

161位中国IT渠道精英的
制胜宝典



IT 脊梁

161 位

中国 IT 渠道精英的

制胜宝典

电脑世界
Computer World



29274
269

福建理工大学
2000.8

64729

序言

英雄与时势

到底是时势造英雄还是英雄造时势？千百年来，人与历史的关系已经被“过度诠释”了，以至于没有谁能真正说清楚身处历史中的人与人创造的历史之间究竟是什么关系。

不过，这并没有遏制人们追寻英雄的热情和探究时势的渴望。在梳理每一段历史的时候，我们都会发现不少熠熠生辉的名字——虽然伴随时间的流逝而铅华褪去，光环不再，但其隐隐散发的云烟依旧氤氲。甚至，我们习惯于透过这些名字去破解每一段历史，一个个英雄符号成了还原集体记忆的显影剂。

《电脑商报》是中国IT渠道精英评选活动的创办者，我们希望借助这样的活动留住英雄的足迹。在第一、二届中国IT渠道精英评选中脱颖而出的百余位佼佼者，是支撑市场持续增长、不断为产业发展注入活力的脊梁，他们必将成为“渠道当代史”符号体系的重要组成部分。在特定的历史条件下，他们所代表的利益群体掌握了主流话语，从而创造了可供后人观照的“活的历史”。

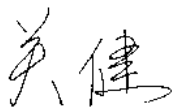
种种迹象表明，经过几年来的艰难转型，IT供应链诸多环节的角色定位和发展取向发生了重大变化，传统上对不同类型商家的界定已无法适应形势需要，当务之急是建立符合新时势特征的公共话语体系——作为关注IT供应链营销的专业媒体，电脑商报责无旁贷。我们的观点是：在以客户为中心的导向下，由品牌产品供应商、方案提供

商、新型分销商和零售商组成的高价值商家群体的雏形已然显现，他们将成为未来IT供应链中的主角，左右着整个产业的命运。

品牌产品供应商的存在始终是满足客户需求的基本前提，他们的发展壮大是市场健康运转的保障：方案提供商并不是现有SI和ISV的简单叠加，他们在软件开发和方案集成上累积形成的核心竞争力，是牢牢抓住客户的最有力武器；新型分销商将呈现出两极分化的态势，规模制胜的超级分销商和具有较强增值能力的专业分销商更容易得到价值认同；新型零售商则会与眼下的小柜台、大卖场有显著区别，他们是国内IT零售渠道整合过程中的新生儿，也是对个人用户影响最大的末端巨头。

新的时势呼唤新的英雄。未来，叱咤风云的精英人物定会更多地源于品牌产品供应商、方案提供商、新型分销商和零售商等高价值商家群体，他们最有希望成为主导市场格局变化和产业结构跃迁的决定性力量。中国IT渠道精英评选必将与时俱进，矢志追寻国内IT产业的真正脊梁！

《电脑商报》执行总编

A handwritten signature in black ink, consisting of two characters: '高' (Gao) and '健' (Jian), which together mean 'Gao Jian'.

目录

精英故事 (5 - 244)

林杨：马不停蹄	7 - 12
刘伟：强者恒存	13 - 18
张凡：再造“奶酪”	19 - 25
吴力：“哲学总裁”	26 - 31
吴锡源：稳中求变	32 - 37
钟振奋：见证 20 年	38 - 44
伍志伟：拓地开荒	45 - 51
周荣江：参透“庐山”	52 - 57
郭一凡：步步为营	58 - 63
王建营：天道酬勤	64 - 69
陈南宏：理性治棠	70 - 75
谢澎：用心开店	76 - 81
毛向前：精耕渠道	82 - 85
林中庸：妙手回春	86 - 92
徐宇凌：苍鹰利爪	93 - 100
周桐宇：知难而上	101 - 107
毕春斌：创新分销	108 - 113
俞翠薇：以我为主	114 - 119
李瑞杰：以快制胜	120 - 126
许佑嘉：谋求“共好”	127 - 131
李健航：行胜于言	132 - 136
历 军：稳健务实	137 - 142
程传龙：随机应变	143 - 147
裴嵩：披荆斩棘	148 - 153
黄哲煌：落地生根	154 - 159
吴庆生：侠骨柔情	160 - 163
葛三民：起死回生	164 - 169
董兵：转型图存	170 - 175

