

以国际市场为导向的企业为了把产品有效地送到国际市场上去,必须建立起一个与国际市场导向相适应的国际营销渠道系统。国际营销渠道是具有相互依存关系的各成员的集合。在动态的依存关系中,成员间同时存在着协调与冲突。对企业来说,最大的目标是求得成员间相互依存关系中的冲突极小化,协调极大化。垂直一体化国际营销渠道系统的建立将有助于这一目标的实现。

一、垂直一体化国际营销渠道系统的优点

所谓垂直一体化国际营销渠道系统就是以生产企业为主导的产品国际营销渠道网络。生产企业在渠道网络的各成员间起协调、管理与控制作用。这样的渠道系统对于国际化经营的生产企业来说,是一种最为理想的国际营销渠道。具体优点如下:

(1) 现在是消费者导向的时代,对生产企业来说,质量优异、售前售后服务等是产品不可缺少的一部分。垂直一体化国际营销渠道包括了提供各种售前售后服务的一体化网络,所以适应了时代的要求。

(2) 要使企业的生产活动有条不紊地进行,首要条件是接受订货活动的简捷化和计划化。垂直一体化国际营销渠道系统的建立有利于达到这一目的,因为所有的渠道成员是围绕着生产企业进行协调。

(3) 垂直一体化国际营销系统能够使企业之外的经济活动内部化。也就是说,使企业能有效地控制和优先利用中间商的经营资源,使企业的产品顺利地到达消费领域。

(4) 对中间商来说,由于系统的建立可以得到生产企业的各种帮助,如销售设备的充实、资金融通、技术研修、合作促销等等,从而提高了销售效率。

(5) 有利于国际物流效率的提高。企业很容易通过这一渠道系统统筹安排原材料、零部件的生产、储存与运输。

(6) 有助于企业向跨国经营发展。垂直一体化国际营销渠道实质上是一种产品销售上的国际间的合作经营,从而为企业的国际化经营即跨国经营打下基础并积累起宝贵的经验。纵观国际上

的一些跨国企业无不首先从国际营销渠道入手。

二、垂直一体化国际营销渠道系统的形态

企业对国际营销渠道系统的要求是渠道成员的协调极大化、冲突极小化,为此,最佳的办法是企业自己投资经营国际营销渠道,使之完全置于自己的直接控制之下。但是,这种方法的负效果也是显而易见的,它需要企业投下巨额的固定资金及流动资金,同时还必须承担由于价格、需求等变动而造成的市场风险。这样,依据企业的经营目标与自身条件,垂直一体化国际营销渠道有三

种可供选择的形态。

(一) 企业自营型国际营销渠道系统

这是一种生产与流通为同一企业所拥有和经营管理的国际营销渠道系统。近年来这种渠道系统在世界各国有了飞速的发展,它包括了两个部分,即企业本部渠道子系统和国外渠道子系统。

1. 企业本部渠道子系统

这可以说是任何一个有出口产品的企业都会有的部门,因为企业的销售部门或出口部门本身就是国际营销渠道的重要成员。企业可以根据下面的进程,循序渐进地建立起合适的渠道子系统。

(1) 出口业务员 这是最初的阶段,如果企业还没有建立起专门的出口贸易部门的话,可以先在销售部门中任命一二个出口业务员。出口业务员应直属厂长领导为宜,这样可以起扶持、培育的作用。在间接出口的情况下,出口业务员主要是和外贸企业进行联系,沟通信息。随着企业出口产品的增加,出口业务员也要相应增加,最终升格为出口科。

(2) 出口科 出口科的设立意味着真正的出口机构建立起来了。一般情况下,有三个以上出口业务员就可以建立出口科。出口科的任务是出口业务员工作的进一步深化,一般可以使科内的出口业务员进行分工,专司其职,以提高效率。出口科应独立于销售部门之外,因为销售部门的领导熟悉的是一套国内市场销售的方法,很容易使双方产生分歧,影响工作。

