

成就新的竞争力

— 中国 IT 渠道知识读本

编著：陈立 钟涛 周玲



北方交通大学出版社
<http://press.njtu.edu.cn>

成就新的竞争力

— 中国IT渠道知识读本

编 著：陈立 钟涛 周玲
编 委：（按姓氏笔画排序）
陈丹青 赵岷 展辉 戴炜

05
10
01

内 容 简 介

不良的经济环境,利润的滞长,渠道企业正遇到前所未有的经营难题,而转型则是渠道企业走出困境的“良剂”,从而成为奠定渠道企业新的利润增长点的基石。本书的《方案服务篇》致力于为渠道企业提供转型蓝本,它将通过精彩实用的商战案例、循序渐进的案例分折、精辟的专家点评等形式为渠道企业的转型答疑解惑,为渠道企业提供有益的借鉴。

为什么好的产品卖不出去?什么样的顾客才能成为回头客?客户只关注价格该怎么办?如何管理销售人员?怎样成为一个合格的领导者?

销售经理每天都会遇到这样的问题。以客户为核心的顾问式营销是解决之道。本书《营销管理篇》为营销型企业量身订制,从管理和营销两个方面入手,以简洁生动的语言和富有说明力的案例,为销售经理们的日常业务运作提供参考。

图书在版编目(CIP)数据

成就新的竞争力:中国IT渠道知识读本/陈立,钟涛,周玲编著.

北京:北方交通大学出版社,2003.1

ISBN 7-81082-064-8

I. 成… II. ①陈… ②钟… ③周… III. 信息技术—高技术产业—企业管理—研究—中国 IV. F49

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第005475号

责任编辑:孙秀翠 特邀编辑:单晓春

印刷者:北京市东光印刷厂

出版发行:北方交通大学出版社 电话:010-51686045 62237564

北京市西直门外高梁桥斜街44号 邮编:100044

经 销:各地新华书店

开 本:850×1168 1/32 印张:11.25 字数:270千字

版 次:2003年1月第1版 2003年1月第1次印刷

定 价:25.00元

中国渠道学习力和执行力的进步

联想集团有限公司高级副总裁 乔松

我十分尊重那些能够基业长青的企业,这些企业都有两个共性,一是持久的学习力,二是高效的执行力。这也正是联想从柳总开始薪火相传、进行了近20年的探索、致力培养的联想风格。对联想而言,学习力,就是不断适应市场的变革,发现新的市场价值,借助新的手段,建立自主产权的产品、技术和服务优势的能力;执行力,就是建立在高效管理基础上,以强烈的进取心,形成的业务实施能力。

学习力和执行力是一个企业的生命力。联想从最初的汉卡产品到今天六大业务群组,某些领域已经达到世界级的水平,我们的团队在制订新的战略、拓展新市场方面积累了很丰富的经验,显示了非凡的学习能力和执行能力。更为难能可贵的是在联想发展的过程中,我们的渠道、4000多家大联想伙伴也同样在这个过程中体现着这两种能力,与联想保持着统一的理念和行动,这个网络的威力是惊人的。因此,联想对大联想伙伴学习力和执行力进步的关注并不亚于对自身能力提升的关注。

在联想的发展历程中,革命性地制订了“大联想”渠道策略,建立了一个开放互动的大市场运作平台,承载了从专卖到集成的多类型渠道模式。我们不仅将渠道纳入自己的销售服务体系,而且将其纳入培训体系,大联想学院与大联想顾问委员会在联想的战略发展中一直发挥着巨大的作用。联想与

渠道合作伙伴风雨同舟，共同发展，共同成长。这种大市场运作模式及其精细化的管理，保证了渠道的通畅，也保证了渠道的发展，使之真正顺应市场的发展，满足客户不断发展的需求。我们骄傲地看到，大联想汇集了国内最精英的一批渠道商，为联想今日的成功做出了巨大的贡献；而大联想成员也通过与联想同行，具备了承担多样化IT业务的能力，在为客户提供优质产品和服务中获得了企业的快速成长和相应的回报。

