

出口销售渠道的选择和运用

——出口企业的渠道策略

黄 燕

审慎妥善地选择和运用销售渠道 (Marketing Channel), 对于任何一个出口企业都是头等重要的大事。出口企业必须在正确的渠道策略指导下, 善于选择渠道体制并遴选得力的渠道成员, 才能使自己的出口商品在适当的时间, 适当的地点出现于目标市场, 便利用户购买, 满足用户需求, 从而提高市场占有率和经济效益。相反, 如果出口企业处理渠道问题不慎重、不妥当, 不仅会坐失业务良机, 而且会使企业在经济和信誉方面遭受重大损失。

目前, 我国已有 26 种出口商品居国际市场的首位, 其中有不少商品由于有了得力的销售渠道, 经济效益较高。我国外销商品多年来一直能在港澳市场占据较大份额, 除开地理条件有利和产品适销性强两个因素之外,

显然与华润、华运等几家总代理以及他们多年培养经销网的辛勤努力分不开。可是, 我国却也有一些商品, 虽外销多年, 迄今还处于“打游击”状态, 占不稳市场, 销路上不去, 价格卖不好, 甚至履约率很低, 造成库存积压以及其他有形无形的损失, 这些往往是由于缺乏适当销售渠道而造成的直接后果。实践证明, 慎重探讨出口销售渠道策略, 是出口企业经营策略中一个十分重要的课题。

探讨出口销售渠道策略, 主要有两个内容: (一) 研究当前国际市场销售渠道的组织形式和经营习惯; (二) 讨论出口企业应该如何制定销售渠道策略。本文根据销售学的基本观点, 对出口企业应如何选择和运用销售渠道作一些说明和探索。

一、关于研讨出口销售渠道策略的几个基本概念

(一) 出口销售渠道 (Export Marketing Channel) 和出口分配渠道 (Export Distribution Channel)

出口销售渠道指的是, 通过企业内部销售组织和企业外部中间商销售产品 (和服务) 的整个流通结构。因而, 研究出口销售渠道既包括生产出口商品的企业以外的各种中间商 (国内的出口中间商、国外的进口商、批发商和零售商) 结构, 也包括生产企业本身的销售组织。出口分配渠道则是较狭窄的概念, 指的是只是生产企业以外的各种

中间商结构。

(二) 渠道整体观点 (Whole - Channel Concept)

现代销售学的基本观点是生产企业要以满足最终用户需求作为其经营的指导思想, 所以, 研究出口销售渠道策略, 不能限于出口企业直接打交道的“客户”, 而要从生产企业本身的销售组织开始, 直到最终用户为止, 探讨出口商品整个流通过程的各个环节, 以达到通过满足用户需求, 提高经营效益的目的。这种观点即称作渠道整体观

点。

(三) 出口销售渠道的基本功能

出口销售渠道的基本功能,是从时间、地点和商品所有权的转移三方面为买卖双方提供便利。出口商品应该通过销售渠道产生时间效用、地点效用和所有权转移效用。因此,出口企业必须根据出口销售渠道能否把本企业的产品在适当的时间,输送到适当的地点,便利最终用户购买,满足用户需求,作为制定出口销售渠道策略,选定渠道体制和考核渠道成员的依据。有效率的渠道,良好的渠道成员还要配合出口企业作好各方面促销工作,并及时提供市场反馈,帮助出口企业

改善经营。

根据以上的基本概念探讨出口企业的销售渠道策略,第一步应该是以国际市场销售渠道基本模式为基础,研究不同企业,不同商品针对不同市场应采用的渠道体制,用以解决企业销售渠道的长度(Length),即层次多少的问题。第二步再讨论贯彻市场策略。它有三种不同的分配策略可供使用以解决渠道的宽度(Breadth),即同一级渠道中的成员多寡问题。这两步归纳起来就是渠道的选择。然后,出口企业才有条件发展渠道成员并予以有力的管理,这就是渠道的运用。下面根据这个秩序,分别进行说明和探索。

