

电脑商报授权出版

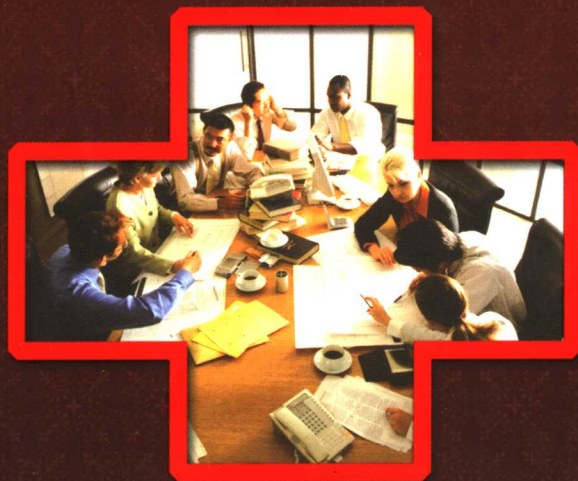
精选企业销售渠道建设、
管理和营销中的**60**个典型病例

Qudaozhensuo

渠道诊所

百位实战派精英解密渠道健康运营基因

李云增◎编著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

电脑商报授权出版

精选企业销售渠道建设、管理和营销中的 60 个典型病例

渠道诊所

——百位实战派精英解密渠道健康运营基因

李云增 编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

渠道诊所 / 李云增编著.-北京:中国经济出版社,2005.3

ISBN 7-5017-0516-X

I. 渠… II. 李… III. 信息技术-高技术产业-市场营销学-案例分析 IV. F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 012859 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 张淑玲 (电话: 010-88380089 13910084005)

E-mail: zsl8838@sina.com

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞设计室

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市华润印刷有限公司

印 数: 1~5000 册

开 本: 787mm×980mm 1/16 印 张: 23.5 字 数: 365 千字

版 次: 2005 年 7 月第 1 版 印 次: 2005 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-0516-X/F·396 定 价: 36.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

作者介绍



李云增，1994年毕业于北京师范大学中文系，文学学士，曾在多家报刊从事新闻采编工作，常年笔耕不辍，已在各级各类报刊发表作品上百万字。现为电脑商报首席记者，对IT渠道的发展演变有较深入的研究和理解。

言者授之以渔 听者与时俱进

初拿到云增的书稿，先看题目，吓了一跳：这年月谁敢给“渠道”开“诊所”？再看目录，耳目一新：云增在按照渠道经营的发展顺序进行中国渠道思想的梳理；细看内容，恍然大悟：原来云增开的这个诊所，是让“久病成医者”给“久病仍未成医者”或“新病者”诊病，或让没病过的新人今后少得一些病。所谈的问题都是渠道天天遇到的“病症”，诊治者也是我们天天见到的所谓的“渠道中人”。云增只是在一旁，故做深沉，略点一二，至于怎么做，自己领悟去吧。

细想一下也对，中国的IT发展与全球的发展不同步，这就决定了中国的IT渠道发展与其他国家的差异性，我们几乎没有太多参考的依据，也没有现成的“医生”可请，因此早期进行中国的IT渠道实践的人，没有没得过病的，只不过一些人一病不起，已成故人；有些人大病而愈，获得了一些医道。所以在中国这个市场上，通过把这些医道梳理整合，开个诊所，远远比请个虽然医术高明但并不擅长看“渠道”病的医生坐堂要现实得多。所以我说，云增不愧深谙中国IT分销行业本质，他把大家的问题集中起来，再加以分类，用渠道战略、渠道建设、渠道管理和渠道营销涵盖；再把大家这些年在不同场合说的话加以分析和梳理，再以独立第三方的身份加以点评，最终起到了一种画龙点睛的功效。

中国的IT分销渠道已经完成了第一次行业整合，是到该总结总结的时候了。任何行业都有成熟和不成熟之分。不成熟行业主要有两个基本的特点：第一个特点是市场分散，参与竞争者众多；第二个特点是竞争差异明显，各村有各村的高招，个人有个人的活法儿，虽然方法不同，但活的还都不错。但是我们看到任何行业一定会从不成熟走向成熟，其标志就是行业整合。而成熟的市场也有两个明显的特点，正好与前者相反：第一是市场集中，市场中的“大腕”没剩几个，但每个都很大，市场主要集中在这几个巨无霸手里。第二个特点是竞争方法趋同。



