

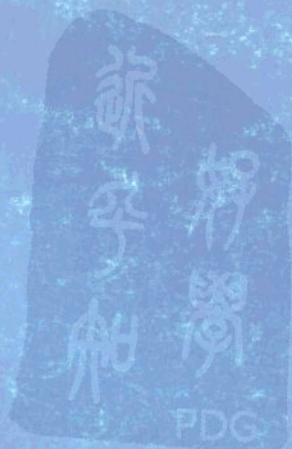
亚洲开发银行技术援助项目一

现代国际商业管理系列教材(中层管理人员适用)

# 分销渠道选择及管理

Selection and Management of  
Distribution Channels

编者:文 瑜 译者:文 瑜 审校者:郝宝生



中国对外经济贸易出版社

## 前 言

近十几年来,有关国际商业管理的教科书和培训教材多如雨后春笋。然而,能够满足不同层次、不同程度、不同需求的“实用的”培训教材却为数不多。

对外贸易经济合作部所属中国亚太地区国际贸易研究与培训中心(以下简称“中心”)于1987年12月成立后,一直希望能编撰这样一套培训教材,以适应我国扩大对外开放、发展对外经济贸易的迫切需求。1991年3月,亚洲开发银行同意给予“中心”技术援助,以帮助制定长远发展规划,并重点为“中心”培养现代国际商业管理种子教员,以便在全国范围内开展对外经济贸易领域的人才培训,终于实现了我们的愿望。

根据这一技术援助项目,“中心”选派了12位有经验的培训专家,在联合国贸发会议和关贸总协定下属的国际贸易中心的专家指导下,在国内许多国际经济贸易专家的协助下,历时两年有余,编写了这套现代国际商业管理培训教材。

该教材根据我国各类经理人员涉足国际商业的不同程度及不同需求,分为适用于中层和高层管理人员两大系列,共17册。每一册既可单独使用,也可根据具体情况,混合交叉使用。教材编写广泛采用了当今欧美国家工商管理教育的习惯和方法,为教员制定了明确的学习目的、课程大纲、课程安排、培训对象、培训期限,以及所采用的培训方法。

最值得推荐的是,这套教材的设计大量采用了“参与式”培训方法。正如一位著名国际培训专家所指出的:在工商管理研讨班上,你的收益多少,全要凭你投入了多少。我“中心”以往举办的众多高中层经理研讨班的实践,也充分验证了这一点,足见这种培训方法的广泛适用性。

这套教材,主要供从事国际商业管理培训的教员使用,每一讲都按严格的时间管理进行了设计,以保证学员在最短期限内获得最大收益。同时,由于教材中绝大部分内容选自90年代以来的最新国际商业管理研究成果,以及一部分发展中国家和中国的商业经营案例,因此,对于广大学员来说,读后同样大有裨益。美中不足的是,受诸多因素所限,这套教材的中文译本不能将原英文版本中大量有用的、供培训专家使用的阅读材料全部翻译出版,实为一件憾事。

最后,这套教材得以翻译出版,应当感谢亚洲开发银行的财政资助,中国人民银行的大力支持,日内瓦国际贸易中心培训专家们热情指导,担负教材编写、翻译、审校等各位国内专家的辛勤劳动,以及中国对外经济贸易出版社有关编辑和出版人员的积极投入。

中国亚太地区国际贸易研究与培训中心

常务副理事长 张培基

1996年3月

# 引言

## 目的及使用者

这本培训教材是数月来精心工作的成果。根据亚洲开发银行的技术援助项目,在联合国贸发会议和关贸总协定隶属的国际贸易中心的专家指导下,中国亚太地区国际贸易研究与培训中心(简称 RTC)的专业人员编撰了这套培训教材。您手中的这本便是其中之一。这套培训教材是供 RTC 培训专家在对经理中指定的目标群体进行培训时所使用的教材,但同时也可供中国合格的培训人员在设法满足类似培训需求时使用。

