



当今世界顶尖营销专家约翰·A.卡斯林博士为中国企
业全球化营销量身定制的最佳策略

建立全球分销网络的成功之道

Developing Successful Global
Sales and Distribution
Channel Strategy

Dr. John Caslione

【美】约翰·A.卡斯林 著
周海琴 刘曙明 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

麦肯特营销系列丛书



当今世界顶尖营销专家约翰·A.卡斯林博士为中国企业全球化营销量身定制的最佳策略

建立全球分销网络的成功之道

Developing Successful Global
Sales and Distribution
Channel Strategy

Dr. John Caslione

【美】约翰·A.卡斯林 著
周海琴 刘曙明 译



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01-2005-2177

图书在版编目 (CIP) 数据

建立全球分销网络的成功之道/ (美) 卡斯林著, 周海琴等译. —北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN7-80207-245-X

I. 建... II. ①卡...②周... III. 市场营销学
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 018245 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京国马印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 陆雅丽

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 超 凡

787mm×1092mm/16

16.25 印张

200 千字

2005 年 5 月第 1 版

2005 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 27.00 元

书号: ISBN 7-80207-245-X/F·234

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街2号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前 言

全球化时代是所有人类活动不可避免的经济整合。但是，“全球化”并不只是世界经济的“美国化”，它远比这要深入而且深刻得多。事实上，“全球化”仅仅是历史上的“全球化时代梦想”的现代翻版。所有人类活动的经济整合是不可避免的。这是否定不了的。自从人类文明之初它就已经和我们同在。它一直是我们的命运天数。

没有什么能比正在快速发展的世界各地的新兴经济体更为明显地显示出全球化时代。在新兴市场中的人口数量，人均收入，基础设施的需求，和消费者的花费的对数式增长提供了自从工业化时代以来最大的商业机会。

但是，新兴市场所提供的巨大机会，也是带着危险的折磨，甚至往往是不可预见的灾难。太多的公司没有能区分在国际上做生意和在新兴市场中做生意的区别。新兴市场和发展中的市场在本质上也是不同的。在北美、欧洲和其他的工业化国家中的许多公司，由于没有能认出这些潜伏的、致命的区别，已经很遗憾地没有能取得它们的公司在这些市场充分发展的潜力。

本书将为读者提供这些知识，可传承的经验和技能，以及在新兴市场成功和有效地发展他们的公司业务所必需的重要的工具。本书所推出的被证明了有力的过程，将为读者提供有关在新兴市场和发展中的市场中发展业务的真知灼见，包括怎样制定新市场的进入战略，建立合适的分配渠道的方法，怎样通过关系开始，在执行分配协议中，最好地监管和控制这些渠道。

迄今为止，从未有一本书提供过对怎样在全球市场，包括新兴市场和发展中的市场做生意的全面的指导。我真诚地希望本书能做到这一点。

约翰·卡斯林博士

目 录

- 第一章 全球趋势 / 1
- 第二章 发展中的新兴市场的前景 / 21
- 第三章 威胁：进入新的市场，尤其是新兴的和发展中的市场时的固有现实 / 39
- 第四章 抓住优势：在进入新兴市场时定义公司的销售和经营策略 / 67
- 第五章 进入当地市场：选择和招募经销商 / 113
- 第六章 使资产最大化、使风险最小化：对你的经销商进行培训、沟通、监管和控制 / 151
- 第七章 界定关系：经销商合同 / 191
- 第八章 最后的告诫：形成全球化趋势 / 237

第一章 全球趋势

由于有了无线通信，人类首次进入一个有声音记录的历史时代，在这个时代，世界上贫穷的人们第一次知道了他们有多贫穷。

穆罕达斯·卡拉姆昌德·甘地，1941年

每年的七月，美国东南部地区都要为即将到来的飓风季节做好各项准备工作。拥有房产的人都要刷去蜘蛛网，以保证他们的夹板还能管用。当地的政府一遍又一遍、不厌其烦地演练可能出现意外事故后的急救措施，并制定预警反应计划。美国红十字会成员也会筹备模拟训练，以便测试援助计划的有效性。保险公司则会向其在亚特兰大和夏洛特的办事处增派工作人员，为即将到来的大批量索赔做好准备。气象学者在卫星技术新发展的帮助下，都准备能及时预报何地、何时将遭遇飓风的袭击。然而，尽管做好了一切必要的准备，技术也很高超，同时能获得有价值的信息，但每年飓风还是会无法避免地使成千上万的生灵遭受灾难。

