

独家代理的选择和使用

宋 承 业

当前,国际贸易领域里的贸易方式正随着各国政治和经济结构的变化而不断有新的发展,特别是跨国公司的出现,使贸易方式这个范畴增添了许多新的内容,诸如母公司与子公司之间的商品转移、以资本形式出现的设备和产品的移动以及跨国公司内部母公司与子公司、子公司与子公司之间原料供应、加工、装配和产品销售的分工等等。但是,在传统的贸易方式中,代理方式还是比较常见的一种。一个好的代理可以做许多委托人自己无法直接办到或是委托人要花很大代价才能办到的事情。

代理方式的具体做法很多,也很复杂,独家代理是其中主要的一种。独家代理是指享有专管权利的代理商,一般都指定地区和商品的范围。独家代理和委托人之间是委托代办的关系,业务上由独家代理按委托人提出的销售条件,物色买主、推销商品,並以委托人的名义或由委托人自己和买主签订交易合同。在交易中,独家代理按规定享受佣金,不负物价和盈亏风险,一般亦不负履行合同的責任,但有一定程度的督促或保证买户履约的义务。委托人如越过独家代理与买主直接达成交易,也应该对独家代理支付规定的佣金。

本文就纺织品进出口公司在澳大利亚和新西兰两个独家代理的业务发展过程和一些具体问题,对怎样运用好独家代理这个贸易方式进行一些探讨。

一

澳大利亚和新西兰两个国家的政治和经济都比较稳定,人口密度低,物产丰富,工农业生产,尤其是畜牧业生产,都比较发达;按人口平均的国民经济收入和消费水平都相当高,对各种消费品的需求量很大而且比较稳定。据澳大利亚官方统计,仅纺织品中的棉布一项,1978年至1979年财政年度的全年消费量是32800万平方米,平均每人每年消费23.5平方米(倘若包括棉涤纶,则每人每年消费量高达36平方米),其中大约87%依赖进口,每年棉布的进口量约为28800万平方米(平均每人每年进口20.6平方米),约值28000万美元;新西兰在1978年至1979年财政年度棉布总进口量为4000万平方米(平均每人每年进口13.3平方米)。由此可见,澳大利亚和新西兰是两个很大的棉布消费市场。

建国以来,我国对澳大利亚、新西兰两国出口棉布从无到有、从少到多,发展很快。按照澳大利亚和新西兰两国海关统计,1978年至1979年财政年度澳大利亚进口我国棉布6660万平方米,新西兰进口我国棉布720万平方米,分别占澳、新两国棉布进口总数量的23%和18%,在向澳、新两国出口棉布的国家 and 地区中,我国的数量居首位。我国国际威望日益提高和生产不断发展,固然为发展棉布出口创造了优越的条件,而纺织品进出口公司能审慎选择和善于使用两个好的代理,则是在澳、新两国市场上实现这种发展的一个十分重要的原因。

二

纺织品进出口公司在澳大利亚的独家代理 Bunge (Australia) Pty. Ltd., 和在新西兰的独家代理 Mc Donald Vadco Ltd., 堪称是两家很好的代理。他们都有一些共同的特点:

(一)两个代理都有一定规模, 活动能力强。

Bunge 公司是一个垄断性的跨国公司, 母公司设在阿根廷, 子公司遍布欧洲、亚洲以及澳大利亚、美国和英国等地。做我们棉布代理的 Bunge (Australia) Pty. Ltd., 是这个垄断公司在澳大利亚的几个子公司之一, 办公室在墨尔本, 有职员20人左右, 主要业务人员5人, 并在悉尼设有一个分支机构, 悉尼公司共6人, 主要业务人员3人。Bunge 集团在澳大利亚还有经营钢铁厂、乳品和肉类加工以及百货商店等独立核算的子公司。