CONTENTS

周军：适时出手	176 - 182
仪晓辉：打破常规	183 - 188
郭海鹏：贴近伙伴	189 - 192
王晨杰：深耕 SMB	193 - 197
吴坤：厚积薄发	198 - 201
黄维学：开动“机器”	202 - 205
辛利军：团队至上	206 - 210
杨志炯：言之有“据”	211 - 215
刘斌：与时俱进	216 - 218
吕理臣：授人以渔	219 - 222
蒋蜀革：快乐成长	223 - 228
杨吉庆：诠释真诚	229 - 233
武少波：心系国产	234 - 239
李曙鹏：见机行事	240 - 244

精英脸谱 (245 - 314)

附录一

第一届中国 IT 渠道精英评选获奖者名单	315 - 321
第二届中国 IT 渠道精英评选获奖者名单	322 - 326

附录二

第二届中国 IT 渠道精英评选调研报告	327 - 336
----------------------------	-----------

附录三

有训可鉴	337 - 364
------------	-----------

附录四

合作秘笈	365 - 386
------------	-----------

精英故事



新坐标



RESEARCH
CPW500

第二届中国电脑商
500 强调查评选

www.cpw500.com

电脑商报
ComputerPartnerWorld



林杨

神州数码执行董事兼常务副总裁



第一届中国IT渠道精英评选终身成就奖得主

2000年初，根据联想集团战略调整，林杨担任从集团拆分出来后更名为神州数码有限公司的常务副总裁，主要负责公司战略规划的制定及公司经营指标的制定、监督和实施。在他任职期间，公司营业额、利润一直呈增长趋势。

在电子商务的浪潮中，林杨组织并参与了面向Internet时代的渠道变革。在神州数码原有的分销业务基础上，应用电子商务的技术，成立了电子商务小组，改造了传统的业务模式，搭建了BioB的电子商务平台，并于2000年9月7日正式开通神州数码的电子商务交易系统“e-Bridge”，即“神州商桥”。通过系统优化和信息共享，提高了公司遍布于全国数千家代理的工作效率，使神州数码的渠道工作焕然一新，林杨本人也被誉为“渠道专家”。

目前，神州数码与Canon、Cisco、Epson、HP、IBM、Microsoft、Toshiba等国际知名公司建立了长期的战略合作关系。其经营范围涉及PC、服务器、存储产品、外设、网络产品、小型机、移动办公设备、无线接入设备、软件等几十种品牌的1100多种产品，代理商遍布全国。在神州数码代理产品所涉及的领域，产品的市场份额均名列前茅。

2002年，神州数码提出“IT服务中国”，全面实施战略转型，使神州数码成为涵盖网络基础建设、应用软件和相关IT服务以及供应链管理的一体化IT服务提供商。

林杨：马不停蹄

几年前，柳传志曾在公开场合说：“联想有两支正规军，一是杨元庆领导的电脑公司，一是LTL（联想科技，神州数码的前身）的CAD事业部。”

正规军一般都有本“荣誉簿”，上面记载着过往的辉煌。1995年底，在联想做过行政主管、市场部经理和产品经理的林杨成为CAD部门（代理HP全系列PC、外设产品）的领军人，研习“荣誉簿”是他上任后的第一课。

“只比别人快一步”