这时候，虽然各村仍有各村的高招，但每个人的活法儿却越来越一致。第一种活法儿是流程卓越型，比如我们神州数码，通过规模经营，提升效率，降低运营成本，以形成竞争优势；第二种是技术领先型，比如 Intel，通过创新，不断在产品和技术上领先竞争对手，从而取得竞争优势；第三种活法儿是客户至上型，我不跟你比价格，我也不跟你比技术，我只专注在特定的用户市场，为我的这部分用户提供最好的服务。在一个行业成熟之后，所能够生存下来的企业，一定是在这个行业中，运用这三种竞争方法之出类拔萃者。而一个行业从不成熟到成熟的过程就是行业整合。

中国 IT 分销行业的行业整合发生在 1998 年到 2000 年间。在 1998 年以前，整个分销行业处在不成熟阶段，参与竞争者很多，没有几千，也有几百，市场分散。从 1998 年开始，这个行业开始发生整合，到 2000 年整合基本结束，市场高度集中在少数全国性分销商手里。行业整合对于那些“故人”可能太过血腥，他们大都是在这个时间内一病不起的，但市场规律就是这样残酷，而且不可抗拒。所以一个企业在进入一个行业的时候一定要看清楚，所进入的行业是成熟还是不成熟的行业，并确定要用哪种方法竞争，这是企业的战略选择，也在相当大的程度上决定了企业今后的成败。

所以我个人以为，云增为中国的 IT 渠道写了一本好书，所以说它是一本好书，是因为第一，它首先是一个“终点”，汇集了中国 IT 渠道中人在过去多年的市场实践中积累的集体智慧和经验。以后不论谁遇到什么样的渠道问题，都不妨先到《渠道诊所》里去看一看，找一个对症的“方子”。其二，它又是一个“起点”，毕竟中国的 IT 渠道实践还在不断发展，还有很多问题无法从过去的实践中找到答案，需要渠道的同行们一起去与时俱进地挖掘、总结。所以渠道诊所既然开了，我还是希望它能坚持办下去。

神州数码控股有限公司执行董事、常务副总裁



2005 年 5 月 1 日

渠道商不能自己打败自己

群雄逐鹿、硝烟四起，在任何一个产业的价值链中，渠道的作用都是举足轻重的，IT 产业亦是如此。即使在今天大谈直销的时代，渠道销售仍然是绝大多数产品到达用户的必要手段；以 Dell 为代表的直销模式仍将继续增长，但渠道分销模式仍将占到至少半壁江山以上——未来属于混合模式。

在中国这样一个尚不成熟的市场，客户不成熟的代价往往是由渠道来承担、化解，这决定着渠道在中国相当长的时间内仍具有不可替代的价值。上海人的精明、陕西人的豪爽、湖北人的倔强、成都人的休闲……正是渠道，将厂商的产品带到每一个各具特色的区域市场，带到每一个乡镇，而这些地方，厂商的销售代表可能一辈子也不会去。

直销模式≠零库存，渠道模式≠高库存。很多行业中的直销企业为了快速满足客户的需求，储备了相当大的库存，以便随时发货；而很多采用分销模式的公司，如宝洁等，在库存管理方面也取得了卓越的成就。IT 行业被一个 Dell 搅得无心恋战、方寸大乱，其实直销、渠道模式各擅胜场、各有优势，这是基本的经济规律，只是 Dell 把直销优势发挥得淋漓尽致罢了，而渠道模式下的厂商、分销商、经销商却是各怀心腹事、相互猜疑，未能静下心来练好“内功”。可以说，现在的格局不是 Dell 打败了渠道，而是渠道模式下的厂商、分销商、经销商自己打败了自己，相当于一种“自裁”吧。正因为如此，渠道战略、渠道管理、渠道风险等关于渠道的讨论与研究，应该是一个永不停息的议题，应该是一个必须深入研讨的话题。如果你不是 Dell，就只有扎扎实实地研究渠道、服务渠道、支持渠道，这才是“人间正道”。

未来，渠道模式下各环节之间的“一体化供应链”是应对 Dell 竞争的有力武器，甚至是惟一的选择。因为信任度和一体化程度对总体交易成本几乎是最大的影响因素。可能很多人说，渠道模式不可能实现一

渠道诊所 QUDAOZHENSUO

体化，那只能说明我们 IT 人正在丧失变革的精神和超强的能力。李云增的《渠道诊所》一书，不仅鞭策“坐堂医师”深入思考自己的渠道战略问题，更让广大的读者都能从中有所获益。厂商、分销商可以更理性地架构、设计渠道体系，更成熟地处理渠道问题；而经销商则可以更为清晰地理解上游的策略、规则。这对构成渠道模式下的整合渠道链很有意义——相互的了解、相互的信任是“一体化供应链”的基石。