新西兰代理 Mc Donald Vadco Ltd., 的总公司在奥克兰, 有职员10人, 主要业务人员4人, 在威灵顿设有分公司, 有职员2人。

(二)专做代理业务、专营纺织品, 而且专搞中国纺织品。

具有这种特性的代理商能精力集中, 使他们的客户无后顾之忧。作为一个代理商, 若自己兼营进口或批发, 由于本身能从供应者那里享受佣金, 实际买户在价格竞争方面将处于不利地位; 倘若兼营其他供应者的同类商品, 则进口中国商品的实际买户就可能在同一个代理商的渠道内遭到其他国家同类商品的竞争, 这两种情况都会使实际买户对代理商产生疑虑, 以至影响或挫伤实际买户的经营信心。

(三)信誉好, 有一定的社会地位, 对我友好, 推销我商品积极努力, 都各有一套拢络买主的手段。

澳大利亚代理墨尔本公司的总经理在买户中素有宽厚、诚实之称, 声誉极佳。墨尔本和悉尼两地的公司对于一些样品费或品质问题等引起索赔而买卖双方有争议时, 常自己贴钱偿付。新西兰代理也肯下本钱, 三个业务人员都配备汽车, 外出推销、送样品、联系客户等方便迅速, 有时, 新西兰代理还出钱负担旅费把一些重要客户请到中国来, 既做交易, 又能游览。所以, 两个代理都能拉住一批基本客户, 通过他们进口中国的纺织品。

自从这两个公司做了我们的独家代理以后, 我国对澳大利亚和新西兰两国市场的棉布交易发展迅速, 年出口量成倍增长。

三

两个独家代理——Bunge (Australia) Pty. Ltd., 和 Mc Donald Vadco Ltd., 的历史和现状为我们提供了一些启示:

(一)物色代理必须审慎选择、主动培养; 对代理人选要求资信可靠、有活动能力、对我友好、能为我所用。

选择独家代理, 一开始就要下功夫, 进行多方面的观察和慎重的考虑, 然后作出抉择。开始, 或许限于客观条件和经验不足, 造成失误。一经发觉问题, 就应该当机立断, 迅速解决, 改变局面。因为一旦指定了一个独家代理, 它就应是委托人在当地市场的利益代表者,

委托人在这个地方的商业利益就与代理的好坏联系在一起了。倘若代理选择得好，业务就会顺利地发展扩大，反之，却会受到限制，甚至遭到政治上和经济上的损害。这是在选择独家代理时必须注意的问题。

作为一个好的独家代理，既要求他在政治上与我友好，在商业利益上与我有共同的方面，也要求他有良好的商业信誉和较强的经营能力。即使在某些方面还有不足之处，但至少具备可以培养、发展的基础。这是独家代理人选必须具备的基本条件。

纺织品进出口公司在委托Bunge公司作我棉布代理之前，曾于50年代中期，在澳大利亚委托过另一个叫 Colotex 的公司做独家代理。这家公司本身有工厂生产和加工棉布，有时虽进口一些棉布，仅是为了补充其产量或品种花色之不足。当时，我们的棉布对澳出口虽然有一点，但数量一直盘桓在很低的水平上，其原因就是我们的销售活动实际上已经被这家代理所控制。所以，当我国棉布在澳大利亚逐渐树立了市场声誉，受到了消费者广泛欢迎的时候，我在澳大利亚市场的推销活动就与这家名为代理实是竞争对手的利害关系发生了严重的冲突，最后，Colotex 竟然向法院提出控告，指控我国棉布在澳大利亚进行倾销，企图诋毁我国平等互利的贸易原则，抵制我国棉布对澳大利亚的正常贸易。当时，Bunge公司是Colotex指定的分代理，还不是我们直接指定的代理商。然而，它代表和反映了澳大利亚棉布买户和广大消费者的意向，准备了必要的资料和论据，出庭作证，为我们辩护，否定了Colotex的指控，最后Colotex败诉。当然，纺织品进出口公司与Colotex的代理关系也随之告终。不久，我纺织品进出口总公司与Bunge公司正式签订了新的独家代理协议，从此，改变了50年代末和60年代初我棉布对澳出口停滞不前的局面，并从1963年开始，出口数量明显增长。如以1957年的出口数量为100，则逐年增减的比例为：

年 份	出口数量 指 数	年 份	出口数量 指 数	年 份	出口数量 指 数
1957	100	1963	273	1973	955
1959	151	1966	398	1975	416
1960	86	1969	678	1977	548
1961	56	1972	816	1979	653

