

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 (高层管理人员适用)

分销渠道管理

Managing Distribution Channels

编者:文 喻 译者:文 喻 审校者:郝宝生

中国对外经济贸易出版社

6/5

分销渠道管理

(高层管理人员适用)

中国亚太地区国际贸易研究与培训中心项目执行

联合国贸发会议/关贸总协定国际贸易中心项目指导

1 9 9 6

(京)新登字 062 号

分 销 渠 道 管 理

(高层管理人员适用)

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出版

(北京安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码:100710

新华书店北京发行所发行

新世纪印刷厂印刷

787×1092 毫米 16 开本

3.125 印张 80.2 千字

1996 年 9 月第 1 版

1996 年 9 月第 1 次印刷

印数:1000 册

ISBN 7-80004-496-3

H·60

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	(2)
第 1 讲 开场白及介绍	(3)
第 2 讲 影响渠道安排的国内外变化(一)	(4)
第 3 讲 影响渠道安排的国内外变化(二)	(12)
第 4 讲 影响渠道安排的国内外变化(三)	(13)
第 5 讲 采取综合性分销决策	(18)
第 6 讲 与公司成长相关的分销安排发展	(29)
第 7 讲 如何拓展分销体系	(33)
第 8 讲 分销方法发展:一家中国企业的经验	(35)
第 9 讲 伙伴式分销渠道管理	(36)
第 10 讲 渠道业绩评估(一)	(40)
第 11 讲 渠道业绩评估(二)	(43)
第 12 讲 渠道业绩评估和激励机制经验/课程评估及结束语	(49)

课 程 大 纲

课程题目：

分销渠道管理。

期限：

3 天

培训对象：

本课程是为生产企业和合资企业高层经理以及外贸公司营销经理而设置的。

学习目的：

总目标是使公司高层经理能够回顾和改进分销渠道政策的有效性。培训课程结束后，学员将能够：

1. 明确其目标市场分销安排的变化，并将这些变化与公司国际营销战略联系起来。
2. 评估现有渠道的业绩。
3. 提出改进渠道选择和管理的行动建议。

培训方法：

本培训课程自始至终将采用练习、案例研究、小组讨论和演示等参与式学习方法。

课程内容：

本课程将着眼于出口渠道管理的战略性问题。

本课程将回顾国内外渠道安排的变化，然后向学员展示渠道选择和评估渠道业绩的各种考虑，并讨论改进较差业绩应采取的必要行动。

中国亚太地区国际贸易研究与培训中心培训专家：

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. 影响渠道安排的国内外变化(一)
(培训专家演示及小组讨论)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 3. 影响渠道安排的国内外变化(二)
(小组准备及案例讨论)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 4. 影响渠道安排的国内外变化(三)
(小组演示案例分析)

第二天

- 09:00—10:15 5. 采取综合性分销决策
(培训专家演示和小组讨论)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 6. 与公司成长相关的分销安排的发展
(培训专家演示及小组讨论)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 7. 如何拓展分销体系
(个人练习及演示)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 8. 分销方法发展:一家中国企业的经验
(客座主讲人演示)

第三天

- 09:00—10:15 9. 伙伴式分销渠道管理
(培训专家演示及小组讨论)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 10. 渠道业绩评估(一)
(培训专家演示及讨论)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 11. 渠道业绩评估(二)
(小组准备及案例演示)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 12. 渠道业绩评估和激励机制经验/课程评估及结束语
(客座主讲人演示及讨论)

第 1 讲 开场白及介绍

期限：

75 分钟。

学习目的：

介绍本培训班重点和目的，以及学员、培训专家相互介绍，为 3 天的培训课程创造一种相互信任及尊重的气氛。

提要：

——开场白与介绍。

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(10 分钟)；
2. 培训专家介绍培训内容并解释培训方法(10 分钟)；
3. 培训专家请每位学员自我介绍，内容包括出口贸易经验、以及对本课程的学习期望(55 分钟)。

第 2 讲 影响渠道安排的国内外变化(一)

期限：

75 分钟。

学习目的：

学员将能够识别分销安排的主要国内外变化,并将这些变化与公司的国际营销战略联系起来。

提要：

- 理解为什么渠道不是永远静止的；
- 渠道安排的国内外变化。

培训材料：

分发材料	展示材料	题 目
—	2E1	渠道安排的国内变化
—	2E2	渠道安排的国外变化

培训方法：

1. 培训专家就影响渠道安排的国内外变化进行演示(20 分钟)；
2. 将学员分成两组讨论这些变化如何影响他们的国际营销战略(25 分钟)；
3. 小组演示讨论要点(20 分钟)；
4. 培训专家总结(10 分钟)。

