渠道革命

——三招让你掌控市场通道

〔美〕卡斯特利·兰根　玛丽·贝尔　著

段纪超　康永萍　译

商務印書館 The Commercial Press
创于1897

2012年·北京

V.Kasturi Rangan with Marie Bell

TRANSFORMING YOUR GO-TO-MARKET STRATEGY

The Three Disciplines of Channel Management

Original work copyright ©V.Kasturi Rangan.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

渠道革命——三招让你掌控市场通道/〔美〕兰根,贝尔著;段纪超,康永萍译.—北京:商务印书馆,2012

ISBN 978-7-100-08367-6

Ⅰ.①渠… Ⅱ.①兰…②贝…③段…④康… Ⅲ.①市场营销学 Ⅳ.①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 091773 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

渠 道 革 命

——三招让你掌控市场通道

〔美〕卡斯特利·兰根 玛丽·贝尔 著

段纪超 康永萍 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街 36 号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

印 刷 厂 印 刷

ISBN 978-7-100-08367-6

2012 年 月第 版 开本 850×1168 1/32

2012 年 月北京第 次印刷 印张

定价: 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书翻译出版咨询委员会

（以姓氏笔画为序）

方晓光　盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长
王建铆　中欧国际工商学院案例研究中心主任
卢昌崇　东北财经大学工商管理学院院长
刘持金　泛太平洋管理研究中心董事长
李维安　南开大学国际商学院院长
陈国青　清华大学经管学院常务副院长
陈欣章　哈佛商学院出版公司国际部总经理
陈　儒　中银国际基金管理公司执行总裁
忻　榕　哈佛《商业评论》首任主编、总策划
赵曙明　南京大学商学院院长
涂　平　北京大学光华管理学院副院长
徐二明　中国人民大学商学院院长
徐子健　对外经济贸易大学副校长
David Goehring　哈佛商学院出版社社长

致中国读者

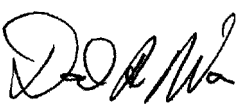
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天，中国出版界朋友的到访，给我留下十分深刻的印象。当时，我们谈了许多，我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司，也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中，我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆，是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来，我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我，商务印书馆很有名，她在中学、大学里念过的书，大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流，我对商务印书馆产生了由衷的敬意，并为后来我们达成合作协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院，以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一，哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命，致力于改善管理实践。迄今，我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书，我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者，这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书，通过商务印书馆的翻译出版，也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前，我结束了学生生涯，离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量，对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书，并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助，今天，作为哈佛商学院出版公司的首席执行官，我有一种更强烈的使命感，即出版更多更好的读物，以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内，翻译出版这一系列图书，不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员，以及我们的译者，表示诚挚的谢意。没有他们的努力，这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

目　　录

致谢 …… 1
序言 …… 7
第一章　渠道管理的前景…… 15
第二章　行业勾画…… 36
第三章　建立和修正渠道价值链Ⅰ…… 63
第四章　建立和修正渠道价值链Ⅱ…… 81
第五章　协同并影响渠道价值链Ⅰ …… 103
第六章　协同并影响渠道价值链Ⅱ …… 128
第七章　管理实践Ⅰ …… 147
第八章　管理实践Ⅱ …… 172
第九章　管理多重渠道 …… 199
第十章　互联网渠道的挑战与机会 …… 222
第十一章　巧妙利用互联网渠道 …… 248
第十二章　渠道管理的战略与实施 …… 269
注释 …… 287
参考书目 …… 320
作者简介 …… 329

致　　谢

这本书的写作动力来自于1997年，当时我开始在哈佛商学院MBA项目的课程中讲授“市场营销渠道”，这个课程与高级经理的培训会稍有不同。那个时候网络上已经出现了关于分销渠道很多方面的话题，这使它成为一个有趣的研究课题。我们写了超过一打的新案例，加上其他早期工作积累的知识，这些成为新的思想出现的基础。我非常感谢成百上千的学生和经理们来参加各种各样的课程。他们的讨论丰富了我的想法。

