

THE CHANNEL ADVANTAGE

创建销售渠道优势

[英] 劳伦斯·G·弗里德曼 蒂莫西·R·弗瑞 著

获得更多客户, 售出更多产品, 创造更多利润

科文西方工商管理经典文库·营销系列



中国标准出版社
科文(香港)出版有限公司
STANDARDS PRESS OF CHINA
SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD. (H. K.)

科文西方工商管理经典文库·营销系列

创建销售渠道优势

The Channel Advantage

[英] 劳伦斯·G·弗里德曼(Lawrence G. Friedman) 著
蒂莫西·R·弗瑞(Timothy R. Furey)

北京科文国略信息技术公司 供稿

何剑云 沈正宁 译

中国标准出版社

科文(香港)出版有限公司

著作权合同登记：图字 01-1999-0470 号

图书在版编目 (CIP) 数据

创建销售渠道优势 / (英) 弗里德曼 (Friedman, L. G.) , 弗瑞 (Furey, T. R.) 著; 何剑云, 沈正宁译. —北京: 中国标准出版社, 2000

书名原文: Channel Advantage

ISBN 7-5066-2160-6

I. 创… II. ①弗… ②弗… ③何… ④沈…

III. 企业管理: 供销管理 N. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 00572 号

Channel Advantage

Copyright ©1999 by Lawrence G. Friedman and Timothy R. Furey

Publishing by arrangement with Butterworth-Heinemann

中文简体字版版权 ©1999 科文 (香港) 出版有限公司

中国标准出版社

中国标准出版社 出版
科文(香港)出版有限公司

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码: 100045 电话: 68522112

北京科文剑桥图书公司承销

北京安定门外大街 208 号三利大厦四层

邮政编码: 100011 电话: 64203023

化学工业出版社印刷厂印刷

各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

开本 850×1168 1/32 印张 10.125 字数 215 千字

2000 年 3 月第一版 2000 年 3 月第一次印刷

ISBN 7-5066-2160-6/F·042

印数 1—10 000 定价 20.00 元

0036/04

前 言

作为本书的两位作者我们至少拥有百本销售及营销方面的著作。但这些著作被束之高阁，其中的一些书从来没有被翻阅过。至于剩下的那部分著作，除了一小部分被从头至尾浏览过，绝大部分只有第一章到第三章有阅读过的痕迹。

为什么会发生以上的情况？

一方面，我们的读者，包括作者本人仅有非常有限的时间用来业余阅读。每年的大部分时间由于工作，我们没有足够的时间来阅读并消化大量的书籍。更重要的是我们发现许多新近发表的商业类书籍令人失望。有许多好的想法甚至一些可以称得上是“珍品”级的好思路。但……更多的是充斥着许多“当月芬芳”的理论。这些理论因无根据和缺乏实践基础而无法真正地在某个机构中得到应用。当我们着手写这本书时，我们发誓要避免此类状况发生，我们发誓要写一些重要而有用的东西，我们要力争做到这一点。

事实上，我们从现在开始就要做到这一点。

少数公司通过销售渠道的创造性应用，快速发展业务，降低销售成本，并建立起一支令人满意的忠诚的顾客群体。这些公司以此占领了市场。Dell 计算机公司就是一个很好的例子。Charles Schwab, GEICO 和 Fidelity 投资公司则以他们精确的投资理念成为另一个典范。这些公司在市场运作上有一个强大的优势，即他们的竞争对手往往很难对他们的运作模式加以抄袭和仿效。这

个优势指导着他们走向市场，我们称之为“渠道优势”。

我们中的其他人正面临着一个大问题，那就是我们所提供的产品在性能上的差异并不像以前那样明显。价格也正变得越来越困难地扮演其作为产品优势的角色。低运作成本曾经被用来拉开公司间的距离。但今天，在公司重组 10 年后的今天，整个产业的运作效率已经达到了某种均势状态。是否拥有一个高素质的销售队伍也不似以前那样能够给企业带来明显的差距；更多的是大多数大型企业与其他企业一样彼此都拥有自己经过强化训练的具有竞争力的销售队伍。