在过去的三年中，企业IT市场发生了巨大的变化。经过十几年的IT基础建设，企业IT应用水平有了整体上的提高，互联网关联技术的广泛应用使得企业电子商务变得经济和现实，企业客户更加重视项目规划，对服务商在咨询、整体解决方案构架和应用软件开发等方面的能力要求明显提高了。如何应对客户需求的转变，是摆在包括联想在内的诸多IT企业的一个新的课题，我们亟待建立一个成熟的、贴近客户应用需求的方案和服务体系。

2001年，联想提出了“高科技的联想、服务的联想、国际化的联想”的未来发展战略。公司转型如何将“服务”这个DNA，融入到大联想的核心能力中，无疑是对大联想渠道学习力和执行力的一次全面考验。

面对客户对于多产品整合应用的需求，面对客户对于高端局端产品的需求，面对客户对于应用软件开发的需求，面对客户远高于IT采购的整体行业应用需求，面对客户细分行业、渗透关键业务应用

序言

的需求，面对客户对贴身、全程、高质服务的需求，联想和大联想渠道伙伴开始了新的“学习和执行的长征”。在这一长征中，我们所遴选出的精英渠道无一不具备如下特征：拥有稳定的客户资源，对客户需求的敏锐嗅觉，熟悉联想的软件、硬件、方案和服务标准，拥有良好的技术团队可以承担IT服务过程的方案设计、实施与运营维护工作，在联想的协助下为客户提供全程的方案服务。

为此，我们设计了IT1for1这样一个支持大联想不断提升方案服务能力的全新的业务模式。IT1for1基于对联想渠道的把握，不断开发和整合宜于渠道克隆分销的行业解决方案，在大联想内建立知识共享平台，从应用与技术、服务运作流程和商务运作三大方面进行知识的传承，为渠道伙伴培养认证了一批专业的方案与咨询工程师队伍，并以系统运营管理和品牌推广对大联想伙伴进行市场支持，以统一的电子商务平台进行商务运作的支持，建立了系统化、标准化的服务体系，带动整个渠道方案服务能力的提升，满足了众多客户在教育、政府、企业等行业的小型应用需求，获得了良好的市场效应。

IT1for1模式，是联想针对中国市场广阔、中小型应用普遍、资金不足等实际情况，结合联想渠道众多、管理精细、平台化运作能力强等自身特点而创意的。在这一业务模式的运作中，联想通过整合方案研发、商务平台的运作，制订服务标准，进行知识输入，以渠道为实施主体，向客户提供方案咨询、项目管理和技术支持等服务，双方分工合作，形成了强大的整

合服务体系，助力信息化中国。

在国内 IT 业纷纷提出服务转型的今天，大联想学习力和执行力的提升已经上升到与联想互动进行的大平台运作的阶段，2003 年，联想还将着力于推行一个更加全面的、促进大联想向先进的知识管理发展的 CKM（渠道知识体系管理）计划，相信大联想的学习力与执行力，将会引领中国商业客户进入 IT 关联应用的新时代、享受更加快捷和愉悦的服务！

尹松



对合作伙伴的支持必须始终如一

中国惠普副总裁、中国区信息产品集团
渠道市场总经理 余永旭

当我知道《Sm@rtPartner/ 计算机产品与流通》准备将我们合作连载的“惠普经销商大学”出版成书，我的心情真是兴奋与赞赏交加。兴奋的是中国的IT市场终于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《Sm@rtPartner/ 计算机产品与流通》所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的痛苦，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《Sm@rtPartner/ 计算机产品与流通》五年来对中国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。

