

中国渠道权威媒体5年倾力巨献

渠道 管理

中国第一部
鲜活的
渠道管理实战宝典

HANNEL
MANAGEMENT

《S/计算机产品与流通》编辑部 著

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

渠道 管理

《SP/计算机产品与流通》编辑部 著

CHANNEL
MANAGEMENT

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

MHT/12/02

图书在版编目 (CIP) 数据

渠道管理/SP/计算机产品与流通编. —北京: 企业管理出版社, 2004.3

ISBN 7-80197-031-4

I. 渠... II. S... III. 企业管理: 销售管理
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 014866 号

书 名: 渠道管理
作 者: SP/计算机产品与流通
责任编辑: 群力
书 号: ISBN 7-80197-031-4/F·032
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044
网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com
印 刷: 北京市昌平北七家印刷厂
经 销: 新华书店
规 格: 787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 25.5 印张 450 千字
版 次: 2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷
印 数: 5000 册
定 价: 45.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

序一：对合作伙伴的支持必须始终如一

当我知道《SP/计算机产品与流通》准备结集出版一本《渠道管理》的书时，我的心情真是兴奋与赞赏交加。兴奋的是中国的IT市场又多了一本有关渠道管理的书，要知道全球有关渠道管理的书本来就是凤毛麟角。记得在1996年我在准备一份有关渠道管理的论文时，找遍了英文、华文书籍，就是找不到一本相关的出版书籍，最后还是在哈佛大学的“哈佛经济报告(Harvard Business Review)系列中找到几篇与渠道管理有关的论文。而今《SP/计算机产品与流通》付梓出版的这本书则不同，它是将理论经过了实际操作印证后提炼出的精华，它代表了中国IT渠道市场十年的共同努力，历经了许多成功的喜悦及失败痛苦，更难能可贵的是它融合了国际化管理与中国特色，以及在中国实施成功的经验。

兴奋之余，赞赏的是《SP/计算机产品与流通》多年来对中国IT渠道市场的贡献不遗余力，并且付出大量的工作，终于将多年累积的精华编辑成书，与国内外企业分享。这对中国进入WTO后，IT市场的渠道管理方式，以及促进市场的成熟秩序，无疑是更上一层楼的贡献。

中国IT渠道风风雨雨，经历了许多次重要的蜕变，已经有了相当大的提升。这中间积累沉淀出许多宝贵的管理理念，在本书中得到了充分的总结。首先是渠道的发展和管理方面，从渠道规划、渠道招募、渠道细分、

渠道评估,到渠道奖励、渠道运作、渠道发展等各个重要的环节,按供应商不同产品的市场状况(如产品定位,知名度等),系统地整理出不同的渠道策略,并且提供给读者很有突破性的渠道参考模式。

而从经销商的内部管理角度,书中详尽地总结归纳了各种类型的经销商应如何设置自己的组织结构及分支机构,如何选择和推广自己赖以生存产品,如何管理自己的资金、人员及信息。同时,站在国际性的高度,剖析了分销商在渠道市场中演变的趋势及走向。从根本上完善了各种报道性文章所无法完整描述的渠道状况。

书中提出的许多渠道管理精髓,恰巧与多年来惠普在渠道管理中一直奉行的管理理念不谋而合。惠普自20世纪90年代起,经历了渠道发展的各个阶段,从最初的混沌,到逐渐成熟、转型,其间又完成了惠普与康柏渠道的成功整合。这些蜕变且精炼的渠道管理的理念与实践,均包罗在本书详尽与条理的阐述之中。

在本书付梓之际,我们希望与《SP/计算机产品与流通》共同祝愿中国渠道市场的合作伙伴及每一个成员管理更卓越,成绩更辉煌,也冀望本书对中国渠道市场的发展推波助澜。

中国惠普副总裁、中国区商用渠道业务部总经理余永旭

序二：标本的价值

渠道管理是一门学问。

渠道管理是一门高度综合的实践学问。

称之为学问是因为它体现了十足的专业性。称之为实践的学问，是因为我们真的很难在市场上找到一本教科书，列出一条条渠道管理原理、定理。渠道管理的方法论在实践中不断发展、不断进步、不断融合进新的思想与做法，又融合了不同的地域因素、人文因素、情感因素、社会因素、经济因素……