最早听到李云增在《电脑商报》上开办这个专栏的想法时，真没有想到他会坚持这么长的时间，而且最后还把它结集出版了。这生动地告诉我们：积累的意义重大，积累是可怕的。对一个人是如此，对一个媒体是如此，对一个企业也是如此，对一个国家更是如此。对于渠道这个生态圈来讲，只要每天积累一点，你就会有价值、有竞争力，关键在于你是否真的每天都有新的积累。

清华紫光股份有限公司副总裁

2005年5月7日

渠道“病态”攻心为上

由电脑商报首席记者李云增主持的名牌栏目《渠道诊所》在经历了两年多的积累和沉淀之后，终于结集成书。作为该栏目核心策划者之一，笔者掂量着厚重的书稿，不禁感慨万千。透过源自渠道运作实践的诸多案例和企业一线管理者的精彩点评，IT渠道“病态”与希望交织并存的景象跃然纸上，令人陡生“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”的喟叹。

渠道有疾，不是什么秘密，但长期以来讳疾忌医者甚众；病有多种，是个基本常识，而能实现药到病除的方子却鲜见。《渠道诊所》捅破了窗户纸，撕掉了遮羞布，还“艳若桃花”的癩疮疤以本来面目，并且有针对性地开出或治标或治本的药方——其不可替代的价值即在于此。

纵观《渠道诊所》中林林总总的病例，涉及渠道的战略规划、策略执行、管理方法、运营手段等多个层面，大体上属于营销实务的范畴，专家们提出的各种富有建设性的观点也颇具实战气息。笔者不敢在务实的众方家面前班门弄斧，干脆“务虚”一下，谈谈与“心理”有关的话题。

如果把显现于外的渠道实务问题比喻为生理疾病，那么潜藏在不同类型商家内心的隐患则可称作心理疾病。生理方面的病症一般比较容易辨识，“中西药结合疗效好”的广告语当能概括诊治的要义；相对而言，心理方面的病症通常似有还无，治疗的方法往往界于科学与巫术之间，因此受重视的程度不太高，解决问题的途径亦有限。

国内IT渠道领域的心理疾病是否存在？病得到底有多深？笔者不想妄下结论，但确实看到了很多“正常”的生意人干不出来的事情：一个方兴未艾的产品市场可以在极短的时间内变得无钱可赚，“劣币淘汰良币”的效应异常显著；数额巨大的产品在不同商家的仓库里辗转腾挪，最终是否被用户采购反而成为“盲点”，使得营业额中的水分超乎

寻常；上下游商家彼此挤压和相互算计“蔚然成风”，似乎只有置对方于死地才能“后生”；概念满天飞、理念遍地走，可做的根本与说的无关，存在明显的“精神分裂”倾向……如此等等，不一而足。

之所以认定上述现象的症结在于心理有疾，主要是因为从个体的操作层面来看，其思路和做法都不乏理性的元素，甚至间或闪耀着灵感的火花；但个体行为的理性却导致了群体行为的非理性，一群聪明绝顶的人玩的竟是一场比傻的游戏——这不是“术”所能解决的问题，而是需要“道”的开解和引悟，需要对不同利益群体进行心理按摩和精神诊疗，需要从业者调整好做生意的心态，需要脆弱的信任机制重新恢复活力。

客观地讲，经过多年的洗礼，黄金时代的“疯狂”与“偏执”已渐行渐远，整个IT业界的心态正逐渐成熟。但在技术更新速度飞快、商业机会极其丰富、市场竞争烈度超强的IT领域，心理疾患的消除和良性氛围的营造注定是长期的过程——致力于推动IT产业健康成长的电脑商报将摒弃跟风炒作的“忽悠”做派，力争发挥媒体创造和谐环境的积极作用。而《渠道诊所》栏目无疑是不可替代的桥头堡，其今后仍将继续关注 and 呵护“有疾”的渠道，将更多的操盘经验和管理智慧与从业人士分享。

中国IT供应链研究中心主任

电脑商报执行总编



2005年5月19日

渠道精英的群体经验与智慧结晶

(代序)

