

CHANNEL CHAMPIONS

渠道冠军

〔美〕史蒂文·惠勒 (Steven Wheeler) 伊万·赫什 (Evan Hirsh) 著
逸 文 译



中国财政经济出版社

CHANNEL CHAMPIONS

渠道冠军

〔美〕史蒂文·惠勒 (Steven Wheeler) 伊万·赫什 (Evan Hirsh) 著
逸 文 译



 中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

渠道冠军/(美)惠勒等著;逸文译. —北京:中国财政经济出版社,2004.5
书名原文: Channel Champions: How Leading Companies Build New
Strategies to Serve Customers

ISBN 7-5005-7205-0

I. 渠… II. ①惠…②逸… III. 企业管理-经验-世界 IV. F279.1
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 031393 号

著作权合同登记号: 图字 01-2004-0879

Channel Champions: How Leading Companies Build New Strategies to Serve Customers
Steven Wheeler Evan Hirsh

Copyright © 1999 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. No Part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition published by China Financial and Economic Publishing House.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@cfec.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京人卫印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 16.25 印张 200 000 字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月北京第 1 次印刷

定价: 38.00 元

ISBN 7-5005-7205-0/F·6301

(图书出现印装问题,本社负责调换)



译者序

在商业环境日新月异的今天，企业如何才能从激烈的环境中脱颖而出呢？是靠尖端的科技？还是靠高质量的产品？又或是靠巨额的广告投入？

本书将告诉您，以上的答案都不正确。世界著名管理咨询公司的两位资深合伙人史蒂文·惠勒（Steven Wheeler）和伊万·赫什（Evan Hirsh），将通过他们自身的工作经验和详尽的资料分析向您解释，只有正确地实施渠道管理，企业才能在近乎残酷的竞争环境中生存下来，并获得发展。

那么，什么是渠道？什么又是渠道管理呢？渠道是客户与商业企业进行互动交流的基本方式，包括人们在哪里如何购买某种商品或服务，以及在哪里如何使用商品和服务的方方面面。它是商业企业连接客户的纽带，也是一种企业与客户之间长期持久的关系。渠道管理则顾名思义，是对企业与客户之间的各种关

系实施有针对性的管理。

是否听起来还是有点抽象和玄妙？不要紧，本书将带领您以渠道管理专家的角度分析整个渠道管理的流程。史蒂文·惠勒和伊万·赫什将实施渠道管理的流程分为七个步骤，对每一个步骤中所要注意的问题都进行了详细说明。为了使读者能够更清楚地了解每一部分的内容，作者根据多年来服务客户的经验和搜集掌握的资料，在每一个章节中都穿插了世界知名企业成功运用渠道管理的经典案例。这些被作者称为“渠道冠军”的企业在向您展现渠道管理迷人魅力的同时，也透露了“冠军们”的成功秘诀。

这个秘诀给人以一种恍然大悟、茅塞顿开的感觉。在一口气翻完本书的时候，我的脑海里突然浮现出这样一副景象：如今的商品市场就像一座大门紧锁的大屋，大多数的商家只能拥挤不堪地隔着狭窄的窗口向屋内的消费者们兜售手中的商品和服务。而本书中揭示出的成功秘诀却像一把能够打开大门的钥匙，那些掌握了这把钥匙的商家，能够轻易地打开密闭的大门，把自己的商品直接送到消费者的手中。

渠道管理的秘诀不是一件有形的商品，也不是一套固定的服务模式，而是一种思维方式——一种需要企业管理者用心琢磨的思维方式。对企业管理者或有兴趣从事企业管理工作的读者来说，本书就是您寻找到这种思维方式的桥梁。

任何一项竞赛都没有永恒的冠军。只要掌握了游戏的奥秘，任何人都有机会成为竞赛的高手，任何企业都可以成为渠道冠军。衷心希望读者能够从本书中汲取到成功的灵感。如果您能在工作中大

胆地对渠道管理的概念加以实践和运用，相信最终一定能够取得丰硕的成果。

由于翻译时间和本人水平有限，翻译之中难免存在值得商榷的地方。希望和广大读者共同探讨。同时也欢迎广大读者就书中其他问题与我进行交流。我的联络地址为：yiwen72@hotmail.com。

逸文

2004年5月

目 录

前言	(1)
序	(13)