《计算机产品与流通》是一本服务渠道的杂志，正像杂志名称中指明的那样，我们研究的是 IT 渠道。六年浸淫其中，让我们深刻体会到 IT 渠道是渠道发展的活标本。

这样说的原因首先是 IT 行业本身的历史很短暂，还可以称作是一个新兴行业，新兴行业的特点就是不成熟，每一天都在变化，都在发展，我们研究 IT 渠道的发展可以管窥那些成熟渠道的发展经历。另外，IT 行业发展很快，人们用信息爆炸来形容这个行业的发展及其对社会的影响。同样，高速的发展让我们得以在浓缩的时间段里透视渠道的变化。

这些是我们能从这个标本里读出来的内容。并且，我们还能够从中读出更多的东西。

IT 行业聚集了一批思维极其活跃的“创新狂”，他们少有束缚，他们创造出

很多新的实践方法,新工具的运用也为传统的渠道带来新的革命……

信息技术代表着先进的生产力,IT渠道的很多实践走在其它行业前面,从生产的组织方式到渠道管理体系,从高端产品的大客户销售模式到消费类产品的促销形式,从软硬件产品的系统集成到信息服务的按需应变,从中可以提炼出许多的新的实践经验。这些是IT渠道可以为其他行业所借鉴的价值。

另一方面,前面提到过IT行业还是个新兴行业,没有发展的包袱,同时也意味着不够成熟,它在与传统行业的比较中,这种不成熟随处可见,这是IT渠道需要不断发展和完善的地方。

渠道的产生源于社会化的分工。有了社会分工才有了产品的交换与商品的流通。而随着社会的发展,这种商品流通的需求无论从量上还是从层次上都空前地提高。工业革命之后,这种由商品生产高度集约化、社会分工精细化造就的产品流通需求达到了极其专业的程度。分销、代理成为社会化大生产背景下的商品流通重要形式,这可以说是商品流通方式的一次飞跃。信息革命带来的是商品流通形式的又一次飞跃,各种信息工具的使用使商品流通的生产力水平飞速发展,而互联网的应用又为网络营销、直销等新的商品流通方式提供了技术保障。应运而生的是更专业的物流管理、超级卖场……

管理同样是社会分工高度发展的产物,我们面对的管理是因为我们面对越来越复杂的生产环境,信用管理、现金流管理、信息流管理、人力资源管理、分公司管理等等,管理也被专业化了。

发展巨变的时代,纷繁复杂的市场,但是最根本的还是生产力的主体——人在这场变革中的作用。渠道、产品的流通是商品经济的重要支柱,这也是体现渠道管理重要性的一面。

渠道成就着商品价值的传递,渠道管理本身则成就着渠道的价值。

《SP/计算机产品与流通》总经理赵岷

前 言

目前国内很少有专门讲述“渠道管理”的教科书,也很少有论及渠道的专著。然而在中国市场,渠道常被称做“安身立命之本”,因为中国市场这样广博,区域差异这样明显。

作为专注于渠道和合作伙伴的媒体,我们走过了5年的历程,5年来我们常常探讨着这样的话题:厂商如何创建一个适合自己的渠道,如何制定渠道政策以达到刺激渠道销售最大化,如何管理渠道以达到双方的和谐;分销商又如何发展自己,是该发展和强化物流能力,还是逐渐扩大自己在供应链环节上的覆盖,在经营环境逐渐恶化,管理日益成为分销商的第一要件的时候,分销商又该如何强化自己的内部管理?