两年前，由我主持的渠道诊所栏目在《电脑商报》上与读者见面。从栏目名称可以看出，其关注的对象不是成功的渠道管理和营销，而是着力挖掘渠道运作中的各种典型病例，并通过企业中的渠道高层高屋建瓴的诊断和妙评，以及从事具体渠道管理和营销工作的操盘手立足实践的分析点拨，帮助深受各种渠道“疾病”和烦恼所困扰的企业战胜“病魔”、走出困局，从而为企业渠道管理的规范化和渠道营销运作水平的提升服务。

在该栏目的运作过程中，笔者得到了广大企业界渠道精英人士的大力支持和热情参与。在渠道价值面临各种怀疑和猜忌之时，他们对 IT 渠道建设、管理和营销过程中各种问题的深入研究和思考，以及希望切实解决实际问题、与同业一起走出渠道困局的热忱令人感动，同时也促使我坚持把这个栏目开办下去。应该说，渠道诊所栏目今天的结集出版，首先应该感谢“医师”们对该栏目所做的贡献，在对 60 个典型渠道病例丝丝入扣的分析点评中，折射出的无疑是他们丰富的渠道管理经验和过人的操盘智慧。

就 IT 渠道而言，似乎很难用成熟与不成熟来进行简单评判和界定。其既有被业界公认的成熟的游戏规则，也有很多潜规则被从业者所遵从和效仿；虽然走过了时间并不长的发展和演变期，但也经历了诸多风风雨雨，并有着充分竞争的生存土壤。而且，IT 渠道运作的某些规则并不能完全拷贝到其他行业；反之，其他行业的渠道发展路径 IT 业也同样不能完全效法。也就是说，IT 渠道的发展变化有渠道营销领域所具有的共性，同时也有其特殊性。这两种属性决定了其在运作实践中，既可以用普遍规律去处理可能出现的各种难题和困惑，也要以独特的视角、更具针对性的“处方”诊治各种渠道病态。当然，也有很多企业在渠道建设和管理实践方面做了许多有益的尝试，摸索出了很多成功的方



法，培养了一大批实战派渠道精英。但也不可否认，由于各种原因，渠道运作中的各种病症仍在困扰着一大批企业管理者。他们迫切需要“久病成医”的高人指点，分享并吸取其成功经验。这也是渠道诊所栏目创立以及精选部分内容结集成册的初衷。

长期以来，各种书籍、刊物都把关注焦点更多地放在企业成功经验的总结和分享上——这符合人们向往成功的心理期待，而且正视失败和问题更需要勇气。但是，所谓失败是成功之母，对失败案例的认真剖析和解读对企业走向成功，显然大有裨益，讳疾忌医的心理是绝对要不得的。因此，本书特别希望能够通过对企业在渠道工作实践中产生的典型病例的描述，切实为业界提供一些“反面教材”，供大家“批判”和参考。书中选择的都是一个“虚拟的真实”案例，内容也主要侧重对现象的剖析，而不只是对现象主体的关注。这样做的主要目的在于利用“外脑”，集中大家的智慧切实帮助他们走出病痛的阴霾，摆脱渠道困境——更何况，受各种疾病困扰的有时候也远远不只一两家企业，没有必要揪住“个别人”的辫子不放。这也可以理解为该书所选案例的“典型”之处：商家既可以在案例中看到自己的影子，又可以防止企业进行毫无意义的“对号入座”。

从渠道诊所栏目的运作实践来看，其也引起了企业渠道中人的广泛关注 and 好评，有些企业还把一些案例作为渠道培训教材，指导本企业的渠道建设、管理和营销实践，可以说该栏目在操作过程中已经拥有一大批忠诚度很高的读者群，这是非常令人欣慰的事，同时也使该书拥有了先天性的出版土壤。

我个人认为，在营销领域，尤其是在 IT 渠道营销领域是没有多少真正的专家的。实践出真知，真正的学识和经验大凡是从实践中获取的，脱离实践的空谈也是很难指导实践的，因为普遍法则在某些特定领域并不适用。所以，在笔者看来，真正的渠道管理和营销专家并不是那些深居学府、有着各种头衔和光环的“学院派”，也不是那些通过自我炒作成名、自以为可以为企业提供各种问题诊断的“策划人”和“咨询顾问”，而是那些曾经亲身参与渠道管理和营销实践、并善于总结的企业中人。他们似乎更有资格解除渠道疾苦，为同业指点迷津、出谋划策。因此，书中所有病例的病因分析和诊断人都来源于企业中的渠道管理高层和操盘手，他们是书中当之无愧的主角。

