产品销往市场。多年的苦心经营使佩珀公司和全美 500 多家分装厂商建立了密切的关系。分装厂商的销售人员经常与零售商保持密切联系,他们制作本地的促销广告,要求零售商将他们批进的佩珀饮料放在最显眼的柜台处,有时还运用折扣、特殊陈列品、优惠券和免费样品等手段来促进佩珀产品的销售。分装厂商很了解当地的市场情况和零售商的需要,以致于他们还能帮助佩珀公司制定各地区的营销方案。尽管这些分装厂商同时也经销可口可乐或百事可乐等,但他们中的大多数都把佩珀饮料看作最佳品牌的饮料。可以

这样说,佩珀的昔日辉煌,确实离不开分装厂商的鼎力相助。

但是,成也萧何,败也萧何。或许,佩珀公司还未意识到是什么决定着它的成功,1982年,佩珀公司改变了依靠分装厂商在当地作广告促销的作法,转而实行全国统一的集中营销方案。公司削减了地方性的销售人员,减少了对分装厂商的业务支持,并用全国性的广告活动取代了过去由分装厂商在当地作广告促销的作法。公司预计,采用全国集中营销方案,可以大大增加公司产品的影响,从而刺激消费者的需求。但结果却事与愿违,当年佩珀公司产品的销售量下降了3%,到了秋季时该公司亏损4000万美元,其市场排名也由第3位降至第4位。分装厂商与公司的关系也日益疏远,他们开始对公司采取防备态度。在分装厂商心目中,佩珀产品的特殊地位已经消失,它不过是一种普通的品牌而已。一位分装厂商毫不客气地说,佩珀公司只有先抓住了分装厂商,才能抓住消费者。这一说法非常正确。

事隔不久,佩珀公司意识到其在通路策略上的失误。公司放弃了全国性集中市场营销方案,又想回到过去依靠分装厂商在当地推广促销的方案。公司试图与分装厂商重修旧好,但它能否鸳梦重温呢?

战略第一,不仅是佩珀公司,而且是所有从事营销工作的人都应该牢记的。企业在动态市场上,为了使企业的分销管理适应不断变化的市场环境,提高分销效益,首先要善于利用分销的战略计划来决定企业分销通路的建立和管理。本章就将向您介绍有关制定分销战略的内容。

## 2.1 决胜千里的分销战略

### 什么是分销战略

现代市场学总结了西方工商企业经营管理正反两方面的历史经验,得出了如下科学论断:战略计划正确与否是企业兴衰成败的关键。战略是企业如何赢得一场战争的概念。那么什么是分销战略呢?我们可以说企业为了长期生存和发展而选择和制订适当的分销通路计划,用以指导整个企业的分销管理工作。这种计划就是分销战略。分销的战略管理也可称为制定分销的战略计划。分销战略是企业整体战略的一部分。

### 分销战略正确与否关乎企业兴衰成败

西方国家工商企业经营管理史上无数事例都证明,分销战略正确与否对企业的兴衰成败关系极大。下面以本田摩托、苹果电脑和宝马公司等几个案例来说明分销战略的重要性。

本田以不断创新的精神进入美国市场,慎重选择经销商。从前,大多数摩托车经销店常常是设在周围公众无精打采、穿黑皮夹克的地痞倍感舒适的市郊,这里肮脏不堪,嘈杂喧闹,邻居讨厌。本田独辟蹊径,与众不同,将经销商场大都设在市中心。例如,它曾一度在纽约市的麦迪逊大街设立过经销店,这里距中心火车站和班车集中地仅三个街区之遥。到1965年,本田在各州设立了1500多家经销店,确保产品供应及时、方便。经销店所在地的选择,大多使那些传统的摩托车驾驶者感到不太自在。全国

8000 多家摩托车经销商中,属于本田的占 19%,而哈利·戴维森的占 11%。本田除了销售摩托车并提供相应的服务外,还积极向经销商提供另一种服务,即开发新市场,发掘新主顾,如为那些开始不想买而想租摩托车的人提供租车服务。到 1965 年租金收入达 4000 万美元左右。这不仅增加了额外收入,还使不少顾客由租用转为购买。出租为试用新型交通工具提供了一种有效途径,通过出租业务,可使购买者了解到摩托车的使用是否顺利,是否经济实用等。一般公众都不太愿意租用庞大、昂贵的哈利·戴维森,而倾向于租用轻便的本田。总之,本田成功地打入美国摩托车市场离不开其在分销通路决策方面的正确性。

苹果电脑公司的分销通路与分销战略在公司进入专业人员和企业用户市场时起到了重要作用。该公司与 750~800 家独立的零售商建立了密切的联系,并向用户提供免费软件热线、日报、杂志等,向用户介绍电脑的应用。此外,公司还与经销商开展合作广告活动,根据经销商的购买金额的多少,给予其购买金额的 3% 的广告补贴。苹果公司开展的这些针对经销商的市场营销活动,打破了 IBM 公司确立的电脑行业市场营销的重要规律,即:电脑的销售必须借助经过严格训练的直接推销队伍,只有这样,才能牢牢地抓住用户,这种分销方式,使苹果电脑公司得以保持很高的利润收入和较低的直接销售成本。1981 年,苹果电脑公司通过自己的区域中心,直接向零售商销售,从而减少了中间环节。其目标是实施更加有效的存货控制,使公司产品更加接近最终用户。公司通过举办题为“苹果意味着经营”的销售研讨班,对经销商进行直接培训,向他们提供结构说明,便于教育最终用户。此外,公司还向经销商提供必要的支持,使之能及时向用户提供维修和免费换件服务。

宝马(BMW)公司是德国高质量小汽车制造商之一。其生

产的高级小轿车一半在德国国内市场上销售,另一半销往国外市场。1973年,BMW公司重新评估了公司内外的分销活动和营销战略,认为目前存在于公司中的多重分销体系是使公司的分销活动缺乏效率的原因之一。1963年,BMW公司在联邦德国国内市场采用双重销售体系。它在通过其国内强大的批发分销系统销售产品的同时,还通过大经销商销售其产品。公司的市场份额从1963年的2.8%升至1972年的5%,这种双重销售体系似乎是有效率的。但是公司总觉得这种双重销售体系导致了市场的严重不平等性,例如,兼营零售业务的批发商在获得了批零差价后同其它的零售商直接竞争,而以零售业为主的大经销商有时虽然比批发商卖出更多的产品,但所得差价反而较批发商小。BMW公司鉴于这种销售体系引出的诸多弊端,于1973年废除了国内市场的批发分销网,建立由经销商直接销售公司产品为主的新销售体系。同国外市场一样,BMW公司意欲在国内市场从事直接销售业务,但是为了打乱目前已有的产品出口通路,它认为必须谨慎从事。但是,为了取代现有的那些外国进口商的作用,它认为更有必要在国外建立隶属于本公司的销售分公司。因为这些进口商从本公司购进轿车后再转卖给那些他们信得过的经销商,再由经销商卖给消费者,流通环节过多。在国外建立自己的销售分公司之举,正是遵从大众汽车公司和奔驰汽车公司成功的国际营销办法。还有一个重要原因促使BMW公司建立国外销售分公司,那就是公司能够节省付给外国进口商15%的差价。BMW公司在国外市场从事直接销售业务的第一步,就是1973年在法国设立了第一家销售公司——BMW进口分公司。该公司取代了从前的法国进口商,但法国进口商仍可通过其在巴黎和各省份的零售网继续卖BMW公司的轿车,而与大经销商直接打交道的则是BMW进口分公司,目前

评价这一大的改革措施在法国的实施效果为时尚早。

从上述三个案例可以看出,在动态市场上,企业的分销战略正确与否对企业的兴衰关系极大。如果企业的分销战略正确,即使计划得不好,经营管理不善,效率不高,或许还有赢利的可能;反之,若企业的分销战略不正确,执行得越好,效率越高,就赔钱越多,甚至破产倒闭。并且在动态市场上,企业为求得长期生存和发展,必须善于不断发现良机和及时调整分销战略,随机应变,使企业的分销管理与不断变化的经营环境相适应。

### 影响通路战略的因素

通路战略的决定因素(图 2-1)决定着企业应该采取何种通路:

1. 市场。市场的性质决定分销的策略。当有着大量的可能性顾客,销量可能很大,并且顾客在地理位置上高度集中时,直接的市场销售最能够成功。当市场分散太广,顾客的购买形式并不一定时,中间商就将在供销方面担当更重要的角色。

2. 产品。产品的特性能在某些情形下操纵对通路战略的决定。容易腐烂的产品,因为延搁就有危险,以及处理上的问题就需要直接销售。专门性的产品,尤其是需要特别服务时,也可能必须直接销售。季节性的产品,一般是由中间商的销售人员(能经销许多不同的季节性产品)销售,而非生产商。当产品的单位价值较低时,也是可以使用中间商的。

3. 组织。假如公司很大,财务力量雄厚,有广泛的产品混合体,就能够从事广泛的直接市场销售活动。如公司力量很弱,只有较少的人力物力可集中于分销活动,结果就必须利用中间商处理主要的工作。

4. 中间商。批发商与零售商可广泛地接触到不同集团的消费者,在广告、储藏、信用条件、特权回酬及装运货物的频次等方面,也大不相同。销售业务人员所需要的是最能达到其目标市场,且能满足这些消费者需要的中间商。此外,中间商的财务力量,在考虑通路战略方面,也是很重要的。

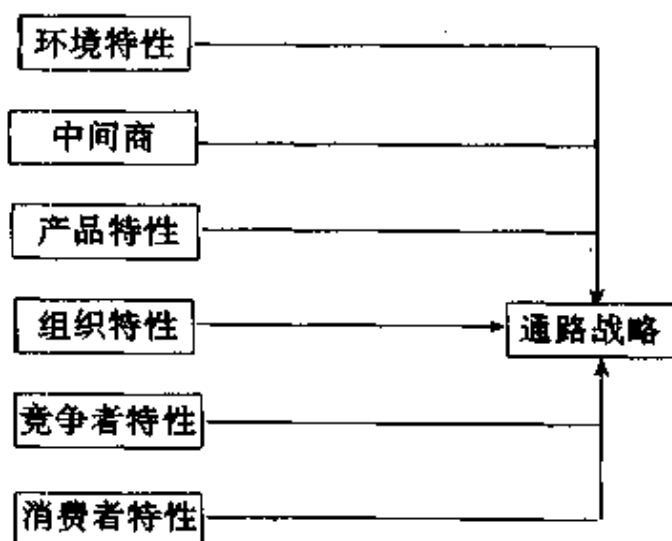


图 2-1 通路战略的影响因素

5. 竞争者。在某些行业,销售业务人员可能觉得,最主要的是,应该与竞争者所选的通路密切相配。一家生产狗食料的制造商,可能希望将它的商标,用在与其他工业领袖相同的市场中。不过正如科特勒所告诫的:“有时竞争者所用的推销路线,正是生产商所要避免,而非模仿。”例如,使用这种方式的策略时,雅芳公司会超越零售商店的供销,建立其挨户推销的作业(这方面尚无竞争)。

6. 环境。市场销售环境所发生的变化,会改变分销通路策略。当经济不景气时,生产商就会采取最短最便宜的通路。技术

上的革新,也能发生很大影响的。冷冻的发明,弥补了易腐物品供销的问题,由于能够储藏,遂扩大了中间商在生产商与消费者之间的角色。

## 2.2 制定和发展临时性计划

### 增强企业的应变能力

任何一个企业在经营管理中都要与整个环境的一部分打交道或者发生交换关系。例如,一家汽车制造商要与其资源供应者(包括原材料供应商、工人等)、汽车的买者(顾客)、汽车经销商、竞争者以及政府机构、银行等各种公众打交道或者发生交换关系,相互影响,相互作用。这一部分与企业经营管理有关的环境,叫做相关的环境。企业的应变力,就是企业在经营管理中适应其有关的环境的发展变化的能力或随机应变的能力。

许多国家企业分销管理的实践经验证明,在动态市场上,企业的分销管理如果能很好地与其不断变化的环境相适应,应变力强,生意就能兴隆,财源茂盛,否则,就会遭到挫折失败。下面的这个案例就充分说明了这个道理。

#### 案例:Computer Land 公司的变更通路战略

在过去几年中,很少有哪个行业的销售通路的变化比计算机行业更令人眼花缭乱,导致该行业销售通路变化的主要因素,一是个人电脑的普及,二是电脑购买者(尤其是买第二台电脑的人)日益精明。一些重要的通路变化包括:邮购店变得更普及;计算机折扣超市增多,这些超市将不同品牌的计算机放于同一展示厅中以供挑选;在百货商店中销售一些简装

机。

销售通路的变化迫使许多传统的经销商重新检验他们的销售通路战略,以增强企业的应变力。Computer Land(franchised)就是其中之一。该公司的637个特许经营店和自营店中,1990年完成了30亿美元的零售额。Computer Land是美国最大的特许经营的个人计算机公司。该公司1990年的净利润约为600万美元(其中424万美元来自特许权经营店的特许权费)。Computer Land的总经理威廉·托斯说,在1990年,他的具有高出租率与勤恳员工的有代表性的商店与专卖零售店相类似。新的销售通路是使该公司的商店更加类似于批发商。托斯宣称“我们不具备价格及设备优势。我们所具有的是成本优势。”托斯认为,在新的销售体系中,该公司的发货成本为售价的10%,而老体系中则高达20%。

在新的类似于批发商的营销策略下,Computer Land买下了大约20个大城市中的特许经营店的股权,并将它们变为公司所有的销售办公室。这些新建的营销办公室将与大中客户进行大宗交易,而不是零售。为吸引大客户,Computer Land将对他们提供更佳的服务与支持。例如,让客户可以利用电子系统通过计算机进行交易。Computer Land与它的12家最大客户之间建立了计算机网络,使得他们可通过电话得到报价及进行定货。Computer Land计划每月在这个网络中增加3到4名大客户。传统的计算机邮购店却没有这样的网络。

在小城市中,Computer Land将继续使用特许经营商店。托斯说,在小城市中,许多客户的需求量很小,不值得费钱搞促销。Computer Land在亚特兰大建立了一个名为计算机园地快车的超市进行试验。如果该超市成功,Computer Land就准备在全国范围内推广这种方式。

为应付成本竞争,Computer Land增加了那些信誉好,价格低的公司产品的销售。虽然Computer Land继续销售IBM的机器,但是托斯却希望公司能通过降价及开发高质量软件的办法来赢回失去的市场份额。

Computer Land从三个仓库发货。在它的印第安纳波利斯仓库,68名职工每年经手近十亿美元的定单。仓库根据顾客的具体要求组装每台个人计算机(如硬盘尺寸、品牌、软盘数量、类型等)。Computer Land然后安排与之有合同约定的运输公司将计算机直接运到客户手中。客户通常能

在发货后两天之内收到。

Computer Land 的各种作法能否真正奏效,目前还不能妄下定论,但是它依据分销中通路环境的变化,通过发展临时性情况计划来作出反应,变更通路战略,对我们还是很有启发意义的。

### 通路环境

通路环境面对制造商、批发商和零售商,包括消费者人口、消费者生活方式、通路竞争、经济、法律和技术等问题。例如,虽然判断生活方式的一个变化是短期的,还是一种意义重大的趋势很困难,但是市场分析学家、经济学家和统计学家对于通路环境中的每个重要区域给予的相关假设仍很重要。

影响通路结构和行为的环境因素既多又复杂,但可概括为如下四种,即社会文化环境、经济环境、竞争环境和政府环境。

1. 社会文化环境包括一个国家或地区的思想意识形态、道德规范、社会风气、社会习俗、生活方式、民族特性等许多因素,与之相联系的概念可以具体到消费者的时尚爱好和其他与市场营销有关的一切社会行为。

2. 经济环境是指一个国家或地区的经济制度和经济活动水平,它包括经济制度的效率和生产率,与之相联系的概念可以具体到人口分布、资源分布,经济周期、通货膨胀、科学技术发展水平等等。经济环境对通路的构成有重大影响,例如,生产太集中,人口分布面广,分销通路就长。西方国家以自助服务出售食物为主的超级市场的出现,是以科学技术发展到一定水平,消费者能看懂包装上的说明文字为前提的。如果没有电视、报纸等大众宣传媒介,没有现代化的包装技术和冷冻技术,没有收款机和其它自动化设备,超级市场就不可能出现一些不发达国家尽管

可以从国外引进上述这些技术装备,但由于文盲多,大多数消费者看不懂包装说明文字,超级市场就难于普及。

3. 竞争环境是指其它企业对某分销通路及其成员施加的经济压力,也就是使该通路成员面临被夺去市场的压力。竞争会影响通路行为。任何一个通路成员在面临竞争时有两种基本选择:一是跟竞争对手进行一样的业务活动,但必须比竞争对手做得更好;二是可以作出与竞争对手不同的业务行为。如日本的手表开始打入美国市场时,一反欧美手表通过百货商店、珠宝商店销售的传统通路,而是采用由众多杂货店、折扣商店这种面向广大低收入阶层的销售通路,从而取得了成功。日本的小汽车、家用电器、照相机、复印机之所以能成功地打入欧美市场,是与日本企业采取“让中间商先富”的通路策略分不开的。对此下一节还有进一步描述。

环境对通路战略的影响一般表现在以下三个方面:

1. 环境因素中的消费需求变化因素和社会行为变化因素是直接影响通路战略的因素,通路成员应保持敏锐的观察力,从这些因素的变化中寻找市场机会。一般说来,凡能很好地认为和抓住这些机会的企业,其经营都会成功。例如,随着改革开放的深入,人们改变了过去在衣着打扮方面的行为观念。有些企业抓住机会设计生产了各种多姿多彩的服装和各种各样的化妆品,从而赢得了市场。近年来,组合式家具挤掉了传统式样的家具,是因为消费者对家具的需求偏好有了变化,家具行业的业务行为也就必须随之改变。消费需求变化和社会行为变化是一个渐进过程,通路成员应在变化处于量变过程时,抓住时机,作出适应这些变化的经营决策。

2. 环境形成的社会价值观念是时时刻刻影响通路行为的重要因素。社会价值观念所反映的思想观念、道德行为准则、社

会习尚和风气,实质上代表了社会的意志和广大消费者的意志,任何通路成员必须在符合社会价值观念下营运。作为社会价值观念的重要内涵的道德行为准则并不否认利润动机,但它却确定获了利润的正确途径和错误途径。任何通路成员,不论是生产商、零售商,还是街头小贩,如果他们在经营中违反社会价值观念,最终会失败。这几年,我们有些企业和个体户抗虚假广告,出现短斤缺两,漫天要价或其他欺诈行为,他们即使能得益于一时,但这些违反社会价值观念的行为最终还是损害自己。

3. 通路成员的业务行为符合社会价值观念,就会取得信誉,从而也就会赢得市场。世界上所有成功的大企业都把符合社会价值观念的经营看成是建立信誉,取得成功的前提。发达国家的大企业经理总是努力遵循以下一些守则:应该把企业的利益置于个人利益之上。应该把对社会的责任置于对企业的责任之上,把对企业的责任置于个人的利益之上。在经营活动中,凡个人利益牵连到企业利益,企业利益牵连到社会利益,应增加处理进程的透明度。利润动机必须在符合社会价值观念的前提下,才

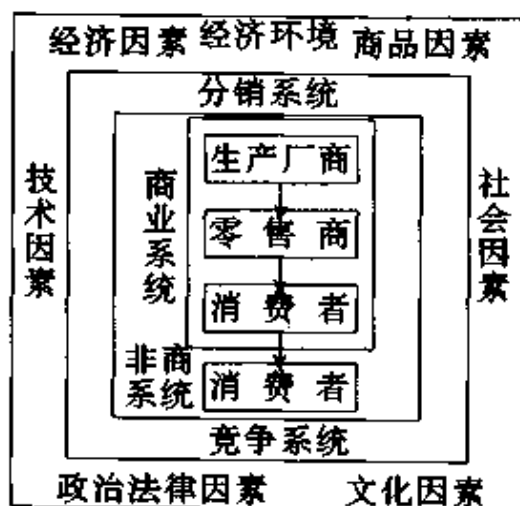


图 2-2 分销通路系统构成及环境

能作为企业取得发展的刺激因素。

影响分销通路战略的环境因素、分销通路系统的内部构成及其相互之间的关系可以用下图(图 2-2)形象地表示出来。

## 建立顺序并发展临时性计划

在企业通路战略计划中的一项困难就是对于人口统计、消费者生活方式、竞争反应、经济因素、法律环境和技术进步需要作出精确的预测。例如,预测一个地区人口的增长要比预测全国人口增长更难。而且人口增长的预测要比利率的预测更为精确。最后,短期预测要比长期预测更为准确。

对付环境预测不确定性的一个方法是通过想象中未来事件发展的顺序来描述未来可能发生的事件或某一事件未来可能发生的可能性。通过发展这一顺序,分销者提高了对于关键时机、主要风险、判断选择的敏感性。没有这一顺序,管理者无法考虑机会、风险和战略选择。

虽然作为一名通路成员可以对于一系列多样化的事件想象其未来发生的顺序,作应仅限于那些极有可能发生并对公司有较大影响(无论是机会或威胁)的事件。通路管理者应当研究的三种类型的事件包括现行趋势的持续性(如人口增长)、乐观的事件(如高速度地区人口增长、经济复苏、缺乏竞争)、不利的事件(如制造商通过使用直销来排除通路分销)。在制定应付临时情况的计划中,事先考虑这些事件发生的顺序是十分重要的。

一项临时性计划详述了设计的一系列事件以充分利用商业机会或减少不利事件对公司的影响。在制定和执行临时性计划的过程中三项重要步骤是认明重要事件、指出关键点、决定正确的反应。临时性事件指对通路成员的机会或威胁。关键点表明

临时性事件已经发展到一个关键程度需要行动,或者此时通路成员已确信临时性事件即将发生或已经发生。关键点可以是事件制定好的某个比率在相关指示器方面上升或下降如失业率、汇率或者坏帐。也可以是确定了重要的竞争者已经进入本公司市场范围(通过要求划分区域、租约或招聘员工)。提前详述这些临时事件和关键点的好处是公司可以以积极的方式制定战略。

表 2-1 通路成员临时性计划范表

通路成员/临时性事件	关键点	反应措施
制造商产品退回	医院报告表明病人病情与产品有关	与独立调查部门确定病情的起因设法断定是何种产品及其数量,必要的话退货。通知零售商和批发商立即从下一层次分销点收回受影响产品。通知消费者协会,推举发言人与媒体接触。设立热线电话专线供消费者联络,安排人员修理或替换受影响的产品。
批发商人口增长	在地区每年人口增长5%	在高增长市场范围中找出额外的零售客户寻找为额外顾客服务的分销通路。估计现有仓库为额外通路成员服务的能力。
零售商:由于竞争者入侵市场使竞争加剧	新的竞争者声明计划进入本市场;要求重新划分区域,建立特许,或签订租约;广告招聘员工	估计公司与竞争者相比较的强弱之处。制定方案加强商店的忠诚度;增加推销员的培训,改善客户服务。

在一项产品退回的临时性计划中,关键事件是由于产品使用造成的意外伤害或死亡;关键点是由可靠的来源确定的首次与产品有关的伤害;反应措施包括通知分销商,消费者委员会,回收商品,安排收集和修复被影响的商品。详细情况请参阅表 2—1 中制造商、批发商和零售商的不同临时性计划中一系列关键事件、关键点和适当的反应措施。

企业应该通过市场营销学中所详细论述过的市场营销调查来审视通路成员的环境,包括威胁和机会。许多市场专家认为,一家公司能够越早辨别对其成功意义重大的环境因素,就能制定更合理的战略和战术,从而利用各种机遇和减少威胁影响的机会就越大。

### 2.3 通路竞争

销售通路的竞争形势包括四种不同类型的竞争:水平竞争、混合竞争、垂直竞争和垂直市场营销系统(见图 2—3)。箭头的方向反映了公司对竞争的反应和竞争者行为。在垂直市场营销系统中,制造商、批发商和零售商之间并无箭头,此三者共处一个方块中,因为这些通路成员的行为是采取综合方式的,对此在下一节中将作更为详细的解释。

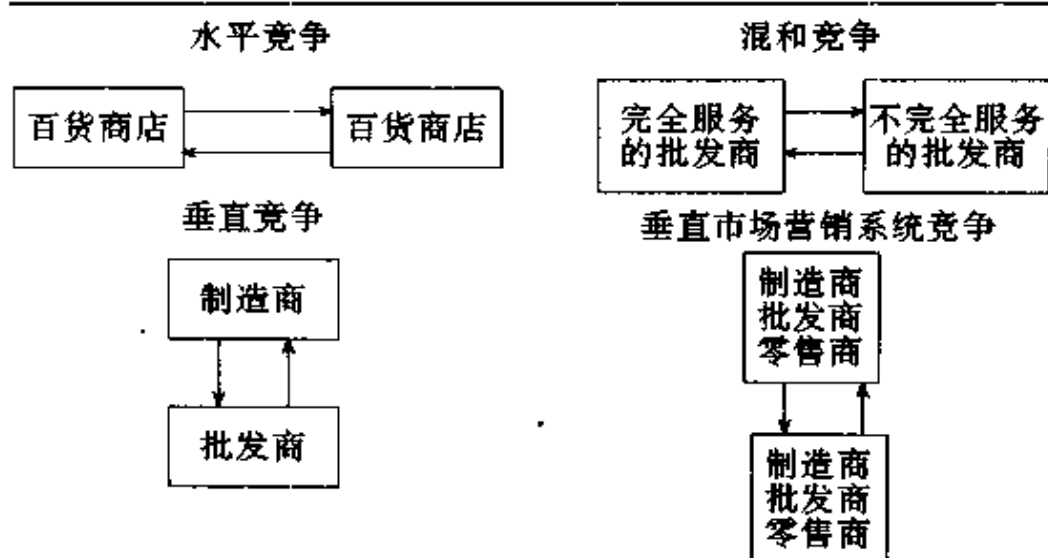


图2-3 水平竞争、混合竞争、垂直竞争和垂直市场营销体系

## 水平竞争

水平竞争是指同一类型的通路成员之间的竞争。在密集分销情况下水平竞争最强,而在独家分销情况下最弱。尽管难以概括,竞争交易商们的整个市场营销策略更类似于水平竞争而不是混合竞争。对制造商来说,水平竞争也会导致更一致的形象,更具可比性的顾客服务和经销商之间较少的价格竞争(每一通路成员的成本结构也是类似的)。

## 混合竞争

混合竞争是指同一通路层次的不同类型的通路成员之间的竞争,例如一个全职零售商和一个折扣商,当制造商为了扩大总销售额而通过不同的通路成员来销售其产品和服务时,会发生混合竞争。混合竞争还包括通过新的通路形式来销售产品和服务。混合竞争的两种形式是多通路分销和双重分销。

在多通路分销情况下,制造商向不同的通路成员销售不同的产品线。一条产品线可以用私人品牌,而另一条产品线则可以使用全国性品牌。例如通用电子公司运用多通路来推销其家用电器,一方面零售商向最终用户销售,另一方面通过改装商。多通路分销使得制造商们可以在减少通路成员之间的直接竞争的情况下到达多个目标市场。例如,在每一通路中运用不同的销售模式可以降低整个通路内的价格竞争程度。混合竞争的不足之处是分销成本高,需要高额投资,服务有可能不一致以及会有可能导致价格竞争。

制造商通过多通路分销来减少潜在的通路冲突,主要是在给定的通路内以特定产品为基础划定销售界限。例如,在兰德公司的空气压缩机分部,大的压缩机只能通过直销获得,而公司的销售代表们将小型机销给零售客商们。

而双重分销则是指同一产品或服务通过不同的通路完成分销。双重分销的建立和维护成本较高,但它可以使制造商、批发商或零售商满足多个细分子市场的需要。一种常见的双重分销是对主要客户用直接通路销售,而对较小的客户通过中间商来分销。制造商也可以在不同的地区运用不同的通路设置。对成熟的市场区域可以由制造商的销售代表来负责,而新开辟的市场则应交给分销商,双重分销与多通路分销有着相类似的优点和缺点,但双重分销中通路冲突的可能性更大一些,因为每一通路所流过的产品是一样的。

## 垂直竞争

垂直竞争指处于不同的通路层次的不同通路成员之间的竞争。一些垂直竞争源自垂直一体化。在前向垂直一体化中,制造

商购买或建立自己的零售通路。在后向垂直一体化中,零售商购买或发展批发业务,批发商购买或发展制造业务,或者零售商购买或发展制造业务。

垂直一体化表明通路效率能够通过产权的合并而提高,或者说对通路成员的控制是非常重要的。采用垂直一体化的通路成员需要意识到其它通路成员的反应以及由利益而引发的潜在冲突。

### 2.4 通路动态

#### 从制造商立场出发

首先我们从制造商角度出发,来探讨通路战略问题。制造商在发展其分销通路时,须在理想通路 with 可用通路之间进行抉择。一般来讲,新企业在刚刚开始经营时,总是先采取在有限的市场上进行销售的策略,以当地市场或某一地区的市场为销售对象,因其资本有限,只得采用现有中间商。而在一地区市场内,中间商的数目通常是很有限的,所以,到达市场的最佳方法也是可以预知的。问题是如何说服现有可用的中间商来销售其产品。

该新企业一旦经营成功,它可能会扩展到其他新市场。这家企业可能仍利用现有的中间商销售其产品,虽然他可能在不同地区使用各种不同的分销通路。在较小的市场,他可能直接销售给零售商,而在较大的市场,他必须通过经销商销售产品;在农村他可能和杂货商联系;在城市,他可能和专业商店打交道。总之制造商的通路系统,必须因时因地随通路的动态变化而灵活变动。

## 直接市场营销系统的发展

在现代社会化大生产和商品经济条件下,尽管绝大多数产品和服务要通过中间商出售,但是,从事直接市场营销活动的生产者也在不断增加。直接市场营销有时也叫在家购买或无店铺零售。主要形式有四种:邮购销售、运用大众媒介销售、电话销售和直接到家推销。直接市场营销之所以兴旺发展,主要是因为它满足了那些无法轻易找到某些商品或无暇上街(或因人多拥挤、停车困难、售货员服务态度不好而不愿上街购物)的消费者的需要。

## 垂直营销系统

垂直营销系统是近年来通路发展中最重大的发展之一。它是作为传统营销通路的挑战而出现的。传统营销通路由一个独立的生产者、批发商和零售商组成。这个成员都是作为一个独立的企业实体追求自己利润的最大化,即使它是以损害系统整体利益为代价也在所不惜。没有一个通路成员对于其它成员拥有全部的或者足够的控制权。麦克康门把传统通路描述为“高度松散的网络,其中,制造商、批发商和零售商松散地联络在一起,相互之间进行不亲密的讨价还价,对于销售条件各执己见,互不相让,所以各自为政,各行其是。”

垂直营销系统(VMS)则相反,它是由生产者、批发商和零售商所组成的一种统一的联合体。某个通路成员拥有其它成员的产权,或者是一种特许经营关系,或者这个通路成员拥有相当实力,其它成员愿意合作。垂直营销系统可以由生产商支配,也

可以由批发商,或者零售商支配。麦克康门认为垂直营销系统的特征是“专业化管理和集中执行的网络组织,事先规定了要达到的经营经济和最高市场效果。”垂直营销系统有利于控制通路行动,消除通路成员为追求各自利益而造成的冲突。它们能够通过其规模,谈判实力,和重复服务的减少而获得效益。在美国消费品销售中,垂直营销系统已经成为一种占主导地位的分销形式,占全部市场的64%。

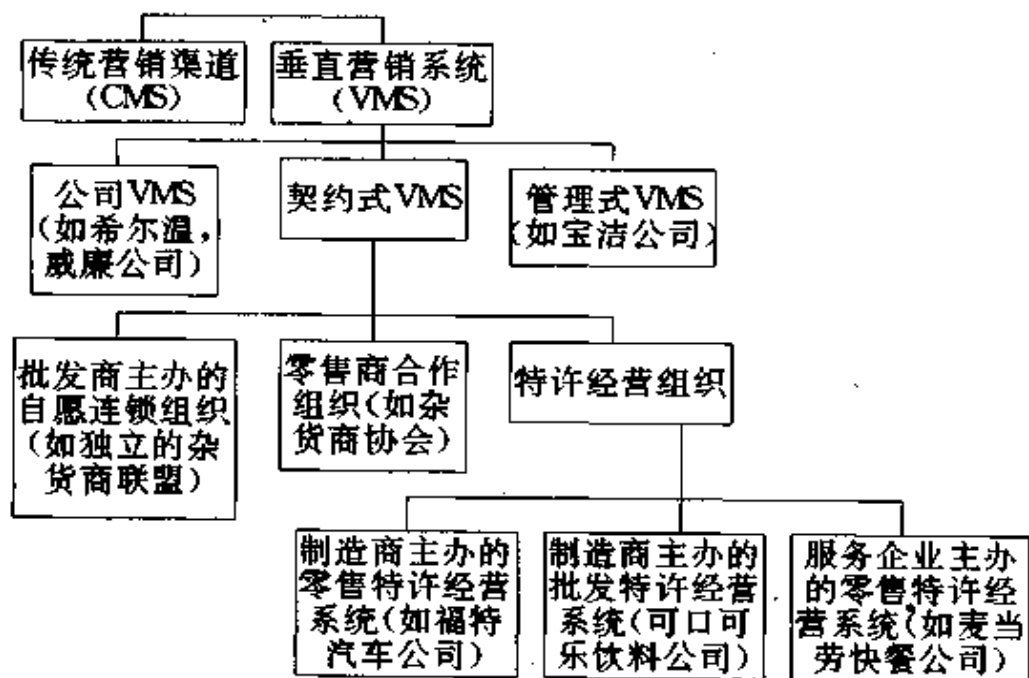


图2-4 传统渠道和垂直营销渠道

1. 公司系统。所谓公司系统,是指一家公司拥有和统一管理若干工厂、批发机构、零售机构等,控制市场营销通路的若干层次,甚至控制整个市场营销通路,综合经营生产、批发、零售业务。这种通路系统又分为两种。一种是大工业公司拥有和统一管理若干生产单位和商业机构,采取工商一体化经营方式。例如,美国胜家在美国各地设有缝纫机商店,自产自销,并经营教

授缝纫等服务项目。另一种公司系统是大零售公司(如西尔斯·罗巴克公司)拥有和统一管理若干批发机构、工厂等,采取商工一体化经营方式,综合经营零售、批发、加工生产等业务。

2. 管理系统。在西方国家,许多制造商即使是某此大制造商都不能建立推销其产品所需要的全部商业机构。因此,有些素有盛誉的大制商,为了实现其战略计划,往往在销售促进、库存管理、定价、商品陈列、购销业务等问题上与零售商协商一致,或予以帮助和指导,与零售商建立协作关系,这种市场营销通路系统叫做管理系统。例如,美国宝洁公司和坎贝尔汤料公司在商品陈列、货架位置、促销和定价方面都能与零售商通力合作。

3. 合同系统。合同系统是指不同层次的独立制造商和经销商为了实现其单独经营所不能及的经济性而以契约为基础实行的联合体。这种通路系统一般又可分为三种:

(1) 特许经营组织。指由生产与市场营销系统中的各个机构与其中某一机构组成的联合体。这种通路系统又分为三种类型:

一是制造商倡办的零售商特许经营系统。在美国,这种通路系统主要盛行于汽车业。例如,福特等汽车制造商允许某一代理商代销其汽车,该代理商虽然是独立的企业,但仍须同意遵守各项销售与服务规定。

二是制造商倡办的批发商特许经营系统。这种通路系统大多出现于饮料业。例如,美国可口可乐公司与某些装瓶商签订合同,授予在某一地区分装和向广大零售商发运可口可乐的特许权。

三是服务企业倡办的零售商特许经营系统。即由服务企业建立一个完整的系统,以便更有效地为顾客服务。这种通路系统多出现于汽车出租业、快餐业和汽车旅馆业。关于特许经营系统的具体情况,我们在第八章还将介绍。

(2) 批发商倡办的自愿连锁。这种自愿连锁和西方国家零售商业中的一般连锁商店不同。首先,自愿连锁是若干独立的中小零售商为了和连锁商店这种大零售商竞争而自愿组成的联营组织,参加联营的各个中小零售商仍保持自己的独立性和经营特点。而连锁商店是属于一家大零售公司所有的某种类型的零售商店集团,这些零售商店是属于这家大零售公司的分店和联号。其次,自愿连锁实际上是参加联营的各个独立中小零售商的进货在采购中心统一管理下进行,但分别销售,实行联购分销。此外,联营组织还为各个成员提供各种服务。而连锁商店的总公司虽设有批发机构——中央采购处,但连锁商店本身是零售组织。再次,自愿连锁通常是由一个或一个以上独立批发商倡办的。例如,联邦德国的自愿连锁是由一个独立批发商和一群独立中小零售商组织的。这些独立批发商为了和大制造商、大零售商竞争,维护自己的利益,帮助与其有业务往来的一群独立中小零售商组成自愿连锁,统一进货,推销批发商经营的商品。

(3) 零售商合作社。这是一群独立的中小零售商为了和大零售商竞争而联合经营的批发机构,各个参加联营的独立中小零售商要缴纳一定的股金,各个成员通过这种联营组织,以共同名义统一采购一部分货物(向国内外制造商采购),统一进行广告宣传广告活动以及共同培训职工等,有时还进行某些生产活动。

## 水平市场营销系统的发展

工商企业为了扩大销售,获得更多利润,在激烈竞争中求得生存和发展,不仅在通路系统内采取垂直一体化经营或联合经营的方式,而且在同一层次的若干制造商之间、若干批发商之间、若干零售商之间采取横的联合经营的方式,即水平市场营销

系统。所谓水平市场营销系统,是指两个或两个以上企业自愿组成短期或长期联合关系,共同开拓新出现的市场营销机会。这种联营主要是由于单个企业无力单独积聚进行经营所必须具备的巨额资金、先进技术、生产设备及市场营销设施,或是由于风险太大不愿单独冒险,或是由于期望带来更大的协同效应等。

## 通路合作与冲突

各个通路之间都存在着不同程度的合作与冲突。

通路合作是同一通路中各成员之间的通常行为。通路乃是不同企业因相互利益而组建的联盟。制造商、批发商和零售商互相取长补短,各取所需,相得益彰。对每一参与者来讲,这种合作关系所带来的利益要比各行其实大得多。

然而,每一通路系统内仍有发生通路冲突的倾向。通路冲突可分为水平通路冲突与垂直通路冲突两种。

所谓水平通路冲突,是指同一通路层次中各企业间的冲突。例如,福特汽车公司在芝加哥区的某些代理商可能抱怨该区其他代理商在定价和广告上表现得太积极,而抢走了他们的一部分生意。麦当劳的某些特许经营店可能指控其他专售店的用料不实、分量不足、服务低劣,损害了公众对麦当劳的总体印象。在发生水平通路冲突的情况下,应由通路领导者担负起责任,制定明确可行的政策,促使层次内通路冲突的信息上流至管理阶层,并采取迅速果断的行动来减轻或控制这种冲突。如果任由这种冲突发展下去,很可能会破坏通路内的凝聚力和通路形象。

所谓垂直通路冲突,是指同一通路系统各个层次间的利益冲突。这种冲突更为普遍。例如,汽车制造商想取消那些不肯执行服务政策、价格政策和广告政策的代理商。又如,玩具批发商

不肯与制造商合作,因制造商想越过他们直接销给玩具零售商。

当然,某种程度的通路冲突也是有益的。问题不在于消除这些冲突而如何对其进行有效的管理。有两种解决方法:一是由通路领导者制定出整个系统的总体目标,使每一个成员都由此获益。这一总体目标包括:降低商品在通路系统间移动的总成本,改进系统信息流程,共同努力以促使顾客接受其产品。二是建立管理机构,促进通路成员的参与以及彼此信赖,进而协助解决冲突。

## 通路系统的衡量

一家公司在未决定通路以前,对于所有的分销办法,应仔细考虑,必须衡量习惯所用通路垂直市场营销体系的利与弊。必须考虑的主要问题有:

- a. 什么是目标市场购买的需要?
- b. 每一个所选的路线是怎样地达到那些需要的?
- c. 什么路线是通路方面最有效的?

现在就这几个要点中几点做些解释:

### 1. 商品因素。

• 价值大小。一般而言,商品单个价值越小,营销通路越多,路线越长。反之,单价越高,路线越短,通路越少。

• 体积与重量。体积过大或过重的商品应选择直接或中间商较少的间接通路。

• 时尚性。对式样、款式变化快的商品,营销通路越短越好,以求速售。

• 自然属性。易腐或易毁性较强的商品,应多利用直接营销通路,避免不必要的损失。

- 技术性和售后服务。具有高度技术性或需要经常服务与保养的商品,营销通路要短。

- 产品数量。产品数量大往往要通过中间商销售,以扩大销售面。

- 产品市场寿命周期。产品在市场寿命周期的不同阶段,对营销通路的选择是不同的,如在衰退期的产品就要压缩营销通路。

- 新产品。为了较快地把新产品投入市场、占领市场,生产企业应组织推销力量,直接向消费者推销或利用原有营销路线展销。

## 2. 市场因素。

- 潜在顾客的状况。如果潜在顾客分布面广,市场范围大,就要利用长通路,广为推销。

- 市场的地区性。目标市场聚集的地区,营销通路的结构可以短些,一般地区则采用传统性营销路线即经批发与零售商销售。

- 消费者购买习惯。顾客对各类消费品购买习惯,如最易接受的价值,购买场所的偏好,对服务的要求等均直接影响分配路线。

- 商品的季节性。具有季节性的商品应采取较长的分销路线,要充分发挥批发商的作用,则通路便长。

- 竞争性商品。同类商品一般应采取同样的分销路线;较易占领市场。

- 销售量的大小。如果一次销售量大,可以直接供货,营销通路就短;一次销售量少就要多次批售,通路则会长些。

在研究市场因素时,还要注意商品的用途,商品的定位,这对选择通路战略的计划拟定都是重要的。

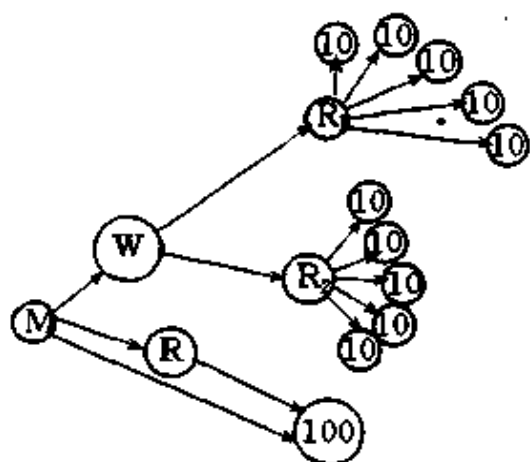
一般地说,制造商要尽量避免和竞争者使用一样的分配通路。如果竞争者使用和控制着传统的通路,制造商就应当使用其他不同的通路或途径推销其产品。例如,连裤袜(Pantyhoses)(原为配衬超短裙而制),在美国很受妇女欢迎,过去所有生产连裤袜的制造商都通过百货商店、妇女服装商店销售产品。而L'eggs公司在推销它生产的连裤袜时,避开竞争者,在超级市场推销L'eggs牌裤袜,结果很成功。美国雅芳公司也是如此,它不使用传统的通路,而采取避开竞争者的方式,训练漂亮的年轻妇女,挨家挨户上门推销化妆品,结果赢利甚多,也很成功。另一方面,由于受消费者的购买模式的影响,有些产品的制造商不得不使用竞争者所使用的通路。例如,消费者购买食品往往要比较厂牌、价格等,因此,食品制造商就必须将其产品摆在那些经营竞争者的产品的零售商店里出售,这就是说,不得不使用竞争者所使用的通路。

另外,对于消费者的消费习惯主要指的是以下两点:

①消费者对不同的消费品有不同的购买习惯,这也会影响分销通路的选择。消费品中的便利品(如香烟、火柴、肥皂、牙膏、大部分杂货、一般糖果、报纸杂志等)的消费者很多(因而其市场很大),而且消费者对这种消费品的购买次数很频繁,希望随时随地买到这种消费品,很方便,所以,制造商只能通过批发商,为数众多的中小零售商转买给广大消费者,因此,便利品分销通路是“较长而宽”的。消费品中的特殊品(如名牌男西服)等,因为消费者在习惯上愿意多花时间和精力去物色这种特殊的消费品,所以特殊品的制造商(即名牌产品制造商)一般只通过少数几个精心挑选的零售商去推销其产品,甚至在一个地区只通过一家零售商经销其产品,因此特殊品的分配通路是“较短而窄”的。

②消费者一般都是购买次数多,每次购买数量小;而产业用

户一般都购买次数少(设备要若干年才买一次,制造商所需要的原材料、零件等都根据合同一年购买一次或几年购买一次),每次购买量大。这就决定了制造商可以把产品直接销售给产业用户,而一般不能将产品直接销售给消费者,因为制造商多次、小批量销售会增加成本,不合算。



其中:M—制造商

W—批发商

R—零售商

图 2-5 不同情况下的直拉销售与间接销售

### 3. 公司本身的情况。这主要指公司本身的以下情况:

公司的产品组合情况,即:公司的产品种类有多少,如日本三菱汽车公司同时生产客车、小汽车、货车、摩托车四种产品;每种产品中有多少型号规格,如三菱汽车公司生产的客车有三种型号:MS 牌大型客车(乘 49 人),MK 牌中型客车(乘 33)人,ROSA 牌小型客车(乘 26 人)。公司产品种类的多少,表明该公司的产品组合的宽度;而各种产品的型号规格数目的平均数,则表明公司产品组合的深度。公司的产品组合情况之所以会影响分配通路选择,是因为在客观上存在着这种产销矛盾:从制造商

方面说,销售批量要较大(假设产品都是单价不高的一般消费品),否则如果销售次数频繁,销售批量小,那就不合算;从零售商方面说,除少数大零售商外,一般中小零售商的进货,要多品种多规格,小批量,勤进快销。因此,如果制造商的产品组合的宽度和深度大(即产品的种类、型号规格多),制造商可能直接销售给各零售商,这种通路是“较短而宽”的;反之,如果公司的产品组合的宽度和深度小(即产品的种类、型号规格少),则只能通过批发商、许多零售商转卖给最后消费者,这种分销通路是“较长而宽”的。

公司是否有控制分配通路的需要,声誉高低、财力大小以及是否有经营管理销售业务的经验和能力。

如果公司为了实现其战略目标,在策略上需要控制市场零售价格,需要控制通路,就要加强销售力量,从事直接销售,使用较短的通路。但是,公司能否这样做,又取决于其声誉、财力、经营管理能力等等。如果公司的产品质量好、誉满全球,资金雄厚,又有经营管理销售业务的经验和能力,这种大公司就有可能随心所欲地挑选最合用的分配通路和中间商,甚至建立自己的销售力量,自己推销产品,而不通过任何中间商,这种通路是“最短而窄”的;反之,如果公司财力薄弱,或者缺乏经营管理销售业务的经验和能力,一般只能通过若干中间商推销其产品,这种通路是“较长而宽”的。

## 2.5 八种不同的通路战略

通路成员能够利用通路的建立与管理来发展和保持长期的竞争优势。八种不同的通路战略能为企业带来竞争优势:单一分销、双重分销、非传统通路、建立并保持比较宽的通路成员网络。

使用新技术,提供优质顾客服务、降低成本和拥有进入专业市场的通道。不像其他营销战略那样容易被竞争对手所摹仿,上述战略能够长期奏效。

### 采用单一分销

单一分销促使完全服务型的中间商向其顾客提供高水准的服务,而没有来自那些提供有限服务的竞争者们的价格竞争之忧。通过单一分销,公司能与分销商建立并保持长期的亲密关系。在这种战略下,公司在某市场上的成功必须仰赖于其中间商的成功。当然,没有公司的充分支持,分销商也不会成功。单一分销让分销商放心地开发自己辖区内的市场,而不必担心会有其他的批发商或零售商来争夺自己辛辛苦苦开拓出来的市场。

### 双重分销通路

制造商往往通过多条通路将相同的产品送到不同市场和相同的市场。这即是说,同一种产品,由于既卖给最终消费者用于生活消费,同时又卖给产业用户用于生产消费,公司通常通过若干不同通路将同一产品送到不同市场(消费者市场和产业用户市场;有些制造商还通过多通路将其产品送到同种顾客手中),这就是双重分销通路。

美国前商务部助理理查德·H·希尔顿曾给两种类型的“双重分销”下过定义。第一种类型的双重分销是“制造商通过两条以上竞争的分销通路销售同一种商标的货物”;第二种类型的双重分销是“制造商通过两类竞争的分销通路销售两种商标的基本相同的产品”。例如美国肯塔基州一家大酿酒商通过各种经

销商(如超级市场、连锁商店、折扣商店和独立食品商店、小杂货店等)销售许多不同商标的相同的威士忌酒,消费者可能不知道这些不同商标的、不同价格的威士忌,都是这家酿酒商的同一酒桶里的威士忌。制造商使用双重分销战略,比使用单一通路更能实现“市场渗透”深入化。

### 非传统通路战略

在非传统通路战略中,制造商、批发商和零售商能够经销与其本身关联不大的产品和服务。天美时和 L'eggs 都采用非传统通路。天美时通过超级市场、方便店(如 7-11)、机场报刊杂志台以及本尼顿商店等零售通路来销售手表。L'eggs 通过药店、方便店和超级市场大量销售其厚底鞋。这些通路总是为其他手表和厚底鞋的竞争厂商所忽视。根据信息资源有限公司的数据,1993 年 Sara Lee 公司的 L'eggs 是美国厚底鞋市场上的畅销品牌,市场占有率为 42%。

非传统通路使得消费者能在方便的地方购买商品和服务。例如,天美时就很了解,消费者更经常地在非传统通路而不是珠宝店购买手表。L'eggs 也很清楚,女性顾客在食品店比在服装店中购物欲望更强烈些。天美时和 L'eggs 还都知道这些市场部分的自造特性。为了增加自选零售店对其产品的接受度和促使顾客更喜欢自造的购物,Timex 和 L'eggs 都为零售商发展了特别展示通道以展卖他们包装形象统一的产品。

### 建立并保持比较宽的通路成员网络

为建立并保持比较宽的通路成员网络,公司要使用地区性

和全国性的广告(提供与广告覆盖范围相当的分销网络),并创立和维持一个地区性的或全国性的品牌形象,还要提供整个市场范围一定水平的满意服务。

尽管大多数第一层次的日本汽车制造商(本田、丰田、和日产)有着较宽的覆盖全美的分销网络,第二层次的日本汽车制造商如马自达、三菱、五十铃)也有相似范围内的坚实的经销商网络。在某市场中若没有充分数量的优秀的经销商,这些制造商不可能获得任何潜在的市场,无论是地方性的、地区性的还是全国性的。

许多年以来,三菱在美国轿车购买者中的品牌号召力很低。它 1982 年才进入美国市场,只有很少数量的经销商,并且还集中在东部和西部沿海地区。由于这些既经销道奇和 plymonth,又经销三菱,这使三菱的品牌形象十分暗淡。三菱现在改变了它的分销战略,开发了一系列轿车(包括跑车——3000GT 和豪华车型——Diamante)并加强其经销商网络。它使旗下经销商的数量从 1987 年末的 204 家增加到 1993 年中期的 550 家。不像其它的日本竞争者,三菱还决定为其豪华车 Diamante 建立单独的经销商网络。这项决定使现有经销商更加忠诚于公司,并使公司能更容易地吸收新的经销商。三菱还买下了 Value Rent — Alar,佛罗里达的一家轿车租赁商。租车业务使三菱轿车的参观和试用频率大增。最后,为了增加分销商的忠诚感,公司还花费 3 千万美元广告费以推广其 1994 年的格兰特模型,这比它以往任何一次花在新车推广上的钱都多。它还给予经销商传统的培训,并用测验考查他们的产品知识。

## 使用技术战略

通路成员能够使用高新技术来取得并保持竞争优势。电脑能被用于安排约会,保持最新的商品目录,分离畅销品和滞销品和针对有选择的目标顾客进行促销等。自动化仓库能够减少依单发货中的错误,加快运送和降低劳动力或成本。

革新性应用技术以创造通路竞争优势的一个例子是巴克斯特国际公司的“价值链自动化采购”系统。“价值链”系统使大客户,如大医院,能够通过以电话连接的终端设备向巴克斯特直接订货。通过该系统订购的货物由巴克斯特直接送达订货地点(如一个手术室或护士办公室),并且数量上准确无误。这样巴克斯特系统的用户医院就能从无库存系统中获益。无库存系统减少了订货和商品运送两方面的成本。这些费用几乎与产品的直接成本相同。

“价值链”系统还给巴克斯特带来极大好处。巴克斯特是面对医院的分销商业中的领头羊,其市场占有率达几乎28%。“价值链”系统的服务被巴克斯特人视为高市场占有率的首要贡献者。该系统还使巴克斯特为这种服务的取额外费用并成为医院药品供应的唯一来源。尽管巴克斯特的价格比使用传统订货和运输方法的竞争对手的要高,但由于存货管理成本费用的节省,医院的总体费用还是有显著的降低,而这一切都是这个系统的功劳。

## 提供优质顾客服务

通路成员通过提供优质顾客服务也能建立并保持长久的竞

争优势。优质顾客服务的典型例子就是更快的运输,保留顾客服务记录,以现有存货满足 95% 以上的顾客订货,拥有较多品种和规格产品库存和现场设备维修等。

一个家用保健品公司,通过为其经销商提供最优服务取得了巨大成功。尽管其竞争对手能以更低的价格向家用保健品零售商提供相同的产品,但零售商却因之而不得不大量采购。此外,在送货方面零售商经常要等待三周长的时间。因此,零售商就不得不需要保持适量的库存以满足顾客的需要。但该公司的所作所为却正好相反,其通路战略以当日送达为基础,它形成了整个 32 个仓库在内的巨大库存系统。公司提供的价格包括了运输费,而其竞争对手却将运输费单列出来。该公司还扩展其产品组合,从轮椅到医院病床和康复设备的制造,还包括诸如电动轮椅的垫子和电池等小物件商品的经销。

## 保持低分销成本

建立在低成本基础上分销战略使通路成员能赢得价格敏感型的市场部分,将费用节约的好处让给消费者,并通过挑战竞争对手的价格而获得满意的利润。

通路成员可以通过自动化(如订货、仓储和记帐的自动化)、租用低租金设备(作为展厅、仓库和零售店)、将提供给顾客的服务减至最少(如通过自选购物、目录销售或对运输、设备安装和修理等吸收额外费用)等方法来降低其成本。

邮购销售的电脑零售商 Gateway 公司就是通过低成本分销赢得了竞争。Gateway 的年销售额从 1986 年的一百万美元左右增至 1970 年的 2.75 亿美元,而 1994 年则高达 26 个亿美元。1992 年该公司挂牌上市,从原始股的发行中获利 1.43 亿美元。

专家声言, Gateway 的计算机并没有超越现有设备的技术水平, 其成功也不是由于其非凡水平的顾客支持。使 Gateway 公司脱颖而出的是其低成本分销系统, 该系统使 Gateway 公司能以比大多数竞争者低至少 10% 的价格来销售其产品。Gateway 不设展室, 在南达科他(这里有较低成本的劳动力和低租金) 组装并分销电脑, 以预先付款为基础来销售(以降低信用成本和库存风险), 并只为其顾客提供极少技术支持。就这样, Gateway 的运营成本仅仅是其年总收入的 5.4%, 而康柏却高达 13%。虽然这个战略不一定对所有的目标市场都奏效, 但 Gateway 的目标顾客都是老练的计算机用户, 他们仅需很少的技术支持, 他们对价格极为关注——而不是服务。

### 拥有进入专业市场的通道

这种通道使公司能更好地满足其目标市场的特别需要, 比竞争者更有效率地进入市场。没有通向专业市场的通路, 企业就不得不想办法把它的产品和服务推向更大范围的市场。这会造成巨大的浪费。

### 通路战略的优势

这些竞争性优势可以适用于制造商、批发商和零售商; 也适用于产品和服务的销售者; 适用于短期或长期营销通路的用户; 也适用于单一和双重通路分销商; 也适用于国内和国际企业还适用于采用价格策略或服务策略的通路成员。

尽管各种战略的优势我们是分开讨论的, 企业可以将这些战略混合使用。例如, 企业可采用技术策略来降低成本(如更好

的管理或库存技术)或提供更为优质的顾客服务(通过维修服务)而且企业可以采用一些非传统通路销售作为传统通路销售的补充,从而构成双重分销。

一般来说,运用通路竞争优势的企业总是能将企业的通路策略与其整个市场营销策略相统一。例如,L'eggs 公司为其自助服务销售专门设计了一种创新式包装:用一种蛋形容器来吸引消费者的注意,并包括市场提供广告陈列。

通路管理作为竞争优势的主要方面在于其长期性质。例如,许多特许合同是 20 年才更新一次的。一般建立一个零售网络是非常耗时的,而且产品如果不在市场上经历充分的展示是难以实现其销售的潜力的。许多批发商不愿意承接市场上有竞争品牌和产品的批发商。制造商因为这些限制而很难接近最得力的批发商。

除了长期性之外,通路关系也是让竞争者难以效仿的,尽管竞争者可以模仿其价格策略,模仿其产品线,或模仿企业的促销策略,但是通路关系可就不好模仿了。例如,最好的批发商可能早就承诺为竞争对手服务了,或者发现最佳的零售地点已经为竞争对手所占据,这样就不好办了。