Vadco Trading Co. 是在60年代初期，由上级指定请其作为我棉布在新西兰的独家代理。这家公司的负责人在政治上对我非常友好，曾对发展中、新两国的关系作出贡献。他在新西兰也有一定的社会地位。但是，他不大懂得做买卖，特别对棉布业务是外行，与棉布行业中的实际买户不熟悉，也缺少推销棉布的办法。尽管他在主观上有发展中国棉布交易的良好愿望，可是，由于经营能力和业务经验不足，要扩展棉布交易却存在着一定的困难。所以，在60年代的头几年里，我国棉布对新西兰的出口额一直很小。后来，我们在新西兰发现了另一个叫 Mc Donald Co. Ltd., 的商人，这个商人熟悉进出口贸易，对棉布买卖也在行，且有活动能力。然而因为他不是我们的代理，缺少我们的支持，无法在当地市场上展开推销我棉布的业务活动。我们也不能把他的特长和能力，为我所用。

经过认真考察，我们主动对两家商行做工作，在他们双方同意的原则下，把两家商号撮合在一起。1964年这两家公司终于合并，改名 Mc Donald Vadco Ltd., 原 Mc Donald Co. Ltd. 的

负责人任新公司的业务负责人。这一措施为我国大踏步地发展对新西兰的棉布贸易奠定了可靠的基础。若以1964年的出口数量为100，则逐年的增减比例是：

年 份	出 口 数 量 指 数	年 份	出 口 数 量 指 数
1959	6	1969	503
1962	2	1972	640
1963	25	1974	1077
1964	100	1977	269
1966	244	1979	549

以上说明物色好的代理，对扩大出口，关系甚大。

(二)对独家代理要给予必要的信任、配合和支持，才能充分发挥其作用，在推销商品、扩展市场方面取得成效。

物色了好的代理后，还必须在商业活动中给予一定程度的信任，放手使用，以充分发挥代理的积极性。纺织品进出口公司于1980年初派了一个贸易小组去澳大利亚活动。当时，虽然市场呆滞，交易不旺，可是通过小组的努力和代理的配合工作，在维持原来价格水平的基础上，达成了比较理想的交易。但有一个大类品种成交很差，国内公司根据其他市场的情况，通知贸易小组可把这个大类品种的各种规格降价5%——15%，并要求小组推动成交。小组考虑到当时市场虽然呆滞，但原因是多方面的，如果这个大类品种以较大的幅度普遍降价，势必影响市场上对其他几个大类品种价格的信心，但是，如果不降价又恐失去成交时机，完不成推销任务。最好的办法是要代理配合，专找进口这类品种的客户进行试探，摸清他们对行情的看法，再根据具体情况灵活掌握，在达成交易的前提下争取少降价或不降价。不过，要这样做就必须把我们的意图跟代理商讲清楚，否则，代理商心中无数，就难以很好地配合我们工作。但是，小组对这样一个涉及整类品种降价的意图，又怕一旦泄露出去，有可能造成被动。后经慎重研究，小组认为Bunge公司与我靠拢，负责人比较诚实，而且经过多年的实际交往，证明这家代理商在一定程度上，已与我有着共同的商业利益；再则，按资本主义国家的法律和惯例，代理有为委托人保守商业秘密的义务。因此，决定把国内通知的内容告诉代理商并与其共同商量对策。当代理的负责人了解了通知内容后，他首先表示不能把通知降价的内容透露出去，并建议在与实际买户谈交易时，仍按原来价格报盘，如买户反映价格太高，则可有意识地诱导买户还盘，倘若出价在我们降价幅度以内，就可予以接受。代理的看法和设想与小组原先的想法基本相同，由于步调一致，措施也就有力得多，代理亦感到我们对他信任，就连日有针对性地主动找了一些这类品种的买户进行工作，促成了较大数量的交易。除个别品种接受客户还价下降3%之外，大部分仍按我原价成交，既达到了不失时机地抓紧推销的目的，增收了外汇，又稳定了市场和买户们的信心，取得了很好的效果。