真正感谢的应该是很多现场调研项目和案例研究的经理和领导者。他们分享了他们在市场营销中遇到的挑战，给我提供了丰富的数据库，带动了形成良好实地研究核心的比较、对比和模式认可过程。这些经理包括：亚瑟·德罗奇（Arthur Droege）和雷·洛夫格伦（Ray Löfgren）（来自于阿特拉斯·科普柯公司），凯文·罗林斯（Kevin Rollins）、斯科特·艾克特（Scott Eckert）、迈克尔·戴尔（Michael Dell）（戴尔公司），英德·西度（Inder Sidhu）、保罗·蒙特福德（Paul Montford）（思科公司），查尔斯·巴特（Charles Butt）、托德·皮兰德罗（Todd Piland）和罗布·普莱斯（Rob Price）（H-E-B公司），理查德·舒尔茨（Richard Schulze）和罗伯特·安德森（Robert Anderson）（百思买），爱德华·切诺夫（Edward

Chernoff)(玛氏汽车,MARS Motors),约翰·艾略特(John Elliott)(通用电器),露妮·斯蒂芬斯(Launie Steffens)和艾伦·琼斯(Allen Jones)(美林证券),比尔·科茨(Bill Kozy)、约翰·戈尔马利(John Gormally)、史蒂芬·思齐(Stephen Sichak)和保罗·福根斯坦(Paul Falkenstein)(贝迪医疗),史蒂夫·考夫曼(Steve Kaufman)(艾睿电子),格伦·米克姆(Glen Meakem)(FreeMarkers),皮尔·洛夫伯格(Per Lofberg)(梅科集团),厄尼·梅尔(Ernie Maier)(3M),格雷·欧尼尔(Gray O'Neill)和戴夫·爱德华兹(Dave Edwards)(美国陶氏),约翰·斯坦派克(John Stempeck)和迈克尔·纳弗罗(Michael Ruffolo)(施乐公司),菲利普·托德(Phillip Todd)和杰夫·英格里希(Jeff English)(霍沃斯),琼·科瓦奇(Jean Kovacs)(Comergent Technologies),还有许多人,不能在这里一一列举他们的名字,他们都出现在(大多数案例都是用他们真实的名字)案例研究和参考书目提到的文章中。

对于分销渠道这个课题,我从和三位良师益友共事中受益匪浅,他们是我特别要感谢的。路易斯·斯特恩(Louis Stern)和安迪·索特纳斯(Andy Zoltners)(西北大学)在我参与那里的博士项目时最先激起我对这个课题的兴趣。他们不仅教会了我很多,也继续接受和影响我的想法并激励我的工作。在哈佛,雷·科里(Ray Corey)后来在进一步燃起我的兴趣方面起了关键作用。他教给了我现场调研的乐趣。在他的指导下,我们和弗兰克·塞斯佩德斯(Frank Cespedes)写了《走向市场——行业产品的分销系统》(*Going to Market: Distribution System for Industrial Products*,波士顿:哈佛商学院出版社,1989年)。雷在设计和完成现场调研时一丝不苟的方法为我将理论和实践相结合搭建了合适的平台。

在哈佛,我在和很多同事的接触中受益良多:班森·夏皮罗(Benson Shapiro),阿尔文·希尔克(Alvin Silk),罗伯特·多兰(Robert

Dolan)(密歇根商学院主任),罗兰·莫里亚蒂(Rowland Moriarty)(CRA 国际),帕特里克·考夫曼(Patrick Kaufmann)(波士顿大学),汤姆·科斯尼克(Tom Kosnik)(斯坦福大学),梅尔文·梅尔兹(Melvyn Menezes)(波士顿大学),弗兰克·塞斯佩德斯(Frank Cespedes)(执行力发展中心),杰弗里·雷波特(Jeffrey Rayport)(Monitor),约翰·史维奥克拉(John Sviokla)(Diamond Cluster International),后来的汤姆·波诺玛(Tom Bonoma)、贾伊·耶库马尔(Jai Jaikumar)和鲍勃·巴泽尔(Bob Buzzell)。在哈佛做博士论文时,乔斯·路易斯·雷诺(Jose Luis Nueno)(IESE)给我介绍了关于渠道方面的很多新知识。我和拉吉夫·丹特(Rajiv Dant)(迈阿密大学)的工作经历帮助我加深了这种理解。戈登·斯沃兹(Gordon Swartz)(Market Bridge 的咨询师)和史蒂文·迈克尔(Steven Michael)(伊利诺伊大学)允许我参与他们的博士论文研究并学习关于渠道的知识。当然,"渠道集群"的当前成员——拉吉夫·拉尔(Rajiv Lal)、沃尔特·萨蒙(Walter Salmon)、戴维·贝尔(David Bell)——通过与他们频繁的接触,提供了激励的环境。当我在 1997 年承担并修改零售课程时,沃尔特·萨蒙让我和很多消费用品市场营销人员与零售人员接触。