从1990年到1996年初，CAD部门营业额的年均增长速度是83%。林杨仔细研究后发现，之所以能保持如此高的增长速度，主要因为总比竞争对手先行一步：1992年，成为HP在中国的首家分销商，遂率先实行代理制，改变“守株待兔”——坐在门市里等用户的经营模式；1994年，为解决进出口问题，采取迂回战术，推行“海外销售”；1995年，基于对IT整体市场规模增长潜力的积极预测，加快了发展二级代理的速度……但不容回避的是，尽管联想科技走在了前面，但与竞争对手之间的距离并没有拉开。“后知后觉”者虽起步晚，可跟进快，联想科技的一系列举措在1年甚至半年内就失去了原创性，“复制品”铺天盖地。林杨担心的是，在漫长的马拉松比赛中，领跑者要耗费更多的体力，倘若始终被跟随者紧紧咬住，最终很可能功败垂成。

可否找到“能与竞争对手拉开2~3年的距离、或让其知道怎么做却根本做不了”的致命武器呢？这对上任不久的林杨是个考验。



“Four to Three”

要形成“绝杀”，必须从根上找辙——对渠道架构和渠道模式动手术。1996年，CAD部门80%的业务量掌握在10家子分销商手里，而子分销商的数量在整个渠道队伍中所占的比例还不到20%。表面上看，CAD部门过得很舒服，每个月只需照顾好10家子分销商，就能拿到上千万元的单子。但实际上，“鸡蛋过于集中”的经营风险正悄然而至：其一，如果一家或几家子分销商经营不善或倒向竞争对手，肯定会给CAD部门造成难以估量的损失；其二，所谓“客大欺店”，子分销商的规模大到一定程度，与联想科技讨价还价的主动权会越来越大。

“Four to Three”就是这样被逼出来的。林杨要对“分销商—子分销商—代理商—客户”的四层渠道架构删繁就简，“砍掉”子分销商这一层次。从深层次来说，“Four to Three”并非源于林杨“拍脑袋”的灵感，也不是分销商维护自身利益的一厢情愿，而是厂商和经销商适应市场需求变化的结果。子分销商是在市场导入期和成长期的自由竞争环境下成长起来的，填补了物流体系不健全时期的市场断层。而伴随市场由成长期向成熟期过渡，经销商日益进入“垄断竞争”阶段，通过整合提高市场集中度是不可逆转的趋势，资金流、物流、信息流对规模化、高效率运作的客观要求使市场资源逐渐向大型分销商转移。单纯靠“走货”赚差价的子分销商对用户和厂商都难以“增值”，假如不转型，淡出市场是早晚的事。但从没有既得利益者情愿退出历史舞台，单个分销商与子分销商集团之间的力量对比难分伯仲，二者鏖战鹿死谁手很大程度上取决于厂商把“宝”押在哪一方。

关键时刻，HP祭出“杀手锏”，以一种两联发票强制压缩渠道：第一联归卖货的，交给厂商可获得返点；第二联归最终用户，返给厂商能得到抽奖机会。明摆着，经销商只能拿到一联，分销商和子分销商必须拼个你死我活。看似“公平竞争”，而实质上胜利的天平一开始就向分销商倾斜：分销商从厂商直接拿货，控制着向下“分货”的主动权，既然与子分销商的矛盾已经激化，当然尽可能把货递到二级代理。尽管分销商寻求二级代理的道路并不平坦，但命运毕竟掌握在自己手里；而子分销商利益集团关系松散，很难形成合力与分销商抗衡，被动防守只能支撑一时。

为了尽快实现预期目标，林杨决定鞭打快牛，集中力量招募二级代理。但来

自内部的阻力差点使计划搁浅——习惯了管理一两家子分销商的销售人员，不愿意“受罪”去与上百家二级代理打交道。林杨解决问题的方法很“土”，却非常有效——每天上午10点，看到销售人员在办公室坐着，就撵他们出去“扫街”，中关村东南西北四个方向，各划一片，挨家挨户地与二级代理谈。北京市场就是这么“扫”出来的，武汉、成都等区域市场亦是如此。不到半年时间，子分销商的地盘几乎被蚕食殆尽，联想科技的二级代理超过1000家，筑起一道其他分销商难以逾越的壁垒。