支持和配合代理开展工作，是有效地发展贸易，扩大市场的重要条件。澳大利亚代理曾经对我们说，澳大利亚进口的服装用布，除少数高档品种外，中国已占了很大比重，发展余地不多了，而澳大利亚市场上同样销路很广的工业用布和家具用布，对中国来说，还是空白

点，中国再要扩大市场，只有从竞争者手里把这类品种的市场争取过来。他还说，只要中国能设法供应这些品种，他保证可以在短期内把中国在澳大利亚的棉布交易，增加一倍。1980年，Bunge组织了一个客户来上海访问，纺织品贸易小组访澳时，又介绍另一个客户与贸易小组接触，洽谈几个工业用布。由于外贸与工业部门相互协作，共同努力，满足了这两个客户定购三个新品种和新装潢的要求，达成了几百万米的交易。这几笔交易的特点是：批量大、创汇高、没有季节性、花色少变，摆脱了过去澳大利亚棉布交易一向是批量小、花色多变等比较难办的问题，对提高生产、发展外贸都极为有利。

(三)要经常注意和解决商业活动中客户的“老化”问题。

自然界的一切事物都有个发生、发展和衰亡的过程，商业活动领域里的客户也有个“老化”问题。这是一个重要的问题，但往往易被忽略，等到发觉情况严重，已为时太晚，交易就会日益缩小，甚至失去市场，要挽回就要费很大周折，甚至要从头做起。

悉尼是澳大利亚最大的商业中心，墨尔本次之。过去，我棉布在悉尼的交易量也一向大于墨尔本，但最近几年来，两地的交易量却倒了过来。1980年，贸易小组访澳时发现，代理公司和实际买户都已存在着“老化”问题，在很大程度上影响着两地交易的进展。

澳大利亚独家代理在墨尔本和悉尼两地的负责人都已年逾六十，其活动能力已经衰退，有“守好摊子，体面告老”的思想，在处理具体问题时已显示保守。但墨尔本公司负责人由于早已选定一个有经验和干练的中年业务经理作助手，所以，在业务活动、客户工作、贸易做法等方面都仍然生机勃勃。悉尼公司的负责人却没有这样的助手，因此，影响了交易的开展。二、三年后，一旦悉尼公司的负责人退休或死亡，则悉尼市场的棉布业务即将发生问题。贸易小组在访问期间与代理公司的总经理交换意见，主动提出了这个问题，并建议他早日解决悉尼公司的助手人选，对此，对方十分重视并表示准备把现在墨尔本公司见习业务的一个年轻职员经过一段时期的训练，调往悉尼工作，做接任的打算。

另一个是实际买户的“老化”问题，这在一定程度上也与代理本身的“老化”有关。墨尔本公司采取了大小客户兼蓄，重点客户和重点品种各有所专的办法，所以长期以来，虽然有的客户衰落了，但有的客户发展了，在实际买户的新陈代谢方面，没有出现什么大的危机，交易大致能保持稳步增长。根据观察，这跟墨尔本公司的人力富裕、主要业务人员精力充沛，工作有活力等因素有很大关系。但悉尼公司在这方面缺乏长远打算，基本上是守着几个较大的老客户，对新小客户注意不够。近几年来，由于市场不景气，经济衰退，在原来的客户中，“老化”问题很突出，有的破产倒闭了，有的虽未倒闭，但履行合同已有困难，更不要说做新交易了，有的只能缩小营业做些小交易；剩下唯一的一个大客户，实力虽属雄厚，但一向自恃有实力，在交易中压价很凶。因此，悉尼公司缺少理想的后备客户可供选择，商业斗争中没有退路，往往比较被动。这种状况也是悉尼公司交易下降的主要原因之一。

代理商毕竟是代理商，做交易必须有实际买主。所以，一定要随时注意帮助和说服代理商，做好实际买户的工作，既要拥有几个基本的大买主，又要在不影响基本户业务稳定的前提下，注意中、小客户的培养，以便在必要时，可以择优更替衰退、“老化”了的基本户，保证交易和市场的稳定和正常发展。

(四)对独家代理要经常进行督促和引导。

代理选得再好，终究是资本主义国家的商人，有其自己的一套经营方（下转第11页）