(3) 出口处(对外贸易处) 如果企业的出口产品又有进一步增加,对外业务进一步扩大,就可以上升到第三阶段,把原来的一个出口科进一步分成几个科,科的上面成立出口处。出口处的结构可以有两种形式,一个是以出口的国别市场来进一步细分科;另一个则是按商品类别细分科。按国别市场划分科的组织结构适宜于出口产品种类单一的企业,而按商品类别划分的组织结构适宜于产品种类多的企业。到了这一阶段,国际营销人员的分工更明确,直接出口(自营出口)也已具备了条件。国际上的实践经验表明,当一个企业的产品有60%以上是出口到国际市场的话,就应该建立这样的渠道子系统。

(4) 出口公司 这是在出口处的基础上进一步扩大化的渠道形式,业务范围进一步扩大,下面增加了海外分支机构或国外办事处。出口公司应是一个独立核算的部门,组织结构可采用专业与参谋相结合的矩阵制。公司负责人应拥有很大的权利,可直接参与企业的最高决策。建立独立核算的出口公司(包括进口业务)可以使盈亏明确化,并可为建立海外渠道子系统打下基础。另外,从税金及人事对策上来说,对企业也是十分有益的。

出口处与出口公司是企业本部渠道子系统的高级阶段,它对于一个以国际市场为导向的企业来说是必不可少的。

2. 国外渠道子系统

国外渠道子系统实际上是企业本部渠道子系统的延伸,对于把企业的产品销到国际市场起着十分重要的意义。国外渠道子系统可以通过下面三个阶段来建立。

(1) 驻外办事处 驻外办事处的机能主要是三个:在来料加工、定牌生产出口的场合,其机能是与国外客户的联系沟通;在间接出口的场合,其机能是提供产品的使用方法、维修保养指导等售后服务;在直接出口的场合,其机能最为广泛,主要是介于国外中间商与本企业的中间,承担订货、报价、谈判以及支持国外经销商与代理商的促销活动,同时也承担国际市场调研任务。

应于以注意的是,有的国家对此类驻外办事处有严格的限制,即把驻外办事处的机能限定在非营业行为的范围内。至于什么属于营业行为,则因国而异。例如,在美国,凡在美国国内的商品

交付,通过美国国内固定设施进行的交易推荐、商务谈判、契约的缔结都被作为营业行为。在被禁止营业行为的国家,最重要的是驻外人员千万不能在契约上签字,一旦签了字就会成为违反规定的最好证据。对此,在设立驻外办事处之前,最好向当地政府或律师详细了解清楚。

至于驻外办事处的设置场所,在来料加工、定牌生产出口的情况下,可把它设在购买方的办事机构内;在间接出口的场合,可把它设在我国外贸企业的驻外机构内;在直接出口的情况下,当然可以是设立在一个独立的场所内。根据我国的特点,利用各省、市、自治区驻外贸易机构也是很好的方法。例如,上海市在日本大阪与横滨就设有专门的贸易机构。上海的一些与日本有贸易往来的企业就可以充分利用它,把驻外办事处设在这个机构之内。

(2) 海外分公司 海外分公司可以从事营业活动,因而有大量进出口业务往来的企业可以选择这种形式的海外机构。海外分公司的机能主要是担任本企业与当地中间商的中介,全权代表企业从事各种实质性的进出口贸易谈判。尽管海外分公司能从事营业活动,但是当地采购、当地销售的业务一般是不允许的。不过海外分公司可以开展三国贸易,这不属禁止之列。

海外分公司是一个独立核算的机构,这是与驻外办事处不同的。驻外办事处的经费由企业本部调拨,所以无所谓盈亏。海外分公司则要自负盈亏,因而在经营管理上要有一定的水准。

(3) 当地法人企业 这是指根据所在国的有关法律在当地成立的进行销售活动的企业。因为是法人,所以能够从事的业务范围基本上和所在国的企业没有什么两样,从产品的批发到零售都可由这种当地法人企业承担。当地法人企业对于以自己商标出口并在国际市场上占有一定地位的企业,其作用特别明显。