第一部分 渠道涵义的再思考

第一章 渠道优势——由产品到客户关系	(21)
第二章 渠道管理——革新的框架	(40)

第二部分 渠道管理流程

第三章 第一步：了解客户的需求	(82)
第四章 第二步：开发新的渠道理念	(129)
第五章 第三步：渠道检测	(154)
第六章 第四步：迅速推广	(168)
第七章 第五步：总结成果和及时调整	(175)

第三部分 渠道面临的挑战

第八章 管理渠道间的冲突	(193)
--------------	---------

2 渠 道 冠 军

第九章 渠道经济效益最大化…………… (221)

第十章 一对一服务的优势…………… (234)



前言

在 20 世纪的大部分时间里，博思公司（Booz - Allen & Hamilton）一直致力于协助世界上的顶尖企业管理团队，解决经营管理中存在和发生的各种问题。尽管在过去的这段历史中，各个企业先后经历了动荡的变革，也取得过丰硕的成果，但迄今为止，企业首席执行官和其他管理团队 members 们花费大量时间所讨论的话题，和二三十年前相比，并没有什么特别重大的变化。今天的企业领导者们和以前一样，关心的是如何在控制成本和有效管理企业资产的基础上，使企业变得更加具有竞争力。换言之，今天的领导人和过去所有的前任一样，渴望创造最大的股东价值，获取更多的市场份额，以及扩大企业的生产能力和经营范围。虽然今天的企业领导者们所面临的问题和以往一样，但我们注意到，这些问题所涉及的商业实践和商业环境已经发生了变化。

如今的商业环境比以往更加纷繁复杂。这并不意味着此前的企业经营比今天更简单。不论在昨天还是今天，取得成功从来就不是一件轻而易举的事。但与

以前不同的是，全球一体化、新兴科技、高速变化的市场环境，以及来自于最意想不到的企业或行业的竞争，使当今的企业面临着更为错综复杂的挑战。以微型计算机产业为例，整个行业在短短的十数年间，便经历了由诞生、发展到巅峰，直至跌落回谷底的全过程。而其他的行业，如大型计算机产业，一度曾濒临被淘汰的边缘，而今则又重整旗鼓。这些现象在以往的商业历史中都是不曾发生过的。

在某些产业中，企业需要注重开发其核心产品和主要业务，来达到保持活力和健康发展的目的。而有的企业则必须具备不断创新的能力，方能在竞争中得以生存。还有的企业，为了发展和壮大，则必须彻底地转变自身的经营模式。例如：Monsanto 化学制药公司为了更好地发展，将其经营重心由经营了数十年的化工产业转变为生物工程；而作为美国历史最悠久企业之一的西屋公司（Westinghouse），则更是将自身从著名的动力设备（包括核动力设备）公司转变为以传媒为主要经营方向的企业，并更名为 CBS。

为了生存和发展，有的企业与竞争多年的宿敌建立了相互关联的业务；而与此同时，有的企业则被迫与多年亲密合作的企业断绝了往来。从一个角度看，企业的这种行为体现为一系列兼并、联合及直接的收购行动；从另一个角度看，这是一个剥离、整合及再整合的过程。但从整体来看，所有的重组和整合都揭示了一点，即当今的企业经营正处于一个高度复杂的年代。

解决长期困扰企业的问题，需要采用与以往不同的一系列新颖和针对性强的手段。由于面临着越来越复杂的商业环境，企业轻而易举地找出适当解决办法的能力也降到了前所未有的最低点。有鉴于此，企业需要提高自身谨慎、快速和富有创造力地分析问题的能力，熟练地掌握运用新方法解决问题的能力，以及一切以市场为出发点的思考问题的能力。而其中最关键的是，企业应该具备创新的

能力。

由博思公司推出的这套企业战略经营类丛书的目的不是指导企业经营者们去想什么。有鉴于如今飞速变化的市场环境，企业间经营状况的不同，以及企业领导者们的性格各异，仅仅阅读几本书就指望可以改变企业的经营状况的想法是不切实际的，甚至是愚蠢的。战略指导型商业书籍的作用，应该是告诉企业的领导者们该如何进行思考。所谓“想什么”，就是根据看似明智的管理思想，罗列出一份生硬的问题清单；而“怎么想”，则是提出一个探讨问题的日程安排，通过集思广益的讨论，找出最佳的解答方案。在现今的商业环境中，企业善于讨论问题、归纳问题及分析各种可能的后果和观点的能力，最后总是证明优于那些教条式的解决方法。

