

分销链管理

分销渠道的设计、控制和管理创新

张继焦
葛存山 编著
帅建淮



图书在版编目（CIP）数据

分销链管理 / 张继焦、葛存山、帅建淮编著 . —北京：中国物价出版社，2002.5

（ 价值 链 管理 书 系 / 张 继 焦 主 编 ）

ISBN 7-80155-382-9

. 分 张 企 业 管 理 ： 销 售 管 理 . F274

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第014783号

出版发行 / 中 国 物 价 出 版 社 （ 邮 政 编 码 ： 100837

地 址 ： 北 京 市 西 城 区 月 坛 北 小 街 2 号 院 3 号 楼

电 话 ： 读 者 服 务 部 68022950 发 行 部 68033577 ）

经 销 / 新 华 书 店

印 刷 / 高 碑 店 市 鑫 昊 印 刷 有 限 责 任 公 司

开 本 / 787 × 1092 毫 米 16 开 印 张 / 24.875

版 本 / 2002 年 5 月 第 1 版 印 次 / 2002 年 5 月 第 1 次 印 刷

印 数 / 4000 册

书 号 / ISBN 7-80155-382-9 / F · 281

定 价 / 39.80 元

价值链管理书系编委会

主席：

张继焦（中国社会科学院博士，禧时利公司总经理）

委员：

王琪延（中国人民大学经济学博士，中国人民大学教授）

王长青（北京大学经济学院经济学博士，禧时利公司资本运作高级顾问）

左美云（哈尔滨工业大学管理学博士，禧时利公司信息管理高级顾问）

史世鹏（中国社会科学院博士，禧时利公司战略管理高级顾问）

色音（北京师范大学博士，禧时利公司国际文化交流高级顾问）

陈光金（中国社会科学院博士，禧时利公司企业文化高级顾问）

陈宝明（中国人民大学经济学博士，禧时利公司企业改制高级顾问）

陈文晖（中国社会科学院经济学博士，行业研究高级顾问）

许斌（清华大学计算机系博士，禧时利公司计算机技术高级顾问）

林绍福（北京大学信息系统管理博士，禧时利公司IT项目设计与管理高级顾问）

李宇军（中国环境科学院高级工程师，禧时利公司ISO14000高级顾问）

总 序

好几年前，我第一次从事咨询工作时，服务的对象是赫赫有名的跨国大公司——摩托罗拉。当时摩托罗拉在中国移动通信市场上处于遥遥领先的地位，在此种有利条件下，她对市场信息的高度重视给我留下了深刻的印象。后来，我又有幸为惠普、飞利浦、微软、通用电气、乐泰等国际知名公司以及长城润滑油、南孚电池、实达电脑、用友软件、上海三菱电梯等国内著名公司，提供过信息或管理咨询服务，积累了大量主持咨询项目的经验。这些都是我今天提出企业“价值链管理”的重要实战积累。

2001年4月中旬，北京禧时利公司在北京举办了一期“价值链管理”中高级经理培训班。前几天，我刚刚从双安商场内部培训的讲坛上走下来。下个月，我还要在上海主持一场经理人管理知识培训班。为了企业的管理创新和持续发展，我们有太多的事情要去做……

一、企业家的管理创新令人佩服

然而，与企业家相比，管理咨询师所面临的压力、困难、挑战、痛苦等，实在是太少了。我与不少企业的中高级经理有交往，每一次我都是怀着钦佩、尊敬的心情面对他们，与他们交谈。

对海尔的张瑞敏、用友的王文京、金山的求伯君和雷军、诺基亚的刘持金、东大阿派的刘积仁、伊莱克斯的刘小明、海信集团的于淑珉，以及联想的柳传志、杨元庆和郭为等等，还有许许多多知名的或不知名的、业绩辉煌或几起几伏的企业家们，我都是相当欣赏的。他们身上体现出的企业家的管理创新、拼搏事业的精神，实在令人佩服。

管理的真谛来自企业家的探索和企业的管理实践，没有他们的艰辛努力，没有企业为此付出的高昂代价，就不会有“海尔经验”、“联想奇迹”，也不会有“金山楷模”、“用友常胜之道”等。

市场竞争还在继续，企业的管理创新也不能停止步伐。前路险恶，企业家要当长跑冠军，企业要办成百年老店，谈何容易？对于在商场上拼杀的企业家们，除了祝福，我们所能做的就是献上一些对企业发展可能有所帮助的知识产品。