培训专家用阅读材料：

—Vern Terpstra, International Marketing, 1987, pp 388—397

2E1 渠道安排的国内变化

1. 越来越多的企业获得国际贸易经营权趋向于对直接出口有利
2. 合资企业通过其国外伙伴提供的渠道出口
3. 专业外贸公司使用多种渠道
4. 一些外贸公司已经从事国外生产

资料来源:由培训专家本人编写

2E2 渠道安排的国外变化

渠道安排国外变化的特点是零售业的变化

1. 规模扩大
2. 零售业的国际化
3. 直接营销的增长
4. 折扣销售日益受到欢迎

资料来源:Vern Terpstra, International Marketing, 1987

国际市场的分销安排变化

不可控制因素

在国外市场的营销经理必须认识到受当地条件所限的分销环境。一位驻外经理熟悉其国内的分销渠道,但这种知识在外国市场的价值就很有限。在选择分销战略以前,明确当地的分销环境是很关键的。考虑国外市场批发业和零售业的性质,并了解世界范围内的分销趋势是相当重要的。

国外市场的批发业

批发功能(收集各种订单、拆散批量货物、向零售商分销)在所有国家都被采用,但效率各不相同。经济的差异、发展水平以及基础设施都会导致批发功能产生差异。规模:批发业的一个显著的国际差异是各国不同的批发商规模和数量。通常,工业化国家拥有大规模的批发组织,并为大量零售商服务,而发展中国家则很可能仅拥有零散的批发企业,拥有少量雇员,只能为数量有限的零售商服务。芬兰和印度说明了这个一般性的结论。芬兰拥有世界上最集约化的批发业务之一。4家集团占了批发贸易的大部分。Kesko(芬兰零售商批发公司)是其中最大的一家,其市场份额超过20%,为11000多家零售商服务。而印度拥有上千家零售商人(类似批发商)为成百上千家小零售商服务。由于小型批发商数量很大,制造商经常利用代理向他们销售,在渠道中额外增加了一个层次。

不幸的是,这个一般性的结论有许多例外。换句话说,有些工业化国家也像发展中国家一样,拥有小型批发业。意大利和日本就是例子。由于意大利分散的分销体系,宝洁公司只好利用中间商与批发层次接触,与印度的情形很相似。日本以其分销体系分散化而著称,批发商向其他批发商销售。日本一半的批发商雇员不足4人。日本的批发商数量几乎和美国一样多,尽管人口只有美国的一半。在日本,批发销售额是零售额的5倍,是美国这一比率的4倍。

进一步否定我们这个一般性结论的是这样一个事实,即某些发展中国家拥有大型的、高效率的批发商。例如,乌干达每个批发商拥有16名雇员,是意大利的4倍。许多前殖民地国家拥有在殖民占领时期创办的大型贸易行。许多这样的贸易行今于仍然继续提供经验和规模经济。例如,在许多非洲国家,联合利华公司的子公司—联合非洲公司依靠规模经营,甚至为巴勒斯(Borroughs)经营计算机。

服务:国外批发业的最重要的差异是向制造商提供的服务。服务的质量通常与业务规模有关。一般来说,小型经营者资金、技术和人员有限,因此无法提供与大型批发商相同的服务。批发服务还与经济发展水平有关。这里,我们只列举一项关于这一关系的研究结果。

1. 随着经济的发展,外国进口代理商的影响减弱。在当地生产要求不同的批发方式。
2. 制造商—批发商—零售商功能随着经济的发展变得越来越明确和分离,例如,在土耳其,批发商在组织生产和分销方面起着显著的作用。
3. 批发功能随着经济的发展与北美的情形越来越接近。
4. 批发商的融资功能减弱,但随着经济的发展,批发加成上升。

在某些市场,制造商因批发商的成本和低效率而试图绕过批发商,尽管这样可以带来更为有效的分销,但其可行性需要加以认真评估。在制造商绕开他们之前需考虑各种因素,如批发商的权力或者他们执行的关键职能。例如,在德国,卡夫食品公司发现直接向零售商发货效率更高,然而,批发商对渠道强有力的控制迫使卡夫公司向他们支付费用,即使根本没有使用他们的服务。

高露洁公司在泰国拥有一个制造和营销子公司。然而,高露洁公司发现利用泰国分销商进行实际销售和向零售商实体分销更为理想。为了使这一协议更为有效,高露洁公司招聘并培训作为分销商的推销人员,还支付分销商卡车的运营成本和折旧成本。