### 分销战略与公司整体营销战略的关系

分销战略管理可以由作通路决策的营销人员全职来处理,也可由专职通路经理来处理。一般其组织管理形式是,由产品经理、价格负责人、广告负责人、销售经理、特许办主任、顾客服务主任、营销调研员和负责营销的副总裁来共同承担起分销通路管理的各项职责。例如,由公司的销售经理来负责培训、激励和评价批发商。

这种组织的优点是:分销管理由各专业部门完成,无须其它营销人员,而且责任按职能在管理者中清楚地划分,不利之处在于:由于各司其职,衔接性工作可能会出现一些问题。

另一种组织形式是设置一名专业的通路经理职位。整个通路的计划、协调、控制及与通路有关的活动都由其来负责。表 2

表 2-2 企业内通路经理的关系

职 位	通路经理的关系
营销副总裁	向营销副总裁汇报并协调与其它营销管理人员的关系
销售经理	保证在各通路间销售时机的合理分配 在分销培训和销售支持方面给予协助 在合作广告,促销战役和贸易折扣方面对通路成员进行有效的宣传和教育
广告经理	在媒体预算、广告补贴和主题一致等方面进行协调
产品经理	在各产品之间协调与通路有关的活动,保证产品流经最有效和最高效的通路
营销调研主任	物流经理与其它通路成员一起协调物流活动 对有关通路态度、冲突和消费者偏好方面的信息进行调研
财务经理	努力消除重复性工作以降低成本 通过搜集必要的财务数据来对通路进行控制和评价,并确保预算足以支持通路发展和维护
法律顾问	通过与法律部门的联系以确保通路限制、独家分销、定价、双重分销和垂直一体化方面的合法性

—2 列出了通路经理在企业内的关系。此项组织模式的优点是可以使用通路专家,在营销人员中实现更好的协调,以及建立标准化的通路策略。其不利之处在于人员成本增加,职能经理们之间的矛盾增加,以及合适的人选难觅。

美国的一项有关通路组织的研究表明,14%的大型制造商企业内部设有专门的通路经理。分销活动的管理者是最复杂的,包括营销经理,营销副总裁,销售经理和产品经理。

特许经营者和批发商有可能比制造商拥有更多比例的通路经理,例如,特许经营者需大量人员来检查被特许者的经营情况,帮助他们管理业务,并对特许的修政确定标准。

不论分销活动的组织采取哪种方式,重要一点是在营销策略中要对分销从长期和短期都给予考虑,企业还需要将分销管理与整体营销策略的关系协调好。

#### 案例:艾维恩化妆品公司的复合分销战略

艾维恩公司一直被它在美国的传统直接销售系统中的各种问题所困扰。销售代理人的不足率总是很高,而且它的许多传统顾客——家庭主妇现在参加了工作。女性就业者百分比的上升给艾维恩公司造成了双重的问題。其结果是一方面公司的潜在顾客减少,另一方面是合格的代理人减少。

除直接销售(产品的平均售价为20美元或更低),艾维恩公司已开始通过一个将直接邮寄与电话销售结合起来的系统来销售产品,为建立该系统,公司的代理人提供目前用户及潜在顾客的名单,然后给每位潜在顾客寄在一份产品目录。公司计划由直接销售代理人来分摊这项邮寄费用。在寄出产品目录之厉。销售代理人紧接着给这些潜在顾客打电话。使用直接邮寄的顾客可以将他的需求寄给公司或代理人。另外,公司设了一个免费电话号码,并且可以通过传真机来接收订货。为了增大这种新的销售系统的知名度,公司投资3400万美元在全国范围内接一次公司成立108年

以来规模最大的广告宣传活动。

刚开始宣布这个计划时,艾维恩公司的总经理预计在3~5年之间,该系统的销售额将达3~5亿美元之内,这位经理假定该系统将吸引新的客户。这些客户或是因为在该地区公司的促销活动未做好而不知道艾维恩公司,或是不购买艾维恩公司的产品。这个乐观的估计部分是基于对该系统最初的检验,在检验中,12%的顾客对艾维恩直接邮寄作出反应,大大高于同类活动3%的反应率,在1993年,该系统的销售额为4500万美元,约占艾维恩公司在美国销售额的3.2%。公司直销部经理承认,这个结果不尽如人意。另外的一些市场分析人员还认为,这些销售的一部分本来就可由公司的老顾客通过直接销售系统来实现。

对于“该系统有何缺陷的问题”有许多看法,有人认为,关键是不应削减直销力量。虽然玛丽·凯公司正在尝试直接邮寄产品目录,该目录上的商品是不同于其直接销售的商品的。与艾维恩公司不同,玛丽·凯公司根据其代理人区域内的直接邮寄销售量来提高这些直接销售代理人的佣金。而当该系统被引进艾维恩公司时,公司调整了销售佣金结构,这就要求代理人们要卖出更多的产品才能得到原有的佣金。这同时也减少了给予公司高层人员的假期和其它奖励。另外,虽然艾维恩公司曾给予其代理人一种可换成各种礼物的积分,这项政策也被停止了。现在积分只能换成免费券。这些变化使得艾维恩公司在美国的40万名代理人钱包大损。

新系统久的另一种解释是,公司未能建立一个需要代理人的独立的品牌形象,使该公司的代理人对品牌产生信心。当代理人离开时,这个品牌就一钱不值。一些分析人员对艾维恩公司目前宣布的大幅度减少广告费用尤为关注。

## 第三章

# 通路设计与选择

智者顺时而谋，愚者逆理而动。

——《文选》朱叔元《为幽州牧与彭宠书》

**Pilot Marketing**



根据美国全国针织业企业协会公布的统计数据,1993年,女性在各类市场通路、百货商店以及专业商店中紧身裤袜类商品的消费支出高达24亿美元还多,平均每位女士每年要购买约17套。在1993年中,全美最畅销的紧身裤袜品牌是萨拉李公司的里耶戈牌产品,约占据整个市场的42%份额,紧居其后的是凯撒一罗斯牌,占市场份额的21.8%

萨拉李公司在里耶戈品牌和安得奥品牌销售中的通路策略可以用这样一句话来概括——“消费者去哪儿买,产品就在哪儿卖。”通过其里耶戈和汉兹分部,萨拉李一年能销出10亿美元的产品。在70年代早期,里耶戈就已成为紧身裤袜的领导品牌,称霸于杂货店等零售商店。在那之前,几乎所有的紧身裤袜都是在折扣百货店、传统百货店以及服装专卖店里销出的。为了扩大产品进入自助式零售商业的机率,也为了更好地诱使消费者使用自助式购物方式,里耶戈公司的零售商提供了其特殊设计的货架以便展示其独具特色的包装。

萨拉李公司在其安得奥品牌的营销上也采用了类似的通路策略。对于女性热衷于在折扣店内购买针织品的流行趋势,萨拉李紧随不放。最初,安得奥产品只是在百货公司之类的大型零售商店销售。1978年,萨拉李公司首次将安得奥产品投入凯马特及其它折扣商店销售。到了1985年,安得奥彻底离开了传统的百货商店,进入了新阶段;1988年,公司将安得奥系列转到了其里耶戈子公司经营。在这里,安得奥被分销到了杂货店之类的大众零售商那里。

由于里耶戈和安得奥两类产品是在同一通路销售的,萨拉李精心策划以使二者互不混淆而各具特色。每一品牌都有自己的包装,如果出现在同一店铺时展示也是互不相同,价格策略也不一样。对里耶戈产品来说,无论其包装策略还是广告策略也都

与安得奥截然各异,援引公司发言人的话说,“我们之所以改变是因为销售的潜力在第二类通路中更好地增长,而这一成功的实施是因为有里耶戈的成功先例在那里了。”

为了吸引那些注重时尚而不在意价格的消费者,萨拉李将其汉兹丝袜和希尔雅产品线(这些是通过百货商店来销售的)定位于 35 美元一双的售价。这些产品的营销是萨拉李的汉兹子公司来负责的。与里耶戈和安得奥品牌所大不相同的是,这些产品线有着大量的细分。例如,汉兹丝袜总共有 447 种不同的式样,颜色和质地组合。

萨拉李公司在里耶戈和安得奥品牌上的通路策略是以通过自助式推销来为消费者提供大量便利为基础的。其汉兹子公司的策略使得更追求时尚的消费者们深受其益,萨拉李的这种多通路营销策略堪称企业的典范;这种策略使得萨拉李可以使市场覆盖率最大化并能吸引多个细分市场。由于萨拉李在每一通路上所经销的品牌和产品都是不同的,这就减弱了通路成员之间的竞争。

在这一章里,我们将研究通路设计和选择的有关问题,具体来讲有以下一些内容;通路目标的制定;通路宽度和深度需求的评价;市场、产品、公司以及中间商因素的研究;在通路成员之间分配通路任务;选择特定的通路成员,以及修改通路设计等。

### 3.1 通路设计与选择导论

通路设计决策的制定包括选择最佳的通路组合。这一过程将要解决以下问题:通路的宽度和深度如何,中介机构类型怎样,每一通路成员的任务各自是什么。重要的一点是,即使与某

一通路成员的合作协议是长期的,公司也应经常对其通路伙伴设计和选择运作进行重新评价。

本章将通路设计与选择过程视为一系列的连续活动(见图3-1)。这些活动包括:确定通路目标;评估通路宽度和深度以及中介组织类型要求;研究市场、产品、企业以及中介因素;分配通路任务给通路成员们;确定最佳的通路设计;修正通路设计。

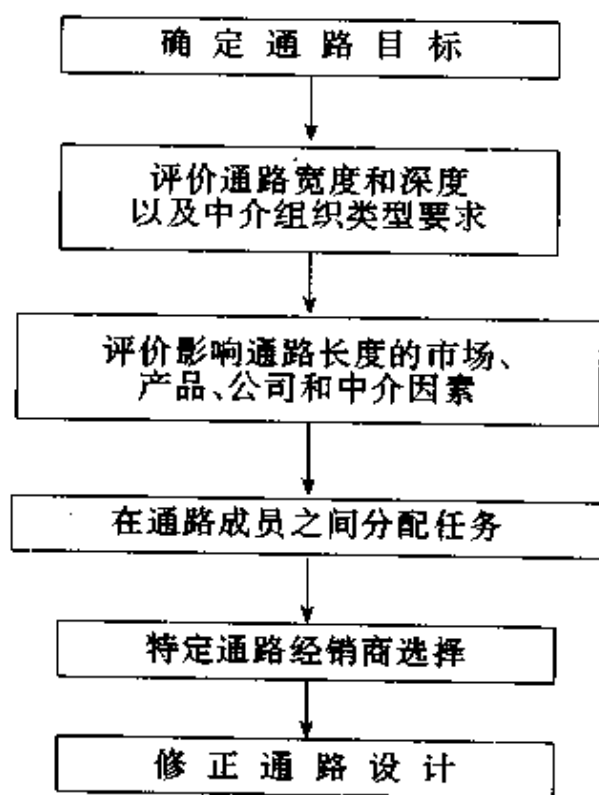


图 3-1 通路设计和经销商选择过程

对于通路中介应该在以下几种条件下重新考察其现有的通路设计。在兼并或较大的收购之前应对通路设计重新考虑,因为所涉及的两家企业有可能有着不同的通路结构,也有可能渠道结构上相互重叠。例如,卡夫公司和通用食品公司将其分销通

路合并成了一家食品公司叫作卡夫食品公司。据卡夫北美公司的总裁兼首席执行官所言,“在任何一地,你都会遇到这样的情况:两个人同时去超级市场推销,他们在互相争夺货架空间,为与经理人员交易而争取时间。”在新的通路结构下,五个独立的集团被重新组合成为一支具有 3500 名销售代表的销售队伍。这一新的通路结构使得雇员可以覆盖更多的地区。

无论一家公司在其营销策略上有多大的变动,都应重新评价其通路结构(这里的变动例如开发一种新产品或者进攻某一新的目标市场)。尽管现存的通路结构可能会适用于其现行政策,但是对未来的政策可能就不那么适合了。例如,当施乐公司最近开始销售一种适用于小型办公室和家用办公室市场的廉价复印机,他们不得不改变过去那些适于销售大型复印机的成功通路策略,即派出销售代表走访大的办公机关。对于销售大型复印机,施乐一如既往地用销售代表,但现在对于小型复印机,他们通过办公设备供应连锁商、家用电器零售商和购物社销售。

对于企业所服务的新地理市场,也应重新评价其原有通路策略。例如,不求助于国外专业出口公司,企业就很难再成功地运用其在国内惯用的市场策略去出口商品。

最后,企业在丢失主要客户,或增加灰色市场活动,或新通路的重要性发生改变,或者消费者行为发生变化时,都要评价其现行的政策是否依然适合。

现在我们开始着手研究通路设计和经销商选择过程,首先是第一阶段,确定通路目标。

### 3.2 确定通路目标

对于一个通路成员来讲,典型的目标是能够成功地完成两

个企业的通路整合(在兼并或购并过程中),能在某一特定通路内取得大量的分销(如超级市场),能够降低由未被授权的交易商(一般指灰色市场)所完成的销售量,或在投资最少的情况下完成在新的市场上分销产品的增长。

如何确定某一特定的通路目标呢?一般是在分析目标顾客对服务的要求基础上辨别顾客的分销需要。如果生产者或最终用户无力提供这些服务,就需要中介机构了。服务要求可以归为五大类:批量规模、市场分散程度、等候时间、产品多样性和服务支持。批量规模反映了顾客希望少量购物的愿望,市场分散程度涉及方便的购物地点,尽管有些消费者会长途跋涉地购物,其他人则希望越近越好,等候时间则是指货物交付速度,产品多样性指的是顾客对竞争品牌和产品选择范围的大小,服务支持则评价产品在家里或办公室里损害后的支持。其它一些服务则包括技术服务或购买过程的常规化(例如实时存货管理系统)服务。

通路目标还包括在服务上所做的改进。企业还可以基于不同顾客群的需要而对市场进行细分。例如,如果经销商想增加对那些价格敏感性高的消费者的销售,可以通过邮购的方式。企业还可以继续通过传统的超级市场完成对多样性和方便性敏感的消费者的销售。

### 案例:豪马克:世界上最大的贺卡公司之变迁

豪马克是世界上最大的贺卡公司,1993年其销售额达34亿美元,而净利润至少2亿美元。1993年,作为其最大竞争对手的美国盖事公司,销售额达到了17亿美元,净利润为11.2亿美元。从1990年起,豪马克的市场占有率已从45%降至42%;而且利润额趋于停滞和后退。许多分析家认为,这一退步应归咎于其通路策略。

在经销豪马克牌贺卡的10000家卡片商店中,9800家是独立的,公司

只拥有其余 200 家。豪马克将产品分销给 Walgreen 和 Osco 连锁店,但却一直拒绝与沃尔玛合作。自从 1959 年起,豪马克将“大使”牌产品以较低的折扣价售予折扣商。现在“大使”牌占豪马克全部销售额的 19%。许多分析家认为“大使”牌夺走了豪马克的许多销量。

现在,考虑到折扣店、超级市场、零售连锁和其它零售形式日益增长的重要性,豪马克正在重新评价其通路策略,1975 年,一半的美国人是在卡片专卖店购买的,而现在只占不足 30%。因此,分析家们认为“豪马克在过去成了一次购物的受害者”。

据一些市场分析人员的看法,豪马克现在位于一个重要的转折关头,它需要通过求助于大众推销商们来维持其现有的销售额和利润。但改变策略也存在着风险。豪马克并不想放弃其在专业卡片店的优势地位。豪马克公司认为其有必要维护这些零售商的利益,因为它意识到在大众推销商面前它们是极易受到威胁的。由于豪马克的主要竞争对手,美国贺卡公司和吉森贺卡公司,并不通过专业贺卡店销售产品,他们就极易向新兴的折扣商店和超级市场转移。

### 3.3 评价通路长度、宽度和中间商要求

通路的服务功能设定将直接影响到通路的长度和深度。例如,小批量商品这一要求就暗示着制造商应该通过那些愿意分开包装商品的经销商来分销,这将促使制造商考虑使用长型通路设计;而消费者对产品多样性的要求又将暗示应用长型通路;长型通路可能会更适合于生产单一产品的制造商。另一方面,对高市场分散度的要求将会要求采用宽型通路设置。

通路设计的三大要素是通路长度,通路宽度和在每一通路层次上的中间商类型。通路长度指为完成企业的目标而需要的通路层次的数目。通路宽度则指在通路的每一个层次上所需中间商的数目。与通路宽度相关的一个问题是在每一通路层次上

的中间商的竞争程度,这将确定在通路的不同层次采用的中间商的类型。

总的来说,供应商有着许多潜在的通路选择,例如,一个具有三层的通路设置(不包括制造商与最终用户在内),每一层次有三个中间商,中间商共有两种类型,那么就有 18 种选择方案。把通路层次的数目变为 4 就会有 24 种可能( $4 \times 3 \times 2 = 24$ )。

## 通路长度

通路长度的选择可以从直销(只有两个层次:一个制造商和一个最终消费者)到五层通路,产品由制造商卖给代理商(出口商),再到批发商,再到零售商,再到最终消费者,在一个短通路中(直接分销),制造商将产品和服务直接卖给最终消费者而不通过任何独立的经销商,这种短渠道的存在意味着某种程度上的垂直一体化,或者大规模的制造商如从事前向一体化的大型跨国公司的存在。

与通路长度有关的一个主要问题是通路控制与资源运用的关系。这一关系如图 3-2 所示。尽管长通路要求有限的财务资源即可。但在分销过程中供应商对通路的控制却非常之低。相反,短通路虽然耗费企业更多的资源,却实现了对通路的高度控制。

通过短通路,制造商可以掌握最终零售价格的制定,店铺环境向消费者所提供的竞争性商品的范围,以及顾客服务的全面质量水平。但是,短通路却要求企业资金和资源力量雄厚,可以大量存货,建设仓储及零售设施,承担起批发和零售职能等等。短通路还假定制造商可以在执行上述职能时达到与专业批发商、零售商或通路设备供应商一样的高效率。短通路在一些情况下是常见的。例如,一些大制造商常用它们来进行全面大规模销

售,短通路也常用在产品生命周期的早期阶段,因为这时需要有高度熟练的员工去解释产品的特性,处理复杂的安装调试等。总之,在消费者规模大而数目少时,如工业类产品,短通路是一种高效率的选择。

短通路使得制造商对通路有最大的控制,短通路者认识到去管理自己的雇员总是要比管理独立的分销商、零售商甚至特许经营者的雇员容易得多。而且,一些消费者更愿意与制造商直接联系,尤其是在电子贸易,或者产品十分复杂并必须为迎合个别消费者需求而特殊设计时。

但与短通路相并存的两大缺点是:企业一般要求具备这样的资金实力来执行其所有的通路活动;企业要具备足够的专业知识和相应的专业人力资源来有效地执行上述活动。

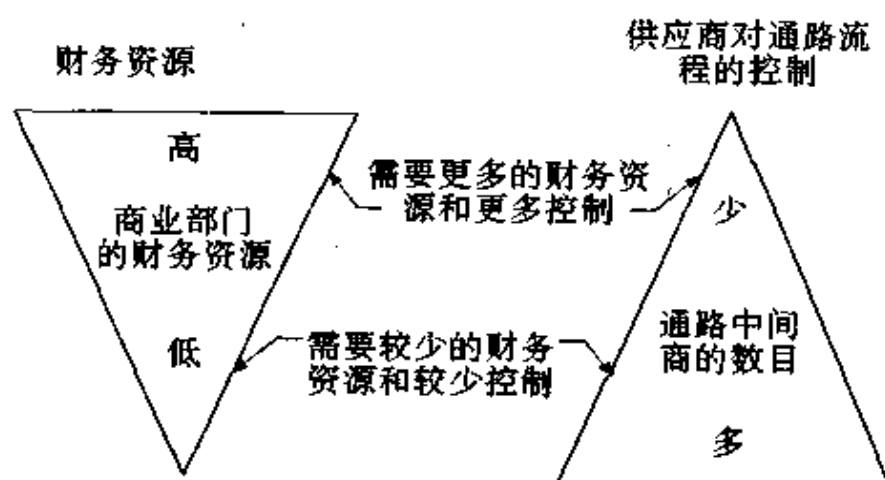


图3-2 在渠道设计中的控制与财务资源对比

而在长通路(非直接分销)中,每一独立的通路成员(制造商、批发商和零售商)都承担其各自的通路职责。一个长通路也就意味着若干独立的公司都参与到了通路的设置中,长通路一般都具备高度通路专业化和广泛的地理覆盖等特征。

长通路使得企业有能力面对大量的消费者,制造商在资金方面的压力减轻,可将通路职责在通路成员之间分摊,而且使得消费者能够从一种通路中购买到其所需的绝大部分消费品。

长通路使得从事营销的机构能够面对大量的分散的顾客。例如,一个长通路可能会包含生产者、制造商的销售部门、产业分销商和最终用户。一个制造商可以拥有多达 36 个销售部门,每一部门与 20 个产业分销商打交道,就会产生总共 720 个分销点。如果每一个分销点有 100 个客户,那么整个通路就会有 72000 个客户,而一个制造商如果单凭自己的力量是无法做到的。

对于每一经销商来说,长通路减轻了其在资金和人力资源上的压力,因为诸如仓储、运输、信用以及实地推销活动都分别被其它的机构所承担了。一些通路成员将要效率更高地执行其相应的通路活动,这些制造商是望尘莫及的。长通路还使得通路成员在竞争实力的基础上承担自己所适合的任务。例如,一家批发公司就可以在比制造商所花费成本低得多的情况下与潜在客户进行生意接洽,这是因为它在一条销售热线上同时代表着若干制造商。长通路对于那些希望一次性购物的消费者也是极具吸引力的。这种一次性购物的愿望减少了顾客与经销商接洽的次数,使顾客可以在一次货运中从多个售主那里得到商品,增强了顾客讨价还价的能力,并降低了顾客的管理性支出。(对于批发商来说,其从多个售主那里购物只需付一张支票就可以了)

长通路有许多缺点。首先,在供应商的产品到达市场的过程中,中间商越多,供应商对产品流程和运输的控制就越小。随着通路长度的增加,供应商对控制零售价格的能力也就越来越低了。其次,长通路也增加了转运的机率和在不同的通路层次所提供的服务水平参差不齐的可能性。第三,由于长通路还要求通路

表 3—2 通路长度和市场、产品、消费者以及中间商因素的关系

	以下情况采 用直销	以下情况采 用长通路
市场因素：		
顾客数量	小	大
地理分散度	低	高
顾客密度	高	低
销售耗用时间	长	短
顾客的层次	高	低
平均订货量	大	小
产品因素：		
容积	高	低
保存性	高	低
单位价值	高	低
产品标准化	低	高
技术特性	高	低
毛利	低	高
制造商因素：		
规模	大	小
财务能力	高	低
对控制的愿望	高	低
管理能力	高	低
顾客了解程度	高	低
中间商因素：		
存在性	低	高
成本	高	低
服务质量	低	高

活动和职能必须在通路成员之间合理地分配和协调。这样就必须采取措施以激励那些独立的通路成员服务于小笔业务,参与广告计划合作,并在新产品、技术和市场上对其销售人员进行培训和指导的任务。

有关通路长度和市场、产品、消费者、中间商因素的关系问题见表 3—2。

1. 市场因素。通路长度受到顾客数量、地理分散度、顾客密度、销售耗用时间、顾客水平和平均订货量的影响。

如果潜在顾客的规模很大,就宜采用中间商。例如,如果某一工业用品有约 3000 个潜在的最终用户,而制造商只有能力与其中 50 个打交道,那么在—层通路中至少要有 50 个中间商,每一个接洽约 60 个用户。如果有 2500 个潜在顾客,企业需要四层中间商以充分满足与所有顾客的接触,这是指在每一层次所能接触的顾客的数目最多 50 个的前提下(1 个制造商 $\times$ 50 个制造商代表 $\times$ 50 个最终最终顾客=2500 个最终顾客)。

大的销售区域(如全国市场)宜采用长型通路,而较小的区域则应采用短通路。在区域大时对资源的要求也高,因为每一通路成员都要承担较多的货运、销售代办处建设等。

在顾客密度高(一般在大都市里)的地区应采用直销方式,因为这时与每位顾客接洽或提供服务的成本都较低。而另一方面,制造商在人口稀疏的地区应采用长型通路。

销售耗用时间是指顾客从第一次接触到最后的购买所占用的平均时间。如果销售耗用时间长(一般是技术性能复杂的产业用品)则宜采用直销,而为这类产品遇到短期合同经销商或合同即将终止的经销商时,更应放弃他们而采用直销方式。

如果在一个组织中,个人对购买的决定能力越低,则该产品越应采用分销商方式,而个人决策权越大,则越应采用直销方

式。

最后,如果平均的订货量很大,越宜采用直销。那些小而繁多的交易则应采用长通路销售。

2. 产品因素。影响通路长度的产品因素是体积、保存性、单位价值、产品标准化、技术特性等。

如果产品体积相对价值较大,则应用短的分销通路。这将有助于减少物流的成本。如果相反,则宜用长通路分销。

易腐坏的产品应通过短通路销售以便减少途中时间和距离。而那些保存期长的产品则可以通过长通路来销售。

产品单位价值高的产品更宜用直销这种方式,因为这与直销的高成本相平衡。而那些价值低的小商品则只需通过分销商即可。由不具竞争性的制造商所生产的小价值商品可以并到一个通路中分销。

标准化的产品一般宜通过长通路。而那些为适应特殊网络习惯而制造的产品则不宜通过分销商,因为还需要对其加以培训。

技术复杂的产品一般适合直销,考虑到这些生产品需要由制造商提供较多的咨询,售后服务等。

3. 制造商因素。影响通路的制造商包括规模、财务能力、对控制的愿望、管理能力和顾客知识程度。

一般来说,较大的公司在通路设计上有较大的选择,这部分是由于这类公司有着较强的财务能力和管理能力。因此,大的公司都倾向于用直接销售,小公司则一般选择经销商分销。

财务能力薄弱的小公司一般需要选择长通路。长通路可以使公司更快地从通路成员那里取得货款(包括直接向最终用户销售所得),并且减少了其在仓储、运输、零售设施建设方面的投资。

公司如果想从事零售、批发业务必须具备这方面的专业管理能力。如果在这方面专业性很强,则可以选择直销通路。

顾客了解程度是指公司对顾客的了解,如果了解程度越高,则越适宜采用直销。制造商如果对顾客情况不甚了解的话,采用有经验的分销商则可深受其益。

4. 中间商因素。影响通路长度的三个中间商因素是存在性,成本和服务质量。

存在性是指经销商能否在相关的市场领域内有效地找到。经销商之所以不易寻找是因为有限制因素。(许多批发商都受合同的约束而不能为竞争者的产品进行分销活动)在有些情况下,由于经销商的水平不高,也只能采用直销方式了。

中间商成本有时会很高(主要指经纪人和代理商所收取的佣金和批发商所要求的折扣),因此直销更具可行性,在评价中间商成本时,供应商应仔细地将直销和中间商分销各自的所有成本包括在内,从而可以在销售的各个层次予以比较。

制造商需要确定中间商的能力是否能满足最低的顾客服务水准,如果分销商不能胜任,唯一选择只有直销了。

### 通路宽度

通路宽度指在任一通路层次上的竞争程度以及在市场领域中的竞争密度。决定通路宽度的三个因素是所需的通路投资水平,目标消费者的购买行为和市场中的商家数目。通路投资水平与为满足一定销售水平所需的库存水平、相应的人员、设备要求等有关,当通路投资与市场销售潜力密切相关时,供应商在市场中应尽量回避以吸引和保持经销商的参与。购买者行为与消费者们寻找货品程度有关。消费者们经常做一些寻找工作以了解

竞争品的特性,技术信息以及竞争卖主所提供的价格水平和服务水平。例如,如果对于消费者来说,购买方便是首要考虑的话,那就需要更为密集的通路。最后,那些市场占有率高的品牌可以比市场占有率低的品牌更适合宽度大的通路。

与消费品市场宽度相关的一个重要特征是营销机构的市场覆盖。如果没有足够的市场覆盖,制造商就难以实现其销售目标。对于那些在杂货店销售的产品,市场覆盖可以用产品在全部商品数量(ACV)占的百分比来测量。例如,一个产品在杂货店的ACV中占60%,就表明在那一市场中此产品通过杂货店的销售额占杂货店全部销售额的60%。ACV只不过是市场覆盖的一个大致估计。例如,60%的ACV量并不表明产品60%的销售是通过这些商店实现的。还有一种更好的办法,即通过商店所经销的相关产品类别的百分比来评价其比重。

市场覆盖应该用细分市场来分析。有时虽然某一产品的全部市场覆盖是令人满意的但如果针对某一特定的目标市场来看,就不那么令人乐观了。例如,尽管德州仪器公司通过独立的小型电脑零售商和百货商店在笔记本电脑类产品上取得了较好的市场覆盖,但是,在运用中大规模电脑分销通路方面其范围是非常有限的(中大规模通路是笔记本电脑的主要分销通路)。现在该公司正在调整自己的策略,力图接近这些大的电脑分销商。

通路宽度一共划为三个级别:独家分销,密集分销和选择分销。

1. 独家分销。在独家分销情况下,在每一个给定地区的每一通路层次上只有一个通路成员在分销制造商的产品或服务。独家分销的特点是竞争程度低、市场覆盖程度低。一般情况下,只有当公司想要与通路伙伴们建立更密切的关系时才会使用独家分销。独家分销比任何其它形式的分销需要公司与经销商之

间更多的联合与合作,因为其成功是相互依存的。独家分销比较适用于专业产品。

独家分销使经销商们得到庇护,避免了与其它竞争对手作战的风险,独家分销还可以使经销商无所顾忌地增加销售开支和人员以扩大自己的业务,不必担心供应商会另寻高就。而且,从事独家分销的制造商还期望通过这种形式的通路宽度取得经销商们强有力的销售支持。

独家分销的不足之处主要是由于缺乏竞争会导致经销商力量减弱,而且对顾客来说也不方便。独家分销会使经销商们认为他们可以支配顾客,因为市场中他们占据了垄断性位置。对于顾客来说,独家分销使他们要在购物时多跋涉。

2. 密集分销。在密集分销中,凡是符合制造商的最低信用标准的所有通路成员都可以参与其产品或服务的分销。密集式分销意味着通路成员之间的激烈竞争和很高的产品市场覆盖率。密集式分销最适用于便利品。

密集分销通过最大限度地便利消费者而推动销售的增长。在密集分销中一个重要的假定是对分销的占有率(例如对通路终端出口的占有率)就等同于市场占有率。产品的分销越密集,销售的潜力也就越大。

而其不足之处在于,在密集分销中制造商所能够提供服务的经销商数目总是有限的。制造商不得不对经销商的培训、分销支持系统、交易沟通网络等进行评价以便及时发现其中的障碍。而在某一市场区域内,经销商之间的竞争会造成销售努力的浪费。由于密集分销加剧了经销商之间的竞争,他们对制造商的忠诚度便降低了,价格竞争激烈了,而且经销商也不再愿意合理地接待客户了。

3. 选择分销。选择分销是在通路成员竞争程度和市场覆盖

程度之间寻找一种折衷的平衡。其通路宽度适中。选择分销比密集分销能取得经销商的更大支持,同时又比独家分销能够给消费者购物带来更大方便,一般来说,选购类商品适宜采用选择分销。

选择分销中的常见问题是如何确定经销商区域重叠的程度。在选择分销中重叠的量决定着在某一给定区域内选择分销与独家分销和密集分销所接近的程度。虽然高重叠率会方便顾客的选购,但也会在零售商之间造成一些冲突。低重叠率会增加经销商的忠诚度,但却降低了顾客的方便性。

## 通路中每一层次上的中间商类型

在评价通路宽度时,营销者应考虑对细分消费者市场的覆盖,这一方法是考虑到不同的细分市场应该有不同类型的中间商。不同类型的中间商在通路的同一层次及不同层次中扮演不同的角色。

前面对直接市场营销通路系统、垂直市场营销通路系统、水平市场营销通路系统和多通路系统的研究,主要是为了了解通路的动向与演化特征。处于不同行业的各个企业,都必须明确自己所在的主要通路类型和该行业的一般价格政策、广告及促销业务的关系。各个中间商根据与其主要通路的关系,可以分为五种类型:

1. 内在者。内在者是通路中的主要成员,有靠近供应来源的优势而得到源源不断的供给,在该行业中享有盛誉,有使现行通路的安排维持不变的权利,同时也是该行业行为规范的主要执行者。

2. 力争上游者。力争上游者是指那些虽努力想成为内在者

但仍有一段距离的机构。他们不能十分接近有利的供应商,所以常因短期供给不能连续而遭受损失。因为想成为内在者,所以也能严守行业规范。

3. 补充者。指不想成为主要通路成员的机构。他们所执行的职能常常与一般机构不同,或只对小的市场部分提供服务,或只做些小笔交易,即仅做一些其他成员通常不做的工作。他们通常能在现存系统中获得某些利益,但有听命于整个行业规范的趋势。

4. 游移者。游移者与补充者一样,处于主要通路之外,也不想成为通路的主要成员。只要有机会存在,他们就穿梭于该市场内外,但实际上却是另一通路的成员。一般都从事短期高利的投资,并且缺乏遵守行业规范的行为。

5. 外在创新者。这是主要通路的真正威胁者和破坏者。他们以全新的姿态从事通路市场营销工作,一旦他们取得成功,则会引起原有通路结构上的重大改变。他们不断致力于发展新系统以与旧系统抗衡。

#### 案例:Milestone 咖啡:评价分销通路

当菲利浦·约翰逊收购了一家有名的咖啡豆批发商时,其 Milestone 咖啡早已在 125 家超级市场内展开分销攻势了。与其它鲜咖啡一样,Milestone 咖啡也是装在各种干净的容器内向消费者售出的。公司向各个超市提供陈列和加工机;公司的运输司机定期送货上门。这种分销策略的有利之处在于防止了竞争对手的进入,因为多数超市内空间是有限的,不可能容纳他们。而超市经理们也对这种大批量方式表示欢迎,因为这可以直接送货而节省了超市员工的劳动。

1986 年,考虑到公司高度增长的销售额和相对较低的资金,约翰逊对公司直接分销策略进行了重新研究。他估计每名运输司机和其卡车一年将耗去资金 \$ 75,000。现在可以选择食品经纪人,建立咖啡零售网络或特

许运输线路。据约翰逊讲,“经过了三个月的讨论之后,我们还是决定继续采用自己销售的方式。如果我们通过分销商,会使产品在他们大量有货的仓库里白白地烂掉而不能引起人们的注意,这样太可惜了。”

直接分销还使得 Milestone 更轻易地建立起并运转其存货控制系统。这对咖啡非常的重要,因为它的货架寿命短,对许多消费者来说又只有有限的替代品。Milestone 的计算机系统使得司机可以将详细的库存情况直接反映到公司总部。这些数据用来指导生产和运输计划。

认识到直接分销有可能会降低 Milestone 的增长率,约翰逊仔细地选择市场并为运输司机提供激励。他认为中西部的市场更具吸引力,因为那里咖啡消费高,另外大都市由于主要零售连锁店较多,潜力也较大。对于 Milestone 咖啡来说,仅有一条连锁店是不够的。现在,Milestone 咖啡在 42 个州有市场份额,94 年销售额达七千二百万美元。

### 3.4 向通路成员分配任务

我们可以将分配通路任务这一过程分解为两个子活动:分列经销商的职责并将任务分派给制造商和其经销商。

#### 分列通路成员的职责

表 3-3 列出了分销中通路成员的职责任务,包括以下活动:推销、通路支持、物流、产品修正、售后服务以及风险承担。这些通路职责必须要在通路参与者之间分配。

表 3—3 通路成员的任务

推销

新产品市场推广  
现有产品的推广  
向最终消费者促销  
建立零售展厅  
价格谈判与销售形式的确定

通路支持

市场调研  
地区市场信息共享  
向顾客提供信息  
与最终消费者洽谈  
选择经销商  
培训经销商的员工

物流

存货  
订单处理  
产品运输  
与最终消费者的信用交易  
向顾客报单  
单据处理

产品修正与售后服务

提供技术服务  
调整产品以满足顾客需求  
产品维护与修理  
处理退货  
处理取消订货

风险承担

存货融资  
向最终消费者提供信用  
存货的所有权  
产品义务  
仓储设施投资

## 分配通路职责

在表 3—3 中所列出的每一项任务都必须在通路成员之间分配。其中的许多可以由制造商来执行,或移交给经销商,或移交给消费者/最终用户,或移交给辅助商(如广告代理商,运输公司等),甚至由若干通路员共同承担。例如,制造商可以直接为最终用户提供运输服务,可以要求批发商自己前来提货,可以让消费者自己来挑选、分类并运走产品,可以让辅助商协助运输,也可以负责将货物运到批发商那里同时要求由批发商负责将其转送至零售商们。从制造商的角度出发,在通路成员中分配职责的主要标准是:

- 降低分销成本。
- 增加市场份额,销售额和利润。
- 分销投资的风险和收益最优化。
- 满足消费者对产品技术信息、产品分布、产品调整以及售后服务的要求,从而在竞争中取得优势。
- 保持对市场信息的了解。

举例说,按照降低分销成本的要求,批发商或零售商(不是制造商)应将广告投向媒体,制造商可以提供广告范本(因为其对产品更了解)。

在通路成员之间分配通路任务时,必须考虑如下几个因素:通路成员是否愿意承担相关的市场通路职能;不同的通路成员所提供的相应职能服务的质量;制造商希望与顾客接触的程度;特定顾客的重要性;通路设计的实用性。

并非所有的通路成员都愿意承担某些职责。例如,批发商一般不愿意提供技术服务或处理退货;而制造商也一般不愿意向

最终消费者提供信用服务。制造商能够有效地促使中间商主动执行某些职责的能力取决于制造商产品的竞争性和制造商的实力。

而且,并非所有的通路成员有同样的水平来执行其职责。调查显示,工业公司的主要用户对于直接通路和分销商通路的评价是不同的。他们认为分销商在信誉保证、紧急救助、产品分布性、服务传递质量以及与顾客的关系方面做得要比直销业务员好。而另一方面,直销商在价格、质量、技术知识、规格改进等方面做得要比分销商好。

我们可以将与顾客的接触分为三个等级:推销中介,存储中介和存储/服务中介。推销中介是先与顾客接触;存储中介维持库存但几乎不提供技术支持;而存储、服务中介与顾客接触的级别最高。如果分派给分销商的主要任务是负责销售,那么宜选用经纪商或代理商。如果需要处理退货,则存储/服务型中间商最为合适。我们可以看表 3-4 对中间商选择进行在通路接触,成本和控制方面的分析。

表 3-4 在通路接触、成本和控制的基础上对中间商的选择

不同程度的接触所要求的通路成员类型	可能的中间商	
	低成本和控制	高成本和控制
推销型中间商	制造商的代表	公司的销售人员
存储型中间商	普通的产业分销商	制造商的分公司或仓库点
存储型/服务型中间商	专业的产业分销商	制造商的销售分公司

公司也可以根据顾客的规模来运用不同的通路设计。可以用直销人员去处理与大客户的业务;用电话销售和邮寄手册的

方式来对付中型客户；对小型客户和大众则宜采用非直接通路。这种方法有一个不足之处，即销售人员难以根据客户规模的成长而及时调整服务的方式。最后，制造商可以通过相同的通路网络到达不同的细分市场（包括直接和间接通路），但是针对不同的细分市场要执行相应的通路职能。

### 3.5 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。如图 3-4 所示，经销商评价过程可以在任何一个阶段中止。

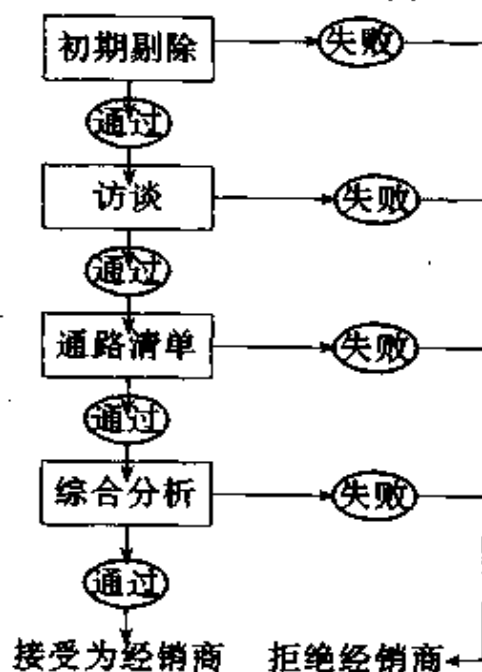


图3-4 渠道成员选择过程

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顾客服务记录、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,只有不足 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。表 3-5 和 3-6 列出了在预先的了解中,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?

表 3—5 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       |
- 

表 3—6 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？

3. 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，因而更为正式。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就可以改变对经销商的总评。表 3-7 是为批发商设计的通路清单；表 3-8 是为代理商所设计的通路单。在表 3-8 中，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。例如，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，在表 3-8 中，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。

### 3.6 对经销商的综合分析

与前面的分析有所不同的是，综合分析要从更系统化的角度集中于几个重要的决策标准来进行设计。主要有两个方面值得注意，一是在不同的销售层次下的中间商成本，另一个是中间商影响销售的能力。

表 3-7 商人中间商清单

特 性	特性得分
1. 向制造商提供足够的市场信息	— —
2. 在技术服务中的人员素质	— —
3. 帮助零售商有效地推销制造商产品的意向度	— —
4. 购买制造商整个产品线的意向度	— —
5. 提供充分的地域覆盖的能力	— —
6. 各地理区域的市场份额分配	— —
7. 维持足够存货的资金能力	— —
8. 在市场领域中批发商的道德声誉	— —
9. 维护制造商定价政策的意向度	— —
10. 对产品进行推荐和服务的技术能力	— —
11. 我们的产品线和竞争者的产品线对于批发商的重要性	— —
12. 仓库设施的充分性	— —
13. 市场增长的投资资源能力	— —
14. 批发商的综合财务能力	— —

评分标准：7 分制，7 是最高分，4 是平均分，1 表示不令人满意。

评分：

80—100 分：应予以最高重视，抢在竞争者前面与其签定协议。

60—80 分：如果你有较好的组织能力，会把他们的最大潜能发挥出来。

50—60 分：检查他们的增长计划；或许某些帮助会使他们更上一层楼。

50 分以下：要仔细考虑，花较大精力去选择以免影响了今后的业务。

表 3-8 独立代理商的清单

独立的代理商是否能

1. 配备内部客户服务或者电话营销人员与现场推销人员合作工作  
(最高 15 分)
2. 把握好与顾客建立良好的关系所需的时间?(最高 10 分)
3. 开展需求跟踪以便多获得这方面的信息而不是只向顾客提供报价  
或展开推销攻势(最高 15 分)
4. 利用调查表格进行合作销售而不是只追求短期的一次性销售(最  
多 5 分)
5. 运用调查表格在与新的客户建立关系时多了解他们的信息(最多  
10 分)
6. 能够提供相关的高质量产品/服务,并有较长时间的良好业绩。(最  
多 5 分)
7. 迅速接洽并注意反馈信息的分级(最多 10 分)
8. 愿意有更多的接洽机会。(最多 5 分)
9. 拥有自动化产品管理系统,可以进行准确而又及时的记录(最多15 分)
10. 在硬、软件方面建设良好,使远程营销控制与实地推销配合完美  
(最多 10 分)

满分

100 分

## 在不同的销售层次下计算经销商的成本

制造商需要在不同的销售额的假设下评价不同通路设计的成本。这种分析是将直接通路和经纪人之间的成本差异作比较。在这种成本分析中应考虑的一项重要特征是虽然销售代表是一个固定的数目,而经纪人的薪水却是一个变量。在执行此项分析时,一定要保证所有的费用都已包含在内了。有一些可忽略的人

员费用包括假期、人员流动成本、文件费用等。

在下面的例子中,我们假定一个销售额达 500,000 元的地域可以交给专职的销售代表来负责,其中支付薪水 40,000 元,补贴 8,000 元(占薪水的 20%),技术费用 5,000 元(占销售额的 1%),差旅、娱乐费用 10,000 元(占销售额的 2%)。直销情况下,全部的费用将为 73,000 元。对于经纪人情况,费用将含 10%的佣金(50,000 元),加上 10,000 元的技术支持(2%的销售额),以及用于独立代表人的培训费用 10,000 元(销售额的 2%)。这差不多等于 70,000 元,(见表 3-9)。尽管在销售额 500,000 美元的情况下雇佣专职销售代表的费用要比雇佣经纪人只多 4%,但在销售额达到 2 百万时,经纪人的费用就多得多了。

直接分销加经纪人这种方式相对要容易操作一些;而直接分销加上批发商方式则要困难一些。在评价每一种通路设计的成本时,通路经理应考虑商人批发商的总边际成本,以及批发商所执行的与仓储、顾客接触、信用、处理退货等相关的职能在内。

## 确定经销商对销售的影响力

每一经销商对制造商整个销售的影响我们在前面尚未讨论,但是有一点是确定的,即经销商的选择将会对制造商的销售状况带来巨大的影响。我们应当从经销商在特定地域内的覆盖程度,互补型产品的销售以及其在特定目标市场上的全部销售额来对其进行评价。

在一个给定的地域内,批发商的地理覆盖可以这样来评价,即将推销人员的现有数目与为了满足在给定地域内服务于制造商的产品所需的推销人员数目相比较。这叫作 ABC 分析法,因

为按照产品被顾客查询的频率不同可以将其分为 A、B、C 三种类型。

表 3-9 不同通路设计的成本

(假定销售额 500,000 元)		
成本要素	专职制造商的 销售代表	经纪人
薪水	40,000 元	—
补贴	8,000 元	—
差旅娱乐	10,000 元	—
佣金	—	50,000 元
技术支持	5,000 元	10,000 元
销售人员培训	10,000 元	—
独立代表的培训	10,000 元	—
全部费用	73,000 元	70,000 元
(假定销售额 2 百万元)		
成本要素	制造商的专职 销售代表	经纪人
薪水	160,000 元	—
补贴	32,000 元	—
差旅和交际	40,000 元	—
佣金	—	200,000 元
技术支持	20,000 元	40,000 元
销售人员培训	10,000 元	—
独立代表培训	—	10,000 元
销售经理	—	—
通路经理	—	85,000 元
全部费用	262,000 元	335,000 元

表 3-10 如何计算充分覆盖指定地域所需的销售人员数目

产品类型	(1) 平均年销售额/每产品	(2) A、B、C、D、E 产品的数目	(3) 每年访谈频率	(4) = (2) × (3) 为所要求访谈数目
A. 主要产品或者销售潜力极大产品	70,000	40	50	200
B. 在产品各类型中销售规模居中上	30,000	100	25	2,500
C. 平均水平的产品	15,000	250	18	4,500
D. 平均水平以下的产品	8,000	70	12	840
E. 边际产品	2000	$\frac{400}{860}$	2	$\frac{800}{8,840}$
全部产品	12500		107	

假定：批发商的推销人员每天可以进行 10 次访谈。他们每年有 200 个工作日，因此每人每年可以访谈 2000 次。

所需推销人员数目 =  $\frac{\text{所要求访谈数目}}{\text{每一推销人员所能做的访谈数}} = \frac{8,840}{2000} = 4.4$

我们来解释一下表 3-10。这里将产品按其销售的潜力来分类，其中潜力最大的叫作 A 产品，潜力最小的叫作 E 产品，其它依次是 B、C、D，第(1)栏列出了每产品的平均年销售潜力；第(2)栏列出了 A、B、C、D、E 产品的各自数目；第(3)栏列出了每年访谈的频率，对 A 产品来说此频率最大，而对 E 则最小。有一些 E 类产品可能通过邮寄或电话形式销售即可。第(4)栏计算出每年所要求的访谈次数(第(2)栏乘以第(3)栏)批发商一年总共要访谈 8840 次以充分覆盖其被指定地域内的客户。如果每一

个推销人员可以完成 2000 次访谈,那么每年批发商只须 4 到 5 名推销人员即可。而且如果批发商现在所要接手的产品与正在经营的产品有互补性的话,那么所需推销人员就更少了。因为有些业务可以在一次访谈中同时进行。

另一个重要的因素是批发商在向同一个顾客销售互补型产品时其表现如何。销售表现有时可以按照销售现款收入,单位销售额,市场占有率等进行评级。互补类产品的销售使得批发商实现了更大的地域覆盖同时由于访谈的高效率还降低了成本。互补型产品可以使批发商造访更多的客户而不致于冒成本高于收益的风险。而最终用户也可以从中获得一定性购物的便利。

## 最终评价过程

即使我们不考虑不同销售层次下的成本或经销商的业务能力,仍有一些关键的因素可以将经销商排除在考虑之外。一般来讲,这些因素有:经销商不良的财务记录,正在经营竞争对手的产品,拒绝遵守制造商的价格政策,销售灰色市场产品,声誉不佳,不能提供有效的服务,或索价过高等。

表 3-11 是产业用品批发商的形象表。它将标准分为基本和期望两种。与清单不同的是,形象表是以特定产业为基础的。同时在标准上不采用点数评分。

表 3—11 制造商对工业品批发商的形象选择

标准	基本表现	期望表现
信用度	良好的信用级。从金融机构获取信用的能力	优秀的信用级
地理覆盖	不能直接销售相互竞争的产品，必须正在向所在区域内最大的企业销售产品，每年必须拜访本地最大的客户 20 次以上	拥有有效覆盖小客户的邮寄或电话销售手段
形象与声誉	无论对现有的供应商还是客户都有良好的声誉	
服务能力	批发商在其三个小时车程范围内应有一家大型货仓	批发商在其一个小时车程范围内应有一家大型货仓
	批发商的推销员补员率低 批发商必须同意让其推销员参加制造商举办的讲座	
价格策略	同意按 40% 的功能折扣来购买产品	
批发商要求	批发商对于存贷资助、合作广告和产品保护有可令人接受的要求	
对其它批发商的影响	选择批发商时不应冷落了现在商的影响 有业务往来的批发商	

## 修改通路设计

尽管通路设计应该服从于长期的目标，但它不应被视为是一成不变的。为了达到高效，通路系统应该能从本质上反映消费

者购买行为,特殊通路的相对重要性以及企业的现有产品组合。

表 3-12 轮胎业不同的通路设计评级

有效因素	企业拥有 的零售店	独立的轮 胎经销商	石油公司 服务站	汽车零售 商
<b>覆盖</b>				
1. 地点分散度	选择性的	较大的	非常大的	非常分散
2. 纯粹数目	极少	许多	许许多多	极少
<b>控制</b>				
1. 通路任务完成(包括 销售展示,定价,安装等	全部	中等	低	低
2. 通路对轮胎制造商 的形象传递(声誉、信誉、 适合性、员工态度等)	全部	中等	低	中等
<b>效果</b>				
1. 覆盖	低	高	高	中
2. 控制/能力	中	中	低	中
汇总	较好	好	差—较好	较好—好
<b>效率</b>				
1. 成本	高	低	低	中
2. 能力	有限	较好	有限	好
汇总	差—较好	较好—好	较好	好

一种方法是对三个不同的通路系统进行评价:一个理想系统,一个现存系统和一个管理系统。所谓理想系统,是由顾客来推动,以其所服务的目标市场为基础,满足顾客服务的标准。现存系统是指企业当前的通路系统。而管理系统则从管理的角度考虑怎样忠实于一定类型的中间商,获取基本的投资收益,或限制法律义务。一种叫作“分销通路差异分析”的方法主要是研究

理想系统、现行系统和管理系统的差异。其目的旨在缩小它们之间的差距,从而最终实现理想化。

一种评价方法是运用效率、效果和适应性的标准。效率与相对于其它通路选择的成本和通路满足服务最终顾客的目标的能力有关。效果是指企业对目标市场的覆盖能力。通路适应性描述的是通路在保持活力的前提下调整自己的技术和任务的能力,表 3—12 在上述标准下评出了四种类型的通路。

通过上面的评级,企业能够找出其在通路设计中的强点和弱点,并提出修正方案。

### 案例 1 OTR 快运公司的通路策略

汽车运输是一个艰难的行当。据特定消息,美国每年有多达 10% 的卡车运输公司倒闭。OTR 是建立在堪萨斯州莱士的一家小汽车运输公司。公司于 1980 年代初成立时只有一辆卡车。现在它拥有 230 辆卡车,估计营业收入逾 2200 万美元,销售净利润率为 3.2%。OTR 的高营业收入和获利水平并非由于使用旧设备,维修保养差及压低雇员工资。事实上,OTR 有一些本行业最现代化的设备。另外,公司付给其雇员的工资也高出行业平均水平 20%。

公司的创办人比尔·沃德把他的成功归因于自己缺乏卡车运输行业经验和其具有的计算机专长。比尔原是一个房地产投资者,当他进入卡车运输行业时,他根本不知道该如何经营。OTR 现在采用的经营策略,有一些同竞争对手是相反的。OTR 的经营利用了比尔广博的计算机知识专长。一位卡车管理协会出版物的撰稿人说:“我们从未想到有任何一个公司会这样经营企业,因为没人象这家公司那样进入这一经营领域。”

卡车运输业传统的经营策略主要是建立在“核心顾客运输”概念基础上的。按照“核心运输”概念,一家卡车公司只与相当少的顾客建立紧密联系。这些核心顾客享受高于一般水平的服务效率,因而也向卡车运输公司提供稳定的业务,支付高于一般水平的服务费。不过,这个核心顾客运输

概念有几个不足之处。首先,一家汽车搬运经营者在满足一个核心顾客紧急需要或在业务高峰时间的需要时,需有另外的设备。第二,由于要满足托运人的紧急需要,很少有机会搞回程货运。第三,核心顾客运输概念使卡车公司过分依赖于少数关键顾客。比尔决定寻求散户市场或偶然顾客市场。这一市场由比通常运输业务量小的小托运客户组成。采用这种策略,OTR 拥有 600 个客户,最大的客户年业务量只占全部营业额的 4%。

OTR 广泛采用计算机帮助调度汽车。它的计算机系统确定运输队的位置,决定每辆卡车耗油量,也比较在不同地点购买一条备用胎的成本。OTR 的计算机系统甚至管理其车队的线路和目的地。它的软件会计算出在特定区域 OTR 车队已达到的百分比,然后决定此后两天在该区域应当达到的百分比。OTR 的战略是以计算机生成的资料为基础为其卡车定位,这些资料反映最大获利的运输机会。例如,大多数卡车司机只注意卡车启运阶段而忽视后续活动的情况。但是,从堪萨斯到洛杉矶的运输活动的获利性也取决于在洛杉矶能找到一笔好的运输生意。

OTR 的计算机系统根据营业额扫描公司在洛杉矶的全部客户,然后将那里在过去月份通过 OTR 运送货物最多、路程最远的客户排在表首。其余的客户依业务量依次往后排列。不久,OTR 将对全部客户在过去十五天贡献的营业收入进行评价。当一辆 OTR 卡车前往一个地区卸货时,OTR 的调度员就开始与列在表头的客户电话联系。如果在第一张表不能找到有利的货运客户,调度员就转向邻近的地区搜索。最后,调度会求助于货运经纪人寻找业务。由于货运经纪人收取佣金,只有在自己找不到有利可图的托运客户时,OTR 才求助经纪人。

表 1 提供了 OTR 在财务和经营方面的一些数据。汽车运输业是资本密集型产业;一辆拖车和车皮需花费 85,000 美元。OTR 的效率归功于下边几项因素:首先,它以车皮与拖车比接近最佳配合比率进行经营,因为它不象以核心顾客为主的经营商需要大量的车皮以应付紧急或运输高峰时期的需求。其次,OTR 的空运率表明它同竞争对手相比有每英里 4 美分的成本优势(因为每英里的平均运费是 1 美元)。第三,OTR 的拖运里程比行业平均长的多给它带来高于行业平均水平的利润,因为拖运里程长意味着装货、卸货次数少,文书传递少。

表1 OTR 快运公司的财务和经营数据节录

	OTR 快运公司	卡车行业 平均水平
净利润率	3%	2—5%
司机年报酬	\$ 50,000	\$ 30,000
车皮与车头比 *	1.2 : 1	2.5 : 1
雇员与拖车比	1 : 6	1 : 3
空返率	6.05%	10%
年平均行驶里程	1451 英里	700 英里
每百万公里事故次数	不到 1 次	3

\* 该比率最佳应为 1 : 1

OTR 的人事策略也不一般。其 230 名司机平均年龄 43 岁,平均驾龄 14 年。OTR 不雇佣在最近两年内出过事故的司机。每一个司机被看做一个利润中心。司机可以通过下列途径提高他们的报酬:在税率低的州购买燃料;自己洗车;绕过通行费高的道路;不出事故。精明的司机也会计划在公司开的 5 个无人控制加油站加油,在那儿他们可以批发价加油,比零售价每加仑便宜 15 美分。司机也可通过在指定的维修服务中心修理卡车获得收益,或者通过由提供售后服务保证的授权经销商负责维修获得收益。事故的支出也由每一个司机支付。现在,公司支付给每名司机的奖金平均每季度为 900 美元。

## 案例 2 科尔曼公司的准时生产存货制度

科尔曼公司是著名的野营炉具和灯具制造公司。它的产品(如灯笼、便携炉、冰箱、罐子)长期享有价格合理、安装方便的野营产品声誉。尽管科尔曼公司控制着冰箱和罐罐市场 90% 的份额,它面临着来自罗伯梅德和伊格鲁的强有力竞争。

在它被麦克安德鲁—福布斯公司收购时,新所有者雇佣了一家咨询

公司——托马斯集团,分析它的存货管理策略。咨询公司认为科尔曼采用的是准时生产的存货管理制度,因为该公司存货储存成本很高。科尔曼公司在加工过程中的存货多到不得不建造顶架用于放置炉子、灯、和冰箱的零件。过去的业主把这些存货用作坏机器设备的支垫物。由于修理一台坏设备需好几天时间,科尔曼就一直使用这些存货作垫子。这些存货也在供应商提供不合格零件时用作保险存货。对托马斯集团来说,这一存货制度隐藏着制造问题。咨询顾问把存货看作大海,“当海平面降低时,你可以看到危险的礁石,或者制造问题。这些问题被掩盖了多年。”