然而,如果说过去我们写的文章有如一颗颗散落的珍珠,那么我们现在要做的,就是把它们穿成串儿。我们搜集过去的资料和案例进行加工整理和提炼,进行知识的沉淀和积累,然后将其中的纲要内容集结成册。

我们希望通过这样的—个集子告诉人们:作为一个厂商,您如何开始做渠道,如何开始着手分析和规划,如何搭建起管理体系,如何统领全局;作为一个渠道商,您如何加强自己的产品管理、现金流和信息流管理,如何在这样利润日趋微薄的时期获得更多的利润?在阐述理论的同时,我们会佐以众多案例进行说明,以便搭建起沟通理论和实践的桥梁。可以

说,这是我们过去多年努力和心血的结晶。

这绝不是仅仅写给大厂商和大分销商看的书,因为,中国无数渠道商或多或少有着分销的功能,有着管理渠道的需求;越来越多的本土的中小公司,有了自己的品牌,开始了自己的市场和渠道拓展,例如华旗,越来越多的独立软件开发商(ISV)需要将自己的软件产品化,并且大范围的甚至借助渠道来推广;所有的渠道商都需要加强和提升自己的内部管理,所有的渠道商也都需要了解自己在供应链中的角色,了解自己的上游和下游位置,以便调整自己,获取更多的合作和利益。

全书概要

全书共分为五章。前四章主要内容为渠道发展和管理，适合于以渠道安生立命的大供应商，国内正在蓬勃成长的有自己产品和品牌的中小公司，以分销为主业或部分业务的渠道商。第五章为渠道商内部管理，适合于所有的有分销业务的渠道商。第六章的附录则是对中国渠道现状的总体描述和对其他渠道的涉猎。

（一）渠道发展与管理

供应商的渠道工作包括渠道市场与发展、渠道管理和渠道运作三个方面（见图1）。其中，渠道规划是综合自己的产品和客户以及成本等因

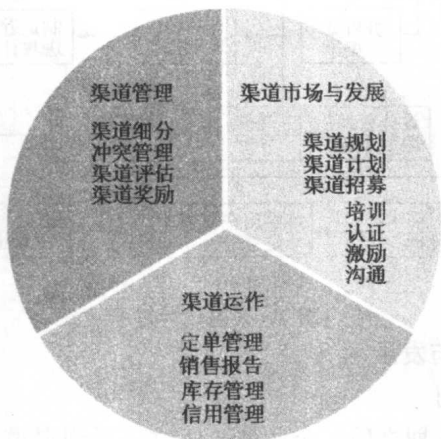


图1 供应商的渠道工作

素，找到合适的渠道模式和渠道组合。渠道市场与发展的主要工作是制定出渠道计划以明晰渠道政策、组织招募活动、和渠道进行持续不断地沟通、给渠道提供培训机会等，最终使得渠道与厂商达到积极互动，共同开拓市场。渠道管理则是对渠道进行规划，制定出规则并执行，例如细分渠道，使之合理分布，防止渠道之间过度竞争，并防止渠道之间不

规范行为的发生，同时帮助渠道发展，使之库存合理、现金流顺畅。渠道运作则是指和渠道之间的商务往来，例如订单管理、库存管理、信用额度掌控等。

1. 渠道规划

分销渠道战略是企业整体战略的一部分，分销渠道的规划和设计也是一个打算采用分销模式的企业在面对市场时首先要考虑的问题。

渠道规划要以客户满意为前提，遵循总成本最低原则，努力实现从制造商到渠道以及到达最终用户的整体供应链的效率和成本之比最优。这里我们给出“用户驱动分销系统设计”模型以供参考。该模型将渠道设计过程划分为五个阶段、十四个步骤，涵盖了从战略环境调研分析、发现近期机会拟订快速反应计划、设计理想的渠道方案、结合现实的分析到选定与实施渠道战略方案的各个环节（见图2）。