正如每年的飓风季节一样，人类经济的融合也会带来灾难。为应对即将到来的“全球化”风暴，工人们要学习他们自认为能确保其继续受雇的新技能。政府也在制定相关公共政策，并希望能如其所愿地让整个国家能应对下一次国内生产总

值（GDP）的低落。非政府组织，比如联合国，也试图准确地预测出哪里将是下一个爆发重大事件并需要他们提供帮助的地点。企业的领导人则努力地预测哪个国家和地区能带来最高的利润。经济学家在越来越多的“现实”数据的支撑下，试图预测出哪一种经济会最容易受到其他经济事件的影响。

但是，当下一次风暴来临时，悲剧还是不可避免地发生。工人们似乎永远无法获得适用的技能。政府也显得踌躇难行。非政府组织看起来已失去了控制力。企业则抱怨地方问题使他们几乎无法盈利。为了预测，经济学家们都强烈要求能获得更多的数据。还有，金融市场始终实施其严厉的策略，以便满足其轻松获得快钱的贪婪的胃口。

从根本上看，几乎没有人能真正看清将发生什么。但是，对这个世上的人类发起的风暴总是不期而至。东南亚似乎在一夜之间就彻底垮了。信心骤跌，货币贬值。投资者纷纷把在俄罗斯和阿根廷的资金抽走。数亿人的生活储蓄化为乌有，政府垮台。许多跨国公司前几天还风和日丽，现在却几乎面临破产。

我们都试图寻找答案，但还是一无所获。旧有的解释不能告知我们到底发生了什么。但是，我们知道，一定有什么更深的问题没有被我们所知。这个问题比我们原来看到的任何问题都要重大。它看起来如此不容置疑，如此无法避免，而且似乎要吞噬它能获得的一切。它是什么呢？我们该如何应对它呢？

站在第三个千年的入口处，我们能看到全球化趋势已露出曙光——即整个人类经济的完全、彻底的融合。全球化趋势在人类进入有组织社会以来第一次到来。因此，当今发生的所有事件都要以此趋势为背景进行解释，这个趋势我们人类已经为它准备了几千年。

全球化趋势，也即全人类经济的必然融合，正在迫使组织

要以完全新式的和革命的方式审视自己。对于企业来说，商品、服务、金融和信息市场正在快速而且紧密地综合在一起。阻止贸易和投资的壁垒已经坍塌，国家对经济干预的缩减也已经在全世界蔓延，同时，意识形态的区分也不存在了，通信和数据传输的成本得到了显著的降低。由于全球化趋势，在新千年的企业将遇到数量巨大的机遇，不仅包括在原来被壁垒保护的市场上销售和投资以及形成全球性的联盟，而且可以通过在广大的国际市场上销售、在全球找寻零部件和技术、从世界市场上获得融资，以及从各个国家获得人力资源等充分发挥技术突破的优势。相对于这样一个强制性的和不可避免的现实，金融市场的短视就显得非常明显而且让人失望。

简单地说，机遇看上去不可限量。但是，没有一定的远见和洞察力，机会是不会自动实现的。只有那些能真正抓住全球化趋势，并使其内部文化能长期适应全球化趋势的组织才能在未来有所建树。

那些能认识、拥抱，并把全球化趋势融入到自己组织内部的一部分的企业将必定成为其所处行业的领头羊，并能很好地利用全人类经济融合所带来的商务机遇。而那些做不到这些的企业必将在这个历史洪流中被抛到后面。