科尔曼能够缩短从得到订单到发出货物的周期。尽管过去科尔曼公司的交货期通常为8天,现在它在收到订单两日内即可交货。而且尽管科尔曼公司过去常常保持两个月的存货以保证适时供应用户需要的产品,现在它要求保持相当于一星期销售额的存货。通过与沃尔—玛特和凯玛特这样的客户进行电子数据资料交流,至少可以使存货时间缩短一天。科尔曼全部压缩订购周期和存货不是短时间内完成的。例如,订购周期先是从8天缩短为4天,然后从4天缩短至2天。在每一阶段,都仔细研究出现的问题并加以改正。例如,原先工具车间和带子车间离工厂有12英里远。公司发现通过在工厂里,重新布置工具车间和带子车间可以改善对工厂存在问题的反应速度。

科尔曼公司缩短订货周期和削减存货的措施需要特别注意的是:它现在以12种颜色组合生产140种型号的冰箱。相比较,1990年它只以三种花色组合销售12种不同型号的冰箱。就在同一时期,科尔曼把存货成本也削减了1000万美元。现在它的所有余额贮藏罐都成了空的。尽管科尔曼是一家非公众公司,不公开其获利情况数据,有消息估计它最近一年的经营利润是3200万美元,这些利润由4亿3千5百万美元的销售额赚得。

### 案例3 凯玛特运用通路信息系统

凯玛特的董事长总经理说:“……在商店现代化以后,技术可能成为提高获利能力及市场份额的第二个最重要的要素。”到1991年,凯玛特完

成了在所有的店铺安装销货点监控系统 and 卫星通讯系统。这使凯玛特开始发展一种连锁店系统自动补充订货程序,逐步采用准时生产存货管理制度。

现在凯玛特 75% 以上的货物是通过 EDI 购货单和电子发票订购的,而且获得准时交货服务。EDI 对凯玛特能在发出订单两天内收到多数货物帮助很大。

凯玛特也正在完成其“凯玛特信息网 I 号(KINI)”信息系统项目。这个系统用以:

- 监控销售额并形成报告以发现重要的显著变化趋势。通过该系统,商人们可以洞察情绪类购买,计划标低价格。KINI 系统一直被用于预见一种时尚品究竟会多流行。
- 通过测算存货水平监控和重新订购货物。新的系统向各连锁店分配产品是基于同一或类似物品的实际销售额,同时考虑到象时间周期及价格水平这样的变量。例如,该系统能够在逐一对连锁店进行比较基础上追踪可比单位的销售额,以便制定进货计划。零售进货者能够使用他们的数据调整存货标准。这个系统然后就可以发出订单。
- 追踪连锁店的交通情况。
- 评价职员业绩。
- 印刷店内展示标志,黑白色货架标签、连锁店标志。
- 接受各店的批量订货单并把它转到凯玛特的分销中心。
- 记录交易费用。
- 确认货架价格。
- 处理顾客对到货情况的询问。
- 协助存货订购。

凯玛特很依赖监控数据资料以更好地利用其货架空间,有效处理其大量数据库信息,精确地购买季节性货物。它也研究如何使用监控数据为各个连锁店定制货架。代卫·卡尔森(凯玛特负责信息系统的高级副总经理说:“我们确实使用单个连锁店的监控资料决定,比如说,多少数量的产品进入一个连锁店,以配合广告或适应季节性周期。因此,当我们决定在

圣诞节时期多少 3 英尺高的圣诞老人以 49 美元价格进入特定的商店时,我们主要要依据在那个店收集的数据信息。”

凯玛特最大的信息挑战是季节性订货计划。代卫·卡尔森说:“大量销售商人为配合特殊季节性需求要做很多事情。中等价格的圣诞装饰物获得情况很好但不持久。如果你做出一项好的购买决策,投资的回报也是很寻常的。如果你做得不好,你就会积压大量存货,得面临降价处理的局面。这是使用临控数据系统最多的领域,我们正在为此而工作。”

在一次测试这一新系统有效计划存货水平的能力时,凯玛特管理当局在两个店比较了圣诞节销售高峰时期,采用新系统和旧的人工统计方法得出的存货控制水平。旧的人工方法认为存货应多于 5000 万美元,而新系统则只需这个数字的三分之二。采用新系统的建议,凯玛特没有出现商品缺货问题。

# 随 感

## 第四章

# 分销商选择

唯是为务。

——《史记·河渠书》

**Pilot Marketing**



1990年11月,沃马特公司的董事长戴维·卡兰斯致信公司的全体供应商,通知他们今后公司将不再通过任何批发机构(如代理商)进货,而是同供应商直接联系。沃马特是美国最大的零售商,1994年的销售额是673亿美元。大公司坚持同供应商直接联系的做法被称为“强力购买”。沃马特公司宣称,强力购买可加强它同供应商的联系,促使供应商也来主动关心公司的销售状况及库存水平。沃马特的新电脑系统能够直接向供应商定货,也使供应商能够分析沃马特的销售情况,决定并检验沃马特各分店的库存,这就使沃马特可以维持较低的库存,减少缺货现象,对热销商品能够更快地定货。沃马特坚决否认,它采用“强力购买”是为了降低采购成本。行业分析家以为,其他许多大的零售商,如西尔斯等也曾坚持要同制造商直接联系。竞争对手关心的是,沃马特公司摒弃代理商的决定将使沃马特获得重要的价格优势。虽然供应商给予代理商的佣金通常是销售额的5%,但由于沃马特公司的规模,实际给予他的佣金通常是销售额的2%~3%。竞争者们认为,强力购买使得供货商以较低的价格将另一部分佣金转移给了沃马特公司。美国联邦反托拉斯法禁止制造商向客户提供折扣以代替佣金或代理费。

这项决定给那些独立代理商及对沃马特销售量较少的制造商以沉重打击。独立代理商及制造商之间的许多合同将在通知生效后的30天之内被取消。一些较主要的代理商对沃马特公司的销售量超过他们销售总量的一半。这些代理商将很难恢复这些生意。

有些制造商认为,使用代理商比雇用自己的销售人员更经济,代理商使得生产非竞争性及互补性产品的制造商分提了销售中的广告费及服务费。直接销售对小制造商或产品单一的制造商尤其不利。由于该决定而陷入困境的制造商中,有一个是完

全采用代理商销售的快餐食品制造商。该公司的总经理说：“我们所有的销售力量就是代理商。”公司依靠代理商向沃马特公司销售新产品并促销。另外，这些代理商经常访问零售店并解决一些问题。

其它一些对沃马特的新策略作出反应的制造商直接从沃马特获得定单，但对于一些商品的日常需求仍是通过代理商。还有一些公司直接从沃马特取得定单，但允许分店经理通过代理商作一些特殊的定货。

沃马特公司的决定是否合法尚值得怀疑，但这个决定掀起了巨大的波澜，由此可见，分销商的选择对企业分销通路的建立何等重要。本章将讨论分销商及其选择的有关问题。

### 4.1 通路成员

在建立分销通路之前，企业决策者首先应该能够回答两个问题：一是什么样的分销通路更适合企业的情况，即交易成本最小，交易费用最低；二是将要建立的分销通路中应该包括哪些成员？前一个问题在第三章中我们已经作出了详细的解答，这里将着重讨论第二个问题。分销通路成员即商品流通通路运行过程的当事人。在前面我们提到，分销就是产品从制造商手中通过各中间商联结成的通道传至消费者手中的过程。这些中间商就包括生产者及其自设销售机构、批发商、零售商及其他相关机构。除了直接分销通路是由制造商直接销售给最终用户和消费者而未经任何中间商之外，其他的分销通路的成员都应包括制造商，中间商和消费者：

1. 制造商。制造商是分销通路中非常有意义的成员，因为正

是他们制造了产品,因而成为整个分销通路流程的起点。但是制造商作为分销通路的成员之一,这一点往往被人们忽视。制造商在经济活动中首先是作为商品的制造者而存在的,但它们也要参与商品交换乃至商品流通过程,因为它们不仅要出售自己的产品,还要从其他生产者、经营者等处购买从事商品生产所需的资源。生产企业在完成采购资源和销售产品这些基本职能的同时,已越来越多地参与商品流通的全过程,从而更多地了解、管理甚至控制分销网络中其他主体的行为,以保证它们自身能够获得稳定的资源和畅通的商品销售通路。根据其参与商品流通的程度,制造商可分为两种类型:一是单纯型的制造商,这些企业只专职于生产活动,以及流入资源和流出商品的一次交易,而商品流通有关组织、销售则由专职流通企业负责。这种类型的企业大多数为中小型生产企业,专业化生产程度较高,产品也较单一,且品种、性能、用途较为单一。二是复合型制造商。这种类型的企业不仅仅从事生产活动,而且在很大程度上参与商品流通。例如,制造商组建自己的经销机构,零配件供应体系等。这种类型的制造商往往具有资本规模大、产品具有垄断地位、产品技术含量和售后服务要求高等特点。

2. 中间商。这里的中间商是指商品流通的经营者,它是分销网络的重要成员之一,它专职从事商品的买卖活动。作为商品流通过程主要组织者,中间商在流通活动中充当商品的监护人和商品运动的推动者,履行组织商品运行的职能。中间商的经营围绕基本职能展开,即以销售为中心,通过收购、储存、转运、分类、包装、定价、售后服务等活动,收回投入资金,获得利润。中间商按不同标准划分为不同的类型,例如按组织形式、按经营的品种、范围,或者按经营区域等标准来划分。

3. 消费者。虽然从推动商品流通的角度来看,消费者在分销

网络中没有发挥重大作用,但是,由于消费者是商品交换中的一级,商品流通的终点,因而消费者也是构成分销网络的一类网络节点,而且是特殊的节点,也可看作是网络的边界和终点。另外,我们这里所说的消费者,不仅仅是指作为独立的自然人存在的消费者个人,还包括一些机构消费者,如医院、学校、政府、企业等。消费者的需求偏好、地理分布、收入水平等,都会对分销网络的稳定运营造成较大的影响。

## 4.2 分销通路的枢纽:批发商

在实际中,只要是从制造商到最终用户和消费者之间任何一组与商品交易活动有关的营销中介机构均可被看作一条分销通路。我们也不难看出,有无中间商的介入和什么样的中间商怎样的介入是区分各种分销通路的关键。因此,在以下对分销通路成员的叙述中,我们只就批发机构和零售商等中间商加以阐述,而对制造商和消费者不做具体的分析。

### 批发商与零售商

批发商业是分销通路中的一个重要组成部分。批发机构的蓬勃发展和功能的不断完善,与其发展变革密切相关。19世纪,在西方国家独立批发商、商品代理商在商品流通中占有重要地位,原因有两个方面:一方面,当时市场还没有形成垄断,另一方面,小零售商的货源和周转资金来自于批发商。到本世纪30年代,大的制造商、生产商纷纷设置自己的销售机构,越过商人批发商、商品代理商,将其产品直接批售给零售商,甚至直接卖给最终消费者。与此同时,美国连锁店的迅猛发展,使得批发机构

受到大制造商和大零售商的两面夹击,致使当时许多人预言,随着连锁店的兴起和发展,批发机构应当被淘汰。既然制造商完全可以不用批发商而将货物直接卖给零售商或最后消费者,那么,批发机构早在本世纪初就应该被淘汰。然而时至今日,批发机构为什么没有被淘汰,反而越来越发展壮大呢?因为批发机构的存在为制造商带来了好处。首先,小型制造商财力、物力有限,无法单独设立一个直接销售部门或机构,而批发机构的存在解决了小型制造商的这一难题。其次,即使财力雄厚,制造商在决策时,也愿将追加生产投资作为首选策略,而不愿将资金投资于费用高昂的分销通路上。再次,由于批发机构在分销上可享有规模经济效益,而且它与零售网点接触面广,并具有进货、批发的专门技术,分销效率高。正是基于以上优势,制造商愿意与批发机构合作。最后,由于许多零售商经营商品品种繁多,从节约交易费用、降低交易成本的角度讲,也不愿直接与单个厂商打交道,而愿意同批发机构打交道;而且,那些经营产品种类有限的制造商更需要为其解决销售难题。

由上述分析可知,批发机构具有下述职能:①销售与促销职能,批发机构通过其销售人员的业务活动,可使制造商有效地接触众多的小客户,从而促进销售。②仓储服务功能,批发机构可将货物储存到出售为止,从而降低供应商和顾客的存货成本和风险。③融资职能,一方面,批发机构利用商业信用工具,可向客户提供融资服务;另一方面,如果批发机构能够提前订货或及时付款,也就等于是为供应商提供融资服务。④风险承担职能,批发机构在分销过程中,由于拥有货物所有权,故可承担损坏或过时的风险。⑤信息传递功能,批发机构可向其供应商提供有关买主的市场信息,有助于供应商及时捕捉市场信息,生产、供应适销对路产品。⑥运输职能,由于批发机构一般距零售商较近,可

以很快地将货物送到顾客手中。⑦管理咨询职能,批发机构可帮助零售商培训人员、建立会计系统和存货控制系统,从而提高零售商的经营效益。

在商品流通中,批发机构能为制造商、零售商及其他机构提供多种职能服务。从国内外经济发展趋势看,由于产量迅速增大的制造业与其消费者的空间分布不一致,产品的中间制造与使用的层次愈益增多及消费者对产品的数量、包装、品种、类型的要求日趋复杂等,预示着批发机构仍有其广阔的发展前景。

## 批发商的种类和经营方式

现代批发机构分为四类,我们将对前三类主要的批发机构的经营方式作一些简单的介绍。

1. 商人批发商(Merchant wholesaler)。商人批发商是指自己进货,取得商品所有权后再批发售出的商业单位。也就是人们通常所说的独立批发商。商人批发商是批发商的最主要的类型。

商人批发商按经营商品的范围来分类,可分为三种类型:

- 一般商品批发商,指经营一般货色,但经营商品的范围很广、种类繁多的商人批发商。其销售对象主要是普通商店、五金商店、药房、电器商店和小百货商店等。工业品的批发商是工厂供应商,这种批发商经营品种规格繁多的附件和供应品。

- 单一类别或整类商品批发商,指这种商人批发商:它所经营的商品仅限于某一类商品,而且这一类商品的花色、品种、规格、厂牌等齐全,同时还经营一些与这类商品密切关联的商品。

- 专业批发商,指专业化程度较高,专门经营某种商品的商人批发商。专业批发商的顾客主要是专业商店。生产资料的专业批发商一般都专门从事需要有技术知识或服务的工业品批发

业务。

商人批发商按职能和提供的服务是否完全来分类,又可分为两种类型:

- 完全职能或完全服务批发商,指执行批发商业全部职能的商人批发商。

- 有限职能或有限服务批发商,指为了减少成本费用,降低批发价格,只执行批发商业的一部分职能和提供一部分服务的商人批发商。

2. 经纪人和代理商(Broker and Agent)。经纪人和代理商与独立批发商的主要区别在于,他们没有商品所有权,只是在买卖双方之间起媒介作用,促成交易,从中赚取佣金,经纪人和代理商一般都是专业化的,专门经营某一方面的业务。经纪人多见于房地产业、证券交易以及保险业务、广告业务等;代理商有制造业代理商、销售代理商、采购代理商和佣金商等。通过经纪人和代理商促成交易开拓市场,是现代营销的一种通用的手段,在市场经济发达国家十分普遍,目前我国也开始出现,在本书的第七章我们还将专门介绍有关代理商的情况。

- 商品经纪人,指不实际控制商品,受委托人委托进行购销谈判的代理商。他们联系面广,认识许多买主和卖主,了解哪些卖主要卖什么,哪些买主要买什么。他们拿着货物说明书和样品,替卖主寻找买主,或者替买主寻找卖主,把卖主和买主结合在一起,介绍和促成卖主和买主成交。成交后,由卖主把货物直接运给买主,而经纪人向委托人收取一定的佣金。

- 制造商的代理商,指在签订合同的基础上,为制造商销售商品的代理商。通常在某一地区专卖,销售非竞争而又相关的商品,对商品售价及条件的决定权力有限,可能被指定销售其委托人总产出的特定部分。制造商通常利用这种代理商推销机器设

备、汽车产品、电子器材、家具、服装、食品等。

这种代理商通常和几个制造商签订长期代理合同,在一定地区,按照这些制造商规定的销售价格或价格幅度及其他销售条件,替这些制造商代销全部或部分产品;制造商(委托人)则按销售额的一定百分比付给佣金,以鼓励代理商积极扩大推销,获得最好价格。可见,这种代理商就象是制造商的推销员。

这种代理商在某些工业品市场和消费品市场起着很重要的作用。如在电子器材等工业品的销售中,制造商的代理商雇用了一些有技术能力的推销员直接向工业用户推销产品;在家具等耐用消费品的批发贸易中,代理商雇用了一些推销员向零售商访问推销。

这种代理商的主要服务是替委托人推销产品,但是他们通常还负责安排把货物从工厂运送给买主,有少数代理商还负责保管货物。此外,由于这种代理商与市场有密切联系,他们能向制造商提供关于市场信息及市场所需要的产品样式、产品设计、订价等建议。

制造商使用这种代理商的情况,主要有以下两种:

(1)有些制造商往往使用这种代理商在某一地区开辟新市场,等到市场销路打开、销量大增以后,再使用自己的推销员去推销产品。

(2)自己没有推销员的大制造商,在有大量潜在买主、生意较多的地区,使用自己的推销员去推销产品;而在潜在买主不多、生意较少的地区,因为使用自己的推销员去推销不合算,往往委托代理商去推销产品。在这些地区,虽然潜在买主不多,但由于这种代理商同时替许多制造商代销非竞争性的、相互关联的品种,仍能赢利。

• 销售代理商,指在签订合同的基础上,为委托人销售某些

特定商品或全部商品的代理商,对价格、条款及其他交易条件可全权处理。这种代理商在纺织、木材、某些金属产品、某些食品、服装等行业中常见,在这些行业,竞争非常激烈,产品销路对企业能否生存至关重要。销售代理商与制造商的代理商一样,也和许多制造商签订长期代理合同,替这些制造商代销产品,但他们之间也有显著的不同:

(1)一般来讲,每一个制造商只能使用一个销售代理商,而且制造商将其全部销售工作委托给某一个销售代理商办理以后,不得再委托其他代理商代销产品,也不得雇用推销员去推销产品;而每一个制造商可以同时使用几个制造商的代理商,此外,制造商还可以设置自己的推销机构。

(2)销售代理商通常替委托人(制造商)代销全部产品,而且不限定只能在一定地区内代销,同时在规定销售价格和其他销售条件方面有较大的权力;而制造商的代理商要按照委托人规定的销售价格或价格幅度及其他销售条件,在一定地区内,替委托人代销一部分或全部产品。总而言之,制造商如果使用销售代理商,实际上是将其全部销售工作委托给销售代理商全权办理,用某些美国市场学家的话来说,就是“把委托人(制造商)的全部要上市行销的鸡蛋都放在一个篮子里”。销售代理商实际上是委托人(制造商)的独家全权销售代理商。

· 制造商与零售商的分销部和办事处(Branch and Office)。分销部有一定的商品储存,其形式如同商人批发商,只不过隶属关系不同,它是属于制造商的;办事处没有存货,是企业驻外的业务代办机构,制造商自己设立分销部和办事处,有利于掌握当地市场动态和加强促销活动。有些零售商也在中心城市及商品集散地设立采购办事处,其职能与代理商和经纪人类似。

## 批发商的竞争手段

随着市场相对饱和,竞争日趋激烈,批发企业面对市场环境的变化,采取了多种措施提高竞争力。

第一,实行工商一体化,建立纵横一体化系统。有两种形式:一是批发商发起的自愿连锁。批发商效仿大公司连锁的作法,接触有兴趣的零售商,说服他们同意依据合同从批发商那里采购商品。批发对零售商提供以下好处:商品按成本加最小利润,援助商店设计,帮助经营商品,建立规范化的会计制度、库存管理程序和共同的广告计划。二是由批发商控制零售商店的商品(不控制其整个经营)。批发商尽量控制与商品有关的事项,如明码标价、商品库存和削价处理等。上述两种形式,以不同的方式将批发和零售联系起来,密切了供销关系,也加快了商品流转。

第二,加强企业经营管理。近年来,由于经营成本提高,消费者又强烈反对提高价格,批发商难以维持原来的利润水平。在此情况下,批发商采取了以下办法,改进会计制度,重新估计成本费用;提高最低订货量;加速资金周转,对超期2—3个月的应收帐及延期货款收取利息;实行工资与奖励相结合办法,提高推销人员的积极性。这些办法提高了批发商业的劳动效率,有助于降低商品成本。

第三,采取现代化手段,强化仓储功能。主要措施是:扩大仓储建设的投资,改善储备条件,满足零售商替换和补充商品的需要;用现代化手段装备货仓,采用电子设备自动阅读在高速传送带上移动的包装箱上的标签,减少人力处理的劳动耗费;建立分配中心,批发商店在同一建筑物内可以共同使用某些处理系统和物资处理设备,以降低成本,增加利润。

### 4.3 直接面向消费者:零售商

零售机构是专门进行零售贸易,直接为最终消费者服务的商业单位,其主要业务活动是把商品直接卖给最终消费者。

#### 零售商的特点

明确零售商的特点,对企业当局制定和实行正确的分销战略具有重要意义。综观各国商业运行,零售机构具有如下主要特点:

(1)零售机构从业人员人数众多,零售机构销售额占国民生产总值的比重很大,社会商品零售总额是国家制定宏观经济政策的重要参考指标和依据。零售机构是国民经济中的一个大行业。

(2)零售机构的服务对象是最终消费者,因而其分布受一国的人口数量、人口地理分布、市场分布状况的影响较大。

(3)零售机构的主要业务活动是把商品直接卖给最终消费者,由于最终消费者在购买时,购买习惯又受传统风俗习惯的影响,因此,零售机构的业务活动具有明显的时效性。如,在中国,一年一度的春节是最重要的传统节日,节日前后的零售总额增幅在全年中是最大的。又如在美国,圣诞节是最主要的节日,据有关调查,在圣诞节的一个月的零售额占美国全年商品零售总额的25%以上,零售机构商业利润占全年零售商业利润的50%以上。

(4)社会商品需求者(这里指最终消费者)对零售机构的职业道德、商业信誉、文明经商等预期较高。主要是因为:①大多数

国家的消费品市场呈“买方市场”，各零售机构之间竞争十分激烈。在这种形势下，消费者购买商品时对零售机构的选择直接影响着零售机构的经营状况。为了招徕顾客，打败竞争者，求得生存和发展，零售机构就不得不实行“顾客永远是正确的”、“顾客是商店的第一主人”的经营原则，就不得不改善经营管理、改善服务态度，提高服务质量。②零售机构的从业人员的素质包括道德水平、专业知识水平、销售技巧等。人员素质对零售机构的业务活动有着极其重要的影响。③零售机构对从业人员管理一般采用从业人员个人收益同其机构利益相结合的管理办法，以其服务水平、销售额作为奖惩的重要依据。而且，零售机构的各级管理人员对其所主管的业务经营成果承担一定的经济责任。

(5)零售机构具有生命周期。一个多世纪以来，特别是二战以后，西方国家零售机构不断创新，新型零售机构不断涌现，而且新型零售机构从产生到成熟所需时间日益缩短。换句话说，西方国家零售机构的生命周期缩短了。例如，100多年前，美国零售机构主要是地方普通商店和小型专业商店。19世纪60年代，出现百货商店；七八十年代出现邮购商店。到20世纪20年代，连锁店发展很快，30年代初出现超级市场；40年代末出现郊区购物中心；50年代出现廉价商店；同时自动售货发展很快；六七十年代，快餐服务商店以及超级市场、康保商店、超级商店、特级市场、方便商店等名目繁多的新型零售机构不断出现。30年代以来，美国零售机构的生命周期也有日益缩短的趋势。美国零售机构从产生到成熟所需时间，百货商店为100年（从19世纪60年代中到20世纪60年代中）；超级市场为35年（从20世纪30年代到60年代）；廉价商店为20年（从20世纪50年代中到70年代中）；家具展销仓库和商品目录展览室为10年（从20世纪60年代后期到70年代后期）。

## 零售机构组织形式的发展与变革

研究零售机构组织形式的发展与变革,有助于企业管理者分析零售机构创新、发展的趋势,在制定分销网络时作出既符合企业实际又符合市场状况的正确决策。零售机构组织形式的发展与变革分以下几个阶段:

1. 第一次零售商业革命——百货商店诞生。最早的百货商店产生于19世纪50年代,标志是由法国巴黎人创设“大百货公司”。19世纪60年代以后,很快在世界各国,尤其是在美国迅速发展起来。百货商店的出现,是零售商业领域对以机械化为基础的社会化大生产迅速发展以及城市化进程加快,尤其是大城市加速扩展在组织形式上的直接反应。百货商店在美国的出现始于19世纪60年代和70年代,并且几乎同时在许多城市出现。另据有关学者的研究成果表明,促使百货商店在美国产生并迅速发展的原因在于当时美国城市化进程的加快。19世纪后半期,尤其是19世纪八九十年代,美国的百货商店取得了飞跃性的发展,从而开始动摇批发商对商品流通的支配地位,并且当这种大量销售组织的营销活动能够满足与批发商的经营活动所满足的同样的市场需要时,就开始取代批发机构的统治地位。百货商店通过建立与批发机构不相上下的采购组织,可以直接从制造商处采购商品,并发展成同样庞大的销售量和更快的库存周转。这种大量销售的零售组织由于直接同消费者接触,且由于消除了一系列中间商而减少了市场交易次数,因而能在更大程度上节约交易费用,这样的分销网络也具有更高的效率。从19世纪末到20世纪初,欧美百货商店的发展达到高峰。

从零售流通组织的角度而言,百货商店的变革意义主要表

现在以下几个方面：

第一，销售方法上的根本性变革。以 1852 年巴黎开办世界第一个百货商店为例，其新型销售方法，概括起来就是：①顾客可以毫无顾虑地、自由自在地进出商店；②商品销售实行“明码标价”，商品都有价格标签，对任何顾客都以相同的价格出售；③如果不满意时，可以退换；④商品销售采取“薄利多销”的策略。这些新型销售方法，在随后的发展过程中得到了完善，尤以美国最为典型。如美国最早且最大的百货商店的创始者约翰·沃纳克于 1863 年对百货商店的销售方法进行了进一步革新。沃纳梅克的销售方式是：①现金销售；②明码标价，一物一价；③充分的销售服务保障；④商品自由退换。这些销售方式，在现在看来虽是一件十分平常的事情，但它是由百货商店的诞生及其对零售方法的变革而来的。

第二，经营上的根本性变革。最早出现的百货商店最大一个特点，是设有若干不同的商品部，这些商品部就像是一个屋顶下的“商店群”，即把许多商品按商品类别分成部门，并由部门来负责组织进货和销售。按不同商品和不同销售部门来进行经营，虽然每个部门的经营规模不大，但由于它是汇集在一个经营体之中的，因而这种综合经营的规模就十分庞大。传统的零售商店，一般只是经营某一种类别的商品，其经营范围是相当狭窄的。随着现代化产业的发展，尤其是产业的迅速分化及标准化大规模生产的发展，商品不仅在量上急剧扩大，而且在系列上（包括品种、规格及功能）迅速拓展，伴随着大量消费水平的提高，尤其是消费者消费自主性的增强，传统零售商店只经营单一种类商品的经营方式已经不能适应新形势的需要。这样，就迫使传统零售商店实行经营上的变革，即实行综合性经营。综合性经营是现代百货商店与传统零售商店的重要区别之一，也是百货商店为了

适应生产的高速发展与消费水平的迅速提高在经营上的重大变革。

第三,组织管理上的根本性变革。传统的城市零售店,店主不仅亲自营业,而且负责人、财、物的管理。百货商店由于同时经营若干系列的商品,企业规模庞大,因而其经营活动分化成相对独立的专业性部门,实行分工合作;而管理层则是分层次进行的,企业订有统一的计划和组织管理原则,然后由若干职能部门分头执行。进入20世纪以后,大型百货商店朝这一方面发展变革的因素是复杂的,但以下两个方面发挥了最重要的作用:一是城市化进程的重大转折性变化,二是百货商店与其他流通组织一样,在规模上的迅速扩展,即企业规模巨大化。百货商店的规模巨大化不仅仅是扩大现有商品系列的经营规模或在原有商品系列上增加新的商品系列,而更重要的是实行多店经营和连锁经营。

2. 第二次零售商业革命——连锁商店的产生。连锁店的产生,被认为是商业零售领域的第二次革命,或者说,是继百货店对于独立商店而言的。在美国,连锁店是指两个以上、经营同类商品、并共同所有和共同管理的零售组织。连锁商店最显著的特点是中心所有制和中心管理制。与独立商店相比,连锁商店显示出集团性商业企业的许多优势:

第一,经营成本低廉、竞争力强。连锁商店由总店统一进货,其组织规模庞大,可以绕过批发商直接向制造商大批量进货,既可以节省支付给其他中间商的佣金,又可以通过大批量进货,得到制造商的价格优惠,因而其进货成本低廉。此外,连锁商店在许多方面实行统一经营,广告费用统一支付,因而平均广告费用低、店铺租金低、装璜简朴、日常开支少。鉴于上述种种原因,连锁商店的经营成本较低,从而可以以较低的售价出售商品,达到

“薄利多销”的效果。

第二,连锁周密,易于沟通信息、追求高存货周转率。由于连锁店分布地域广,制造商常常借助于它们开辟新市场以推销自己的新产品。连锁店可以从其分店中抽出若干分店试销新产品,以决定是否在整个连锁店中销售,这往往是独家零售商店所不可及的。此外,连锁商店也可利用其分店分布地域广的优势,改善商品库存结构,就某种商品实现互相调剂、以盈抵亏。如由于传统风俗习惯及地域消费观念不同,某商品在甲地销路不畅,可运至乙地推销,这样有利于改善整个商店的库存结构,追求较高的存货周转率,这样有利于改善整个商店的库存结构。追求较高的存货周转率,这也是独家商店难以做到的。

第三,标准化经营,有利于在顾客中确立独特而稳固的市场形象。连锁商店在许多方面都实行标准化,包括商店建筑设计和铺面布局的标准化、店内陈设标准化、店徽标准化、广告设计标准化、商品包装设计标准化及专有品牌商品的商标标准化,所有这些都有利于在顾客心目中确立独特而稳固的市场形象。

3. 第三次零售商业革命——超级市场。1930年8月,世界上第一家超级市场在美国产生,20世纪40~50年代日、英、法等国也相继产生了超级市场。超级市场不仅吸收了百货商店规模大、商品品种多的优势,而且继承了连锁商店周转快、标准化和低毛利的长处,同时进行了“无人售货和自助服务”经营方式的创新。从一定意义上讲,超级市场是对百货商店和连锁商店的扬弃。有学者把20世纪30年代超级市场的产生称之为“划时代事件”,有的学者称之为“席卷零售业的台风”。总之,它的产生是对生产的发展、流通的扩大,尤其是对零售业的标准化、科学化和现代化均起到了积极的作用。超级市场的作用不仅表现在因其自身的产生带来的多种优势,而且表现在因超级市场零售方

式的推广而给整个零售业带来的巨大影响。从总体上看,众多类型的零售商店都在采用或尽可能采用超级市场这种经营方式。商业界称之为“超级市场化”。具体表现为“连锁店超级市场化”、“百货商店超级市场化”及“专业店超级市场化”。

超级市场经营方式在其他商品(非食品类)或行业的推广或借鉴,不但节约了大量的社会劳动。而且加速了零售商业的现代化进程。因此,超级市场的产生及推广应用对零售业的影响是积极的,产生的作用是巨大的。这也是超级市场的产生和发展被誉为商业第三次革命的原因。

## 零售机构简介

1. 专业商店。专业商店是专业化程度较高的零售商店,这种商店专门经营某一类商品或某一类商品中的某种商品。例如纺织品商店、服装商店、家具商店、书店、花店等,这些是经营单一类商品的商店;男子服装店、妇女服装店等,这些是经营有限种类商品的商店;男子订制内衣商店、特殊尺码服装店(如美国“高个子”服装商店)这些是超专业商店。

2. 百货商店。通常指规模很大,经营范围较宽,包括若干条产品线,各条产品线分部经营相对独立的商店,可为顾客提供种类繁多、花色齐全的商品和优良的设施与服务。随着市场竞争的激烈,百货商店的销售量和获利能力大大降低,有些人认为它已达到零售生命周期的衰退阶段。其原因是,竞争的激化造成费用增加,售价上升,无力与超级市场、仓储商店、专业商店等竞争;市中心区交通堵塞,停车困难,加之市郊购物中心的兴起,顾客的兴趣转移。针对这种情况,百货商店为求生存采取了许多应变措施,如在市郊开设分店、售货方式多样化(邮购、电话电视购

货、增设廉价部)等。

3. 自选商场。自选商场是实行敞开式售货,由顾客自选商品并在出店门前统一结算付款的零售经营方式。自选商场作为一种现代化的商业形式,其优势是传统的柜台销售方式所无法比拟的。自选销售适应了当前不断提高的消费水平和顾客的普通心理,将是我国传统售货方式的一场“革命”。之所以称之为零售商业的“革命”,主要是它在经营管理方面进行了合理化、科学化、现代化的改革,使之适合现代零售商业要求节约购买时间、降低销售成本、体现消费者自主权、满足消费者对购物的自主性、方便性和挑选性的要求,并能进一步推动生产的专业化,形成规模经济,提高社会经济效益。然而,就目前而言,大多数自选商场经营质量都并不尽如人意,无法形成规模效益。其主要问题一是自选商场投入较多,经营成本高,商品价格普遍高于普通商店;二是货源来路窄,所经营的品种局限于食品和高档洋货,蜕化为“精品屋”,使众多顾客望而却步;三是生产厂家没有根据自选开架的售货形式,适应对商品的质量和包装的独特要求;四是自选商场的店址大多处于闹市,距居民区较远,不方便顾客就近购买;五是缺乏现代化的经营管理手段。

#### 4.4 与国际市场有关的中间商

1. 国际贸易公司。是高度多样化的大型贸易企业,往往既经营批发业务又经营零售业务;既从事国际贸易,又从事国内贸易;有些还有相当规模的生产性业务。许多中小型生产企业,甚至一些大型生产企业,都是通过国际贸易公司将产品打入海外市场的。

2. 出口管理公司。是一种专门为生产企业从事出口贸易的

公司,在欧美很常见。这种公司拥有外贸人才,熟悉出口业务程序,了解国际市场行情,并拥有一定的资金等优势,将生产企业的产品打入海外市场。这种业务主要是以代理形式进行的,即出口管理公司以生产企业的名义从事产品的外销,然后向生产企业收取一定比例的佣金。

3. 采购处。有些外国企业(主要是外国的大型批发商、零售商和国际贸易公司)往往在各国设有采购处。生产企业可将产品卖给这些采购处,由它们负责将产品出口到各自的国家。

4. 国外代理商。代理商的任务在于使委托人(卖方)与第三方(买方)达成销售合同。国外代理商主要有三种:①佣金代理商。这种代理商借助于委托人的产品目录和样品等进行推销,不掌握产品库存,不承担信贷风险,只是把收到的订单转交给委托人,由委托人直接向买主发货,代理商根据销售额的大小向委托人收取一定比例的佣金。②存货代理商。这种代理商保持一定的库存,提供仓储和装卸设施,但不拥有产品所有权,只收取佣金和仓储、装卸费用。③提供零部件和服务设施的代理商。这种代理商备有产品零部件,并提供服务和维修设施,除向委托人收取佣金外,还向买主收取配件和服务费用,收费标准通常需征得委托人的同意。

5. 国外经销商。经销商系指在国外特定地区或市场上,在购买及转售本企业某种产品或服务方面获得独家权和优先权的客户。经销商通过贱买贵卖获得利润。其与一般批发商的区别在于:他被授予了“独家权或优先权”。其与代理商的区别在于:前者与供货方是买卖关系,后者与供货方是代理关系。

#### 4.5 选择合适的分销商

为了实现企业的市场营销目标,各企业都须招募合格的分销商来从事通路分销活动,从而成为企业产品分销商的一个成员。不同的企业,其招募能力也不相同。有些企业可以毫不费劲地找到特定的商店加入其通路中,这主要是由于该企业享有盛誉,或其产品有大利可赚。例如,美国福特汽车公司就能为其命运不济的艾迪雪汽车招募到 1200 家新代理商。在某些情况下,独家分销或选择分销的承诺也会吸引相当数量的中间商加入其通路。对那些能吸引所需分销商的生产者来说,其主要问题就在于选择,生产者必须决定分销商的哪些特质足以表现其能力。

另一个极端现象是生产者必须费尽心思才能招到期望数量的分销商。美国天美公司发现,要想组织众多的珠宝商来销售其价廉的“天美时”表并不容易,最后只得通过超级市场销售。同样,宝立来公司起家时,也由于不能使照相器材商店出售其相机而被迫通过综合商店销售。生产者必须研究分销商如何作出购买决策,尤其是他们在决策时对毛利、广告与促销、退休补贴保证等给予的权数大小等。生产者宜发展能为分销商赚大钱的产品。

不论生产者在招募中间商方面是容易还是困难,他们都必须决定哪些特性可体现出中间商的优劣。他们需要评估该分销商经营时间的长短、增长记录、偿还能力、合作意愿及其声望。如果中间商是销售代理商,生产者也须评估经他销售的其它产品种类。如果分销商准备给予某家百货公司独家经销权,则生产者需评估该商店的位置,未来的发展潜力及经常光顾的顾客类型。

## 选择条件

如果企业确定了某产品销售策略,选择间接通路进入市场,下一步即应作出选择分销商的决策,包括批发中间商和零售中间商。中间商选择得是否得当,直接关系到生产企业的市场营销效果。选择分销商首先要广泛搜集有关分销商的业务经营、资信、市场范围、服务水平等方面的信息,确定审核、比较的标准。选定了分销商还要努力说服对方接受你的产品,因为并不是所有的分销商对你的商品都感兴趣。投资规模大,并有名牌产品的生产企业完成决策并付诸实际是不太困难的,而对那些刚刚兴业的中小企业来说就不是一件容易的事情了。一般情况下要选择具体的分销商必须考虑以下条件。

1. 分销商的市场范围。市场是选择分销商最关键的原因。首先要考虑预选定的中间商的经营范围所包括的地区与产品的预计销售地区是否一致,比如,产品在东北地区,中间商的经营范围就必须包括这个地区。其次中间商的销售对象是否是生产商所希望的潜在顾客,这是个最根本的条件。因为生产商都希望中间商能打入自己已确定的目标市场,并最终说服消费者购买自己的产品。

2. 分销商的产品政策。中间商承销的产品种类及其组合情况是中间商产品政策的具体体现。选择时一要看中间商有多少“产品线”(即供应来源),二要看各种经销产品的组合关系,是竞争产品还是促销产品。一般认为应该避免选用经销竞争产品的中间商,即中间商经销的产品与本企业的产品是同类产品,比如都为 21 英寸的彩色电视机。但是若产品的竞争优势明显就可以选择出售竞争者产品的中间商。因为顾客会在对不同生产企业

的产品作客观比较后,决定购买有竞争力的产品。

3. 分销商的地理区位优势。区位优势即位置优势。选择零售中间商最理想的区位应该是顾客流量较大的地点,批发中间商的选择则要考虑它所处的位置是否利于产品的批量储存与运输。通常以交通枢纽为宜。

4. 分销商的产品知识。许多中间商被规模巨大,而且有名牌产品的生产商选中,往往是因为它们对销售某种产品有专门的经验。选择对产品销售有专门经验的中间商就会很快地打开销路。因此生产企业应根据产品的特征选择有经验的中间商。

5. 预期合作程度。中间商与生产企业合作得好会积极主动地推销企业的产品,对双方都有益处。有些中间商希望生产企业也参与促销,扩大市场需求,并相信这样会获得更高的利润。生产企业应根据产品销售的需要确定与中间商合作的具体方式,然后再选择最理想合作中间商。

6. 分销商的财务状况及管理水平。中间商能否按时结算,包括在必要时预付货款,取决于财力的大小。整个企业销售管理是否规范、高效,关系着中间商营销的成败,而这些都与生产企业的发展休戚相关,因此,这两方面的条件也必须考虑。

7. 分销商的促销政策和技术。采用何种方式推销商品及运用选定的促销手段的能力直接影响销售规模。有些产品广告促销比较合适,而有些产品则适合通过销售人员推销。有的产品需要有效的储存,有的则应快速运输。要考虑到中间商是否愿意承担一定的促销费用以及有没有必要物质、技术基础和相应的人才。选择中间商前必须对其所能完成某种产品销售的市场促销政策和技术的现实可能程度作全面评价。

8. 分销商的综合服务能力。现代商业经营服务项目甚多,选择中间商要看其综合服务能力如何,有些产品需要中间商向顾

客提供售后服务,有些在销售中要提供技术指导或财务帮助(如赊购或分期付款),有些产品还需要专门的运输存储设备。合适的中间商所能提供的综合服务项目与服务能力应与企业产品销售所需要的服务要求相一致。

## 使用分销商商标与使用制造商商标

在销售分配通路决策中的另一个重要问题是商标决策,也就是:使用制造厂自己的产品商标呢,还是使用中间商的商标?大型零售商销售产品时,往往使用自己的商标。如全美著名的大型零售商大西洋和太平洋茶叶公司,西尔斯公司等。企业如向这些大型中间商供应产品时,就必须作出决策:是保持自己企业的商标,还是使用他们的商标?

许多公司常常将其大部分产品供应给单一的大型零售商并采用他们的商标。表4-1列举的是将其全部产品的50%以上供应给西尔斯公司并使用西尔斯公司商标的六家企业。

表4-1 使用“罗巴克”商标的六家公司

公司	主要产品	销售给西尔斯公司的销售量占其全部销售量的百分比 %
1. 华尔维克公司	民用电气产品	89
2. 格林伍德公司	服装	80
3. 罗比尔公司	用具、割草机	79
4. 惠尔浦公司	用具	62
5. 第所得公司	油漆、去垢剂	56
6. 阿姆斯特朗橡胶公司	轮胎	53

这种市场营销策略既有优点也有缺点。优点之一是在一定时期内,制造厂的大部分产品的销售可以得到保证,这样可以减少风险。另一个优点是可以相应减少市场营销费用。这是由于将其产品的大部分销售给一家零售商,可经加大发货批量,降低运输成本,相应地也可以减少销售人员和广告费用的支出。这种市场营销策略的主要缺点是,假如这家大型零售商店停止购买其产品,则必须寻觅新的买主。这样往往会造成一定时期的销售量下降,从而带来损失。

如果制造厂决定同意采用中间商的商标,它就失去了对该产品的市场营销控制权。如制造厂认为自己有能力作好市场营销工作,那么就应拒绝使用零售商的商标。

## 使用代理中间商

作为中间商的一种特殊类型代理商只代销产品而不拥有该产品的所有权。目前在发达国家其作为销售通路的特殊形式已被广泛采用,尤其在食品等生产部门通过代理商销售的比例相当大。当然,并不是所有的商品均适合选择代理中间商。

应根据生产经营的具体实际慎重决策。因为使用不拥有商品所有权的中间商有利也有弊。

### (1)选择代理中间商的优点:

①中间商代销产品的利益来自佣金,通常佣金在生产企业收到货款后才支付。所以,对那些只有有限财务资源的新企业和小型企业是特别有利的。这些企业把销售业务委托给经纪人或代理店,不仅可以节省投资,还可以较为容易地找到中间商,并能通过中间商的销售网络把产品推向市场。因为代理商(经纪

人,生产企业代理商、销售代理商等)基本上都具备较为熟悉的市场知识,并有能力与潜在的顾客迅速建立供需关系。②生产商对产品的营销成本很清楚,在合作过程中可以准确决定支付佣金的合适比例。一般新企业使用代理商比较合算。③代理中间商的使用有很多灵活性,适应性很强。比如经纪人对某地区市场的控制,力度强就委托其经销,否则就不委托给他们。还可以只在一定时期内委托代销,一旦生产企业自己具备了市场营销能力,或有更合适的其他中间商就不需委托代销。

### (2)选择代理中间商的缺点:

①中间商如果同时代销其他企业的竞争产品,由于是销后付款,所以促销压力小,可能并不积极拓展市场,精心促销。而拥有商品所有权的中间商则不同。如果产品推销不出去,会大量积压流动资金,影响公司的正常运营,并可能造成亏损。②当销售量达到一定水平后,代销佣金支出可能大大超过雇员行销的费用。因此,要克服缺缺点,应在必要时候及时改变中间商策略。

以上中间商选择策略从不同侧面分析了决策依据,但在实际中并不是只存在一个决策依据,而是多因素共存。正确决策只能在对各类影响决策的因素综合比较后产生。

## 确定分销商特定的营销工作

每家厂商将其产品运销至目标市场时,必须面对一定程序的营销工作,而中间商的任务并不在于增加这些工作的数量,而在于如何更有效地去完成其应做的工作。如果把分销通路看成是一连串营销工作的组合,而不单纯是一连串商业组织结构,由此可明显看出每家厂商都面临着大堆分销通路的选择。

首先,假设有以下四项营销工作必须完成:

T=运输,即须将产品运送到目标市场的工作;A=广告,即通过广告媒介传播及影响购买者;S=储存,即保管商品并依照订单发货;K=联系,即争取顾客并与顾客协商议价。

其次,假设一共有三位分销通路的成员:厂商(P)、批发商(W)、零售商(R),每位成员担任一项或多项的工作。

下例,初步确定各成员的分销通路中工作分配的情况:

$\frac{P}{TOSO}$	$\frac{W}{\rightarrow TOSO}$	$\frac{R}{\rightarrow OAK}$	$\frac{R}{\rightarrow OAK}$
------------------	------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

在这种分销通路中,厂商的营销工作仅是运送产品以及做好广告宣传(公式中字母O,代表“零”,即无相对位置的工作);批发商负责进一步的运货和储存工作,实质上负责中转业务;零售商负责进一步的广告宣传及同顾客联系的工作。

另例,对各成员的分销通路中的工作分配情况如下:

$\frac{P}{TOSO}$	$\frac{W}{\rightarrow OOOO}$	$\frac{R}{\rightarrow OAK}$
------------------	------------------------------	-----------------------------

在这种分销通路中,厂商从事生产、存货并按订单送货,商品不经批发商转手,直接交零售商经营,由零售商做好广告宣传和同顾客联系与销售业务。

应该指出,在分销通路中,还有许多种对营销工作分配的形式,其中有些形式由于做法不经济、不稳定或不合法令而不予考虑。作为厂商的营销管理,就是要选择最能适合顾客、有利于市场竞争、经济效益高的途径。

## 招聘海外经销商

招聘合适的海外经销商是极为困难的,这需要时间、资金、技巧以及耐心。一般地说,西方出口商将招聘过程分为判别候选

人、确立选择标准、执行选择程序和决策 4 个联合体。

在判别候选人阶段,西方出口商最常用的做法是亲自去考察、了解目标消费市场,他们认为通过考察,可以迅速对经销商在该地区市场的能力加以评估,而且也是建立起良好的人际关系的第一步。有时,他们也通过同事推荐、客户推荐、贸易博览会等方式来寻找经销商候选人。

选择标准因出口商的要求不同而各不一样。大多数出口商在选择时首先考虑该经销商的市场知识,这主要是由于出口商自己对目标消费市场不了解,非常需要经销商的帮助;其次则是考虑经销商对这项工作是否热情,是否怀有对成功的强烈渴望。这个标准实际上是考察经销商的工作努力程度。西方出口商选择海外经销商时所考虑的因素详见下表:

表 4-2 选择海外经销商时所考虑的因素一览表

销售和市场方面的因素	产品和服务的因素	风险和不确定因素
1. 市场知识	1. 不经营竞争对手的产品	1. 对工作的热情
2. 对客户了解	2. 产品知识	2. 对成功的渴望
3. 和客户之间的联系	3. 对客户提供的服务	3. 财务实力
4. 市场覆盖面	4. 经营产品类别	4. 声誉
5. 销售人员的素质	5. 市场信息的反馈	5. 合作进行计划工作的愿望

销售和市场方面的因素表明了选择海外经销商的基本原因是为了进入该地区市场,经销商在这方面应该富于竞争力,这是出口取得成功的重要保证。

产品和服务方面考虑最主要的是不经营竞争对手的产品,否则经销商又怎么能为本企业尽全力呢?

风险和不确定因素方面的考虑表明了出口商希望能够和经销商充分合作,避免冲突的愿望。在对经销商的各个方面进行了充分考虑以后,出口商列出了候选人的名单,然后大都通过亲自

拜访候选人,再借机了解一下情况,作出聘用与否的决定。

## 4.6 案例与借鉴

### 日本销售网络的特点

日本企业销售通路的发展,有以下几个主要特点:

1. 制造厂与批零商店“共存共荣”。日本企业在销售网络发展过程中,十分重视搞好生产厂家与批发店、零售店的合作关系。按照丰田汽车公司的说法,就是形成“既是拥有买主的经销店,又是拥有经销店的制造厂”,从而使产销双方成为“共存共荣”的“命运共同体”。在这一共同体中,生产厂家对批发店、零售店给予多方的支持和优惠。以松下电器公司为例,这种支持突出体现在两大方面:一方面是对批发零售店职工提供培训的机会。如在近 20 年内,松下电气公司组织零售店主参加营业研修班达到 6 万人次,并吸收零售店职工入松下学院进行维修技术和商品推销知识的培训等等。另一方面,松下电器公司还实行家电产品必须通过批发、零售店卖给消费者的制度,从而保证批发零售店的销售业务。

2. 发展销售网络与市场开发相互促进。在日本,许多优秀企业都视消费、市场、生产为统一体。既制定出出色的市场开发战略,又实施积极的推销战略,二者密切配合。一般地说,制造厂家负责市场开发,销售网络负责商品销售。制造厂家为打开销路,通常采用减价政策、研制新产品、广泛传授保护维修技术等办法,以“制造社会需求”。而销售网络则在销售过程中,通过店员通信、电话征求顾客意见、或到顾客家里访问等多种形式,进行

极为广泛的市场调查,并将顾客的要求和信息及时地反馈给制造厂商,以推动产品的开发和改良。事实证明,销售网络强的企业,市场开发能力也强。

3. 扩大销售能力与增强信息能力紧密结合。80年代以来,企业进入信息化时代,信息已成为重要的经营资源。很多日本工商业界人士认为:随着通信媒介和信息网的发展,今后企业必须依靠销售网等通路及时掌握信息,准确地适应需求变化,否则将失去生存的能力。日本最注重收集世界科技情报的产业要属电子工业,如在美国电子产业聚集地硅谷,日本厂商就设有很多的办事机构,这些机构几乎全是以收集美国科技情报为主的。到1985年底,日本已有索尼、东芝、日立等30多家制造厂商,在设立销售网络的基础上先后筹建了海外信息网或产品设计中心。东芝公司还租用国际通信卫星传递情报信息。另据日本通产省1986年底对东京地区300家制造业大企业的调查表明:100%的企业增加了情报研究经费,55%的企业拥有情报信息中心,20%的企业设有海外情报信息网。

## 好的代理商给公司带来运气

斯地勒公司是美国一家生产办公设备的生产商,该生产商虽然拥有优质的产品,有竞争力的价格以及有效的促销手段,但是最终还是通过使用了一家优秀的代理商,为顾客提供了满意的服务,从而取得了较好的成果。

事情发生在一个星期二的晚上,斯地勒公司在纽约地区的代理商麦克正与家人共进晚餐,这时接到纽约一家大银行的设备经理打来的电话。这位设备经理在电话里冲着麦克大叫大嚷,暴跳如雷。原来这家银行通过麦克向斯地勒公司订购了一批价

值 50 万美元的米色开放式办公室用隔板系统,可是刚收到的第一批 500 张隔板却全是深桔红色的。当时,墙壁已经粉刷好了。门已经漆好,地毯也已铺好,就等银行董事长前来视察安装情况了。

麦克接到电话后,本可以推卸责任的,因为颜色出问题并不是他的过错,他只是代理。但麦克没有这样做,他在电话里向设备经理真心诚意地道歉并保证马上纠正错误,在董事长视察之前安装好 500 块米色隔板。

麦克积极想办法协助公司解决问题:①尚未交货的部分隔板立即改成生产米色的;②已运到银行的 500 张深桔红色隔板暂不退货,但必须尽快运来 1800 码米色纤维布,全部套上了米色纤维面并安装好,银行对此十分满意。

显而易见,正是纽约这位代理商第一流的经营素质为斯地勒公司挽回了名誉,斯地勒公司才能在竞争中占一席之地。

## 艾普森公司的中间商策略

日本的艾普森公司是制造电脑打印机的大厂家,当时该公司准备扩大其产品线,增加经营各种计算机,该公司总经理杰克·沃伦(Jack Whalen)对现有的经销商颇不满意,也不相信他们有向零售商店销售其新型产品的能力,因此他决定秘密招聘新的分销商以取代现有的分销商。沃伦雇用了一家名为赫展拉特尔公司(Hergenrather&Company)的招募公司。并给予下述指示:

(1)寻找在褐色商品(电视机等)或白色商品(电冰箱等)方面有两步分销经验(工厂到分销商到经销商)的申请者。

(2)申请者应是领袖型的人,他们愿意并有能力建立其自己

的分销机构。

(3)他们将被付与 8 万美元的年薪加奖金以及 37.5 万美元的资金用于帮助他们建立企业。他们每人各出资 2.5 万美元。他们每人均可持有企业的股票。

(4)他们将只经营艾普森公司的产品,但可经营其他公司的软件。每个分销商将配备一名负责培训工作的经理和一个设备齐全的维修中心。

招募公司在寻找合格的和目的明确的有希望的候选人时遇到了很大困难。他们在《华尔街日报》上刊登的招聘广告(不提及艾变更森公司的名),吸引了近 1700 封请求信,但其中多半是不合格的求职者。于是该公司在电话簿上用黄纸印刷的商业部分电话号码得到目前的配销商的名称,并打电话与他的第二常务经理联系。公司安排了与有关人员会见,并在做了大量工作之后提出了一份最具资格的人员名单。沃伦会见了他们,并为其 12 个配销区域选择了 12 名最合格的候选者。招募公司现有的配销商。由于招募是在暗中进行的,因此这些配销商对事态的发展毫无所知。杰克·沃伦通知他们将在 90 天期限内交接工作,他们当然感到震惊,因为他们曾作为艾普森公司最初的配销商与之共事多年。但是他们并没有订立合同。沃伦知道他们缺少经营艾普森公司扩大电脑产品线 and 进入必要的新流通通路的能力。他认为舍此别无他法。

### 选择一个好的中间商

尽管西方国家的企业逐渐认识到通路具有应付竞争的价值,但实施过程中,即便拥有了一位出色的通路成员,要想真正控制它,也非易事。因企业的成功与否,除了企业本身的努力外,

还需依靠通路成员的合作。这要靠双方的努力,不象产品开发、价格的制定、促销手段的运用是生产企业单方面可以控制的。

正是因为企业发现通路成员很难控制,所以许多生产商宁愿将精力集中的产品、定价和促销这三大竞争手段上,而不愿花时间、金钱去培养通路成员。所以致力于培养或开发优秀通路成员的企业,则在竞争中胜人一筹。

美国通用汽车公司在对汽车工业市场进行调研的过程中发现,通路是该行业中不受重视的领域之一。主要表现为每一个市场上代理商使用数量过多。这些代理商相互竞争、经营积极性较低,责任心较差,结果一方面顾客不满意,另一方面汽车成本不断增加。有的汽车公司或许已发现了这个问题,但由于种种原因而不愿改变这种现状。这无疑给通用汽车公司提供了一个极佳的市场机会。通用汽车公司首先精选代理商,然后不惜花费时间、人力、物力对这些代理商进行培养,定期考察,对经营业绩好的代理商进行鼓励……。这些举措大大调动了代理商的积极性。这些代理商积极为顾客提供满意的服务,促进了汽车的销售。另外代理商数量减少,也为公司节省成本。

## 第五章

# 通路力：冲突与联合

冲突缘于异略同，联合基于求同存异，治事在于观通全局，调同控异。

——项润

**Pilot Marketing**



据加拿大 3M 的市场服务总监观察,大零售连锁店和批发商的影响力在日益增长。这些零售连锁店和批发商的影响力在日益增长。这些零售连锁店可以说是通路守门人,因为它们控制着一种产品或品牌是否可以进入零售店货架。

大连锁店的这种影响力可以通过分析它们对 RCA 民用电子公司的作用来看到。80 年代,RCA 开始向诸如沃尔玛、西尔斯、凯玛特及电子城等大销售商销售其录相机、电视机及其它产品。RCA 同意直接向这些连锁店销售其产品,而放弃使用它的 70 家专门销售商。采用这种通路安排,RCA 没有获得预期的销售额和利润,它的新通路政策很不成功。它的新连锁店客户在讨价还价上很有力量,而 RCA 又不能通过销售额的增加抵消降低的利润率。尽管这些连锁店花力气促使 RCA 进入连锁店通路,但它们在店内通常把顾客导向私家品牌。这些连锁店也不象较小的经销商那样高效促进产品和利润率较高型号产品的销售。最后,大连锁店高额折扣的要求迫使 RCA 削减其广告规模。最终,减少的促销开支降低了其积极的品牌形象。今天,RCA 又重新回到其小代理商、多品牌广告和强调高利润率的销售策略上来。