谈到惠普公司在中国的发展，离不开与中国渠

道伙伴的精诚合作。从90年代初,中国的渠道从最初混沌初开之阶段,经历了规范化、细分化、转型化、扁平化、增值化等不同阶段,逐步进入成熟发展更规范化的阶段,中国惠普有限公司是这一历史进程的见证人,更是创造者、参与者和引导者之一。

我们与《Sm@rtPartner/计算机产品与流通》自1999年7月起至2001年底合作的“惠普经销商大学”正是我们“授人以鱼,不如授人以渔”共同理念的体现。我们将自身和国际上先进的经营管理理念与实战案例经过研究整理后,通过《Sm@rtPartner/计算机产品与流通》这一第三方中立权威的平台,传播给每一家中国渠道企业。事实证明,惠普经销商大学成为中国渠道企业最喜爱的内容,很多公司认真学习并转化为实战守则进而产生实质的生产力,我们都非常高兴达到了我们当初共同的理想与目标,也因此进一步确立了惠普在渠道中的领导地位。

现在,中国惠普公司通过惠普商学院等多种形式,持续不断地为中国渠道贡献知识和经验。我始终认为,供应商对合作伙伴的支持必须始终如一,并将点点滴滴的细节做到更好,至于对市场的应变,渠道自身应该坚持一个信念——无论市场如何变化,渠道应当“以不变应万变”。渠道也有DNA,有它的基因,有不变的地方,这就是对成本的重视、对创造价值的追求、对增进客户关系的关注和对核心竞争力的提升。

序言

对于厂商而言,应该常常站在合作伙伴的立场“换位思考”,为自己的合作伙伴多考虑一些便是对他们最好的支持,这体现了惠普一贯提倡的“全面合作伙伴服务模式”,也就是最终实现厂商、合作伙伴和客户合理的共赢模式;更体现出“惟有合理,才见长远”的真谛!

2002年,惠普公司与康柏公司合并成立新的惠普公司,同时也因此拥有了国内数量最为庞大的渠道伙伴,如何整合及完善这两个不同而又复杂的渠道体系,是摆在渠道管理者面前的一个巨大的挑战。我们立刻提出了新惠普选择渠道的五大标准:增值能力、覆盖能力、财务能力和经营理念与商业模式,为渠道伙伴的合作发展画出了明确的蓝图。

调整渠道的前提是对过去的渠道进行整合及分类,进一步细分渠道的特性,并针对不同类型的渠道企业提供合适的支持。首先,整合原康柏和原惠普的分销商和经销商;其次,整合并落实渠道结构;最后,整合并改进渠道管理的作业流程。我们还在第一时间推出了产品渠道规划、支持管理和渠道奖励办法,并兑现所有承诺,迅速使渠道排除了观望的心态,及时取得了整合后合作伙伴们的信任。经过我们与渠道伙伴的共同努力,亦使我们提前完成了艰巨的整合工程。

在中国IT市场经常可以听到有人用“渠道船长”来

形容中国惠普公司。对此我们既感到欣慰亦如履薄冰，我们希望得到来自更多的合作伙伴更多的支持。

在本书付梓之际，我们希望与《SmartPartner/计算机产品与流通》共同祝愿，在2003年，合作伙伴及中国IT市场的每一个成员，管理更卓越，成绩更辉煌，也希望本书对中国IT市场能再尽绵薄之力。

余永旭



尊重 know how

Sm@rtPartner 总经理 赵岷

将这些内容汇集成册的想法至少在两年前就萌生了，虽然这些登在媒体上的东西看上去多少有些零乱。但这些看似零乱的招招式式，却正是我们周围许多人天天遇到的问题。更何况从这零乱中，你其实可以体会到一个特殊群体进步的过程。

九八年激情的夏天，Sm@rtReseller 诞生了。从那个时候起，我们这个媒体一直将渠道里的经销商当成自己服务的最重要的一群人。

Sm@rtPartner 的五年，是与中国 IT 渠道共同成长的五年。Sm@rtPartner 目睹着中国 IT 渠道的变迁，同时，我们也作为其间一份子，与大家共同感受并应对着市场的变化。