二、出口销售渠道的基本模式

各国的销售渠道是由长期历史演变和当前经济发展而逐步形成的,各有其特点。日本的商社,组织庞大,实力雄厚,既投资工业又经营商业,成为进出口业务的主力。日本的批发商组织也较它国繁复,有头盘商、二盘商和三盘商之别,小型零售商又特别多。美国销售渠道也有它的特点,销售组织联合化(integration)发展迅速,既有零售商、批发商或生产厂同级组织联合起来的横向联合销售组织(Horizontal Marketing System),又有批发商与零售商联合起来,生产企业与批发商联合起来,以至生产、批发与零售三级联合起来组成的纵向联合组织(Vertical Marketing System)。据统计,这些联合销售组织的营业额已占美国消费品销售总额64%。各国的进出口商、批发商和零售商的发展情况,经营范围,习惯经营方式以及名称也不一样,甚至很不相同。这些情况出口企业都应当深入了解,详加研究,并且要善于适应和利用各该国家的渠道组织,才能事半功倍,易见功效。不论各国销售组织多么繁复,出口企业运用的销售渠道,仍然可以归纳成一个基本模式,图

示如下:(见下页)

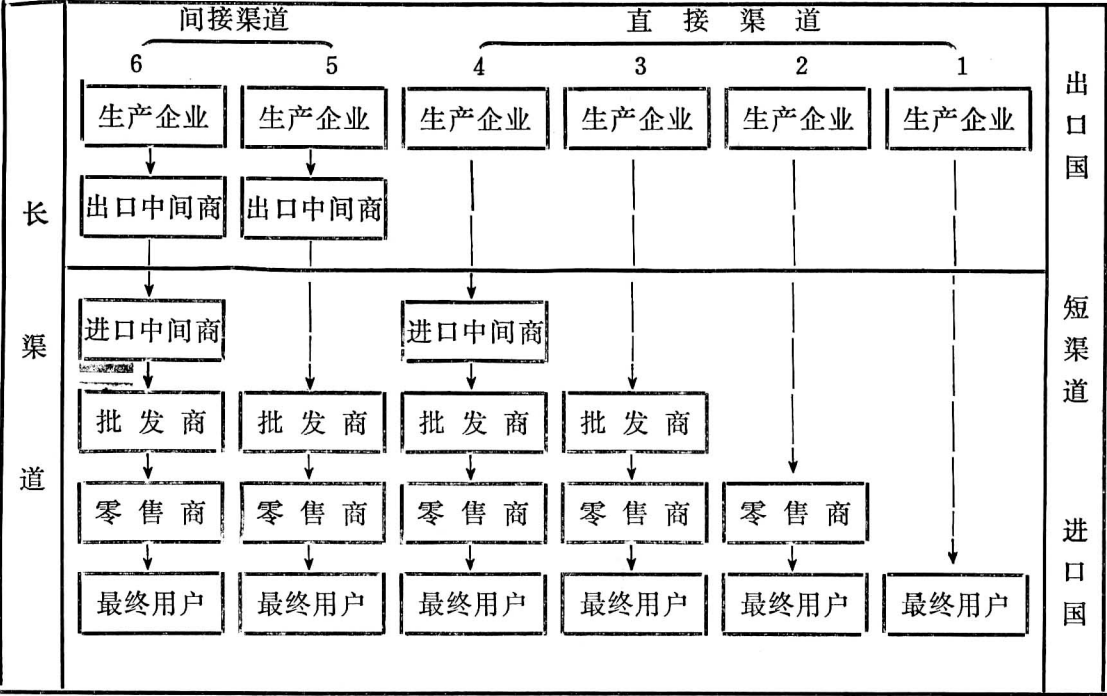
从该图可以看出,出口销售渠道基本上有六种类型。另有三点说明。

第一,为了清晰醒目,该图中没有把生产企业的内部销售组织标出。在实际工作中,出口企业也要研讨最恰当的内部专管出口的销售组织。它有三种类型可供选择:第一种是在生产企业内设立出口部;第二种是生产企业在国内设出口营业所或出口公司;第三种是进而在国外派驻自己的推销员,设立分公司或独立的出口销售公司。

