

工商管理系列

2

商务代理

段亚林 编著

SHANGWU
DAILI



中国经济出版社

工商首领系列②

商 务 代 理

段亚林 编著

中 国 经 济 出 版 社

责任编辑:邵 岩 电话:8355415

封面设计:高书精

内容简介

本书详细阐述了销售代理、广告代理、运输代理、仓储代理、采购代理、保险代理、证券代理等多种商务代理的理论与实务,并重点讲述了销售代理的具体运作与法律问题。书中引用了大量国内外商务代理的最新案例,从而可以帮助读者从中了解到许多代理成功的经验与失败的教训。

本书将带您进入商务代理这一企业经营的新天地,从而使您的企业在竞争中立于不败之地。

商 务 代 理

段亚林 编著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京佳顺印刷厂印刷

*

850×1168毫米 1/32 12.625印张 330千字

1995年6月第1版 1997年2月第3次印刷

印数:6001~22000

ISBN7-5017-3431-3/F·2465

定价:19.80元

致中国新生代管理层

——序“工商首领系列”丛书

韩天雨

“学而时习之，不亦悦乎。”这里所说的“学习”，一方面意味着研究、讨论、汲取新的智慧，另一方面也涵含着实践、求证，用“习”来验证新的思想。麻省理工大学的质量管理教授彼德对这一词的微言大义便十分推崇，认为它其实代表了东方智慧的生长点。而新一代的管理大师彼得·圣吉更是把“学习型组织”作为未来最富时代竞争力的组织。

在中国经济迅速增长，世界经济竞争愈加激烈的今天，每一位企业经营管理人员都不可避免地面对环境迅速变迁和市场无情竞争的压力。为此，别无选择的是，唯有不断地学习新知识与新技能，不断地拓展经营新视野，不断地寻求管理新感觉，才能在错综复杂的环境中把握机会，妥善对应各种变迁和竞争，创造独一无二的竞争优势。为了给中国新一代企业家、管理人员、创业者多提供一些学习

机会，中国经济出版社奉送给大家一套“工商首领系列”丛书。

“工商首领系列”丛书立意传播管理新观念、管理新趋势、企业组织的新变革、领导新才智、产品销售思路 and 技巧、适应市场变化的经营策略、成功企业家的慧心慧眼和理财智能、世界企业走势把脉等等，立图使新生代的管理阶层能在这一广阔的创新空间中，不断丰富自身，提高内在素质，充实工作能力，增长经营智慧，跟上世界潮流。

“工商首领系列”丛书新近的选题包括产权改革、收购与合并(M&A)、控股公司的经营、代理制的操作、连锁店的管理、ISO9000 国际质量标准导入、华商经营典范等管理新趋势与新概念。丛书的写作者都是中国管理界刚刚崭露头角的青年学者，他们不仅有着学院的理论研究才智，同时担任多家公司顾问，有的甚至是企划专家。为此在他们的思想的外显——著作中，严肃的企管理论与学说转化为切实的操作规范和方法策略，使本丛书兼具理论创新和操作实务。另外本丛书广阔的选题视野也有利于学习者将各方面专家的多种实务经验融汇贯通，落实到自己的管理实践中，找到如鱼得水的新感觉。

中国经济正在制度创新中写下改革的崭新一页，其间众多的机运，属于善于学习新经验、汲取新概念、顺应新潮流的中国经济变革的主力军——新一代的管理人员。

(序作者为中国经济出版社社长)

序 言

商务代理是一个涵义复杂，对它熟悉又陌生的概念。它包括销售代理、采购代理、广告代理、运输代理、仓储代理等诸多代理形式，涵盖范围广泛，内容深邃；在贸易中经常被众多的公司企业所采用，并积累了方方面面的经验；对那些拟将进入国际市场，或拟将开展商务代理业务的公司企业，则显得陌生而急想了解它、熟悉它。诸如，

- 如何征询、联系代理商？
- 如何选择、评估代理商？
- 如何签订规范的代理合同？
- 采用何种代理营销策略？
- 如何进行代理的人、财、物及业务管理？
- 商务代理的法律问题及法律规定……