二、可供企业管理者选择的几类书籍

市面上可供企业管理者选择的知识产品很多，除CD、VCD、软件、期刊杂志之外，印刷品类的图书大致可以分为五类：

第一类“海派书籍”，指的是各种从外文直译、编译或原文影印过来的图书。这类图书选题新颖，比较受广大读者的欢迎，在市场上占有较大的份额。

第二类“学院派书籍”，指的是由各高等院校组织编写的工商管理类教材和案例集。这类图书编写比较规范，受到广大在校学生的欢迎，在教育图书市场上占有较大的份额。

第三类“纪实派书籍”，指的是由报刊杂志的记者通过访谈企业老总或管理者而编写，或由企业内部管理人员自己动笔撰写的企业管理书籍。这类图书选题比较新，材料新鲜，内容丰富而真实，可读性强，在企业管理图书市场上有一定的销量。

第四类“江湖派书籍”，指的是由书商组织编写的工商管理类教材和案例集。这类图书选题比较前卫，实用性强，通过民间图书渠道销售，发行量比较大，在企业管理集团和个人购买市场上占有较大的份额。

第五类“咨询派书籍”，指的是由国内外咨询机构（如中国社会科学院、麦肯锡等）专家根据多年的咨询经验总结而写成的企业管理书籍。这类图书选题比较严谨，内容丰富，观点独到，有研究深度，在图书市场上有些属于畅销书，大部分属于常销书。

在此奉献给读者的这套面向新世纪、新经济、新管理的“价值链管理”书系应该属于“咨询派书籍”的范畴。

上述五类书籍各有特点，读者定有自己的选择，我不必多说。

值得一提的是，比较一下这几类图书的差异，我们可以发现，与“学院派书籍”的规矩相比，明显地觉得“纪实派书籍”的活泼和“江湖派书籍”的大胆；与“咨询派书籍”的严谨比较，立刻可以看到“纪实派书籍”的率真和“江湖派书籍”的功底。

三、实用主义——企业管理者与咨询师的关系

尽管实用主义现在已经很少有人提及，我还是要大力提倡。没有实用主义为前提条

件，企业管理者与咨询师很难走到一起来，管理咨询师也没有存在的必要。

很多企业管理者都重视知识，重视企业管理的新理论、新观念。但是，企业管理者更关心可操作的解决方案，因为他们每天都要面对实际的管理问题和难题，如果咨询师提供的设计方案太理论、太模式化，就很难打动企业管理者的心。

作为一位职业的管理咨询者，有机会为企业献计献策，这是我们的职业成就感，也是我们的工作挑战。

四、企业成败的规则

管理之于企业，犹如爱情之于文学，都是永恒的命题。

身为作者，最大的希望是：企业家们能够应用“价值链管理”的思路和管理技术，帮助企业获得持续成功的动力。

在此，我愿意将自己总结的企业成功和失败的20条规则奉献给各位读者：

10 条成功定律	10 种失败教训
1. 有所为有所不为规则： 一个企业的核心能力是有限的，只有基于自己的核心能力才能整合和集中资源，发挥优势。如用友集团专做财务软件长达 10 年。	1. 无所不能： 一个企业分散投资，涉及多种关联性不强的领域，不利于发挥自身的核心能力，也不利于整合和集中资源，更谈不上形成竞争优势。如四通集团。
2. 发挥优势规则： 以己之长，攻敌之短，是商战基本定律。每个企业都应该找出优势并在自己的优势上尽情发挥。如神州数码的主要特长是销售渠道管理。	2. 自视过高： 在任何领域都有高手或潜在高手，忽视对手或不恰当地高估自己的实力，都有可能导致失败。如巨人集团。
3. 集中化规则： 不受市场诱惑，整合和集中资源于某个市场。如英特尔公司多年来一直以 CPU 的研发和制造为主。	3. 四面出击： 或从上游到下游，任何好处都想要，如中石化的价值链明显太长了；或市场上一有风吹草动就随风而动，如某些家电企业转向信息产业；又如小公司通常为了生存，什么业务都干。其结果不是精力分散，就是劳于奔命，最终是竹篮打水一场空。