第二,出口销售渠道有长短之分,层次多的称为长,层次少的称为短。图中第一种类型,生产企业对国外最终用户直接出口,是最短的渠道。例如:国外某厂向上海机床厂直接订购精密磨床出口即属这种类型。第六种类型,生产企业把产品卖给国内的外贸出口公司,由外贸公司售给国外进口商,再经过批发商和零售商,最后卖给用户,是最长的渠道。我国各外贸公司出口的日用消费品都属这种类型。

第三,销售渠道又有直接和间接渠道之别。该图中第一至第四种渠道由生产者直接

对国外出口是直接出口,第五、第六两种,生产者是通过在国内的中间商向国外出口,属于间接出口。



三、出口企业决定销售渠道体制的原则

出口销售渠道有上述六种基本模式，又有短渠道和长渠道及直接渠道和间接渠道之分。出口企业究竟应该选择那种渠道？有无规律可循？这是研究渠道首先要解决的问题，也就是渠道体制。根据大量企业实践经验，出口企业决定销售渠道体制时，凭借的标准有三方面，即：出口商品的特性，市场的状况和企业的条件。

(一)出口商品特性

1. 保鲜要求和重量大小 凡保鲜要求高的商品，如鲜果、鲜蛋、鲜水产；体积大、笨重易损、运输储存费用相对较高的商品，如低档陶瓷器、玻璃制品等等，渠道宜短。

2. 时兴性 许多商品时兴性强或季节性强，款式色彩变化快，如妇女时装、儿童玩具、鞋帽以及圣诞礼品之类，渠道宜

短。

3. 定制品，技术性强的工业用品以及特种手工艺品 这些商品在洽谈交易、验收商品、提供销前销后服务等方面往往需要买卖双方直接洽商，渠道宜短。

4. 农矿初级产品和大宗工业原料 一般都已有专业进口商或批发商经营，渠道不可能很短。

5. 需要维修的产品 工业用的机电仪产品和很多耐用消费品，如小轿车、家用冰箱、电视机、收录机、自行车、缝衣机以及其他家用电气用品都需要维修，出售点不能太少，渠道不可能很短，因此，一般在国外批发商一级需要采用经销商体制。

6. 单价低、标准化的商品 香烟、肥皂、卫生纸、铅笔、旅行用品以及罐头食品、大路服装等等，销售面要广，渠道不可能短，但是又要重视建立牌誉，因此，在国

外进口商或批发商一级最宜采取总代理、分代理或经销商的体制。

7. 新产品 新产品也应依照它的产品特性选择渠道。可是, 新产品初初上市, 尚未得到用户认识, 新的中间商往往不愿推销, 因而只能依靠原有渠道经营, 同时, 出口企业要支持中间商做大量促销工作, 扩大影响。

(二) 市场状况

国际市场广泛, 各有其特点, 出口企业既要看到其共性, 又应审度其特性, 再决定渠道体制。

1. 市场习用的渠道结构 各国销售渠道结构很不相同。出口企业选择出口渠道第一步只能运用各该市场原有渠道。待发展到一定程度, 如果感到原有渠道不得力, 才有可能在国外逐步创设自己理想的批发渠道。但是, 国外零售商一级, 出口企业很难去改变, 只能去适应它、利用它。

2. 潜在顾客多寡和购买频率高低 凡顾客数量多, 顾客购买频率高而每次购买量小的市场, 为便利顾客购买, 商品面需要铺得广, 只能用较多的中间商。倘若顾客量少, 地理上比较集中的地区, 中间商可以较少。家庭日用食品属于前一类, 工业用品多数属后一类。

3. 用户的购买习惯 出口企业应该根据各个市场用户的购买行为决定自己的销售渠道。各国各地区的经济社会发展水平不同, 购买行为也不尽相同, 选择渠道应该考虑这些差别。例如, 在工业发达国家中往往零售商分等级, 不同阶层顾客照顾不同等级的商店, 发展中国家则没有这种明显差别。又如, 同是中国土特产, 在港澳市场与欧美市场的顾客显然不同, 销售渠道自然应该两样。