在过去的几年中，博思公司投入了大量的时间，对企业的经营议程进行了潜心研究。研究的手段包括：与企业领导者进行访谈，对企业进行调查了解，审阅博思自身完成的管理咨询项目，以及与管理学家们进行咨询研讨等等。在博思公司出版的这套商业管理丛书——也包括本书，我们根据研究所得，揭示了商业企业普遍关心的众多议题。

我们在研究中发现，随着竞争的加剧、电脑速度的提高、经营机构更加复杂和经济日渐全球化等趋势，企业对如下的问题显示出更多的关注：公司的价值和发展方向问题；对员工的管理和风险控制问题；对经营管理进行调整，以适应不断变化的市场和新科技的需要的问题；对企业产品渠道进行评估和企业资源分配问题。

同时，由于受企业外部压力和不断变化的管理方法的影响，在许多企业内部，上至董事会和管理层，下至工厂车间，人们几乎同时在以新的方式对这些问题展开思考。某些时候，这种新的思维方式的转变代表了企业内部激进派的不同主张，而更多情况下，这种转变可以说是随着企业的经营环境变化应运而生。

我们的调查结果显示，企业的首席执行官们开始将更多的注意力转向提高经营业绩和管理新型的企业，而不是如从前所强调的缩减成本和改组旧有机构。根据我们的观察，企业的首席执行官和高级管理人员所关心的新的议题分为三大类：

- 管理企业健康地成长壮大。
- 商业流程重组，成为新一代企业。
- 全新的企业组织结构。

企业主管们转变注意力的原因似乎是显而易见的。绝大多数的企业已经完成了第一波的商业流程重组工作，也使成本构成得到了80%以上的重新配置。接下来，企业在经历了改善调整后，必然也期待着经营收入能够产生质的飞跃。在这种情况下，经理人势必希望，企业的经营利润比前几年得到显著的提高。

与此同时，机构整合、调整和商业流程重组，使许多企业处于一种新旧体制模糊不清的状态。传统的管理方法已经被摒弃，但是，新引进的管理模式一时还无法顺利地发生作用。管理重组后的企业，需要首席执行官们学会对企业的核心竞争力和各项业务的重要性做出判断，必要时必须进行“生与死”的选择，以决定哪些业务需要外包给其他企业，而哪些需要保留下来。

使企业得以成长壮大的途径很多，以下仅根据我们的调查了解列出主要几类：

- 新兴的市场。虽然目前亚洲的经济还存在着诸多问题，但大多数的企业首席执行官仍然十分看好这块新兴的市场，并把亚洲、拉丁美洲和相对受重视程度稍低的东欧，看作是企业未来发展成败的关键。究其原因，一方面是因为，这些地区还在进行大规模的基础建设工作（据某些分析指出，仅在2000年，这些地区的基础设施投资便达到了一万亿美元）；另一方面，在这些地区，随着越来越多的庞大人口开始进入市场经济，逐渐形成了一个几乎同样无限庞大的消费市场。在以上所提及的新兴市场，有大约3亿人口

已经具备了相当的购买力，而这个数字还只不过是这些地区总人口的 10% 而已。

- 新产品、新渠道和新服务。维持产品、销售渠道和服务的创新性已经成为各行各业确保竞争优势的重要因素。

- 收购、兼并、联合及兼并后的整合。由于收购行为通常能够使企业的财务报表得到改善，近年来，企业收购的数量开始剧烈地反弹。历史上，在企业收购活动中直接受益的，通常是被收购方的股东们，但近来甚至有证据显示，收购方的股东们也能从中获益匪浅。这一趋势正好与我们的观察相符，即现今的企业收购行为比以往更加符合收购方的核心战略和经营业务的需要。

- 增强企业的“整体攻防能力”。我们的客户越来越把注意力集中放在影响企业经营最基本的环节之上，其中包括：强化客户服务，引入更好的营销管理方法，制定改良的、更加策略的定价手段等等。遗憾的是，这种看法的转变，多数情况下都已经属于亡羊补牢的举措。尽管许多商业流程重组的分析专家已经多次指出种种重组行动中的不足，新一轮的企业重组和重整依然导致企业在以上提及的基本环节上弱于重组之前。