而对这类有关国际商务代理方面问题的著作，近年国内市场上又不多见。

面对这种情况，段亚林同志以他睿敏的目光和刻苦精神，撰写了《商务代理》一书。在他成书付印之前，拿给我看，并有意由我为他写一序言。我便欣然应允：

荷锄远望，
又是草色遥春；

对播种者来说，

有什么比这更值得快慰！

我愿以下列文字，祝贺亚林，也祝贺未来的读者即将获得福音。

市场经济的发展，客观上要求与之相适应的商品流通形式。代理制或代理商，将随我国社会主义市场经济的发展，而愈益被人们所重视。代理制的核心是把流通企业与生产企业之间商品购销的买断关系改变为代理关系。商品购销的买断关系与代理关系，是商品流通中两种不同又互补的经济关系。随着企业经营规模的扩大，经营范围的复杂化和市场向深度、广度的发展，在企业的生产经营中采取代理制，是经济发展的客观需要。与此相应，代理商或商务代理的发展亦是业中之事。

商务代理为什么会得以发展呢？

一是企业经营范围的扩大。如今大企业的经营多朝国际化的方向发展，企业跨越地区、国界经营时，会遇到一系列的问题。比如，企业进行国际市场营销时，会面临着与国内完全不同的消费习惯、政府法规及竞争者。营销环境的陌生，使得企业进入国际市场困难重重。这时，若采用销售代理，由于销售代理商熟悉当地市场情况，因而他能依照当地市场特点，制作广告、打通销售网络、进行售后服务，从而能更多地招揽订单，使该企业得以顺利地进入该国市场。正因如此，许多国际知名企业，如东芝、松下、通用、福特等企业，都拥有大量的代理商。其中通用汽车公司就拥有销售代理商 1.8 万多个。

二是企业经营的复杂化。首先是经营程序的复杂化。如证券发行、国际货运、跨国采购等程序日益复杂化，就是证券发行代理、运输代理、采购代理等业务应运而生的重要原因。这些代理商，熟知其业务经营中复杂的程序，能帮助委托企业顺利地完成其经营活动。其次是竞争者复杂化，这也是商务代理迅速发展的重要原因。由于企业经营的国际化，使企业面临着许多新的竞争

者。这主要是国外生产同类型产品的企业，他们在当地市场有着固定的营销渠道，有稳定的消费者群，又与当地政府、社区、广告机构等有着较好的公共关系。因此，本国企业要想战胜国外竞争者而拥有一定的市场占有率，就有必要雇佣当地的代理商。再次是经营法规的复杂化。现在，各国都有自己独立的商法体系，且彼此都存在一定的差异，有些国家的经营法规的具体规定，甚至是截然相反的；同时，世界性各行业协会也有自己独立的规定、章程；一些区域性经贸组织也有各自的法规，比如，国际商会的《国际贸易术语解释通则》、《华沙——牛津规则》及欧共体、经互会、东盟的贸易协定等；还有世界性贸易组织的协议与规定，如GATT的《多边纤维协议》及联合国订立的《联合国国际货物销售合同公约》等。诸如此类，使单个的企业是无法或很难同时了解与熟练地使用如此众多的法律规定的。而各国的代理商，则精通当地适用的法律条例，他能帮助异国企业采取适当的经营行为，处理经营中的法律问题。

三是采用商务代理还有其独特的优点。如果说经营的国际化与复杂化是商务代理盛行的外部条件；那么商务代理独具的优点，则是其盛行的内部原因。商务代理的优点可概括为以下几点：

1. 采用商务代理有助于弥补经营者能力的不足。一个企业有其主要的经营活动，与此相应，其经营能力也是有限的。由于经营分工的细分化，各类经营活动都由企业独自来承担几乎是不可能的。企业有必要将一部分经营活动独立出去，交给代理商来完成。这既有助于企业集中精力搞好主要经营活动，又可利用代理商的专业特长，弥补企业经营者在这些方面的能力缺陷。