简单地讲，许许多多企业并不拥有任何可持续的竞争优势的来源。这些企业或者是以一个产品的新特性，或者是通过一场成功的营销战役以及诸如此类的现代营销优势来推动市场运作，但其优势总是不能持久。

本书涉及的是那些能够持续的渠道优势，这种渠道优势的运用将使更多的顾客懂得运作什么和如何运作；懂得如何通过销售交易成本的降低以达到大幅度地降低销售成本的目的；懂得通过向顾客提供更便捷的交易方式来提高顾客的支持率和满意度。归根结底，本书是有关如何运用渠道优势使企业达到收入、利润和市场份额方面快速增长的目的。

那些有良好表现的企业现在所做的正是本书所涉及的这一切。通过这本书，我们将提供给您发生在这些企业中的相关实例：他们在做什么、怎么做，以及由此而取得的各种业绩。沿着这条思路，我们将提供给您一些工具、概念和理念。它们是我们 10 年来实践经验的总结，是我们在为顾客制定渠道战略过程中与顾客共同的创造和总结。

现在到了该重新思考如何进入市场的时候了。许多产业因互联网及呼叫中心等新渠道的出现正永久性地改变着各自所扮演的角色。这些新渠道与诸如零售商与分销商等传统的营销渠道同时存在,这使得传统的营销渠道必须作出根本性的重新调整,以与新技术及新渠道能够有效地整合。谁能承担冷眼旁观列车飞驰而去的责任?简单的事实是渠道创新已不在是一种选择,而是一种必需。

本书将帮助您,我们的读者,在如何运用渠道优势以实现发展企业,增加利润,提高企业竞争力方面迈出强有力的一大步,而不是一小步。这就是我们写这本书的目的,也是我们希望您能从本书得到的。

劳伦斯·G·弗里德曼

蒂莫西·R·弗瑞

有关本书的评论

如果企业的高级执行官们对新的渠道营销战略,特别是因特网的使用没有足够的重视,将使企业的未来陷于极端危险的境地。这些企业高级执行官更有必要读读《创建销售渠道优势》这本书。在该书中,拉里·弗里德曼和蒂姆·弗瑞以浅显易读、语言流畅的方式暴露了存在于企业中的相关问题。

—— 杰弗·帕派尔斯博士

莲花发展公司总裁兼首席执行官

如果您正寻求将产品推向市场的新方式,本书所提出的所有问题将引起您深深的思索。

—— 托马斯·E·布尔洛克

Ocean Spray Cranberries, Inc. 总裁兼首席执行官

《创建销售渠道优势》一书列举了一系列富有见解的有用案例。通过因特网与一个有效渠道组合的有机整合,该书为企业寻求与消费者行为的重大变化同步提供了明确的途径。

—— 史蒂夫·凯斯

America Online, Inc. 董事会主席

《创建销售渠道优势》是一本能激发您兴趣的重要的书籍。它的发行非常及时。许多公司在努力提高销售队伍素质的同时,正致力于寻求整合并使用新渠道战略的方法。这也许是第一本提供走向市场完整框架的书籍。它给出了未来几年企业如何使用销售渠道的雏形。

—— 尼尔·雷克汉姆

畅销书《SPIN 销售法》作者，

Huthwaite, Inc. 董事会主席兼首席执行官

客户通过数字商务从他们自身角度重写了规则。新的市场空间允许任何人在任何地方、任何时间采取实际购买行动。因此成功的企业必须能够在任何时间和地点，接触到每一个客户。意识到这种挑战，并利用今天看来不太可能，明天却能成为商业现实的商机，《创建销售渠道优势》为我们提供了一个令人感兴趣的案例。