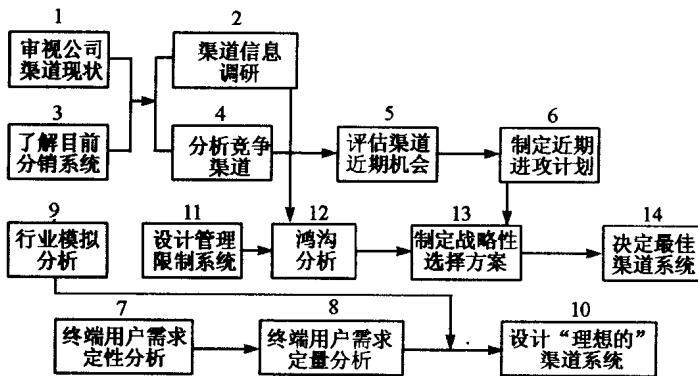


图2 渠道设计过程

2. 渠道市场与发展

(1) 渠道计划

制定好渠道规划之后，企业需要通过一系列渠道市场与发展的工作进行渠道拓展，这时需要制定出一个详尽的渠道计划。渠道计划有广义与狭义之分。广义的渠道计划是企业整体渠道框架和政策的总汇，一般每年年初推出，其中包含从渠道结构、渠道市场、渠道管理和渠道发展的各项具体政策和措施，反映了企业整体渠道战略的规划。狭义的渠道计划则是企业在不同时期，针对不同问题所制定推行的带有更短期目标的具体政策规划。可以说，广义的渠道计划往往包含着狭义的渠道计划，或者，狭义的渠道计划是在广义的渠道计划框架下衍生出来的专项

具体措施。对于需要渠道销售的供应商以及以渠道为客户的分销商而言，渠道计划则是大家不可或缺的随身武器之一。一个渠道计划就是厂商的一套政策，而这个政策就是一个支点，通过它可以调动渠道的积极性，从而实现厂商、渠道和最终用户的平衡的三赢局面。

(2) 渠道沟通

随后，企业要将渠道计划通过各种途径传播出去，这就是渠道沟通。渠道沟通方式包括广告、宣传册、电话、直邮、电子邮件等，采用合适的方式将信息传递到渠道中很重要，否则可能会造成渠道计划石沉大海。

(3) 渠道招募

企业还需要通过各种方式招募渠道，例如召开渠道招募大会等。渠道招募是一个循环过程，可以说是贯穿企业经营的始终，从分析目标对象开始，需要不断地拜访、维护和开拓二次渠道。

(4) 渠道支持

厂商对渠道的支持是维系渠道的一个重要因素。广义的渠道支持是指厂商为维系和培育健康的渠道体系，通过物流、资金流和信息流的方式，对经销商提供的一系列包括销售、市场、技术、培训、奖励、返点和认证等在内的所有主动的行为。狭义的渠道支持是指针对渠道之不足，厂商给经销商直接提供的支援，主要包括融资支持、技术支持、市场支持。

随着渠道规模、模式和市场环境的发展、变化，渠道支持的内涵与外延也在不断发生变化，比如支持内容的丰富、支持方式的多样性、支持目的的根本性分化以及一些新的发展趋势。

未来，渠道支持仍将是拉近厂商与渠道的一条最重要的纽带，是构建健康、诚信渠道体系的重要基石。

可以说，整个渠道市场与发展工作是一个发展渠道并使得双方达到深入合作目的的过程，它也同样贯穿企业发展始终，以软件业务渠道工作的四字真言“REEC”为例，R是招募（Recruit），E是支持（Enable），第二个E是签约（Engagement），C则是共同市场拓展（Co-Marketing），这正是一个逐步深化的过程。

3. 渠道管理

在发展的同时，还需要对渠道规范和管理，使之合理发展，避免不规范竞争。



(1) 冲突管理

渠道管理者还需要对渠道冲突有足够的认识和必要的准备。渠道冲突是指渠道成员意识到另一个渠道成员正在从事会损害、威胁其利益，或者以牺牲其利益为代价获取稀缺资源的活动，从而引发他们之间的争执、敌对和包袱等行为。可能引起冲突的行为有串货、恶性价格竞争等。对渠道成员的冲突进行研究和分析及解决、理顺渠道关系是渠道组织管理的一个重要内容。

(2) 渠道奖励

在渠道达成某种诉求之后，厂商需要对渠道给予物质或者精神的鼓励。过去渠道奖励一般是以销售业绩为基础，这一点在今天依然是主题。不过随着市场竞争手段的丰富，厂商所追求的目标不断细分和丰富，渠道奖励也有了更多的指向，如追求进入特定的市场，追求渠道商积极参与投标等。渠道奖励的方式包括返点、培训等，返点曾经是一种主要的奖励方式，现在奖励的方式正在逐渐增多。