撰写此篇引言的目的仅在帮助采用本套培训教材的培训专家们能够最有效地使用本教材。

在一开始,您也许就会问:什么是培训教材(a training kit)?我们所说的培训教材,是指对受训者中某一特殊目标群体的培训,而专门设计和筛选的一整套培训材料和辅助手段。因此,采用本套教材的培训专家的首要目标,就是要确定他(或她)的受培训人员在多大程度上能适合本教材所针对的“相关”群体。如果并非如此,那么,本教材中有些内容也许仍然适用,而其它一些内容恐怕就得进行改写。因此,这本培训教材的效用完全有赖于它在多大程度上能够满足受培训人员中目标群体的专门需求。

这本培训教材是专为培训专家使用所设计的,是他们在从事培训时为增进学识所运用的一种工具。虽然本教材中也包括一些要发给受培训人员的材料,但它并不是一本教科书或自修手册。它仅为培训过程提供材料投入。同时,在激励和保持培训专家和受培训人员之间,以及受培训人员相互之间的交流方面,本教材亦是一本指南。因此,这本培训教材并不是供受培训者独立使用的教材。

## 内容

本培训教材自成一体。首先包括针对本专题的培训课程大纲、目标群体的界定、学习目的、培训期限、主要题目,以及所采用的培训方法。

接下来是培训课程的日程安排,从而使培训课程转化为按具体讲座编排的提纲。这些讲座通常以小标题组合在一起,但在任何情况下均是按逻辑顺序而编排的。由于后面的讲座是建立在前面讲座所获得的学识的基础之上,所以这种顺序就显得尤为重要。在此,我想特别强调本教材的使用者应充分发挥培训专家在协调所投入资料方面的作用,以便在各个讲座之间建立起必然的联系,从整体上提高本培训教材的功效。在确保这种协调方面,培训项目经理的作用也是至关重要的。

本培训教材的主体包括一系列的课程教案和材料。每一讲课程教案均包括课程题目、学习目的、时限、分发给受培训者的材料(印刷材料和投影展示材料)、所采用的培训方法、覆盖要点的提要,以及供培训专家阅读的阅读材料。每一讲课程教案中还包括供分发的印刷材料

和投影展示材料原件,以及在教案中列出的阅读材料。课程教案和材料将使任何合格的培训专家能够令人满意地准备和从事本讲座。

本培训教材还特别为培训专家准备了按课程分类的推荐阅读书目,这是顾及到培训专家在本课程中知识的更新和提高而设置的,对于那些渴望就本专题进行深入研究的使用者来说,每一篇列出的推荐阅读书目都提到了其它有关资料。

瞬息万变的国际商业环境以及商业交易的日益复杂化要求在此领域中的培训专家,必须定期更新他们的培训材料。否则,大部分的培训作用将由于使用了过期材料而丧失殆尽。

同样,由于培训需求也在不断变化,因此,本教材使用者也应定期对目标群体进行培训需求分析。这种分析的结果将会启迪对课题设计的完善和修正,以便适应日益变化的培训需求。

## 培训方法

本培训课程的设计大量采用了“参与式”培训方法。除了培训专家通常所采用的讲演演示和讲座外,“参与式”培训方法还包括案例分析、练习、角色表演、小组作业和讨论,以及演示。尽管传统的演示和讲座方法具有肯定的作用,然而,恰当地运用“参与式”培训方法,可以极大地提高成人学习的收益,这已在众多不同文化中得到明显的验证。当然,这需要运用这些方法的培训专家们不断开发和完善他们的培训技巧。

1993年8月,RTC对18位中国中层经理进行了为期6天的实验性培训课程。该实验课程清楚地表明,如培训专家能适当地运用这些培训方法,中国经理是能够接受并积极采用这种培训方法的。该实验课程同时表明了培训专家的精心准备以及对该培训方法的熟练运用是何等的重要。