对上述关系企业成长壮大途径的重视程度，企业间各不相同。我们对过去二十年间股东财富增长状况良好的 100 家企业进行了调查了解，研究结果显示：开拓新兴市场是多数企业发展壮大最主要的因素；在成熟的市场和行业中，选择和运用突破性的经营策略，对企业参与竞争的基础进行积极改革，是仅次于开拓新兴市场的另一主要因素；使产品保持持续的创新活力和积极树立品牌意识的影响力，排在第三位；在排除个别特例的情况之下，通过收购来壮大企业的行为，相对以上三种手段收效最微。

要想捕捉不同的成长因素，企业的首席执行官需要在企业内部培养新的并巩固已有的竞争力和经营态度。例如，创新力长久以来一直被视为一种在设计、升级换代和管理方面都如同创新产品本身

一样，含有幸运成分在内的商业能力。因此，许多企业管理者都避免对企业的创新能力强行管理，惟恐这种管理方式会破坏了他们并不十分了解的创造力。而事实上，美国的克莱斯勒公司和日本的索尼公司等企业已经用自身的实践证明了，企业是可以采用若干手段对创新力进行设计和管理的。相应的措施包括：通过加深对市场的了解，强化企业自身的商业流程；对生产线进行规划；对科学技术进行管理；不断发展完善产品和生产流程；改进对创新技术进行跟踪监控的体系；建立和发展系统的管理程序，使其能够及时捕捉和运用企业自身的经验和最佳业绩表现。

同样，想要完全和长期地把握新兴市场的潜力，企业的首席执行官必须将企业的经营重心，连同他们的思维和管理方式一齐转移到这些市场，而这一过程任重而道远。在新兴市场取得成功，还需要一套不同的决策程序。急剧变化的商业环境，决定了以往按部就班的传统决策程序已不再适合企业的需要。例如：在美国经过了十几年才逐渐形成的商品市场，在日本只用了六年，而在中国的某些地方则更是缩减为不到两年的时间。

企业领导人所需要的是一种战略企业家的精神，即一种对企业长期的经营方向有着清晰的认识，并能够借助一整套强有力的企业经营战略发现潜在商机的综合能力。首席执行官还需要高度的管理技巧，来创造和开发任何可能出现的众多商机，并在其中做出明智的选择。

企业的发展壮大也会带来诸多不确定的因素和更多使经营过程复杂化的问题，这就要求企业必须考虑风险管理。在长久以来一直困扰企业首席执行官的诸多问题中，我们发现，风险管理是最值得引起关注的一点。

如今，首席执行官在思考企业扩张问题的时候，所着眼的时间跨度越来越长。我们喜欢让客户们自己估算可能的时间跨度。由于

企业当前的经营状况不同，给出的答案也不尽相同，但几乎所有的企业都将战略着眼点延长到7年以上。而在早些年，企业急于在18个月内就看到成效，是十分普遍的现象。在最近几年，博思公司接受了大量的客户委托，希望我们能够帮助它们的企业制订长远的发展计划，并带领企业的管理团队实施战略转变和应对复杂的商战变化。

不断变化的社会经济状况，科学技术的发展和市场全球化的趋势，实际上已经对各行各业的竞争力和客户需求产生了深远的影响。企业的首席执行官们越来越把调整和调动企业潜力，以应对未来发展的需要，作为自己的主要职责之一。其中最大胆的一批，会选择一个既定的战略方案，并在企业经营中付诸实施。

企业的首席执行官们一直以来便十分了解，为企业制订发展方向是他们的职责所在。在此基础上，今天的企业领导者们更加注重建立和维护清晰明确的企业价值观。这种所谓的企业价值观，不仅仅只是一种精神上的激励，更是企业管理层用来与广大员工就企业经营战略和实际业务操作进行交流与沟通的工具。这表明，大多数企业战略家所关注的问题，与10年前相比已经发生了转变。

这一突破性的理解和认知，反映了企业开始重视公司发展方向和与员工交流的重要性。企业上下只有统一了对战略发展方向的认识，并齐心协力地为了达到最终的目标而努力，才有可能顺利实现发展计划。