4. 竞争品的销售渠道 商品进入市场总有同类的竞争品, 出口企业要了解竞争品的渠道情况, 力争采其所长, 避我所短。

5. 法律或行政规定 各国各地区对于销售渠道常有特殊法令或行政规定, 如某些国家对某些商品只允许国营企业经营, 有的国家只准许民族商经营进出口业务, 出口企业必须详细调查了解这些规定, 据以决定自己的渠道。

6. 重视转口业务 国际上有很多自由港或自由贸易区, 这些港区往往是大宗转口业务的中心。出口企业要善于通过适当渠道利用这些港区的转口作用。如果自由港本销量不小, 应该研究怎样分别对待本销和转口, 以免因为贪图自由港转口, 打乱了对其他地区直接贸易的经营。

(三) 企业的条件和经营意图

出口企业选择销售渠道, 还要根据本企业具备的条件以及本企业经营意图来决定。

1. 渠道费用 出口企业在渠道方面的费用包括开辟渠道和维持渠道的开支。生产厂采用间接渠道把产品卖给国内的出口商, 或直接卖给到国内来的外国采购商, 就不需要投资。倘使根据商品特性和市场条件, 生产企业认为自己要在国内单独成立出口营业所(或出口公司), 那末, 它就需要一定的投资。假若生产企业进一步要求在国外派驻自己的推销员(或分公司以至销售公司), 以便更有利于销售, 那末, 它还需要外币投资。

不同的销售渠道体制所需的维持费用也有差别。生产企业在国内外成立自己的销售组织, 不但需要开办费, 还要负担经常开支, 存货仓储费用以及其他促销方面的费用。维持渠道费用实际指的是从出厂价直到最终买主买进价之间的差额。如果企业生产一件出口衬衫的出厂价是每件5美元(人民币折合)。在国外市场上以15美元买去, 差额10美元就是渠道费用。其中, 实际包括了商品的储存、运输和装卸费用, 由整拆零费用、各种办事费用、借款利息、促销开支以及中间商的利润等等。生产企业要

研究哪种类型的渠道费用最省，自己有无承担能力，权衡得失，决定取舍。

2. 资金周转负担 出口企业选择销售渠道还要考虑资金周转的需要。生产企业采用直接渠道，在商品卖给用户之前，资金全部要由企业自己负担。如果利用中间商，中间商的类型也与资金负担有关。出口企业往来的对象是国外的进口商、经销商或大型批发商，他们可以垫款进货，甚至预付货款订货，出口企业资金周转快，资金负担轻。若是商品要经代理商售出后才能收款，资金负担就相应较重。

3. 经营意图 出口企业的经营意图也体现在渠道选择方面。首先是出口企业对经营商品的控制力 (Control) 要求不同。企业对自己生产和销售产品分配流向的了解和左右程度要求不同。有些商品，如农矿初级产品或是大路工业用品，品质、规格、包装比较一般，国际市场上早已形成一定销售规律，有些已有交易所价格並早有专业商，出售之后企业对其流向並不需要多予控制，选择渠道时即可不必多考虑渠道层次多寡。另外有些商品，如精密机床，工业定制设备，耐用消费品，不但需要很好的销前销后服务，而且要做大量促销工作，建立牌誉或厂誉。又如男女时装、工艺品，市场爱好变化快，出口企业需要确切了解市场反馈。对于这些商品，企业应该加强控制力。凡是需要加强控制力的商品，只能力争渠道短些，或是虽用中间商而采用经销代理体制。

其次，商品的销售面也影响渠道选择。出口企业对于自己经营商品的销售面也应该有经营意图。销售面指的是这类商品在目标市场中的最高销售量估计，本企业计划争取到的市场占有率和本企业产品在市场上销售的深入程度。例如，我国的白猫牌洗衣粉销售于