—— 里克·托曼

Xerox Corporation 总裁兼首席执行官

致 谢

一本书的产生是无法在真空中实现的。尽管优秀的营销顾问蹲下并记录他们的灵感火花可能很吸引人,至少对这些营销顾问来说情况可能如此,但这样的描述显然无法道出本书的写作过程。事实上,这本书是我们两人与我们的客户、公司全体职员以及两个在销售及营销方面有卓越思想的领导者罗兰·T·莫利亚蒂和尼尔·雷克汉姆博士几年来合作的结晶。

Cubex 总裁兼首席执行官罗·莫利亚蒂,前哈佛商学院教授,被认为在多渠道营销战略的早期研究方面卓有成绩。他在《哈佛商业评论》1989年6月的一篇富有前瞻性的题为“管理混合营销体系”文章,直到今天仍是该领域中最好的最具有权威性的著作。作为一个资深的高级执行顾问以及三个上市公司的董事会成员,致力于给“走向市场”战略中出现的新领域带来一些有形的、实质性的经营理念,他对本书的贡献绝对没有被夸大。

尼尔·雷克汉姆,Huthwaite 有限公司总裁兼首席执行官,是许多销量很好的有关营销战略书籍的作者。他对本书的创作也有非常重要的影响。尼尔是“销售效益”领域一个真正的伟人。在如何使科学、以事实为基础的研究及要义运用到大批量销售、谈判及营销管理上,尼尔被公认为是这方面的先行者。他的 SPIN 销售模式影响着、并被广泛应用于世界上许多最大最成功的企业运作中。

劳和尼尔是少有的思想界的领航者,他们的“知识资本”概念

极大地影响了我们,并进而影响了本书中出现的许多理念。

我们也感谢我们的客户,他们在本书的创作过程中提供了有益的帮助。与诸如 IBM、Lotus、Xerox、Oracle 和 Marriott & Fidelity 投资公司的高级执行官及一线管理者的合作,对本书的创作提供了许多必要的帮助。所有这些以及其他客户帮助我们发展、检验并定义了许多新的概念及工具。这是我们力求在本书中获得的最大成功。高级行政官如弗雷德·费思曼(IBM 全球销售总经理)及帕特里西亚·贝隆(Xerox 公司前副总裁)促使我们发展了“知识资本”的概念,他们也成为各自企业内渠道优势的倡导者。事实上,那些能看到“走向市场”新的可能性,并采取行动的人组成了高级执行官群体。他们给企业“走向市场”战略带来了具体的经营理念并创造了真正的股票价值。

最后,我们要感谢我们两个公司的全体职员。从副总裁、顾问到普通管理层,他们以多种方式给本书的创作提供支持。特别是乔纳森·吴和威尔·斯托瑟尔花费了大量的时间搜集本书中出现的许多案例和实证。我们还应该特别感谢金·多布森,从我们着手写本书的第一页起直到本书提交给出版商,金·多布森对本书的每个字及每个插图无论是内容还是形式上都一一加以审核及编辑。在创作本书的过程中,我们有幸得到了所有这些同事的支持及帮助。

作者简介

劳伦斯·G·弗里德曼

国际公认的渠道战略专家。客户包括莲花公司、AT&T、佳能、康柏、微软以及 Bell Atlantic。参与了畅销书《使合作走向正确的道路》(McGraw-Hill, 1996)的编著。在《销售及主要帐项管理》期刊上负责评论专栏。他的公司,销售战略研究所,帮助客户识别并评估新的走向市场商机,主办有关渠道战略的专题讨论会和研讨会。弗里德曼先生经常作为特约嘉宾,在美国、欧洲及亚洲等地发表其销售及渠道战略的演说。芝加哥大学文学硕士。