制造商在对抗大零售商的影响力方面有 10 种办法。它们是:创新、花色品种、品牌识别、制造利润、捆绑、服务反应、培训、地理、质量及市场开发策略。现在我们分别来分析这些制造商发挥作用力的形式:

创新策略——那些不断开发独特产品的制造商,能够获得零售商的优待,包括获得最佳货架空间。

花色品种策略——制造商应当努力从规格、口味、构型及功能特征方面加强一个大类产品的开发。高度花色品种策略可确保其占有货架空间,增加零售商转换制造商的成本。

**品牌识别策略**——顾客口碑极好的品牌具有很高的通路力,它来自高顾客交易量和品牌忠诚度。

**制造利润策略**——对中间商使用准时生产存货管理制度及提供财务支援可加强制造商的影响力量。

**捆绑策略**——包装折扣和多部门产品合作促销可以降低零售商的产品采购成本。

**服务反应策略**——制造商的后勤保障能力(如交货准时程度、紧急供货能力等)增加其讨价还价的能力。

**培训策略**——制造商为中间商提供的高级营销和产品知识培训提高其通路力。

**地理策略**——全国性的制造商比区域性制造商会获得更低广告、销售及产品开发费用优势。

**质量策略**——制造商被认可的产品质量会产生品牌忠诚(又会转为商店忠诚)和中间商追求的光环效应。

**市场开发策略**——具有很强市场开发能力的制造商能增加消费者对其中间商通路的需要。

本章将探讨通路力,并侧重于制造商、批发商和零售商怎样才能控制通路。我们也将研究通路冲突、合作及满意度等问题。

## 5.1 通路力的一般分析:冲突和合作

### 通路力

通路力是在销售通路中一个通路成员控制或影响另一个处于不同地位的独立通路成员的营销策略的能力。在销售通路中

拥有很大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,尽管该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,期望该成员服从它的意愿。例如,尽管一个特许经销人能够强迫受特许经销人采购特定的商品和服务,但该特许经销人可能在支配受许权经销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。一个特许经营商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五种销售不畅的车型，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。同奖励力的情形一样，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。

表 5-1 是使用前述强制和非强制分类法衡量供应商的通路力。表 5-2 是某销售商在 17 个方面营销决策和活动的负责程度衡量其通路力。

表 5-1 评价制造商的通路力

---

**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需的某些服务。

**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 用以衡量销售商通路力的项目

销售商被询问向下列问题：

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 全部责任	我比制造商 负更多的责任	制造商与我 分享同等责任	制造商比我 负更多的责任	制造商几乎 负全部责任
--------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------

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题
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）

## 5.2 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额；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

表 5—3 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。

经济规模是指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。

表 5—3 制造商通路力的源泉

- 
- 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和零售商做生意
  - 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
  - 在一个中间商的销售地区增加另一销售商
  - 全力推动周转慢的商品的销售
  - 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。

表 5—4 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

表 5—5 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。

表 5—5 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额。

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代销商制定的规则。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,团体请愿及代表成员游说等方式提高零售商的通路力。一些研究表明,行业协会的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中。不过这一控制力随着授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过零售商拥有的自愿合作组织、私家品牌、授权特许经营经营人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。

### 5.3 通路冲突的性质

也许在通路管理方面没有比通路冲突受通路研究学术界关注的课题了。通路冲突反映了通路成员这样的认识,即它的目标实现过程受到了另一个成员的阻碍,结果是冲突加剧或激化。

最早从事通路冲突研究的是帕拉茅亭教授,他把销售通路冲突分为三种类型:水平冲突、交互式冲突和垂直冲突。水平冲突发生在处于销售通路同一层次的相似公司之间;交互式冲突发生在销售通路同一层次不同类型中介人之间;垂直冲突则产生于销售通路不同层次之间的竞争。帕拉茅亭认为在通路营销中,冲突是不可避免的。

大多数学术研究人员同意这样的观点,即通路冲突象通路力一样是由于通路成员间功能上的相互依赖。不过,通路成员也需要彼此合作,因为他们彼此依赖才能实现各自单独的目标。一篇关于通路冲突的经典文章中指出,通路冲突是交换过程的一部分,此时卖主试图获得最大可能的收益而买主试图以尽可能少的支出购得商品。

按照旁帝教授的研究结果,冲突分为五个阶段。这些阶段

是：

潜伏冲突——冲突的深层诱因。

察觉冲突——冲突只是能察觉到。

感觉冲突——紧张,焦急和不满的感受。

公开冲突——产生阻碍另一通路成员目标实现的行为。)

冲突余波——冲突后的行为。

在察觉的、感觉的及公开的等各种冲突形式中,只有公开的冲突直接影响一个通路成员对另一个通路成员的行为。

如图 5-1 显示,通路冲突还可以分成三维。冲突的强度维其范围从容易忘记的很小的怒气到大的争议。大的争议往往以

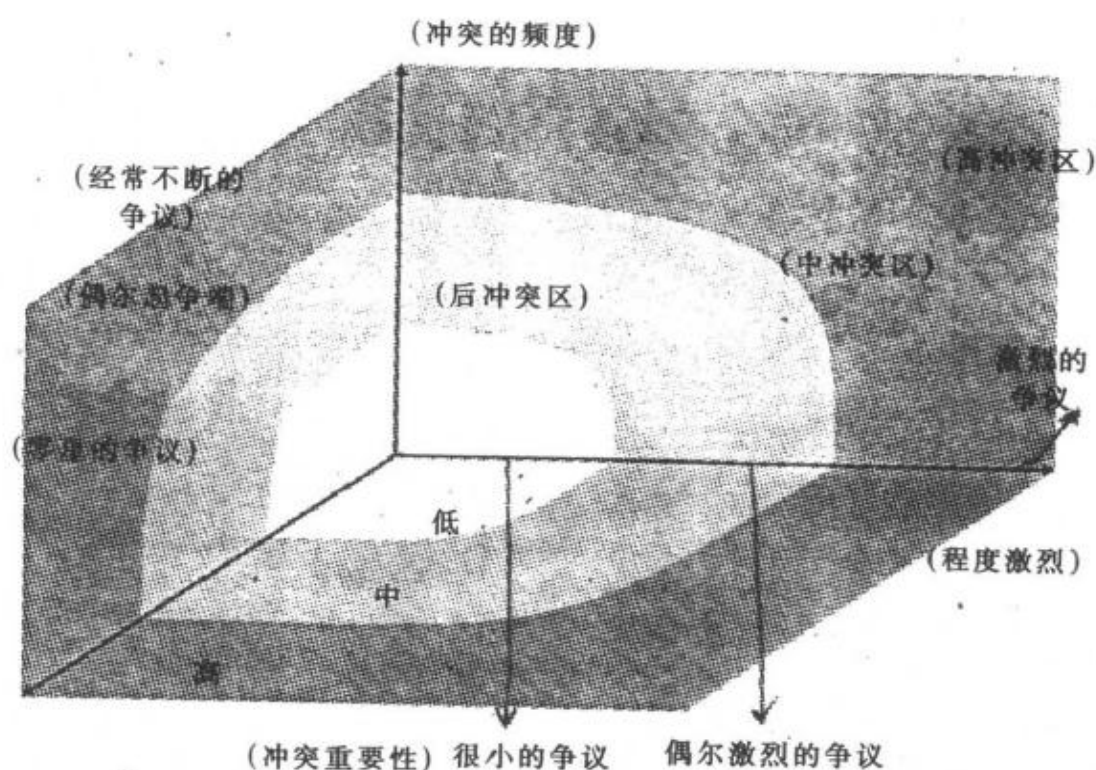


图 5-1 制造商与中间商冲突水平的模拟

生意结束、诉讼等等为特征。冲突的频度范围从零星的不和到偶尔的不和到再三的关系恶化。第三维是冲突的重要性,它反映通路成员对某次争端的重要程度的认识。把冲突的强度、频度和重要性三维结合起来,就可以决定总的冲突程度(低、中、高)。

### 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、要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。

#### 案例 玛氏公司的通路冲突

玛氏公司是由糖果制造商、宠物食品制造商和食品贩卖商拥有的私人公司。它 1994 年的年销售额估计达到 130 亿美元。它的品牌有 M&M'S、本叔叔糯米、银河、斯尼克、特维克斯、威士卡斯猫食、卡尔塔和其它许多种。据市场分析师说,玛氏在过去三年已经放弃了糖果和宠物食品生意的市场份额。一位分析师计算结果显示,在最近的 12 个月期间,玛氏放弃了在 100 亿美元的美国糖果市场中 1.4 个百分点的市场份额。在德国,它的糖果市场份额从 1991 年的 30% 下降到 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已转移到零售商(如大超级市场连锁店和会员俱乐部)以及批发商巨头。玛氏在改进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。当缺货情形增多时就产生不良声誉。内部任务小

组一直没有解决这一问题。市场分析师把这个这题归因于销售人员被鼓励过多销售整件包装产品(甚至在销售高峰时期)。玛氏基于资产利用率而不是顾客满意奖励它的经理人员。

·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继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%的毛利率是合适的折扣的话,那他也许会认为40%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,尽管一个小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点可能由于减少其销售人员的访问次数和更紧的信用控制导致其在该木材场的销售很差。

## 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。

## 通路冲突不起作用吗？

研究人员在通路冲突是否促进还是降低通路效率这个问题上存在观点分歧。那些认为通路冲突具有作用的人们指出某些冲突会刺激创新，防止通路成员变得自负起来。例如，尽管多通路销售同一种产品会增加冲突，这一策略可以使销售额最大化、增加顾客便利和迫使通路成员不断创新。另外一些人认为过度冲突是作用不良的和降低通路效率的。

一些研究人员认为，低水平的通路冲突对通路效率可能没有任何影响；中等水平的通路冲突实际可能提高通路效率；而高水平的通路冲突则降低通路效率。这一模型是基于这样的思想：通路成员对通路冲突有一个忍受区，只有当冲突超出他们忍受的临界限时才对冲突作出反应。高水平的冲突可能导致感情恶化、法律争端和关系破裂，这时双方就会有高的调整成本。

温斯坦德教授和亨特教授的观点是，通路冲突对通路效率的影响同冲突的起因、冲突的程度以及如何控制冲突相关。

## 5.4 通路合作

通路合作是通路成员为了实现单个或彼此的目标作出联合努力。制造商和零售商由于在实现其希望的目标时互相依赖，因此彼此进行合作。通路合作的依据是每一个通路成员具有可协调的目标和价值观。通路合作与通路冲突正好相反。对于通路合作，本章第6节将作为建立与保持同中间商的良好关系而详加阐述。

表5-6列举了制造商与中间商合作的例子。主要的合作形

式有：联合促销计划，联合存货管理支援，专用产品以及信息共享。同前一节中每一通路成员以另一通路成员为代价谋求统治

表 5-6 制造商与零售商合作的例子

---

联合促销计划

- 批发商和零售商联合加入合作广告计划
- 制造商向批发商和零售商提供示范产品
- 制造商加入对批发商的联合销售访问活动
- 制造商把销售商的名字入其广告节目中
- 在竞争激烈时作为价格削减的补偿，制造商提供回扣
- 制造商基于确定潜在的顾客需要向批发商和零售商进行调查活动

联合存货管理支援

- 制造商，批发商和零售商联合加入 EDI 项目
- 制造商，批发商和零售商联合加入准时生产存货管理项目
- 制造商或批发商加入对中间商的紧急送货活动
- 制造商帮助批发商和零售商筹措存货资金

专用产品

- 制造商向不同通路成员提供不同设计模型的产品以减少通路中的价格竞争

信息共享

- 制造商、批发商和零售商联合加入 EDI 项目
- 制造商鼓励销售商加入销售商联合会

培训

- 批发商和零售商联合加入制造商的销售培训项目
- 批发商和零售商联合加入制造商的产品培训项目

经销区域保护

- 制造商向批发商和零售商提供受到保护的 sales 区域
-

通路相对比,在通路合作方式下,一种双赢态度普遍存在。在通路合作中,每一个通路成员都从这些策略中获益。

联合促销计划包括合作广告项目,制造商向批发商和零售商提供示范产品,制造商加入对批发商的联合销售访问,制造商把销售商的名字列入其广告中,制造商提供回扣以及制造商基于确定潜在顾客的需要向批发商和零售商进行调查,等等。运用回扣也是一种通路合作。同临时削价相比,回扣方式对批发商或零售商的存货价值没有负面影响。作为有别于赠券营销的一种选择,回扣也降低了零售商的管理费用并使制造商对误用赠券的担心减到最小。

联合存货管理支援项目包括联合加入 EDI 项目,联合加入准时生产存货管理项目,制造商或批发商参加对中间商的紧急送货活动以及制造商帮助批发商和零售商筹措存货资金等。

提供专卖产品既可以减少游离现象也可以减少消费者基于价格的购买比较。在某些情况下,同种产品可能会赋予不同型号或牌名设计,以减少价格比较。在另外一些情况下,一种向特定零售商出售的产品也许只在外形上有轻微差别。一种基于其销售通路不同而采用不同品名或模型设计的产品模型叫做衍生模型。例如,帕卡德·贝尔因其零售商不同而改变其产品牌名。它在电子城及贝斯特·巴伊这样的电子销售通路采用 Legend 为牌名,在奥菲期曼克斯—奥菲斯迪波特这样的办公设备超市采用 Axcel 为牌名,而在“美国康姆柏”这样的电子计算机超市则采用 Force 为牌名。购物俱乐部则常常获得专用型产品。

信息共享包括制造商、批发商和零售商共同加入 EDI 项目,以及制造商鼓励销售商参加销售商联合会。通路成员还可以共享适合多层次通路的研究成果。

培训包括批发商和零售商联合加入制造商的销售培训及产

品培训项目。

最后,通路合作可以因制造商容许批发商和零售商保持独家销售区域而得以加强。许多中间商的主要担心是他们开发的销售市场被分割。

表 5—7 提供了通路合作衡量标准的例子。这个标准的设计目的是与衡量供应商通路力的表 5—1 联合使用。

表 5—7 通路合作衡量标准例示

---

以 6 分制评价你的答案,最高分 6 分,表示绝对同意;最低分 1 分,表示绝对不同意。

我认为如果我在将来努力改善公司的经营状况,我的原供应商会照顾我。

我的目标能最佳实现,是由于我同原供应商的合作而不是与之对抗。

我的未来利润依赖同供应商保持良好的合作关系

我认为我不能指望我的原供应商给我与其他公司合作的那些中间商所享有的那种支持(如地方广告)。

---

### 案例

聚集在得克萨斯州达拉斯,参加全国汽车代理商协会大会的汽车代理商们现在对他们与汽车制造商的关系更有信心了。一位凯迪拉克车的代理商说:“当我最初成为一名轿车代理商时,我的选择只有‘喜欢它,否则离开它。’”现在轿车和卡车代理商在消费者的购买行为中被看作是知识和经验丰富的专家。看看下边这些例子:

·最近 GM(通用汽车公司)把凯迪拉克的代理商用飞机送到凤凰城去驾驶一种叫卡特拉的新型豪华车,该车计划 1996 年投入销售。卡特拉是欧洲的欧佩尔·奥米茄车型的一种版本,为美国市场设计。研究人士和凯迪拉克的代理商在该产品设计中起重要的作用。

- 当一个客户由于得不到消费者需要的用于 Olds 牌车的布座椅而从销售 Olds 车转向别克牌时,Olds 车的代理商向 Olds 车制造商报怨损失了销售额。

- 在福特公司的代理商报怨 1995 年推出的“福特等高线”及“神秘水星”小型车太贵后,福特公司减少了其每种车的花色。福特公司还开始宣传这些车型比进口车便宜,进行促销。

- 过去,许多轿车制造商不顾代理商的要求向代理商推出卖不动的汽车。那些购进大量卖不动轿车的代理商得到的报偿是可以代理货源紧缺的汽车。同这种策略相反,1995 年 1 月,福特子公司的总经理向代理商表示,福特应当尽快停止生产昂贵的温德斯达迷尔车和销售缓慢的“护卫”牌小型车。

### 5.5 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能力。

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见表 5—8。

表 5—8 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。

## 5.6 伙伴营销

埃德蒙公司是一家高档鞋的制造商。它的各式男女皮鞋平均售价 230 美元/双,在全世界 33 个国家 3000 多家零售商店出售。它的许多鞋都在大规模的零售商店(诸如诺德斯多姆所属的各大商店)和一些优质服饰商店出售。这家公司中也在自己的零售商店销售其产品。它的年营业收入达 44,000,000 美元。

- 埃德蒙公司通过公司自己的批发通路将产品分销给零售商而不用独立的批发商,是因为它想对顾客的服务质量有全面的控制。

- 尽管埃德蒙公司在美国有 12 家零售商店和 4 家租赁商店,它仍然想办法尽量不因此而影响和零售商们已有的关系。比如,当它在《华尔街杂志》《商业周刊》上作广告登出购买其产品的地点时,就包括人们能买到的最近零售商的名称,尽管可以直接从厂家装货,埃德蒙公司也不想因此损害了中间商们对它的信任。

- 埃德蒙公司的邮购系统有 107,000 位最终顾客。它通过这个系统引进特定的促销活动并配合特定的零售商。比如,一个费城的零售商对某种促销活动感兴趣,埃德蒙公司就会给这个销售区域内的顾客们寄封信。除了直接通信以外,埃德蒙公司还鼓励零售商应用合作广告,而广告费用由二者共担,这项促销活

动使零售商销量大增。

- 埃德蒙公司每年向零售商邮寄大量产品目录,以便零售商分发给最终顾客,这些目录帮助顾客选择某个商店不可能全有的产品样式和颜色,从而增加了零售商的销售额。

- 如果某种尺码或颜色的鞋在任何零售商那儿都没有,埃德蒙公司就会直接替商店把鞋送到顾客手中,这项服务使顾客不必再去商店就能买到商品。这也使零售商们即使不卖鞋或不贮存和搬运,也能获得全额利润。

- 埃德蒙公司还举办特殊的展示会,为零售商们展示新样式,在展览期间,它会派出特定的代表和零售商们一起工作,尽管代表们的费用由该公司承担,此举却提高了零售商的销量。
- 埃德蒙公司通过它的季刊与零售商们保持公开的联系,这个季刊主要刊登销售公司产品的商店情况,零售商销售公司产品的成功故事和埃德蒙公司忠实顾客的小故事。

上述案例说明了公司与其分销商之间建立良好的伙伴关系是公司成功的保证之一,因而应用伙伴营销进行通路规划与管理就成为优秀通路战略的重要组成部分。本节我们讨论伙伴营销在销售通路中的作用,以及公司和其他通路成员相互之间的信任与合作的重要性。

## 伙伴营销:建立长期关系

公司与其供应商、经销商以及顾客们的关系,可以两种不同的形式来描述:交易营销和伙伴营销,交易营销代表传统的营销观点。在交易中,顾客利用多种供货通路,经常更换供货商,购买时主要考虑的是价格因素。这种营销的重点是单个交易中双方的互换,从本质上来说,交易营销是对立的,供应商与购买者都

寻求自己短期利润的最大化。卖者想从顾客身上尽可能地获得利润，而买者想根据产品质量与顾客服务寻求一个最合适的低价，因此，在买者与卖者之间缺乏信任与合作。最后，交易营销的主要营销重点在于吸引新顾客，而不是留住现有的顾客。

交易营销基于三个基本假设：

1. 买者依靠许多卖者使这些卖者之间互相竞争以取得价格优势和供货的持续性。
2. 买者将一定数量的订货分散在不同供货商之间以保持他们的一致。
3. 买者基于短期考虑并且只签订短期合同。

交易营销过于强调个人交易，结果，在分析公司与客户、供应商以及其他市场方面所花时间不够，在通过良好的客户服务保持现有顾客与发展并保持客户忠诚度方面不够重视。而与交易营销相比，伙伴营销基于在买者与卖者之间建立信任与合作基础上的长期关系，伙伴营销中的基本构成要素与人际关系中的一样：共享利润、相互信任、互相尊重、经常联系、诚实反馈、互相合作、灵活多样、相互理解。

在伙伴营销中，买卖双方作为合作者，共同致力于提高产品质量，降低管理成本，他们相互之间参与对方的产品发展、存货管理、销售过程，这些都是通过信息与技术共享来实现的。因此，伙伴营销的侧重点在于保持现有客户并建立一种长期的社会、经济、技术联系。伙伴营销运用的标志是买卖双方之间的联系（自动的如电子数据交换或非自动的）。销售人员充当有价值的顾问（而不再是获取订单和送订单），寻求纠纷解决办法（如分销咨询委员会），附加价值的服务（如制造商为客户提供最新的研究开发服务），通路成员责任共担（如建立零库存管理体制），以及对长期关系的重视（诸如制造商帮助制定分销计划和实施向

一位重要客户的送货行动)。

伙伴营销认为没有忠诚的客户作基础,公司很难保持长期发展,因此伙伴营销更注重提供高水平的服务来满足现有用户。与交易营销寻求单位交易的利润最大化不同,伙伴营销关心与某个指定客户长期合作利润的最大化。

在交易营销中,买卖双方的关系建立在冲突和特定关系的基础上,而伙伴营销是一种不断发展的合作关系。比如,在交易营销中,通路成员们考虑单个短期交易中的关系,而伙伴营销却着眼于未来交易和长期利益。由于是基于长期考虑,所以伙伴营销中的交易常常是预先计划好的模式进行。而且,在伙伴营销中,经常能够见到大量合作,相互信任和共同致力于某项事业。

表 5-9 交易营销与伙伴营销的区别

性质	交易营销	伙伴营销
分析角度	单个交易	许多交易
时间角度	短期	长期
满足顾客的措施	特定措施	不断发展
营销着眼点	一次购买	买者忠诚度
供货商数目	许多	很少
交易性质	特定交易	预先计划好的交易
顾客理解	独立的买者与卖者	独立的买者与卖者
动作成本	低	高
目标性质	单个独立	共享
对顾客的益处	更调换服务/价格低于竞争者	长期问题的解决
营销重点	获取新顾客	保持现有顾客
信任	低	高
合作	少	多
交流程度	少	多

上表从 15 个方面列出了交易营销与伙伴营销的主要不同之处：

在这些区别中，必须注意，一系列单个的交易不能混同于伙伴营销。交易营销也可以象伙伴营销一样是长期的，比如当一个企业由于 A 公司每年报价很低而与之签订了 5 年的合同，除非 A 公司在第 6 年有最低的报价，否则在交易营销中它就不会有可能与之续签合同。那么，在伙伴营销中，现在的供应商将被告知我们很想与你做生意，但你并不是最低的报价者。如果你们能降价 3%，我们就会继续与你合作。

同样，在伙伴营销中，一个买者也可以利用多种供货通路。然而，这些交易价格将比交易营销低，而且供货商的数目也会比交易营销少。

## 伙伴营销的层次

伙伴营销包括三个不同水平的营销层次，每一层次都有其不同的特点。从表 5—10 中我们可以看出伙伴营销的三个层次及其各自的特点。

一级伙伴营销建立在给客户带来经济利益的基础上，例如对批量购买给予价格折扣，实行购物会员制或旅馆俱乐部（能为客户提供免费的或升级的服务），一级伙伴营销中，并没有与服务提供者联系在一起的特别社会关系。服务也并不因为不同的客户而有什么特别。商家对客户的义务只是低价折扣或升级服务。二级伙伴营销在价格基础型伙伴关系上多了层社会关系和中等水平的适应性服务。例如长期社会关系或者特殊结算或直接商店配送计划等。二级伙伴营销提供的计划比一级伙伴营销更难以被竞争者所摹仿。社会关系部分相当重要，联合包装服务

公司(UPS)的经验就是个例子。UPS认为准时送货是客户最关心的事情,但其他的研究却表明客户更希望与司机有更多交流,相比之下对及时送货看得要淡一些。“我们发现最重要的因素是我们的司机”,UPS的服务质量经理说。就这样,公司着手从各方面鼓励手下62,000名送货司机同它的推销员一起走出去并拜访客户。为加强与客户的关系,司机可以多花30分钟时间与他们交往。这个战略有助于强化他们的二级伙伴营销。

表 5-10 伙伴营销的三个层级

层级	基本义务	营销导向	服务的适应性程度	保持竞争差别的潜在可能性
一级	经济效益	顾客	低	低
二级	社会关系	主顾	中等	中等
三级	结构	主顾	中等到高	高

三级伙伴营销的特点是提供高水平的专有服务(例如软件的使用、销售数据共享、联合技术支持、存货管理责任分担等),还包括客户关系结构性变化。同一级和二级伙伴营销相反的是,公司总是针对其总体客户的一小部分实行三级伙伴营销。三级伙伴关系意味着最高水平的竞争优势,也最不容易为竞争者所摹仿。

联邦捷运公司和马丁供应公司采取不同的方法来建立和保持三级伙伴关系。联邦捷运公司对其20,000名主要客户进行了登记。通过一项特别计划,联邦捷运为这些大客户配备了与公司总部相连接的电脑。联邦捷运的客户能够跟踪调查包裹情况并告知其客户包裹送达的预期日期。为使用这些设备提高客户服

务质量并增进顾客的忠诚感，联邦捷运公司还对使用这些专有设备的 1000 名客户进行月度调查以改进与顾客的伙伴关系。马丁供应公司是一家工业分销商，与联邦捷运以提供专有技术为基础的服务战略不同，它将其适应性服务建立在充分满足重要的通路功能上。这些功能中的大多数通常由马丁公司的关键客户来完成。例如，马丁公司的员工活跃在客户的车间里担任全职工作，出席客户的生产计划会议，参加质量管理小组，甚至还兼任顾客监督委员会的常任理事。该公司的一位发言人称：“他们遇到了问题，也就是我们遇到了问题。我们整天与他们呆在一起工作，成为亲密的伙伴。他们的成功，也就是我们的成功。”

## 伙伴营销的运用

伙伴营销多以长期合同为基础来建立。长期合同要求买卖双方谨慎地界定各自的责任。这种界定必须有充分的弹性以便伙伴关系能延伸而符合产品的性质或成为竞争的方法。例如，通路成员间责任的划分会随着新竞争者的出现或一个重要合同的到期而变化。

在伙伴营销中，买方和卖方寻求双方的共同合作，这就是说双方将为共同的目标而努力。这个目标就与长期问题的解决相适应（例如供货商与客户在产品改进方面协力合作）。而相反的是，在交易营销中，目标主要服从于每单位成本条件下能比从竞争者那里获得更高水准的服务。

表 5-11 说明为什么伙伴营销越来越流行。主要的原因是对长期伙伴关系、信任和买卖双方为获得电子数据交换和准时存货管理的优势而共享信息的需要。另一个原因就是越来越多的企业运用了战略规划的方法，对效率问题有更多的考虑。中间

商对避免过多库存的关注和在提供高水准顾客服务过程中对通路成员伙伴角色的深入认识。

表 5-11 伙伴营销流行的原因

- 
- 生产过剩、通货膨胀、增加了劳动力、储存和报废成本，准时库存系统的流行需要数据交流
  - 新的信息和通讯技术的应用
  - 通路成员间需要更程度的信任
  - 批发商和零售商对降低过量库存水平的关注
  - 通路成员考虑分销网络的总体成本
  - 买卖双方的伙伴关系对通路的长期运营比在交易营销中更有效率
  - 公司采取长期目标的意愿
  - 商家为个别公司提供定做产品和特殊服务的意愿
  - 为赢得和留住顾客提供高水准顾客服务
- 

企业在运用伙伴营销策略时，需要考虑如下问题：

1. 确定分销决策。伙伴营销的特点是信息在买卖双方之间的对称流动。例如，买者和卖者对销售和存货水平信息的分享。这种公开信息的做法在交易营销中很少见。

就伙伴营销的分销特性而言，其第二条特点是买卖双方之间具有相当高的责任义务关系。不管买方还是卖方，在交易中都在寻求通路伙伴。而其中制造商所要履行的义务是决定因素。在以下情况下，分销商对制造商履行义务的信任度增高：

- 制造商授权他们进行排他性特许经营。
- 制造商为维系两者关系进行投资（如培训分销商职员）。

- 制造商确实负责任。

但是,如果两者关系曾因利益冲突而受阻碍,这种信任度就会下降。如果买卖双方之间有较强的双向沟通,或者制造商公正对待分销商的信誉度很高,分销商对制造商履行义务的可能性就越大。制造商可以通过向分销商提供一系列服务来提高信用度。这些服务包括提供信息资料,客户引导计划,联系销售电话,回款宽限和特殊产品的开发等。反过来,在以下情况下,分销商更愿意对制造商尽义务:

- 分销商进行产品特许经营(禁止促销其他竞争性品牌)。
- 分销商对营销网络进行投资。
- 分销商确实负责任,信誉度高。

2. 确定价格决策。伙伴营销的另一个特性是建立长期契约关系,而不是就每一笔交易都进行谈判。契约是一次性谈判而定的,而不是以交易为基础。例如,在一个长期供货合同中,长期价格可能与原材料的市场价相关,也可能按成本加减法来计算。对公司而言,在伙伴营销和交易营销中采取不同的定价水平是必要的。还有一点值得注意,伙伴营销中定价水平应反应附加服务的价值。真正的伙伴营销并不十分强调价格。

3. 确定促销决策。在伙伴营销中,个人推销比广告和其他方式的大众传播手段更重要。与广告不同,个人推销能建立起一条牢固的社会纽带。个人推销也可以被看作是这样一种机制:它能建立信任和解决问题。事实上,一旦合同生效,推销员在服务方面比推销方面花费的时间更多。

伙伴营销和交易营销的人员推销程序也有很大不同。在伙伴营销中,推销员是顾问和问题解决者;在交易营销中,推销员则被看作是收入受益者和说客。与交易营销相比,伙伴营销中的推销员负责的客户更少,其作用更多是维系老客户而非开发新

客户。

为了更好地履行推销员的职责，每个推销员所负责的区域不得不缩小，这样他们才能提供高质量的服务。在伙伴营销中，推销员甚至在主要客户的场地设置了自己的办公室。对制造商而言，保持交易和相关服务员工的稳定也是相当重要的，这样做有利于与顾客建立长期的社会联系。最后，推销人员的绩效评估应以顾客服务质量和顾客准系度为基础。这可能要求公司重新设计其推销员报酬系统。例如，某公司制定的政策中，推销员通过与老客户续约所获得的收益与开发新客户一样多。

## 伙伴营销的运用

调查表明，制造商认为建立长期关系主要有四项优点：价格和生产的稳定；提高营销效率；可作最优生产计划；顾客定位。价格和生产的稳定是由于可靠的再订货使制造商可保持较低的价格，并提高生产效率。营销效率的提高表明制造商由于有稳定的客户而降低营销费用。最优生产计划的制定是因为能更准确地估计销售量。顾客定位是因为相对于交易营销而言，伙伴营销的长期关系使制造商能更准确地调查顾客需求及偏好。

伙伴营销的两个缺点与客户共享技术信息的供应商发现供顾客的员工将信息透露给其它公司时，就造成了不信任。虽然在交易营销中这没什么但在伙伴营销中，这被认为是不合适的。伙伴营销的另一个特点是各方之间的高度依赖性，对制造商来说，少数几个客户可购买其大部分产品。因此，丢失一个重要客户会大幅度降低公司短期销售量及利润。同样，客户也可能过份依赖于一个制造商，则在其主要制造商供应短缺时较难另找供货通路。

买卖双方都应仔细研究上述优缺点,并应该认识到,在一些情况下,交易营销较有利,而另一些情况下则是伙伴营销较有利。

## 交易营销与伙伴营销的适用场合

有些人认为制造商要么运用交易营销,要么运用伙伴营销,但这种看法并不妥当。实际上,可与大客户使用伙伴营销,而对小客户则使用交易营销。反过来,一个需要较多服务的客户可使用伙伴营销,而只考虑价格低廉的顾客可使用传统营销。顾客也可以在这两者之间转换。例如,在信任及社会关系增多之后,他们可以从交易营销转为伙伴营销。

具体决定使用何种营销方式应以对客户及制造商的性质的分析及对所售商品的检验为基础,例如,当客户考虑商品的整体价格(包括信息交换价值),当合作及利益分享对双方都有利,当一个公司被认为是技术革新的领导者时,最好是使用伙伴营销。反过来,对于小客户,对于只考虑销售价格的客户,对于不存在信任及分享利益对某一方不利时,使用交易营销则更合适。

## 第六章

# 代理商管理实务

没有永远的朋友，也没有永远的敌人，只有永远的友谊和利益。

——项润

**Pilot Marketing**



当我们漫步在大街上,当我们浏览报纸的广告栏时,当我们打开收音机、电视机时,我们越来越多地看到或听到“商务代理”、“销售总代理”、“广告代理商”等一类的字眼。在国外,代理商已有数百年的历史,形成了从销售代理到广告代理、保险代理、采购代理、运输代理、仓储代理等在内的纷繁复杂、包罗万象的代理业体系。而在我国,作为改革开放后的新生事物,代理业迅速崛起。代理商是市场竞争的产物,也是市场竞争的重要手段,它已成为一种新的营销方式活跃在我国经济舞台上,必将发挥着日益重要的作用。现在,已经有越来越多的国内企业采用代理方式销售其产品,因此,对于销售通路设计与管理来说,选择并管理代理商就成为一项很重要的工作。

## 6.1 风靡全球的代理商

美国参议员本特森是 Alfalfa 俱乐部 1989 年度主席。1989 年聚会是该俱乐部的第 76 届年会。在到会的客人中,有乔治·布什总统、丹奎尔副总统及各界知名人士、工商巨头。

本特森那天晚上的开幕词引发了最强烈的笑声。本特森参议员说:“当我告诉妻子,准备去参加有掌握着美国未来的政界和工商界巨头们参加的聚会时,她问道:‘噢,你要去东京?’”

其实,本特森并非在开玩笑,他只是在叙述一个事实,即:日本通过商务代理人迅速打开了美国的市场,同时也通过商务代理人影响着美国对日本的贸易政策,从而使日本厂商几乎是畅通无阻地进入美国的市场体系与政治体系。在美国,代理商已成为打入市场的重要途径之一,各国都纷纷雇佣美国代理商:

· 乔治·布什竞选运动的新闻秘书希拉·泰勒就是一位注册的外国代理人。1985 年 2 月,她离开第一夫人南希·里根的

参谋机构后,就立即为一家名叫汤姆逊·S·A 的法国企业任商务代理。

· 布什的高级助手前助理国务卿理查德·费尔班期克,曾是富士通公司(日本主要计算机制造公司之一)的代理商,也是希腊公司的代理人。

· 自 70 年代初,日本公司就开始雇佣许多著名的美国政府官员担任其顾问或是代理商,其中有尼克松政府的特别贸易代表威廉·埃伯利,前中央情报局局长威廉·A·科尔比。

· 据美国官方记录,从 1980~1990 年,担任外国代理商的前任联邦官员达两百余人,他们大多曾就职于白宫办公室、国会、商业部、国际贸易协会等重要部门。

日本的许多产品,如索尼公司的第一代晶体管收音机、松下公司的高清晰度电视机(HDTV)及日立公司、三菱、三洋、夏普及东芝公司等大企业都是通过代理商打入美国及世界市场的。

日本的代理商协助日本公司影响着美国的贸易政策,左右着美国的关税税率、产业政策及影响着联邦政府对诸如高清晰度电视等关键技术的支持,从而使代理业掺杂入政治因素,成为美国最有争议的问题之一。

美国本身亦在大量运用其它国家的代理商为其产品打开销路。

美国商业部数年前设立了代理商与经销商服务处(ADS),从而减少美国公司在海外浪费的时间及金钱,并保护及评估美国海外事业的外国伙伴和代理商,各公司可通过地区性的商业部办公室,找到他们所需要的代理商。

美国公司首先提供他们的产品目录、出口价格表及对代理商的要求,递交给代理商及经销商服务处的贸易专家。服务处将产品的消息送达到相关的代理商手中,通过电话或亲自访问该

代理商,评估他们的盈利能力、信用及财务状况,并将候选代理商的名单送达至美国的公司,由其作最后选择。服务处(ADS)还帮助美国公司书写信函、签订代理合同、寄送特别资料等。整个过程只需1~3个月,收取服务费125美元。

代理商及经销商服务处已为美国公司寻求了遍布全球的各种代理商,从而被称为美国商业部最成功的计划之一。

在欧洲,代理商也是拓展国际市场的重要手段。统一前的西德就有约60%的工业品制造商将其产品交由代理商销售;英国、丹麦、比利时、瑞士、法国等欧共体国家的许多百货公司、超级市场及连锁店的重要进货方式之一便是通过代理商向厂商订货。这样进货,中间环节少,其进货的理论价格只是产品出厂价加上代理商的佣金(仅高于直销产品价格),同时订货十分方便,因而颇受欢迎。欧共体的代理商则多为小型的代理商,以荷兰为例,就有5000家一人的代理商。

在日本,著名的九大商社就是日本最大的代理商机构。从日常用品到重型机械,从食品到家庭电脑,从化妆品到珠宝钻石,几乎无所不代理。日本工商界巨头、索尼公司创始人及总裁盛田昭夫就是利用代理商的高手,他感叹地指出:“若没有代理商,我简直不知道营销中将面临多少困难。你可以派出自己的常驻代表,但即便如此,你也必须通过当地代理网进行工作,或通过掌握这种代理网的某个人进行工作。”

日本的代理商体系有其特殊的封锁性,九大商社通过参股及业务一体化,形成了一个庞大的带排外性质的商业体系;日本的制造商也力图控制国内的分销商与代理商,防止他们出售外国产品。但是,一旦外国厂商取得了日本代理商的支持,产品销路便会有明显的改善。

一直到1990年春还担任福特汽车公司董事长的唐纳德·

彼德森指出:利用代理商不失是打入日本市场的一种好办法。而其它办法如在日本设厂,建立自己的营销体系,无疑要花费诸多金钱与时间,对于中、小型企业来说这种办法简直是痴心妄想。另一方法便是购买一家日本制造商或日本现成的销售网,但也是可能性极小。唐纳德·彼德森说,即便是财力雄厚的福特汽车公司,想要加强它在日本马自达汽车公司中的现有地位以控制马自达公司,日本大藏省也是不会允许的。

在香港、台湾地区,大多数贸易商均办理代理业务,更有一大批专以商务代理为唯一业务的公司。翻开港台地区的工商名录,各贸易公司的业务范围几乎无一不包括代理一项。据台湾地区司法行政部的调查,接受调查的 67 家厂商中,自设营销机构以推销产品的厂家只有 8 家,通过批发商、零售商、经销商售卖产品的厂家有 25 家,而大部分厂商(共 34 家),是通过代理商进行营销。

改革开放后,代理商在我国逐步推广,尤以销售代理与广告代理发展迅速。销售代理又大多集中于电子、机械产品、食品、日常用品、化妆护肤品等行业。北京的中关村被称为电子一条街,同时也是著名的电子产品销售代理一条街。

## 6.2 代理商的作用:打开市场的金钥匙

一般说来,在经济生活中,代理指企业(包括工、商企业)委托国内外商人(包括自然人、法人及合作企业)销售商品或完成其他行为,以及国外企业委托国内商人销售商品或完成其他行为。其中受委托方就相应地称之为代理商。

代理商的存在是必要的,这主要是因为生产厂家直接从事销售活动往往财力不足,身份不合,利益不足以及效率不够高等

等。代理商的存在,恰恰能在一定程度上解决这些问题。

代理商对厂商而言,最大的好处便是在于它能帮助企业打开市场,其作用分析如下:

### **可帮助企业迅速掌握市场**

代理商通常对其代理区域的市场较为熟悉,并且拥有一批基本客户。在国际营销中,代理商迅速打开市场的作用更是明显,这是因为国外的代理商比较熟悉该国的销售通路与社会风俗习惯,从而比从国内派出销售人员更易拓展市场。利用代理商从事销售工作,虽然不能完全控制代理商的销售工作,并且无法要求其充分配合企业的行销目标,但是设立销售分支机构,自设销售网络,需要大量的投入,而且往往需要相当长的时间才能有所成效。因此,为了迅速打开市场,可以利用代理商。

以日本市场为例,日本销售通路比一般的国家的销售通路要长,其批发商与零售店的家数与人口的比例是美国的4倍。由于销售通路密切固定,外商一般先通过代理商在当地的商业关系,将产品打入市场,再试图建立自己的销售网络。

### **可以回避交易风险与投资风险**

由于代理商对本地市场较为熟悉,对客户的信誉状况也较为了解,因此厂商能获得较多的订单,并且收回货款也较为容易。

所谓回避投资风险是指若当地投资环境不适合于投资建厂,或者当国外市场潜力不足时,可利用代理商在当地销售,而不进行投资建厂,从而回避了投资风险。如:西德拜耳(Bayer)化

学公司,其年营业额相当巨大,在许多地区都投资建厂,但在韩国与台湾地区,拜耳公司考虑到投资环境不适合,没有建立分支机构,而委托台湾兴农公司代理销售事务。

## 可进行市场试销

厂家若对国外市场不太了解,或者是推出一种新产品而面临着新市场时,可以利用代理商进行商场试销。若销售情况不如意时,可以迅速转移投资;若销售量显示出市场潜力相当大时,也可以结束代理关系,由厂商自设营销机构进行销售。

美国可口可乐公司最初是采用代理商销售的方式,后来发现市场潜力惊人,改用了特许经营的方式,建立起自己控制的销售网络,从而盈利大为增加。

著名的美国汉宁威尔(Honeywell)电脑公司,其产品曾在台湾委托侨信电脑公司及汉武仪器公司代理销售,由于业绩不错,汉宁威尔公司收购下了这两家代理商,成立了汉宁威尔公司台湾分公司,从而有利于充分开发台湾的电脑市场。

利用代理商进行试销的公司较多。比如:美国的NCR公司通过收购原台湾代理商国民商业机器公司而成立安迅资讯系统股份有限公司;美国家庭用品公司(American Home Products Corp)收回了其在台湾代理商——台湾与美公司的代理权,成立了分公司,专门销售家庭清洁用品系列,这都是运用代理商进行市场试销成功的范例。

## 销售成本低

通过代理商进行交易,可以减少自设销售网络所必需的高

昂的固定成本,如营业地点租金、办公设备、通讯设备的购置费、仓库费;同时也节省了可变成本,如推销员的工资由低得多的佣金费所代替,零星通讯工作的减少,邮电、人工、照明等费用的减少,因而大大降低了销售成本。企业唯一需支付的只是代理商的佣金。

对于消费品而言,在各国市场需要一个相当大的配销系统,也就是说由于消费品购买较为分散,企业不可能在各国、各地区都建立分销机构。这时运用代理商降低销售成本尤为重要。如:美国通用汽车公司在全球就有约 18000 家代理商为其代理汽车销售,这样通用汽车公司才得以使其销售点遍布全球。

美国商用机器公司近年来由于打字机业务难以达到其最高利润标准,因此改变了原先由美国出口到各国子公司进行自行销售的方式,变成在各国找可靠的代理商代理销售事务。而各国的子公司则退居技术协助的地位,不参与销售事务,从而大大节省了销售成本,利润率有了较大的提高。

表 6-1 美国各类批发商经营状况比较

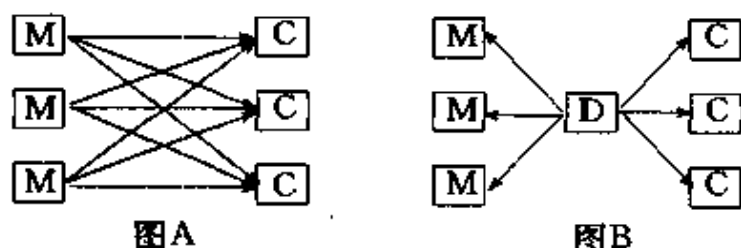
批发商类型	企业数占百分比	销售额及百分比(亿美元)	每企业销售额(美元)	职工人数占总人数的百分比	每企业人数	每位职工销售额(美元)	经营费用占销售额的百分比
商品批发商	289,974 (78.4%)	3,540 (50.8%)	1,221,000	3,023,373 (75%)	10.4	117,088	13.9%
制造厂销售分店及销售办事处	47,197 (2.8%)	2,560 (36.8%)	5,424,000	794,691 (19.7%)	16.8	322,140	7.2%
商品销售代理商	32,620 (8.8%)	860 (12.4%)	2,636,000	208,054 (5.3%)	6.4	413,354	4.2%

通过代理商进行销售耗费的销售成本低,这一点早已被世界各国的企业所公认。我们从表 6-1 的美国主要批发商的统计资料中便可看出这一点来。表 6-1 表明销售代理的经营效率最高。每个销售代理商平均占有的职工最少,为 6.4 人;按每个职工计算的销售额最高,为每人每年 413,354 美元;经营费用销售额的百分比最低,为 4.2%。

### 可以减少交易次数

由于代理商可以将顾客的零星订单汇总,一次订购,从而可以避免零星订单的交易,减少了接洽次数。

图 6-1 表明了使用代理商减少零星交易的情况。图 A 表示三个生产者采取直接市场营销方式为三个顾客服务,这需要九次接洽才能达成交易。图 B 表示三个生产者共同使用一个代理商将产品分销到三家客户,在这种情况下,只需六次接洽就可达成交易。



$$\begin{aligned} \text{图A 接洽次数} &= M \times C \\ &= 3 \times 3 = 9 \end{aligned} \quad \begin{aligned} \text{图B 接洽次数} &= M + C \\ &= 3 + 3 = 6 \end{aligned}$$

其中:M:厂家 C:客户 D:代理商

图 6-1 运用代理商减少接洽次数

## 可以提供售后服务

代理商可以为顾客提供售后服务,从而可以促进销售。规模大、力量雄厚的代理商在售后服务方面更有重大作用。一般厂商在选择代理商、订立代理协议时都十分重视售后服务条款,在销售代理合同中,一般都规定了代理商的零配件储存量、服务范围及提供售后服务的费用水平,同时也规定了代理商提供售后服务的额外报酬的计算方法。销售代理商的售后服务日益为厂商所重视,尤其是为汽车、打字机、电脑等维修次数较多产品的厂家所重视。

## 6.3 代理商的种类

一般来说,代理商按其是否有独家代理权分为独家代理与多家代理;按其是否有权授予代理权分为总代理与分代理;按其与厂家的交易方式而分为佣金代理与买断代理。

### 独家代理与多家代理

独家代理是指厂商授予代理商在某一市场(可能以地域、产品、消费者群等区分)独家权利,厂商的某种特定的商品全部由该代理商代理销售。

以地域划分的独家代理是指该代理商在某地区有独家代理权,这一地区的销售事务由其负责。如福建绿得饮料有限公司生产的绿得八宝粥,在香港的销售事务由香港金星企业有限公司独家代理,在澳门的销售事务由澳门华航贸易公司独家代理,在

日本的销售事务由日本有限会社日光商事独家代理。因此,这三家公司分别拥有在香港、澳门、日本的独家代理权,相互之间不得侵入对方的代理区域进行“越区代理”,绿得饮料有限公司亦不得在该地区自设营销据点,进行厂家直销或厂家批发。

有时,由于代理商的销售能力十分强,厂商便不再划分代理区域,而是将海外的全部销售由某代理商独家代理,譬如,台湾地区生产 BOPP 膜(双轴延伸聚丙烯膜)产品的凯胜塑胶公司便将美洲及欧洲市场的销售事务交给美国著名的美孚化学公司独家代理。

按产品划分,设立独家代理商是指某代理商拥有厂商的某种或某几种产品的独家代理权的情况。如日本 NEC 在台湾的通讯产品由太子资讯公司代理,但电子交换机由台湾通讯公司代理。世界名笔爱礼金笔(elysec)的生产厂商也是按产品授予独家代理权,爱礼地图系列金笔、英雄系列金笔由台湾万昌贸易股份有限公司独家代理,但菲尼系列金笔包括菲尼白金花原子笔、菲尼金网花 18K 金尖笔则由兴隆商行独家代理。

多家代理是指厂商不授予代理商在某一地区、产品上的独家代理权,代理商之间并无代理区域划分,都为厂家搜集订单,无所谓“越区代理”,厂家也可在各地直销、批发产品。

这种代理方式在世界有些国家地区甚是盛行,主要原因是该国家、地区的法律限制不能采用独家代理的方式。如欧洲共同市场的贸易法规,是以货物自由流通为原则,所以,若采取独家代理、划分代理区域的方式,则有瓜分市场、妨碍货物自由流通之嫌。欧共体执行委员会曾对日本东芝公司处以 250 万美元左右的罚款,理由是东芝在欧洲各国独家代理合同中,有禁止代理商出口、禁止越区代理的条文。

采取多家代理的厂家较多,如台湾东元公司、茂年公司、大

矽谷公司就是瑞士名表——爱琴表厂家的多家代理商；美国克莱斯勒汽车公司也采用多家代理的方式，在台湾由标达股份有限公司、联晟汽车公司、声宝汽车公司与七新汽车公司共同代理。

## 总代理与分代理

现实生活中，总代理与独家代理的概念常混为一谈，这里有必要澄清。

所谓总代理是指该代理商统一代理某厂家某产品在某地区的销售事务，同时它有权指定分代理商，有权代表厂商处理其它事务。因此总代理商必须是独家代理商，但是独家代理商不一定是总代理商，独家代理商不一定有指定分代理商的权力。因此总代理制度下，代理层次更为复杂，因而，常常称总代理商为一级代理商，分代理商则为二级或三级代理商。分代理商也有由原厂家直接指定的，但是大多数分代理商由总代理商选择，并上报给厂家批准，分代理商受总代理的指挥。

采用总代理方式的厂商不少，可以说，运用代理商的厂家大多采取总代理方式。日本日立电脑的台湾总代理商是永太资讯系统股份有限公司；DEC 微机公司的中国总代理商是北大方正集团公司，北大方正集团公司又在我国招收了一批分代理商，销售势头甚旺；飞利浦 D50 的香港总代理商是国泰股份有限公司，其手下分代理商有数十家。

## 佣金代理与买断代理

这是按代理商是否承担货物买卖风险，以及其与原厂的业

务关系来划分代理形式。这种划分方法由台湾地区王泰允先生提出,虽然此划分方式尚不够成熟,但仍有一定的实际价值。

佣金代理方式是指代理商的收入主要是佣金收入,代理商的价格决策权受到一定限制。佣金代理方式又分为两种,一种是代理关系的佣金代理商,一种是买卖关系的佣金代理商。

代理关系的佣金代理方式是法律意义上纯粹的代理关系。销售代理商仅为国外厂商在当地推销其产品,并在厂商授权下,以厂商的名义与当地顾客签订买卖合约。产品的价格完全由厂家指定,代理商销售产品后,向厂家索取佣金作为报酬。在交易过程中,代理商不以自己的名义进货,即不从厂商购产品,只是起媒介交易作用。

买卖关系的佣金代理方式是指:代理商根据厂商制订的价格范围(有一个上、下浮动率),加上自己的佣金费作为产品售价,向顾客推销产品,与客户订好买卖合同后,该代理商向厂商订货,并以自己的名义进口代理产品。待收到客户货款后,代理商从货款中扣除佣金后将余额汇给厂家。

买断代理商与厂家是一种完全的“买断”关系。他们先自己掏钱向厂家进货再销售。而买卖关系的佣金代理商则是先从厂家进货,若收不回货款时,再承担“坏帐”损失。因此,买断代理商风险更大,他们对产品的销售价格拥有完全决定权,其收入来自买卖的差价,而不是佣金。

从严格的法律意义上来说,买断代理商不是真正意义上的代理商,倒与经销商颇有相似之处。主要差异是买断代理商与原厂的代理合同中,常规定代理商有广告宣传义务,而经销合同中,经销商没有广告宣传的义务。因此,可以说买断代理方式是代理中的一个变种。但它在代理实务中也不少见,尤其是在消费产品的代理中,买断代理方式更为常见。

## 6.4 确定使用代理商

## 适用于采取代理商的情况

美国宾夕法尼亚州大学著名营销专家富兰克林·R·鲁特博士,曾列表阐述何种情况下该采用代理商进行营销。其主要内容如表6-2所示。表中打“√”记号的为适于采用某种营销方式的情况。

表 6-2 适合采用代理商的情况

	一 般 适 合				
	代理商	许可贸易	自设营销据点	股权投资生产	服务合同
外部因素(外国)					
销售潜力小	√	√			
销售潜力大	√		√	√	
自由竞争	√		√		
寡头垄断竞争				√	
营销基础设施差			√		
营销基础设施好	√				
生产成本低(国外)				√	
生产成本低(国外)	√				
限制进口政策		√		√	√

	一 般 适 合				
	代理商	许可贸易	自设营销 据 点	股权投资 生 产	服务合同
自由进口政策	✓		✓		
限制投资政策	✓	✓	✓		✓
自由投资政策				✓	
地理距离小	✓			✓	
地理距离大	✓	✓		✓	✓
经济活跃				✓	
经济停滞	✓	✓			✓
外汇管制严	✓	✓			✓
外汇管制松				✓	
汇率下降				✓	
汇率上升	✓		✓		
文化差异小			✓	✓	
文化差异大	✓	✓			✓
政治风险小			✓	✓	
政治风险大	✓	✓			✓
外部因素(本国)					
市场大	✓			✓	
市场小	✓		✓		
自由竞争	✓		✓		
寡头垄断竞争				✓	
生产成本低(国内)	✓		✓		
生产成本低(国内)		✓		✓	✓

	一般适合				
	代理商	许可贸易	自设营销据点	股权投资生产	服务合同
出口促销力量强	√		√		
对在海外投资的限制	√	√			√
内部因素(企业)					
差异产品	√				
标准产品				√	
服务密集产品			√	√	
技术密集产品		√			
需作稍微更改的产品	√				
需作大的更改的产品		√	√	√	
资源有限	√	√			
资源丰富			√	√	
参与较少	√	√		√	
参与较多			√	√	

## 美国的实证分析

以上是从理论上分析什么情况下,我们该采取销售代理的方式。这里,我们引用美国的统计资料,来说明什么产品适合采用代理商的销售方式。

表 6-3 美国产品销售通路一览表

(单位:百万美元)

百分比 批发商类型	商品	汽车及其零件	木材及建材	矿产品	电脑制品	机械及其零件	医药、卫生材料	服装、布、针织品	杂品及相关产品	农产品	石油及油制品
总销售额		83016	28095	43488	49549	80692	12666	27933	10600	52401	46284
商业批发		29909 36%	16914 60.2%	15022 34.5%	18848 38.2%	42497 52.7%	6535 51.6%	13433 48.1%	64082 60.2%	33956 64.8%	18195 39.3%
制造厂自设 营销机构		49694 59.9%	9036 32.2%	23989 55.2%	24474 49.6%	31439 40%	5523 43.6%	9969 35.7%	21729 20.4%	—	27588 59.6%
代理商		3413 4.1%	2145 7.6%	4477 10.3%	6027 12.2%	6756 7.3%	608 4.8%	4531 16.2%	20646 19.4%	18445 35.2%	501 1.1%

从上表,我们可以看出,销售代理额占批发总额 10%以上的行业有:矿产品、电脑制品、服装、布与针织品、杂品及相关产品以及农产品。但是在美国的统计中,经纪人是作为代理商的一种来计算的,因此本表尚有出入之处。如在美国,农产品大多是以经纪人方式在农作物交易所中进行,故而农产品中销售代理方式的销售比例应低于本表所列的 35.2%。(矿产品情况亦如此)

但是,本表也基本上反映了适合用代理方式进行销售的产品类型。即日用品、电脑、机械设备、家用电器、服装、手表等,皆适宜于采用销售代理的方式。

## 6.5 代理方式的选择

确定采用代理商进行营销之后,企业紧接着要选择合理的代理方式。即:是选择独家代理方式还是多家代理方式是采用佣

金代理方式,还是采用买断代理方式,亦或是将代理方式与其它营销方式配合使用。

## 如何应用独家代理与多家代理

1. 独家代理的优缺点。我们前面已经说过,所谓独家代理是指厂商授予代理商在某一市场上的独家代理销售权,厂商、其他代理商与其它贸易商都不得在该市场上推销产品。独家代理有如下优缺点:

(1) 厂家可获得代理商的充分合作,立场容易统一,双方都易获得对方的支持。在独家代理下,厂商在某一市场区域上只有一家代理商,因此对代理商的业务状况与要求更为重视;对于代理商而言,本市场上的全部销售由其代理,若代理不成功,责任无可推卸。因此双方都相互支持,力求将销售工作做好。

(2) 独家代理商更乐意做广告宣传与售后服务工作。在多家代理下,一家代理商在某市场区域作广告,其它代理商都受益,因此代理商都不愿作广告,售后服务工作也是相互推诿。而在独家代理下,由于某市场的销售全部由一家代理商代理,因此在该市场进行广告的促销效果就全部归自己所有。售后服务工作则更是无可推诿,因为该市场上只有他是代理商,可谓责无旁贷。如,法国易性香水系列——Chevignon(城市猎人)于1993年推出时,其在台湾、香港、新加坡及欧共体的各国市场分别采取独家代理的方式。其理由十分简单:香水行业是一种高广告投入的行业,不采用独家代理方式,广告必然跟不上,香水的形象就难以树立,那么品质再好,销售量亦难上去。

(3) 在独家代理下,厂家对代理商更易于管理。在独家代理下,一个市场区域只有一家代理商,因此从发货到费用、佣金控

制、到视察代理商的工作都较为方便。世界著名服装圣罗兰(YSL)公司就是利用独家代理的方式方便总公司对各代理商的管理。在价格、销售方式、广告宣传、售后服务上,圣罗兰公司都有极为严格的规定,各独家代理商必须严格执行。圣罗兰公司总部常派职员到世界各代理区域进行视察,不合格者马上取消其独家代理权。