中国 IT 行业现在意义上的渠道格局是在这五年里形成的。这并不是说五年前 IT 行业没有渠道，而是由于特定的历史环境，使得当年叱咤风云的英雄豪杰多半已经在 IT 行业消失。再或者从主观上，他们也并没有把渠道当成一个行当来做，自然也无暇去钻研里面更深一层的规律。

五年前的 IT 渠道，是冒险者的乐园，只要有点资源——可以是资金，也可以是权力，再稍能叫上几个名词，谁都可以进来掘一桶金，当然在这些因素里，更重要的可能是胆量或者再加上些许运气。

既然称之为乐园，自然无拘无束。甚至连一套统一的说法都没有，于是就看到满街的总代理，遍地的

批发零售，机房布线……这就是当年渠道的状况。

此后的中国IT渠道经历了几次最重要的蜕变。

首先是专业化生存的概念得到大家的认可。大家意识到社会化分工越来越明确是社会进步的体现，经过一系列的洗牌与重新定位，IT渠道分化出更专业的渠道职能，中国IT市场上出现了分工不同的分销商、集成商、零售商，进而ISV、SI、VAR等等。渠道中的商家开始有了共同语言。英迈国际作为一个国际化专业的分销商，在这期间进入到中国市场。

渠道的第二次蜕变体现在超级分销的形成，神州数码、和光、佳杰等一批分销商率先步入超级分销的行列。所体现出来的是更加专业化，更加具有实力。几家企业都上了相对先进的管理系统，更在资本市场获得了更多资金支持。渠道的“人格”在这一阶段得到了巨大的提升，渠道不再是供应商的附庸，而是以平等的姿态与行业里的其它角色去合作。Sm@rtReseller将刊物的名称改成Sm@rtPartner，反映了这次重要的飞跃。看上去前两次蜕变总与分销商的关系异常密切，这一点也不奇怪，因为分销商在整个IT产品流通链中处于一个相当显耀而且特殊的位置。

渠道的第三次蜕变是全方位的，这一次蜕变体现出来的是对渠道价值的再认识。

渠道每一次的变化都离不开特定的大的市场环境，而这次变化的历史环境是以IT行业整体走低为背景的。这种走低按照经济学家的解释是回归正常。

因为市场经济,因为生产效率的大幅提高,社会总供给水平的增长超过社会总需求的增长。直接会导致生意难做,利润变薄,虽然,这些在已经习惯了高速增长,养成优越心理的中国IT人看来是难以接受的。

客观意义上利润变薄使得处于供应链上端的IT源厂商以及分销商不得不去扁平他们的渠道,特别是中小渠道厂商原有的很多价值正在被成本更低、效率更高的大渠道厂商吞食,情势所逼,一个不算新的新词成为焦点——渠道转型。

该不该转?往哪转?怎么转?

一系列的问题被提出来,一个笼统的方向是向能体现自身价值并能形成一定“门槛”的方向去转,集成、服务都成为大家关注的目标。中小渠道厂商在转,大的渠道厂商也在转。但是,让骑兵放弃战马,摆弄装甲车一定不是一件容易的事。

台湾IT人士有一个常常挂在嘴边的词——know how。的确,找到正确的方向难,知道如何一步一步达到目的更难。很多时候,所谓“难者不会,会者不难”。这些know how从某种程度上称得上是成功的钥匙。这些know how的得到要么来自自己吃一堑长一智,要么来自别人的点拨。

作为一份媒体,而且是面向IT合作伙伴的媒体,Sm@rtPartner深知合作伙伴的需求,我们极力做一些实事,以提升大家的管理水平、提升大家在市场竞争环境里的生存能力。1999年开始的惠普经销商大学和2002年开始的联想方案服务营销学院就是从这个出发点酝酿出来的。