在日本,国际公司已经遇到的一些问题,促使他们中的一部分直接向大型零售商销售。因为批发商不愿意覆盖其它销售网点,从而使这种做法不能奏效。因此,企业通常只有两种选择:100%直接销售或者干脆没有直接销售。某些企业,如可口可乐公司和雀巢公司已经完全走向直接销售,但是成本是很高的。因为许多小商人在资金方面实力很弱,日本批发商可向他们提供自由信贷,有时长达10个月。希望直接销售的制造商如不使用批发商就会背上资金包袱。

列维公司与日本批发商合作达10年之久。利用牛仔裤风行的时机,它决定设立自己的直接销售队伍。列维公司通常要求按月付款,但是日本的百货商店每6个月向卖主付款一次。处理好这种差别对公司新的分销体系的成功是至关重要的。

我们对批发业观察的主要发现是,世界上大多数市场的批发业规模比美国和其他工业化国家小且零散。在这种情况下,批发商的服务将很少,而生产商的责任却很大。当一个营销者面临零散的批发业结构时,就会出现下列问题:

1. 相对于市场规模而言,在批发商数目较大的市场上,制造商的联络成本和交易成本可能很高。这也会提高消费价格,进一步限制了市场渗透。
2. 批发商不但向渠道提供信贷,还可能需要获得信贷,加重了制造商的经济负担。
3. 小批发商经营的商品品种狭窄。这可能迫使制造商从产品系列中去掉一些产品或者寻找其他批发商来经营。
4. 小批发商的地域覆盖面有限。营销者要么不打算覆盖一个国家的全部市场,要么在被忽视的地区寻找其他批发商。
5. 小批发商在其它方面提供的服务也很有限。他们维持的库存较少,推销和促销努力不够有效,向生产商提供的市场反馈较少。

在批发业较零散的市场,企业必须听任市场的不完全覆盖或者试图通过拉动战略、公司分销或其它手段克服这一弱点(拉动战略采用强大的消费广告活动通过渠道拉动产品)。宝洁公司在意大利面临零散的批发业时采取了双重办法。它强调了其传统的拉动战略,并在渠道中额外加入了一个层次,使用一个主批发商与小批发商联系,小批发商再与零售商联系。美国企业通常会发现日本的分销渠道是最复杂的。对许多企业来说,最佳的解决办法是利用日本伙伴作为向导。

上面讨论的许多考虑同样适用于工业品的分销。

外国市场的零售业

零售业的国际差异更密切地反映了一个国家的经济和文化生活。营销者在制定不同国家的营销计划时,必须了解这些模式。

数量大,规模小。世界市场零售业的主要变量是零售企业的数量和规模的巨大差异。与发展中国家相比,美国和先进的工业化国家常拥有较大规模的零售网点,但人均数量较小。这意味着他们享有较大的规模经济和规模效益。然而,某些工业化国家并没有大规模的现代化零售部门,譬如:日本,意大利,比利时和法国。日本人口只有美国的一半,但其零售商与美国的几乎一样多。美国和德国每 1000 人拥有 6 家商店;日本拥有 13 家,法国 11 家。在德国,75% 的零售是由大商店进行的,而在意大利 75% 以上的零售是由小型独立商店进行的。

比利时、日本、法国和意大利欠缺高效的大规模零售业的一个主要原因归咎于这些国家的立法。尽管法国是特级市场(巨型超级市场)的缔造国之一,1973 年法国通过了一项法律,管理零售商的设立和扩展。这一法律和比利时、意大利类似法律的结果是,给予现有零售商对建立任何新的大规模零售店的否决权。很自然地,这些零售商不希望新的大型竞争者进入,因此,他们不发放任何许可证。日本也有类似法律。

在法国和日本,实力雄厚的零售集团对限制性的法律进行了斗争。如果这些集团获胜,这些国家的零售业将和美国的零售业更加相似。

任何只到过发展中国家的首都或大城市的人不可能全面了解那个国家的零售业。首都可能拥有一些百货商店和超级市场。这和游客在国内所见的没什么两样。然而,这些在一个国家的小范围和现代化地区的情况对整个国家来说并不具典型意义。相反,它们反映了“双重经济”现象,即同一国家拥有两种不同的经济,一方面,大部分人口在乡村,另一方面,少数大城市已经实现了部分工业化和商业开发。