(4)在独家代理下,厂家易受代理商的要挟。由于厂家在各市场区域都只有一家代理商,因此颇有点“鸡蛋放在一个篮子里”的味道。某家代理商的业绩好坏直接影响厂家的效益高低。正因为独家代理商有此特点,他们常以此要挟厂家,给予广告资助、费用补贴,厂家亦无可奈何。常有因此而发生厂家与代理商“火拼”的事件。美国时代公司发行“时代”(Times)、“财富”(Fortune)、“生活”(Life)等七种杂志。时代杂志在台湾地区曾设有独家代理商,并在1979年创下台湾地区订户两万家的纪录。独家代理商于是常向时代公司索取费用补贴,陷于利益之争,而不注重销售推广。同时,该代理商代理多种杂志,不能全力推销时代杂志,从而导致时代杂志在台湾业绩直线下降,以至双方解除代理关系。因此如何协调与独家代理商的关系,是厂家实行独家代理方式面临的重大问题之一。

2. 多家代理的优缺点。多家代理则是指某厂家在某一市场区域内有多家销售代理商,他们共同开发该市场。与独家代理相比,多家代理的优点如下:

(1)在多家代理方式下,代理商之间相互牵制,厂家居于主动地位。在独家代理下,独家代理商若不配合厂家的行动,或是独家代理商的促销能力不足,则厂家无计可施,销售失败无疑。而在多家代理方式下,厂家不是依赖某一代理商,若一家代理商没达到厂家的要求,尚有其它代理商作为依靠,因而厂家左右逢

源。况且,在多家代理下,往往是各代理商相互竞争,则更利于厂家打开市场。

如日本理光公司的复印机在日本市场上市场占有率雄居榜首,在世界复印机市场上亦有重要地位。其在台湾的独家代理商原为耀丰公司,但是耀丰公司未完全达到理光公司的销售目标,于是又增加互盛公司为代理商。在多家代理方式下,两代理商互相竞争,理光公司很快便打开了台湾的市场。

(2)多家代理方式下,厂家所拥有的销售网络更为宽广。这一点十分简单,因为多一家代理商,厂家就多一条市场通路。多家代理商的销售网络自然比一家代理商的销售网络要宽广。

(3)多家代理方式从法律上来讲,更易为某些国家与地区所接受,如欧共体等。台湾地区也曾有过禁止联合行为的规定。一些国家认为独家代理的方式违背了货物自由流通的原则。而采用多家代理的方式,从法律上更易避免这一嫌疑。

但是,多家代理方式亦有如下缺陷之处:

(1)多家代理方式容易造成代理商之间的恶性竞争。多家代理造成的竞争往往表现为价格的竞争上。当某家代理商降价时,另一家虽然可以向国外厂商反映,但往往也不得不跟着降价。代理商恶性竞争的后果表现为代理商利润微薄,缺乏销售兴趣;或者因竞价而将产品品质降低;或者为节省成本而不进行售后服务,使产品形象下降。这不但对代理商不利,对于厂家而言也是致命的打击。因此,厂家一般在采用多家代理方式时便规定:若已有一家客户与某一代理商洽谈业务时,其它代理商便应当放弃与之联系。

(2)在多家代理方式下,代理商的士气不如独家代理商的士气那么高。这主要是因为独家代理商拥有独家代理权,权责分明,在广告上、售后服务上都比多家代理方式下的代理商要积

极。美国通用汽车公司在台湾地区原来采用多家代理的方式,由台湾的国产公司、鸿龙公司、正章公司、中联公司同时销售六个品牌的汽车。由于代理商恶性竞争,利润微薄,加上权责不明,各代理在广告、售后服务上有推卸责任之势,通用汽车公司大为头痛。为改变这种局面,通用汽车公司改为按产品进行独家代理,由国产汽车公司取得别克、庞帝亚克的独家代理权。由中联汽车公司取得奥斯摩比、吉优牌汽车的独家代理权;正章汽车公司取得凯迪拉克、雪佛莱车的独家代理权;鸿龙汽车公司则取得巴西制造的雪佛莱商用车的代理权。这样,四家公司权责分明,都有了独家代理权,因而士气大涨,代理商的利润上升了,通用汽车公司的汽车销售量也上升了,皆大欢喜。

3. 灵活应用独家代理与多家代理。从以上分析,我们应当看出,不能绝对地说是独家代理好还是多家代理好。事实上厂家依产品不同的寿命周期、市场潜力及现有代理商的能力而灵活地运用独家代理方式与多家代理方式。主要策略如下:

(1) 依产品所处的寿命周期阶段而改变代理方式。也就是说,产品在不同的寿命周期阶段,厂家应采用不同的代理方式。

新上市的产品,也就是处于投入期与成长期的产品,由于厂商要求代理商能对顾客提供使用指导、技术服务、售后维修等服务,因此,代理商必然会要求在某一市场区域拥有独家代理权。当产品处于成熟期或衰退期的前期时,产品也就越来越规格化、大众化,消费者与工业使用者所需的特殊知识越来越少,交货时间与价格的重要性相对地增加。到此时,厂家便可以考虑增加代理商的数目。

(2) 依据市场潜力而采用不同的代理方式。采取多家代理方式的前提是市场潜力较大,需要多家代理商共同开发市场。市场潜力过小,多家代理商同时代理,反而有一些代理商无业务可

做,有僧多粥少的嫌疑。这时一般就采用独家代理的方式,不但节省了厂家的佣金支出,而且代理的效率比多家代理更高。这是因为市场容量小时,多家代理商的同时存在容易造成恶性竞争、相互削价的缘故。

(3)依据厂家产品差异大小而采用不同的代理方式。厂家的产品类型的区分十分明显时,譬如高级品与低级品的不同顾客区别十分清楚。这时厂家便可作更细的市场区别,对不同的市场授予各家代理商独家代理权,以掌握不同特性的顾客。

若厂家的产品之间并无明显的区分,而市场容量较大时,还是以采用多家代理的方式为宜。若这时厂家还采取依产品授予独家代理权的方式,则各家代理商会陷入争夺顾客的泥潭,独家代理权也就名存实亡。

(4)依现有代理商的能力而决定。独家代理商应当有较强的销售能力,较宽的销售网络并且应当有较为雄厚的实力。否则,便会阻碍厂家营销目标的实现,厂家便得考虑采用多家代理的方式。

宏基电脑在欧洲许多国家的原独家代理商业绩不佳,销售能力不足,宏基电脑公司为了扩大市场,改为采用多家代理的方式。在改变过程中,由于原独家代理商将面临价格竞争,因此宏基电脑公司对原代理商给予一些补偿。在德国市场,原代理商虽然有意成长,但财力有限,所以在它的要求上,宏基参予投资,取得一半股权,并派一名财务人员负责监督。不过,未来随着该合资公司规模继续扩大,德国的代理商可能人力、财力有限而在合资公司股权日益下降,最后可能退出股权性投资,宏基电脑公司也就可能最终收回独家代理权,至于其后是否采用多家代理方式,则要依当时情况而定了。

由此可见,在实际代理中,是采取独家代理还是采取多家代

理应当依情况而定。许多厂家做法完全相反。比如前面说的,日本理光公司打入台湾市场时是先采用独家代理方式,再改为多家代理方式;而通用汽车公司则是先采用多家代理方式,后改为独家代理方式,这是因为厂家面临的情形不同。因此,还得具体情况具体分析。

## 佣金代理与买断代理的选择

1. 佣金代理的优缺点。如前所述,佣金代理情况下,代理商的主要收入是佣金收入。佣金代理方式包括代理关系之佣金代理与买卖关系之佣金代理。代理关系之佣金代理是纯粹的销售代理,代理商只领取佣金收入,不承担买卖风险。在买卖关系之佣金代理中,厂商与代理商的关系带有一定的买卖关系,代理商以自己的名义向厂商进口商品,若代理金额超过代理商的资金能力时,则由客户直接向厂家进口商品,代理商仍可得到一部分佣金。买卖关系之佣金代理方式,代理商的收入是佣金收入加上产品售价超过厂家定的价格范围的最低价的销售利润,代理商承受“坏帐”风险。

与买断代理方式相比较,佣金代理方式的利弊如下所示:

(1) 厂家更容易控制代理商。佣金代理商一般资金力量都不太强,而且代理合同对佣金代理商的约束更严,在进货方式、价格、费用发生、成本核算方面受厂家的控制更严。在产品未到消费者手中之前,产品的所有权一直都归厂家所有。(买卖关系的佣金代理方式下,代理商虽然以自己的名义进口产品,但只有收到货款,将货款交给厂家后,产品所有权才从厂家手中转移到代理商手中,这类似于厂家以产品对代理商进行实物贷款,产品最终所有权还是在厂家手中。)正因为产品所有权被厂家所拥有,

厂家就更有能力控制代理商。如福特汽车公司一直都是采用佣金代理的方式,(当然,其主要销售通路是通过自营或合资的营销机构。)亨利·福特的原则就是要坚持百分之百的控制,而佣金代理方式刚好能满足其要求。

(2)产品价格更为统一。在代理关系之佣金代理方式下,代理商对价格毫无决定权,价格决策掌握在厂家手中。买卖关系之佣金代理方式下,企业为代理商制订一定的价格范围,代理商对价格的影响力限于此价格范围之内。由于佣金代理方式下,产品价格决策权基本上掌握在厂家手中,厂家就能依世界市场的不同,制订比较完整的价格体系,从而使企业价格策略与厂家的总体行销目标相符合。这一点正是厂家最为感兴趣的一点。

(3)产品价格更低,竞争力更强。在佣金代理下,由于代理商的收入主要是佣金,即使是买卖关系的佣金代理商,其收入也莫过于是佣金加上售价超过最低价的那一部分销售收入。因此产品的销售费用低,销售价格也就相应地低,使产品竞争力更强。

(4)对代理商而言,进行佣金代理需要的资金较少。进行代理关系之佣金代理的代理商,最重要的是要有销售网络,至于资本并不是很重要,因为该情形下的代理商的营运周转资本只要能对付货运、报关、仓储、顾客信用方面发货的费用所需的资金量则可。对买卖关系的佣金代理商而言,所需的资本周转金需依付款条件而定。若是代理商收到款项后付款给原厂,则代理商无需多少资金,只需垫付费用所需的资金;当代理商收到客户的订单,再向原厂订货时,若原厂对代理商发货后要求代理商寄回货款的日子早于客户把货款归还给代理商的日子,则代理商要在中间垫付购货款。但总的来说,进行佣金代理时,代理商所需的资金较少。

2. 买断代理的利弊分析。买断代理方式则是指代理商先购

得厂家产品后再售给客户,买断代理商获得买卖差价收入,同时买断代理商还得负担广告宣传义务(这是买断代理不同于经销之处)。作者再次声明,买断代理商不是真正意义上的代理,是港台近几年新兴的一个代理词汇,其介于代理与经销之间,为了本书更系统,故作者也对其利弊分析如下:

(1)买断代理商资金雄厚,销售能力一般来说更强。买断代理方式下,代理商须向厂商购得产品后再销售,而且得承担买卖中发生的费用,因此,买断代理商需要有比较雄厚的资本。进行买断代理的代理商大多从经销商、自营贸易商转化而来,故其销售网络一般都相当的宽广。著名的服装厂家圣罗兰(YSL)采用买断代理商时,第一点考虑的就是其资本实力与销售能力,而且授予这些“代理商”以独家买断代理权。

(2)厂家所承担的风险较小。买断代理方式下,厂家一旦将产品售给买断代理商,其后的风险一概由买断代理商负责。当然,当买断代理商是以 CIF(到岸价格)条款与厂家订立买卖合同时,厂家还得对货运中发生的意外事故承担连带责任的风险。但总的说来,买断代理方式下,厂家已将大部分风险转嫁给了买断代理商。而且买断代理合同中一般还规定,除了特殊情况外,(如品质瑕疵等)代理商不能退货,这就更有利于厂商了。

(3)产品价格无法统一。这一点是买断代理方式的重大缺陷之一。由于在买断代理方式下,“代理商”与厂商的买卖关系,买断代理商取得了产品的所有权,产品的价格一般就应由买断代理商来决定,从而导致市场价格的不统一,厂家基本上无价格策略可言。但是,对于有名的企业而言,由于厂家的品牌十分响亮,因此,在谈判时处于强势地位,有能力控制买断代理产品的最终

集价 加左睡眼些又要兰 古丽斯汀油 德放儿第 第目司四第

的售价,从而使产品价格策略配合整体营销策略。

(4)对于买断代理商而言,经营收入一般要高于佣金代理商的收入。佣金代理商的收入主要是佣金收入,一般在10~15%左右,而买断代理商的收入则主要是买卖价差收入,其盈利状况由其买卖能力而导致的买卖价差的大小来决定,因此收入一般都较高。买断代理商的高收入是与其在买卖中承担的较多的职能与较大的风险成正比的。对于前述的名牌产品,厂家虽然控制了售价,但是名牌产品售价都较高,往往是成本的数倍或是数十倍,因此买断代理商的买卖收入仍然是比较高的。

3. 佣金代理与买断代理的选择。从上文,我们已知道,佣金代理与买断代理是各有利弊的,不能说是孰优孰劣。现实情形下,企业在决定是采用佣金代理还是采用买断代理时,得依具体情况而定。

就产品内容,企业产品若是处于投入期或是成长期时,还是采取佣金代理方式为好。因为这时企业急需的是要找到代理商,打开市场。若企业采用买断代理方式,让代理商承担买卖中的风险,代理商一般是不乐意的。买断代理方式一般适用于成熟期的产品或是名牌产品,尤其是名牌的消费品。

就代理商而言,企业若选用买断代理方式则要求该“代理商”有较为雄厚的资本、较大的影响、较好的商誉。采取买断代理方式,企业的营销基本上由买断代理商接手过去,这时代理商的能力就决定了厂家的生死存亡,因此采用买断代理时,厂商更应注重代理商的能力,若没有合适的代理商,决不可勉强采用此方式。

就价格策略而言,厂家若是十分重视统一价格策略,最好还是采用佣金代理方式。低价竞争导向强的产品采用佣金代理方式更佳。高价反而畅销的产品,如名牌产品和高档、奢侈消费品

则可考虑采用买断代理的方式。

此外,企业若想逃避风险则可采用买断代理方式,若由于产品处于弱势,不能逃避营销风险时,则只能采用佣金代理方式了。

## 混合式代理的选择

在实务中,有许多厂家是利用混合式代理方法。所谓混合式代理是指厂商在设计营销通路时,将销售代理与其它营销通路结合起来使用。主要有代理商与原厂相互代理方式,经销与代理混合使用方式及分支机构指导下的代理方式这三种方式,下面予以一一说明。

1. 代理商与原厂互为代理。这种方式是指两厂家互为代理商,相互帮助对方开拓自己所在国的市场。

互为代理的方式在代理业中并不罕见。如,德国蔡司(Carizeiss)公司为了配合新的营销策略,而与日本测机会社签订了地测仪器的销售合作合同,双方相互代理对方产品销售,并分别交换其在欧洲及亚洲地区的代理权。根据这个互为代理合同,蔡司公司将台湾地区的代理权从台商(台湾仪器公司)手中转给了日本测机会社。

台湾地区远东机械公司也曾与日本西岛铁工所互为代理对方的机械产品。并约定,如果有客户要求,两家公司的产品还可以进一步结合成整套式的自动化机种,从而形成了全面性产销合作模式。在这种互为代理关系下,西岛铁工所负责在日本代理远东机械公司五种产品的销售及售后服务工作;远东机械公司则全权代理日本西岛铁工所的产品在台湾、东南亚及美国等地区的销售及售后服务工作。

这种互为代理的方式需要以下的条件才能实行：

(1)两厂家的产品性质应当相同或者相近。采取互为代理方式的两厂家一般是同行业的两厂家。如上例中的德国蔡司公司与日本测机会社都是生产地测仪器的公司，而台湾的远东机械公司与日本西岛铁工所都属于机械行业生产厂家。两厂家若产品性质相差太远，如一家是钟表厂家，一家是纺织品厂家，则两者的销售经验、营销网络互不相容，也就无法互为代理了。

(2)互为代理的两厂家应当规模相近、声誉相当。互为代理的两厂家是平等互利的关系。大型企业不会愿意让名声不响的小企业代理销售，同时也不会愿意为小企业进行代理。因此，若两厂家力量悬殊，互为代理是不会成功的。同时，两个小企业之间要进行互为代理，也是相当不易的。因为他们都宁肯找其它大一点的代理商为之代理，比起相互代理效果好得多。因此可得出如下结论：互为代理一般在拥有一定的自营销售机构的大厂家之间进行。

(3)互为代理中，两厂家所拥有的权利与所承担的义务必须对等。不能说甲厂帮乙厂在美国搜集订单、进行广告宣传同时又承担售后服务，而乙厂只为甲厂在日本搜集订单。这样便失去了互为代理中强调的公平原则。

互为代理方式下，厂家有一定的好处，即双方都不用给代理商付佣金，就能将产品打入对方的市场，同时两厂又各自利用了自己在本国多余的，或是闲置的营销机构、人员及资金，因此采用得当，效果是十分显著的。

2. 经销与代理混合使用。这种混合式代理有两种情况：一种是总代理下设经销商；另一种则是总经销商下设代理商。这两种情况的意义是不同的。总代理商下设经销商的情况下，厂家与中间商的关系总体说是代理关系；而总经销商下设代理商的情况

下,厂家与中间商的关系总体来说是买卖关系。两相比较,前一情况比后一情况的厂家承担的风险要大得多。

总代理方式下设经销商的情况较多。比如 DEC 微机的我国总代理商是北大方正集团公司,而北大方正集团公司下设有经销商;百达翡丽表的台湾总代理商是武祥贸易公司,而同时,百达翡丽表又在台北设立经销商,即伟康钟表珠宝公司。

总经销商下设代理商的情况在我国也不少,如汉王 991 型笔、汉王 99 汉字识别系统由北京中自技术公司担任总经销商,而总经销商下既有代理商也有分经销商。

我国目前总经销商下设代理商的例子比总代理商下设经销商的例子要多,这是因为外国厂商仍对中国大陆客户的信誉信心不足造成的,他们担心采用总代理下设经销商的方式难以及时收回货款,随着国外厂商对我国企业的了解加深,总代理商下设经销商的例子会越来越多。

那么厂家是选择总代理商下设经销商的方式,还是选择总经销商下设代理商的方式呢?这主要得看以下因素:

首先是厂家的目标。厂家若是以迅速打开国外市场为目标,则宜选择总代理下设经销商的方式。在此方式下,与厂家直接联系的是总代理商,其不承担买卖风险,因此比总经销商更能代表企业的利益,更能集中精力打开市场。

厂家若以减少风险为营销目标,则可选择总经销商下设代理商的方式。厂家货物一到达总经销商处,便能从总经销商那儿收到款,而不象前者,要通过总代理商向经销商收款,款项才转到厂家。

其次得看目标市场的中间商的能力,及中间商与厂商的关系。如前所述,在厂商不充分信任中间商之前,厂商只愿给中间商以总经销权,总经销商下再设代理商。

还得指出,实务中,总代理商与总经销商并存的情况也是存在的。这是因为有部分公司在取得国外厂商代理权后,往往不想花费大量配销成本,担当“买断代理商”,而仅担任“佣金代理商”抽取佣金。将行销业务交给另外一家在当地拥有大量配销网的批发商担任总经销,从而产生了总代理与总经销并存的现象。

如:瑞士雀巢奶粉公司收购了美国以三花奶精出名的三花公司的半数股权。在取得经营权之后,遂将原先台湾地区的三花奶品代理权转让给雀巢公司原先在台湾的总代理商恩平公司。而后恩平公司再找德记公司担任总经销,负责销售事宜,但恩平公司仍为总代理,故仍须负责产品的广告、促销及售后服务等销售以外的行销功能。

可见,总代理与总经销并存的情况下,总代理商与总经销商在职能上是分工负责的。总代理商负责产品的广告、促销及售后服务,总经销商则专司销售。这样厂家收款风险小,同时,销售外的促销事务又有总代理商负责,从而达到两全其美的效果。不过,一般只有名牌产品才能采用总代理与总经销并存的方式。

3. 分支机构指导下的代理方式。这种方式是指厂家一方面设立分支机构对代理商进行指导与监督,另一方面分支机构又不具体从事销售事务,销售事务由代理商进行。

这种特殊的代理方式历史比较悠久。在代理发展史中,我们提到过,十九世纪中期美国缝纫机巨头 I·M·辛格公司(即胜家缝纫机厂)就最先采用了分支机构指导下的代理方式。不过当时分支机构负责的是指导代理商,从事维修、售后服务事务,广告及订单处理由代理商负责。而现在的这种分支机构指导的代理方式,分支机构仅负责指导、协调与监督代理商,维修与售后服务是由代理商进行。

如:美国数字设备公司(Digital Equipment Corporation)授

权台湾地区华光电脑公司为其台湾地区总代理的同时,台湾另外设立了“台湾德聚企业有限公司”(digital computer Taiwan Ltd)为其在台湾的子公司,以指导监督代理商。韩国三星半导体公司为了大举进军日本市场,也曾成立过类似于分支机构性

---

## 6.6 代理商的选择

代理商的选择是厂商代理决策中的关键环节。代理商的素质高低决定了代理业务是否能顺利进行,同时也是代理商是否能配合企业整体营销目标的关键。美国著名营销专家波特曾说:“选好代理商,厂家便可高枕无忧了。”这话虽有夸大之处,但也足以表明谨慎选择代理商的重要性。

### 征求代理商

一般说来,征求代理商的方式有两种,一种是直接信函询问的方式,另一种则是公开广告征求的方式。

1. 直接信函询问。这种征求代理商的方式的第一步就是厂家应当搜集到本行业潜在代理商的名单与其它具体信息。例如,在国际贸易中搜集潜在代理商的名单可通过以下方式得到:

- (1)由本国驻外商务人员推荐。
- (2)驻外贸易协会或商会。
- (3)商业银行。
- (4)贸易刊物。
- (5)出口服务组织。
- (6)制造相关但不竞争产品的厂家。
- (7)商业展览,等等。

下面是要求对方(商会、公司或个人)为自己厂家介绍代理商的函件。

#### ●要求介绍代理商的函件

先生阁下：

本公司出口照相机已有四十年以上的历史，希望能与贵国可信赖的公司建立代理关系。

若蒙阁下为本公司介绍对照相机销售感兴趣的代理商，我们将十分感激。

本公司的信誉及商业活动情形，贵公司可向……市第一商业银行查询。欢迎贵公司向我公司提供任何资料。我们诚挚地期待您的回音。

敬上

对方收到了厂家的要求介绍代理商的信件之后，若比较热情，或认为介绍代理商对他自身有利，则会发出如下回信。

### ●对方介绍代理商的回信

先生阁下：

您十二月二十日的来信已收到，很乐意为您介绍如下公司。

名称：欧洲贸易股份有限公司

地址：

虽然这家公司在本地极可信赖，并具有良好的信誉。但我们仍不能给予贵公司任何的保证。如果您需要任何资料，我们建议您直接跟该公司联系。

但愿我们的回信对您有所帮助，如果还有其他需要效劳的地方，请再来信告知。

敬上

得到了潜在代理商的名单与地址后，厂家接下来就得给潜在的代理商书写征求代理的信件。重点是介绍自己的产品、生产、销售情况，并提出对代理商的待遇及要求，表达合作的意愿。

### ●试图建立代理关系的征询函

先生阁下：

我们曾与贵国商会联系，蒙其推荐，认为贵公司是我公司产品在贵国的较为理想的潜在代理商。本公司现在出产 Bright 牌相机，希望能开拓欧洲各国市场。

Bright 相机上市后，不论在何处推出，都被证实获得极大的成功。我们确信贵公司在短期内将可建立良好的市场。随函附上本公司产品的完整目录，并且由贵公司经手的所有订单，我们都将给予贵公司百分之十的佣金。

我们供应贵公司产品，贵公司之付款方式，系以承兑交单见票 60 天即付汇票执行。如果贵公司有意代理本公司产品，并保证令贵公司的销售量足以担当本公司在贵国的总代理，请即来信告知。

敬上

以书信的形式直接联系、征询代理商的优点是能更为深入地了解代理商的情况，并能让潜在的代理商更能感觉到厂商的诚意与重视。缺点便是需要一家一家地写信、发信，征询工作比较繁琐，同时联系面不如广告征询代理商的联系面广。

2. 广告征询代理商。广告征询代理商是指在报刊、杂志、电视、广播或街头广告栏上打出诚征代理的广告来征求代理商。由于需要打广告，因此要花费一定的广告费用；同时厂家由于没有商会等中间人的介绍，自我鉴定所花费的精力与时间投入也要增加。但是广告征求代理的方式联系面广，同时对方若来联系代理，则说明对方已有合作意愿，厂家有一定主动权。因此广告征询代理商也常为厂家所采纳。

征求代理商广告中的内容主要是有关产品介绍，表示合作意愿及公司地址与联系方式这几项内容。下面举两例说明如何书写征求代理商的广告，一则是我国深圳星城电子科技有限公司在报纸上打出的征求代理的广告，一则是日本一家公司在欧

洲街头广告栏打出的征求代理商的广告。

深圳星城电子科技有限公司的征求代理商的广告如下：

**诚 征 代 理**

我公司是深圳市科委批准认定的高科技企业，专业生产制造机场、证券、车站、商业广告、展览会场等各类电子显示屏。能播放录像、电视、动画等，技术国内领先。

现诚征国内外代理，本公司信誉好，让利高，是您成功的最佳选择。欢迎来人来函联系！

**深圳星城电子科技有限公司**

地址：深圳市福田区福星路福兴大楼西 4F 电话：(0755) 3605039 3602272 传真：(0755) 3605039 邮编：518033 联系人：吴先生 肖小姐

上述征求代理商的广告词句简炼，在短短几百字内表达清楚了产品特性、合作意愿及公司地址、联系方式，因而是一则较成功的征求代理商的广告。

下面是日本一家公司在欧洲街头广告栏打出的征求代理商的广告：

**诚 征 代 理**

我公司有意在欧洲销售自动复印机，并希望与愿意代理本公司销售业务的公司或个人联系。

我们所寻求的代理商，必须有这一方面的经验，必须已与办公用具购买者有商务往来，而且应当与市场销售商有联系。

就本公司而言，我们可以提供目前已在许多国家中销售并具有良好的国际声誉的“胜利者”牌复印机。

欢迎成为我公司的代理商。

公司地址：

电话：

传真：

一般来说,发生征询函或者打出征求代理商的广告后,只要产品适销对路,会有一些公司前来联系担任代理商。这时厂家就面临着如何选择、确定合适的代理商的任务。

## 分析确定代理商

1. 选择代理商的标准。选择代理商可以通过考察潜在代理商寄送来的材料来进行,也可以通过与潜在代理商进行面谈。一般来说,选择代理商时应当考虑下列事项:

第一、代理商的品德。由于厂商与代理商的关系,应是一种信任关系。因此,即使代理商能力很强,在商场上拥有优越地位,但是若品德欠佳,则能力越强的代理商,商业欺诈的能力越强,在营销上、货款汇回上、维护企业形象上,都会给厂商带来不利影响。因此选择代理商首要的考虑是其品德。

第二、代理商的营业规模。这一方面的评估重点如下:

(1)该潜在代理商的员工总人数及营业部门人数为多少?长期发展趋势如何? 所属经销商有多少家?

(2)已成立多久? 目前营业额为多少? 代理商的营业额由外界经销商经手的有多少?

(3)该代理商目前的营业区域多大? 是否将扩充营业区域? 如果增加,则将是哪些地区? 如何扩展?

此外,代理商的规模大小自然会影响代理商的促销方式。以空调机市场为例。国外较大的空调机代理商,强调的是售后服务,而不赠送样品,以压缩机保用5年为营销诱因;而小的空调机代理商,则经销网络较弱,常采用挨家挨户的方式采访经销商,以丰厚利润吸引其进货。

第三、代理商的经营项目。一般来说,厂家选取的代理商,他们以前经营的产品应是与厂家同行业的产品,或是类似的产品。代理商以前经营的产品决定了其现在拥有的营销网络。如,代理无伤检测机的代理商,若现在要他代理洗发香波,则其以前的营销网络就派不上用场了。

考察代理商的经营项目的第二个方面便是,代理商所代理的产品不宜过多。代理过多产品项目的代理商,必定精力分散,从而影响业绩。因此,宜选择能专心推销厂家产品的销售代理商。

第四、代理商的销售网络。就消费性产品而言,最终购买者通常是在零售店选购。因此,选择一个与这些零售组织关系良好的代理商是非常重要的。若代理商本身设立有直接控制的零售店、专卖店则更好。

工业用的原材料及半成品,则要求代理商与其它批发商关系良好,从而可以层层批发。在我国尤其如此。

第五、代理商的业务拓展能力。这一方面应着重评估如下几项:

(1)该代理商有无专用仓库?该专用仓库是自有的,还是承租的?仓库的容量有多大?使用情形如何?采取何种库存管理方式?

(2)该代理商对于推销人员有无奖金制度和福利措施?有无人员训练制度?有无特别奖励或激励计划?

(3)该代理商是否愿给厂商提供重要市场情报?主要使用哪一种传播媒体来促销产品?是否愿意拟订行销策略?

(4)该代理商是否愿意为厂商提供某些特别服务?如:准备报价单,协助对顾客的教育等。该代理商是只负责销售,还是同时提供各项售后服务?

第六、代理商的财务能力。当厂商考虑使用买断代理的方式,或是厂商本身出口量相当大时,要求代理商有足够的资金用以对付预付货款、垫付运费、仓储费、广告费、售后服务费用等。对于消费品来说,代理商更是得有一定的财务实力。因为消费品投入国外市场时,一般对消费者而言较为陌生,除非是世界性名牌产品,一般的消费品打入国外市场时,都需要代理商帮助厂商投入大量资金,为产品树立知名度。但是产品知名度一旦形成,代理商本身便也受益匪浅了。

第七、代理商的营业地址。代理商的营业地址必须适中,而且最好处于商业中心,这样厂家的商品好以最低的成本配销至国外市场的各地区。例如,国外化妆品厂家在我国选择代理商时,一般在北京与上海两地选择,基本原因在于北京、上海两地是化妆品的一级批发中心,代理商只要将化妆品打入这两个直辖市,便可通过这儿的批发网络,将化妆品渗透到中国大陆市场。

第八、代理商的政治、社会影响力。政府采购在销售业务中占有相当份量时,代理商在政治上的势力如何,往往影响销售业务。而且代理商政治力量强时,还可以左右政府的进口政策及产业政策,以利于自己的市场开拓。这一点,日本厂商十分注重。如:日本的日本电视机厂商击败美国厂商的奥秘,就是因为日本有数十位美国高级联邦官员担任日本电视机厂在美国的代理商,当然日本在美国的代理商的行径颇有不光彩之处,但是也足以说明代理商的政治影响之重要。

第九、同行业对代理商的评价。若大多同行业的中间商对代理商不满,或评价过低,则足以说明该代理商有不足之处存在。商场中的关系对于代理商与厂商都是十分重要的。同行业关系不好,则必然影响代理商所代理的产品的销售额。

选择代理商时,应充分考察代理商的销售网络,否则必将失败。大同彩电在智利市场上的成功,及美国台尔蒙的罐头在台湾市场上的失利便充分说明了这一点。

大同彩色电视机厂家规模并不大,产品质量仅属中上水平,名气远不如索尼、松下电视,但是却一度在智利市场上市场份额雄居榜首,远远超过其余十多家世界名牌厂家,其原因除了产品品质好,价格低外,主要是选对了进口代理商。大同彩电在智利的独家代理商是托可拉公司(Tacora LTD)。托可拉公司资金雄厚,在智利属首屈一指的大公司,而且销售网络十分广,仅在圣地亚哥就拥有二十余家经销店,而且大多是该代理商的自营经销店。因此,大同彩电轻而易举地渗透入了智利市场,加上托可拉公司财务雄厚,四处为大同彩电打广告,大同彩电从而得以风行智利市场。

美国台尔蒙的各种水果罐头、玉米酱罐头世界闻名,在美国销售量均占首位。而在台湾地区却大失风采。汉斯牌及绿巨人牌水果罐头、玉米酱罐头的销售量远远超过台尔蒙的同类产品销售量。台尔蒙公司总结经验,认为主要是代理商选择不慎带来的恶果。台尔蒙公司当时指定的代理商的主要销售产品的方式是通过转手给批发商,再由批发商批发给零售商的方式来进行。而水果罐头、玉米酱罐头的保鲜要求高,消费者一般都注重生产日期。通过代理商的层层转售,延长了产品到达消费者手中的时间。因此,台尔蒙公司决定将代理权改为授权给味全公司接手。味全公司是台湾一家较大的食品公司,味全公司采用的是直销方式,因此台尔蒙公司的产品得以迅速发送到消费者手中。因而很快,台尔蒙雄风重现,在台湾地区很是威风了一段时期。

从上述案例可看出,不同的产品要求代理商有不同的销售网络。如服装,尤其是世界名牌服装,要求代理商最好不通过经

销商销售,而是通过专卖店销售。世界名装,麦当娜孕妇装、BALLY 皮衣和克里斯汀迪奥服装的代理商均设有直属的专卖店来销售服装。因此,选择代理商时,要考察清楚代理的销售网络,以作出最佳选择。

## 2. 选择代理商的注意事项:

(1)务必调查对方背景。不对代理商进行仔细调查就授予代理权,这是选择代理商最大的通病。厂家若名声不大,选择代理商时往往急于求成,匆匆授予代理权。代理商则也对厂家产品热情不高,常采用削价抛售的方式作为替厂家打开市场的方法,结果常使厂家获利甚微。

选择代理商时,一定要调查清楚对方背景。国外名牌厂家往往亲自到世界各地市场考察,慎选代理商。如圣罗兰(YSL)的世界各地代理商,向法国圣罗兰原厂争取代理权时,虽然都作了详细的市场报告,但是圣罗兰原厂还是派员到各地进行市场调查,考察市场及代理商。而名列“世界一流图鉴”内衣类榜首的法国丝蒙佩尔公司,则要求要通过权威人士或权威机构推荐,代理商才能获得代理权。

马来西亚的泰裕皮箱公司,在选取代理商时,也采取“稳打稳扎”的策略。他们先派遣熟练的业务人员分赴各国去实地了解当地的皮箱市场,并与当地皮箱业者建立关系。当时机成熟后,再选出一、两家皮箱商,授权其代理“卡尔尼”牌系列产品。他们要求代理商必须有良好的企划与市场开发能力,最好是对方也是皮箱厂家或皮箱经销商。

(2)规模大未必合适。寻求理想的代理商与寻找对象一样,有钱、有地位的对象不一定是最好的终生伴侣,男女双方必需情投意合。同理,大公司也不一定是最好的代理商。有时,小公司对厂家的产品的了解更清楚。大公司虽大,但也不一定是对每一

产品的代理都在行,而且大代理商往往同时代理许多厂家的产品,不一定能尽全力为小厂家的产品进行市场开拓。

新产品则尤其是如此,不一定要选择大公司进行代理,而应当选择对此产品有代理经验的代理商进行代理。

## 代理商潜力评估

评估代理商的发展潜力是代理商的选择中的最后一项事务、评估代理商的发展潜力,主要包括考察代理动机及考察代理商业务拓展计划这两项内容。

1. 考察代理动机。代理商的代理动机,往往影响代理商日后长期的行动。代理商进行产品代理的动机是各不相同的。笼统地说来,代理动机都可说成是“通过替厂家代理获得利润”。但是具体说来,则不同了。如寻求代理国外有名厂商的产品时,有的代理商的真正动机是为通过代理名牌产品,增加本身的知名度。一旦拥有广大顾客群时,则考虑自己经销产品更多地盈利;有的代理商的动机则是:“好产品易销”,因而可少花气力获大利。利用具有这两种动机的代理商,则对厂家而言是不利的。

一般说来,有下列代理动机的代理商从长期行动来说,对厂家是有利的:

(1)代理产品是针对不同的细分市场,与代理商现有产品不冲突。如长城计算机集团公司代理美国微软公司的软件系统,其目的是为了满足不同用户对软件的需求,与长城公司的主要产品微机并不相冲突。而且长城公司代理微软公司的 Windows、MS-DOS 软件可利用其现有的营销网络。长城计算机公司出于此动机能尽力为微软公司服务。

(2)弥补产品线不足。一些制造商之所以申请成为代理商,

其动机是国外厂家的产品是本厂产品的互补性产品。通过代理这些互补性产品,能带动本厂产品的销售。如某音响厂家代理索尼牌磁带的销售,则能借助索尼的名声带动录音机的销售。代理商的这种动机,与厂商形成了一种互惠互利、共同发展的关系。因此,从长期来说,亦有利于厂商在国外市场的发展。

(3)代理产品与代理商自己现有销售网络完全相容,可利用自己多余的销售能力。代理商的这种动机亦是积极的,从长期来说有利于厂商。如美国通用食品公司于70年代独资进入日本市场销售,它的麦氏(Maxwell)即溶咖啡的市场占有率由20%急降至14%,情况岌岌可危。1975年,通用食品公司找到日本味之素食品制造公司为其代理。味之素食品制造公司认为销售麦氏咖啡刚好可利用自己现有的营销网络,因而一拍即合。通过味之素公司的努力,麦氏咖啡的市场占有率已上升为占日本市场的25%,居咖啡类饮料前列。

2. 考察代理商业务拓展计划。由于厂商重视的是国外市场长期销售业绩,因此选择代理商时应注重代理商对于产品销售远景的预测;也只有那些能向厂商提出销售前景分析的代理商,他们对市场有深刻的了解;同时也只有那些能作出正确预测的代理商,才能拟订出有效的销售计划。厂商可根据代理商所拟定的暂时性市场营销计划,来评估代理商对销售项目的信心、对顾客服务的态度、对竞争对手活动的警觉性及对当地市场的接近程度。

总之,业务拓展计划安排不周的代理商,从长期来说,其开拓市场的潜力是不足的。圣罗兰服装公司要求代理商作详尽的市场分析与营销计划,其原因便在此。

## 6.7 销售代理合同的签订

销售代理合同是规定委托人授予代理人,代表前者向第三者招揽生意或签订合同的一种授权协议。一个向客户公开其代表身份的代理商,在向客户销售产品时,只充当其委托人的发言人或营销通路,其行为不得超出实际或书面的授权范围。买卖合同实际上不是客户与代理商之间的买卖合同,而是客户与委托人之间的买卖合同。

我们在此将销售代理合同的主要条款列入代理合同制作明细表内,以供订立代理合同者参考使用。

### 一、合同名称

### 二、前文

1. 成立日期
2. 当事人
3. 合同订立地
4. 案由
5. 约因

### 三、代理商的选任与受任

1. 选任与接受选任
2. 独家代理还是多家代理
3. 缔约代理还是媒介代理

### 四、代理商的义务

1. 服从委托人的指示
2. 有无代订约、担保、承诺的权力
3. 有此权力时,其权力大小、范围如何
4. 不服从指示或越权的责任

## 五、代理区域

1. 约定代理区域
2. 代理区域扩大或缩小的条件及方法

## 六、代理商品

1. 约定代理商品的种类
2. 代理商品种类增减的条件及方法
3. 约定新产品是否包括在内

## 七、代理权限(独家代理时)

1. 禁止委托人直接、间接在代理区域内销售
2. 例外情况
3. 禁止代理商经营或代理同类竞争性产品
4. 禁止越区代理

## 八、分代理商或辅助人的选任

1. 可否选任分代理商或辅助代理人
2. 选任分代理商的具体做法

## 九、最低代理销售额

1. 约定最低代理销售额
2. 最低代理销售额的计算方法
3. 约定计算期间
4. 未达到最低销售额时卖方的权利
5. 行使第4项权力的方法

## 十、代理商品价格

1. 售价的决定方式
2. 售价的调整方式

## 十一、订单的处理

1. 媒介代理时如何处理订单
  - (1) 无权代为接受订单或签约

(2) 订单立即转交委托人

(3) 委托人有权决定是否接受订单

(4) 委托人迅速将订单接受与否通知代理商

2. 缔约代理时

(1) 规定报价时效

(2) 成交时将订约内容立即告知委托人

(3) 商品的差价(overage)如何处理

十二、佣金

1. 佣金计算方式

2. 佣金请求权发生时期

3. 佣金支付时期

十三、商情报告

1. 报告事项

2. 报告时期

十四、推销、宣传与广告

1. 代理商得努力推销

2. 委托人提供样品、宣传品等

3. 宣传广告费用的分担

十五、售后服务及零件储存

十六、代理商以自己的名义向委托方购货的有关规定

十七、产品陈列展示间的设立

十八、执行代理业务费用的负担

1. 代理商执行业务费用由何方负担

2. 若由卖方分担时,如何分担

十九、智力财产的保护

1. 商标权的保护

2. 专利权的保护

3. 著作权的保护

二十、合同期限的规定

1. 合同期限的约定

2. 合同展期方式

二十一、合同的终止

1. 终止原因

2. 终止通知方式

3. 终止的效果

二十二、保密条款

1. 保密内容

2. 对泄密的处罚

二十三、禁止受贿条款

二十四、不可抗力条款

二十五、通知条款

二十六、转让条款

二十七、贸易条件条款

二十八、准据法条款

二十九、仲裁条款

三十、管辖法院条款

三十一、完整契约条款

三十二、正本条款

三十三、结尾条款

一个销售代理合同应基本上包括以上条款,才算是比较完全。但有的代理合同也有例外,应依据双方的具体情况,对以上条款作出变更。

# 随 感

## 第七章

# 经销商管理实务

上下之情，壅而不通；天下之弊，由是而积。

——古语

**Pilot Marketing**



每年都有无数的新产品上市,有的很快就消声匿迹,有的却历久不衰。产品为何会有不同的命运?产品上市失败的原因固然很多,可能是质量不高、设计不好、广告效果不佳,也可能价格不恰当,这些都是造成产品失败的可能原因。不过也有许多产品除了在质量、价格和广告等方面不尽人意外;还因为通路系统不健全,使消费者无法在最方便的地方买到产品而失败。

经销制度向来为人们所抨击,“中间剥削”、“奸商”更是成为经销商的代名词,“产销合一”为大多数人们所津津乐道;不过产销合一是否真的具有那么大的功效,值得我们不计成本的去追求?是否适合于我们的产品?假使不能的话,那么经销商的任务是什么?他们能为我们减轻那些负担,提供那些协助?这些都应该是我们在制定通路策略时所应该考虑到的问题。

## 7.1 直接推销合算吗

一个厂商当然可以自设零售店,建立自己的销售网,直接与消费者或最终使用者接触,以了解消费者的心理、倾向、习惯、动机和需要,提高服务水准,掌握市场动向,缩短产销距离,满足消费者的需要。但是顾客常散居各处,想要实现直接向顾客推销的目的,势必需要投入相当的人力与资金,才能在各地铺设自己所有的经销商。以味精食品来说,如果要直接与家庭主妇打交道,那么厂家所需的经销店可能非数以万计不足以应付各用户的需要,非但一些小规模的厂商无法负担,就是像河南莲花集团那样大的厂商,恐怕也负担不起。此外那么多的零售店在管理上对厂商而言也是一个相当困扰的问题,更不用提其效率如何了。

消费者在消费习惯上常需各式各样的产品相配合。例如在使用录音机时,需要录音带与电池;吃面包时,可能需要牛奶与

方糖;就连开门七件事的柴、米、油、盐、酱、醋、茶,从消费者的需要来看,应是七件事,而非一件事。如果甲厂商生产面包,乙厂商生产牛奶,而我们生产方糖,各厂商都直接向顾客推销其产品,此时消费者要购买面包、牛奶和方糖作为早点时,需和三家厂商交易,若柴、米、油、盐、酱、醋、茶以及其他用品都须向个别厂商购买,那么家庭主妇非得有三头六臂不可。因此直接推销非但无法使消费者在同时同地极便利地买到所需的物品,且在时间、人力及金钱上也很不经济。

同样,若是从厂商自己的立场来看,由于消费者分散各处,小量购买,直接推销的成本将极为可观,而自设的零售店能否有足够的收入以维持营运?在投资报酬率上是否划算?也是颇值怀疑的。但是如果能由超市或杂货店等经销店运用其专门性知识、技术与经验,根据消费者的需要,组合各种产品,不但可方便消费者购买,减轻了厂商与消费者的负担,更能担负起沟通产销、调节供需的任务,实现专业化分工,可提高经销商的分销效率,减低分销成本。

## 消费者的购物代理

经销商的任务在于沟通产销,调节供需。人们常认为经销商是依赖厂商提供产品,赚取利润,抽取佣金以维持生存。他们是厂商的推销员,因此经销商的责任应是尽力推销厂商的产品。

不错,推销产品是经销商的责任,但也不要忘了在推销产品的背后,却隐藏着更基本的原则,就是经销商所推销的产品是消费者所需要的产品,而不是任何产品。在本质上经销商是以满足消费者的需要来赚取利润的。他们根据消费者的需要来决定所推销的产品,其经营以消费者为中心,只有在满足消费者的需要

时,才能获利并生存。杂货店里虽然各式各样的产品都有,但是假使产品没有顾客购买,那么就是利润再高,杂货店老板也是不会卖的。经销商按消费者的需要,寻求不同产品的来源,评估各品牌的产品,和厂商们接洽生产、获取情报、组合产品、提供服务,取代了消费者直接与厂商的交易,节省了时间、人力和金钱,使消费者得以在同时同地极便利地买到所需的产品,此时经销商可说是“消费者的购物代理”了。

## 厂商的推销专家

现在的市场环境已由“供不应求”转为“供过于求”,昔日的“卖方市场”更为“买方市场”所取代。任何产品如果不能满足消费者的需要是无法生存的。

经销商,尤其是杂货店之类的零售商,最主要的顾客就是邻近的居民,经销商对其顾客的收入、年龄、职业、家庭状况,甚至于个性、偏好、购物习惯,可以说是了如指掌。另一方面由于和公司接触频繁,对于公司的信誉、市场地位及产品的品质、特性、效能、消费者的评价也有较深的认识。再加上掌握市场情报,了解市场动向,因此经销商不但为企业的产品提供了销售场所,更能针对不同的消费者,以其专业化的推销技术、知识与经验,激起消费者的潜在需要,说服消费者购买企业的产品,成为企业的“推销专家”。

经销商除了扮演消费者的购物代理与公司的推销专家等角色外,更提供了运输服务,减轻运输费用,沟通了产销间的空间差距,创造了空间效用;提供仓储与资金融通的服务,承担风险,缩短产销的间距,创造了时间效用;并且根据消费者的需要,发挥组合产品的功能,沟通产销之间产品组合的差距,满足消费者

的需要。

既然经销商是厂商的推销专家,为企业提供那么多的服务,增强了厂商的推销能力,创造了利润,那么该怎样选择适合于不同厂商自己的推销专家,以组合成强有力的经销商网络?应如何激励他们?如何帮助他们的企业更建功勋?这些就是本章将要讨论的重点。

## 7.2 经销商与代理商的区别

前一章我们详细讨论了有关代理商管理的问题,但在现实生活中,往往有许多人将经销商与代理商混同一谈,实际上,两者相去甚远,在企业的整体通路策略中起着不同的作用,在这里,我们有必要解释一下。

### 经销商的定义

在贸易中,厂商若指定某特定的公司为其产品交易的中间商,双方明确合同,约定由原厂持续地供给该中间商一定产品进行销售,我们就称该中间商为经销商。这个购销合同也就是“经销合同”,合同中除了明确该中间商的销售权力外,同时明确了其销售义务。

从上述定义可看出,实务中的经销商与厂商的关系是一种法律上的买卖关系;经销商依据经销合同可以享受某些权利,如:独家专卖权或是货物供应数量的承诺等;但也常须承担诸多义务,如:一定时期内最低经销金额或数量。它与一般的贸易商的区别是,它与厂家的关系是一种持续的、特殊的买卖关系;它与代理商的主要区别是代理商不是从厂家购来产品销售,代理

商只是以厂家的名义,替厂家销售,是一种法律上的代理关系。而经销商则是从厂家持续地购入产品,替厂家长久地进行销售服务,它与厂家之间是法律上的买卖关系。

经销商的货物来源是根据经销合同由厂家保证供应,因此,厂家能够通过经销合同对经销商在购货数量、价格、服务、分支机构与广告推广方面加以控制。经销商只能在一定限度内自行订价,订价过高,销售量下降,厂家会有意见;订价过低,影响自身利润。

经销商一般都是具备一定的资金,有分销机构和服务设备,既可在当地储存厂家的货物,而且提供的服务项目往往超过一般中间商所能提供的服务。

需要看货成交与进行广告宣传的商品,如耐用消费品、汽车、冰箱、收音机、电视机等,一般以采用经销这种销售通路为妥。

在国际营销中,经销商担任重要的角色,起着独特的作用。一般而言,厂家未在国外设立销售代理商,或该销售代理商仅担任广告促销及售后服务时,经销商就需要担负起产品进口后在当地配销的功能。譬如日本卡西欧在各国市场的营销中均不指定销售代理商,而是寻找许多的经销商,即采取非独家经销方式,各经销商互相竞争。由于运用得当,其产品在世界市场居于领导地位。台湾的电子表市场往往也是采用经销商的通路方式,从而市场占有率在钟表行业中相当高,可谓是一枝独秀。

代理与经销两种方式往往混合起来使用,有时总代理下设经销商。例如世界上最大的石油公司艾索(Esso)在台湾总代理是金例贸易公司,而在台湾许多县、市又设立经销商。

同时也有有的在经销商下设立销售代理商。譬如国际商用机器公司(IBM)在台湾地区任命华经资讯公司为其总经销商,华

经资讯公司再任命远东事务机器公司为其台中区域代理商。因此,远东事务机器公司并非是国际商用机器公司的销售代理商,而应当是华经公司的销售代理商。

## 独家经销与非独家经销

独家经销与非独家经销(分经销)是经销中的两种主要形式。

所谓独家经销即指中间商以买方的身份从厂家购入商品替其销售,该中间商自负盈亏,而且在一定区域内,就该厂家的特定产品享有独家购买、销售权。因此,独家经销商与厂家之间的关系,在法律上与一般的买卖关系并无本质的区别,只是该经销商在一定时期、一定区域内对特定的产品有独占购买权、销售权(Exclusive buying right and selling right)。

独家经销合同是规定卖方将独家经销权授予经销商的有法律制约效应的文书。独家经销合同一经签订,原则上授权人再不得通过其他途径将该产品授给约定的经销区域中的任何企业或个人。同时,独家经销商从原则上讲也失去经销具有竞争性的其他厂商的商品的权利与自由。例如:我国某电视机制造厂与美国某进口商订立了美国地区的独家经销合同,则我国的该电视机制造厂就不得再通过其它通路将电视机销往美国;同时,美国的该进口商原则上也失去经销其他厂家的有竞争性的同类电视机的自由。

在国际营销中,将独家经销权授与某一进口商,并予以保护,是获得进口商充分合作的好办法。国外的进口商往往主动要求授予独家经销权。因为进口商从国外进口货物在国内转售,不仅风险巨大,投入的资金也较多,而且对于销售的货物往往要提

供售后服务。因此进口商担当的风险较大,往往要求授与独家经销权,藉此避免无谓的竞争,确保合理的利润。

对于厂家而言,独家经销制度有如下优点:

1. 可获得经销商的充分合作。
2. 独家经销商一般推销更为卖力,厂家可避免与顾客的直接接触,从而节省开支。
3. 宣传、广告方面易获得合作。
4. 可减少国外顾客的信用风险。
5. 彼此间的意见易沟通,由此获得必要的支援与建议,发生争议时较容易解决。
6. 独家经销商售后服务更为专心,从而使产品获得良好的声誉。

非独家经销(分经销)关系是指厂家的某一特定产品由几家经销商共同经销。这种经销方式下,供货人(厂家)的商品除了可以通过这几家经销商销售外,厂家还可以通过招揽更多的经销商或通过其它通路进行销售。

非独家经销方式可以避免独家经销方式的许多弊端,也就是说非独家经销方式有如下优点:

1. 厂家由于有较多的经销商,因此,不易被某一个经销商控制其销售。
2. 在非独家经销制度下,经销商数目众多,诸多经销商的销售力量更为强大。
3. 在独家经销制度下,中间商一旦取得独家经销权,较容易变得消极依赖卖方,不努力推销,从而使厂家经营毁于一旦。而在非独家经销制度下,经销商之间相互竞争,共同开拓市场。
4. 独家经销商由于有独家经销权,买卖之权系于一身,有可能服务态度不如非独家经销商好。

## 经销商与代理商:不可忽视的区别

前面已经提到过,经销制度下的厂商与经销商两者之间是卖主与买主的关系,而且是较为持续、固定的买卖关系。经销商是以自己的名义,从厂家购入商品转售给他人,因此必须自负盈亏。

而代理商,严格地从法律上来说,厂商与代理商之间的关系是代理关系。代理商并不是从厂家购得商品再转卖,他只是以厂家的名义招揽订单,以厂家的名义与他方签订销售合同,以厂家的名义代替厂家做其它事务,如售后服务等,从而获得佣金。

综上所述,代理商与经销商理论上的区别表现在以下三点:

1. 经销的双方是一种买卖关系,代理的双方是一种代理关系。

2. 经销商以自己的名义从事销售,而代理商以厂家的名义从事销售,签订销售合同。

3. 经销商的收入是买卖差价收入,而代理商的收入是佣金收入。

在实务上,代理商与经销商也有许多不同之处:

1. 在存货或交货期方面,经销商以买卖商品为专业,为应付客户需要,故需配备适当的库存,而且自己多半拥有销售组织;而代理商则多半只有样品而无存货,依订单进货。

2. 在售后服务方面,经销商常自行负责售后服务工作;代理商则常委托其它机构代为处理。

3. 发生索赔事件时,经销商一般是自己承担,代理商则一般在合同中订明不负此责任。

经销商与代理商的不同,可用下面的销售流程图来表示。

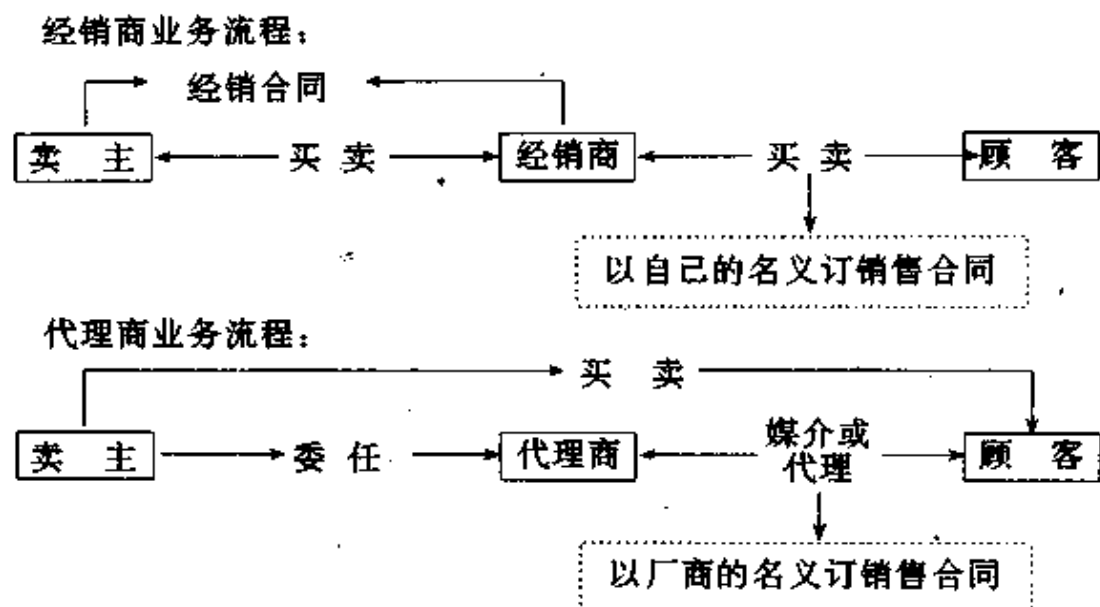


图 7-1 经销商与代理商业务流程图

由于经销商与代理商的本质有区别，经销合同与销售代理合同本质也有区别。经销合同无论从哪一个角度来看都是买卖合同，厂家与经销商之间发生买卖关系，经销商与顾客发生买卖关系，而厂家与顾客并无买卖关系。

销售代理合同则并非是买卖合同，而是厂家与销售代理商划分权利与义务的一个契约。厂家与销售代理商是代理与被代理的关系，销售代理商与顾客为媒介交易的关系，而厂家与顾客才是买卖关系。

### 7.3 如何选择经销商

#### 观点的更新：消费者导向

近年来由于宏观环境的影响，市场萎缩，生产成本上涨，市

市场竞争日益激烈,任何企业不仅需要保持昔日的销售业绩,而且还要有适度的增长,才能继续维持生存。至此,新市场的开拓便成为各公司最主要的任务。然而在现行经济情况下,采取直接销售产品的方式毕竟不是一般企业所能负担的,绝大多数的产品都必须依赖经销商的推销。经销商的开发就成为各企业最具挑战性的工作。

但是,迄今在社会上仍有许多企业认为只要产品质量好,价格公道,能迎合消费者的需要,能给经销商带来足够的利润,在市场上各种各样的商店中还怕找不到经销商?不错,要找经销商是不太难,但是若说要找到能配合公司政策,符合公司需要,真正具有推销能力,殷实可靠的经销商,可能得花费一番工夫。

也有许多企业认为食品业找食品店,电器业找电器店,那里还有“谁是经销商”的问题。这种观念虽然不错,但是在本质上,开发经销商应先分析公司产品的潜在顾客是谁?他们的购买习惯如何?通常是在什么地方购买?然后再找出那一类商店的顾客与本公司产品的潜在顾客相符,他们的购买习惯也相同,那么,这一类商店才是公司所要找的经销商。也就是说应以顾客为出发点,而不是先找经销商。如此才能方便顾客的购买,达到公司的销售目标。

传统上罐头食品都是由食品店与杂货店销售,但是台湾牛津食品公司除了通过上述两种商店经销外,更在各地渔港通过五金商店销售。也许您会觉得奇怪,怎么五金商店也卖起罐头食品了,到底是卖给谁?道理又是如何?