我也感谢很多哈佛的同事,他们在这项工作的学术研讨方面提供了非常棒的反馈:约翰·古维尔(John Gourville)、约翰·戴腾(John Deighton)、鲁克·瓦休(Luc Wathieu)、乔·拉塞特(Joe Lassiter)、苏尼尔·古普塔(Sunil Gupta)、达斯·纳拉扬达斯(Das Narayandas)、伊利·欧菲克(Elie Ofek)、戴夫·戈蒂斯(Dave Godes)、玛塔·沃斯卡(Marta Wosinska)、盖尔·麦戈文(Gail McGovern)、道格·霍尔特(Doug Holt,现在在牛津大学)、罗希·戴许潘迪(Rohit Deshpande)、扬·穆恩(Youngme Moon)、安妮塔·埃尔贝斯(Anita Elberse)和汤姆·斯滕伯格(Tom Steenburgh),他们都来自于营销团队;来自于技术和运营

管理部门的有罗伊·夏皮罗(Roy Shapiro)、简·哈蒙德(Jan Hammond)、安南斯·拉曼(Ananth Raman)和斯蒂芬·托姆克(Stefan Thomke)。在那些学术研讨中,几个博士生,著名的安德里亚·沃伊尼斯基(Andrea Wojnicki)、马尔科·贝尔蒂尼(Marco Bertini)、玛丽·卡拉维拉(Mary Caravella)、图巴·乌斯图纳(Tuba Ustuner)、欧兹·图特(Ozge Turut)和吉尔·艾弗里(Jill Avery)推动我们来阐明框架,像格雷格·贝尔(Greg Bell)在CRA国际所做的。

这本书的写作是一项巨大的工作,杰里·萨尔特曼(Jerry Zaltman)因为和我一起推进这项工作,而值得享有这样的荣耀。他展示了他的智慧,就这个过程的潜在高点和低点,在我们开始写作时为我们提供了广泛的反馈。尼尔马利亚·库马尔(Nirmalya Kumar,伦敦商学院)也给我们进行这个项目提供了有价值的指导。斯蒂芬·格雷瑟(Stephen Greyser)一直鼓励我们。克里士纳·佩勒普(Krishna Palepu)、罗莎贝斯·莫斯·坎特(Rosabeth Moss Kanter)、沃伦·麦克法兰(Warren McFarlan)、约翰·奎尔奇(John Quelch)和乔治·戴(George Day,沃顿商学院)是其他对我们有过帮助的同事。

我的父亲是第一个对我产生巨大影响的学者,但是在很多方面,他也同样照顾了我的两个弟弟和妹妹:巴拉·查克拉瓦蒂(Bala Chakravarthy),戈帕尔·罗斯曼(Gopal Rathnam)和普拉·斯瑞达(Prabha Sridhar)。我的每一位兄弟姐妹,还有我的母亲——苏希拉·维加亚拉哈万(Sushila Vijayaraghavan),是我生活中重要的激励者。我感谢他们在这个项目上对我的鼓励,感谢他们对我一生的支持。

在写这本书的过程中,我得到了三个了不起的人的支持。

芭芭拉·特里斯(Barbara Trissel),一位最有效率的办公助理,她进行大量的写作和重复修改;一些章节经过了六次修改或更多的草稿。另外,草稿和附录在我们之间乱飞,只有她知道在哪里。她使我诚实,使