联合国贸发会议和关贸总协定  
国际贸易中心项目主管  
塔拉特·阿伯德尔·马利克  
1993年8月于北京

## 目 录

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 课程大纲 .....                | (1)   |
| 课程安排 .....                | (3)   |
| 第1讲 开场白及介绍 .....          | (7)   |
| 第2讲 出口前的必要条件(一) .....     | (8)   |
| 第3讲 出口前的必要条件(二) .....     | (11)  |
| 第4讲 分销渠道类型(一) .....       | (13)  |
| 第5讲 分销渠道类型(二) .....       | (17)  |
| 第6讲 分销渠道层次(一) .....       | (18)  |
| 第7讲 分销渠道层次(二) .....       | (21)  |
| 第8讲 分销渠道层次(三) .....       | (23)  |
| 第9讲 中间商提供的服务 .....        | (27)  |
| 第10讲 寻找渠道的信息来源 .....      | (30)  |
| 第11讲 向国外供应商采购的条件和标准 ..... | (36)  |
| 第12讲 外国进口商及经销商如何采购 .....  | (39)  |
| 第13讲 外国进口代理商如何做生意 .....   | (43)  |
| 第14讲 外国零售商如何采购(一) .....   | (46)  |
| 第15讲 外国零售商如何采购(二) .....   | (48)  |
| 第16讲 影响渠道选择的因素 .....      | (50)  |
| 第17讲 渠道密集度决策(一) .....     | (53)  |
| 第18讲 渠道密集度决策(二) .....     | (55)  |
| 第19讲 选择合适的中间商(一) .....    | (57)  |
| 第20讲 选择合适的中间商(二) .....    | (64)  |
| 第21讲 选择合适的中间商(三) .....    | (67)  |
| 第22讲 选择合适的中间商(四) .....    | (75)  |
| 第23讲 选择合适的中间商(五) .....    | (76)  |
| 第24讲 选择合适的中间商(六) .....    | (81)  |
| 第25讲 渠道成员的激励 .....        | (82)  |
| 第26讲 评估渠道业绩(一) .....      | (84)  |
| 第27讲 评估渠道业绩(二) .....      | (87)  |
| 第28讲 评估渠道业绩(三) .....      | (88)  |
| 第29讲 评估渠道业绩(四) .....      | (93)  |
| 第30讲 美国市场分销渠道(一) .....    | (94)  |
| 第31讲 美国市场分销渠道(二) .....    | (106) |
| 第32讲 日本市场分销渠道(一) .....    | (107) |
| 第33讲 日本市场分销渠道(二) .....    | (126) |
| 第34讲 德国市场分销渠道(一) .....    | (127) |
| 第35讲 德国市场分销渠道(二) .....    | (131) |
| 第36讲 课程评估及结束语 .....       | (132) |

# 课 程 大 纲

## 课程题目：

分销渠道选择及管理

## 期限：

9 天

## 培训对象：

本课程是专为直接从事出口贸易，尤其是与分销渠道有关的经理设置的。包括外贸公司营销部的科长、生产企业营销部经理以及与渠道打交道的外贸公司驻海外办事处经理。

## 学习目的：

总目标是使学员能够为刚刚涉足出口市场的企业确定、选择和有效地管理分销渠道。

在培训课程结束后，学员将能够证明他们具有下述能力：

1. 列出主要的分销渠道类型和中间商提供的服务，以及确定有关的分销渠道信息来源。
2. 描述不同类型的国外买主是如何采购的。
3. 描述影响目标市场营销渠道的主要法律、规章、惯例和风俗。
4. 评估现存渠道，适当时候为企业寻找和选择更合适的渠道。
5. 解释代理协议的主要要素。
6. 明确有效管理渠道所需要的措施。

## 培训方法：

本培训课程将采用培训专家演示、练习、案例、小组讨论和演示。另外，还将邀请客座主讲人。

## 课程内容：

本课程将从中国出口企业和国外买主的角度深层次地分析出口渠道管理。课程内容包括以下主要方面：

- 出口前提
- 寻找合适的国外渠道成员
- 不同类型的外国买主如何采购
- 管理出口渠道
- 主要目标市场的分销渠道

**中国亚太地区国际贸易研究与培训中心专家：**

文 瑜 女士(课题组长)