鉴于近年来台湾渔业的发达,渔船数目增加迅速,其中又多是近海与远洋渔船。每艘少者五、六人,多者达二、三十人。出海作业期多为一至两星期,也有经年累月连续作业的。无疑对生产肉类、果汁等罐头食品的牛津公司而言,这是一个巨大的潜在市

场。但是因为渔船出海作业大都视天气情况而定,且往返基地常无定时,虽然需要量大,却不便于派推销员来推销,但又不想放弃此市场,应该怎么做才好?

经过一番调查,该公司决定利用渔港附近的五金商店推销产品,但五金商店所卖的是五金材料,与食品罐头完全无关,选择五金商店的理由何在?据牛津食品公司表示,虽然五金商店所销售的是五金材料,但是他们销售的对象却是渔民。它们是渔船补给品的供应中心,而该公司的产品对渔民说来也正是必需的补给品。若能通过五金商店经销,不仅能达到将产品推销给渔民的目的,又可方便渔民在同时同地一并解决补给品的采购,一举数得。这样当然可由五金店经销罐头食品。

同样,传统上饼干也是由食品店销售的。但是国内某食品公司在产品上市时,除了经由食品店销售外,还打入杂货店,也由杂货店推销。此举无疑与消费者的购买习惯有所差别。但是若就销售对象来分析,杂货店的顾客多半是家庭主妇,而主妇们是饼干的主要采购者,二者完全相符,因此,也可经由杂货店推销饼干。

另一个典型例子是国内某电器厂商亦就其经销商,按销售对象不同分成门市零售与机关推销两种。这是因为门市零售多半是现金购买,销售对象多是一般家庭;而对机构推销则多采用分期付款销售。二者所需要的推销、管理技术也大不相同,前者常负担较大风险,需要较高之推销技术;后者常需有良好之社会关系与充足的资金。因此公司在辅导上也大不相同,当然不应一视同仁。

上述例子显示一些在表面上没有什么道理,可能是错误的决策,若深入分析,实际上却都是绝妙的决策。其最基本的道理是在选择经销商时,不应以公司产品性质为考虑的唯一因素,而

应以消费者(潜在顾客)为前提。也就是说选择经销商时,首先应分析产品的潜在顾客(目标市场),以及他们的购买习惯与购买场所,以方便他们的购买为原则,使产品能以最快的方法,在最方便的场合,满足消费者的需要。

## 选择经销商应考虑的因素

经销商的品德与家庭状况,经营管理能力及财务能力,都是选择经销商时必须加以调查的决定性因素。而且由于各行各业的情况不同,需要也不同,因此对于经销商的选择,除了上述基本的决定因素外,还应针对本行业的特定情况加以考虑,以符合公司的需要。在选择经销商时应考虑下述因素,并加以调查:

1. 经销店的地点:人们都知道商店地点的好坏会影响产品的销售。不同的产品,对于地点的要求往往有所不同,因此,在选择经销商时,对于经销店地点是需要加以考虑的。

2. 经销店销售的产品品牌与种类:专卖店虽然为各公司追求的目标,但是由于公司产品种类及其他因素,拥有专卖经销店的毕竟有限。因此,出现经销店所销售产品的品牌及种类与本公司产品竞争的现象,从而削弱本公司产品的销售。所以在选择经销商时,对于经销店所销售的产品也应加以调查,以便能使经销商所销售的产品与本公司产品具有相互补充功能,以收到相辅相成的效果,这样的话不但便于消费者购买,还可以使经销店与公司同获其利。

3. 经销商的零售价格:若经销商任意变动价格,往往造成经销商相互间的恶性竞争,削弱了经销商的力量,而且留给消费者不良印象,影响到公司信誉。因此,有的公司在选择经销商时,会考虑是否能控制经销商的零售价格。

4. 经销商的服务能力:有些产品如彩色电视机、电冰箱、空调等产品的销售绝对不是货物出店即结束,售前与售后服务已成为产品销售不可分离的部分。但若想提高对顾客的服务水准,满足顾客的要求,除了本公司要提供良好的服务外,对于经销商所能提供的售后服务能力也应有所要求。

由此可知在选择经销商时,至少有七个选择因素需要重点考虑,即经销商的品德与家庭状况、经营管理能力、财务能力、所销售的产品品牌与种类、财务能力、零售价格的制定及所能提供售后服务的能力。

## 经销商适用的条件

事业的成败,在于经营者素质的高低。经销商对于企业的重要性自然不言而喻,一个强有力的通路网络的建立并非一朝一夕之功,经销关系的培养更依赖双方的努力,任何企业非到不得已时绝不轻言终止经销关系。因此想永远保持未来的成长与发展,就必须在选择经销商时进行深入的了解。目前国内批发零售业有很多是小规模家庭经营方式,经销商本人便是经营者,家庭成员就是最主要助手,家庭状况对于经销商有相当大的影响,故家庭状况也应当了解。

- 个性是否积极进取、吃苦耐劳、富有创业精神?
- 品德如何? 是否遵守商业道德、商场信用与法律?
- 社会关系、信誉与社会评价如何?
- 生活习惯如何? 个人嗜好如何? 有无不良习惯?
- 家庭生活情形如何?
- 家庭成员数目、年龄、教育程度、职业状况如何?

当然除了上述几项以外,对于经销商的经营管理能力也应

加以调查,例如经销商的教育程度,是否容易接受新观念、新方法以改进经营方式,是否对本行业有深入的了解,对于推销及管理有无专门技术与知识,对于商店商品的陈列与摆设,对于员工与顾客的态度等等,都是选择经销商时所需了解的项目。

在上述各项选择项目中,有许多都是极为细微和琐碎的事物,需业务员凭借其敏锐的观察力与判断力,通过日常接触之机会,以各种方式取得情报。好的开始便是成功的一半,通过仔细地观察与判断,可避免错误的选择。

人才是一切的根本,能拥有积极进取、富有闯劲与创业精神,又重视商场信誉与习惯的经销商,是建立完善的销售网的基本要件。若能拥有此种经销商,就是在财务上冒着某种程度之风险也是值得的。优秀的经销商与健全的销售网是企业的宝贵资产,关系到企业的成功与否。

## 适当的抵押与保证

除了经销商的品德与经营管理能力外,在选择经销商时,财务能力无疑地也占着相当重要的地位。财务能力的好坏不仅决定着经销商的付款能力与付款速度,并将影响企业的经营与成长。所以在选择经销商时,对于其财务能力也应加以调查。

在调查财务能力时,通常调查下列各项:

- 注册资本大小。
- 经销店组织型态是独资、合伙或公司法人?
- 过去与银行往来的信用如何? 有无借款?
- 过去有无退票的记录。
- 财务结构如何? 流动资金是否充足?

但是除了在选择经销商时财务状况详细的调查外,根据国

内目前的市场习惯,多半采取票据交易方式,这时对于企业所负担的财务风险,短者一个月,长者半年。因此通常企业界多要求经销商能提供适当的抵押品作为担保,或由保证人保证,或以信用额度等方式加以控制。以期一方面能降低财务风险,提高安全性,一方面用以稳定与经销商的关系,加强双方合作。由于各企业作法有所不同,在下文中将以几个公司实例来介绍在要求提供适当的担保品作为抵押或保证时所需注意的事项。

1. 担保。

(1)担保金额:关于担保品金额一般情况下以经销商一个月的营业额为标准,再依付款方式、票据期限及经销商的支付能力加以调整。

(2)担保方式:

①以现金为保证金:厂商要按照银行利率支付利息。

②以动产为担保:如银行定期存款、有价证券等,需办理动产质押权登记。

③以不动产为担保:需办理不动产抵押权登记。

2. 连带保证。有些厂商也要求经销商寻找保证人作为保证。通常要求有二至三位连带保证人,在经销商未能清偿债务或合约义务,致使厂商蒙受损失时,代为履行责任,例如顺利公司在经销合同书中作出了如下规定:

乙方(指经销商)应另寻找有足够实力的商店两家,连带保证乙方确实履行本合同的各项条款及一切财务责任,如乙方未能履行合同的义务或有财务亏欠等情况发生,致使甲方蒙受损失时,保证人应负责全部赔偿。乙方如需退换保证人时,应获得甲方(指制造商)的同意,且由甲方查明乙方并无亏欠,原保证人确无连带责任时,方得另行变更。如果保证人因故必须变更时,原保证人担保期间的保证责任,仍由原保证人继续负责。

3. 信用额度的控制。因为大部份公司都要求经销商提供担保品或保证人保证,但有某些公司因经销商过多,或经销商的经销金额有限,或因产品金额小,采用抵押或保证反不如利用信用额度加以控制较为方便。此外,就是对有提供担保品或保证人保证的经销商,再加上信用额度的控制更能增加公司的安全性,减少财务风险,还能随时掌握经销商的财务状况,保持机动。

所谓“信用额度”便是指经销商积欠该公司的应收帐款与应收票据的总数,不得超过一最高限额。此限额一般有一个经验值,各行各业有所不同。每当经销商交货时,推销员必须计算其积欠公司的货款有无超过此限额,超过时,则应加以注意,以避免过多的帐款不易收回。

要求经销商提供抵押品或保证人保证,虽可以降低财务风险,但如果经销商每月的经销额很小,而家数又多时,若要求提供抵押品或保证人保证,非但增加了管理上的负担,而且增加经销商的麻烦,影响经销关系的建立与完善。

4. 特殊的付款方式。前面的各种方式都是需要经销商提供抵押品或保证人保证,或以信用额度的方式控制。下面介绍一个无需抵押或保证,而以特殊的交货与付款方式来降低财务风险的实例。这家公司产品独特,对经销商有控制权,所以能免除经销商的抵押与保证。

鸿运公司在全国拥有一百五十多家经销商,其中除少数的经销商提供抵押品外,绝大多数的经销商都没有提供担保品。但是由于该公司产品供不应求,在生产上又采用分批按旬定货生产的制度,将每月分成上、中、下旬,规定经销商每月定货一次,分别按上、中、下旬的需要量定货。但定货日期规定需在每月月初五天內,于定货时间提出票据付款。票据期限则按有无提供抵押品及上、中、下三旬而分。其情形如下:

票 据 期 限

旬	有抵押品的经销商	无抵押品的经销商
上旬	定货日后 10—15 日 前到期	定货日后 5—10 日 前到期
中旬	定货日后 20—25 日 前到期	定货日后 15—20 日 前到期
下旬	定货日后 30—35 日 前到期	定货日后 25—30 日 前到期

注：期限按经销商的信用情况、定货量加以规定。至于交货日期则规定在每旬的最后一天，因此不论经销商有无提供抵押品，产品的交货日将比票据到期日要晚，公司只有在票据兑现后才交货，因而能减少财务风险。例如以八月份为例，经销商在七月廿六日以前按上、中、下三旬定货，而其交货期与票据到期日可以如下表示。

交货日	8/31	
下	8/29	票据最后到期日(有抵押品)
旬	8/24	票据最后到期日(无抵押品)
交货日	8/20	
中	8/19	票据最后到期日(有抵押品)
旬	8/14	票据最后到期日(无抵押品)
交货日	8/10	
上	8/9	票据最后到期日(有抵押品)
旬	8/4	票据最后到期日(无抵押品)
交货日	8/1	
	7/26	
	7/25	定货
	7/20	

象鸿运公司这样的例子实在很少,由于此种现金交易的方式,可以使财务风险降到最低程度。

## 经销商的地点

在选择经销商时,通常要求经销店位于闹区、转角等人口流动率较高或交通较为便利的地点,因为只有此类具有良好地理位置的经销店,产品销路才会好。不可否认,商店地点好坏当然会影响产品的销路,但并非唯一的因素,而且所谓地点的好坏也不应局限于人口流动率的高低与交通的便利与否,而是应根据消费者的需要、企业的政策与产品的种类及价值考虑。不同的公司由于产品不同,政策不同,对于经销店所要求的地点也会有所差异,不会完全一样。

1. 日用品与高价品。例如拿味精、酱油、洗衣粉、卫生纸、饮料等家庭日常用品与彩色电视机、电冰箱等家用电器产品来讲,虽然产品的消费对象都是一般家庭,但是由于在价格上和耐用年限上的差别,所以,对消费者的重要性不同,其购买者有显著的差别,所以对于经销店地点的要求当然有异。

日用品的消费具有周期性,主要购买者为家庭主妇。由于此类产品价格较低,产品差异较小,因此在购买上很少对不同品牌产品加以比较,多是力求方便,只要能在需要时买到就可以。再加上酱油、饮料等产品较重,每次购买量有限,消费者更不愿跑相当距离去购买。故对经销店地点的选择,应当以在住宅区内或市场附近,能方便主妇们随时购买为标准。

但是此类经销店对于家用电器产品却又不大适当,因家用电器产品不仅价格高、使用年限长、产品性能不易判断,最重要的是此类支出常占家庭支出相当重要的地位。在购买时常需相

当时间的考虑,在购买时对于不同品牌产品更是不辞辛劳,到各经销店处加以比较选择,请教他人的意见,务求尽善尽美。而其购买者也多半是由夫妇共同决定的。此类产品经销店地点,当然不必象日用品一样,而应以交通较为便利、人口流动率较大、能发挥产品展示作用的地方为最佳选择。所以此类产品的经销店多在较热闹的地区或街道旁,而不应位于住宅区内。

当然,产品性能、价格高低并不见得是决定经销店地点最重要的因素,对于某些产品而言,经销店的地点有时并不重要。例如汽车来讲,价格或耐用年限均与家用电器相似,但是用途不同,其所需要的服务亦不同。以汽车而言,产品的售后服务相当重要,修车、洗车常是顾客所最感迫切需要的,因此经销店的地点当然以路旁拥有空间足够提供服务就够了。若说经销店的地点在闹区或人口流动率较高的地方,反而影响到此类作业活动。

2. 女性的专利——化妆品。上述所谈到的产品对于经销店地点的要求很少偏重于对人口流动率的要求。但是对于化妆品及女性服饰业者来讲,他们对于经销店地点最基本也是最重要的要求便是经销店附近人口流动率要高。

以美化公司为例,在选择经销商时一定会派人实地调查经销店附近不同时间人口流动率的高低,及进出该商店的顾客人数,据此决定是否选择该商店。因此该公司的经销店多半是在夜市、闹区、戏院、车站附近或百货公司等人口流动率特别高的地方。因为此类产品主要是以女性为主要销售对象,而女性天生喜好逛街,若是经销店能在闹区、夜市、车站或戏院附近,就能迎合女性的逛街习惯,在人口流动率最高的时间段里,由该公司派美容指导,实地发挥产品示范的效果,用以吸引消费者的注意与兴趣。这不但可以提高产品的知名度,更能加强产品推销的效果。尤其是运用“免费美容”这种方式,可以更加迎合女性的心理与

爱好。

3. 巡回推销。经销店的地点不仅会影响零售店产品的销路,对于批发商的销售量、销售成本及其对零售商的销售、运输与服务的成本也将有显著的影响。

例如某饮料公司,由于在销售上采用分区经销制度,要求各经销商对其销售责任区域内零售商需采取定期巡回推销,送货到家,免费服务的主动推销政策。由于各经销商所拥有的销售区域少则三、四个区,多者达五、六个区,因此经销店地点便与产品储存成本、巡回推销路线的安排、运输成本、推销员人数及车辆数目有着相当密切的关系,从而影响到经销商的营运成本与利润。

由以上几个例子可见,虽然经销店的地点会影响产品的销路,但并不是选择经销店时唯一的考虑因素。经销店地点的选择亦应考虑公司的决策。如国内某电器厂商在近年着重于新市场的开发,经销店地点的选择便着重在此市场内较为繁荣、交通便利的地点。此外,产品的特性及各种客观条件也是决定经销店的地点时应该考虑到的,不宜一味要求经销店的地点设在商业区或人口流动率较高的地区。

## 专卖店与竞争性商品

除了经销店地点会影响产品销路外,经销店所经销产品的品牌与种类,有时也会影响到公司产品的销路。通常我们将其他公司产品与本公司产品的配合情形分成竞争性、补充性与中性三种。

所讲竞争性即经销商现在所经销的产品与本公司产品互相竞争,如经销商现经销长虹牌彩色电视机,而本企业产品也是彩

色电视机,无疑产品间将发生竞争。补充性则是说经销商现在经销的产品与本公司产品具有相互补充效果,如经销商现在经销录音机,而本公司是生产录音带的厂商,通过此经销商能使录音机与录音带结合成一整体性产品,这样的话不但方便消费者的购买,而且有助于双方产品的销售。至于中性则是说经销商现经销的产品既不增加本公司产品的销路,也不会减少本公司产品的销路,二者互不影响。

由此可见,在选择经销商时,对于经销商现在销售的产品品牌与种类也应加以调查,以便能利用补充性的特点,使经销店销售的产品能达到最佳的产品组合,发挥整体性产品的优点,使经销店与本公司相得益彰,而消费者也会感到方便。不过所谓补充性与整体性并不是从产品特性着手,而是应根据消费者的需要来分析。但并非所有的公司均要寻求经销与本公司产品相互补充产品的经销商,有时公司的产品面非常广,各种产品的种类很多,自然会形成一整体性产品,这种情况下采用专卖店更加合适;有时由于产品需要量特别大,或需要某种特别的服务,似乎也以专卖店较好;有时由于公司产品较竞争品具有特别的优点,也可和竞争品在相同的经销店中一争长短。所以在选择经销商时,对于经销店所经销的产品,所采取策略亦将随公司产品政策而有所不同,下文将以几个实例加以说明。

1. 专卖店。目前最普遍采用专卖店的以服装为突出表现,例如真维斯、鄂尔多斯、杉杉、红豆等服装公司的经销商绝大多数都是专卖店。这里面最根本的原因,便是这些公司的产品面很广,各种服装均有生产,而各种产品的规格品种也较多。对主要消费者而言,可提供日常生活所需的整体服饰产品,经销商也可维持足够的营业利润,因此成立专卖店的优越性很大。

此外,除了产品方面因素外,销售量的大小也是决定经销店

是否成为专卖店的一个重要因素。有时专卖店的设立也是基于市场竞争状况使然。

2. 整体性产品。专卖店固然是各公司所追求的目标,不过除了或因产品面广,能自成一整体性产品;或因市场需要量大,能有足够的利润维持经销店的运转;或因市场客观因素使然等若干情况外,要想建立专卖店并非易事。虽然专卖店能全力推销本公司产品,使本公司获利。但是若能在选择经销商时,对经销商现行经销的产品深入加以分析,以与本公司产品组合成整体性产品,其效果有时反而会比专卖店效果更大。

不过谈到整体性产品时,首先需强调的是此种整体性产品应从消费者的需要来下定义,而不应由产品的特性或本公司所生产的产品类来定义。例如机油是使用汽车所必备的,当然应由汽配店出售,才能配合顾客需要;文具与纸张是不可分的一体;又如柴、米、油、盐、酱、醋、茶,在家庭主妇的眼光中,是一个整体性的组合,若能在同一处购买当可节省许多时间与精力,方便了家庭主妇,解决了食的大问题。此外,如女性化妆品、时装、皮包、鞋子与饰物等,若从女性消费者的观点来看,亦是一个整体性的产品。所以也应选择同一类的经销店,以发挥组合的功能。

国内某女性成衣制造商在选择经销商时,将现有的服装店,改组成服饰店,以经销该公司的成衣及女用皮具、饰物、化妆品等妇女用品。因为该公司认为随着国内经济发展,个人收入的提高,妇女在服饰方面的支出将随收入增加而增加,在购买上也将考虑到服务、饰物、皮包,甚至于鞋子的相互搭配。若依传统的方式,消费者必须至四家不同商店购买,不仅在选购上困难,且费时费事,若将此四类产品集中在一起,可一次购齐全部的货品。所以在选择经销商时应以消费者的需要与购物习惯为出发点,使消费者能以最少的努力和时间,得到最高的满足。

除了上述着重于消费者的需要,发挥经销商的组合功能,提供给消费者一整体性产品外,对于批发商的选择亦可运用这种原理,以便利用现有批发商的销售网与推销技术,一方面迅速的将产品分配至各地市场,与其他产品组合成整体性产品;另一方面也可透过该销售网,用以衡量经销商的推销能力作为选择时的参考。

3. 竞争性产品。传统上各公司在选择经销商时,常避免与竞争品经过同一经销商销售。但如前所述,若产品较竞争品具有绝对优势时,则通过同样的经销商能使顾客便于比较,一举而夺取竞争品的市场。

例如在传统的家庭清洁用品多半是以盐酸、硫酸等酸性化学药品为主,但是此类化学药品具有腐蚀性,使用时一不小心,有可能伤害身体,极具危险性。再加上此类产品多以玻璃瓶包装,在携带上及使用上极为不便,更增加了此类产品的危险性。相反的,某公司近年来引进美国的家用化学清洁剂在国内制造,产品不仅不具腐蚀性,而且在包装上采用塑胶包装,美观又大方。既便于携带,又便于使用,且绝不具有任何危险性,而其价格也很适当。与盐酸、硫酸相比,可说具有绝对性的优势。该公司在营销策略上就是与传统的产品通过同一经销店,利用产品优势打击竞争品,夺取竞争品市场。

由上述几个实例可知在选择经销商时,经销店的产品政策亦作为选择时的考虑因素之一。更重要的是要时时记住,经销商的选择应以消费者的需要为决策的前提,为决策的出发点,而不应以本公司的产品及经销商所经销的产品为决策的前提。

## 7.4 经销商信用调查

以选定经销店为目的的信用调查,其目的在于防止坏帐损失等现象发生,但从另一积极方面看是为了以其所推断的经销商的付款能力为拟定销售促进计划的依据。

信用调查,一般可采用以下方式:

- (一)资信机构调查
- (二)金融机构调查
- (三)同业调查
- (四)自行调查

但主要应该以企业本身的自行调查为核心,其他资料均可视为补充资料。

自行调查可分为预备调查与实况调查两部分。

首先必须进行预备调查,决定实况调查的实施方法与调查之深浅程度。而在预备调查的阶段,主要收集有关经销店信用状况的资料,调查其经营状态。通常在此阶段需要调查搜集的资料与调查事项如下:

〔资料〕	〔调查事项〕
商业登记资料:	总公司、分公司的地址、名称、法定代表人、董事长、经营范围、注册资本额
不动产登记帐:	是否完全登记
房地产登记帐:	帐面价格的合理性,有法人名称实押权、抵押权设定的,有无担保能力的评估经营者的个人财产
业界刊物:	行业商情在同业中的地位
公司概况:	经营主业、往来银行

往来银行帐目： 交易情况、信用度

所得税申报情况： 代表人姓名、所得金额、经营期限等

除了这些由外部得来的资料以外，为提高调查的正确性，最好还能收集经销店本身的资料，如履历表、财务报表等。

预备调查后就要实施实况调查，可邀请经销店经营人面谈，或访问经销店经营人洽谈，而通常采用访问方式居多。在访问调查时，表面上应礼貌拜访，或依生意方式进行，以免使对方感到紧张或拘束而影响资料的可靠性。

实况调查之内容主要有以下各项：

(一)一般信用

1. 经营者

- (1)人品
- (2)生活态度
- (3)经营理念
- (4)责任感
- (5)兴趣、嗜好
- (6)名誉感
- (7)政治关系
- (8)保证人
- (9)继承人

2. 公司职员

- (1)人数
- (2)人员编制与结构
- (3)服务态度
- (4)员工培训
- (5)员工流动率
- (6)与经营者的关系

3. 经营组织

(1)个人、法人

(2)责任权限

4. 其他

(1)交易的动机

(2)创业的动机

(3)其他业务投资

(4)公司气氛

(二)营业信用

1. 经营者

(1)推销经验

(2)推销理念

(3)营业上推销主管

2. 销售店、公司房屋

(1)店址条件

(2)规模

3. 推销力

(1)仓库

(2)运输力

(3)推销员的质与量

(4)库存与商品动态管理

(5)主力商品经销年数

4. 其他

(1)交易对象

(2)同业间评价

(三)财务信用

1. 经营者

(1)财务知识

(2)财务主管

(3)银行户头

2. 资金周转

(1)资本结构

(2)负债内容

(3)往来金融机构

(4)亲密度

(5)货款回收情况

3. 负债内容

(1)存款与借款的对比

(2)应收帐款与应付帐款的对比

(3)借款担保的有无

(4)利息

(5)个人名义的借款

(6)贷款人

4. 其他

(1)帐簿情形

(2)出纳情形

(3)纳税情形

进行调查时应注意下列事项：

1. 不要被先入为主的某些看法所支配。

2. 坏的一面虽可以不查究，但好的一面必须详细确认。

3. 对人信用与对物信用的比率可以七比三为准。

## 7.5 经销商的系列化与组织化

一般情况下,经销店所采取的行动总比消费者的行动要更为合理。经销商必须彻底了解制造商直接对消费者所作销售促进活动的内容,也应该切实认清在整个商品流通过程中本身所担任的角色及必须完成的使命。

对于经销店而言,销货利润幅度的大小,的确是关系到其切身利益的问题。但就销货利润而言,经销商与制造商立场不同,主观上各有不同的要求。制造商为避免同业间日益激烈化的销货利润竞争,除对经销商采取经销店系列化与组织化政策之外,还必须推进有效的销售促进活动,而如何进行此项活动,已成为制造商最关心的重要课题。

厂商对经销商实施的销售促进活动,应包括有关改进经销店经营管理的建议,为支援经销商所实施的销售促进活动,提供特别优惠供应商品,以及提供销售宣传所需的样品等在内的特别服务。

以经销商为对象的销售促进活动,必须注重质的问题,为建立双方之间长期性的良好关系,应采取比其对消费者所做的销售促进活动更积极、更有效的战略。而其战略目的是企业本身与经销商均能获得合理利润,以达成企业的成功。

企业制造的商品既然通过经销商到达消费者手中,就必须坚持互信互助的原则,展开有助于经销商并对企业本身也有利的综合性战略。

企业大都十分关心(1)本身商品的通路状况,是否从头到尾均能畅通无阻(2)能否适应大量生产、大量推销的要求,使商品顺利通过(3)流通的生产性是否符合企业的需要等问题。因此,

如果认为流通管道小不敷应用,就应该立即加以放大。若在流通过程中的中间商或零售阶段发现低效率或销售愿望降低等不利现象,应立即设法改进。又如销售通路因受外来的冲击而发生阻力,必将影响企业本身的销售实绩与市场占有率,因此可以采取零售专业化或其他强而有力的销售促进措施,消灭这种外来压力。

经销商系列化是企业保持完善的销售通路,或扩大通路的最佳办法。

例如,目前日本的许多行业,象汽车、家电产品、化妆品及石油产品等行业都在积极实行经销商系列化的通路制度。

如以汽车业为例,制造商通过总经销机构已拥有完全系列的多数经销店,将商品直接卖给消费者。只有为了配合正在飞跃中的生产能力,才有继续扩充其推销网之必要,因此他们采取按车型分别在各地区增设以大量经销为目的的专业化零售店的办法,同时也进行推销责任地区的细分化作业,以求推销网的完整无缺。

虽然如此,汽车厂商仍然面临(1)应如何对待既有的超级零售店(2)增设零售店问题不多,但在质的方面尚嫌薄弱(3)不易获得优秀的推销员及技术服务人员等等问题。这种种问题,使正在进行零售系列化活动的石油等行业感到同病相怜。

各制造商或批发商,为求成为优秀经销店而一直努力不懈。由此可见,经销店被视为取胜销售竞争必需的战略据点而受重视。经销店的地位,消费者视为买点(Point of Purchase),制造业视为卖点(Point of sales),此如同战场之第一线,其重要性自不待言。

对生产厂商而言,整个销售通路中卖点指直接与消费者接触的零售店。对零售店而言,所谓卖点指与消费者面对面进行买

卖的店铺。消费者的购买动机,往往受零售店的商品陈列及推销技术的影响所左右,因此,买点与卖点在市场上所居地位相当重要。

制造商最关心本身商品的卖点问题,尤其对本身商品在与不同厂商品牌商品的综合性零售店的陈列位置,及其可能占陈列架或商品柜的面积数量更加注意。

在美国,甚至有宁愿负担陈列费用争取最佳陈列位置的实例。今后在各企业之间,为取得能使顾客获得商品印象最有效的位置——卖点,势将展开争夺战,而且战况更有日益激烈化的倾向。

系列化的本来目的是怎样才能争取优秀的经销店,从而提高企业本身的收益,换言之,如何使商品通过零售店顺利流入消费者手中。

系列化政策的基本目标有下列三项:

#### (一)建立品牌印象

商品印象与销售实绩成正比,印象良好的商品必能畅销。系列化是扩大或加深本身商品印象的一种方法,对品牌促销 (Brand Promotion)而言,这是最佳手段之一。

#### (二)稳定的收益

通常,经销店多抱有本位主义之想法,其间更有缺乏推销意识而未尽努力的。系列化是弥补这种缺陷的一种手段,也是可依系列化的途径,建立适合经销店的推销实力与经营能力及当地市场化的销售责任制度。

同时,亦可依此方法加强经销店的推销能力及经营能力,促成销货收入的增加,收益的稳定性必定会随之上升。

#### (三)提高市场占有率

收益增加,并不一定完全表示市场占有率上升。也有销货收

入增加而市场占有率下降的实例。为使收益长期保持稳定,必须设法提高市场占有率。为求得经营的稳定及繁荣,市场占有率问题应当备受重视,绝不可因销货收入增加而有所忽略。系列化亦可视为促进市场占有率提高的有效武器而加以利用。

即使制造商为达成上述三项目标而竭尽心力,但某种行业在零售店这一阶段,还是没有办法获得专门销售其商品的专门店。在此情况之下,制造商必须给予特殊的经销店支援活动,同时为使经销店获得容易进行推销之环境,亦须实施以消费者为对象的销售促进活动。

## 7.6 经销商支援

### 经销商支援(Dealer Help)的含义

顾名思义,经销店支援是指制造商或批发商或总经销商对经销店提供的支援。具体讲就是对经销店的店铺设计、销售促进、经营管理、推销技能训练,及其他促进销售所需的各种事项予以指导与协助。主要内容可分为下列三大项目:

1. 调整。这是经销店支援的基本作业。需要调整的项目繁多,诸如推销责任地区的调整,有关经营商品的调整,人际关系的调整,经营态势的调整等等都应包括在内。

2. 给予刺激唤起兴趣,使其创造需要。

(1)广告宣传。即指不通过大众传播机构而作的宣传广告,例如以来店的顾客为对象的POP广告、海报、陈列装饰及其他可能支配顾客商品选择意志的零售店现场广告等,而制造商须就此等广告有关事项予以指导协助。

(2)定期刊物。指企业所发行的定期刊物,系以介绍企业的经营政策或提供营业消息为目的的发行。如按其对象分别发行批发商专刊或零售业专刊。

(3)陈列、展示会。协助经销商举办商品或商品样品展示会,以唤起消费者的注意及兴趣。

(4)赠送样品及举办示范表演。赠送样品或表演使用方法等办法,是刺激消费者购买欲颇有成效的销售促进手段。

(5)宣传手册

(6)幻灯片、影片、工厂参观。此为兼具宣传目的的销售促进活动,可收教育、启蒙的效果,有助于商品(厂牌)印象的加强。

(7)消费者组织。以系列中的零售店为中心,组合爱用本企业商品的消费者团体,并加以组织化。

3. 消灭销售的阻力。这是指消除经销商的抵抗,通常以经销店会议、颁发奖金、折扣、发行推销指导与商品指导等之类小册子,举办讲习班或研讨会等等手段,消灭经销商的抵抗心理。

经销店支援活动,应以企业本身分销的有关政策为基础,拟定支援计划,并付诸实施。

这项支持,并非属于即效性的销售促进活动,而具有可能长期持续效力的特性。此活动应立足于“Give and Take”的精神上,先给与经销商支援,然后接受经销商的长期贡献。

制造商给予经销商指导与协助,而其付出代价得到的是本身商品销售量的扩大及销货收益之增加。

因此可以说,经销店支援是指为促使本企业商品的经销店获得经营水准的提高及销售量的扩大,以双方长期性互信为根基,制造商(或批发商)对经销店所给予的间接性或直接性的指导与支援。

经销店支援的主要成果有如下六点:

1. 可增加销货收入。
2. 可防止滥卖,亦可避免价格政策的崩溃。
3. 可实现有计划的推销。
4. 可节省商品分销成本。
5. 可增加销货利润。
6. 可推进“完全销售”。

经销店支援活动,不应流于形式化,亦不可有追求流行的心理,从事毫无主见的活动。经销店支援绝非一时流行性的活动,而是长期的市场活动中不可或缺的重要活动。尤其对于我国企业来讲,在进一步认真检讨有关如何节省分销成本开支的问题的时候,大家一定会感到,必须通过主观努力,方能展开有效的支援活动。

假定制造商强迫经销商推销商品,而使销售量获得暂时性的增加。但如果经销商本身没有强大的商品消化能力时,这种暂时性的销量增加,对企业的发展毫无益处,反而可能造成经销店的经营恶化,最后,制造商也只得自食恶果。

若想促进销售实绩,则应先加强经销店的经营能力及推销能力,因此必须施予合适指导与支援,协助经销店上进。至于销售成效,应成为指导与支援的自然结果。这就是说必须经完善销售促进活动获得长久性的收益,这才是“经销店支援”活动应发挥的真正功能。

## 经销商支援办法

若想有效地进行经销店支援作业,请参照下列步骤逐项实施。

第一阶段:经销店选择(dealer selection)

(一)实施信用调查

(二)设定可信限定

(三)签订经销合约

第二阶段:销售促进活动顺序

(一)决定个别的扩大推销方针

(二)展开以经销店为对象的公共关系活动

(三)实施广告宣传活动

(四)进行货款完全收回活动

第三阶段:

(一)实施推销实务指导与提供支援

(二)实施货款回收作业指导与提供支援

(三)实施宣传活动指导与提供支援

(四)实施销售促进活动指导与提供支援

第四阶段:经营指导与支援

(一)有关经营管理实务的指导与支援

(二)有关经营组织及营业计划的指导与支援

(三)有关财务、预算控制的指导与支援

(四)有关人事事务问题的指导与支援

第五阶段:经销店管理

(一)建立报告制度

(二)修正可信限度

(三)建立经营诊断制度

(四)投入资本及选派董、监事

因分销通路规模的大小不同,经销店支援的作业内容也应有差异。在实施支援活动之前必须考虑到这一点。

举例而言,通过超级市场或以有力的批发商为中心,由多数零售店所组成 VC 形态的大规模分销通路来销售商品时,其支

援活动的重点应放在担任商品宣传者(PROPAGANDIST),或与商品有关连的陈列装饰、示范表演等工作之上,而不是指导或支援经销店的经营及会计实务等项。至于这些工作,超级型大规模零售店都有能力自行处理,或由 VC 的总部代为办理,不需制造商插手。

但以一般中小型零售店为分销通路者,对经销店的支援活动,须扩大全盘经营,而且应提供有效而周到的支援。

支援经销店的具体办法如下:

#### (一)集合教育

这是经销店高阶层教育、推销员教育、及会计税务指导等方面通常采用的有效简捷的教育方式。

假如参加者的知识水准差距较大,或学习态度不同,抑或规模相差过大,那么未必能使所有参加者个个得到满足。

实施集合教育时,必须先检查参加人数、教育内容及会场等问题,否则严重影响教育效果。

参加人数尽可能不要超出 20 人,内容力求最佳效果,采取与从头到尾由讲师唱独角戏、满堂灌完全不同的方式,而改以讨论、案例研讨(CASE STUDY)、模拟经营(STMULATION)、经营竞赛(BUSINESS GAME)等能促使参加者思考、发言的教育方式。

#### (二)临店指导

这是最基本而脚踏实地的支援方法。所谓经营,由性格及特殊性、历史性等不同的背景所支撑,并且其经营内容亦不相同。因此,若想获得经营教育的最佳效果,最好采用临店指导的方法。

为实施临店指导,有的培养专门的经销店协办,有的委托专门的经济管理顾问人员代办,亦有两者共同办理者。但基本上,

仍应以专门的经销店协办者为活动的主力。

### (三)提供活动

这是以提供教材、HOUSE ORGAN、小册、统一格式账簿、陈列架与POP等资料器材、店铺改装与陈列装饰以及广告招牌等的技术资料为主的经销店支援方式。

这项“提供活动”，因制造商的对抗意识过程而往往招致失败，为节省人力财力，其提供活动的质与量应适可而止。

### (四)代办业务

这是指由制造商(或批发商)代为其所属经销店办理本应由经销店自理的若干作业，其目的是使经销店减轻人力负担，加强经销店经营能力与推销能力。可代办的业务，应以税务事项、会计实务、货款回收及交货作业为主。

## 经销商辅导员的任务

实际负责经销店指导与支援的经销店辅导员(Dealer Helper)，与一般推销人员一样，必须承担商品推销与货款回收的两大基本任务。但经销店辅导员的工作，并不限于处理目前事务或从事直接性的作业，最重要的是为企业长期获得高收益而工作。

经销店辅导员，通常按照下列四步骤实施指导与支援工作。

#### 第一阶段：多听问题，发掘问题

必须主动发掘问题，也应多听听经销店的意见。遇有问题，不可遽下结论，应首先慎重考虑问题中是否有虚假或夸张，然后再寻求正确答案。

#### 第二阶段：仔细研讨问题内容

先将问题的要点有系统地加以整理，收集必需的资料，根据

事实详加研究,以寻求如何解决或改进及提供支援的具体方法。

第三阶段:提供适当的建议

即提供切实可行的建议。过分理想化或可能伤害对方感情的意见,均不能产生有益的效果,将对方的问题当做自己的问题认真思考,慎重选择解决的方法。

第四阶段:确认事情的成败得失

即必须考核是否按照建议内容实行,结果又如何。如果尚未实行,其原因又何在。并针对实施所得,进一步检讨其得失,同时还必须从经销店铺导员的立场考虑,今后有无继续支援的事项,从公司立场有无提供更积极的支援的必要。

经过本阶段研究所得结果,应作文字记录并妥为保存。

经销店铺导员须兼具推销员的能力与工作人员的技能,并确实掌握推销责任地区内市场的现状。因此,经销店铺导员最低限度必须对下列各项有所了解。

(一)关于市场

1. 市场规模
2. 公司地位
3. 文化
4. 发展性
5. 市场特性
6. 推销的阻力及其程度

(二)关于商品

1. 按商品别的销售情况及其所以能畅销或滞销的原因
2. 按商品别的顾客层次
3. 按商品别的市场占有率
4. 按商品别的知名度
5. 按商品别的顾客购买动机

6. 关连商品的市场性
7. 顾客的不满与怨言
8. 顾客购买习惯的变迁情形

### (三)竞争者与竞争商品

1. 在市场上的地位
2. 与本身商品的优劣比较
3. 买卖条件及其变化过程
4. 在责任地区内的经销店数
5. 经销店支援政策
6. 行销通路的变化
7. 新商品的动态
8. 广告宣传与渗透度
9. 售后服务方法

### (四)关于经销店

1. 店铺规模对地区规模的适应性
2. 推销计划与实施情况
3. 推销能力与商圈面积
4. 推销员品质
5. 销售额与库存状况
6. 建地(位置)条件与其对地区的适应性
7. 顾客的评价
8. 推销定额
9. 分销通路的适应性
10. 经销商品的变迁情形
11. 员工管理状况
12. 销售促进措施及其实况
13. 对本身企业的协助态度

#### 14. 推销重点设定方法

经销店辅导员,必须从客观立场出发收集各项资料,并判断调查结果的正确性,因此下列各项也应考虑。

1. 能依数字表示者均应量化。
2. 确实把握要点,不可有所遗漏。
3. 须抓住潜在每一个现象的对立面。
4. 须倾听他人意见。

### 7.7 经销商辅导:开店之前的强化

推销员的工作除了销货收款之外,还应该是顾客的经营顾问,并能随时随地指导经销商以协助其增强经销能力、改善管理方法。只有这样,你的销售能力才会增长持久。

经销商辅导是一门很大的学问,因此,对一家新经销商,有很多事情在开店之前就必须开始着手,给以多方面的帮助。下面以电器经销商的辅导为例:

1. 灌输商品知识。店内的任何一个成员,包括老板、老板娘、会计小姐、店员、修理电器的师傅、送货员等等,都应该集合起来,向他们灌输商品知识。这些人对于电器常识可能已经很了解,但是对于贵公司的商品未必有充分的认识,尤其是商品的有关特性,必须让每一个人都耳熟能详,这样在应付顾客的询问时,才能够对答如流。

2. 提供营业方法及管理技术。开店也是经营企业,因此,经营者对于一些基本的营业方法及管理技术都必须有所认识。诸如会计作业、财务管理、资金运用、POP技巧、存货管理等等。这些基本的营业方法与管理技术只要花很短的时间就可以学会。学会之后,对于经销商的经营会很有帮助,经销商的辅导员应该

在这方面多做辅导。

3. 提供店面接待的技巧。店面推销技巧不同于一般访问式的推销技巧。店内的每一位成员,都有可能要负责接待顾客。接待顾客最重要的原则是“亲切”,要让顾客到店里来的时候,有一种“宾至如归”的感受。

所谓“亲切”,除了很热诚地予以接待之外,还要面带微笑。微笑是“亲切”的基石,微笑可以把“陌生”融化。因此,每一位负责接待的人员,都要随时保持微笑。

原则上,接待顾客时,以一位接待人员接待一位顾客为最佳。如果一个人要招呼数位客人,可能会顾此失彼,数个人招呼一位顾客又可能会让顾客觉得受拘束。

总之,店面推销有许多诀窍和技巧,必须在开店之前就灌输给每一位店内的工作人员。

4. 协助店面布置。一般而言,电器商品的体积都比较大,如果陈列不当,可能店面就会显得很狭窄,影响到顾客的购买欲望。因此,应该协助您的经销店布置店面。务必让整个店面显得清爽,有足够的浏览空间,而不是显得拥挤杂乱。

5. 公共关系的培养。店面销售最主要的潜在顾客就是附近的居民,如何运用种种方法在社区内建立良好的公共关系和知名度,这是您所应该做的。DM、赠品或是举办一些社区活动,都是可行的办法。除此之外,利用社区杂志做一下宣传也未尝不是一种既省钱又有效的宣传方法。

总而言之,开店之前如果能够多一分辅导,开店之后就多一分推销力量。推销员能帮得上忙的地方很多,以上只不过是列举一些重点而已。

## 第八章

# 特许经营管理实务

智者始于悟,终于谐;愚者始于乐,终于哀。

——汉·刘向《说苑》

**Pilot Marketing**



麦当劳公司可以说是世界上最成功的特许经营组织。麦当劳公司在全球有一万多家分支店,大约每隔 15 小时,麦当劳公司就要开一家新的分店。

1. 分店的建立。每开一家分店,麦当劳总部都自行派人员选择地址,组织安排店铺的建筑、设备安装和内外装潢。

2. 特许费。受许人一旦与公司签订合同,必须先付首期特许费为 2.25 万美元,其中一半现金支付,另一半以后上交。此后,每年交一笔特许权使用费(年金)和房产租金,前者为年销售额的 3%,后者为 8.5%。

3. 合同契约。特许合同的期限为 20 年。公司对受许人负有以下责任:在公司的汉堡包大学培训员工、管理咨询、负责广告宣传、公共关系和财务咨询,提供人员培训所需的各种资料、教具和设备,向特许分店供货时提供优惠。

4. 货物分销。麦当劳公司不是直接向特许店提供餐具、食品原料,而是与专业供应商签订合同,再由它们向各个分店直接送货。

麦当劳的基本政策有七大要素:

1. QSCV(Quality 质量, Service 服务, Cleaness 卫生, Value 价值),此条也是麦当劳公司的最高政策,它不仅对快餐业,甚至对其他行业也产生了深远的影响。

2. TLC(Tender 细心, Loving 爱心, Care 关心)。

3. Customer is First(顾客永远第一)。

4. Dynamic, Young, Exciting(活力、年轻、刺激)。

5. Right Now and No Excuse Business(立即动手,做事没有借口)。

6. Keep Professional Attitude(保持专业态度)。

7. Up to You(一切由你)。

这七条不仅是企业观念,而且是麦当劳集团的行为规范,更可以说是麦当劳企业的战略。具体的说,这些是判断的基准,期望一线的店铺从业主到工作人员,自始至终作为一致行动的范本,但是这仍需有默契上的配合。

在麦当劳的经营中有一些很重要的字眼,例如:保持新鲜,质量和数量,快速,微笑和充满生气,清洁、清洁再清洁,卫生,充满快乐的地方,亲切好客,家庭式餐厅,不断变动等。

这些字充分补全了经营手册的不足,提高了手册的执行,更使这些观念不但深入员工,同时成为所有顾客对麦当劳形象的认同。总而言之,麦当劳的营运体系至少已达到了下面几项:

1. 在整个公司中建立了共同价值观。
2. 强化了分支店独立的特性。
3. 提高了受许人的工作意愿。
4. 在短时间内训练好员工,减低他们的流动率。
5. 对多样化的市场及质量的变化极为敏感。
6. 对培养中层经理人员相当有效。
7. 养成工作人员能及时作出正确决定的习惯。
8. 促进组织及人才活动。

麦当劳在处理总部与分店关系上也相当成功。

首先,麦当劳公司收取的首期特许费和年金都较低,大大减轻了分支店的负担。

其次,在采购方面,总部始终坚持让利的原则,即把采购中得到的优惠直接转让给各特许分店。这是其增进受许人的团结、鼓舞士气、加强总部与分店合作的一个重要方式。

第三,麦当劳总部不通过向受许人出售设备及产品牟取暴利。而许多其他的特许组织都通过强卖产品的方式获得主要利润,这就造成了总部与分支店之间的利益冲突。

麦当劳的成功您一定是看得见的,因为现在在中国的许多大中城市,麦当劳金黄色的标志在夜空中往往最醒目和勾起人们的无限遐思。麦当劳成功源于其完善的特许经营这种新型的分销制度。在可预见的未来,在我国也必定会成为一种新的通路方式。本章将向您简要介绍特许经营的有关内容及特约经销商的管理实务。

## 8.1 特许经营概述

最近二十年来,美国在通路策略上,最引人注目的可说是特许经营(Franchising)的盛行了。很多如雷贯耳的名词,如麦当劳、假日旅馆(Holiday Inn)、肯德基等等不胜枚举,到目前为止,这种产品的分销方式,可说是史无前例的引人注目,而且令人感到惊奇的是,过去这种销售方式以“连锁商店”Chain Store,“专卖店”Dealership 等名称抛头露面,却没被大家太多注意。这种销售方式,在美国大行其道,成为近二十年来,营销策略上流通战略的新招,几乎可以说,这种方式的商品流通已涵盖了美国的各行各业。

### 特许经营的特性

厂商在生产商品之后,必须将这些能满足消费者欲望的商品分销出去,使消费者能在最方便的地方买到。营销的功能之一是如何有效的将商品分销出去,在分销过程中,如何选择中间商以最有效的方法,发挥空间、时间的效用来达成商品从制造商转移到消费者手上的目的,成为企业经营的重中之重。

一般而言,居于制造商与消费者之间的批发商、零售商等通常称为中间商,它们从事商品的销售,从制造商手上将大批商品分成较小单位,经过分类,加上仓储、运输的功能,将商品分销给各零售单位,发挥了分散与集合的功能,使产品能在适当时间,以适当的数量,分配至适当的地点,达到销售的目的。这种分销的功能当然牵涉到资金成本、营销成本,以及分销成本,这些成本也就决定了流通通路的效率。特许经营在这种成本与效益的衡量中,被认为是一种低成本高效率的流通方式,其所以流行的原因也在此。

特许经营是流通系统的一环,至今还没有一个公认的定义。由于它的复杂性与广泛性,要有一个简洁的定义是比较困难的。一般说来,下列的这些解释,或许可以让你对“特许经营”有一个初步的印象:

- 特许经营是授与人(生产厂家或批发商)和很多独立商号(如批发或零售商)之间经销商品的一种契约。

- 特许经营是一种流通的方式,特许经营权由母公司(Franchisor)授与个人或小公司在某一特定范围及某一段时期内,按其规定方式经营销售的一种特权。

- 在特许经营权的持续时期内,提供一个经营权利的保证,并时时提供有关特许店在组织、训练、销售、及管理方面的协助与辅导。

上述的定义均指明了特许经营的一部分,我们将上述各点综合如下:

- 它强调的是一种双方特许经营权授与人与接受方永续的关系。

- 双方的契约关系,约束了法律上的权责问题。

- 在这种关系之下,是一种有偿的传授或授与有形与无形

资产如服务、商标、服务标志、形象设计或专业技巧的行为。

• 特许店在母公司的辅导下应用其品牌,实际从事企业的营运。

## 特许经营的定义

基于上述的条件,特许经营的定义为:

特许经营是两个独立的企业实体,在合同的存续关系中,特许经营权授与人按议定的费用,给予及提供有形及无形资产、管理方式、训练、及经营技巧予特许权接受人。

上述的定义,有二点必须特别注意,第一:特许经营权是授权人和另外一个独立企业体的相互关系,事实上在过去,受授人是一个个人以其个人储蓄投资于企业的行为,以今天的眼光来看,受授人规模的扩大,只不过是财务方面的能力增强了。第二,特许经营商标、技术授权之间的关系依然令人混淆不清。事实上,这二个名词也经常相互替代使用。一般来说,特许经营是包括了批发与零售的行销功能,其最大的不同在于受契约及地理区域的限制。若以授权来和特许经营比较,它仅仅限于某一公司的商标、专利权、生产技术授权予另外一家公司以供生产制造时使用,重点放在制造方面。

## 特许经营的分类

对于特许经营的定义了解之后,进一步来看看特许经营到底可以分为几大类。特许协定,从最广泛的商业含义上来说,涉及一个人授权另一个人开发使用各种知识产权的权力的交易,包括贸易名称、专利、商标、著名名称、业务规划或它们的组合。

从这个意义上讲,特许权的交易可分为下列四种类型:

1. 制造商和批发商。象可口可乐、百事可乐这样的软饮料制造商,他们大都建立有装瓶厂的特许体系,它就属于这种类型。简而言之,制造商授权在指定地区使用它提供的糖浆装瓶并出售。装瓶人的工作就是用制造商的糖浆生产并装瓶,再按照制造商的要求分销最终产品。

2. 制造商和零售商。这种类型经常被称作第一代特许经营。包括特许协定的一些最古老形式。汽车行业首先开发了这种形式,为了解决所面临的问题,建立了所谓的特许经销网。

在石油公司和加油站之间也有同样的特许协定。但它的许多特征同业务模式的特许经营一致,并且已经似乎变成了后者的形式。事实上,汽车制造商制定“总分销人”的方式已经成了业务模式的特许经营。

3. 批发商与零售商。这种类型的业务主要包括计算机商店、药店、超级市场和汽车维修业务。此类型本身与上一个类型没有太大的区别,只不过把制造商换成了批发商。

4. 零售商之间。这种类型就是人们所熟知的业务模式特许经营。此种类型的特许经营可能在形式上与其他商业经营协定相混淆,如代理、特约分销商、许可等。(本章中我们重点描述的就是此种模式。)

## 特许经营的优缺点

对于经营者来说,建立一个特许经营组织,可带来两方面基本的好处。这来源于受许人网络的不断扩大所带来的可使用资源的增加。第一种可使用的资源是财务资源。开设的每一家特许经营分店都是由受许人提供的资金,因为受许人对该分店拥

有所有权。因此分店的开设不需要特许人出资。当然,这并不等于说在经营中不需要资金,但是所需资金将比自己开设所有的分店为少。这就使得特许人能以更快的速度发展业务而不受通常的资金限制。

此外,各种金融机构由于发现特许经营组织的经营风险小而更愿意贷款给它。因为各个分店是由独立的受许人经营的,这样贷款的风险因分散化而变小。

第二种可使用的资源是人力资源。受许人有责任做好日常经营工作,作为所有者的利益使得他会认真经营。受许人会招聘、培训、激励和管理他的工作人员。他会尽其所能地发挥他的经营能力并最大限度地利用特许人提供给他的机会。作为一个所有者而不是受雇的经理,他会尽可能地经营好业务,以便获得更多的利润。

这两个基本的优势可以带来许多其他的好处,这些好处如下:

1. 特许人只需建立一个紧密的组织,包括一些与经营业务有关的高度专业化的经营和辅助人员。

2. 特许人无需冒很高的风险,也无需处理各分店在日常经营中可能出现的各种问题,而他仍然能获得合理的利润。

3. 由于特许人使用了他人的资源,并通过培训计划使受许人能较好地完成经营业务,因此特许人能在全国范围内,甚至在世界范围内快速发展组织,而只用最少的风险资金和管理资源。

4. 特许人将发现利用受许人对当地的兴趣和知识,能更容易地把组织扩展到现在还不在考虑范围之内的地区。

5. 在一个连锁组织中引入特许经营制度,可以把亏损或赢利很少的分支店转换成赢利较多的分店,这就使得一个即使倒闭的企业也能维持下去。

6. 特许人遇到的人事问题较少,因为他不需要去处理每个分支店中可能出现的人事问题。

7. 各个分支店的管理会有很大改善,无论是人员激励还是费用降低和扩大销售,都会比雇佣经理的情形要好。

8. 生产商通过特许批发商或零售商,从而为他的产品建立起稳定的分销通路,保证产品的销路。

9. 有未充分利用的储存和分销设施的批发商,可以建立零售特许业务,从而为其分销的产品增加零售点,使那些设施能被充分利用。

10. 现在多家分支店的企业,通过制定特许合同的方式,出售掉其中部分或全部的分店以筹资金,减少借贷规模,或使业务范围多样化。

11. 特许经营为拥有多家连锁店的业主,提供了扩展其业务的新方法,采用特许制度可以减少资金和人力资源需求。

每件事情都有它的两面,特许经营也不例外。实际上,正是受许人自身会给特许人造成最大的困难。特许人和受许人的关系相当重要,特许人和受许人可能会处于一种持续的紧张关系中,也许很多特许人都有过这样的经验。

1. 受许人可能会产生较强的独立性想法:他成功了,企业经营的很好,挣到了他想挣的钱,甚至可能更多。他开始怀疑他是否需要特许人,确信他的成功是由于他能独立自主地经营好企业,这对特许人是一个挑战。毕竟,特许人辛勤努力的工作,帮助受许人获得成功,而受许人却认为全是他自己的功劳,特许人是多余的。在特许人和受许人的关系中,必须对这件事作出正确的反应,并用高度技巧的方式处理。

2. 特许人必须保证产品和服务的质量标准,并在整个特许体系中保持它。他的现场支援人员既为受许人提供各种支持,又

是执行这些标准的监督。特许人的职员负责该受许人的主要任务,他必须善于发现受许人的问题,协助受许人适应特许制度。对于各种小缺陷不及时加以分析处理,明天就可能变成难以对付的大问题。

3. 除了特许经营会为受许人创造良好的动机外,有些受许人不能利用他们所从事业务中的机会。这个问题有如下表现:

- 受许人不适合自己当老板。
- 受许人在选择特许权时犯了错误,同样,特许人选择受许人时,由于采用了不正确的选择程序,也可能犯错误。
- 受许人可能对其已得到的感到满足。他现在挣的钱比以往任何时候都多,因此他看不出更加努力工作的必要。他没能认识到所有的业务经营都需不断发展,如果忽视增长问题,则经营状况只能越来越糟。

所有这些情况需要不同的方法加以处理。但首先特许人不应忘记,受许人拥有他自己的业务。特许人应针对问题提出合理的建议,说服和引导受许人接受它,而不应该生硬地下命令:“公司的政策是……”“你应该这样做……”“你必须这样做……”

4. 如果受许人与特许人的职员有矛盾,双方不能共存,则会破坏特许人与受许人之间的信任。

5. 特许人可能通过一系列的判断而坚信对受许人的培训是在为自己准备将来的竞争对手。

6. 特许人必须确保他选择的人适合该项特许业务,有能力负担经营自己业务的责任。

7. 在对受许人的营业场所进行装修和更新设备方面投资时,较难得到受许人的合作。而这些投资对于向消费者提供特许合同中规定方式的服务,以及维护整个体系的品牌形象和声誉是必要的。

8. 在对受许人进行有效的管理时,良好的沟通扮演了重要角色。但这种沟通可能不容易进行。

9. 虽然特许分店的投资收益可能更高,但从分店流向特许人的现金形式的利润会少于特许人直营店的利润潜量。

10. 特许人要冒这样的风险,即受许人为支付特许费而计算其收入时,隐瞒了实际情况,从而减少了需支付的金额。

11. 特许人可能在征召到足够数量的受许人合适人选方面遇到困难。

总之,将对特许人的所有不利因素放在一起考察,就会发现,对特许人最大的不利因素是,他必须与独立的受许人打交道,因此卷进了许多人际关系的因素。对于特许人来说,合作、相互依赖、容忍和理解这些字眼就有了特别的意义。