零售服务。世界市场的另一个变量是零售商向制造商提供的服务。生产商可能希望从零售商获得的服务包括下面一些:储存产品、展示产品、销售产品、促销产品(口头、展示或广告)、向顾客提供信贷、提供产品服务以及收集市场信息。

维持库存。储存产品是任何国家零售商的一项基本功能。然而,提供的服务各不相同。小型零售商维持的库存很有限,并且某些产品可能经常缺货。这对制造商来说是失去了生意。有限的库存意味着有限的产品系列。市场上的新手要使其产品被零售商接受就很困难。

由于他们经济实力弱小,小型零售商可能只有当不需要投资于库存时才能持有某些产品,即零售商从实体上持有产品,而批发商或制造商从经济上持有库存。这甚至在日本也是一个问题,尽管小商人可能从他们的供应商处获得长达 10 个月的信贷。寄售可能是解决零售商库存问题的另一个方法。一家销售成品食品的美国企业,通过将在美国的每箱 48 听包装改为在其它市场上每箱 24 听和 12 听包装,部分解决了这一问题。

产品展示。尽管包装在说服消费者购买中起了很大的作用,展示也是很重要的。在零售点展示产品的类型取决于物质条件(场地、货架、照明)。生产商会发现在这些方面国际间的差异是很大的。一个极端的例子是,一家非洲的零售商店可能只有不到 200 平方英尺的场地,没有电灯照明,只有一扇门和一个窗户,几个货架靠在两三面墙上,还有一两张桌子。露天市场或集市上的卖主同样拥有有限的设施。零售设施小到上述这些例子,大到美国和欧洲拥有 25 万平方英尺的特级市场和大型百货商店。

通用食品公司在巴西必须与“夫妻老婆店”打交道。这些商店通常只有不到 200 平方英尺的场地,几乎没有空间供展示用。顾客要买某种商品,零售商就从柜台下面将其拿出来。通

用食品公司的当地经理希望开发出一种用线悬挂在房顶上的展示柜台。他们还在研究一种自助售货装置,这种装置可以用钉子固定到商店的墙上,顾客拿出一块糖果或口香糖,重力会用另一块代替它。

销售技巧在某种程度上与经济发展水平有关,尽管贫穷国家的许多零售商拥有展示产品的才能。美国的许多企业除了货架以外,不依赖零售商展示他们的产品。制造商代表经零售商同意会自己亲自安排展示。这在许多市场上是不可能的,因为零售企业规模小而且分散,并且企业在那里的产品系列很窄,分摊这些促销成本的基础很小。

分销商的合作也会受到零售商与生产商的总体关系的影响,如下例所示:

金伯利-克拉克公司在法国通过药店分销 KOTEX。法国的药店和美国的药店不太一样,它只限于出售药品和相关商品。该公司想和美国一样,将超级市场增加为 KOTEX 的零售网点。超级市场愿意经营这一产品,但是药店商们对这一竞争大为恼火。因此,他们把金伯利-克拉克公司的所有产品放到柜台下面,拒绝展示它们。

有时候,由于政府的不受欢迎的行动而使国际企业受到损失。例如,一位中东国家的官员正在喝一瓶可口可乐,突然听到新闻中提到美国和以色列的贸易。他立即拿起他的可乐倒在地上,将公司与其政府的行动联系起来。在苏联入侵阿富汗时,美国的许多酒吧停止经营苏联伏特加。当发生这些问题时,企业可以强调已经本地化的品牌和特征。然而,与此举相反的事实是,国际形象确实有利于产品的销售。企业不可能二者兼得。

产品促销。制造商能够期望的通常仅仅是产品展示。然而,有时,零售商可能会作一些人员推销和广告。这在零售商对产品有良好态度时,并且该产品在他们的销售中占有重要地位时可能性更大。利用采购点材料是另一种零售商促销形式。利用商店内部促销材料在许多市场上很不容易,因为小规模零售网点使大多数采购点展示不切实际。零售商产品广告这种促销形式在大多数市场上也受到限制,因为零售商的资源有限。由于零售商促销的局限性,制造商在大多数市场上必须依靠自己做广告。

其它零售服务。制造商希望从零售商获得的其它服务有信贷的提供、产品服务以及市场信息。我们一再提到大多数国家零售商的资源很有限,因此,很明显,与其寻找零售商来缓解资金流量,倒不如参与信贷的提供。当产品服务很必要时,零售商提供服务的能力将取决于他们的资源和技术能力。通常,零售商越小,他们提供服务的能力就越小。因此确保产品服务的担子就落到了生产商的肩上。当制造商不能保证足够的服务时,就可能被拒绝进入某些市场。