施正元 先生

**日内瓦国际贸易中心培训顾问：**

Jason Spencer—Cooke 先生



# 课程安排

## 第一天

- 09:00—10:15 1. 开场白及介绍
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 2. 出口前的必要条件(一)  
(培训专家演示及讨论)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 3. 出口前的必要条件(二)  
(小组讨论及演示练习)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 4. 分销渠道类型(一)  
(培训专家演示及讨论)

## 第二天

- 09:00—10:15 5. 分销渠道类型(二)  
(小组讨论及演示)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 6. 分销渠道层次(一)  
(培训专家演示及讨论)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 7. 分销渠道层次(二)  
(小组讨论及演示练习)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 8. 分销渠道层次(三)  
(小组讨论及演示案例)

## 第三天

- 09:00—10:15 9. 中间商提供的服务  
(培训专家演示、学员做练习)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 10. 寻找渠道的信息来源  
(培训专家演示及讨论)
- 12:00—14:00 午餐



- 14 : 00—15 : 15 11. 向国外供应商采购的条件和标准  
(培训专家演示,小组讨论和演示)
- 15 : 15—15 : 45 课间休息
- 15 : 45—17 : 00 12. 外国进口商及经销商如何采购  
(培训专家演示及讨论)

#### 第四天

- 09 : 00—10 : 15 13. 外国进口代理商如何做生意  
(培训专家演示、小组讨论及演示练习)
- 10 : 15—10 : 45 课间休息
- 10 : 45—12 : 00 14. 外国零售商如何采购(一)  
(培训专家演示,小组讨论及演示练习)
- 12 : 00—14 : 00 午餐
- 14 : 00—15 : 15 15. 外国零售商如何采购(二)  
(培训专家演示,小组讨论及演示)
- 15 : 15—15 : 45 课间休息
- 15 : 45—17 : 00 16. 影响渠道选择的因素  
(培训专家演示,小组讨论及演示)

#### 第五天

- 09 : 00—10 : 15 17. 渠道密集度决策(一)  
(培训专家演示,小组讨论及演示)
- 10 : 15—10 : 45 课间休息
- 10 : 45—12 : 00 18. 渠道密集度决策(二)  
(小组讨论及演示练习)
- 12 : 00—14 : 00 午餐
- 14 : 00—15 : 15 19. 选择合适的中间商(一)  
(培训专家演示,小组讨论及演示)
- 15 : 15—15 : 45 课间休息
- 15 : 45—17 : 00 20. 选择合适的中间商(二)  
(培训专家演示,小组讨论及演示)

#### 第六天

- 09 : 00—10 : 15 21. 选择合适的中间商(三)  
(小组讨论案例)
- 10 : 15—10 : 45 课间休息
- 10 : 45—12 : 00 22. 选择合适的中间商(四)  
(小组演示案例)
- 12 : 00—14 : 00 午餐

- 14:00—15:15 23. 选择合适的中间商(五)  
(小组讨论案例)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 24. 选择合适的中间商(六)  
(小组案例演示)

## 第七天

- 09:00—10:15 25. 渠道成员的激励  
(培训专家演示,小组讨论及演示)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 26. 评估渠道业绩(一)  
(小组讨论及演示)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 27. 评估渠道业绩(二)  
(培训专家演示及课堂讨论)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 28. 评估渠道业绩(三)  
(小组讨论案例)

## 第八天

- 09:00—10:15 29. 评估渠道业绩(四)  
(小组演示案例)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 30. 美国市场分销渠道(一)  
(培训专家演示及课堂讨论)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 31. 美国市场分销渠道(二)  
(客座主讲人演示及课堂讨论)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 32. 日本市场分销渠道(一)  
(培训专家演示及课堂讨论)