当地法人企业是企业在海外的销售子公司。它的建立可以用三种方法来进行:一是和当地现有的中间商进行合资或合作经营,其优点是投资少并可充分利用现有中间商的销售基础;二是通过收买当地中间商,建立一个百分之百由自己控制的渠道,这样做的最大好处是可以在短时间内就发挥此渠道的作用,因为原有的企业运行机制基本上完好无损地被接受过来;三是独资建立起一个新的销售企业,这一般要化费较多的时间与精力,但优点是可以完全按照企业的要求去建立。

自营型国际营销渠道系统尽管是最为理想的一种渠道系统,但并不是任何一个企业都能建立的,它会受到很多条件的限制。没有条件建立此种渠道系统的企业可以考虑建立另外两种形态的渠道系统。

(二) 管理型国际营销渠道系统

管理型国际营销渠道系统是指由生产企业为龙头,联合独立的批发商和零售商专门销售自己产品的联合体。这种渠道系统通过生产企业的计划指导,协调整个联合体的销售活动。作为龙头的生产企业为了发挥领导作用,有效地管理渠道成员,必须给各个成员以特别的报酬及有益的帮助。

生产企业可以对渠道成员采用以下的推动手段以增强成员之间的凝聚力,如折扣、回扣、融资、利润保证、提供样品和礼品、负担运费(商店送货上门场合)、允许退货、提供陈列设备、推销奖励、提供信息等等。企业在增强成员之间凝聚力的同时,发挥自己的领导作用,并通过对渠道成员的管理使渠道系统得以正常运转。管理的方法可以选择这样一些:维持转售价格、定期审计制、推销地区制、独家经销制、会员制、委托代销制、认股制。上述一些方法的选用须符合当地国家的法律。各国对禁止垄断的法律有很大的差异,因此,必须事先熟悉及研究所在国的有关禁止垄断的法律及规定。

（三）契约型国际营销渠道系统

这是互相独立的生产企业、批发商及零售商通过契约的形式，有计划地组织起来，协调彼此的销售活动的联合体。生产企业仍然是这一联合体的核心。这一系统又可称之为合同连锁销售网络。

契约型国际营销渠道系统一般由生产企业（被称之为总部）与加盟的中间商签订合同，允许加盟者使用生产企业的商标、牌号以及从事其它企业统一形象下的各种销售活动。总部负有对加盟者进行经营指导的责任，同时也必须提供各种与商品有关的服务。作为权利，总部可以向加盟者收取一次性的加盟费、保证金，以及定期的特许经销使用费。

合同连锁销售网络的形式在美国已经相当普遍，在世界各国也正在逐渐被大量的企业所采用，是一种比较有效的国际营销渠道系统。

三、建立非自营型国际营销渠道系统的要点

在垂直一体化国际营销渠道系统的三种形态中，企业最容易建立、管理与控制的是自营型国际营销渠道系统，而另外两种形态的渠道系统的建立具有一定的难度。首先要碰到的是如何选择中间商作为自己渠道系统的成员这一难题，选择的要点如下。

（1）切忌急于求成或者来者不拒。企业应该从多数的候补中间商中，经过比较、甄别来选择渠道系统成员。为了做到这一点，首先必须对销售对象国的所有中间商有一个比较清楚的了解，然后再层层筛选。

（2）对有可能成为渠道系统成员的中间商进行信用调查。这种调查一般可以委托中国银行或当地有影响的银行来进行。

（3）了解对方经营管理人员的素质。企业可以用与中间商的主要经营管理人员直接见面的方法，通过实际交谈，衡量对方人员的素质。中间商经营管理人员的素质将直接影响到今后整个渠道系统的正常运转。

（4）了解愿意进入渠道系统成员的进入动机。通过动机分析，可以比较清楚地知道中间商今后是否能够成为一个良好的合作伙伴。

（5）对中间商的营销活动能力进行调查。营销能力包括的面比较广，主要指中间商的销售效率、知名度、固定客户（联系网络）、所处地点等等。

（6）确认企业期待中间商在系统中应发挥的机能与中间商能提供的机能是否一致。这是在前五个要点基础上的最后确认，如果这一确认是肯定的话，意味着今后整个渠道系统的运转有可能正常进行。

