

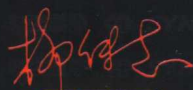
通路 霸业

知识型企业的最佳学习范本

◎[台湾]杜书伍 等述
◎[台湾]郭晋彰 著

《TIME》全球最有
影响力的商界领袖

联想控股集团董事长 柳传志



台积电董事长 张忠谋

联合作序



CISCO副总裁兼中国区总裁
联华神通集团董事长
台湾政治大学商学院院长
《计算机产品与流通》执行总编

杜家滨
苗丰强
吴思华
赵岷

强力推荐

通路 霸业

知识型企业的最佳学习范本

◎杜书伍 等述 ◎郭晋彰 著

哈尔滨出版社

黑版贸审字 08 - 2002 - 019 号

图书在版编目(CIP)数据

通路霸业/郭晋彰著. - 哈尔滨:哈尔滨出版社, 2002. 8

ISBN 7 - 80639 - 599 - 7

I. 通… II. 郭… III. 电子计算机工业 - 工业企业管理 - 经验 - 台湾省 IV. F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 055382 号

责任编辑:李仁波

通路霸业

[台湾]郭晋彰 著

哈尔滨出版社

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码:150006 电话:0451 - 6225161

E-mail:hrbcbbs@yeah.net

全国新华书店发行

北京市朝阳区宏伟胶印厂印刷

开本 880 × 1230 毫米 1/32 印张 10 字数 200 千字

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 80639 - 599 - 7/F · 40

定价:21.80 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451 - 6225162

本社常年法律顾问:北京岳成律师事务所黑龙江分所

联强国际的成功战略



一个企业要想不断战胜对手，首先这个企业中的人要不断战胜自己。领导者的意志品质和员工的整体素质不断提高，是把珍珠串成项链的“线”。这根线平时不大容易看得见，所以往往容易被忽略。但是当企业发展遇到大的“关坎儿”，或者企业实现重大战略转折的时候，人的因素就会凸现出来，成为战胜对手的根本竞争力。

《通路霸业》介绍的主要是联强国际在做通路（在内地也叫做“渠道”）方面的一些成功的战略战术。但是细读之下，也许对其他类型的企业也有一定的借鉴意义。

一个企业的领导者，最主要的工作就是决策。决策是什么？第一就是决定“有所为”与“有所不为”？这件事说着容易

做起来难,做得彻底就更难。为什么呢?因为企业的决策,尤其是重大的决策,意味着要放弃现有的或可见的巨大利润,或者为了未来的一个目标,付出更大的成本,花比别人更多的时间。甚至有的决策直接关系到企业的生死。联强在1988年和1990年不惜忍受爱普生和C&T撤走代理权的痛苦,而坚持走多品牌道路的决定,他的领导层经受了意志品质方面的严峻考验。这是“有所不为”所要付出的代价。

“有所为”也不轻松,甚至要经受更大和更长时间的压力,因为经过长期慎重考虑之后,决定要做的,一般都是厚积薄发式的,成本大、周期长、见效慢。联强十几年不断做的同一件事情,就是建立和完善 MIS 系统(相当于初级的 ERP 系统)。这是不能马上见效的投入,如果领导层没有一以贯之的意志力,它就不可能支撑起联强的物流运转、快速维修,而后者正是其把潜在的对手“拒之门外”的门槛。

联强对我们的另一个启发是,面对新经济的挑战,企业信息化对公司有重要的贡献。信息化的作用除了提高工作效率、降低管理成本外,还有一个重要的作用是统一和规范了员工的行为。使水平有差距的员工,都能达到专业化要求。比如,原本一个文件需要几个不同权限的人处理,如果

其中一个人耽误了就会卡在那里,追究责任的时候,容易出现互相推诿的情况。可是当有了 ERP 后,再出现这种情况,系统就会自动提醒当事人。谁的责任就是谁的责任,相应的处罚也会及时通过系统完成。这样,员工工作的积极性和责任心就会无形中得到提高。联强的 MIS 系统发挥的也是同样的作用。

在公司的经营哲学方面,联强有一条是非常值得借鉴的:“越是麻烦的事,越是自己寻求解决方案”。人都是有惰性的,而改变这种惰性非常难。这一条实际上是对人的共同弱点提出了挑战。当其他的通路商都不做物流和维修,而是依靠其他企业的时候,联强坚持自己做。MIS 也是联强根据自身需要开发的系统,并且根据形势的需要不断改进,直到最后比较完善,而自行设计的程序已多达两三千条。正是这样的企业文化,使联强 10 年之后,远远走在了同行的前面。

除了以上的几点外,由于文化、经济地域等原因,中国的企业尤其大陆的企业在发展中已经遇到和将来可能遇到的很多问题都可以在这本书中得到印证或启迪。

(作者为联想集团总裁)

通路霸业

企业的最佳学习范本

張忠謀

成立于 1988 年的联强国际，虽然不是台湾第一家通路商，却是率先将通路当专业来经营的公司，首创配销、物流、维修三合一的通路经营模式，把自己打造成为富有口碑的品牌通路商。更值得肯定的是，联强是一家不为现状所局限的企业，能借由挖掘业界已经存在，或可能发生的问题，从中嗅出商机，颠覆传统的旧模式，为业界注入新生命，也为自己的企业开拓新局面。