一个与之相关的趋势还体现在，企业领导者们开始对定义企业的中心或核心部门的职能重新产生了兴趣。在博思公司最近召开的一次合伙人座谈会上，各位合伙人对什么是客户所关心的最重要的经营问题展开了探讨。我们发现，大部分与会的合伙人都在与大公司共同努力，试图对企业核心机构的职能进行重新调整和定义。

在某种程度上，对企业核心机构职能的重新评估，体现了企业

重组后需要对管理方法进行变革，从而使其适应新的企业内部环境。同时，这种重新评估的动力也来自于企业外部和竞争的压力；当初促使企业降低成本的市场压力，现在又来强迫着企业重新考虑其自身经营模式的整体合理性。

对这方面问题的思考，多半又会绕回到企业核心业务是哪些的话题，以及总公司如何才能增加，而不是像很多情况下降低企业的附加价值。长久以来，一直存在着什么才是最适合企业的战略和财务体系的争论。对于企业经营体系展开新一轮审视的目的，是着眼于建立真正全球化的公司组织结构（目前的许多情况下，企业所做的，是将“企业中心职能”按地理位置分散到各地），设计和管理企业战略联盟和其他延伸后的企业关系，以及创造能够为企业带来附加价值的其他“软性”管理理念和模式。

所谓“软性”管理理念和模式，包括在企业内部培养共同的企业价值观、企业认知力，在企业内部建立良好的学习机制，并将最佳的实践经验推广运用等。企业的附加价值越来越体现为智力资本的运用，而不是走依靠大规模生产来降低成本的老套路。

我们还发现，企业的高级管理层开始更多地关注如何采用有效的程序和模式，来实施对企业的管理。企业的一系列重组和整合行为，要求企业在实践中采取与以往不同的管理方法。然而，新的管理方法的发展速度总是十分缓慢。在最近针对 28 家刚刚进行过“商业流程重组”的企业所做的一项调查中，我们发现，大多数的首席执行官和他们的高层管理团队还在继续沿用过去的管理方法。在新改组的企业中，他们仍然继续使用以往的决策、规划和控制方法，以及同样的信息管理和汇报体系。大部分的企业领导者并不是没有意识到管理方法与新的企业机构脱节现象的存在，只是他们不知如何才能解决这一问题。在我们看来，答案就存在于以下的行动之中。

- 重新确立企业的高级管理人员的职责，让他们从事管理和运行“管理体制”的工作，而不再是只管理某个组织单位。

- 重组真正的企业决策流程，需要企业高级管理层自身的参与，以及由此而产生的企业内部职权分配与管理风格的变化。

- 创建新的商业表现管理系统，以适应改组后的企业需要，并使企业逐渐具备自我学习的能力。

在开始关注以上提及的这些问题的同时，企业首席执行官也逐渐开始认真地思考他们几年前就已经象征性地信奉过的一些管理概念。尽管水平型企业、以团队为基准的管理模式、学习型企业、赋能授权等管理学理念已经被企业首席执行官们津津乐道了许多年，但在实践工作中，他们仍然倾向于使用旧的、等级森严的管理体制。随着首席执行官们对这些理念的理解越来越深，同时也越来越希望把这些理论在实践中贯彻运用，这种理论与实践脱节的现象也在逐渐改变。

新型企业成功经营的最后一个要素，是管理和运作企业的人员。组建一个有效的管理团队，一直是首席执行官所思考的问题之一。事实上，我们所访谈的所有企业的首席执行官都表示，在企业排名前 100 名的经理人脑海中，培养和建立起更加良好的企业家精神和团队意识，一直是他们面临的重大挑战之一。

促使首席执行官重新开始重视高层管理团队建设的原因，主要有以下几个方面。首先，大多数企业都面临着重大的变革，首席执行官不可能独自承担所有变革后形成的新的工作负荷，因此，需要将工作量重新分摊给各个部门的经理人。另外，在公司和经理人之间需要重新建立所谓的“社会合约”，以稳定经理人的心态。因为企业的重组和裁员行为，实际上已经在单方面破坏了企业与员工间的忠诚协议。

企业的首席执行官正在探求各种不同的改组管理团队的方案，其中包括：直接进行团队改组；调整审核和奖励制度；运用设置