从乱到治有多远

渠道架构的转变并不能一劳永逸地解决所有问题，价格战——这一渠道管理中的顽疾会不时骚扰成长道路上的分销商。

1998财年第一季度（4、5、6月），CAD部门的“利润”是负117万元，“当时市场乱得一塌糊涂，代理商死拼价格，大客户往外流货，绝大部分产品都是低于成本销售”。林杨向柳传志等高层领导做季度报告时，心里直打鼓——倘若渠道混战不能得到有效遏制，后果不堪设想。不过，林杨对市场形势有个基本判断：价格战不是从4月、而是从1月开始的，有些分销商的财年以1月为起点，而联想科技则肇始于4月。这意味着“我们的日子难过，其他分销商也好不到哪儿去”。林杨南下上海，找到新龙、长江、华东等在当地有一定影响力的分销商，就价格问题进行开诚布公的交流。不出所料，在苦水中煎熬的“难兄难弟”很快达成“停战”共识。经过一番斡旋，联想科技、电子资源、新龙、长江、华东五家公司决定移师北上，再次召开“联席会议”。

以前，类似的会议也曾举办过，但协议大多只能维持半个月到1个月，经常是老总之间笑脸相迎，属下背地剑拔弩张。五家分销商为了尽量延长协议的寿命，采取了两项措施：一是“层层沟通”，不仅高层要切磋，而且各公司的产品经理、销售经理以及各地的Sales都必须进行充分交流，这样才能保证行动统一；二是成立“HP产品价格协调委员会”，将所有HP产品的分销商都拉进来，几家大分销商轮流坐庄，每家负责管理3个月。林杨当选为“价格协调委员会”首任理事长，肩负重托的他亦不孚众望——到当年9月，联想科技完成了半年的任务，其他分销商的业绩也止跌回升：“由于大家都忙着赚钱，所以没时间换会长”，林杨

的理事长任期延长到12月底，结果到他卸任时联想科技全年的任务都完成了，等于用半年时间实现了一年的目标。

林杨反复强调，“IIP产品价格协调委员会”得以较长时间地维系是个“特例”，很难推广——他曾试图将成功经验“移植”到其他代理品牌的价格战中，但均以失败告终。

“特例”是由诸多因素共同促成的：其一，IIP产品的主要分销商规模较大，运作相对成熟，大家容易找到“共同语言”；其二，老总们相处时间较长，私人关系不错；其三，IIP的企业文化渗透到分销商层面，圈子的氛围比较“大气”；其四，由于种种原因，市场上货源短缺，共处患难时刻，走到一起不会太难。

但要凑齐上述条件是相当困难的，“价格协调委员会”不可能根治渠道混战的顽疾。林杨不认为抑制价格战有什么灵丹妙药，“各种方法要轮流试验，每种方法都会在一定时期发挥作用，但没有一种方法可以屡试不爽”，“魔道争高”的循环游戏还会延续下去。

在漩涡中寻找方向

从2000年开始，.com旋风和电子商务热潮席卷整个IT产业，渠道何去何从成为业界关注的焦点。

林杨是“电子商务工具说”的推崇者，“e-Bridge”则是“用电子商务工具改造业务模式”的范例。神州数码的整个定单流程可分为三段：从代理商递交定单到成为有效定单，从提货小票递送库房到出库、装车，从发车到送抵门市。

在实行渠道电子化之前，第一段时间大约平均为1个半小时，“e-Bridge”主要解决的问题就是缩短这一时间段。“e-Bridge”开通后，代理商通过Web可以查询产品性能、价格和促销活动等方面的信息，确认后把货放到“购物车”，直接连接到交易平台。交易平台只要认证其是神州数码的代理商，定单随即进入ERP系统。经过库存检查、信用额度审查等程序后，定单合法与否将得到认定。如果一切顺利，几秒钟就能完成第一个时间段，考虑到反复修正等因素，估计平均半个小时亦可完成。