香港市场，先要调查统计香港市场一年的洗衣粉总销售量是多少，然后计划在若干时间内使白猫牌洗衣粉的市场占有率争取达到百分之几十，最后还要研究出售白猫牌洗衣粉的零售店在整个洗衣粉市场中所占比例如何。出口企业根据这样的计划，即可探讨应该选择怎样的渠道体制。

4. 企业的干部条件 出口企业的干部条件与选择销售渠道有密切关系。企业经营出口业务，需要德才兼备的干部，不仅政治要求较高，而且需要广泛的专业知识，包括国际贸易、国际金融、国际贸易惯例、国际商法、销售学原理、市场调研、世界经济地理等等学科的基本知识，还要具备进出口实务、会计、统计、打字等方面的基本技能，当然，对外联系业务的干部更需要熟谙一门外语，具有听、说、读、写和处理商业函电的能力。生产企业具备这样的干部条件，就可采用较直接渠道，直接与国外中间商联系，向用户直接推销，甚至可以直接派员到国外推销。如果暂时还不具备这样的条件，或是由于出口量少，自己经营出口並不合算，那末，只能在国内把产品售给出口企业，或委托出口企业代理出口，也就是比较间接的渠道。

总之，根据上述四个方面的因素，出口企业即可选择本企业的渠道体制。归纳起来，渠道体制总不外乎三种类型：第一种是生产出口商品的企业全部用自己的销售组织，一竿子到底，直接向最终用户推销；第二种是生产的出口商品全部通过国内外的中间商层层转手，最后卖给用户；第三种是有一部份产品通过自己的销售组织卖给最终用户，另有一部份商品通过中间商转售，通常称为复式渠道体制。

四、决定分配策略

目前，国际上经营出口业务具有成效的

企业，都已采用目标市场策略。企业出口某

一系列商品或某一种商品,在生产之前已有预定的目标市场,然后根据企业的规模和实力,产品的类似程度,市场的差异程度,产品所处生命周期以及竞争者的市场策略决定自己的市场策略。市场策略可以分为集中性销售,差异性销售和无差异性销售三种。(详见本刊1983年第一期12—18页)出口企业的分配渠道策略是贯彻市场策略的一个重要组成部分。因此,出口企业根据出口商品特性、市场状况和本企业的条件,探讨自己经营范围各种系列商品最理想的渠道体制之后,跟着还要研究不同系列产品的分配策略。每一种市场策略都可以通过三种宽度不同的渠道策略来贯彻,即广泛性、选择性和独占性分配渠道策略。

(一)广泛分配(Intensive Distribution)

广泛分配又可称为密集性分配,意思是在接近用户的零售一级尽可能用较多的零售商,使自己的商品在零售市场上普遍铺开,到处可见,便利消费者购买,这是最宽的渠道。一般来说,人们生活中经常需用、价格不高、每次购买数量不多、购买频率较繁的日用品和食品,如牙膏、洗衣粉、肥皂、卫生纸、蚊香、香烟、糖果、饼干、信纸信封以及铅笔等等,均宜采取这种分配策略。应当想到,国际市场广大,各国各地的消费水平不同,消费习惯两样,需要广泛铺开的商品也不一致,要因地制宜,区别掌握。运用广泛分配是为了便利用户购买。零售商一级虽要广泛,可是,出口企业对国外进口商或批发商却应有所控制,以避免自己的渠道间产生不该有的竞争,或是供货量超过市场需求。

(二)选择性分配(Selective Distribution)

选择性分配是只选择目标市场上一部分符合出口企业要求的批发商和零售商作为自己的分配渠道。有一些商品的买主虽是广大消费者,但购买频率不高,购买时却要亲自

挑选的,例如,家庭用的耐用消费品,男女时装、鞋帽、呢绒、花布、绸缎、旅游用品以及价值较高的工艺品等等。还有的商品需要销前的说明试用,销后的维修服务,例如,收音机、录音机、电视机、缝衣机以及自行车等等。另有一些商品的买主是工业用户,相对说买主少,频率低,专业性强,象工业用的组装部件(马达、铸件),固定设备(发电机、机床)等。上述各种商品都宜采取选择性分配,零售一级也不是越多越好。