## 第九天

- 09:00—10:15 33. 日本市场分销渠道(二)  
(客座主讲人演示及课堂讨论)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 34. 德国市场分销渠道(一)  
(培训专家演示及课堂讨论)
- 12:00—14:00 午餐

- 14 : 00—15 : 15 35. 德国市场分销渠道(二)  
(客座主讲人演示及课堂讨论)
- 15 : 15—15 : 45 课间休息
- 15 : 45—17 : 00 36. 课程评估及结束语  
(圆桌讨论)

## 第 1 讲 开场白及介绍

**期限：**

75 分钟。

**学习目的：**

培训专家与学员之间相互介绍,为 9 天的培训课程创造一种相互信任及尊重的气氛。

**提要：**

- 培训专家向学员表示欢迎并作自我介绍
- 学员自我介绍

**培训材料：**

| 分 发 材 料 | 展 示 材 料 | 题 目  |
|---------|---------|------|
| 1H1     | —       | 课程安排 |
| 1H2     | —       | 学员名单 |

**培训方法：**

1. 培训专家向学员表示欢迎并作自我介绍(5 分钟)；
2. 培训专家解释培训方法并简要介绍课程内容(20 分钟)；
3. 请每位学员自我介绍,内容包括出口贸易中的经验以及对本课程的期望(50 分钟)。

## 第 2 讲 出口前的必要条件(一)

### 期限:

75 分钟。

### 学习目的:

本讲结束后,学员将能够列出出口前的必要条件,并能认识到企业只有具备了一定的条件,才能够涉足出口市场。

### 提要:

——出口的前提条件

### 培训材料:

| 分发材料 | 展示材料 | 题 目                    |
|------|------|------------------------|
| 2H1  | 2E1  | 你做好出口准备工作了吗?<br>——核对清单 |

### 培训方法:

1. 介绍(5 分钟);
2. 要求每一位学员先在纸上列出出口前必要条件,然后交给培训专家。培训专家宣读一些学员所列出的“出口前的必要条件”,并让学员解释(35 分钟);
3. 培训专家总结,出示展示材料 2E1 并和学员讨论:作为营销组合因素之一的渠道究竟有何作用?(35 分钟)。

### 培训专家用阅读材料:

-R. Hartley, Export Channel Management, Export Promotion Bureau, Karachi and ITC, 1987.

## 2H1/2E1 你做好出口准备工作了吗? —— 核对清单

### 出口的前提条件

#### 1. 可接受的产品

原材料的供应

数量

质量

价格

#### 2. 产品附加服务

售后服务

担保

准时交货

#### 3. 其它

完善的管理

称职的员工

资料来源:由培训专家本人编写。

## 你做好出口准备工作了吗？

将你的产品销往国外的想法是很有诱惑力的。这意味着能为你的公司增加更多的销售量，并为国家改善贸易收支状况。但是，我们必须认识到，不是每一家生产企业都做好了涉足出口市场的准备工作。

在我们更深入地探讨出口营销，尤其是探讨能使你进入世界市场的分销渠道之前，让我们考虑一下，如果你想要有效地出口，必须具备什么样的必要条件？这些必要条件与生产条件有关。你可能一开始就对产品感兴趣，但是，如果你不具备以下基本的必要条件，你就会过早地毁坏你的市场。

### ——原材料供应

你需要确保你能以合理的、稳定的价格获得必要的原材料，并且获得足够的数量，以满足预期需求，否则，将来供应短缺会阻碍你实现销售承诺，市场也就因此失去。

### ——产量

你必须能够生产足够的产品以满足市场需求。例如，一位皮带买主可能需要 100 打的最低样品订单，如果你希望将产品出口，你需要具备供应此数量皮带的能力。实际上，你应做好供应量远远超过这个数的准备，因为若第一批样品订单销售情况良好，大批量订单马上就会接踵而至。如果你不具备生产这个数量的生产能力，你可能还不具备出口的条件。