节省时间不仅具有库存周期缩短、贷款利息降低等财务报表上的“省钱”意义，而且能够“生钱”——林杨曾做过一次调查，让各个销售人员记录自己每天

下了什么事(包括打电话花的时间、给谁打、说什么等细节),结果发现销售人员60%的时间都花在公司内部(与代理商通电话、部门内及跨部门沟通),如果销售人员用省下来的时间“跑出去”发展更多新客户、巩固与老客户的关系,神州数码的销售业绩肯定能再上一个台阶。

最近两年,分销的内涵和外延都得到了极大丰富,各家分销商的发展路径出现了差异化的倾向。林杨认为,造成这种差异的主要原因是“根本理念”的不同:以价格为10000元的PC产品运作为例,“一类分销商赚10000元以下的钱,另一类分销商赚10000元以上的钱”——前者的代表性公司是台湾联强,运作方式是“从毛巾里拧水”,即尽量压缩成本,“如果进货价是9000元,最大利润空间就是1000元,省下的钱都是自己的”;后者的经营思路是“功夫在诗外”,即挖掘用户潜在需求,“用户买了电脑后,商家通过做培训、维修、推销周边设备等方式赚钱,利润空间在理论上是无限的”。神州数码更看重“赚10000元以上的钱”,通过多元化的服务手段和有效的客户关系管理,在市场中赢得竞争优势。

不知从何时开始,林杨在各种场合都不说神州数码是分销商,但他承认“我们是做渠道的”。这种令人稍感费解的说法与林杨对渠道的新定义有关,“渠道是指技术、产品、服务从厂商到达用户的途径,分销、联盟、直销等运作方式均属‘渠道’范畴。神州数码不会将自己的商业模式限制在固定的框架下,用户需要我们具备什么能力,我们就朝相应的方向努力。”也许,并不是每个人都能参透其中的内涵,甚至还会有人提出质疑或反对,但神州数码肯定会沿着既定的思路马不停蹄地奔跑下去。



A black and white portrait of Liu Wei, a man with glasses wearing a white shirt and a patterned tie, sitting at a desk with his arms crossed. The name '刘伟' is printed in large white characters over a black background on the left side of the image.

刘伟

佳都国际集团董事长兼佳杰科技（中国）总裁

第一届中国IT渠道精英评选终身成就奖得主

1996年，刘伟领导佳都国际集团从一家区域性公司发展成全国性公司。在广州、北京、上海、武汉、成都等地设立了分公司，卓有成效的完善了佳都国际全国性分销体系。1999年，刘伟领导佳都国际集团与新加坡大众（NEL）公司达成合资意向，成立了佳杰科技有限公司。2000年，刘伟又领导佳都国际集团与全球供应链管理的领导者美国Selectron公司成立佳杰科技（中国）有限公司，将佳都国际电子分销的强大实力与Selectron公司的巨大生产制造能力及雄厚的国际资本相结合，走IT国际化道路，成功地将公司发展为跨国公司的组成部分。

从公司创办至今，在刘伟的领导下，佳都国际集团先后与惠普、IBM、Sun、Cisco、微软、Oracle、Apple等多家厂商建立了战略合作关系。

2001年，在刘伟的领导下，佳杰科技（中国）有限公司成功地完成了与新加坡ECS Holdings Ltd（ECS）公司的资产重组，在新加坡上市，使佳杰科技（中国）成为一家公众公司，ECSH去年成为新加坡最有价值的十大股票之一，连续数月在新加坡股市交易量排名列前十位。同时，佳都国际集团的销售业绩也从1995年的2亿元人民币飞速增长到2000年的28个亿，也使得佳杰科技（中国）的行业地位攀升到分销行业的前三强，2001年业绩超过40个亿。

