

北京大学 2008 年暑期课“职业规划与领导力发展”系列之

## 业务拓展与渠道管理

居易百川科技有限公司总经理 肖毅

北京大学信息科学技术学院 张铭

在“职业规划与领导力发展”的系列讲座中，加入“业务拓展与渠道管理”的课程，似乎很困难。为什么？因为渠道管理本身太专业，讲解职场中的“渠道管理”理论，是否合乎在校学生的要求，便是一个挑战。

因此，我们在这里阐述“渠道管理”的道理，目的不是要在这里宣讲“渠道管理”的系统理论，而是希望通过渠道管理的概念，引发大家对于生活与工作的思考，同时，与同学们分享个人在职场的经历和感受，让同学们在未来的职场生涯中尽可能少走弯路。当然，能够提前接触一点渠道管理的概念，对于以后全面理解公司的销售与市场战略，一定会很有帮助的。

### 一、关于渠道管理的道理与启示

#### 1. 渠道的概念与种类

##### (1) 渠道的概念

什么是渠道（channel）？一个厂家，生产出来产品，这个产品到达它的最终使用者的中间环节，就是渠道。这里有两个关键概念：一是“通路”，二是“价值”。所谓生意中的“合作伙伴”，指的就是渠道商。所以，当一家公司要作为某个厂商的合作伙伴时，厂商首先考察的是两个方面：一是它是否知道怎样将它的产品卖给最终用户？这就是通路的概念；二是它的价值是什么？为什么有了它，这个产品的销售就能实现，或者因为它而加快实现销售的进程。

##### (2) 渠道的类型

有了渠道的概念，我们都可以来给渠道分类。不同的视角，不同的行业，可以有不同的分法。比如说：

###### A) 从运作模式上来分

主要有分销商（Distributor）、增值代理商（VAR）、独立软件提供商和独立服务提供商（ISP/ISV）。

市场上也出现了叫 VAD 的，就是 Value added distributor, 增值分销商，不过是分销商的变种，强调自己除了分销货物，简单的搬箱子(box moving)外，还有点技术含量等等而已。

###### B) 针对特定目标市场

这往往是采取一些授权的方式，比如针对特定客户的合作伙伴（Customer specific partner），或者是针对某个特定区域的（Geo specific partner）。简单地理解，就是分田到户的模式。

###### C) 从渠道的架构分类

针对产品的特性不同，需要采取不同的渠道架构，比如手机市场，大家认可了，市场需求本身有很大的拉力，这时采用的是 Pull 的架构。在这种架构下，广告宣传是支持渠道的关键方式。如果是企业级的产品，或者市场对产品的需求还不被普遍认可，这个时候厂家更多地采用 Push 的方式驱动合作伙伴。

在市场上，人们常常面临着用有限的资源去做似乎是不可能的事情的情况，这个时候就要通盘考虑，与合作伙伴形成一个有机的“联合舰队”，这就是在渠道管理中提出的“Agent Model”。实施 Agent Model，是一件非常系统和专业的工作，很挑战，也很有意思。

另外，还有一些特殊渠道的考虑，比如互联网渠道（Internet Channels）和服务渠道（Service Channels）

## 2. 渠道的重要性

为什么要选择合作伙伴？选择什么样的合作伙伴？其实回答这个问题很简单：因为很多事情我们自己做不了，自己的资源、经验、技能都有限，要达成一个理想的目标，需要帮助。至于选择什么样的伙伴，答案更简单：第一、我们需要什么样的，就找什么样的；第二、要找相互需要的。这跟大家在生活中交朋友的原理，是一样的。

如何评估与认识合作伙伴的价值呢？或者说，我们是否决定跟它交往下去呢？跟大家分享一下作者的做法：在渠道业务架构中，试着将它拿掉，如果这样使得业务有损失，所损失的业务，就是这个合作伙伴的价值。没有哪个书上这样提过，但作者的长期实践证明，这是非常有效的，可以节省很多时间。

## 3. 渠道管理中使用的技巧与个人发展的启示

### （1）换位思考

在管理代理商的时候，常常会遇到某些合作伙伴违反渠道规则。比如，它低于进货价格的超低价甩卖到市场上，破坏整个的价格结构。这个时候，首先想到的不应该是如何惩罚它，而是要想到，它是我们的一个生意伙伴，它的决策人是生意人。一个生意人，不会没有道理地去做赔本的生意。所以，我们要对此事调查，看看在这个现象背后的实质是什么。比如是否它的资金遇到困难？是否它的业务要转向所以甩卖库存？是否遇到水货或者竞争对手的挤压不得已而为之？等等。如果在它困难的时候，我们帮它度过了难关，很可能以后它就会是我们很好的合作伙伴。所以，要学会换位思考，关键有两点：理解对方的行为之动机、尊重与互惠。