2. 采用商务代理有助于降低经营费用。这是由于代理商精通某一业务带来的必然结果。根据美国独立批发商、厂家直销批发和销售代理这三种主要批发形式的实际情况来看，根据美国商务部调查统计局的资料显示，批发营销费用率，即营销费用占销售收入的比率，独立批发商为13.9%，厂家直销批发为7.2%，销

售代理为 4.2%；从职工人均年销售额来看，独立批发商为 117,088 美元，厂家直销批发为 322,140 美元，销售代理为 413,354 美元。（注：转引自《市场营销原理与决策》，美国里查德·黑斯等著）实际说明，采用销售代理的费用最低，而人均销售额最高。另据台湾地区的统计资料，企业采用广告代理的广告费，要比企业自制广告，低 $1/4 \sim 1/3$ ；且广告效果远比企业自制强得多。

3. 采用商务代理有助于回避经营风险。现代经营，由于经营环境的多变，竞争日益激烈，从而经营风险也日益加重。从理论上讲，代理制是授权不授责的。即代理商有权代表委托方进行经营活动，而代理商行为中产生的权益与责任都归委托方所有。但是，委托方可以通过代理合同的条款来规避经营风险。比如，销售代理合同中的最低销售量条款，就是规定代理商每年至少要招揽多少订单；如果达不到合同规定数额，就可以没收代理商预付的保证金，并解除代理资格。又如，通过销售代理合同中的最低售价条款，代理商代理销售产品的价格应维持在这个价格水平之上，从而委托方避免了产品售价波动的风险。

4. 采用商务代理有助于塑造与维护企业形象。广告代理商塑造企业形象的功能早已被大众所认识。其实，销售代理也是此功能。销售代理，尤其是销售总代理商，负有推广宣传产品与进行售后服务的功能。从而有利于厂家在外地市场塑造自己的企业形象。这也是国外钟表、服装、化妆品等高档名牌产品的生产厂家，热衷于采取销售代理方式的重要原因之一。

总之，大力发展我国的商务代理，将是构筑流通新体制，建立工商新关系，帮助企业进入国际市场的一条有益途径。我祝愿这条通途平坦、宽广、久长；也祝愿亚林此著，能在开通这条途径中有所作为，有所助益。

中国人民大学贸易经济系教授、博士生导师 **李金轩**

1994 年写于中国人民大学林园 10 楼

目 录

序 言	李金轩
-----------	-----

基础篇

第一章 风靡全球的商务代理	(2)
第一节 商务代理：企业行销新方式	(2)
第二节 商务代理溯源	(5)
第三节 商务代理的发展	(11)
第二章 商务代理的涵义	(19)
第一节 代理的涵义	(19)
第二节 商务代理的涵义	(23)
第三节 商务代理的分类	(26)
第三章 商务代理的作用	(31)
第一节 销售代理：打开市场的金钥匙	(31)
第二节 广告代理：企业的代言人	(35)
第三节 其它代理：企业营销的助手	(38)
第四章 销售代理	(41)
第一节 销售代理的种类	(41)
第二节 销售代理与经销的区别	(45)
第三节 销售代理与经纪的区别	(50)
第四节 销售代理与行纪的区别	(55)
第五节 销售代理与其它类似概念的区别	(57)
第五章 广告代理	(59)
第一节 广告代理公司的经营流程	(59)
第二节 广告代理公司的组织设置	(67)

第三节 广告代理公司的管理	(74)
第六章 运输代理	(82)
第一节 运输代理业务	(82)
第二节 运输代理中的法律问题	(88)
第七章 其它形式的商务代理	(93)
第一节 采购代理业务	(93)
第二节 保险代理业务	(98)
第三节 证券发行代理业务	(101)
第四节 仓储代理业务	(106)

运作篇

第八章 销售代理在国际营销中的地位	(112)
第一节 出口营销渠道的划分	(112)
第二节 销售代理存在的必然性	(116)
第三节 销售代理与五种营销流程	(117)
第九章 营销渠道的选择	(121)
第一节 分析企业环境	(121)
第二节 各种营销渠道的比较	(126)
第三节 确定使用销售代理	(136)
第十章 代理方式的选择	(140)
第一节 独家代理与多家代理的选择	(140)
第二节 佣金代理与买断代理的选择	(145)
第三节 混合式代理的选择	(149)
第十一章 代理商的选择	(154)
第一节 征求代理商	(154)
第二节 分析、确定代理商	(160)
第三节 评估代理商的发展潜力	(166)
第十二章 销售代理合同的签订	(168)
第一节 销售代理合同概述	(168)