蒂莫西·R·弗瑞

牛津协会(位于 Bethesda, Maryland)首席执行官。牛津协会,全球领先的走向市场咨询研究机构及总裁培训基地。客户包括 IBM、Xerox、Marriott 及 Fidelity 投资公司,业务范围波及北美洲、欧洲及远东地区。弗瑞先生曾经工作于波士顿咨询集团公司和 Mercer 管理咨询公司。哈佛商学院工商管理硕士。

目 录

前言	(I)
有关本书的评论	(IV)
致谢	(VI)
作者简介	(VII)
第一章 导论:销售渠道的竞争优势	(1)
第一部分 选择正确的销售渠道	(19)
第二章 出发点:以产品——市场为中心	(21)
第三章 渠道和客户购买的匹配	(40)
第四章 产品对渠道选择的影响	(59)
第五章 利润:渠道选择的经济学	(82)
第二部分 渠道建设	(105)
第六章 “杠杆型”的销售队伍	(107)
第七章 商业伙伴(间接)渠道	(138)
第八章 电话渠道	(175)
第九章 因特网	(205)
第三部分 高性能渠道管理	(233)
第十章 渠道组合和渠道整合的艺术	(235)

第十一章	渠道的投资组合	(264)
第十二章	渠道性能评定与管理	(286)

第一章

导论：销售渠道的竞争优势

这三个公司共同之处是什么

Dell 公司销售的个人电脑的数量同它的竞争者大致是一样的。除了不同价位的产品性能各式各样之外，惠普、IBM、DELL、Gateway 和 Compaq 真正的差异是什么？其实除了单个消费者对特定品牌的偏好不同之外，没有多少更本性的差异。

伴随着新闻界对 Dell 公司和它的 33 岁首席执行官麦克·戴尔有着明显无休无止的兴趣，Dell 公司的发展已经成为过去数年计算机业的传奇故事。为什么？因为 Dell 的成长同它所有竞争者的市场运作不同。由于开展笔记本计算机业务的努力失败，Dell 在 1993 年濒临清算的困境，但它已经呼啸般地回来了。在过去的三年中销售额以每年 53% 的速度增长，从 34 亿美元达到超过 123 亿美元。与此同时每年利润增长 8%~9%，在世界范围内 Dell 的市场份额扩大了一倍。公司收入的增长是任何一个竞争对手的两倍以上¹。

Dell 是如何做到这一点的？答案是复杂的，但更本性的原因

是 Dell 运用了广泛的一系列有吸引力的方法让人们购买他们的产品。消费者可以构想他们自己的系统,通过因特网订购他们的产品。Dell 公司网站的访问次数达到每星期超过 100 万次,每天的购买金额达到 400 美元²。消费者也可以通过连接到 Dell 公司的订单定制系统的呼叫中心(call centres)订购产品,这样可以排除分销商,把出售计算机的成本降低七个百分点。这种系统使得 Dell 公司成功地提高了每一单的利润率,并且在各式各样的市场中接触到分散的客户群体。因为昂贵的直接销售人员或低效率的分销网络而陷入困境的竞争对手,正在挣扎着解决一个难题——如何有效地同 Dell 这种不可抗拒的力量竞争?

Charles Schwab 是一个贴现经纪公司。它拥有最广泛的因特网经纪业务站点,同时还拥有超过 120 万的在线帐户³。如果你不采用上网方式,Schwab 也提供了 24 小时不停的呼叫中心服务方式,它可用于交易,提供帐户信息和市场数据。如果你想得到面对面的投资建议,Schwab 在主要城市的分支机构也可以提供服务。Schwab 也是在最近两年发展起来的,它可能已经成为竞争对手们金融产品的主要分销商(例如 Fidelity Investment 的共同基金)。基本上没有什么已知的渠道 Schwab 还没有提供给它的客户,也没有什么已知的金融产品 Schwab 还没有通过这些渠道去销售。