创新的灵感也许来自一个灵光乍现的时刻，或是起源于对现状长久的观察，然而要让灵感真的在企业中发挥威力，却一定要以前瞻性的领导力为前提，加上一连串配套措施来落实。联强在现有的市场求创新，经常打破台湾通路业

的各式惯例,它不只是产业新思维的领导者,同时还能立即调整公司的经营方向,辅以紧密的执行步骤,大幅拉开与竞争对手的差距。这种化逆境为助力的能力,是所有企业求新求变的最佳学习范本。

在我看来,联强成功的第一步在于市场定位明确。在十多年前,当通路市场仍是业务挂帅的时代,它就能将自己定位为服务的提供者,而非只是买货送货的产品供货商,就是这种永远比对手早一步的洞烛先机,让联强能构建对手难以抗衡的竞争障碍,事实上这也是每一个行业的成功之道。

联强清楚的市场定位,带出客户导向的经营策略,视客户为伙伴,发展双赢的合作关系,所以联强坚持不开经销门市与自己的客户争利。另外,为了提供给客户更好的服务品质,联强从接单、询价开始,到最后的维修服务,由内到外每一步都是以服务客户为先,客户只需要专注于本业的经营,其他的都交由联强来负责。这种用心,台积电感受极深,因为企业若能从客户的最大利益出发,其实就是在为自己的前途打拼。

《通路霸业》一书以深入浅出的方式,娓娓道来联强持

通路霸业

续创新与维持高获利的秘诀,从这其中,读者可以了解联强是如何发挥其中游的专业价值,成为上游制造商与下游经销商的最佳帮手;又如何能以迥异于业界的做法,拿下通路市场的龙头宝座。身为台湾通路商第一家上市的公司,联强创下了业界许多的第一,这其中的酸甜苦辣、峰回路转,读者们可以详读本书一观究竟。

(作者为台积电董事长)

吴思华序

一家知识型企业的成长

吴思华

最近几年,台湾的信息电子业快速成长,已成为台湾最重要的产业。但是台湾的信息电子业仍以制造加工为主,只能赚取微薄的代工利润,多数的产品利润落入了负责运输、仓储、零售与服务的通路高手中,这一直是台湾信息电子经营者心中的痛。

神通集团在 PC 时代初期的发展较为缓慢,未能抢得先机。但是由苗丰强、杜书伍两位先生联手创设的联强国际公司,却在信息商品通路中占得一席之地,他们戮力开拓创新,具有独到的通路经营模式。发展至今,联强国际不仅早已成为上市公司中的范本,更积极向国际进军,给台湾的信息电子业带来了新的希望。

在中国传统的社会中,买卖是古老而低级的工作,但在此刻,成功的通路公司早已成为“信息密集、知识密集”的同义语。一家成功的通路公司不仅仅大量运用信息科技,将所有的作业流程计算机化,同时在车辆调度、运送范围、路线规划、搬运方式、司机管理等等细节的工作上,杜书伍先生都领导同仁经过多次的讨论与仿真,逐渐发展出本身的 know how,使一些看似简单的工作,都深化成强有力的作业体系,进而让联强国际真正成为一家知识型企业。还记得联强国际在准备上市时,差一点因为有形资产不足险遭被拒绝的命运,但此刻这些由信息系统、作业制度与专业能力等所汇聚而成的智能资本,却已成为公司最宝贵的财富。

21 世纪是以信息与知识为核心的知识经济体系,但是一般人常将知识经济与高科技产业划上等号,其实是很大的误解。在服务业中,像联强国际这样的公司,大量应用信息科技,并通过持续不断的改善与创新,让组织所蕴涵的知识含量远远超过一家单纯的信息制造公司,绝对是一家典型的知识企业,它的成长历程与经营手法非常值得大家学习效法。

郭晋彰先生所著的《通路霸业——知识型企业的最佳

学习模板》一书，不是从理论的观点切入，而只是忠实地记录了联强国际公司的发展历程，以及内部经营管理的点点滴滴，但是细心的读者仍然可以从流畅的文字中发现这家企业的 know how 所在，确是一本有关“知识型企业经营”很好的案例，值得大家一读。

（作者为政治大学商学院院长）

成长而不混乱

黄书强

回顾联强的发展过程,大概可分为四个阶段。第一阶段是产品拓展期,经营思路偏重于产品的取得及推广。记得当年花费心血寻找好的产品,而当时并没有网络,找好的公司及产品不易,看专业报纸、写信、打电报、传真,前往美国和日本看公司,预测市场。有时还要答应吃货,积压库存。好在当时竞争者不多,神通计算机公司旗下的流通事业部又是非常专注于技术导向,专攻研究及学术界的几个大客户,如:中山研究院、电子研究所、大专学院等。当时虽然计算机市场尚未成熟,但我们代理的东西的确也不少。而大环境相当恶劣,处于内忧外患。内忧是指本地对进口的种种限制,包括当时的外汇管制,进口的原产地证明。有时一颗美