第二节	销售代理合同详述·····	(172)
第十三章	销售代理合同范本·····	(188)
第一节	国际商会销售代理合同范本·····	(188)
第二节	各种具体形态的销售代理合同·····	(226)
第十四章	销售代理商管理策略·····	(238)
第一节	激励销售代理商·····	(238)
第二节	控制销售代理商·····	(243)
第三节	协调与销售代理商的关系·····	(250)
第十五章	销售代理财务管理决策·····	(259)
第一节	代理商品价格管理·····	(259)
第二节	佣金与折扣的计算与管理·····	(267)
第三节	代理费用管理·····	(272)
第十六章	销售代理物流管理决策·····	(278)
第一节	企业物流定义及目标·····	(278)
第二节	销售代理物流过程分析·····	(282)
第三节	销售代理物流战略·····	(293)
第十七章	销售代理权的收回·····	(299)
第一节	销售代理权收回的原因·····	(299)
第二节	销售代理权收回的方式·····	(304)
第三节	收回销售代理权的注意事项·····	(313)
第十八章	加速发展我国的销售代理·····	(319)
第一节	发展完善出口代理·····	(319)
第二节	积极发展内贸代理·····	(327)

法律篇

第十九章	委托方的义务与责任·····	(334)
第一节	英美法中的有关规定·····	(334)
第二节	大陆法中的有关规定·····	(339)
第二十章	代理商的权利与义务·····	(340)

第一节	大陆法的有关规定·····	(340)
第二节	我国对代理商义务的规定·····	(343)
第二十一章	第三人与本人及代理商的关系·····	(346)
第一节	第三人的权利与义务·····	(346)
第二节	英美法与大陆法的具体规定·····	(348)
第二十二章	商务代理中的连带责任·····	(352)
第一节	商务代理连带责任的涵义·····	(352)
第二节	商务代理中的四种连带责任·····	(354)
附录 1	《中华人民共和国民法通则》关于代理的 有关规定·····	(357)
附录 2	《国际货物销售代理公约》(1983 年)·····	(359)
附录 3	《〔欧共体理事会〕关于协调成员国间有关 独立商事代理人法律的指令》·····	(368)
附录 4	《关于代理的适用法律公约》(1978 年)·····	(377)
附录 5	《日本商法》关于代理商的规定·····	(384)
参考书目	·····	(386)
后 记	·····	(389)

基 础 篇

- 风靡全球的商务代理
- 商务代理的涵义
- 商务代理的作用
- 销售代理
- 广告代理
- 运输代理
- 其它形式的商务代理

第一章 风靡全球的商务代理

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。代理业在我国改革之后迅速崛起。而在国外，商务代理已有数百年历史，从销售代理到采购代理、保险代理、广告代理、运输代理、仓储代理等，形成了纷繁复杂、包罗万象的代理业体系。商务代理是市场竞争的产物，也是市场竞争的重要手段。

第一节 商务代理：企业行销新方式

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。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，准备去参加和掌握着美国未来的政界和工商界巨头们聚会时，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·费尔班斯克，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透过代理商打入美国及世界市场的。

日本的商务代理人还协助其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。

在《银弹攻势》一书中，美国政治经济学家帕特·乔特就曾尖锐批评美国的代理业参与政治活动。他认为，日本利用美国代理商进行了大量的“院外活动”、“政治战”及“宣传战”，从而惊呼“日本收买了华盛顿！”不管日本在美国的商务代理人的活动是否掺杂了政治因素，但一点是明确的：商务代理已成为当今国际营销的重要手段，成为了沟通海外市场的金桥梁。

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时间及金钱的浪费，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，并将候选的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，销售代理也是拓展国际市场的重要手段。统一前的西德就有约60%的工业品制造商均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。