续表

10 条成功定律	10 种失败教训
4. 持续成长规则： 一个战役获胜，或中短时间内增长，比较容易，难的是成为常胜将军。如几年前，通用电气出售了处于发展旺期的家电企业，转向其他领域，虽然暂时有损失，却使通用电气整体获得了长远的发展。百年老店是长期持续发展的结果。	4. 超常规发展： 在发展初期或某个时期，企业有可能出现超速发展，但不可能总是处于超速发展之中。如秦池酒的“标王”只是昙花一现。
5. 试错规则： 企业家管理创新通常是没有先例的。没有试错的勇气，企业也就失去了生命力。如海尔张瑞敏的“休克鱼”。	5. 随大流： 很多国有企业习惯于跟着别人走，一旦让它们独立创新，就发怵。如中国家电企业竞相降价。
6. 均衡规则： “木桶理论”是企业持续发展的基本定律。企业的价值链要形成环环相连的、完整的业务系统，各个方面必须相互协调系统地发展。	6. 失衡： 很多企业在研发、制造、销售、服务等中的一个方面或多个方面比较强，但没有形成一条完整的价值链，管理者经常充当救火队长，管理系统容易出现失衡，发展处于不稳定状态。
7. 简约化规则： 信息技术使企业的组织结构、业务流程和管理制度朝着简约化方向发展，大大增强了技术更新、客户响应等速度。简单快捷已成为企业竞争的新武器。	7. 繁文缛节： 国有企业的组织结构、业务流程和管理制度等体系相当完整，但却很僵化，不利于企业高效率运作，在竞争中容易处于劣势。
8. 客户价值最大化规则： 企业要通过客户价值最大化，来实现企业自身价值最大化，而不是相反。所以，企业的价值链管理是面向客户的优化流程管理。	8. 企业利润最大化： 利润最大化是企业发展的目的。但是，如果不考虑客户需求和利益，只知道企业自身的利益，其结果是客户越来越少。

续表

10 条成功定律	10 种失败教训
9. 人气规则： 业界良好的口碑和品牌形象、优秀的企业文化、员工良好的团队精神，是企业发展巨大的无形资产。	9. 资金至上，不重人气： 资金投入是重要的，更重要的是要形成良好的品牌和企业文化。如果没有良好的口碑和品牌形象、企业文化，员工也没有形成良好的团队精神，再多资金、再好的技术都没有用。
10. 重商誉规则： 在信用经济时代，有商誉的企业将得到客户、占领市场，持续地战胜竞争对手，赢得长期的成功。	10. 一次性交易： 依靠狡猾奸诈只可能做成一笔或几笔交易，不注重信用，有可能会失去一个客户，甚至一群客户、一个市场，最终无立足之地。

五、关于禧时利和“价值链管理”书系

北京禧时利技术服务公司（简称“禧时利公司”）是一家在北京注册的、独立的企业管理咨询服务与知识产品提供商。公司的主要创办者来自中国最高的决策咨询机构和高等学府，如中国社会科学院和北京大学。公司现有专职和兼职员工30名，其中有10名博士（金牌博士组合）和4名MRA硕士。这些人士曾为中外知名公司提供过服务，具有一定的国际咨询业务知识和经验。我们将以价值链管理为咨询理念，面向企业优化业务流程与信息流的设计、运作与管理，配合企业管理软件提供管理咨询解决方案。以往我们较多地为在华跨国公司服务，希望今后有机会更多地为本土企业服务。

经过多年的探索，并结合国际和本土的经验，禧时利公司的“金牌博士”们于2001-2002年将推出“价值链管理”书系。这套书系将给企业管理者提供：

- 第一，新的企业管理理念——市场竞争时代的“内功利器”：
- 企业如果不重新审视自己的核心能力，将出现战略性错误；

企业如果不优化业务流程和组织结构，将失去竞争优势。

第二，实用的解决方案和操作系统：

整套解决方案：流程重组、组织结构和信息管理系统等的设计原则、方法、程序；

管理操作系统：亚里斯多德规则、P标准和R标准、6 Sigma控制法、PDCA等。

第三，大量的案例分析：

国内企业（如联想、海信、方正、华为、用友等）的成功经验；

跨国公司在华企业（如思科、诺基亚等）的经营之道；

国内外企业（如摩托罗拉、惠普等）的失败教训。

“价值链管理”书系，包括：

- （1）《价值链管理》；
- （2）《数字化管理》；
- （3）《控制链管理》；
- （4）《企业信息化管理》；
- （5）《市场链管理》；
- （6）《竞争性情报》；
- （7）《中小企业融资操作手册》；
- （8）《企业人力资源管理》；
- （9）《分销链管理》；
- （10）《21世纪的经济管理问题》；
- （11）《电子政务》；
- （12）《跨国公司在华营销策略比较》。