## 特许经营的起源

现代特许经营制度的建立并不是哪个聪明人灵机一动的发明,而是随着商人们为解决经营中出现的问题得以产生并发展起来的。现代的特许经营一般认为起源于美国。胜家缝纫机公司(SINGER SEWING MACHINE COMPANY)一般被认为是第一个采用特许权方式进行分销的企业。19世纪50年代,胜家公司在美国对它的新产品进行营销时遇到了困难。当时胜家还是一种创新产品,胜家公司首先需要教给消费者如何使用缝纫机的各种功能,比较其产品与传统手工缝纫技术和市场上其他竞争产品的优越性。为此,该公司建立了一个分销网络。

20世纪初,工业革命在美国方兴未艾,科技的发展,交通及通讯的发展造成了大批量生产时代的来临。生产厂商认识到产品的快速分销是经营成功的要诀,饮料业和汽车业是率先采用

特许经营制度的两大行业。斯隆(ALFRED SLOAN JR.)在他的著作中说明了为什么汽车工业在 20 世纪初就采用这种制度：“我个人认为是汽车制造商不可能自行销售,由于在 20 世纪初新车购买者往往将旧车折抵部分价款,因此汽车的销售就不是简单的买卖关系了。要解决各种各样的折价情形,制造商就无能为力。因此,汽车的销售渐渐成为依靠有特许权的经销商了。”

另外,饮料和汽车的特许经营制度又有所不同。对于饮料业来说,要运输大量的饮料到较远的地区就成了严重的问题。为解决这一问题,饮料公司就授权当地的工厂装瓶生产,在当地销售。例如可口可乐公司在全美各地授权了许多家装瓶工厂。而对于汽车业,之所以采用特许经营制度,主要是为了刺激经销商,同时也为了逃避政府法规,工会及纳税的问题。此时,汽车零件、食品、杂货、五金行业已渐渐采用特许经营制了。

虽然特许经营的商业化应用在世纪之交减少了,但它仍然在汽车分销和软饮料装瓶这样的行业中带来好处。正是在这两个行业中特许经营的应用所带来的巨大成功,使得它不断被推广到其他领域,如药店、汽车零配件的销售、汽油分销以及后来的一些在我们今天看来与特许经营这个词紧密相连的公司,如麦当劳、服务大师(SERVICE MASTER)等。

可口可乐于 1886 年,是作为含酒精“硬”饮料的替代品出现的。由于其受生产过程的限制与运输的不便,扩大市场的努力受到了严重障碍。但装瓶厂概念的出现完全改变了这种状况。1899 年托马斯与怀特海德被可口可乐公司授予在全美各地装瓶及销售可口可乐的特许权(除去新英格兰、密西西比等几州)。合同授予这两人用公司提供的糖浆生产并装瓶的权利,公司还授予他们在瓶子上使用该公司商标的权利,并向他们提供了标签和广告支持。

合同签署后不久,托马斯和怀特海德就分开了。怀特海德认识到,他筹集不到建立自己的装瓶业务所需的 5000 美元资金,于是就与另一个商人,约翰·托马斯·鲁普顿建立了一种伙伴关系。但他们的能力仍不能达到在全美建装瓶厂所需的资金。因此两个“母工厂”开始向他人经过仔细确定的地理区域内出售装瓶特许权。他们停止了自己的装瓶业务而成为向实际的装瓶厂提供糖浆的批发商。母工厂在美国保留到了 1975 年,但特许体系经过改革后一直存在到现在。事实上,可口可乐公司在世界范围的扩展都是建立在授予各种各样的商人在当地装瓶并销售可口可乐的权利基础上。中国的可口可乐生产企业也是如此。实际上,我们仔细观察可口可乐瓶子上的标签,就会看到这样一行小字:“由雪碧及‘Sprite’商标持有人可口可乐公司认可北京可口可乐饮料有限公司在中国其特许区内销售”。可口可乐的竞争对手,百事可乐公司也采用了特许权的方式。但它直接授予装瓶厂特许权,而不通过“母工厂”这样的中介。到 1910 年,百事可乐在美国 24 个州已有 280 家装瓶厂。虽然在后来该公司曾两次面临破产危机,但它挺了过来,继续以特许经营的方式发展,并象可口可乐公司一样,在世界市场上取得了成功。

也是在世纪之交,汽车生产商开始更广泛地应用特许经营来分销他们的产品。直到 1910 年,大多数汽车还是在工厂里装配完以后直接卖给顾客的。但随之而来的大量生产要求大量销售,提高装配线的生产效率要求生产的产品能及时卖掉。在这期间汽车生产商尝试了许多种推销方法:邮寄订单、建立寄售代理机构、挨门挨户推销和在大的百货商场里设立销售点等。这些方式里只有寄售代理获得了成功,并在此基础上建立了汽车的分销网。因为汽车生产商缺乏足够的资金建立自己的零售点,他们就在特定地区指定分销商。汽车以折扣价格提供给分销商,分销

商在买入和卖出价格之间有一个差额,使他们能弥补各种费用并能获得一定赢利。每个分销商都被分派了一个独占的销售区域,与此同时,他们只能经销母公司生产的汽车。

汽车特许经营体系的迅速发展和普及有以下几个理由:首先,早期的汽车生产商认为自己的专长是设计和生产,销售则是别人的事。而特许经营网的出现使得生产商更能集中精力改进产品生产技术,提高产量以取得规模经济效益;而靠取得佣金生存的独立分销商会尽最大努力增加销售、提供范围更广的服务。其次,地区分销商更容易与当地社区建立、发展和维持联系。投入了自己的人力和资金也使得他们努力保持较高的声誉或建立顾客忠诚。另外,汽车分销业在当时被认为是风险投资,这就使生产商很难筹集到开设自己的零售机构的资金。

在二次世界大战之后,特许经营的概念受到了广泛欢迎,这段时期被称为繁荣期。造成这一时期的鼎盛是由于美国的经济背景。由于美国人的流动性和其对服务的依赖,使得服务性特许经营制得到了迅速发展,形成了特许经营的一个新领域,并出现了诸如会计服务、企业服务、汽车和拖车租赁、旅馆、设备租赁服务、学校、咨询、休闲、快餐、及清洁洗染业的特许经营制。

这种新式的特许经营制在1960年几乎到了全盛的时期。在股票市场上,特许公司的股票成了热门,发展速度空前。VAUGHN(1970)对这种情况描述到:在1960年特许经营行业统计资料中列出的253家公司中,60%是在1955年之后成立的,在1955—1959的五年中,比1950—1954的五年发展快得多。事实上,在1955—1959年期间成立的公司数是前五年的两倍,在1958年的顶峰时期,快餐业的特许经营得到了空前的发展。

在60年代后期,这种分销制度由于法律的限制及行业内的

滥用,损害了它的发展,进入萎缩期。

60年代后期过快的增长,造成特许经营授权人的股票价格大幅度上升。快餐店因为新闻报道的攻击,再加上有一些公司利用名人如JOENAMATH,MINNIEPEARL,ROWANMARTIN的名字搞的乌烟瘴气,很多特许经营权的权利金因为这些名人的加入而有多收之嫌,而且更糟糕的是这些授权人却没有提供任何有用的经验与培训,再加上银根紧缩,利率上升等因素的影响,许多公司在70年代早期就破产了。例如MINNIEPEARL炸鸡,在1969年夏季以前共推销出1800份特许权,但真正开张的只有161家加盟店,而且这些分店后来全失败了。这件事造成很多人控告特许经营权的授权人。也因为如此,以后凡是公开推销特许权时,美国有些州政府就严格规定必须将合约全部公开,美国国会也为此举办过多次听证会以了解授权人的背景。法院在受理此类案件时,也特别苛刻。由于这些打击,特许经营制度的可行性又受到了人们的怀疑。

在70年代初,特许经营制度又有了新的发展。特许经营加盟店的数目达到了46300家,1977年所销售的商品和服务总金额超过2380亿美元,比1970年增加了一倍多。在这一时期,特许经营的范围也扩大了,并从国内市场扩展到国际市场。特许经营包括的范围扩充至零售业及服务业,包括汽车、化妆品、租赁、快餐、旅馆、房地产,并已渐渐改变了消费品及服务的传统营销方式,1972—1977年特许经营加盟店的总数仅增加4%,但营业总额却增加了66%。

## 8.2 特许经营的可行性研究

任何一个组织(企业)或个人如果想发展出自己的特许经营

体系,那么他必须制定出完善的特许经营计划。建立特许经营计划的第一步就是进行可行性研究。

对于特许人来说,下面的几个问题是需要认真对待的:

1. 有没有能力对特许经营体系进行良好的管理。
2. 有没有就选定的业务类型来说,通过其管理功能为受许人提供较好的支持。
3. 与独立经营相比,出售特许权是否能获得更多的好处。

如果对这些问题能够给予肯定的回答,那么潜在的特许人下一步就可以作出决策而成为一个真正的特许人。

对于受许人,可行性研究可以解决下列问题:

1. 如果他采纳被授予的经营模式,那么他会不会在所面临的市场环境中取得收益。
2. 所欲经营的产品或服务能不能为顾客提供足够的效用,而且与顾客的需要和期望相适应。
3. 在选定的地点从事的经营活动能否吸引来足够的顾客。
4. 如果加入特许经营体系,是否比独立经营更能获得成功。

同样,如果对上述问题的回答是肯定的,那么人们会考虑加入特许经营体系而成为受许人。

可行性研究应该表明,特许经营应给双方带来利益。如果只有一方得利,从长远的观点看,此特许体系不可能成功。

## 可行性研究的内容

一个完整的特许经营可行性研究包括七个部分:简介,前言,市场营销,管理,财务、会计,法律顾问,附录(见表8-1)。另外,本书附录中有一份特许经营权可行性研究评估表,或许对你

会大有帮助。

表 8-1 特许经营的可行性研究

1. 简介:	概况;研究结论简述;建议。
2. 前言:	可行性研究的目的;历史背景;行业概况。
3. 市场营销:	产品描述;目标市场;地点选择;定价策略;促销和广告策略;对受许人的营销及招募手册。
4. 管 理:	组织结构;人事管理;公司政策;受许人管理。
5. 财务、会计和 税收:	财务报表;信贷情况;流动资金;损益平衡分析;税收处理。
6. 法律顾问:	业务结构;许可证、合同及各种许可;保险类型和费用;分开文件;特许合同。
7. 附    录:	培训手册;操作手册;销售手册;其他。

## 简介

简介是总结和概括可行性研究中包含的信息。简介中应着重指出每一研究领域中的主要发现,解释整个项目的可行程度,以及建议采取的行动。

## 前言

前言说明了研究的内容。在前言的开始部分应简单描述基本产品或服务的名称及其生产、分销或出售的方法。随后应简述

一下企业的历史,特许业务所涉及个人的背景、产品或服务的发展历程。

前言中还应有关于行业发展状况、宏观经济环境及当地经济环境(从受许人的角度考虑)等方面的信息。这些信息对决策经营单位的规模、预期的销售量及收入和估计增长速度都是非常重要的。这些信息可从政府部门、研究机构、大专院校、有关商业咨询部门或自己调查获得。

## 市场营销

营销过程涉及将产品或服务向现实和潜在的顾客分销,从而满足他们的需求。可行性研究中关于市场营销的部分应包括:市场潜量调查,竞争状况分析,地点分析,目标市场和主要服务区域,进入市场的策略以及营销组合策略。市场营销对于特许经营成功与否是至关重要的。一般情况下,可行性研究中的营销部分主要包括六个因素:产品描述,目标市场分析,地点选择和开发主要服务区域(PSA),定价策略,促销和广告,受许人的营销。

产品描述。应仔细考察所欲经营的产品和服务的各个细节,最好是把产品或服务的各个细项分列出来,如产品的品牌名称、形状、大小、数量、颜色等。例如,经营计算机的特许店应把计算机的硬件、附属设备、打印机、软件及其他与产品经营有关的特征列出来。另外,还需要把有关的服务也列出来,如经营计算机中的安装、维修或咨询等服务项目。对产品和服务的各种特征了解的越透彻,就越有助于在市场上获得竞争优势。

目标市场分析。确定合适的目标市场相当重要,同时也需要分析目标市场的主要特征,从而查明市场上的潜在购买力。例如,如果想要进入衣服和鞋的市场,首先必须进行详尽的调查,

以便确定目标顾客人群。调查中需要了解的信息类型包括：

- 年龄：可分为 4 岁以下，5—11，12—18，19—25，26—35，36—45，46—65 和 65 岁以上。
- 性别：男性和女性。
- 家庭收入：500 元以下，500—1000 元，1000—2000 元和 2000 元以上等。
- 地理因素：东北，华北，西北，西南，华东，华南，中南等。
- 教育因素：小学，中学，大专和大专以上。
- 家中孩子的数量：没有，1 个，2 个，3 个以上。
- 婚姻状况：单身、结婚、离异、鳏寡。

上述这些因素应结合起来考虑，以便能确定某一类型的合适的顾客。然后需要确定在产品所欲进入的整体市场地区，此类顾客的密度和集中度。可以根据年龄、性别、可支配收入水平的不同来预测产品或服务的市场潜量。

地点选择。在零售经营中获得成功的一个重要因素是选择一个合适的地点。有些人甚至说，经营成功的最主要因素是地点、地点、还是地点！

应该对 2 个、3 个或者更多的备选地点进行分析，以便从中找出最恰当的适合进行经营的地点。在选择地点之前，需要考察该地点附近的所有竞争者的状况和潜在顾客的集中程度，还需要知道该地点附近的客流量和车流量等信息。在郊区，如果经营的是便利品或服务，那么应选择这样一个地点，即让 2/3 的顾客步行或开车 5 分钟就能到达。

定价策略。产品或服务的价格必须能弥补相关成本并获得足够的利润。在最终制定价格之前，应了解在各种不同产量下的成本水平、每单位产品的促销费用及每单位产品的利润，并把此价格与提供同样产品或服务的直接竞争者的价格作比较。同时，

有必要制定多种价格,以便受许人在面临竞争状况和消费者偏好变化时能及时变价。

这里有必要对加价(markup)作一下解释,因为其在实践中被广泛应用。加价是最容易的定价形式,这也是它流行的原因之一。其方法是首先确定在预期的产量或销量下的成本水平,再加上适当的利润。

促销和广告。促销和广告是两个不同的概念。促销是在一定时期内为了增进产品、产品线或服务的销售所作的各种努力。而广告的重心则是宣传品牌、商标或经营的产品和服务。广告和促销应用的范围、目的和时机都是不同的。特许人应根据不同的目的选择合适的广告和促销手段。

对受许人的营销。主要是开发一套良好的征召手册,向潜在受许人传递关于特许经营能给他带来的各种利益等方面的信息。征召手册也是与受许人初次面谈时的最佳辅助工具,有助于受许人加深对特许制度的理解。

## 管理

管理可以简单描述为“使人们顺利完成工作。”无论如何,管理是企业经营成功还是失败的决定性因素。经营失败的两个主要原因是管理很差或缺乏资金。在可行性研究中,特许人需要确立一个良好的组织结构和操作系统,以帮助受许人的经营获得成功。

受许人作为特许分支单位的所有人或经理,应能在特许人建立的原则之下设计和管理一个有效的组织。受许人应能够对环境的变化作出反应,充分利用特许人提供的支持,对企业进行良好的管理,不发生什么差错。可行性研究的管理方面包括下列

五个因素：

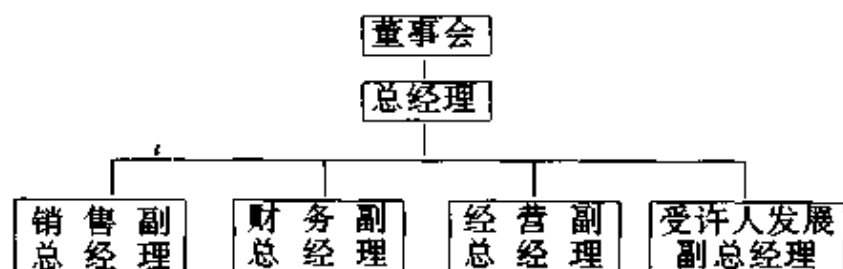


图 8-2 特许组织的结构

(1)组织结构。为了使一个组织有效运转，必需建立良好的组织结构。特许人需保证特许组织在不断变动的体系目标的情况下保持一致性。一个典型的特许组织结构如上图所示(图 8-2)。

(2)人事管理、政策和实践。特许组织应明确每个员工的分工和职责，制定评价工作绩效的标准和奖惩办法。在可行性研究中，应详细说明组织在人事方面的要求。

(3)与特许业务各功能性领域相关的政策和工作程序。政策是雇员行为的准则。如果在开始考虑不周全，则会大大降低组织的效率。而程序则是执行指派工作的步骤。只有制定出严格的执行程序，才能保证特许组织的经营和运转效率。

(4)受许人管理。特许人应为受许人提供充分的指导，包括对其责任和权利的说明。受许人管理的核心是提供一本操作手册，关于操作手册的具体内容在下面论述。

## 财务、会计和税收

包括财会制度的建立，财会部门的人员安排和工作制度的建立。

关于财会部分应包括如下内容：

(1)预算。预算可分为三个因素：

- 资金。应说明所需资金的预算。在购买特许权时，特许人在公开文件中(参见第九章)列出受许人需要资金的详细情况。假如特许合同展期，则要求进一步资金款项，还要说明是租赁还是购买。

- 利润。受许人应估算其预期的业绩，需要清楚地知道他的员工每月能给他创造多少利润。当业务开展之后，特许人还应根据自己的经验对预期利润作出修订。

- 现金流动。可以举例说明现金流水的重要性。

(2)每月盈亏。受许人可通过其每月盈亏帐目将实际经营结果与预算加以比较，及早采取必要的措施，改正错误或解决问题。盈亏帐目表中应包括销售、应付款、工资、固定费用和变动费用等细目。

(3)月利润支付。特许人应要求所有的受许人在规定的日期支付。

## 法律因素

在可行性研究中必须考虑一些与法律相关的问题，如业务结构、契约、许可证、公开文件、特许合同、双方的法律关系等，这方面的内容因篇幅限制，就不再详细展开，此处从略。

## 8.3 建立特许经营组织

在进行完可行性研究之后，如果结构可行，那么下一步的工作就是实际筹建特约经销商。建立特许组织的过程可分为如下

步骤：

## 基本业务概念

特许组织的建立不外乎通过两种方式，第一种是将现有业务转换成特许业务；第二种是从一开始就建立一个特许组织，这也是最普通的一种形式；后一种形式初始者不宜采用，直接使用这种方式建立特许业务，失败的比率很高。

不应当把特许经营当作拯救陷于绝境的企业方法。特许经营不会马上带来大量的现金和利润。相反，它的发展与其他经营形式的发展途径一样。特许经营必须在充分的财务和经营基础上发展起来。

建立特许业务时需考虑的问题在上一节已有所介绍，这里需要强调的一点是，每一项成功的特许业务都有其创新的概念，从而把自身与同类型的其他企业区别开。开发一套成功的企业形象对特许企业的经营非常重要。因此，企业的首要工作是确定其商标和服务标记并注册，商标和服务标记是企业形象的核心和基础。实际进行时要把握如下原则：

1. 商标和服务标记的名称应容易念。
2. 最好是不能翻译的，因为在汉语里有美好含义的词，翻译成外文时可能会具有贬义。
3. 最好是一个新造的词，以便于注册。
4. 应尽可能简短。

最后，我们在强调一下评估某项业务能否特许化的标准：

1. 该概念应经过实践检验是成功的。
2. 该项业务应在品牌形象、体系和方法上是独特的。
3. 该项业务的体系和方法应能成功地传授给他人。

4. 经营特许业务的财务回报应能够：使受许人获得合理的投资回报；使受许人获得合理的劳动报酬；使受许人能支付得起特许人的服务费用，以便特许人能继续为受许人提供服务。

5. 特许人能否从受许人所交费用中获得足够利润。

## 试点经营

在建立任何一种特许经营制度以前，最好的方法是先进行试点经营以确定真正的市场需求状况，通过试点经营，可以发现此特许业务的优点和缺点，从而有助于日后的改进。

建立多少试点，则取决于这些试点的位置在体系中的代表性。在特许人将确定的经验提供给受许人之前，必须在不同的地点做试验。另外也有必要使试点经营的期限超过一年，这样经营中的季节因素可被完整地考虑进去。已拥有业务的特许人可以从目前分店的经营中获取经验，但即使这样，他仍需开设一家试验商店，以便在实践中检验特许制度能否成功，当然，更慎重的办法是开设多家试验商店，以消除经营中的偶然因素。

如果特许人没试验过他的制度是否能成功，也没有冒风险投入自己的资金，那他就没有权力出售其特许权。通过试验法去建立一项特许制度是不负责任的，初始受许人不应承担试点经营的功能。特许人应对受许人承担重大责任，因为加入特许体系的受许人将投入他们毕生的积蓄，改变自己的生活方式，并使自己和其家庭的利益在很大程度上依靠特许人和他的业务概念。

试点经营能完成以下功能：

1. 检验和发展特许制度的生命力，促使消费者从内心里接受它。

2. 确定可能出现问题的领域，以便特许人找到相应的解决

办法。这些领域如下：

- 市场营销。
- 产品和服务的可得性和可接受性。
- 营销、促销及商品化的方法。
- 地方法律、法规。
- 防火和建筑方面的法律法规。
- 工作中的健康和安全需要。
- 员工和员工培训的需要。
- 税收,包括增值税等。

3. 使特许人能够发现对分支店内外装修的最佳方法。

4. 可获得实际经营经验和不同类型地点的经营潜量方面的认识。包括最佳营业时间、各岗位所需人手、日常费用的支出方式等。

5. 从试点经营中可发展出最具效率的财会制度、存货管理和存货控制方法等。

6. 为制定一本详尽全面的操作手册提供基础。分支店的店内陈设,不同情况下会有不同的要求。有的行业经营过分依赖于商品化的方式,而另一些行业则不是这样。这些业务经营中员工的操作及时间和行动的组织方式会更重要。快餐业可以很好地说明这一点。快餐店一般要有一个单独的厨房和收款台,店内其他设施也要谨慎安排,使工作可以有条不紊地进行,避免发生混乱情形。

即使特许制度的生命力在试点经营中得到了证实,也并不意味着不需要进行持续的试点经营。特许人应时刻不停地进行试验和开发,这些可以在他自己所有的分支店里进行。他应向受许人显示出他的建议已经在实际中证明和测试过。

## 开发特许权组合

成功的试点经营是制定特许权组合的基础。从建立和经营试点业务中得到的经验为组织特许权的内容提供了根基。在特许权组合中包括经营业务所涉及的各方面因素,以一种可转交的方式反映了特许人的全部经营经验。在此步骤中,可考虑聘请一家专业咨询公司协助完成此项工作。

特许人需要知道在何处建立分支店,以及选择地点所依据的原则。有些特许业务的进行依赖于特定的地点,这样才能开展交易,如零售和快餐业;另一些业务则需要广告和市场营销的支持,如一些家庭服务业。

建议对以下影响在特定地点业务活动开展水平的因素进行仔细考察。当然,这些因素也许在所有的业务经营中都应被考虑,而不只是在特许业务中,但由于特许经营中,特许人要向受让人提供经营诀窍,因此特许人就更应该对这些因素进行全面的考察,以使他提供的东西有合理的根基。

1. 街道类型。包括是主干道还是分支道?位于街道的哪一侧?当地的交通状况,有没有塞车?有没有足够的停车设施?

2. 环境。环境因素在评估合适的地点时对某些类型的业务越来越重要。忽视环境因素可能导致将来的极大风险。

3. 客流量和车流量。交通流量的因素也决不能被忽略。但客流量和车流量的大小,其意义不是绝对的,要考虑不同的具体情况分别加以分析。例如火车站附近的客流量就相当大,但如果真要在这种地方建立业务,则还要对行人的构成进行深入的分析。

4. 营业场所特征的展示程度。这取决于场所在特定业务中

的重要性,但显而易见的是,特征越容易被消费者识别,对业务经营就越有好处。

5. 区域设施的影响。经营区域内的其他设施会对业务经营产生重要影响,这些设施包括:博物馆、学校、电影院、歌舞厅、商业购物区、办公区、体育设施、交通设施和旅游设施等。

在根据相关原则选择了合适的地点以后,需要对场所本身的适用性作出评价,评价可依据下列原则进行:

1. 场所的大小。是否能摆放所有必要的家具、设备后还有足够的营业面积。

2. 场所内是否有必要的公共设施服务。

3. 获得此场所需支付的租金或其他支出。

4. 租用此场所的条件。

5. 根据试点经营中的经验,对获得下列各项的可能性和费用进行评估:

- 建筑计划的审核同意。

- 通过防火标准验收。

- 经过所有者对从事工作的认可并安排租赁协议。

根据试点经营中获得的经验,特许人应针对各种不同场所的实际需要,修正他提供的设备计划、规格和组合的标准。特许人也应对商店的装饰提出具体意见,以符合整体品牌形象。特许人还应提供内容全面的经营手册,手册中包含受许人所需的全部信息,帮助受许人正确经营业务。大多数手册中都有对受许人各个员工工作的详细指导。经营手册是特许人向受许人转交特许业务过程的基本组成部分。

特许人也可和原材料供应商和设备供应商签订供应合同,以便能以较优惠价格购买经营必须的材料和设备。

为培训受许人 and 自己的员工,特许人应建立培训时间表和

培训设施。应明确受许人及其员工的培训要求、课程的长度及培训的内容。在培训的初始阶段,特许人与受许人的接触对于以后双方建立良好的关系很重要。培训内容应覆盖特许人业务体系所有方面的内容,使得受许人能遵从合同规定进行业务经营。当然,培训的时间不应太长,受许人可能花不起这么多时间和精力,但标准一定要高。

所有上述方面都应包含在特许权组合中,这是受许人进行特许业务经营的基础。

## 开发操作手册

前面已经指出了操作手册的必要性。在实践中,受许人第一次接触操作手册是在培训时,而后把手册提供给他作为在以后的业务经营中的指导。

手册中包含以书面形式提供的经营特许业务的详细方法。手册中包括日常经营业务所需的各个细节方面的指导资料。具体说来,一份能提供良好指导的手册应包含如下内容:

1. 简介。手册的第一部分应是对业务的基本特征和经营哲学的简要介绍。简介中应概括性地指出受许人对特许人的期望和特许人对受许人的期望。

2. 业务体系。手册中应随后说明业务体系的各个细节,如业务如何建立,它的各个组成部分如何相互配合。

3. 设备。手册中应该专门说明业务经营所需的设备,应详细解释需要什么样的设备,设备的功能以及如何操作它。还应给出在设备失灵或有缺陷的时候如何去作的指导。手册中应提供设备供应商和维修商的电话。

4. 经营指令。此部分内容包括:

- (1)营业时间;
- (2)交易方式;
- (3)员工工作安排;
- (4)标准工作形式和程序;
- (5)对员工仪表的要求(如制服);
- (6)员工培训程序;
- (7)招聘和处罚员工的程序及需遵守的义务;
- (8)定价政策;
- (9)采购政策与交货安排;
- (10)产品标准(数量标准和质量标准);
- (11)服务标准;
- (12)员工职责:对每一位员工的职责的详细描述;
- (13)特许权使用费的支付:计算费用的详细方法,应提供一个样本;
- (14)会计:受许人应采用的会计方法、内容和程序;
- (15)现金和信贷管理程序;
- (16)广告和市场营销:包括对售货现场广告、营销和推销技术方面,可以做和不可以做的各种行为的清单;
- (17)对营业场所风格的要求及使用特许人商标或服务标记的方式;
- (18)存货控制程序。

5. 标准形式。手册中应提供对上述各项的参考样本,如员工的劳动合同、要求员工保守商业秘密的合同、经营中所需的各种与顾客有关的合同。

6. 特许人的信息。包括特许组织的人员构成、与受许人进行联系的人等。

7. 常用的电话号码。上述各项是各种业务的经营手册中大

都包含的。但不同业务之间肯定会有一些区别,下面我们举两个具体的例子:

(1)对于快餐业,经营手册中应包括:

- 配方;
- 制作方式和程序;
- 每份的数量,包括用给定配料制作多少份快餐;
- 存货量;
- 展示的方法;
- 地方性广告、促销和公共关系活动;
- 顾客抱怨处理程序;
- 关于健康和卫生的特殊法律要求;
- 废物处理、夜间经营、噪音和停车等问题;
- 日常清洁工作。

(2)对于零售店,经营手册中应包括:

- 存货水平;
- 店面陈列;
- 商品化技术;
- 顾客关系;
- 担保和声明;
- 顾客抱怨处理程序。

## 营销特许权组合

特许人通过其特许权市场化的最好方法展示其成功。应建立试点经营以在实践中证明特许人的想法是正确的。如果在试点经营中,特许人有能力展示其成功,那么这本身就是一种最好的营销。

在营销过程中,许多人可能会发现在地方或全国性报纸上发表新闻或评论是吸引问询的有效途径,当然这需要有新闻价值的材料。一般人对于广告接受度较低,在心理上都有一种抗拒态度,但是对于报纸上的消息,则容易接受的多。为报社写消息稿或请记者写时,应该站在报社的立场上,找出一些值得介绍的消息,不要把消息看成是广告稿。除了报纸之外,杂志也是一种很好的选择,选择一些和经营行业有关的杂志,请记者作专访、人物介绍、流行趋势之类的特写或报道,将会引来读者的关注及有意的应征者。在消息刊登出来后将整张报纸或整本杂志保留起来,留待以后作为说服顾客的有利证明。

特许人可以雇佣公关咨询公司,但这种方法花费很大,特许人在其经营阶段的早期可能支付不起。

大多数特许人通过下列五种方法之一与潜在受许人建立联系:

1. 试点经营的一位顾客,想要成为受许人。
2. 潜在受许人经参与了特许业务的朋友告知,或与现有的受许人交谈过。
3. 潜在受许人对报纸或杂志上提及的特许业务作出反应。
4. 潜在受许人看到了广告。
5. 潜在受许人在特许权的展览中遇到了特许人。

特许人在决定作广告之前,必须先进行调查,了解各方面的信息。花费适度的大型试点经营开业仪式能造成一个公共事件并吸引媒体的注意。

通过试点经营的成功而达到一定程度的公众知觉以后,特许人就可以通过特许的方式进行其营销活动。这里的关键是谨慎选择早期受许人和他们的特许区域。无论如何,特许经营要避免一个失败的开始。成功的早期受许人对后继者是最有效的展

示说明。可作对照的是,如果早期受许人不管因为什么原因经历了挫折,那么特许人很可能再也吸引不到新的受许人了。

财务问题应谨慎安排,以确保受许人能得到有吸引力的投资回报和劳动报酬。

第一个受许人的开业仪式也应搞的隆重些,最好在地方新闻媒介上作一些报道。

特许人为特许业务的产品或服务做的大众广告,也能起到吸引潜在受许人注意的效果。

特许人应设计制作一套有详尽说明的精美的宣传材料,文件应图文并茂,内容丰富,让人对该特许事业有概括性的了解,并对特许人或特许公司的素质和实力有一个感性认识。

许多特许人开发出一套营销特许权的程序。特许人必须考虑潜在受许人是否合适。这可以从以下几个方面进行:

1. 潜在受许人适合承担高强度的工作吗?
2. 潜在受许人能否与特许人总部和现场支援人员融洽相处?
3. 潜在受许人过去的经历如何?
4. 潜在受许人有足够的财务资源吗?
5. 潜在受许人得到其配偶的支持吗?

特许人还应该向受许人仔细解释合同的条款,这项工作需要很大的耐心。特许人要记住,受许人购买特许权可能是他一生中最大的决定。

最后,我们总结一下总的程序。

第一步,特许人接到潜在受许人的信或电话。潜在受许人可能是在特许权展览会上与特许人有过首次接触,也可能是看到了特许人的广告或听别人介绍。特许人随后要对申请者进行调查,并向申请者提供公司和特许业务的简介,通常这种材料可以

以问答的形式写成。

第二步,特许人在送交材料的同时,要向申请者解释如何帮助他们建立业务,以及如何根据受许人的需要和要求提供服务等内容。

第三步,特许人向申请者作出有关财务方面事项的说明,如特许店的销售额预测、盈利水平等。

第四步,请申请者填好一份申请表格,以便特许人了解申请者的资金状况及其经营特许业务的资格。

第五步,在申请者完成表格以后,写信或打电话邀请申请者坐到一起讨论有关事宜。

## 选择受许人

对于受许人的选择不容易给出什么建议,就象常言说的,吃一堑,长一智,特许经营也不例外,选择恰当受许人的技能必须从经验中发展而来。

最初的 10 个要比以后加入的受许人给特许人带来更多的麻烦,而且在早期,不满的受许人会搅乱特许体系,破坏随后的气氛。特许人在选择受许人时,应注意以下各点:

1. 特殊交易。新特许人常犯的一个错误是草率接纳最初的几个申请者,并给他们特殊的优惠。特许人想尽可能快地扩展组织并获得投资回报,但他这么做会带来严重的后果。特许人只应选择那些符合他的标准的人作为受许人,而不是谁想加入进来就卖给他特许权。

因此,特许人通过给予特殊交易的方式吸引人们加入是一个极大的错误,给特许体系以后的发展带来严重问题。受到特殊待遇的受许人会认为他情况特殊,并总是向特许人要求种种特

殊待遇。

2. 财力。潜在受许人在开始时有足够的资金很重要,但并不是说要有很多钱。受许人可以借一部分钱,其余的依靠他自己。需要记住的一点是,如果受许人没有投入自己的资金,那么他遇到困难时很可能轻易地放弃业务。适度的资金参与既能提供有效的刺激,又是特许权交易中的一个基本特征。

3. 组织受许人。有些情况下,大公司也能成为好的受许人,如在旅店业、餐饮业和零售商业中,许多组织受许人经营的非常成功。但大公司作为受许人也给特许人带来了许多棘手的问题。例如特许人会更难控制其经营诀窍的扩散,而且由于公司受许人的资金实力甚至可能强于特许人,会对特许人附加的一些限制感到难以容忍而破坏体系规范。因此特许人在选择组织作为受许人时一定要非常慎重,最好是不要选择大组织当受许人。

4. 健康。独立的受许人应身体健康,以便能适应高强度的工作。对于顾客,受许人看起来健康、干净、整洁是非常重要的,尤其是在餐饮行业。

5. 经验。大多数特许公司不需要其受许人有实际工作经验,因为对他们的业务培训既基本又全面。事实上,有些特许人认为,按照公司的方法对有经验的人进行培训会更困难。也有些特许人认为有工作经验的受许人建立业务时和与特许人沟通时都较容易。

6. 婚姻状况。申请人是否已婚,影响到将来特许分店发展的稳定性。结了婚的人常表现出某些程度的成熟、稳健、安定,比较不会感情用事。与已婚者面谈时,最好能邀请夫妇一同前来,了解申请人家庭对其支持程度。

7. 独立性。潜在的受许人必须有较强的独立性,以便能自己进行日常管理工作,自己作出各种决策。但他的独立性也不应

该强到使他不遵守体系规则或想脱离体系。

8. 信任。就特许双方的关系而言,特许人和受许人之间有良好的互信和尊敬是相当重要的。

9. 组织能力。申请人须有一定的管理组织能力,这是他经营自己的业务所必须的。

10. 和睦相处。特许人和受许人之间毫无疑问会产生高度的相互依赖,因此双方能相互适应与相互尊敬是非常重要的。毕竟,他们为了一个共同的目标,即特许经营的成功而一起工作,对双方来说,对方的成功是非常重要的。

11. 最后决策。只有在对申请人作出全面评价以后,才能决定是否选择其作为受许人。特许人要尽可能地谨慎小心,不能为了图省事而草率作决定。特许人必须记住,他的决定对双方都至关重要。

## 8.4 发展特许组织

在任何业务类型中,明智的做法是特许人根据其业务发展状况逐步建立和扩大他的组织。开始阶段,还没有足够的受许人时,保持大量的辅助人员在财务上是不明智的。另一方面,让所有的受许人都受到良好的服务也是很重要的,因此特许人必须保证有经过良好培训的人员以处理体系的需要。

对上述要求,特许人必须仔细分析,因为达到它需要花费一定费用。建立和运营特许业务,在其盈利之前必定要投入大笔资金,而且,在最初的一两年经营中,很可能要经历净亏损的局面。下列费用是不可避免的:商标注册、印制小册子、员工薪水、办公费用、差旅费及签订特许合同的费用等。

特许人索取过高的首期特许费是不现实的,这样做会阻碍

体系的发展,破坏特许经营的好名声。特许人最好从对受许人经营中的服务和受许人经营成功中获取其大部分收入。

1. 收入来源。如果一个特许体系的机构运行良好,并得到了切实有效的管理,那么对于特许人来说,每一个受许人都是稳定可靠、不断成长的收入来源。而且,成功的受许人是扩展体系的附加来源,因为该受许人想要进行更多的投资,开始更多的业务。在快餐业中,这样的现象很常见,许多现有受许人开设了大量的新业务单位。

2. 财务(会计)。特许人的财会部门应为受许人开发出一套简单的财会制度,并提出建议。

特许人需要了解受许人财务方面的信息,了解了这些信息可使特许人知道受许人的经营状况以及受许人应该付的特许费。这些信息包括三个方面:

- 毛收入。特许人需要了解受许人的毛收入,以便确定特许费的数额。支付的期限越短越好,例如按周计算,这样受许人需每周报告其财务状况并支付一笔钱。如果受许人的财务状况不好或延误支付特许费,那么特许人能马上知道他的经营遇到了问题。

- 盈利或亏损。此方面的报告能使特许人了解受许人的现有问题或隐含的问题。这方面的信息越经常得到就越有利。

- 资金花费。

3. 特许权的销售。在开始阶段,特许人应亲自去作特许权的推销和营销工作。这里的推销并非普通意义上的推销工作,而是解释提供的特许经营计划和服务,访问现有的受许人等。特许人更应了解特许权的全部细节情况,因此他来完成这项工作更适合。如果在早期阶段就从外边招聘一位销售专家,那么会有一些潜在的风险,销售专家不可能了解全部情况,而特许人也不了

解他,不能完全放心地把工作交给他去作。

当特许人在销售方面需要额外的帮助时,最好从公司内部找到这样的一个人,因为他更了解公司的情况,而特许人也更了解他。对销售人员要给予高薪,并不要将其收入与销售掉的特许权挂钩。

4. 营销产品和服务。在特许经营的早期阶段,不需要额外的市场营销专家的协助。如果公司已营销部门,应充分加以利用。如果有现成的广告代理商,也应让其在特许计划中发挥作用。对于各种营销费用支出,应仔细核算,尤其在早期阶段预算不多的情况下。当然,优秀的形象设计工作也是必须的。虽然先前可能作了一些,但一定要按照特许体系的要求重新加以改进。可以请专业设计公司完成此项工作。

所有的广告和公关活动应在事前仔细考虑,周密计划,以节省掉不必要的费用。

随着特许组织的发展,在广告、公关和销售促进方面除了需要外部专家的协助,公司也应有能力自己完成大量工作。因此公司需要有自己的广告和促销人才,并在开展这些活动时,最好与受许人共同讨论。

5. 经营。特许人在经营方面当然需要人员协助,因为受许人需要大量细节上的帮助。特许人有义务对受许人进行持续的监控并提供建议。

所需人员的首要来源是公司内部的经营队伍。在开始阶段最好是有一个实践经验丰富的人,能执行所有方面的任务并能在开始阶段与受许人一道工作。

操作手册也需要制定,这就要求制定手册的人必须有各方面的经验。操作手册的内容我们在前面已介绍过。

在早期阶段,对受许人的培训应在公司的培训设施里进行,

并由一位经验丰富的经营单位经理负责。

特许人的培训设施需要不断发展,培训计划也应持续进行。因为特许人可能面临下述几种情况:

- 新的受许人及其员工需要培训。

- 需要对受许人及其员工进行连续的再培训,这通常可在受许人的营业场所进行,目的是解决受许人经营的缺陷或坏习惯,或者是介绍一种新方法。

- 特许人的现场支持人员可能提出了惹麻烦的建议。

对于新的特许人,我们可以把他的组织需要归纳如下:

1. 推销特许权:特许人自己和一位优秀的秘书。

2. 营销产品和服务:特许人自己,一位好的秘书,一家广告代理公司。

3. 经营:从公司现有经营人员中挑选的一位。

4. 装修和设备:公司内部人员,加上外部供应商。

5. 培训:公司现有经营管理人员。

6. 财务:公司现有部门,加上外部的银行、会计师等。

在早期阶段必须把下列两原则牢牢记在脑中:

1. 特许权的所有人必须全身心地投入,他必须时刻显示对他的业务和特许经营的信心。

2. 最大限度的利用公司现有人员,不只是出于经济上的原因,而且也是因为其知识、经验和可信赖性。对初始的支持人员的选择绝对重要。

## 8.5 特许合同

特许经营是由两个独立的个体,按照合同的约束条件,来履行双方的权利与义务。在特许经营分销体制下,合同是唯一维系

双方关系的文件。合同对于特许人和受许人都是至关重要的。一般来说,这种合同以约束为主,它限制了特约经销商的权利并规定了它的自我经营的方式;对于特许人来讲,他必须制定这些限制,以便充分保障他的商标权益,同时维持他全国的标准化作业及水准。

特许经营制度的核心在于合同,双方必须对于合同有深入了解,以免日后争执。

## 特许经营的内容

通常一份典型的合同书会涵盖很多项目。

1. 尽管基本的契约关系存在于特许人和受许人之间,但合同中还要涉及不是合同当事人的其他两方。第一方是整个特许网络内的其他受许人,第二方是社会公众,或说是消费者。特许人和受许人都对这两方负有相当的责任,原因在于:体系内的每个受许人都会受到其他受许人经营好坏的影响。如果某一位受许人的经营方式与特许人的品牌或形象相联系的标准不一致,则将破坏他们的声誉,从而给其他受许人的经营带来危害。因此每个受许人都有责任维护整个体系的完整性及统一。

从消费者的角度来看,他很可能不知道一家分支店是不是特许店,他只关心其品牌印象。消费者会经常去他曾光顾过,并觉得很满意的分店,他会把该分店当作一个大网络的分支。如果有一位受许人经营不善,消费者不可能想到:这只不过是一家特许店,不太走运的受许人出了点儿问题。消费者关心的是,他走进任何一家分店,都能享受到相同标准的产品和服务。因此,受许人负有很大责任去维持这种标准,保证消费者不被误导。

2. 前面已经解释过,在经营模式特许经营中的特许人提供

包括商业秘密、经营方式、商标和贸易名称的使用权在内的经营蓝图(规划)。因此特许人需在合同中写明应对受许人提供上述各项。合同在本质上,是受许人根据规划经营业务的许可证。

3. 合同的期限也应被考虑。基本的原则是能够长期维持特许关系。西方的法律规定:“合同的持续期应长到足以使受许人收回他的初始投资。”有些特许人不愿意签订长期合同,但同时给予受许人续延合同的选择。假如在合同中没有授予受许人展期权,那么他应谨慎从事,这可能意味着特许人不准备同意任何展期,或者准备索要一笔高额展期费。

4. 受许人初期和后来的义务。受许人应遵照特许人的要求承担创办业务的财务负担,并在以后的经营中遵照操作、记帐和其他管理体系去执行,以保证双方都能及时获得主要信息。这些管理体系详细记载于操作手册中,在培训期间就将操作手册介绍给受许人。操作手册是受许人在开业后的经营活动的参考指南。随着特许体系的发展,操作手册还将不断更新和修订。

5. 当今新技术的迅速进步,使许多特许人考虑在将来引入新技术的可能性,其中最主要的是引入计算机来完成许多功能,如存货控制,收入记录等。受许人的计算机与特许总部的计算机联网,以便更好地相互交换信息。这既是给受许人的一项服务,也是对受许人的要求,特许人应在合同中写明这方面的问题。

6. 对受许人的经营控制。这是为了保证经营的标准和规范能够得到有效的控制,不能在一个业务单位中保持经营的规范就会损害整个体系的利益。经营控制措施应详细写在操作手册中。合同中会明确双方的义务,而操作手册则解释这些义务要如何执行,特许体系应如何操作。

7. 合同中应有终止条款,即在什么样的情况下合同可以终止。此时应考虑受许人的处境,以避免他极不情愿地终止合同。

终止合同的后果通常是,受许人保证停止显示其与特许人的一切关系,不再享有特许人的商标、名称和其他权利。此外,受许人还有义务在一个时期内不与特许人或其他受许人竞争,也不得利用特许人的体系和其他方法。

8. 受许人首要考虑的是,他的特许业务能以什么方式出售。假如一个特许人具有较强选择能力,他就会同等对待那些想从现有受许人那里购买企业,从而加入体系中的申请者。特许人评价购买者的准则应规定在合同中。购买的程序也应在合同中详细说明。有些特许人在合同中明确表示,假如受许人愿意出售自己的业务,特许人将有优先的购买权。在这种情况下,一定要注意说明特许人的购买以市场价为准。

9. 合同中也应考虑,当受许人无论是作为个人还是主要股东死了以后应怎么办?为了平衡受许人的心理,合同条款中应申明特许人将帮助保护企业的资产,假如受许人的家属有能力和资格做一名受许人,就将由其继续经营。

10. 特许人现在越来越多地卷入到财产交易中去。这可能是由于以下原因:

(1)特许人本来经营许多分支店,而现在他想把其中的一些分支店转换成特许店。这涉及到把店铺出租给受许人的问题。

(2)特许人为了保证分店地点选择适当,他会买下或租下店铺,再转租给受许人。

特许合同中应审慎处理此方面的问题。

11. 仲裁。仲裁实际是由双方选择的仲裁人进行的私下诉讼,它的优点在于整个程序是私下进行的。选择仲裁人可以依据他对企业的专业知识而定,仲裁的时间可以根据双方的方便而定,双方还可设定仲裁的规则,这样可以节省时间和费用。但也有不利方面,并非任何有关特许合同的争端都可由仲裁来解决。

例如,特许人可能会不愿意由仲裁人来判断他的质量标准和体系是否得到了贯彻和保持;假如仲裁不能保护特许人的指令权,那么其指令权将被削弱;仲裁人选择不当,作出的决定可能会使双方感到不满意。为了特许关系的长期发展,当双方的误解尚处于萌芽状态时,考虑用仲裁的方式解决较合适。

## 一些重要的合同内容

### 一、区域限制

1. 合同中应写明特许人授予区域独占权,即在该区域内不再指定其他受许人或特许人自己经营业务。

2. 特许人不应将其制造的产品或其商标交于受许人所在区域的第三方使用。

3. 受许人可被限制在合同中指明的场所进行营业活动(即不得去他处经营)。

4. 在特许人的同意下,受许人可以改换其营业场所。特许人在接受受许人的变换地点申请时不能拖延不答。

5. 禁止受许人去授权区域外吸引顾客,但不得要求受许人拒绝向主动前来的区域外顾客提供服务。

6. 总受许人应被禁止在其区域外销售特许权。

### 二、产品

受许人不得制造、销售和使用特许人竞争对手的产品或服务。特许人需要保证在所有特许业务中的产品都是特许人生产的,或其指定的,或标有其品牌的。

1. 除非为了保护其工业和知识产权,或维护特许体系的形象和声誉,特许人不得拒绝指定受许人提出的第三方作为授权制造商。

2. 为保护其工业和知识产权,或维护特许体系的形象和声誉,特许人可以要求受许人:

(1)销售和使用符合特许人制定的最低质量标准的产品和服务。

(2)销售和使用仅由特许人制造的产品和服务。

(3)销售和使用指定第三方生产的符合特许人标准的产品和服务。

(4)只把产品出售给最终用户、其他受许人或体系内的其他分销商。

(5)尽其最大努力销售产品。

(6)完成最低销售目标,并预先订购。

(7)保持最低限量存货。

(8)为其提供的产品和服务作出保证。

3. 受许人不能被阻止:

(1)从体系内的其他受许人或分销商购买产品。

(2)修订自己的销售价格。

(3)从其他来源获得特许人产品的备件。

### 三、竞争

特许人可要求受许人遵守:

1. 不得制造、销售和使用特许人竞争对手的产品。但此限制不包括产品的零备件或附属品。

2. 为了保护特许人的权利,或特许体系的整体形象和声誉,受许人不得直接或间接卷入在某一区域的相似经营活动,这种经营活动将面临着与体系内的其他受许人或特许人本身的竞争。此条款在合同期内和合同终止后一年内有效。

3. 为了保护特许人的权利,或特许体系的整体形象和声誉,受许人不得接受体系竞争对手的财务资助,以避免对手对受

许人的经营行为施加影响。

#### 四、经营诀窍

特许人为了保护其经营诀窍,可对受许人附加下列义务:

1. 在合同期间和合同终止以后,不得为除开发特许权以外的目的使用经营诀窍,但当此经营诀窍成为常识以后则不在此限。

2. 在合同期间和合同终止以后,不得向第三方泄露此经营诀窍。

3. 要求受许人的员工保守经营诀窍的秘密,受许人应告知其员工须忠于职守。

#### 五、其他方面

1. 特许人须促使受许人明确指出受许人作为独立经营者的地位。

2. 为了保护特许人的权利,或特许体系的整体形象和声誉,受许人需要为体系的广告活动作出贡献,并只在经过特许人认可的方式下开展自己的广告活动。

## 8.6 特约经销商管理实务

在前一章我们详细讨论了经销商的管理实务。当经销商与制造商、批发商或零售商之间保持一种特许经营的合同关系时,就是特约经销商。

### 特约经销商的选择

当一个企业决定利用特约经销制度为其分销系统时,紧接着这个决定马上要做的便是特约经销商的选择、促销、管理及绩

效评估。由于特约经销商是独立经营的企业,它的管理方式完全不同于一般的流通方式,特约经销商的甄选过程,虽然费时费力,却关系着整个体制的成败,因而不得不特别慎重。

要以一个简单扼要的法则来说明特约经销商的甄选要诀是不可能的,因为各行各业的特殊性质,深深影响着特约经销权的权利与义务。有些行业已成功的特约经销商甚至联合起来,以资本结合的方式来对付母公司,由于时代的变迁,这些特约经销商的教育与经验往往也有超越公司的情形,要谈到甄选就比较困难了。因此,有些特约经销制度就得转向小型的“爸爸妈妈型”的商店了。

一般来说,一个成功的特约经销制度授予人,都有一套成功的法则,它就是(1)建立成功的商业基础,(2)确立特约经销商的必要条件,(3)发动吸引正确对象的方法。

虽然这三个原则有它存在的原因,但是有些专家却认为要特约经销商成功的话,必须甄选那些希望自己当老板的人,来经营特约经销店才是上策。又有人主张要连锁店成功的话,千万不要将特约经销权授予那些光出资而不经营的人,或是公司组织的企业,或专以投资为主的人。这些说法是基于特约经销店的成功是因为替自己干活,为自己赚钱的观念而来。成功的法则,似乎是注定非亲自经营不可,否则便失去这种制度的精神所在了。

由于经营的行业不同,对于特约经销店的选择自然也有所不同,根据调查资料显示,信用与财务能力似乎是每一公司在甄选特约经销店时的第一要素。从下表 8-3 可以看出其选择的标准。

表 8—3 特许经销权授予人选择特约经销店的标准

甄选标准	加权数	名次
信用与财务状况	70	1
经营人才	57	2
以前的工作经验	44	3
经营者的个性是否能吸引大众并获 得大家的好感	42	4
健康情形	36	5
教育背景	32	6

## 特约经销商的培训

特约经销店经营成功与否,训练具有举足轻重的地位,母公司利用训练来鼓舞特约经销店,也用来提高特约经销店的经营绩效。训练程度的多寡完全取决于特约经销权的特性,以及对于经营技术的程度而定。例如技术性较高的建筑业,可能需要集中训练至少六星期的课程;但是,像租车的特许经营店,有时候只要一本办事手册或一、二天的在职训练就够了。

例如美国 AAMCO 总公司备有为期六周的密集训练课程(见表 8—4),外加特约经销店开幕时的训练计划。对于特约经销店的训练课程包括会计、广告、存货控制、及变速器的修护技术等等。另外 Baskin Robbins 则注重实地训练,并常常将新的特约经销店人员,送到其他特约经销店去做在职训练。对于较大规模的特约经销商,如 Shakey 则采取较正式的训练方式,他的训练是委托大学举办,受训合格者,授予学分。

表 8-4 特约经销制度下所提供的培训计划

公司(所处行业或产品) 特约经销商数		训 练 计 划
1. AAMCO	525	总公司安排六周训练课程外加特约经销商
2. Robo-Wash (洗车业)	7,212	总公司训练中心五天课程,2~5天现场训练,设立时在现场技术训练。
3. H & R Block (税务服务)	3,913	每年十一月在各大都市举办训练,外加暑期训练,强化税法。
4. Mary Moppets Day Care School, Inc. (育幼学校)	50	举办一周有关托儿教育及经营的训练。
5. Manpower, Inc. (人才服务)	427	新特约经销商有五天密集课程,开幕后经常有实地训练。
6. Baskin-Robbins (冰淇淋)	1,500	聘请有经验店员进行店内在职教育。
7. Long John Silver (炸鱼片)	131	两周的管理训练课程。
8. McDonald's System (汉堡)	3,748	在公司设立的汉堡大学接受11天的管理训练之前,先接受50小时的训练,管理训练之后再接受300小时训练。
9. Shakey's Inc. (意大利脆饼)	525	在北卡罗莱纳大学接受21天有学分的训练及店内训练。
10. Steamatic (清洁服务)	160	总公司有二周训练课程,特约经销店内二周训练。
11. Holiday Inn (旅馆)	2,088	在田纳西的假日大学接受三周训练课程。
12. Insty Prints (快速印刷)	121	在总公司接受四周训练,在现场一周,另外总公司有人事训练不另收费。
13. Putt - Putt Golf Course (迷你高尔夫)	799	每年一周训练,二天研习会。
14. Snap-on-Tools (手工具)	2,000	由资深地区销售经理辅导,及举办推销,备有训练手册。
15. Stretch & Sew (织补)	188	总公司有五天管理训练课程,另外有教师训练计划,以培育每一个特约经销店有三位教师。

对于国际性特约经销制度的公司来说,培训计划更显得刺激,例如可口可乐公司在全球大约有1800家装瓶工厂,为了帮助装瓶工厂的管理,可口可乐引用了哈佛大学企管所的教学方

法,来训练这些特约经销商。研习会包括了营销、财务管理、及人事管理等课程,虽然费用昂贵,可口可乐认为训练可以培养他们成为一位成功的企业家,以此来渗透国际市场。这种做法不但不致引起当地政府要求国家化的发生,而且也替可口可乐公司节省了一笔庞大的投资。

## 母公司的营销决策

特许经销制度下,最重要的管理问题是特约经销店的协调与控制。虽然特约经销店是独立的企业体,他们的成功可以说是由特许经销制度的形象而决定。特约经销制度之下的产品,假如其外观、品质、服务、定价不能获得连续而一贯形象的话,则完全失去了特许经销制度存在的意义了。

由于成功的特许经销制度发展迅速,其规模的扩大,势必造成控制的问题,在规模扩大之后,有关生产、财务、营销、运送等问题,就会变得复杂。

除了控制问题之外,市场情况的一日千变,也是件伤脑筋的事,市场的竞争、技术革新、政府干预、社会习俗的变迁,母公司必须随时配合这些变化,提供特约经销店应变的方法来确保整个体制的成功。母公司必须随时控制特约经销店的销售区域、商店外观、商品品质、以及售价等等。

## 区域问题

特约经销系统的母公司在区域划分上采取两种基本的策略,第一种策略是在某一个地域或某一州,授权于一家特约经销店,让他全权去转授或自行设立特约经销系统,例如美国有一家

特约经销系统叫 STOP-N-GO,是由奶品公司联合组成的杂货连锁店,就是采取这种方法,在短期内迅速扩大的例子。该系统自 1961 年至 1969 年,授权了 24 个区域特约经销店,然后这 24 个区域特约经销自行扩充其系统,但每转授一家特约经销时,则按人口数付与母公司自美元 5,000 至 15,000 元不等的权利金,外加特约经销营业额 5% 的佣金。特约经销支付这笔费用的代价是获得 25 年的特约经营合同。母公司的全套服务包括商店建筑规划、租赁服务、商品陈列指导、保险、及会计制度等等。地区特约经销店则采取公司组织兴建商店,或以转授方式予以扩大。

第二种策略则是由母公司采取单独授权设立。在这种策略之下,母公司直接审核每一个特约经销店的申请,或透过地区的转呈直接核定而设立。

例如在 1969 年末,STOP-N-GO 收购 14 家区域特约经销店,因为这 14 个区域特约经销店发现无法管理他们转授的 5~10 家特约经销店,而且他们也希望借助公司的协助。此后,STOP-N-GO 继续收购区域特约经销店,而转变成为母公司控制个别特约经销店的中层控制中心。在这种制度之下,个别的连锁店支付 5000 美元的权利金,外加营业额的 13% 做为商标费。母公司则支付房租、广告费及会计师服务费。

当然,特约经销权的母公司并不限定只能选用两种策略之一,因此,很多公司采取双轨制,亦即有些是采取中央授权制以求直接控制;尤其在大都市,直接控制授权设立的情形较多,在人口较少的地区则采取地区特约经销店制度,以求最佳的分配效果。

另外一件值得一提的事是区域的划分,从特约经销权授与人的观点而言,区域的界限应具有弹性,以备日后的扩充,例如以地理界限为划分标准就缺乏弹性,而以人口数为指标的话,则

扩充的弹性便很可观了。假如以地理区域为设立特约经销店的话,便会遭到原有特约经销店的强烈反抗;假如以人口数为设立特约经销店指标的话,则新的特约经销店的设立,便不致遭受到任何纠葛了。