更明显地说，全球化趋势给企业、非政府组织和政府组织的领导者一种权力，使得他们能有效地组织各种资源，用于发展理想中的运作框架，即让全世界的人们能联系得更为紧密。无论是投资于信息系统或信息技术，这种能联系其个人的最新通信方式，是加速其他语言下的计划的实施，还是发展文化的认知技术，组织都必须让其关系人（即价值链成员——译者注）为全人类经济发展的必然趋势做好准备。

小学和中学的课程应该尽早培养小孩在新的全球化环境下工作的能力。非政府组织和政府应该开始建立类似于情报/信

息系统 (IS/IT) 的设施, 以及与私营组织类同的技能培训。政界领导要积极地修正其贸易政策——可能政治对经济有一定的监控力——使得整个国家能最有利地实现全球化趋势赋予的各种机遇。

为了做好更为充分的准备, 所有这些甚至更多都是需要非政府和政府机构做出的, 这样才能给具有远见的组织利用所能遇到的巨大机遇。

像“全球化”和“全球经济”这样的术语在当今的词典如此常见, 以致它们越来越被看做是陈腐的、毫无意义的词语。它们在解释、证明、准许和认可某一集团针对另一集团的行动时使用得过于频繁。投机者告诉我们, 由于“全球化”, 稳定的经济似乎一夜之间就能实现。但是, 使用“全球化”一词就能证明自以为是的个人和机构的做法是正当的吗? 他们可是顷刻间就使得 4500 万巴西的农民面临破产。股东和投资者在希望公司立刻实现利润或者从市场上获得报偿时, 也常用“全球经济”一词。但是, “全球经济”的申明给商人赋予了强迫一个公司放弃其长期战略而不断产出短视的、不好的商品的权力吗? 在上两个案例中, 应该彻底地、而且毫不含糊地回答说“不”。还有, 在 21 世纪伊始, 为什么全球的政府和企业都被金融市场在“全球化”和“全球经济”的掩护下当做了抵押品?

R.J. Reynolds International CIS 总裁尼克·里哥清晰地说明了当前的急功近利牺牲了企业的长期发展, 他说: “在新兴行业的投资需要长期的战略决策。但现在通常的做法是, 投资集团期望能快速获得回报, 而不是鼓励投资者进入新的、高增长的市场。我们不仅要能形成长期的投资价值, 而且要平衡新兴的市场系列与已成熟的市场之间的关系, 这是非常重要的。不能做到这一点, 就会危及公司面对全球趋势的长期生存能力。”

金融市场总是惩罚在做正确的事的有远见的组织, 这类组

织在高新行业、有成长潜力的市场进行了必要的投资，甚至不惜牺牲当前的短缺利润。这种可笑的、要求立即满足利润实现需要的思想成为评价企业业绩的“当天收益心理”。

Hedge 基金公司、共有基金公司和其他大型的金融机构都在全球进行投资，在时运较好的时候，它们总是乐此不疲地把资金倾注到某个国家或企业中，企图不受到一点波折就能在短期内获得回报。金融集团的做法看上去越来越像是一个没有节制的吸毒成瘾者：开始时还是合群的和精力充沛的，随着时间的推移就变得显而易见的令人绝望和狂乱。“当天收益心理”严重阻碍了企业做出战略性的、长期的在全球趋势下发展自身的投资决策，甚至丧失了这种能力。不能满足短期期望的企业，金融市场在它们身上的投资就会减少，进一步就增加了这些企业在新兴市场运作上所需的资金的成本。

对于在这个颠倒的世界里生存的企业，雀巢公司在南美洲的总经理概括了基金管理者迷恋的短期价值给人带来的绝望，他说：“由于当前流行的要求短期内获得股东价值的想法，公司在六个月内不能获得一些回报就会丧失所有风险基金。”^①越来越有迹象表明，金融市场已经完全失控，而且完全就是与力图有效应对未来的公司或政府作对的贱民。