(3) 渠道评估

企业还需要对渠道状况进行定期评估。渠道评估包括宏观的渠道总体运行和盈利状态评估、微观的对渠道成员贡献的评估。宏观评估包括渠道运行状态评估和绩效评估。所谓分销渠道的运行状态是指渠道成员的功能配合、衔接关系和积极性发挥等方面情况的综合，它决定分销渠道的效率和功能大小，它是以渠道建设目的和计划为依据，从渠道功能和渠道成员两个方面，检查渠道的各项功能是否指派到了合适的主体，有关主体的努力程度是否符合渠道有限运行的要求，产品销售的范围和销量是否达到了目标的要求。原则上以功能评估为主，具体从渠道畅通性、渠道覆盖面、流通能力及其利用率、渠道冲突等方面进行（见图3）。

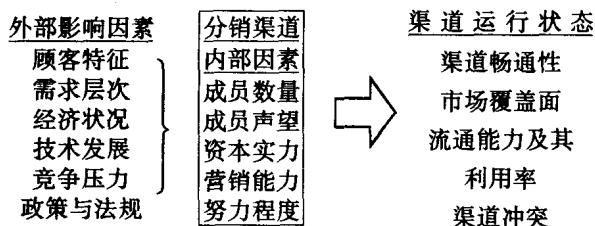


图3 渠道运行宏观评估

对分销渠道运行效率的分析，最后必须归结到财务绩效分析上来。厂商可以利用五个财务分析工具，即销售分析、市场占有率分析、分销渠道

费用分析、盈利能力分析以及资产管理效率分析，对分销渠道运行中的经济效益进行科学评估。微观评估则可采用全部成本分配法（ABC）和直接利润法（DPP）将成本或利润分配到每一种渠道成员中，以考核其投入和产出。

4. 渠道商务运作

渠道商务运作主要是指供应商和渠道之间的商务往来，它可能更多地表现为日常的工作流程：定单的传递和审查、信用额度的审查、出货、物流、资金往来等。

（1）库存管理

供应商对库存管理有不同的思路：第一种，尽量向渠道压货，只要将货物输送到渠道的库房中，就可以算做自己的销售额；第二种，保持整个供应链中的库存合理。尽管第二种思路更科学，但是持有第一种观点者比比皆是。

（2）信用管理

供应商有可能为渠道提供资金支持，即提供账期和信用额度，但是随之而来也会带来信用风险，从而产生了信用管理的要求。信用管理要达到的目的有两个：一是最大限度地扩大销售，达到销售最优化。二是最大限度地控制风险，将坏账和逾期账款控制在企业可接受的范围内，在矛盾中求得一种平衡。企业信用政策大体分为：保守型、温和型和开放型。企业应该采用哪种政策取决于很多因素，包括宏观经济状况、产品利润率、产品更新周期、企业风险和发展战略等。

（二）分销商内部管理

1. 组织结构和分支机构设置

随着经营和运作的产品线增多，规模扩大，分销商的组织结构开始变得复杂，而且对组织结构的合理性和有效性要求也更高。目前，分销商的组织结构通常呈事业部制和矩阵制，这两者各有优劣势。超级分销商日益向着矩阵制的方向发展，但是由于矩阵制对管理的要求很高，他们还没有很好地适应。

厂商和分销商在扩展外地或者全国市场的时候，就会面临如何设置分支机构的问题，分支机构的设置方法主要有分公司制和平台制两种。分公司制对区域市场的争夺更有利，但对于公司总体控制不利。

2. 产品管理

分销商本身不生产产品，却常常运作着几十、成百、上千种产品，产品管理是其生命线。如何选择自己公司要分销的产品？在分销产品不同生命时期过程中如何进行产品的销售推广？如何根据下级渠道以及市场的反映来进行分销产品的合理定位、有效组合？这些是分销商们进行产品管理时想得最多的事情。因此，分销商的产品管理主要体现在新分销产品引入、采取办法促使分销产品在市场上销售并达到产品成熟期、在尽量延长成熟期以后采取办法在产品的衰退期重新引入新的分销产品。

3. 现金流管理

分销商对现金有着严重的依赖，如果资金循环得不好，就容易出现现金流危机。分销商应该树立现金第一、利润第二的观念。因为，只有良好的现金流管理才能使企业达到真正意义上的增长。利润率重要，但现金流动速度比利润率更重要。