维系特约经销制度最重要的秘诀在于一切采取标准化。因此,几乎所有的特约经销权母公司都要求连锁店在外表、品管、存货、价格及货色上取得一致。

特约经销店求取标准化的外观是此种制度的精神所在,最主要的目的是树立消费者心目中统一的形象。例如肯德基炸鸡连锁店屋顶红白相间的条纹,麦当劳汉堡店的金黄拱门,意大利脆饼的红色屋顶,都在消费者的心目中,留下深刻的印象。另外假日旅馆则强调其服务水准,一年四次派有专人轮流检查是否达到服务水准,检查人员严格按照表列的三百项服务标准逐项检查,如未符标准,则限三十天内改进,假如限期内未能改进,则取消招牌。假日旅馆的招牌是由总公司租给特约经销商,而不是卖的,因此,他随时可以摘下招牌,以维护其信誉。

特约经销权授予人的另外一个控制因素是品质。母公司所推出的产品品质标准化,采取几种形式。例如 A&W 公司在 1969 年推出品保制度,品保人员利用包括 115 项的标准表格,去获知他们对于菜单、产品、商店清洁情况、维护状况、招牌及人员的要求水准。可口可乐公司要求装瓶工厂,经常呈送样本以供实验室分析,来求得一级品质。在非食品类的连锁制之下,品质也是重要的一项。例如 AAMCO 汽车变速器保证翻修后六个月或六千里的使用。假如有任何在保证期间出差错的事,母公司经常要追根究底。

这些品管的例子仅仅举些荦荦大者,更有甚者,连食物上桌前的温度控制到餐桌上刀叉摆法的规定,不一而足。

价格的一级也是件大事,由于区域的不同,统一售价便显得有些困难。比如租金、薪津、税捐各地互异,再加上当地竞争市场的实况,如采用统一售价,往往无法在市场上争取先机,因此,母公司在价格政策上,只能建议零售价,或订定最高售价。

价格策略及价格控制的情形,依照双方合约而定。例如合约中规定按营业额抽成的话,公司则期望将售价压低,以便增加销售。这种情形尤其是在母公司销售原料给连锁店时特别明显。但是,特约经销店的兴趣是在于利润的多寡,因此他希望以高价销售。假如抽成系按利润而定,则争议便会减少很多。

特许经销制度的优点就是能充分利用广告的效果。广告费用若以连锁店数分摊的话,其经济效益甚高,例如速食店的广告费,仅占营业毛利额的 2%~3% 而已。

母公司在进行广告及促销时,有二个主要的考虑因素,其一是期望产生真正促销成果,其二是促销活动的一致性。

为了维持统一的印像,地域性的广告活动必须配合母公司制作的标准化广告表现,并经母公司核准,这种控制,一般来说是必要条件之一。

## 财务问题

流通路线的选择是分销决策的一环,然而在决定流通路线的时候,最主要的考虑因素便是财务能力了。在做通路决策的时候,往往财务因素较之行销因素来得重要些。

在资金短缺的情况下,企业为了建立整体的销售体系,采用特许经销权,可说是一种最适宜的方法了。下表(8-5)列出美国特许经销权母公司的主要财务收入状况,各种收入的项目,势必影响其连锁权的策略。

表 8-5 美国快餐特许经营权的财务收入来源表

	从特许经营店财务收入方法
权利金	92%
授权费	89
房屋土地租金	73
广告费分摊收入	70
器材设备销售收入或租金	60
食物原料的销售收入	47
纸盒包装材料的销售收入	39
其 他	38
调查之家数(116=100%)	116

从上表可以看出,授予人以收取权利金及授权费为主要收入。权利金的收取采取二种基本方法——按营业额比率或固定金额收取。收取的方法又影响了双方的关系;采取固定金额收费者,受授人(连锁店)所负的风险较大,按营业额比率收取者,双方既平均风险也分享利润。至于房屋、土地、及设备的租赁,对于授与人来说,除了筹募资金之目的外,至少还有双重的目的。第一个目的是土地及房屋的出租,使授与人在选择特约经销店时占有有利的地位,可惜多数的特许经营制度无力购置土地与房屋。不过利用租赁方法,可以吸引一些资金较少的人加入连锁的行列。第二个目的是不管特约经销店的经营者易主,该土地房屋仍然是经营同一连锁制的商店,由总公司供应特约经销店商品去销售,比较能维持统一的品质。

# 随 感

## 第九章

# 通路评估与改进

没有评估的经营活动，就难以在持续发展的链条上找准自己。

——项润

**Pilot Marketing**



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献。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。

### 9.1 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 中间商绩效的测量

---

\* 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遇到困难(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。
- 

## 9.2 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使用,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。

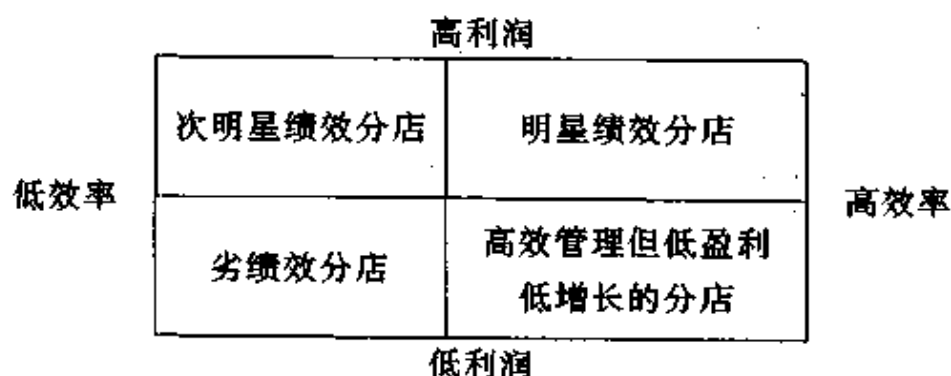


图 9-1 DEA 组合

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通过有关偿债能力、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(见表 9—2)。

表 9-2 美国零售与批发商的主要财务比率

	短期比率 (次)	流动比率 (次)	总债务比 净值(次)	收帐周期 (天)	存货周转 (次)	资产比 售(次)	净利润边 际%	资产回报 率%	净值回报 率%
批发商									
农产品	0.9	1.8	80.0	28.8	10.9	37.8	2.0	5.0	9.9
鞋袜	1.0	1.9	95.6	46.4	7.1	37.6	2.5	5.5	14.8
五金制品	1.1	2.5	72.9	40.9	6.4	38.9	2.2	5.3	10.8
工业机械	1.2	1.9	98.9	43.1	10.3	32.6	2.2	5.2	13.3
工业原料	1.2	2.2	91.3	41.3	8.5	32.5	2.4	5.4	11.9
珠宝	0.9	2.1	101.1	42.0	5.9	40.0	1.8	3.9	9.4
医疗卫生设备	1.2	2.0	96.6	43.8	11.3	31.4	3.3	7.6	20.3
男士制衣	1.0	2.0	96.2	33.2	7.6	33.4	2.5	5.4	17.7
照相器材	1.1	1.9	108.1	35.8	9.5	27.9	2.1	5.9	16.6
办公用品	1.3	1.9	106.7	36.1	16.9	24.8	2.2	6.8	16.2
零售商									
服装店	0.7	3.6	41.9	11.0	4.2	43.4	3.9	7.1	12.7
自造店	0.3	1.4	199.9	6.9	6.9	26.4	1.6	4.9	16.7
游艇交易	0.2	1.5	153.6	6.2	3.4	44.7	2.1	3.5	11.8
百货店	1.3	3.9	55.0	16.8	4.3	49.5	1.5	3.0	4.9
地下装饰店	1.1	2.2	74.1	21.9	12.9	24.8	3.7	9.5	21.6
杂货店	0.5	1.9	94.7	2.6	18.1	18.3	1.1	5.9	13.6
五金店	0.8	3.2	58.9	17.5	4.2	45.8	2.7	4.9	9.1
二手汽车店	0.6	2.1	108.0	8.8	8.5	27.1	2.7	7.1	17.7
鞋店	0.5	3.3	44.5	5.8	3.6	44.0	3.7	6.9	12.4
药店	0.6	3.4	45.5	6.2	4.4	37.4	2.6	6.0	11.0

## 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。流动负债包括在一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。

$$\text{短期比率} = \frac{\text{现金} + \text{应收帐款}}{\text{流动负债}}$$

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。

$$\text{总负债对净资产比率} = \frac{\text{总债务}}{\text{净资产}}$$

## 效率比率

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。

$$\text{收帐周期} = \frac{\text{应收帐款}}{\text{年度净销售额}} \times 365$$

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。

$$\text{存货周转} = \frac{\text{年度净销售额}}{\text{平均存货}}$$

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。

$$\text{资产对销售比率} = \frac{\text{总资产}}{\text{年度净销售额}}$$

盈利能力比率分析企业资产的回报率。包括净利润边际、资产回报率和净值回报率。

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。

$$\text{净利润边际} = \frac{\text{税后净利润}}{\text{年度净销售额}}$$

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。

$$\text{资产回报比率} = \frac{\text{税后净利润}}{\text{总资产}}$$

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。

$$\text{净值回报率} = \frac{\text{税后净利润}}{\text{企业净值}}$$

### 9.3 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。举例说,78%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(见表 9-3)。第二步是把这些正常开支重新根据职能帐户划分。职能开支表明开支中有关的活动。分销中有关的功能帐户列有销售、广告、运输、仓储和收帐。表 9-4 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 9-4 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。

表 9-4 的分析揭示了几个重要发现。首先,总边际根据通路不同差异明显。企业的综合总边际为 58.3%,而分店的总边际为 66.7%,专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支较高。

表 9—3 损益表

销售额		600,000
商品成本		<u>250,000</u>
毛利润		350,000
工资	100,000	
保险费	10,000	
利息	30,000	
租金	75,000	
原料	7,000	
交通费	<u>9,000</u>	
总支出		<u>231,000</u>
税前净利		<u>119,000</u>

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业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—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

表 9-4 通过将职能性开支划分到营销通路来确定盈利率

	总数	百货店	专卖店	折扣店
净销售额	600,00	300,000	200,000	100,000
商品销售成本	250,000	100,000	100,000	50,000
总边际	350,000	200,000	100,000	50,000
运行支出				
销售	62,000	22,000	30,000	10,000
广告	43,000	25,000	11,000	7,000
运输	58,000	20,000	30,000	8,000
仓储	57,000	28,500	19,000	9,500
收款	11,000	4,000	5,000	2,000
总运行开支	231,000	99,500	95,000	36,500
税前净利	119,000	100,500	5,000	13,500
销售中净利所占百分比	19.8	33.5	2.5	13.5

不同而有不同的安排,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换地划分营业费用(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。

表 9-5 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、编物和运送。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. | 把行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、折旧、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;必须与行为成本紧密相关;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总的成本关系。                                                                                                                               |

表 9—5 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。这一过程在表 9—5 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%的企业将其作为一项分析技巧。

表 9—6 行为和非行为成本

有关产品	有关通路	有关顾客
行为成本		
程序生产	参加商业展览	EDI 和对顾客的电脑界面
A 机器的建造 安装和改造	订货和发票运转	特别的运输和安装要求
试验质量特性	电子营销	收取坏帐
	为 A 品牌做广告	对顾客 A 的技术支持
	运输安排	准备/传送年度销售标书
非行为成本		
材料成本	贸易折扣	坏帐支出
专利费	运费	顾客折让

## 9.4 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。

企业在其绩效低于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。

表 9—7 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。

表 9—7

### 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(相对于一次性购买)？
- 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?
- 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?
- 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培训计划?
- 销售培训计划是否正在进行?
- 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。
- 

## 9.5 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都位于小城镇，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删除某些通路成员；从特定市场的规划层次上看，其改变可能涉及到增加或删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一问题，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

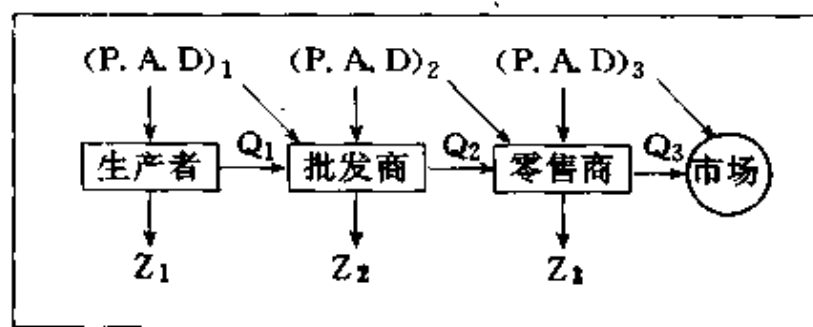


图 10-2 营销通路的盈利概念图

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( $Q_1$ )。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( $Z_1$ )。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 $[(PAD)_1, (PAD)_2, (PAD)_3]$ 导致了通路总的盈利 $(Z_1 + Z_2 + Z_3)$ ,如果这组决策能被另一组决策 $[(P, A, D)_1, (P, A, D)_2, (P, A, D)_3]$ 所替代,并且产生更高的通路盈利 $(Z_1 + Z_2 + Z_3) *$ ,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。 $(Z_1 + Z_2 + Z_3)$ 和 $(Z_1 + Z_2 + Z_3) *$ 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 and 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。问题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。

### 案例 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顾客的盈利性。这家货运公司不清楚这些年来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该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,该货运公司就不得不转向其他公司。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。货运公司在仔细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如测量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散中心减少许多空单驶。

### 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常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获得显著提高。根据一项测验,销售增长了 20%~30%,存货周转提高了 30%,储存绩效以 70—75% 提高到 95% 或更多。

# 随 感

## 第十章

# 通路管理案例精选

既然站在前人的肩膀上不能成为巨人，那么，借别人的路将会怎样？

——项润

**Pilot Marketing**



## 专论：中国企业通路建设经验谈

一个成功的企业必须具有迅速而准确地将其产品传递到消费者手中的能力,因此,如何建立一个高效率的分销通路便是企业营销过程中必须解决好的重要课题。

对于一个企业来说,无论是从成本、资源,还是从经验考虑,自建分销通路的可能性是很小的,有效的办法应该是立足于社会上存在的中间商、通路的选择和利用上,即把可能性的中间商、销售通路变成现实的中间商、通路。中间商的选择、通路结构的设计应充分考虑企业产品特点、市场细分、消费者的购买行为、企业提供服务的便利性等因素。对于具有配套性质的产品,在设计时更要注意开发便利消费者集中购买的通路,以提高分销的效率。我国正处在经济转型期,多种经济成分并存决定了通路设计也必须反映这一特点,对于上下游不同所有制的通路,尤其上游中间商是非公有制的情况,更需要转变观念,从务实的角度设计通路。

设计好的通路对企业来讲只是一个可能性的通路,如何将其变成高效的、现实的通路还需要企业以具体情况制定相应的政策。一般的讲,可以通过独家经营、广告、促销、折扣等使中间商在获利的情况下,产生推动和说服刺激消费者购买欲望,形成拉动力的办法,促进分销通路的形成。培育分销通路的过程实质上是培养中间商的过程。中间商的发现和培养是对企业今后销售通路的稳定和发展至关重要的因素。中间商的经营范围、资金情况、商业信誉、人员素质、经营历史、储运能力、可能的服务能力及在当地的社会影响力,都是企业能否将其发展成中间商的重要依据。在市场发育的初期,企业距离较远的地区,由于受市

场需求和中间商眼前利益小的限制,企业也可以采取建立分公司、中转库的办法培育批发商,逐渐扩大分销通路。随着市场需求的增长,企业必须做好通路长度和宽度的决策。不同的产品其有效的长度和宽度应有所不同,要视具体情况而定。但这里要强调的是同一地区因中间商过多,过度竞争和不同地区分销通路的交叉带来的利润下降的情况,企业要尤为重视,处理不好会使企业的分销通路大面积缩小,企业陷入困境。如何防止这两种情况的发生,而又保持高效的分销通路呢?我们认为,首先要在已往的经营过程中做好中间商的评价工作,对于中间商的资信、经营业绩、中间商内部机制、潜力的掌握,是决策至关重要的因素。中间商的评价是十分严肃的工作,要求企业在评价时既要注意企业目前利益又要站在中间商的角度客观评价,避免中间商积极性因此受挫。保持中间商处于一种良性竞争的状态非常重要,既有利于保持通路的活力,又可提高通路的覆盖范围。一般地讲,同地区的中间商不应超过三家。过大的独家中间商和过多的中间商的局面都应避免。

一个产品从面市到丧失市场地位的生命周期过程中,中间商的积极性也表现出不同的变化,要保持通路的高效,就必须不断激励中间商,前面已提到初期对中间商的激励。无论何种形式的激励,其核心都是解决中间商目前或长远利益的问题,如广告、技术服务、人员培训、俱乐部、出国旅游、独家经营权及降价优惠等。在这些办法中,要注意降价优惠可能产生的负面影响,一是价格反弹的可能性,二是按销售额提取佣金的代理商在降价后如销量未增长,则可能损害其利益,伤害其积极性。另外,随着我国买方市场形成,企业与中间商之间的相互选择日益重要。新的中间商进入名牌产品通路的难度加大,独家经营权的授予和取消对中间商的影响很大,企业应格外重视这种激励手段。

随着市场环境、中间商自身及企业产品的变化,原有的分销通路结构也要不断调整和优化。这种调整和优化也是双方的。一方面要尊重中间商的选择,另一方面企业和中间商之间按股份制原则结成更紧密的关系。但一般情况下,这种调整和优化应是不断地、局部的调整。在调整过程中要注意处理好企业内部营销人员与中间商之间的感情和利益关系,防止出现较大的负面影响,尤其是负激励将中间商推到为竞争对手效力的地步更要避免。中间商在分销过程中不可忽视的作用决定了企业必须充分考虑中间商的利益,才能使合作进行下去。我国现阶段由于市场经济的道德观、市场规则和秩序不规范、加上政府对市场的管理力度不够,假冒伪劣产品在给企业带来危害的同时,也损害中间商的利益。企业也必须考虑配合政府开展保护中间商利益,维护通路稳定的工作。当然,企业也应从更宏观的角度去担负社会的责任,保护消费者利益。

党的十五大召开以后,国企面临更深层次的改革,减员增效、分流富余人员、转变就业观念,将这些人员充实到销售系统,一些地处其产品市场较大区域的企业,自建销售体系,实施终端销售,也取得了较好的效果,不失为一种有益的尝试。但这种模式想成更大的气候是不可想象的。

## 案例 1:通路管理的典范——德尔公司

### 概述

尽管米切尔·德尔 1983 年进入奥斯汀的得克萨斯大学选择了一个专业,但是他的理想却是销售个人电脑。一些观察家评

论,在德尔眼里,学院与其说是高等学府,不如说是他的计算机产品的潜在市场。作为大学一年级的学生,他就在宿舍卖个人电脑了。他组装并销售用于使 IBM 早期个人电脑升级的硬盘驱动套件(包括硬盘驱动器、软件和电缆)。在学校的第一个学期,德尔从 IBM 特许经销商那里购买积压的存货,然后通过在当地报纸和国内计算机杂志做广告进行销售。IBM 的经销商急于以成本价把这些零件销售给德尔,因为他们与 IBM 签定的合同规定了相当高的销售额指标。这些销售额指标通常都超过现实需求。

由于德尔没有企业管理费用,他很容易在与传统的零售商竞争中获胜。他的产品以低于传统零售商售价 10—15% 的价格出售。

第二个学期,德尔赚了大钱:1984 年 1 月份赚了 30,000 美元,4 月份赚了 80,000 美元。那时他年仅 19 岁。尽管生意很成功,他的父母却很苦恼。在父母对他的宿舍进行令他们吃惊的造访时,他们很快意识到,他们的儿子没有为春季学期课程购买任何书籍,而且他把全部的精力都集中到计算机生意上了。最后米切尔和父母达成一个协议:如果他完成所有的春季课程,就可以在夏季继续做生意;如果生意不成功,他同意秋季回到学校读书。

夏季,德尔开办了个人电脑有限公司,在奥斯汀拥有 1000 平方英尺的办公地点。同他过去宿舍经营的老办法一样,德尔在报纸和计算机贸易杂志上做广告。到那年 9 月,他月销售价值 180,000 美元的计算机。德尔很快意识到尽管销售增长的很快,但是公司利润率很低。从此他决定设计自己的个人电脑,通过广告和电子市场直接把它们销售给用户,并以出色的用户服务支持其个人计算机销售。德尔是最早制造便宜的 IBM 兼容机产品的商家之一。很快他就以 795 美元的低价销售个人电脑了,这一

价格比 IBM 的售价约低 40%。通过采用向用户直销的方式,德尔大大削减了销售费用,因此,他能在与传统制造商(包括康柏)和传统零售商的竞争中取得价格优势,同时又获得满意利润。

1986 年,德尔聘用了 E·李·沃尔克,沃尔克是风险资本家,最初是做咨询顾问,后来成为董事长。1987 年,沃尔克通过使德尔计算机公司公开上市帮助德尔筹集资金。德尔仍拥有公司 80% 的股份,价值总计一亿美元。现在德尔有足够的资本向企业销售电脑而不用直接向个人用户推销。随后,他卖掉自己拥有的近 35% 的股份,这些股份现在值 3 亿美元。

从他在宿舍首次卖电脑 9 年后,德尔计算机公司的销售额达到 20 亿美元。在 1985 年到 1990 年期间,德尔公司的销售额以每年 75% 的速度递增。在此期间,公司的净利润以每年超过 100% 的速度递增。尽管 1993 年公司净利润达到 1 亿零 1 百 60

表 10-1. 德尔公司的财务数据(1986——1994)

年份	销售额 (百万美元)	净收入 (百万美元)	雇员人数
1986	34	1	—
1987	70	2	—
1988	159	9	—
1989	258	14	1175
1990	389	5	1500
1991	546	27	2050
1992	890	51	2970
1993	2014	102	4650
1994	2873	(36)	5980

资料来源:德尔计算机公司 1994 年年度报告

万,但 1994 年公司蒙受 3690 万的亏损。这是成为上市公司后的第一次全年亏损,亏损主要是由于存货贬值以及因推迟和取消笔记本产品相关的成本增加,再加上为巩固和重组国际业务带来的成本增加(见表 10—1)。

## 直销通路

个人电脑及外围设备的年销售额是 290 亿美元,其中通过邮购的个人电脑销售额占 22%,根据一家商品调查咨询公司提供的资料,计算机供应商是整个邮购业中增长最快的部分。1991 年,作为一个集团,批发商和直销商的个人电脑销售额增长超过 20%,而个人电脑的总销售额则没有任何增长。另一家市场调查公司估计,1995 年全部个人电脑销售额中,邮购公司将占 29%,高于 1991 年的 22%。

邮购市场的成功是以传统式从制造商到经销商通路销售下降为代价的。一位市场分析师估计,在 1995 年初,邮购零售商的销售额占全部 450 亿美元个人电脑销售额的 15—20%。五分之四的世界最大个人电脑制造商已将直销纳入公司的营销战略。

象德尔公司那样的邮购经营活动无须开设销售店的开支,也不局限于一周六天,一天十小时营业的模式。最佳的电脑邮购商的经营方式有如下特点:尊重顾客,销售人员学识渊博,宽大的退货政策,超群的顾客服务。为了消除对电话订购计算机存有疑虑顾客的担忧,多数大的计算机直销商提供有退款保证的免费试用期(30 天—60 天),一年到两年的保修期,免费电话联系及上门维修服务。例如,德尔公司的用户可以在一周七天,每天 15 小时内订购产品或向知识丰富的技师查询技术方面的问题。德尔公司还保持一种免费传真服务,向潜在购买者提供德尔系

统的详细说明书。

## 德尔的销售通路策略

德尔的整个市场营销策略可分为两块：销售通路策略及非通路营销策略。其销售通路策略包括直销，双通路分销，存货管理和顾客服务。其非通路营销策略包括目标市场的选择，产品策略，定价策略、广告策略和国际市场营销策略。

所有这些策略之间是有机联系的。例如，直销方式使德尔公司能够更好地了解顾客对新产品的偏好程度，这是向潜在顾客促销的数据资料，同时这种方式也使公司获得在价格上压倒采用传统经销商通路的竞争者优势。

## 直销方式

对于个人电脑制造商来说，有三种宽广通路可供选择：传统通路，直销及大量销售通路（表 10—2 是这三种通路的列表描述）。

表 10—2 个人电脑可供选择的通路

1. 传统通路

制造商的销售力量	销售一种品牌个人电脑。制造商的销售代表访问重要客户并采用电话方式与小客户及重新订购者联系业务。
授权经销商	销售人员和技师 C 是由制造商培训的。经销商和制造商共同合作做广告。应经销商的要求建立维修设施。该方式采用者有 IBM、苹果和惠普等。
特许权经销商	经销商加入特许经营可得到的好处有增强购买力、合作广告、特许者的技术帮助。
计算机超市	这是面积超过 25,000 英尺的专门销售计算机的商店。主要销售名牌如苹果、康柏、惠普。“计算机城超级中心”就是一个计算机超市。
计算机专卖店	通常是独家所有。有时也同其他独立经销商合作购买零部件以增强讨价还价能力。一般提供经销商要求的服务。许多维修设备是通过别的经销商购买。通常从多个制造商购买零部件组装计算机。
提供附加值的转卖商	销售捆绑有软件的计算机,供专业人员、制造商、批发商、零售商使用。有时也增加标准系统的硬件以适合使用者的专门需要。

2. 直销方式

直销通路	邮购制造商一般通过 TRW、GE 等公司提供现场维修服务。还提供免费技术支援。例如德尔、宙斯、Gateway2000。
------	-------------------------------------------------------------

### 3. 大量销售

办公设备供应店	销售两到三种品牌。产品一般带有通用软件。用户在店中不能挑选计算机。用户服务的水平因经销商而不同。制造商提供技术帮助和维修服务。例如 Staples、oficemax。
消费者电子商店	销售众多品牌。产品一般带有通用软件。用户在店中可以挑选计算机。制造商提供技术帮助和维修服务；某些技术帮助由零售商提供。可以提供大宗邮购服务。销售人员具有丰富的技术知识。实例有 J&R 音乐世界和第 47 街卡莫拉。
购物俱乐部	销售两到三种品牌。产品一般带有通用软件。用户不能在店中挑选计算机。制造商提供技术帮助和维修服务。实例有 Price/costco, Sam's。
百货店	销售两到三种品牌。产品一般带有通用软件。制造商提供技术帮助和维修服务。例如西尔斯。

表 10—3 用于比较 1993 年德尔公司和整个计算机行业通过不同通路销售个人计算机的销售额情况。在采用传统销售通路策略情况下,个人电脑制造商运用自己的销售力量向大用户提供产品和服务,而经销商网络(包括授权经销商、特许经销商、计算机超市、计算机专门店)覆盖小公司、家庭办公室及最终用户市场,而提供附加价值的转卖商(VARS)则销售捆绑有软件的计算机系统并对律师、牙医、保险经纪人等专业用户培训。

IBM、联邦系统、数字设备公司等采用这一通路策略。在采用直销策略情况下,制造商直接向大大小小的用户销售产品。德尔、奥斯汀计算机系统公司,康普爱德公司、Gateway2000 及斯万技术公司都采用直销通路策略。在采用大量销售策略时,计算机制造商通过象西尔斯、沃尔玛公司等零售商销售产品。帕卡德·贝尔公司和 KLH 公司就是使用这种通路策略的典型。

传统的销售通路策略承认对于不同类型的顾客需要不同的通路安排。例如,家庭爱好者第一次购买计算机由经销商提供指导,而使用专用软件的专业人士可以利用提供附加值的转卖商。采用传统通路策略时的一个潜在问题是,计算机领域不断下调的价格时常促使制造商同其经销商对抗。例如,康柏公司曾试图通过削减给予计算机商店的折扣来保持其 41% 的毛利率。过去,它最大的经销店获取约 40% 的批发折扣;这些零售商现在却只享受康柏公司建议的零售价 30% 的折扣。结果,有些零售商决定不再推销康柏计算机。德尔也认为这种通路策略是一种高成本的通路安排。

直销通路使计算机制造商能够控制顾客服务标准,控制最终零售价格,为计算机组装和维修选择低成本区间,每周有 5—7 天,每天 18 小时为用户提供帮助。德尔一直使用直销通路策略。它声称,其直销通路策略使它同采用传统通路策略的制造商相比获得若干优势。特别地,直销使德尔能够:

- 比零售商更有效地运用通路功能降低成本。这使德尔能够压低价格,与采用传统通路策略的制造商进行竞争,同时又获得满意的利润。德尔估计它同康柏这样的竞争者相比具有 15% 的成本优势。

表 10--3 德尔计算机公司与电脑行业的分销通路对比  
1993 年(占总收入的百分比)

德尔计算机公司	电脑行业	
直销	75	36
经销商	0	31
零售商	10	16
其他转卖商	15	17
合计	100	100

• 跟踪顾客从最初询价到提出技术支持要求等每一环节的活动。德尔每天收到来自世界范围的 35,000 个销售和服务要求。

• 应用数据库进行专门的促销和市场调查。1994 年德尔开始按照以个人电脑惯用模型为基础的五大终端用户类型确定目标用户。例如,某个技术奇才是一个强力型用户,他要求拥有市场上最快、最高级的系统。相反,某个技术挑剔的用户负责支持一个或更多的区域网。各种类型用户的需要各不相同。

• 控制顾客服务质量。在德尔公司,所有的顾客问询都由经训练的熟谙计算机技术的销售人员处理。如果顾客再打回电话,他会与同一销售人员再交流。

• 削减存货水平。德尔有相当于 35 天销售额的存货。相比较,康柏计算机公司的存货则相当于 110 天的销售额。

大量销售通路为基础的计算机制造商把其销售目标瞄向第一次计算机购买者。这些人喜欢在办公用品商店、消费电子商店、购物俱乐部及百货商店购买计算机。帕卡德·贝尔是最早使用大量销售通路策略的公司。帕卡德·贝尔一直通过象沃尔玛、

消费电子通路、百货商店及购物俱乐部这样的通路销售它的计算机。它的产品在这些通路获得最佳的货架空间及很高程度的广告支持。在 1994 年第一季度,帕卡德·贝尔尽管由于地震 6 天停开其生产线,仍然既比 IBM 也比苹果公司销售了更多的微电脑。帕卡德·贝尔之所以增长快,不仅由于它能洞察消费者的需要,而且得益于其分销通路。帕卡德·贝尔运用这些通路得心应手。别的竞争者因民用市场高退货率(约 20%,而产业市场仅为一位数)而避开这一市场。帕卡德·贝尔也是带多媒体功能个人电脑的最早大销售商,还是最早销售装有奔腾微处理器芯片的销售商之一。

## 双通路分销

1988 年,德尔增加了一支销售力量处理与大公司用户的交易,并签约提供附加值的转卖商。后者使德尔计算机成为他们自己软件的消费者,并把它们卖给牙医这样的专门市场。公司用户使德尔公司能通过一次订购卖出大量计算机,而且能够与经验丰富、不怎么需要操作指导的买者做生意。这些公司用户占德尔公司 1994 年销售额的 50%。

德尔也向提供附加值的转卖商销售产品。后者认识到某些消费者愿意为额外的技术支持及更好的软硬件配套支付费用。在 1994 年,11%的德尔销售额来自这些提供附加值的转卖商。德尔公司于 1990 年本来通过向购物俱乐部(如山姆批发俱乐部)销售计算机扩大了其市场覆盖面,但是在 1994 年夏天它又退出这一销售通路。曾有一时,德尔除了其邮购业务外,在 10 个国家通过 2000 多个零售通路销售其产品,在德尔宣布退出消费者零售通路时,德尔通过这些通路销售的产品不到 2%。零售店

方面销售额从未超过德尔总销售额的 10%，据德尔董事会主席声称，其零售店通路的销售是无利可图的。据米切尔·德尔称：“美国有 1 亿 8 千万部电话，任何人都能找到我们。”

## 存货管理

德尔建立了一个复杂的存货管理系统。该系统使德尔能保持本行业最低的存货水平(1995 年初是四个星期的供货量)，而又能在收到订单 5 日内发出货物。

不像其它供应商总保持大量存货，德尔的大多数产品只在收到订单后才组装。它能在确认一份订单后 5 日内发出货物。说明书通过计算机网络被送到附近的工厂。这使德尔的用户能订购在硬盘、主板、内存方面满足他们特殊要求的计算机。对于那些急需用户或那些需要标准型的用户，德尔可以在收到订单一日内发货。

德尔公司认为存货管理在个人电脑业是一个十分敏感的问题。首先，消费者一般希望尽快得到产品。对许多消费者来说，甚至仅仅几天的等待也似乎长得不能忍受。其次，从消费者选择观点看，购买计算机更近似于购买汽车，而不象购买设备。至少有 3 种不同类型的微处理器，5 种不同规格的硬盘，4 种不同水平的存储器，这形成了 60 种不同计算机型号。第三，由于芯片价格不断波动及由于整机价格的随时间下调的趋势，保持过多的存货是极其危险的。例如，1988 年德尔贮存大量 DRAM 芯片，预想有较高的销售水平和更高的芯片价格。结果是不仅这一预期没有实现，而且芯片价格下跌 70%。德尔试图通过销售机器卖出价值 1 亿零 4 百万美元的芯片，以避免利润下降。但是，由于机器价格的下降，德尔难以弥补其芯片成本的损失，结果，在

1990 财务年度, 德尔的利润从 1989 财务年度的 1400 万美元降到 510 万美元。

不像其他竞争者, 德尔现在依赖一种装配服从订单的生产哲学。虽然这种观念会降低其快速交货的能力, 但它减少了存货积压, 保证制造出合适的产品, 降低了成本。不过, 有些用户也对德尔的存货政策提出批评。正如 AIG 保险公司的一位客户代表所说: “机器是不错, 不过德尔的准时生产概念同我们的不一样”。尽管这位客户代表一天购买 100 台机器, 德尔只有一半的产品满足其承诺的 6 天交期约定。

德尔通过与莫里萨尔(一家大分销商)配合销售软件、调制解调器、CD-ROM 以及其它计算机外设。莫里萨尔一般直接向购买者交货, 免除了德尔本身的库存和运输环节。许多消费者只愿意同一个供应商打交道, 只愿意通过一次电话从一个供应商订购计算机、外设和软件。

## 顾客服务

米切尔·德尔认识到个人电脑对许多用户来说已成为一种普通商品。他也清楚许多购买者不愿意接受花费 3000 多美元购买一件产品却在付款前不能查验这一做法。因此, 该公司长期致力于高标准的顾客服务。德尔的营销主管说: “顾客服务不是一个部门机构, 而是一种哲学。”德尔的顾客服务战略不仅使地方计算机商店成为其忠实的客户, 而且也使邮购成为一条行得通的购买电脑通路。一位市场调查者说: “德尔提高了人们对邮购为何物的认识。”德尔计算机公司通过米切尔·德尔所称的“直接关系营销要求我们要为完全满足每一个顾客的需要直接负责”而使得顾客高度满意。

德尔公司的其他顾客服务手段还有:

- 德尔是提供保证次日现场服务的第一家个人电脑制造商(于 1987 年),也是第一家提供马上换货服务的公司(于 1989 年)。

- 德尔计算机公司在 J. D. 协会的第一次个人电脑顾客满意度调查中获第一名。这次调查的对象是雇员不足 500 并以办公室为工作场所的企业用户,根据对他们的调查结果作出评价。

- 德尔要求其销售额的 70%来自现有顾客。这种忠诚度表明全面顾客满意。

- 每星期五早晨 7 点半,德尔管理者要参加一个顾客倡议会,在每周的例会上,管理人员检讨顾客的抱怨,目的是把对特定问题的解决办法转变成政策的变革。

- 德尔公司要求其免费技术热线通过 150 名技师解决 91%的技术问题。如果一个问题不能通过电话解决,在 17 座主要城市德尔将派遣 BSC 技术服务公司的职员在 4 小时内赶到顾客家或办公室去处理。如果技术问题发生在德尔公司便携式电脑,德尔公司甚至会把送来维修的机器存贮的全部资料转移到替换机器上。替换机器将由德尔公司在下一个工作日送给用户。

同德尔公司在销售迅速增长时期积极实行顾客服务策略相对照,增长一直给德尔的一些直销竞争者造成困难。康柏公司的总经理说,高销售增长“几乎象信天翁。你越是成功,顾客期望的水平越高。”例如,竞争对手 Gateway2000 有 500,000 台机器在流通,在一个特定的星期一早晨它的免费顾客服务电话热线接到 9000 个电话。

## 长期展望

德尔过去的经营一直很杰出。很少有公司能夸口在经营开始的头九个年头销售额达到 10 亿美元,或者在一个五年周期中年销售额以 75% 的速度递增。尽管在 1994 年 1 月 30 日结束的财务年度其销售收入比上年增长 42%,达到 28 亿美元,在这一年度,它作为公开上市公司蒙受了第一次净亏损。

德尔有机配合的市场营销战略具有如下几个优势:以直销通路策略控制分销,通过分销策略进入多目标市场;良好的存货管理系统及出色的顾客服务。另外,该公司还具有比传统通路的大竞争者低的成本结构,有坚实的财务基础,积极的品牌形象及在国内外市场上更多的成长机会。这些优势是竞争者难以模仿到的。

令德尔公司担忧的是:所有竞争者之间日趋激烈的价格竞争;消费者日趋把个人电脑看作一种日用品;整个行业的低边际利润;由于市场饱和造成的国内市场有限增长。

## 案例 2:固特异公司——重新评价销售通路

在斯坦利·古奥特(前罗伯梅德董事长)的领导下,固特异公司试图夺回其旗舰品牌“固特异”失去的市场份额。该品牌在备用轮胎方面的市场份额从 1987 年的约 15% 下降到 1992 年的 12%。

固特异公司出现问题的部分原因是最终用户的通路购买行为变化反应迟缓。固特异管理当局认识到它需要扩展其轮胎的分销通路,因为当人们需要更换轮胎时,他们再也不愿意寻求

专门的轮胎经销商(见表 10—4),而是越来越多地在折扣轮胎店、大型销售商、仓库俱乐部(这些通路销售多种品牌)购买轮胎,但是直到最近,固特异的品种几乎无一例外地通过公司所有的 1000 家自营店和 2500 家独立经销商(他们只专卖固特异品种)销售。1992 年,固特异开始通过西尔斯、沃尔玛及象亚利桑纳折扣轮胎公司那样的几家轮胎连锁店销售其产品。1992 年 3 月,固特异宣布它将开始把“固特异牌”的七条轮胎产品线卖给西尔斯公司。西尔斯一年销售 950 万条轮胎,比任何其他零售商都多。

把轮胎卖给这些通路导致固特异与独立经销商关系恶化。这些独立经销商仍实现着固特异 50% 的销售。一位拥有 10 家轮胎连锁店的董事长说:“你的感觉就象经过 35 年的婚姻生活,你妻子突然跟你分手了。”固特异的 2500 家独立经销商中,有几百家开始进其它品种的轮胎作为对固特异通过西尔斯销售轮胎的反应。许多经销商开始销售私家品牌轮胎(这些轮胎有的是固特异自己的工厂生产的)。这些品种给经销商带来高额利润并减少了价格竞争。其它经销商则经营象米切林、布里奇斯通等竞争性品种。加利福尼亚的几家经销商甚至对固特异提起诉讼,声称通过大型经销商销售轮胎不公平地削减了经销商的利润率。尽管固特异的一位高级经理人员争辩说,固特异的经销商在这一时期销售一直在增长,几个经销商抱怨说,由于来自大型销售商的竞争,利润率下降了。

1995 年 1 月 24 日,固特异宣布它计划向其独立轮胎经销商和公司所属的轮胎专营店提供专门的轮胎产品线。许多轮胎将与固特异现有品种一致,但是它们以不同的模型设计出售。某些轮胎将以不同的尺寸和胎面底纹出品,而另外一些品种的轮胎则只通过经销商销售。这种策略用以减少固特异分销通路之

间的竞争。尽管其它轮胎制造商一直向不同通路的成员提供专门的产品,但这是固特异首次采用这种策略。作为这种策略的组成部分,固特异将制定一种新的折扣政策,使购买更多固特异轮胎的经销商更加有利可图。固特异希望其新的折扣政策能阻止经销商销售别的品牌。固特异还将帮助经销商在服务不足的市场开设新的分支机构。

固特异的分销政策在强调私家品牌方面不同于竞争对手。库柏轮胎和橡胶公司以私家品牌销售其近半数的轮胎(通过石油公司、大独立分销商及大型销售商),另外一半产品则通过独立经销商销售。库柏也不使其自设的销售店与经销商竞争。

表 10-4 美国备用轮胎市场不同销售通路的销售份额(%)

销售通路	1982 年	1992 年
传统的多品牌经销商	44	44
折扣多品牌经销商	7	15
大型销售商	20	14
公司所属销售店	10	9
服务站	11	8
仓库俱乐部	—	6
其他	8	4
合计	100	100

### 案例 3: 与倒卖商打交道

对于通路管理来说,恐怕世界各国的制造商都面临着同样一个难题:没有什么有效的办法防止炒货现象的发生。中国如此,美国也如此。但下面的案例描述了美国的制造商如何防止炒货现象的发生或减小其危害的种种做法,也许能给正为同样问题苦恼的销售经理一点启示。据美国一些观察家认为,倒卖是遍及整个百货业的一种痼疾。现在倒卖商凭借个人电脑和精确的数据库的帮助,能够确定美国每一个城市的任何产品的价格。这样的信息基础在确定把大量商品从低成本地区运到高成本地区是否值得这样的问题上十分有价值。尽管每听罐头的利润少的只有几美分,倒卖商却能每天把成千上万箱运来运去。据估计仅杂货店的倒卖金额每年就达到 250 亿美元。

作为倒卖活动获利情况的例证,我们看下边的资料。纳比斯科公司最近在中部亚特兰大以每箱 50.76 美元的价格向超市和批发商销售箱装坚果,这一价格包含了运费。相比较,一个倒卖商以每箱 36.38 美元销售相同的商品,这一价格也包括了运费。尽管倒卖商不披露其商品货源,它不会是来自批发商,因为批发商不可能既超储又加入前向购买。造成低成本的原因是纳比斯科为了获得地区市场份额降低其坚果的价格。

虽然制造商不愿意与倒卖商打交道,但后者一般地从零售商那里获得所需商品是不成问题的。例如,拿 H·J·海因茨来说,它以每箱 5 美元的特别折扣在米尔沃基的超级市场销售了至少 3,000 箱货物。一家小杂货连锁店也许购买同样数量的货物以获得数量折扣,但是它会立刻把其余 2000 箱卖给倒卖商。大量采购可以使小超市以与大的竞争者相同的价格获得番茄

酱。另外,超级市场还能通过以高于成本的价格把多余的商品卖给倒卖者获利。倒卖者也可因低价买入番茄酱而获利。据可靠消息,在这笔交易中小超市连锁店能够轻易赚得 2200 美元利润。另外,倒卖商通过投资 41,000 美元可赚得 4000 美元利润。而大的倒卖商在一周可以做几百笔这样的生意。

在某些情况下,制造商的雇员知道最终销售的商品被转售给倒卖商,但是他们乐意这样做,以便完成他们的销售指标或赢得一场销售竞赛。有些倒卖商甚至在传统批发商的订货办公室或在超市连锁店设有自己的营业柜台。

为了控制倒卖商,有些公司如托皮卡纳确定果汁箱的控制量并现场检查分销情况。这使他们能够确定原先在一个城市销售的果汁现在在另一个城市也有货可售。另一种阻止倒卖的办法是在不同的市场上以相同的价格销售相同的商品。第三种办法是削减数量折扣,以避免刺激客户过多订购。

对于倒卖的道德性有不同的观点。有些批发商和零售商把倒卖看作是提高他们利润水平的诚实行为。这些中间商注意以许多制造商对倒卖看待角度不同。有些人因他们只购买而不销售倒卖商品,或只参加一小点倒卖活动而感到骄傲。同这些立场相反,全国食品经纪人协会关系委员会颁布的关于倒卖的“白皮书”持相反的立场。在向制造商建议的条款中,清楚地阐明了公司对倒卖的政策应当是拒绝向已知的倒卖提供货物,并且建立一套监督客户购销量的制度。

#### 案例 4:宝洁公司的 EDLP 战略

1991 年晚些时候,宝洁公司宣布它将转向每日低价战略,即 EDLP。它的 EDLP 工程首先始于家用产品,后来扩展到美容

和保健品,最后扩展到宝洁的大量化妆品产品线(如卡沃姑娘、诺克萨奥、克莱瑞恩)。例如,在宝洁的 EDLP 战略下,宝洁的 Down(一种液体洗碟皂)将卖 1.32 美元。在过去的高一低价格制度下,这种产品的批发价可以从 99 美分到 1.89 美元波动(平均价格为 1.37 美元)。到 1994 年,宝洁已将其全部美国牌子的产品价格削减 12%—24% 不等。大多数的削价是在降低其销售促进费用实现的。

爱德文 L·阿特里特——宝洁公司的董事长兼执行总裁说:“价格波动造成制造和分销系统不稳定和大量无效率。为了满足大量需求,制造商必须建立原材料存货,在生产计划中合理安排高峰和低谷,这需要承担过多的库存成本、运输成本以及新的管理费用。在某些情况下,我们的工厂不得不连续四周 24 小时不间断地运转,然后有几个月负荷不足,直到超级市场把它们的存货全部消耗完。”宝洁公司估计,采用 EDLP 战略后,由于更加合理地预见产量,更有效地利用工厂的生产能力及采用更好的原材料供货订购方式,公司一年可节约 1 亿 7 千 5 百万美元。

到 1994 年,宝洁公司 70% 的产品采用 EDLP 订价战略。由于采用 EDLP 战略,宝洁产品价格变动的次数从一天 55 次降到一天一次,而价格档次由原来的 17 个降到 3 个。宝洁公司从高一低浮动价格制度转到 EDLP 制度是有一些原因的:首先,仓库俱乐部的成员和折扣商店想在整个一年中以单一的价格连续销售一种产品。EDLP 使这些零售商能降低他们的广告费用并不断保持一种低价品牌形象。其次,宝洁公司维持其高一低价格制度要发生巨额的行政管理费用。公司每天对 80 个品牌作出 55 次变动价格决定,迫使其在每个第三次订购重复工作。零售商也开始就他们的帐单提出更多的争议。根据一个消息来源,这

些争议的 80% 以对客户有利的结局解决。第三,一些分析家争辩,EDLP 是一种特别灵活的价格策略,十分有利于宝洁获得高市场份额和高品牌忠诚度。以市场份额为判断标准的话,宝洁公司 44 类产品中,有 32 类列第一或第二位。EDLP 更适合宝洁公司,因为它在扩大市场份额时无须太多的特别折扣。第四,EDLP 消除了前向购买和灰色市场产生的机会。

最初,宝洁的重要竞争对手(如高露洁、通用米尔斯、尤尼利佛和雀巢)声称他们将继续使用高一低浮动价格制。例如,高露洁的一位发言人说,该公司将继续向批发商提供高额折扣,并“按客户愿意的方式与客户做生意。”现在,大多数的竞争者正在使用一种菜单方式,客户可以在其中选择连续但相当低的交易价格或者一种津贴水平。例如,通用米尔斯削减了其 8 个品牌的价格(这占其谷类食物的 40% 产量)并且削减了其花在赠券和价格促销上的费用(价格促销如半价交易和买一送一等方式)。

宝洁公司在实行 EDLP 战略上与其主要客户有过争吵。一些中间商,如怀特—埃德、A&P、赛福威、Supervalu,削减了宝洁产品的数量或取消了一些宝洁公司的品牌。另外一些中间商甚至考虑把宝洁的产品从货架上显眼的地方挪到不显眼的位置。这些公司的某些经理把他们许多的不满归于失去前向购买机会。估计 70% 的批发商利润和 40% 的超级市场利润来自前向购买。还有一些经理认为宝洁宣传其新战略不得力。

### 案例 5:卡特皮勒的经销商培训

当卡特皮勒面临一家大的日本重型设备制造商的竞争时,它认识到公司主要的竞争优势之一是其经销商网络和公司向经销商提供的营销支持项目。这些项目包括存货财务计划、推销协

助和广告项目。卡特皮勒现在把越来越多的注意力放在如何通过培训加强现有的经销商网络。卡特皮勒很清楚它的经销商代表其整个分渠通路的最后链条。它也知道它的用户依靠经销商去获得售前产品信息和售后服务。

卡特皮勒的培训项目(被称作销售队伍开发系统(STDS))长达12个月。卡特皮勒的目标是通过利用一支咨询顾问队伍向经销商提供专业帮助。咨询队伍直接与经销商的销售经理及销售人员一起工作,以提高经销商的效率。除了STDS项目,卡特皮勒还有一项称作具有管理头脑的管理人(MMS)自修培训项目,它由经销商在世界范围执行。MMS的主要目标是使雇员象经理那样思考。

在开展STDS培训项目时,卡特皮勒考虑了以下问题:

培训项目的目标是什么?

谁应当接受培训?

培训的课题有哪些?

培训应当在什么地方进行?

谁从事培训工作?

使用什么样的培训方法?

培训项目的目标是什么?卡特皮勒的STDS项目有三个总目标:改进经销商的销售活动;使经营商在全球经济中更富竞争力;训练经销商如何克服客户阻碍、创造团队销售网络、提高时间管理技能。

谁应当接受培训?在选择受培训的对象时,卡特皮勒优先考虑下列经销商:全身心投入培训计划的经销商;财务稳定者、有稳定的组织结构者、处于稳定且经济前景好的国家者以及具有高增长机会者。

培训的课题有哪些?卡特皮勒的培训项目内容包括生产知

识、销售技术、预测和顾客定位。生产知识模块涉及的课题是服务产品和工艺方法诊断。销售技术侧重于诊断技巧、销售技能和销售关系。预测和顾客定位部分的培训帮助经销商更好地计划存货管理。顾客定位侧重于建立顾客档案,寻找销售机会。

在什么地方培训?卡特皮勒采用现场培训和集中培训相结合的方式。在美国的经销商要在卡特皮勒设在伊利诺斯州皮瑞尔的培训基地接受2—4天的培训。60%的培训时间是上课,40%的培训时间是实验室环境下的动手操作。海外经销商在经销商所在地或区域总部接受培训。

由谁进行培训?卡特皮勒使用三种不同类型的培训人员:人事专家、生产线培训人员和外部专家。人事专家准备培训资料并授课;他们是经销商培训中心的雇员。生产线培训人员是卡特皮勒生产线上具有销售背景的雇员。外部专家受雇提供培训要收取费用。

应当采用什么样的培训方法?卡特皮勒和某些类型的培训中采用电话会议的方式。它已在全世界范围建立起一套卫星系统为培训服务。

在实验阶段,参加此培训项目的经销商净销售收入平均增长102%。经参加人员所确认,STDS培训项目产生了下列良好效果:

- 所有参加培训的经销商感到他们的组织技能明显提高了。

- 80%的参加者说他们明显提高了计划技能,产品和技术知识和一般营销技能。

- 50%的参加者感到他们明显增长了应用知识、财务知识和连续推销技能。

## 附录：派力营销培训服务简介

### 一、销售员培训

#### 1. 课程目的：

- A. 使销售员了解专业化销售的重要性,同时也是销售员必须掌握的技巧及重要工作。
- B. 使销售员了解如何在销售介绍中有效运用技巧、怎样提高信心和工作效率。
- C. 帮助销售员建立最佳的客户关系,提高公司及销售员形象,从而增加经济收益。

#### 2. 培训对象：

- A. 新销售员。
- B. 有一定工作经历的销售员。
- C. 接受过基础培训的销售员。

#### 3. 方法：

- A. 室内培训。
- B. 室外培训。

#### 4. 室内培训内容：

- A. 公司、人员、组织结构的介绍及新人的自我介绍；
- B. 公司销售政策、送货、仓储等相关的规定；
- C. 销售部及销售员的职能与职责；
- D. 销售员的专业礼仪和专业形象；
- E. 有效的销售技巧：
  - a. 准备/计划；      b. 呈献/推介利益；      c. 出访；
  - d. 处理异议/拒绝；      e. 说服销售；      f. 电话销售
  - g. 终结成交/建议交易；      h. 商品化陈列；      i. 促销；

j. 有效的售后服务； k. 客户类型分析。

F. 有效的时间管理；

G. 销售团队。

5. 室外培训内容：

A. 专业销售技巧的实施(在销售主管培训或销售管理体系建立后进行)；

B. 个案实施；

C. 如何做资料搜集。

## 二、销售主管的培训

1. 培训目的：

A. 使主管了解工作的基本内容和方法，以达到程序化管理的要求；

B. 使主管了解指导、培育与发展属下员工的重要性，也是主管必须的技巧和重要工作；

C. 使主管了解如何作为属上员工的销售教练，从而有效地提高销售队伍的销售技巧、信心、工作效率与士气。

2. 培训对象：

A. 销售主任、区域经理；

B. 有晋升潜质的主管；

C. 必须有足够的销售经验和技巧；

D. 学员已完成“面对面指导”的培训。

3. 培训内容：

A. 销售主管工作的基本内容及要求； B. 计划；

C. 有效的时间管理； D. 授权； E. 激励； F. 沟通；

G. 员工的训练与发展； H. 评估与监控； I. 销售团队。

## 三、销售经理培训

1. 培训目的：

- A. 如何选择高素质的人才,并通过训练使之勤奋、高效和团结工作;
  - B. 熟练运用培训方法并准确评估其作用;
  - C. 协助属下达到目标;
  - D. 更好地处理事务性及协调性工作,并制定中、长期销售计划。
2. 培训内容:
- A. 销售员招聘与考评; B. 卓越领导技巧;
  - C. 销售会议的组织; D. 销售计划的制定与监控;
  - E. 培训计划的制定、方法及工具; F. 销售团队。

#### 四、其他培训项目

- 1. 营销基础知识培训。
- 2. 全面顾客服务以及专业服务技巧培训。
- 3. 专业促销技巧培训。
- 4. 专业导购技巧培训。
- 5. 特许经营以及连锁店管理技巧培训。
- 6. 批发商管理技巧培训。
- 7. 营销企划实务培训;
  - A. 新产品上市企划实务培训;
  - B. 品牌推广企划实务培训;
  - C. 市场推广企划实务培训。

#### 五、课时的安排

- 1. 销售员:10—12天。
- 2. 高级销售员及主管:3—5天。
- 3. 销售经理:3—5天。
- 4. 其他营销类培训根据实际情况安排课时。

## 六、教材

1. 讲义。
2. 建议参考书籍。

七、教具：白板、挂图、投影仪、放映机、幻灯片和录像机等。

## 八、授课人员

1. 销售顾问。
2. 营销顾问。
3. 培训顾问。
4. 优秀推销员。

## 九、费用预算

### 1. 室内讲课费：

- ①销售员 6000 元/天；
- ②销售主管 8000 元/天；
- ③销售经理 8000 元/天；
- ④营销策划实务培训 12000 元/天。

### 2. 培训访谈收费：3000 元/天。

### 3. 《营销手册》：按委托方需求编写，所需费用如下：

- ①专业销售手册 50000 元；
- ②销售管理手册 50000 元；
- ③导购手册 50000 元。

### 4. 场地、交通及住宿：

- ①由委托方提供场地或支付场地租赁费用；
- ②由委托方安排交通、住宿或由委托方报销交通、住宿费用。

### 5. 工商管理费等各类税金：按合计费用总额的 10% 收取。

## 十、支付方式

双方签订合约后，即由委托方支付总费用的 70%，余款待授课完毕之日一次付清。

## 十一、建议书

销售培训结束后，培训方向委托方提出跟踪培训建议书(免费)。

## 参考书目

郭国庆:《市场营销管理——理论与模型》,中国人民大学出版社,1996

邝鸿:《现代市场学》,中国人民大学出版社,1987

郭国庆、牛海鹏、李海洋:《市场营销手册》,企业管理出版社,1994

牛海鹏:《特许经营》,企业管理出版社,1996

段亚林:《商务代理》,中国经济出版社,1995

*Donald J. Bowersox: strategic Marketing Channel Management, McGraw-Hill, 1992*

*Subhash C. Jain: Marketing Planning & Strategy, Thomson Information/Publishing Group, 1990*

## 参考书目

郭国庆:《市场营销管理——理论与模型》,中国人民大学出版社,1996

邝鸿:《现代市场学》,中国人民大学出版社,1987

郭国庆、牛海鹏、李海洋:《市场营销手册》,企业管理出版社,1994

牛海鹏:《特许经营》,企业管理出版社,1996

段亚林:《商务代理》,中国经济出版社,1995

*Donald J. Bowersox: strategic Marketing Channel Management, McGraw-Hill, 1992*

*Subhash C. Jain: Marketing Planning & Strategy, Thomson Information/Publishing Group, 1990*

## 参考书目

郭国庆:《市场营销管理——理论与模型》,中国人民大学出版社,1996

邝鸿:《现代市场学》,中国人民大学出版社,1987

郭国庆、牛海鹏、李海洋:《市场营销手册》,企业管理出版社,1994

牛海鹏:《特许经营》,企业管理出版社,1996

段亚林:《商务代理》,中国经济出版社,1995

*Donald J. Bowersox: strategic Marketing Channel Management, McGraw-Hill, 1992*

*Subhash C. Jain: Marketing Planning & Strategy, Thomson Information/Publishing Group, 1990*

## 参考书目

郭国庆:《市场营销管理——理论与模型》,中国人民大学出版社,1996

邝鸿:《现代市场学》,中国人民大学出版社,1987

郭国庆、牛海鹏、李海洋:《市场营销手册》,企业管理出版社,1994

牛海鹏:《特许经营》,企业管理出版社,1996

段亚林:《商务代理》,中国经济出版社,1995

*Donald J. Bowersox: strategic Marketing Channel Management, McGraw-Hill, 1992*

*Subhash C. Jain: Marketing Planning & Strategy, Thomson Information/Publishing Group, 1990*