张继焦

2001年7月30日 / 于北京中央商务区（CBD）

前 言

拧紧分销链，扩大市场份额。

谁拥有销售渠道，谁就拥有市场。

然而，在销售渠道方面，大多数企业沿用的仍是经营初期传统的销售渠道模式和管理方式。

在产品同质化的情况下，销售渠道已经成为决定企业市场竞争力的最重要的因素。所以企业必须关注分销渠道的变化。尤其在中国市场上，由于其销售渠道是跳跃式成长，而不是阶段式成长，要跟上乃至把握分销渠道的变化，必须做比较长期和前瞻性的研究。因此，企业对销售渠道进行“分销链管理”显得尤为重要。

娃哈哈的老板宗庆后先生将市场销售现象比喻为“猎人、树与兔子”的关系：厂家如“猎人”，县级经销大户如“树”，乡村的三级批发商如“兔”，无数“猎人”都忙着在县城里种“树”、找“树”、抢“树”，然后坐等着乡下的“兔子”撞上门来。在建立娃哈哈的分销链时，宗庆后的指导方针是：与其跟别人挤在县城里抢“树”，还不如直接到乡下去抓“兔”，乡下的“兔子”抓光了，县城里的“树”还有什么用？

不同企业有着不同的销售渠道模式。而对于现代大型企业而言，单一销售渠道模式已不再适应其发展扩张的要求，通常需要同时采取几种不同的销售渠道模式开展经营。企业选择何种渠道模式或采用几种渠道模式并非是企业经营的“重点”，最终获利才是其真正目的。企业应根据自身“特殊”情况选择适合自身发展的渠道模式。

分销商有不同类型，企业形象、声誉和市场影响力也有很大差别，而

且具有不同的利益目标和销售政策，要找到合适的分销商并不容易。企业要选择合适的分销商，首先必须了解分销商的类型，然后才能根据企业不同阶段的不同需求，选择适合本企业的分销商，从而使资源得到最佳利用。

对分销渠道的改进是时刻存在的，这是一个动态的过程。面对市场经营从粗放型向集约型转变的新环境，传统分销渠道模式在效率、成本以及可控性等方面的劣势日益突出。市场环境的变化对分销渠道模式和管理方式提出了新的要求，分销渠道的改进已成为21世纪新的市场发展阶段中国企业面临的重大战略课题。



作者简介

张继焦，中国社会科学院博士，禧时利公司的创办人，总经理。在商业咨询领域，拥有近五年的咨询工作经历。曾服务的客户有：摩托罗拉（Motorola）、微软（Microsoft）、HP、GE、Philips、Heidelberg Mckinsey、中国移动通信、用友集团、上海三菱电梯、长城润滑油、南孚电池等。

作者: 张继焦 Tel: (010)-64472289
E-mail: zhjjiao@263.com
责任编辑: 胡超平 Tel: (010)-68034190
E-mail: huchaoping1966@sina.com
封面设计: 庞敏聪

价值链管理书系

- 价值链管理
- 数字化管理
- 竞争性情报
- 分销链管理
- 控制链管理
- 市场链管理
- 21世纪的经济管理
- 企业人力资源管理
- 企业信息化管理
- 电子政务
- 跨国公司在华营销策略比较
- 中小企业融资操作手册