马来西亚前任总理马哈迪尔·穆哈马德（Mahatthir Mohamad）对 1997 年金融危机发表评论时，对几百个世界级的领导人说：“机构投机者不仅参与了对股价的操纵，而且还掌控了抢劫中央银行外汇储备的能力，目的就是要破坏主权政府和扰乱整个国家经济。”他还补充说：“这种货币倒卖商和投机者只为个人利益而故意致使一国的货币贬值的做法是对国家主权的严重践踏。”^②

因此，未来到底会怎样呢？难道只能是强势（此案例中是金融市场）继续控制弱势的恶性循环吗？或者，也会出现不同的情

形？我们坚决相信当前的一些事件就是远比“全球化”、“全球经济”扩张，或金融市场本身要大得多的某种东西的代表。

当前全球经济融合的程度还没有 Timbuktu 这个传说中的城市那么高。传说作为 15 世纪 Trans - Sahara 贸易路线的中心，Timbuktu 曾经是世界上最重要的商贸集散地。

在我们最后一次去 Timbuktu 时，我们在 Timbuktu 就“Le Centre du Culture du Tombouctou”课题举行了一次研讨会，当时马里的许多当地商人参加了会议，以便了解全球化趋势对他们意味着什么。其中的有些人甚至从 Gao 和 Mopti 等边远的地方赶来 Timbuktu 参加会议。具体主持这次会议的当地马里人站起来介绍了我们这两个来自中西部的美国商人。我们转用法语讲述全球化趋势将带给这些最偏远地方的显著变化。当时，每说完几句话，我们都必须停顿下来，让一位来自这个国家南部的男士把法语翻译成班巴拉人所用的曼丁哥语。接着，一位来自东方的男士把曼丁哥语翻译成沃洛夫语。最后，一位来自西方的男士再把沃洛夫语翻译成富拉尼语。

在会议结束后，友善的当地人带我们到骆驼市场，并告诉我们全球化趋势已经被这个世界的角落所认识。他们还引荐了一位自称为 Tessema 的、来自苏丹的流浪者给我们认识。就像他的祖先一样，Tessema 告诉我们他每年会骑着骆驼两次穿行撒哈拉大沙漠到达 Timbuktu——每一次要行走 4000 多英里！他还给我们看了他刚从鞍具制造厂旁边的一个货摊购买的新耐克 AIR JORDAN 鞋和精制的、镀金的 CARTIER 手表。他自豪地说这鞋好像为他专门定制的一样，“穿上这双鞋，旅程显得舒服多了！”而手表是他给他八个妻子中的第六个的生日礼物。Tessema 还告诉我们他正在打算购买一个本田汽车公司的发动机。这样，他就能在大沙漠里也有动力来源——使他在帐篷里能收看卫星电视里转播的美国职业篮球联赛（NBA）以及

带动搅拌机为他制作最喜爱的玛格丽塔酒。

这就是全球化趋势不可阻挡的本质，就像每年飓风季节的来临一样，使得每个组织和领导组织的人都能强烈地感觉到它的临近。正如信息技术已经成为所有组织——不论是私有制的还是公有制的——结构内的基本要素一样，全球化趋势也一定会实现。即使思想最落后的组织也不得不承认，也许不是很情愿，信息技术已经成为一个无法避免的现实，成为所有组织最重要的战略资产之一。此外，许多我们今天购买的产品甚至二十年前压根儿就不存在。更进一步讲，大量的当今世上最大的和最成功的组织都是刚被创造出来的，或者原来还不存在。最后，有很大比例的将在未来几十年后获得最大成功的产品和组织可能在当前都还没创立。

也应该用同样的观点看待全球化趋势。不能正确认识全人类必然融合的趋势并做出相应的反应则会导致所有人类事业的失败。而那些忠实地承认并成功应对全球化趋势要求的组织必将成为其所处领域中的下一个领导力量。正如那些曾经热情地拥抱信息技术的组织都成为他们环境里的主导者一样，理解和拥抱全球化趋势的组织也能获得同样的成果。