国英特尔的 IC，由于是在马来西亚封装，但申请书上写的是美国制造而被海关扣留，令人啼笑皆非，苦不堪言。外患是指美国的出口安全管制 (export license control)，尤其是卖给科学院的产品，美国一直担心我们发展核武器，对销售台湾的微处理机，必须经过商务部、国防部、核委会，甚至有时还要经中央情报局的核准。联强国际的前身——神通计算机公司，虽然有很好的产品线，但当时在克服大环境的困难上花了不少心血。另一方面，客户所需的货品，来自不同的厂商，有时不能分批交货，我们必须做整合才能进口。在此情形下，大环境强迫我们设立海外分公司，做海外采购及整合的运作，先后成立了美国分公司、日本分公司及香港分公司。或许这也是神通计算机集团为何是台湾企业中较早国际化的原因之一吧！

联强发展过程的第二阶段，着重在客户方面的拓展，虽然此时仍在持续扩张产品线，但已经逐渐着重于客户导向及通路的建立。

记得在 13 年前，我曾与杜书伍一起到纽约长岛，参观当时最大的零件物流公司，短短的一天参观行程，看到三件小事情，令我印象深刻。首先我看到该公司接订单是通过

带着耳机、面对计算机屏幕的业务代表。当时个人计算机业才刚开始起步，大家用的不是个人计算机，而是终端机，但一大片人员坐在办公室面对屏幕，客户的资料在屏幕上——显现，使业务员有第一手的准确资料，可以有秩序地和客户交谈。第二件事，由于电子零件产品众多，规格变化过于频繁，客户只要输入零件号码，零件的规格就会出现在计算机屏幕，使客户对产品一目了然，节省了很多用电话询问的时间，非常类似我们现在所谓的知识管理（knowledge based management）的一部分。第三件事情是该公司当时在推动“实时交货”（JIT）的观念。由于客户导向，在竞争激烈的环境下产品放在客户的库房里，客户用时才付款，否则就属于卖方的库存。我当时对此观念颇不以为然，一直觉得这会造成资金积压，迟迟不敢贸然进行。但今天回想起来，这些简单的观念对我们影响深远。当然联强的做法则是更强调执行面，更由于台湾和国际市场生态的不同，做法上也有很大的差异。在拓展期时，联强逐渐走向流通事业。联强在台湾的客户很多是中、小企业，客户比较分散，因此必须加强客户导向，减少交货时间。此时期所面临的新问题有：存货周转、应收账款、呆料呆账、运送时效、开发客户、技术支

持等层面的管理，以及公司本身新的组织和制度的建立。内外均以客户导向的思考来建设公司及利益中心。

在通路基础建立起来之后，第三阶段的发展重点在于突破经营管理架构的建立，包括运筹管理体系的运作。由于客户数迅速增加，业务规模扩大，因此在管理上也必须面对更多的问题，并寻求解决的方案。过去几年，联强遇到了几个瓶颈：计算机、电话、交谈速度及运输瓶颈等现象。开始是计算机处理资料的速度及能量不足，造成塞车，于是联强又大幅增加预算购买计算机设备及修正程序来适应成长的组织及大环境。其后，由于业务量大增，客户打进来的电话太多，电话线不够使用也是一大瓶颈，联强为此做过一次大幅修改，如换交换机，增加门号，疏解电话使之畅通，并把计算机和电话并用。之后，又发现内勤业务代表（In - House - Sales）的说话速度和其完成电话交易成正比，当然说话的速度又和其对产品的熟悉度及操作计算机的熟练程度又成正比，所以人员的培训对业务的成长是不二法门。除此之外，接到的订单，要能以闪电的速度交运到客户手中，那才是真正的“流通”业和客户导向。但理货用人工方式容易出错且速度慢，因此又大幅投资建立自动仓储发货

通路霸业

陈永发

中心，所使用的软件程序，全部由联强计算机人员自行设计，因为只有对营运的形态有十足的了解的人才能写出好的程序。就这样，联强的管理阶层从杜书伍开始，一点一滴地建立了公司无懈可击的管理架构，而且不停地改善改进，使之能适应不断变迁的大环境。

如今，联强发展的脚步并未停歇，而是进入了第四阶段。重点在于进一步提升本身的附加价值，拉大和竞争者的距离。此时，发展策略的拟定是关键。

我常常谈论“科学算命”，通过仔细评估内在的条件与外在的环境，来找出发展方向。但是，如果还有许多未知数，觉得未来模糊时，却也不能听天由命，要仔细深入地分析探讨，再加上强烈的策略意图心 (Strategic Intent)，未来的命运还是可以找得出来的。

目前联强在台湾信息流通业内有幸能名列前茅，但我们并不满足现在的市场占有率及成长率，我们仍要不停地思考未来的发展方向，如何增加附加价值，不同的时空用不同的策略等等问题，联强的业务规模是否要比整体市场成长得更快？如果不满意与市场同步成长，那么，联强要如何着手去做？这是联强第四阶段发展的重点，并且涉及到策