随着工业发展和生活水平提高,宜用选择性分配的商品已越来越多。运用这种分配方式,出口企业可以加强控制力,节省费用,中间商各有所专,利润较高,一般愿意备货,多作促销和服务工作。如果是新商品,选择性分配比广泛分配更易于引起各级中间商的经营兴趣。

(三)独占性分配(Exclusive Distribution)

独占性分配是出口企业给其销售渠道的成员在一定期限内,对某个系列或某个品种的商品在协定区域内的独占经营权。接受独占经营的一方,一般都保证不再经营相同系列或品种的其他牌号商品。受授双方以协议或合同明确各自权责。除生产企业直接售与最终用户的商品比较少用独占方式外(但也可以用,例如某个国外工厂向我定制某项设备或机器,订约时已约定不得仿制售与他家),其他的渠道成员之间,包括生产企业对国内出口中间商,国内出口中间商对国外进口商,进口商对批发商,批发商对零售商都可以采用这种分配方式,由售出商品的一方给对方独占经营权。

独占性分配是分配方式中的最窄的渠道,适用于价格较高,需要做大量促销、服务工作和建立厂誉牌誉的商品,如汽车、摩托车、高价电视机、高级手表和照相机之类,也应用于精密机床、高级仪器、复印机、电子计算机、电梯和升降机等。国际上通行的独占分配方式有经销、代理和总代

理等形式。我国采用这种形式时都由独家发盘开始，然后发展为代理或包销，最后是总代理。从总的比重来看，我国用独占分配还比较少。这是一种应该慎重采用的分配方

五、渠道成员的发展、遴选和管理

出口企业决定渠道体制和分配策略之后，即可进入实施阶段，发展渠道成员，加以遴选，並加强对渠道成员的管理，以求尽快地实现本企业的销售目标。

(一)发展渠道成员

一个新的出口企业或是一个出口企业开始经营一个新的商品系列，在决定采用的渠道体制和分配策略的基础上，即可开始发展新的渠道成员（俗称为发展国外关系）。通常发展渠道成员的主要途径有：1.请我驻外商务机构和国内外商业银行介绍；2.请各国驻华使馆和我驻外使馆介绍；3.函请联合国有关组织，如促进进口办公室等介绍；4.通过各种国际友好组织介绍；5.在国内外举办或参加展销会、博览会接触客户；6.通过各国商业和工业民间组织，如商会、工业协会介绍；7.从国外报章杂志的广告，或利用行名录，寻找恰当的中间商进行联系；8.争取国内外的咨询公司介绍；9.通过原有的国外客户介绍其他行业客户；10.通过进口业务客户介绍各该国家和地区的进口商。当然，在实际进行联系时，要根据国家各项规定进行。

(二)遴选渠道成员

通过上述途径，出口企业发展的渠道成员，还要经过审慎地遴选，否则，鱼目混珠，好坏莫辨，容易上当，造成损失。遴选国外中间商，首先要了解该商的政治态度、资金、信用和经验；其次是该商经营商品范围和区域是否符合本企业要求，这是最基本的两个方面。然后，还要研究该商的经营规

模，营业历史，拥有的业务设施（办公地点好差、从业人员的人数和水平、样品陈列设备、仓库设施等），提供市场信息的能力等等。经过初步遴选合乎要求，才可初步进行业务往来，再根据实践，淘汰差的，保留好的。

一个新的出口企业，或是一个企业经营某一类新商品，开始进入一个市场时，往往是遴选渠道成员最困难的阶段。这个时候，出口企业在市场上还没有名望，人们对它经营的商品也缺乏认识，当地实力雄厚、经验丰富、设施完善、享有声望的中间商往往不愿意为这些陌生的企业和商品作推销努力，出口企业需要开展公共关系工作以提高自己的地位，同时，找当地进取心强，资信可靠的中小企业作为联系推销的第一步，並加意培养，成为自己忠实的贸易伙伴。