如果上面所说的一切事物在我们当前的世界里越来越显现，则可能所有事物的“集合”是一种新的、强有力的连接全球所有贸易和投资的力量。^③但是，从早先的历史记录看，人类很早以前就开始寻求经济的融合。当今的“新全球化”其实是一个古老年代里就出现的愿景。有人认为这种愿景最早并不是起源于五个世纪以前欧洲时代的航海探索，而是起源于腓尼基人、斯堪的纳维亚人、中国人和其他进行大宗贸易所梦想的：这个行星范围内市场和经济的大统一。^④当前形式的“全球化”只是 20 世纪下半叶分析全球趋势后在最近才得到的一个结论。就像公元前 3000 年围绕尼罗河的扩张和 18~19 世纪

的殖民主义都导致了当时的全球化趋势，当前的全球化也是一种全球的趋势。

从美索不达米亚这个记载中的人类文明诞生地，到后来的埃及帝国、古希腊和罗马帝国，我们都能读到有人试图把贸易和商业扩张到疆域以外的事件。后来为世人熟知的不断迈向经济融合的全球化趋势在人类文明的新篇章里变得越来越明显，至少在地区的范围内是这样。

1350年到1600年，欧洲所处的文艺复兴时期在古登堡于15世纪发明的活版印刷的广泛传播的辅助下，演变成为一次全球性的运动。就像当今的因特网，这次交流方式的大变革促成了全球化的趋势。欧洲人对新贸易路线的发现导致了1500~1700年欧洲经济的快速扩张。受到与东方人的商业往来、新世界里的金银财宝和成倍的人口的激发，一些新的贸易和金融科技不断发展和更新，比如股份公司、保险、信用证和外汇。阿姆斯特丹银行（1609年成立）和英格兰银行（1694年成立）打破了原有的私营家族式银行垄断的局面。^⑤一个企业成长的历程最典型的就是各个城市的钟塔的推广。大约15世纪中期，手提式钟表出现，而第一块手表发明于1502年。^⑥这个阶段是经济融合快速蔓延的开端，几乎要覆盖整个人类，直到第一次世界大战才被迫中止。全球化趋势“有盛有衰”的本质在此得到了证实：黑暗时代（即欧洲中世纪，约为公元476~1000年——译者注）反对势力固执己见，反对融合。

在18世纪和19世纪，欧洲再次成为世界上的经济超级强大的地区。对非洲、拉丁美洲、印度、印度尼西亚和菲律宾等地区的征服解决了欧洲地区的原料和资源问题，也缓解了欧洲内部的冲突。但是，尽管语言各异，关键点是相同的：人类必将融合在一起，而融合首先要在经济上的合而为一。全球化趋势是不可避免的。但是，有时，在前进的道路中也会出现血腥

的和无人道的事情。

欧洲在殖民统治和技术大力发展的影响下，在 19 世纪后期成为国际贸易和商业中的主导者。铁路和电报成为货物运输和通讯的主要方式。铁路开始在世界范围内修建，把沿海地区与许多原来极其偏远的国家里的内陆地区也连接了起来。历史学家也认同由于电报的存在，90% 的美国人在总统亚伯拉罕·林肯 1865 年遇刺的十二小时内就全部知晓了事情的发生。重大新闻如此快速传播极大地调动了想要进一步加快全球化趋势和鼓励最终融合的个人和贸易商的胃口。

正如上面讨论的，全球化趋势（即人类经济的必然融合）的起和落是其最典型的特征之一。全球化趋势既有疯狂蔓延的时候，也有跌落低谷的时候。20 世纪的大部分年代都可被看做是从前一时代的经济融合中撤退的年代。第一次世界大战后的孤立主义；大萧条给人带来的绝望；以及第二次世界大战给人带来的惊骇都击退了 20 世纪前半叶出现的全球化趋势。直到世纪的后二十年，我们才接近 19 世纪 80 年代和 90 年代互通贸易的水平。更为自由的世界贸易导致美国于 1896 年出口的爆炸式增长。在那一年，美国出口额飙升至整个国民生产总值的 7%。在 1938 年，这个数字下降到 4%。而直到 1998 年，才重新上升到 8%。^⑦