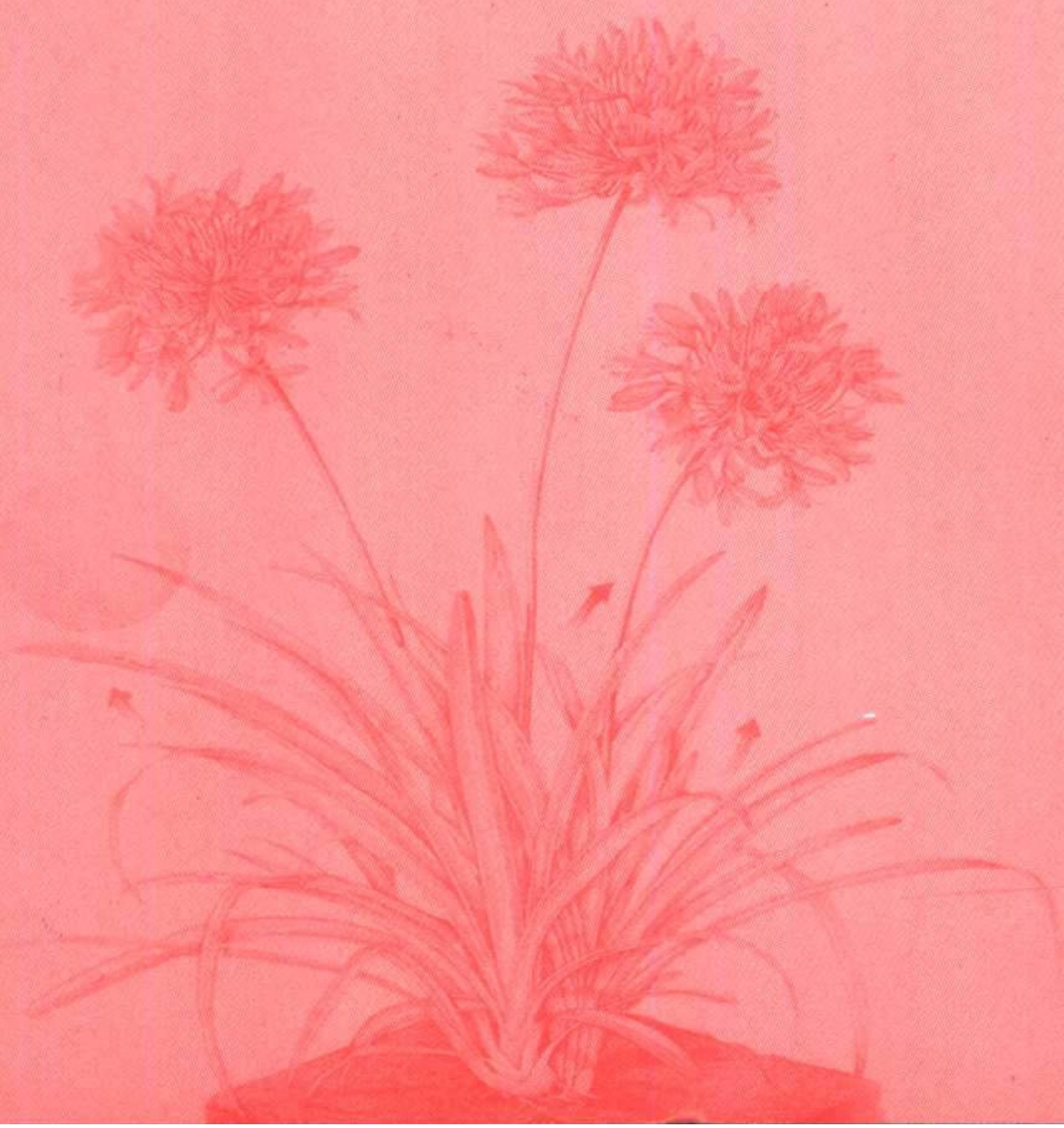
《分销链管理》

分销渠道的规划、设计和控制

好的产品不一定销得好，它需要有一个好的分销渠道来支持。

本书是市场营销理论、成功的营销管理咨询案例，以及丰富的企业实践经验相结合的产物，她告诉您：

- 如何设计与本企业相匹配的分销渠道？
- 与分销商签订合同时该注意哪些事项？
- 如何对分销渠道进行激励与控制？
- 如何解决分销渠道的冲突？
- 如何有效地回收分销商的应收帐款？
- 如何改进分销渠道管理？



目 录

第一章 竞争时代的分销链管理

第一节 分销链的定义和类型

- 一、分销链的定义 (1)
- 二、中国企业分销的五大流派 (3)

第二节 好的产品需要好的分销链

- 一、产品好，未必就好销：从罢卖长虹彩电谈起 (3)
- 二、分销渠道的分量到底有多重 (4)
 - 案例：抢购加油站 (4)
- 三、渠道竞争已成为厂家重要的竞争策略和手段 (5)
 - 案例：乐凯、柯达和富士之间的竞争 (5)
 - 事例：渠道竞争——中国家电竞争新焦点 (6)
- 四、分销渠道：世界通用 (9)