刘伟：强者恒存



2002年5月17日，佳杰科技（中国）有限公司总裁刘伟在北京接受本报记者采访时，表达了他对佳杰科技以及此前的佳都国际快速成长的充分肯定——“我们几年前还是一家民营高科技企业，今天已经完全变成跨国公司了，机构投资者都是全球主流的投资商，包括摩根斯坦利、美林证券等。我们不仅没有被人吃掉，而且业务已经覆盖整个亚洲，在销售体系、管理体系、财务体系和国际接轨的同时，仍保持相对独立的运作。这在中国的IT领域是不多见的。”

佳杰科技能够走到今天这一步，至少在6年前去美国洛杉矶参观当时排名全美第二的分销企业Manysell时，刘伟肯定没有想到。

放眼国际

1996年初，刘伟和两位佳都国际（佳杰科技股东之一）的同事来到美国洛杉矶，此行的目的主要是为了考察美国的分销市场。创业伊始，刘伟的眼睛就紧紧盯上了国际分销市场的最新潮流。

此前，刘伟在国内的IT市场已经打拼了多年——1989年加盟南方四通，做副经理；1992年，筹建希望广州分公司，开始接触批发式的“分销”；1995年，刘伟创办佳都国际集团。至少在国内，他应该也算是个“老IT”了。

但到了美国第一次看到分销企业的运作方式之后，刘伟还是有些发懵：“见到真正的分销商办公现场时，开始以为走错了地方，感觉很奇怪，整个就像证券交易所，几百号Sales，每人一部计算机。在屏幕上面各种产品在闪动，时而切

换到美国东海岸的华盛顿。他们的正式名称叫渠道厂商。”

直到此时，刘伟才发现原来“批发”还可以这样做。美国的分销业务的运作方式，和国内批发的做法大不一样，它要借助复杂的信息管理系统，并通过精细的物流和资金流运作才能完成完整过程。

刘伟和真正的分销发生关系，应该是从那以后的事。

“1996年我到美国看了以后，我们就开始着手投资建立自己的分销系统，当时请的是友邦保险为我们做的，因为双方的系统比较像”，刘伟说。

开始，佳都国际的做法让很多人感到奇怪——为什么投入那么多资金做这些事？刘伟自己心里当然有数。

谈起当时的情景，刘伟还颇有感触：“我们有两大高速增长时期，第一个时期就是1997年，那时佳都还只是一个广东的本地公司，刚开始建立全国性的销售网络，并着手建设国内分销行业建立信息管理系统。佳都当年的业务比上年翻了一倍多，实现了130%的增长。”

后来，其他的企业也开始效仿用这种方式去管理，佳都也把原来帮着写软件的公司搅到旗下，并成立了专门的IT部门，主要工作就是为佳都编写信息管理系统软件。

佳都的第二个业务高速增长期是在2000年以后，这是后话。

遭遇挑战

1998年以后，分销商开始逐渐明确定位，其作用和功能也随着国内分销领域有了较为成熟的运营模式后，开始变得清晰起来，并逐步与国际接轨。

虽然那是一个分销业高速发展的时代，但刘伟的心里似乎并不轻松——当时的联想科技背靠联想，而联想是香港的十大蓝筹股之一，市值900多亿，即便佳都总在大步飞奔，也难以赶上联想，1998年英迈登陆中国，对佳都的冲击也很大。

对佳都和整个分销渠道来说，1998年之后虽然有过歌舞升平的年景，但这一切到2000年的时候却发生了巨大的变化。

当年，分销这个概念开始变得“落伍”，.com和电子商务横空出世，大家开始认为两点之间直线最短，用不着分销。随后，Dell的直销又取得了巨大成功，按单生产、按单装配开始被认为是业务流程的革命化模式。