在第一次世界大战中盛行的狂热的民族主义在欧洲的两代人身上形成。由第一次世界大战带来的毁灭其实就孕育出了仅仅二十年后的第二次世界大战的基础。在这个时代，人类经济的快速融合遭遇到一次巨大的倒退。

从 20 世纪 30 年代早期到第二次世界大战爆发之间的大萧条见证的是全球贸易和经济前所未有的闭塞。在 1929 年到 1932 年之间，全球美元的交易价值下降了 50%。尽管萧条导致了经济的崩溃，甚至以不变价格计算，1932 年全世界的贸

易总额也比1929年下降了30%。到了1938年，贸易总额仍然只是1929年的90%，尽管主要产品的生产和已有的商品已经基本得到恢复。^⑧

进一步造成经济下滑的是在经济融合方向和方式上的一次急剧转变。贸易和资本的流动在多个国家成立后不断压缩，最后只流向一些各自封闭的地区和殖民领域，如英联邦、围绕法国的欧洲各个采用金本位的国家、连接德国的欧洲贸易集团和与美国进行交易的西半球各国。^⑨

第二次世界大战甚至比第一次世界大战这样的大灾难和大萧条这样的剧变带来的影响力还要大，它比任何其他单个事件都更具权威地塑造了当今的全球经济结构。殖民体系的结束；前苏联在世界上的崛起；美国的发展壮大，都是第二次世界大战的直接后果。全球的霸权中心从欧洲转移，引起了全球经济的又一次低谷，此时的经济还没达到19世纪的水平。

同时，当前全球化趋势的显现可能触动了比已往任何时候都要多得更多的人。就像 Tessema，一个迷恋美国职业篮球联赛的流浪者，数亿人正在面临一个从未遭遇过的世界。

当今社会和全球化趋势

在这个时刻，需要指明一个重要的问题。尽管美国已经发展强大到成为当今世界经济舞台上的主导者，全球化趋势也绝不只是世界人口的“美国化”。全球化趋势远比一个国家或一种文化带来的影响还要深刻和深远。正如历史上的欧洲人、中国人、非洲人、罗马人、希腊人、埃及人和腓尼基人，现在的美国人只是最明显的、但还未被觉察的、全球化趋势中扛大旗的人。例如，欧洲人和罗马人可能曾经主宰过更大部分的世

界，而且也是那个时代没觉察到的领头人物。当然，这些文化影响的历史过程比美国要长得多。当飓风来临时，它可不管你是住在几百万美元的豪宅里，还是住在一个最简陋的只有四个房间的平房里。反过来说，当全球化趋势到来时，它也不会管面对的是富有的国家还是新兴的市场。全人类都要在经济上不断融合。

事实上，当前能最好地观测到全球化趋势的地方并不是在北美、西欧、日本或者其他工业化了的国家，而是世界上常被称作新兴市场的地方。经济融合在 Almaty、Mumbai 和 Timbaktu 这样的地区所带来的影响的巨大和猛烈程度让经验最丰富的全球化趋势观察者都为之惊叹。在这些及其他不计其数的类似地方，无数人第一次以日益加快的速度在经济上融入到全球的同类当中。

本书的宗旨是要让读者了解如何在新兴的市场增长他们的业务，以及如何充分利用全球化趋势带来的巨大机遇。为了更为广泛地讨论全球化趋势和居领导地位的企业和其他组织日后如何发挥其优势，以及了解全球化趋势是如何促使他们在原来的行业或将要进入的行业占据主导地位，这本以同样题材命名的、即将面世的书将更好地解释和说明这些问题。

涉及到新兴市场的全球化趋势的新阶段

本书的主要意图是要让读者了解如何在新兴的市场增长他们的业务，以及如何充分利用全球化趋势给那些理解这个趋势、获得了相关知识和技能并能充分发挥此趋势的个人和组织带来的巨大机遇。

从企业的角度看，全球化趋势一般表现为两种形式，其一