这种过度的活动足以让人大吃一惊。在有大量低成本竞争对手参与的激烈竞争的在线经纪业务市场中,Schwab 几乎占据了全部市场份额的 40%⁴。该公司的收入是竞争对手平均水平的三倍左右。那些销售完全相同的金融产品的竞争对手已经在打疯狂的追赶球,他们建立了自己的因特网站点,改进了他们经常让人

情绪低落的呼叫中心,签署了承接其他公司产品的合作伙伴协议,降低了交易费用。在许多情形下,Schwab 的竞争对手已经建立了更好的因特网站点,并提供低成本、高水平的服务(如股票选择建议)。虽然 Schwab 失去了很少部分的客户,但每天都有 2000 个新的客户同公司签约。同竞争对手销售同样的产品,甚至价格更高,但 Schwab 仍然占据了市场领导者的地位。为什么?

First Direct 是身处于世界上竞争最残酷市场之一的英国零售银行。由于放开了市场+管制,各式各样的公司开始了疯狂的竞争,力求成为金融服务的最终服务商。习惯于提供储蓄帐号和贷款的银行现在竭力推销投资、寿险和养老金产品。保险公司和“建筑社”(抵押公司)正以提供储蓄和存款帐号进行着反击。超市也发行自己的信用卡。甚至连 Mark & Spencer 百货商店都向消费者经售贷款和养老金产品。

这种巨大的交错经销和竞争导致一个规模庞大产业的萎缩。在过去的 10 年间,银行的分支机构已经从 21 000 家削减到 15 000 家。银行全部员工 274 000 人中的 10%不得不寻找新的工作,越来越多的竞争对手进入了零售银行的地盘。First Direct 仅仅在 8 年时间里就拥有了 760 000 个客户,并且以每月新增 15 000 个客户的速度在发展着。它的 2/3 新客户背叛了原来的零售银行和“建筑社”(building societies)。为什么会产生这种蜂拥而至的现象?

当然这不是由于 First Direct 的产品,它的产品和其他的银行是一样的。这是因为它可以让它的客户以他们愿意的方式开展业务。客户和 First Direct 通过电话、电子邮件和因特网的方式相互作用,也可以通过传统的银行分支机构或自动提款机(隶属于

它的母公司 Marine Midland Bank)的方式。每周 7 天、每天 24 小时内公司都有电话接线员在工作,所以任何时间都可以向客户提供服务。选择的广泛性,从电话到自动提款机到电子函件到因特网,意味着客户不必亲自去银行。和它的竞争对手相比明显的不同是,First Direct 的客户驻留比例达到 98%。在了解到有关客户购买行为的一些重要的事情后,它现在新增加了计算机银行业务,甚至在考虑电视银行业务。

虽然隶属不同行业,这三个成功的公司在至少两件事上是有共同之处。

第一,他们几乎省却了在产品特性方面与竞争对手拼杀的想法。他们把它留给了正在寻找竞争优势的对手。从他们实际出售的产品来说,他们的产品同对手的一样好,甚至经常是相同的。产品并不是他们获取竞争优势的途径。他们已经明确地发现何处能体现竞争差别,并已经特别关注如何能使产品和服务走向市场。通过向更多的客户提供更方便的销售渠道,并使得这种方式变得越来越有吸引力,公司已经获取了丰厚的收入,实现了市场份额强有力的增长。简单地说,他们在赌大——到目前为止赌对了——他们取得竞争优势的方法在于如何销售而不是销售什么。

第二,用股东的资产和公司的成长衡量,他们都取得了巨大的成功。Dell 的股票价格自 1990 年增长了 29 倍,股票价格收益比为 54,看中未来发展的投资者付出的额外费用接近于标准普尔(S & P) 500 公司平均的两倍⁵。Schwab 股票价格在过去 5 年里增加了 10 倍。First Direct 是英国发展速度最快的银行之一,它已步入良性轨道,目标是在 2000 年前拥有 100 万个客户。

这些置身高度竞争市场“以渠道为中心”的公司获得的巨大