第三节 根据企业所处的行业特点构建自己的分销链体系

- 一、日用消费品分销渠道设计的四种基本模式和四种复合模式 (10)
 - (一) 四种基本模式 (10)
 - 第一种模式：厂家直销 (10)
 - 第二种模式：网络销售 (11)
 - 第三种模式：平台式销售 (12)
 - 案例：可口可乐公司在中国的平台式渠道建设 (12)
 - 第四种模式：农贸批发市场向周边自然辐射的模式 (14)
 - (二) 四种主要的复合型模式 (15)
 - 第一种复合模式：网络 + 平台 (15)
 - 第二种复合模式：直销 + 网络 (15)
 - 第三种复合模式：农贸批发市场 + 平台式销售或网络销售 (15)
 - 第四种复合模式：网络销售 + 直销 (15)

案例：上海白猫分销网络建设四步走.....	(16)
二、中国PC行业的分销渠道模式.....	(19)
(一) 中国PC行业分销渠道的发展演变.....	(19)
案例：中国PC三巨头分销渠道之比较	(21)
(二) 中国PC行业分销渠道面临的挑战和发展趋势.....	(27)
1 . WTO对PC分销的冲击	(27)
2 . 国内大型家电制造商涉足PC行业对PC分销的影响.....	(27)
3 . 电子商务对PC分销的改善.....	(27)
4 . Dell网上直销模式的启发.....	(27)
案例：联想科技商城——缩短渠道拉近距离.....	(28)
三、工业用品的分销渠道模式.....	(30)
四、医药品分销网络构建.....	(31)
(一) 独家代理制渠道.....	(31)
(二) 多家代理制渠道.....	(32)
(三) 厂家直销——连锁药店.....	(33)

第四节 根据企业的不同发展阶段选择不同类型的分销商

一、四种类型的分销商.....	(34)
A型分销商：重视长远发展，忽视短期利益.....	(34)
B型分销商：重视长远发展，重视短期利益.....	(34)
C型分销商：忽视长远发展，重视短期利益.....	(34)
D型分销商：忽视长远发展，忽视短期利益.....	(34)
二、指导企业选择分销商的“金十字”坐标.....	(35)
(一) 适合孕育期和高速成长期企业的分销商.....	(35)
(二) 适合平稳期和成熟期企业的分销商.....	(35)
案例：美的分销链——三个发展阶段和三种管理境界.....	(36)

第二章 分销渠道存在的问题和改进方向

第一节 分销链管理中存在的十大误区

误区之一：自建分公司比利用中间商好.....	(42)
案例：三株公司自建分公司的教训.....	(42)
误区之二：中间商越多越好.....	(43)
误区之三：渠道越长越好.....	(43)

误区之四：覆盖面越宽越好 (43)

 案例：三株公司对农村市场的开发 (44)

误区之五：中间商越大越好 (45)

误区之六：有了中间商就好 (45)

误区之七：渠道合作只是权宜之计 (45)

误区之八：渠道冲突有百害而无一利，应该根除 (47)

误区之九：渠道政策越优惠越好 (47)

误区之十：渠道建成之后，至少能管几年 (47)

第二节 持续改进分销渠道

一、分销渠道的改进 (47)

 (一) 分销渠道改进的市场背景 (47)

 1. 市场发展进入新阶段，旧模式难以适应新要求 (48)

 2. 竞争愈加充分，企业利润变薄，分销渠道成本的控制举足轻重 (48)

 3. 企业规模越来越大，对分销渠道的辐射力和控制力要求更高 (48)

 (二) 分销渠道的调整和优化——渠道扁平化 (49)

 1. 分销渠道结构扁平化 (49)

 案例：三九精化的扁平化策略 (49)

 2. 分销渠道终端个性化 (50)

 3. 分销渠道关系互动化 (51)

 4. 分销渠道商品多样化 (51)

二、对分销渠道进行改进的方向和措施 (53)

 (一) 关注顾客满意度 (53)

 (二) 开发新渠道 (54)

 (三) 填补市场空白 (54)

 (四) 重组渠道 (54)

 案例：娃哈哈的分销链重组——“蜘蛛战役” (54)

第三节 改进分销渠道提高企业竞争力

一、按供应链管理系统的原则来改造分销渠道 (57)

 案例：中石化和中石油按供应链抢夺终端 (58)

二、对分销渠道的改进要贯穿于供应链的分布和数据库的信息集成 (58)

三、集成的分销渠道的改进与控制模式的支持系统 (59)

四、加强对分销渠道的控制 (59)

 (一) 经营目标 (59)