内容在控制之中。她用最小的麻烦和最大的勇气做好了这些。

里贾纳·法齐奥·马鲁卡(Regina Fazio Maruca)是一位策划编辑,她问了很多问题,在哪里增加、删减和修改方面表现了绝妙的判断力,总体来说提供了一个有学识的读者的声音。因为她的努力,这本书更具有可读性。

玛丽·贝尔(Marie Bell)的所作所为远远超过了她作为一个研究助理的角色。我们为营销渠道课程写了很多案例。但是玛丽也是一个很有资格的知性伙伴。她讨论了我对于不同资料的解释,提供了可选择的见解并发现了支持最初争论的资料。她是很多综合话题的宣传媒介,因为直接参与实地案例材料的最初创造,她带来了关键的判断。玛丽也在管理写作这个项目方面充当了重要的角色。

哈佛商学院内外的很多同事慷慨地将他们的案例材料提供给我们,这些让我们完成了实地案例研究。我们也感谢巴拉·查克拉瓦蒂提供的百思买的案例,拉吉夫·拉尔的卡罗拉威公司(Callaway)和惠普公司(Hewlett-Packard)案例[与柯斯·卡亚罗曼(Kirthi Kalyanaraman)一起],达斯·纳斯扬达斯的艾睿电子案例,纳瑞雅南(V.G.Narayanan)的Owens & Monitor 案例,约翰·戴腾的斯纳普(Snapple)案例,以及潘卡·杰梅沃特(Panka Ghemawat)、乔斯·路易斯·雷诺和安德鲁·麦卡菲(Andrew McAfee)的 Zara 案例。

哈佛商学院出版社的永远快乐的克里斯滕·桑德伯格(Kirsten Sandberg)领导,值得我们的感谢,他使我们按计划进行,并且保证了过程中的质量。评论是诚实的、有帮助的、有建设性的。评论家帕拉斯·沙阿(Paresh Shah)值得受到特别的感谢。我把手稿交给他,希望能够快速阅读,而他阅读了全部手稿并提供了大量的修改建议,其中很多被我们所接受。埃林·安德森(Erin Anderson)、路易斯·斯特恩和本·夏皮罗(Ben Shapiro)也阅读了这本书最早的版本,并给予我们鼓励。

还有太多的感谢不能在这里一一表达。书中的错误和疏漏，盖由本人负责。

写一本书很耗费时间，对于我们学术界的人永远都如此。哈佛商学院的研究分院在金·克拉克（Kim Clark）主任的领导下很慷慨地提供了交通和研究预算来完成这项工作。时间很宝贵，我不能分身来陪伴家人。我的母亲苏希拉·维加亚拉哈万、妻子杰安妮丝（Jayanthi）和我的两个孩子——维克拉姆（Vikram）和玛丽卡（Mallika），为我作出了牺牲。我们的女儿玛丽卡在这个时候正处于成长的重要转折期，杰安妮丝承担起了父母的责任，给了我自由的空间来写作。基于这个原因，我把这本书献给我的家庭，没有他们给予的自由、忍耐和热情，这本书永远都不会成为可能。

——卡斯特利·兰根

序　言

1998年，我和几位施乐公司的经理一起进行对施乐公司的研究工作。[1]那时网络已经很普遍，施乐公司分成两个团队，他们正致力于使一项被称为瞬间生产（BIT）的技术商业化。就施乐公司的运营规模来说，最初的规模很小。

他们的想法很简单。当书的内容数字化时，施乐公司通过整合它的印刷专业技术，能够以惊人的一秒一本的速度生产300页价值7美元的书，这在市场上有巨大的商业优势，这样的成本利润只有一次印刷超过1 000本时才有。应用方便的平板印刷技术，300页的书先前的固定成本至少5 000美元，应用BIT技术只有7美元。