这两个连载都是为合作伙伴运营操作实务提供 know how 的题材。联想和惠普是两家运营卓越的IT企业，我想这一点没有人会否认。这些 know how 无疑是两间公司长期实施合作伙伴战略精华的积淀，而同时，他们能够把这些精华拿出来与合作伙伴们共享也反映出他们对合作伙伴战略的重视，更反映出他们的远见卓识。

从惠普经销商大学到联想方案服务营销学院，时间跨度四年之久。四年在日新月异的IT行业里真的不短了，但当我们重新审视我们曾经做过的内容时，我们发现这些内容对提升渠道的管理水平来讲仍然颇有裨益。而“联想方案服务营销学院”的内容则更有实战感，堪称合作伙伴从“搬箱子”向方案服务营销转型的一套系统的操作蓝本。

在这个知识读本即将付梓之际，我要感谢联想的陈丹青女士，同时还要感谢韬盛咨询的展辉先生及李青女士。在连载的操作过程中，包括推动本书的出版，他们所做的努力都是令人尊敬的。



方案服务篇

第一章 方案服务带来了什么……………1

从新经济的发展趋势来看,在物流运作的过程中提供增值服务,已成为渠道未来的主要发展方向。传统渠道要加强增值,方案服务是一条捷径。

第二章 欲善其事 先利其器……………6

上一章我们谈了“方案服务”在渠道转型中的重要地位。现在,我们来谈谈IT渠道商如何选择客户,以及为客户服务前应当做哪些准备。

第三章 知己知彼 百战不殆……………11

IT项目开发的成功要素在于充分了解使用者对IT的需求,IT方案服务商在做项目之前,一定要弄清楚客户的真实需求是什么,并进行IT项目需求分析。

第四章 顾问式销售**——不得不说的故事……………16**

在方案服务时代,顾问式销售的内涵已经发生了巨大变化:它要求我们必须深刻理解客户所在的行业及业务模式;它不再需要单打独斗而是看重我们的团队整体实力;它要求我们注重客户投资的长期回报……它正变得越来越复杂和具有挑战性。

第五章 如何实施顾问式销售……………21

顾问式销售是进行方案服务的首选利器之一,这已是不争的事实,可是如何才能很好地掌握并运用这柄利器呢?

第六章 如何制作方案设计书……………26

本章着重介绍《方案设计书》的结构,以及制作《方案设计书》需要注意哪些问题。

第七章 “有道可循”的招投标……………31

招投标是企业进行方案服务的门槛，跨过了才能展开日后的辉煌。如何从容地跨过这道门槛，招投标是否有道可循？

第八章 项目管理：方案服务的必修课……………36

市面上有关项目管理的书泛滥成灾，说起项目管理几大部分，不少人也能侃侃道来，但对项目管理的实战真正了解的人却不多。本章我们要讨论的不是项目管理的知识，而是针对方案服务的项目管理的实战性和IT行业的特点。因此，从事项目管理实战的经理、老板不可不读。

第九章 项目启动有学问……………41

好的开始是成功的一半。本章向大家介绍，在项目启动时应该做哪些准备工作。

第十章 胸中有计 处“变”不惊……………46

经过紧锣密鼓的准备，项目终于启动了。项目经理所要面对的将是一系列和多方面的考验。经常发生的也很头疼的，恐怕是项目的变更。

第十一章 早做准备 临“险”不惧……………51

项目风险如影子般伴随着项目的始终，随时对项目构成威胁。能否及时发现、规避项目风险，体现了项目经理的项目风险管理能力。本章，将着重介绍IT项目风险的种类，以及对项目风险进行有效管理的方法。

第十二章 加强计划性 项目无不胜……………56

项目计划是指导项目团队实现项目目标的基本准则。能否制定出全面、有效的项目计划，直接关系到项目团队能否在预算内高质量地按时完成项目目标。本章我们将着