案例中的“医师”在简单的叙述中表达的是极具可操作性的深刻见解，而不是简单和空洞的说教，所以也更容易让人接受。这也是该书完全不同于很多其他渠道营销类图书的独特之处。当然，就像对各种疾病的诊断手段和处方会五花八门一样，案例中的坐堂医师和会诊专家对病根的分析也同样不是“标准答案”，而是参考意见，仅仅是被其证明了的行之有效的解决方案；或者说医师们谈到的病根和所开处方可能只是解决问题的一种途径，但决不是惟一途径。仁者见仁，智者见智，强行让业界同仁认同其病因分析和解决之道也不明智。

为最大限度地避免片面化，书中的许多案例都是由 IT 供应链中各环节中的多种角色进行集中会诊，因为渠道管理和营销涉及到的不仅仅是个别环节的问题，而是整个供应链的互动过程。因此，参与病例诊断的“医师”角色涵盖了供应链中的供应商、分销商、二级代理、集成商、终端渠道等，并力求反映不同声音，从而使案例的分析点评更全面、丰满。正因为如此，即便是对同一个案例，也能唤起供应链中的各个环节从自身角度为避免和解决相应问题而思考，为建立健康有序的渠道生态而努力。同时，由于为书中所有病例提供诊断的“医师”形成了一支庞大的专家队伍，所以也使得全书处处闪烁着群体智慧的光辉。

该书的内容架构完全以对案例的描述和分析点评为主。其中，医师的点评，更多也是就事论事，从案例本身出发谈论其前因后果以及解决和规避之道，但其实很多分析点评都超越了对现象的简单分析，上升到了新的理论的高度，可谓透过现象看本质，其中也涉及到了企业渠道建设、管理和营销的基本原则和普遍规律。没有长期的实践，也是很难完全能够领悟、并达此境界的。

特别需要提及的是，书中所述案例大部分以 IT 领域中的企业为主，对 IT 行业“后来者”和“外来者”的参考和借鉴价值自不待言。另外，其中所选的很多病例在其他各种行业的渠道营销实践中也同样具有典型性和普遍性，因为很多病例在其他诸多行业也同样存在。如渠道销售中的产品捆绑失误问题、促销礼品被转卖问题、特价单导致渠道价格体系混乱问题、串货问题、分公司和代理商抢单问题等，也同样让他们困扰不已。如果案例中的医师对所有这些问题的分析和解决之道，能够在其他行业获得广泛的共鸣，甚至可以指导其他行业的渠道管理和营销实践，则可以视为 IT 行业及其从业者对提升整个企业渠道管理水平所做

的一大贡献。

有句话说，新闻是历史的草稿。根据这种逻辑，把一个时间内的所有同类型的“草稿”汇集起来，或许可以记录一下曾经在某一领域内发生过的部分历史事件，并使前人所做的工作、总结出的经验和教训，成为后来者不断进取的铺路石——本书倘能在这方面有所贡献，我将不胜欣喜。

李云增

2005年6月9日

目 录

第一部分 渠道战略

案例一 投资回报令人忧/1

随着 IT 技术的发展和普及、互联网的兴起和繁荣、Dell 的直销取得空前成功、市场竞争加剧导致企业利润摊薄等，很多长期依靠分销渠道发展壮大的各上游供应商纷纷调整了自己的渠道策略。这使得很多 IT 分销企业正面临着空前的经营压力，各投资机构对投资回报率的关注也让各大分销商不得不向投资商做更多的解释和说服工作。

案例二 路径选择的困惑/8

联想电脑贸工技路线的成功使其成为很多国内分销企业的效仿对象。很多 IT 企业虽然从分销国外品牌起家，但却志不在此，其目的主要是在合作过程中学习国外企业的管理经验，积累下一步发展所必须的资源，直至推出自有品牌、走上贸工技的发展道路。但很多曾经有这种战略规划的企业却渐渐发现，这条路现在要走起来并没有想像的那么简单。

案例三 “移情别恋”决断难/14

厂商与渠道合作伙伴的分分合合同司空见惯，但是对于在制定游戏规则方面很难获得主导地位的下游渠道商来说，每次或分或合对他们来说都是一种新的挑战 and 考验，尤其是对于代理多品牌产品的分销商来说，还必须做好不同利益体之间的平衡和对本企业的利弊权衡。这些都使得他们在面临新的选择和发展机遇时很难做出决断，甚至还显得有些畏首畏尾。