在土耳其曾一度估计有 60% 的农用拖拉机瘫痪。国际收割机公司在其自己的土耳其机构中和政府的设备中心只找到了 50 名合格的修理人员。为了维持其与消费者和政府的特许贸易,国际收割机公司执行了一项广泛的培训计划。

零售商并不认为向制造商提供市场反馈是他们的工作。只有当制造商和零售商有联系时,才能从制造商处获得市场信息。在大市场上生产商经常和零售商或零售组织保持联系。而且,在某些大市场上还有零售审计服务。在小市场上及乡村地区,与零售商的联系是很不实际的。

当生产商希望得到零售商在营销和广告测试方面的合作时,可能会出现另外一个问题。零售商可能不愿意合作,因为他们不理解他们如何从中获益,或者因为怀疑外人在窥视着他们的生意。许多国家的零售商对他们的业务很保密,而且惧怕税务调查人员。这一保密性影

响了他们与生产商的关系。例如,一家大型化妆品企业想在一个拉美国家进行“零售前后”的产品审核,以测试其广告行动。在克服了很大困难之后,它才确保有足够的零售商参与以便进行这次测试。

零售业和经济发展。批发业和零售业作为经济活动,二者都与经济发展有关。下面是瓦氏对零售业和发展进行研究得出的一般性结论:

1. 国家越发达,拥有的专卖商店和超级市场越多,在乡村拥有的百货商店和小商店也越多。
2. 随着发展程度的提高,小商店的数目减少,而商店的平均规模扩大。
3. 随着发展水平的提高,小商贩和行商的作用以及露天市场的重要性下降。
4. 随着经济的发展,零售利润提高。

世界市场的分销趋势

由于大多数国家都在经历着经济和社会变革,只在一个时点上观察批发和零售结构是不够的。渠道决策必须基于将来和现在的渠道结构。分销方面的统计在大多数欠发达国家是很有限的。幸运的是,那里的营销经理仍然可以获得一些分销趋势方面的看法。由于批发业和零售业的本质与经济发展有关,营销者可以把经济增长作为预测未来分销变化的粗略指南。

对于国际营销者来说,回顾一下美国的批发业和零售业的发展是有指导意义的。其他地区的发展往往和美国初期的发展相似。这是因为这些国家正在经历着类似美国已经经历的经济和社会变革。另外一个原因是美国零售商已经把他们的技巧带到了国外。例如,芝加哥零售商——珠宝公司在1965年与墨西哥零售商澳勒拉(Aurrera)建立合资企业。当时,澳勒拉在墨西哥零售业中排行第十。通过采用珠宝公司的许多技巧,1979年澳勒拉跃升为墨西哥第一位的零售商。为营销者提供的另外一个帮助是比较研究法。研究企业已经开辟的市场能够看出类似市场的特征。

我们注意到国际营销者应该观察的世界市场四大分销趋势。第一是大规模零售业。第二是零售业的继续国际化。第三是直接营销的增长。第四是折扣销售的风行。

大规模。在富裕国家,分销发展和美国近几十年来的模式很相似。趋势是向大规模和更加自助化发展。在整个欧洲,除意大利以外,零售网点的数目正在减少而平均规模正在扩大。斯坦利·希尔指出了导致欧洲大规模零售业增长的三个因素:(1)汽车拥有量的增加;(2)拥有电冰箱和冷冻柜的家庭增加;(3)在家庭以外工作的妇女数目增加。欧洲零售商们正在通过合并进一步扩大他们的业务。

甚至某些发展中国家,特别是新兴工业化国家,也呈现出大规模零售业的增长。在韩国,第一家超级市场于1971年创办。由于税收鼓励和消费者的支持,10年中这一数目增长到1500多家。在香港,超级市场的数目在1975到1983年间增长了6倍,而传统的杂货店则减少了30%。这些发展背后的许多动力与导致美国和欧洲零售业发展的动力相同:收入提高、汽车增加、就业的妇女增加。因此,零售业的生命周期适用于全世界。

这些趋势意味着零售业的更为强大和与制造商相抗衡的力量的强大。渠道成员的力量因国际范围的大规模合作批发业的增长而进一步得到加强。例如,斯帕国际公司是一个由12个欧洲国家的上百个批发商和大约4万家零售商组成的自愿性连锁机构。由于业务和实力的扩大,欧洲零售商们越来越多地要求使用私有(分销商)品牌。这就产生了一个美国制造