BIT技术可以立刻为绝版的书籍创造需求（预计在美国100万本，全球1 000万本）。当然，如果设置巧妙，这项技术同样可以创造其他大量小销量书籍的需求。

我们对这两个团队设计的两种市场渠道方案感兴趣。一个团队把BIT作为形象艺术市场产品的补充，这个市场很好地由施乐公司一流的销售力量培育，这些力量受到很好的培训，以便将高价的Docu-Tech机器卖给商业顾客和他们的印刷工厂。

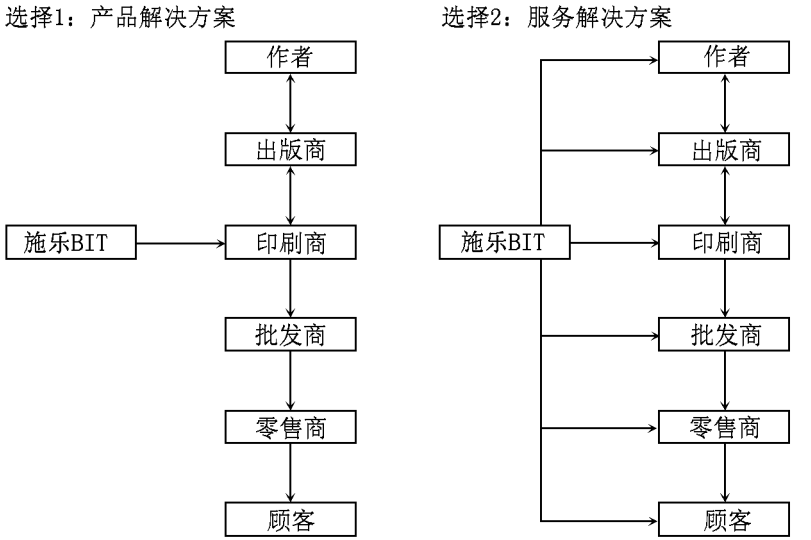
相比之下，第二个团队预想BIT能够给价值链中几个成员带来价

值。不仅是印刷商,还有价值链中的其他受益者:作者(他们能够出版受关注的作品)、出版商(他们中的很多拥有绝版内容的知识产权)、批发商(他们能够减少滞销书籍库存)、零售商(他们能够满足绝版书籍的需求)。这个团队偏向把 BIT 定位为对图书价值链伙伴的服务。

这两个方案的不同列举在图 I－1 中。第一个方案(如图左侧所示)显示了进入渠道价值链的一个明显切入点,利润的主要来源来自于销售系统。第二个方案(如图右侧所示)要扩散得多,有很多价值创造的切入点和价值获取的途径。

图 I－1

通过渠道创造和获取价值



第一个团队专注于发展基于销售系统的计划(开始投入几十万美

元,进而增加到百万美元),而第二个团队专注于为施乐公司建立一个计划,即通过自己或和伙伴之间的联合,把 BIT 作为服务卖给一个或几个渠道价值链中的伙伴。施乐公司进入图书价值链,并就它印刷的每一本书向客户收取费用,送达零售商。这个团队创造了是"产品"方案几倍的利润。

当然,采取服务方案,施乐公司需要重新设置它的渠道,这也存在风险。现有的销售渠道对于向狭窄的目标客户销售高价设备更合适。最终,施乐公司对第一方案进行了修改。

列举的目的并不是预言施乐公司采取的方案是正确还是错误,而是强调经理们在设计市场渠道战略时所面临的一种两难境界。在对这个领域 20 年的研究、教学和咨询中,我们一次又一次遇到了同样的核心问题。渠道经理们经常这样问:我们应该冒险进行渠道转变,还是勉强去做看起来会很好的工作? 就渠道的内涵来说,这个问题很难回答,回报似乎很遥远、很短暂。我们写这本书是为了解决这些重复发生的问题。本书试图为渠道经理们提供进行渠道改变所需的框架。

本书解释了一个组织怎样能变成一个成功的渠道管家。我们的目标是帮助经理们理解改变渠道的各种各样的力量,并辨别渠道转变的障碍。渠道管家管理是设计和管理分销渠道的新方法,这能够使转变朝着革命性的方面发展。这个实践为设计和管理渠道提供了新奇的方法,允许经理们在进入这些市场时驾驭这些力量,并充分发掘公司和渠道伙伴的能力。