分销企业的经营活动主要是与上游供应商、下游代理商之间发生应收应付结算以及存货流动等，其现金流管理也主要围绕应收账款、应付账款、存货三个方面进行。

4. 信息流管理

目前，大多数分销企业业务流程不规范、变化多、人为的控制多、“拍脑袋”的多，由此带来的后果是管理漏洞多、风险高、管理成本大。

信息流管理实质上就是要抓好信息流的三个环节：信息的采集、信息的分析与管理和信息的发布和利用。

5. 人力资源管理

当企业发展到一定规模之后，企业从上到下的目标传递可能发生混乱，这时需要将企业的关键业绩指标（KPI）拎出来，将企业战略目标贯彻到基层。所以，KPI不仅是一种绩效考核方法，其实也是一种战略管理方法。平衡计分卡是实施KPI的一种方法，使得企业KPI的制定更为合理和均衡。

6. 从国外市场看分销商变化趋势

国外分销商呈现以下变化：积极拓展业务、对下级渠道提供更多支持，面向厂商从上游获利转向做下级渠道的代言人等。当分销商真正从帮助下游渠道更好地获利的角度出发思考问题的时候，分销商会发现，除了打价格战，可做的事情其实很多。



很少有专门讲述“渠道管理”的教科书，很少有论及渠道的专著，然而在中国市场，渠道常被称作“安身立命之本”，因为中国市场这样广博，区域差异这样明显。

作为专注于渠道和合作伙伴的媒体，我们走过了5年的历程，5年来我们常常探讨着这样的话题：厂商如何创建一个适合自己的渠道；如何制订渠道政策以达到刺激渠道销售最大化；如何管理渠道以达到双方的和谐；分销商又如何发展自己，是该发展和强化物流能力，还是逐渐扩大自己在供应链环节上的覆盖；在经营环境逐渐恶化，管理日益成为分销商的第一要素的时候，分销商又该如何强化自己的内部管理？

然而，如果说过去我们写的文章有如一颗颗散落的珍珠，那么我们现在要做的，就是把她们穿成串儿。我们搜集过去的资料和案例进行加工整理和提炼，进行知识的沉淀和积累，然后将其中纲要内容集结成本书。

我们希望通过这样的一个集子告诉人们：作为一个厂商，您如何开始做渠道，如何开始着手分析和规划，如何搭建起管理体系，如何统领全局；作为一个渠道商，您如何加强自己的产品管理、现金流和信息流管理，如何在这样利润日趋微薄的时期获得更多的利润？在阐述理论的同时我们会佐以众多案例进行说明，以便起搭建沟通理论和实践的桥梁。



《SP/计算机产品与流通》杂志系CNET中国渠道用户群组的重要组成部分，隶属于CNET Networks有限公司中国机构。她自1998年6月正式出版以来，以其鲜明的形象，专业的视角，独树一帜的发行方式，获得广大供应商和各种渠道商的认可，成为影响深广的国内渠道权威媒体。

其所隶属的CNET中国渠道用户群组是主要面向中国IT渠道用户提供资讯和整合营销服务的业务组织，除拥有中国IT渠道权威媒体SP/计算机产品与流通杂志外，还拥有中国IT渠道门户网站www.spn.com.cn（睿商在线）、定位于移动思维与财富的知识型时尚媒体Mpioneer（先锋杂志）以及中国大陆最完备的渠道合作伙伴数据库和渠道研究部门。

其所属集团CNET Networks有限公司(<http://www.cnetnetworks.com>)名列全球前10大互联网公司之一，是把技术购买者、用户和销售者连接起来并为之提供资讯、领先全球的媒体公司，业务已在16个国家运作。其中CNET中国机构是中国最有影响力的IT媒体集团之一，拥有PC Magazine（个人电脑）、EWeek（每周电脑报）、SP/计算机产品与流通、GameSpot（游戏基地）、Zdnet(<http://www.ZDnet.com.cn>)等多个享誉业界的平面和在线传媒，并为中国IT行业提供咨询培训和会展服务。