四、对非自营型国际营销渠道系统的管理与控制

为了使建立起来后的非自营型国际营销渠道系统正常运转，有效地发挥作用，实施必要的管理与控制是关键所在。企业可以从以下几方面着手。

（1）为了提高渠道系统成员销售本企业产品的积极性，一开始不要使特约经销区域定得过大。只有在中间商达到了一定的销售量后，才考虑扩大它的特约经销区域。

（下转第15页）

4. 多边框架对发展中国家做出了很多保留与例外,特别是在国民待遇、最惠国待遇、透明度、市场准入、逐步自由化、以及在对发展中国家经济技术援助方面,予以很大的优惠。这比当初 GATT 成立时,给予发展中国家的优惠条件好的多,表明发展中国家的谈判地位已上升到了新的高度,也是他们长期斗争极力争取的结果。

多边框架只是草案性质,尚需正式通过,它还存在很多不足。

(1) 根据目前的草案进行具体项目谈判,还存在着一些困难,其中最主要的是框架没有多大的约束性。如何处置不执行义务的签字方,应采取哪些建设性的措施帮助解决成员方间的纠纷等一系列问题,都有待于进一步磋商。

(2) 与商品贸易自由化不同,服务贸易自由化及开放度缺乏“量”的规定,这就给谈判增加了困难,结果只能从法律、法规、条文中找答案。但由于各国对外国服务进入本国市场的限制规定不一,各国服务的竞争力也不同。发达国家总希望发展中国家开放高技术服务市场,

而发展中国家则要求发达国家开放劳动密集型服务市场,声称并不以此为“对等”条件,这就给谈判增加了难度。

(3) 多边框架中限制条件过多,特别是过多的例外与保留,这是服务贸易自由化过程的最大障碍,各国都可从“例外”与“保留”中找出借口,来限制他国服务进入。

另外,各国特别是发展中国家,缺乏服务贸易方面的具体法规与规定,服务市场不健全等,这些也阻碍了谈判的进程。

从上面分析,我们可看出,服务贸易多边框架的制定为加速世界贸易的发展创造了有利条件,预计今后 10 年国际服务贸易将仍以高于商品贸易发展的速度增长(1990 年为 9.8%)。因为,世界各国人民生活条件的改善,技术的进步,都会增加人们对各种服务的需求,而科学技术的发展,经济的起飞又会创造更多新型服务;海湾战争的结束,以基建为基础的劳务输出将会有长足的发展,这就为世界各国,主要是发达国家向该地区输出劳务创造了更多的机会,也促进了该地区服务市场的繁荣。(待续)



(上接第 19 页)

(2) 企业要保留最终能解除合同的权力。这是为了对中间商形成一种威慑力量。一般的做法是,规定中间商的最低销售指标,如果不能达到这个指标,企业可以减少中间商经营自己产品的种类直至解除合同。从另一个角度来看,企业拥有这个权利可以进退自由,为最终建立自己的销售子公司留下了回旋余地。关于解除合同这一点,因为各国对此有不同的法律规定,所以必须慎重对待。绝大多数的国家对担任外国企业的代理商及经销商有立法保护。例如,欧洲的瑞士、意大利、德国及澳大利亚等,如果代理商及经销商被生产厂家解除了合同,这些中间商有要求取得赔偿的权利。在中南美洲半数以上的国家都有限制解约以及加以赔偿的立法。

(3) 为了防止中间商急功近利的行为的发生,特别是对一些中间商的冒险经营,企业要与中间商订有保付货价合同。保付货价合同对双方都有约束,企业一方必须按时支付一定的特别手续费给中间商,中间商一方则要按时向企业支付商品贷款。

(4) 规定中间商定期向企业提供有关业务报告。这是为了监督、检查中间商的销售实绩。

(5) 始终与渠道成员保持密切的信息交流,加强彼此之间的联系。加强联系是为了联络感情,为此,企业应定期访问渠道成员,也可以把渠道成员请到企业中来。

(6) 在主要的销售地区建立海外联络点。海外联络点既可以协调成员之间的行动,又可以加强对渠道成员的管理与控制。