### （2）管理与管制

厂家跟合作伙伴的关系，是平等的上游与下游的合作关系，如果我们作为厂商，压制代理商，就很可能在某种时候失去它。更危险的是，这种做法往往可能把它挤到了竞争对手的阵营。所以，是管理，不是管制。在这里，我们再次强调“尊重与互惠”。我们尊重对方，对方才会尊重我们，才能形成长久的合作关系。

### （3）冲突处理 vs.解决人与人之间的矛盾

很多厂家想去设计一个代理管理模式，说是“避免冲突”，但没有那家是成功的。我们的做法是：要有冲突。只要注意两点：冲突是可控制范围内的、这个冲突是带来良性竞争的。

同样，回到日常的生活和工作中，不要怕得罪人，要发表自己的意见，只要我们的愿望是好的，说话和做事是艺术的、技巧的，说白了，是尊重他人的。

#### **(4) 团队管理的理念**

在管理合作伙伴的时候，团队成员要很好地在一起合作，是一个值得深入探讨的问题。同样，同学们毕业后，有人做经理会要带团队，有人创业也需要组建创业团队。团队的重要性，是决定你以后成功与否的最关键因素。

那么，团队如何才能合作成功呢？简单地说：团队合作的成功有如下三点要素：

- A) 共同的目标。这是组建团队的基础，没有共同的目标，就不存在这个团队；
- B) 明确的分工。不是大家凑到一起，你好我好，就是一个好团队。不同的、明确的、合适个人的角色定义，充分授权，在团队合作的要素中，是极其关键的；
- C) 有效的沟通。因为我们强调明确分工的重要性，所以更要有系统的沟通机制，才能让团队协调运行达成目标。

这里有必要提一下虚拟团队管理的问题。所谓虚拟团队，就是指团队成员与管理者之间，没有行政的隶属关系。例如，管理合作伙伴公司，就是这种情形。这是更大的挑战。所以，在这个问题上，需要运用的是“非行政的影响力”。在后面的“领导力发展”中会提到。

#### **(5) 渠道管理中的 80/20 现象与生活中交友的启示**

渠道的管理工作，有一项是业绩核定。这项工作很重要，通过这项工作，人们常常会惊讶地发现：80%的销售业绩，其实是从 20%，甚至 10%的代理商中产生。遇到这种情况，应该怎么办？

面对的挑战是：我们只有有限的资源，永远不够的资源，要去完成一个大目标。可是，当这些资源花在“合作伙伴”的身上的时候，却发现大部分的资源被用在了不产生结果的地方。所以，需要改进，需要区分谁是真正的合作伙伴，谁是以合作伙伴的身份来吸取营养的“寄生虫”。区分开了，就知道下一步该怎么做了。

而这个道理也给予我们生活中的启示，那就是交朋友时，多交益友。不要片面追求朋友的数量，更要注重质量。因为每个人的时间和精力是有限的。

#### **(5) 渠道发展策略与团队组建原则**

经常会有人问：你发展合作伙伴的原则是什么？选择什么类型的合作伙伴，淘汰什么样的？回答是：在我们正式启动发展合作伙伴工作之前，首先要自己想清楚策略和方向，那就是我们自己的目标是什么？实现这个目标你还缺少什么资源？这样，在什么时候，选择什么样的合作伙伴，就非常的清晰了。

本文第一作者肖毅在很多家跨国公司工作过，做过渠道管理，做过区域管理，做过行业销售管理，认识了很多人，当然也就结交了很多朋友。现在组建了创业团队，创建了居易百川科技有限公司 (<http://www.joystor.com/>)。首先，这个团队拥有明确的目标：做成一个基于互联网提供家庭存储服务的创业公司。这个清晰的目标，就是组建团队的基础。同样地，寻找合适的合作伙伴，又是事业成功的关键。我们想强调一点：北大的学生，应该个个是优秀的。然而，在我们组成一个团队的时候，寻找的首先是合适的。优秀的不一定合适，但合适的一定要优秀。什么才是合适？……这就是组建团队的原则。追求的是整个团队的最大战斗力，也就是考虑上面提到过的团队成功的三个要素。

#### 4. 渠道管理中的一些术语的通俗理解

其实，要理解渠道管理，可以用军队作战来做类比。一个企业的销售力量，通常有渠道销售（channel sales）和客户销售（account sales）。渠道销售（channel sales）包括公司内部的渠道销售以及合作伙伴的销售人员。在实战中，可以把渠道销售作为地面正规部队，有战略有节奏地往前推进，直抵目标。可是在作战中，常有一些敌方坚固的堡垒需要攻克，这就需要特种部队了，比如精确制导的导弹部队，这就是通常所说的客户销售（account sales）。