出口企业在运用中间商的过程中，还应该重视渠道的延续性。一个出口企业发展和培养一个好的、得力的销售渠道，常常需要几年以至一、二十年的时间。假若遴选的出口渠道成员是一个独资经营的中小企业，平时它的业务又是由一个出资人一手抓的，往往由於独资人的个人变化，多年培养的渠道即随之中断，或起不了作用。这就是缺乏延续性的渠道，应尽力避免。

以上是一般销售渠道成员的遴选原则，倘若考虑在逐笔交易的中间商中遴选经销商、代理商或总代理，自然更要慎重，考核的内容更该全面细致。

(三)渠道成员的管理

出口企业的销售渠道逐步建立起来之

(下转第32页)

通过这次对美国市场的考察活动，深刻体会到品种、款式和价格是进入美国市场的重要因素，要花力气研究其规律，琢磨其特点，並重点研究改进。我国的真丝女时装、首饰、真丝领带、灯具、餐具、地毯、玩具、文教用品、礼品等大类商品是有希望更多地进入美国市场的。

(上接第22页)

后，随即要对渠道成员进行管理。管理的要点有二：

1. 正确处理渠道成员之间配合、矛盾和竞争 在销售渠道成员之间经常存在着不同程度的配合、矛盾和竞争。各级渠道成员之间的良好配合是首要的，因为只有通过渠道成员之间的密切配合，各自发挥自己的作用，才能使出口商品适时地出现在目标市场上，便利用户购买，也只有靠各级渠道成员的紧密有效配合，才能把市场信息及时反馈，供出口企业从各方面改善经营，更好的满足用户需求。出口企业还要善于处理渠道矛盾。渠道矛盾包括横向矛盾，即同级渠道成员间的矛盾，例如，一个出口企业委托两三家经销商，虽各有其经销地区，相互之间往往仍有矛盾。渠道矛盾也有纵向矛盾，即同一渠道中上下级渠道成员之间的矛盾，例如，国外进口商与批发商，批发商与零售商之间的矛盾。出口企业应该随时注意这些矛盾，加强管理，予以协调，避免由于矛盾，影响渠道功能的发挥。另外，渠道成员之间还会有竞争。一般来说，这种竞争有利于改善经营，加强服务，扩大销售。但出口企业也要注意掌握，避免因渠道成员不正当的竞争，影响销售计划的实现。

2. 监督和鼓励渠道成员 出口企业还要经常监督检查渠道成员的业务活动。各级中间商，各种类型的中间商业功能不

同，考察的内容自然也应两样。总的来说，要考查中间商的信用好坏，在推销方面的努力程度，采取的措施，工作效率和业务效果，同时，还要考查中间商搜集市场情报，提供反馈的能力。

出口企业与中间商订定的合同中已经预有鼓励作用，却不能止此而已，还要在不断的业务往来中，根据中间商的努力程度，推销效果以及提供反馈的质量，给予鼓励，尤其是对经销商、代理商和总代理更要注意。鼓励可以是经济方面的，如给予货价特别折扣，促销津贴，来华洽谈业务旅费补贴等等，也可以是精神方面的，如赠送纪念品，表扬信，组织经销商、代理商之间进行竞赛等等。在这方面日本企业有很多做法值得我们参考。

○○ ○○ ○○

扩大出口是我国扩展对外贸易的基础。随着经济建设的发展，我国出口商品结构也将随之变化，轻纺机电仪化等工业产品的比重势将增加。这些产品，国际市场竞争剧烈，我国开始出口时间不长，还缺乏经验和优势。为了实现到2000年国民经济翻两番的宏伟目标，扩大出口，显然不能单单依靠贸易量的增加，而要力争改进出口经营策略，提高经济效益。改进出口销售渠道策略，是通过国际市场流通，更高地实现出口商品价值的有效手段之一，因此，已日益受到人们的重视。