我们也解释了如何使渠道战略系统地满足顾客的最大利益,并把渠道利润让渡给所有的生产价值链的伙伴,最终达成自己的利润。渠道管家管理是一种前瞻性的努力,它在渠道战略设计和执行的范围内管理环境。结果是一个具有活力的演变和市场渠道的改进。

为了达到这个目的,本书探讨了公司如何能成功地在渠道管理的三

个定律下应对复杂的环境:勾画;建立和修正;调整和影响。我们研究并呈现了指引这三个定律的框架,我们通过很多实际案例来展示经理们如何应用这些框架来解决执行渠道战略的运营经理们所面对的各种各样的挑战。

原理和框架

第一章中,我们对在持续的日常渠道任务的烟幕下进行渠道战略设计的困难作了概述。我们提出了渠道管家管理的概念和其克服干扰和变革惰性的三个定律。

第二章列举了勾画框架,以汽车行业作为例子。勾画提供了广阔的视野来了解行业中其他公司正在进行的活动,并帮助渠道管家识别机遇和威胁。它们试图引导渠道走向成功,管家应该持续努力去理解驱动渠道战略的四个力量所产生的效果:需求链、渠道能力和成本、渠道力量以及竞争者行为。

当你感觉到某个力量的影响时,有时已经太晚,不能有效地避开。毕竟这些力量受环境的改变而引导和转变。勾画过程能够警示管家主要力量受影响的方式;如果正确应用,它会显示市场进化中原因和结果的独特联系,并建议变革可能的途径。理解了主要力量——通过勾画获得——一个管家通过建立和修正真正的渠道价值链来开始影响它们,这是渠道管家管理的第二个定律。

我们在第三章和第四章中讨论第二个定律。第三章以戴尔作为建立和修正过程的例子。因为戴尔是直销,在第四章探讨一种包括中间商角色的方法之前,我们就能清晰地列举主要的定律。渠道价值链是改变渠道能力来满足需求链需要的结果。这种平衡要求持续的修正,也正是这项任务区分出消极的经理和积极的渠道管家:前者受变化影响;后者

理解变化的力量,驾驭它们,并使渠道朝着有益的方向转变。

第四章对渠道管家管理作了有力的陈述。渠道不仅仅是接触顾客的通道,也是创造价值的实体。书中描述的六步骤方案鼓励管家区别渠道扮演的角色和机构中所指定的角色。甚至渠道机构不改变,通过角色进化,管家也能开展渠道转变的过程。

渠道管家管理的第三个定律是调整并影响渠道价值链。这条定律是对建立和修正工作的补充,它经常通过由包含几个中间商的渠道系统完成。这项持续的任务要求对这些中间商、他们的增值能力、他们用来影响渠道行为的力量有仔细的了解。这个定律在第五章和第六章中讨论。

第五章回顾了渠道力量的概念并得出结论:虽然它是个有用的武器,但绝对依赖渠道力量作为修正渠道价值链的工具会失去渠道管家管理的意义。渠道价值链必须由正常产品传送变为团队努力,这意味着强制不是变革的主要驱动力。如果价值链的总体绩效是所有渠道关系的基础,即使是一个具有有限渠道力量的小公司也能够影响渠道沿着价值链的方向前进。有效的渠道管家说服所有的渠道伙伴相信这样的观点:他们现在在同一条船上,共同进退。怎样做到这一点,本书在第六章中进行了讨论。

管家管理并不是看起来好看,它要求像激光那样关注顾客,并对不同的伙伴对渠道价值链的贡献有精确的研究。有时,它也要求改变或削减伙伴的角色,或作出其他艰难的决策。关键是,即使管家必须作一个困难的决定,这种行为肯定也不是没有解释的强权行为。管家管理的一个要求是确保渠道上下游所有的渠道伙伴理解渠道价值链是如何满足顾客要求的。关注顾客和对透明度的要求,最终会消除由于强权行为作出不受欢迎的错误决定的可能性。

当然,要求渠道上下游的透明度很容易,但是要执行起来就困难多