案例四 价格折扣中的陷阱/20

供应商为渠道商提供产品价格折扣，无疑是市场竞争的需要使然，有时候也是必须的。但无论是对供应商还是对渠道商来说，仅仅依靠这种价格折扣都是远



远不够的，而且这种折扣的存在还会使双方忽略某些更重要的要素，乃至以客户为中心的根本理念。对经销商来说，过分依赖这种折扣更是弊大于利，弄不好还会掉进价格折扣的陷阱。

案例五 合作伙伴成了“绊脚石”？/26

合作伙伴在绝大多数情况下自然都与“绊脚石”无关，否则双方也成不了合作伙伴。当然，任何事物都是辩证的，合作双方在享受这种合作为自身带来收益的同时，也必然会面对各种规则对自身的束缚。在这种情况下，合作双方就要考虑这种合作为自身发展所能带来的收益与束缚的利弊问题，如果弊大于利，也许就应该坚决地踢开这块“绊脚石”。

案例六 直面二代起波澜/33

在渠道扁平化的大潮下，总代理的职能正经历着这样或那样的变化，不同厂商对总代理的职能也有着不尽相同的定位，渠道调整也大凡先从总代理开始；同时，直面二代也成为很多厂商的现实选择。但是，在直面二代的过程中，如何处理与总代理的关系、避免使既得利益者成为改革的阻力，也是这类厂商在渠道调整过程中必须认真对待的现实问题。

案例七 “树倒猢猻散”/39

很多国外厂商在进入国内市场初期，由于资源和人力投入有限，在渠道策略方面往往会更多依靠总代理去发展下游渠道。由于总代理更多承担了资源传递和支持者的角色，造成了厂商的职责在广泛的下游代理商心目中事实上的“缺失”，对下游渠道的把控制力自然大大减弱。而如果厂商渠道体系的稳固只依靠总代理的无限忠诚，风险自然也就可想而知。

案例八 偏科的客户体验/45

提倡并满足全面的客户体验反映了企业“以客户为中心”的经营理念，也是买方市场时期企业的必然选择。但是全面提升客户体验并不容易，因为其会受到企业内部管理模式以及外部诸多因素的制约，从而导致最后的局面要么是客户满意度整体偏低，要么是不同的服务环节有不同的表现。从目前来看，厂商要想全面提升客户体验，还有很多工作要做。

案例九 温柔的“内讧”/51

对于产品线较长的厂商来说，企业的整体宣传和各产品线的具体诉求点有时候难免



会有所差异，即各产品部门的宣传取向可能并不容易很好地整合在“一面大旗”之下，从而造成某些产品市场宣传与渠道销售的脱节，甚至因此而产生争议。同时，由于这种结果大多会暴露在具体执行环节，所以必须在前期战略策划阶段就认真做好应对各种问题的准备。

案例十 配合失误殃及渠道/57

资源整合是各供应商经常挂在嘴边的话，也是经常去做的事，目的是既能做到资源的合理配置，又可发挥企业的整体优势。但有时候资源整合并不一定能产生较好的效果，有时候可能还会适得其反，因为在资源整合的过程中需要各个业务部门之间的密切配合，如果配合失误，或不能统一规划、做好各部门之间的利益平衡，最终就会顾此失彼、甚至伤害渠道利益。

案例十一 蜜月之后现裂痕/63

合作伙伴之间在一个特定的时期内有着蜜月一样的和谐与幸福时光并不难，但难的是如何让这种关系保持得更长久。当然，长久并不一定是值得提倡的，好和好散也同样正常。但携手多年、荣辱与共的合作伙伴因为策略上的分歧而不得不分道扬镳毕竟也是一件令人遗憾的事。因此，合作双方如何缔造长期共存共荣的战略伙伴关系确实值得深思。

案例十二 连锁面临崩盘之危/67

连锁零售渠道作为近年来比较流行的终端销售形式，正在被越来越多的上游供应商和分销商所看重。在零售市场的整合过程中，其正在扮演越来越重要的角色。但是，作为连锁渠道的组织者和管理者，如何建立并发展连锁渠道体系，在壮大连锁组织的同时又能确保整个体系的稳固、防止分崩离析，也是很多连锁组织正在面临的重大课题。

案例十三 草率联姻尝苦果/71

企业的发展离不开合作，但与哪些企业合作、如何合作、合作是否能够做到优势互补等问题，合作双方都应该在确定合作关系之前就充分考虑清楚，切不可草率联姻，否则会给自身的发展带来不利影响，也会给对方带来伤害。对于厂商与分销商来说，在合作之前更需要明确对方对企业的真正价值以及对本企业发展所能起到的作用，以免自尝苦果。