但是，如果你是一家小生产商也并非无路可行。出口商行在扩大小企业的出口方面起到了很重要的作用。其中一种方式就是将大批量订单承包给许多小生产商。在这样的情况下，保证持续不断的产量可能比反复无常的高产量更为重要。

### ——质量

产品质量稳定至关重要。如果你想与顾客保持长久关系，并希望有回头客的话，产品质量稳定尤为重要。一开始你可以给你的未来客户提供样品。如果你所提交的货物和样品不符（质量低），你可能已经永远失去了与该客户的业务机会。

### ——价格

你的产品与同类产品相比，在价格方面必须具有竞争力。并且竞争应具有世界性。如果你不能进行价格竞争，或者假如进行价格竞争的话，你就失去了盈利的机会。那么，出口或许意味着浪费你的时间，除非你的产品能在具有特色或质量高的基础上与其他同类产品进行竞争。

### ——按时交货

最后，你必须按买方规定的交货期交货。这在主要销售旺季，如每年的 8 月、12 月圣诞节期间尤为重要。货物必须准时到达经销商处，以保证在销售旺季开始以前，零售店能备足货物。这就意味着为了满足需求，你必须有足够的存货或合理安排生产，以便按期交货。同时，这也意味着为了适应不确定的需求，生产要有一定灵活性，例如，如果销售量超过预计的数字，你能调整产量以满足需求吗？

资料来源：R. Hartley, Export Channel Management, Export Promotion Bureau, Karachi and ITC, 1987.



### 第 3 讲 出口前的必要条件(二)

**期限：**

75 分钟。

**学习目的：**

学员从各自的经验中相互学习,以改善企业的出口行为。

**提要：**

——练习

**培训材料：**

| 分 发 材 料 | 展 示 材 料 | 题 目         |
|---------|---------|-------------|
| 3H1     | —       | 练习：出口前的必要条件 |

**培训方法：**

1. 邀请每一位学员做一份练习,目的是让学员发现其企业在多大程度上具备了出口前的必要条件(10 分钟);
2. 将学员分为四组讨论如何将他们的企业组织起来出口(20 分钟);
3. 小组演示“如何组织企业出口?”(40 分钟);
4. 培训专家总结(5 分钟)。

### 3H1 练习:出口前的必要条件

请在适合你企业的位置打“√”,然后将分数相加。举例如下:

|        | 没问题 | 没意识到<br>任何问题 | 一些<br>问题 | 严重<br>问题 | 总计 |
|--------|-----|--------------|----------|----------|----|
| 得分     | 4   | 3            | 2        | 1        |    |
| 原材料供应  |     | √            |          |          |    |
| 数量     |     | √            |          |          |    |
| 产品质量稳定 |     |              | √        |          |    |
| 价格具竞争力 | √   |              |          |          |    |
| 交货可靠   |     |              |          | √        |    |
| 售后服务   |     |              |          | √        |    |
| 管理完善   |     |              | √        |          |    |
| 员工称职   |     |              | √        |          |    |
| 融资     | √   |              |          |          |    |
|        | 8   | 6            | 6        | 2        | 22 |

请填空:

|        | 没问题 | 没意识到<br>任何问题 | 一些<br>问题 | 严重<br>问题 | 总计 |
|--------|-----|--------------|----------|----------|----|
| 得分     | 4   | 3            | 2        | 1        |    |
| 原材料供应  |     |              |          |          |    |
| 数量     |     |              |          |          |    |
| 产品质量稳定 |     |              |          |          |    |
| 价格具竞争力 |     |              |          |          |    |
| 交货可靠   |     |              |          |          |    |
| 售后服务   |     |              |          |          |    |
| 管理完善   |     |              |          |          |    |
| 员工称职   |     |              |          |          |    |
| 融资     |     |              |          |          |    |
|        |     |              |          |          |    |

资料来源:R. Hartley, Export Channel Management, Export Promotion Bureau and ITC, 1987.