以下是对渠道管理术语的对应理解：

•渠道目标（Channel Objectives）	作战目的
•渠道战略（Channel Strategy）	战略方向、作战原则
•渠道市场（Channel Marketing）	空军，联合舰队
•渠道程序（Channel Program）	战术运用
•渠道销售（Channel Sales）	地面部队（含游击队）
•大客户销售（Account Sales）	精确制导导弹部队

#### 5. 渠道的生命力

理解了前面所说的，我们对于渠道生命力的判断也就简单了。渠道本质上就是通路，而它的生命力显然是由以下因素来决定的：

- （1）最少的时间
- （2）最快的速度
- （3）最低的流通成本
- （4）最好的服务

下面举两个例子来说明渠道的生命力的问题：

（1）上海《东方早报》，2008.4.11：淘宝网昨天宣布 B2C 上线，或可让生活成本降 15%。

分析：

A) 淘宝网的 B2C 具有一个明确的愿景（Vision）：“永不打烊的沃尔玛”。这点，对于渠道的定位，特别重要。

B) 成本分析：

在线下渠道，

- 食品、日用化工的销售成本 15%~20%
- 数码产品的销售成本 20%~35%
- 百货、家居用品的销售成本 30%~35%
- 奢侈品的销售成本 40%+

然而，淘宝商城的销售成本 10%-，5%左右

结论：清晰的目标，具有竞争力的运营成本

（2）京东商城（<http://www.360buy.com>）

分析：

A) 愿景（Vision）：“中国最大的电子产品网上购物商城”

B) 成本分析：数码产品的线下销售成本 20%~35%

结论：清晰的定位，快速的市场信息，极富竞争力的运营成本。

通过这两个市场案例，就能很清楚知道这两个渠道的生命力是在什么环节产生的。那就是：快速、低成本、好服务。

## 二、关于职业规划与领导力培养的讨论

### 1. 关于职业规划的思考

对于职业规划，最难的也许就是确定自己的目标。什么方向是适合自己的，什么时机创业是正确的，等等。

#### (1) 目标的确定

很难说某个目标是正确的或者是错误的，但是目标的产生有一些通性的东西。一般说来，目标源于知识、目标也源于兴趣。而目标的高低远近，又影响着职业的持续发展。

我们鼓励创业，但也不是每个人都要把“创业”作为自己的个人目标。也有的人，在创业的第一天就把未来公司的上市和个人财富的创造当成目标。可以这样定义。但其实，这只是创业可能产生的结果，它们还不一定就是创业的出发点与目的。如果创业者只是把财产的富有作为创业的目的，也许可以取得局部的成功。但由于他们的目标过于急功近利，在困难和挫折面前就会比较容易动摇。执着不一定成功，但不执著一定不能成功。看看我们周围的一流的创业型企业家，一定是首先无比热爱自己创业的事情（而不是这个事情的结果），这就是后面要提及的激情。

#### (2) 关于创业的最佳时机

这是一个没有唯一答案的问题。一般来说，人生有两次最好的创业时机：第一次是刚毕业的时候，没有房要供，没有家要养，是“无产阶级”，没有后顾之忧，革命最彻底。这个时期有精力有干劲。如果这个机会过了，我们有家要养，买了房要供，此时，就不一定适合创业了，因为创业的风险，对于家庭责任感很强的人，可能承受不了。

第二次机会，家已经安顿好了，家里不需要等待我们的月薪来养房和付生活费了。换个角度来说，此时我们可以带上自己必要的生活用品，“净身出户”，又像“无产阶级”一样，没有后顾之忧，再次创业，做自己感兴趣的事情。此时，我们有了更多的经验和人脉，有了更多的知识……但是，也许没有了那么好的身体。很多时候，多了经验，可能又少了创意。因此，此时组建团队，就更要考虑合理的年龄结构了。

新生事物的标准是生命力而不是越早越好，创业也是。

#### (3) 创业的激情和社会责任感

创业要有激情，又要非常理性，二者缺一不可。如果要想创业，需要有足够的思想准备。

首先是坚韧的信念。创业中，我们会遇到各种难以预料的问题和困难，如果没有坚韧的信念，很难坚持不下来。另外，如果我们领导着一个团队，坚定的信念就更加重要。每一个团队成员都看着我们。领头的没有了信念，整个团队就跨了。

其次要有责任感，既是对股东的，也是对社会的。因为公司属于股东。即使自己是一个股东，也要对其他股东负责。要想让公司和企业有持续的生命力，就得有社会责任感。我们经常可以看到：有的公司长大了，可是不知道它后来做了什么和要做什么，慢慢地就被人遗忘了，或者不被重视了。为什么会这样呢？这是因为这样的公司长大了以后，他们没有强烈的社会责任感，赚足了钱，却迷失了方向。

## 2. 关于领导力的讨论

领导力是一门艺术，需要区分权力(Power)与影响力这两种不同的领导力。

(1) 权力性影响力(Position power): 这是一种靠自己手里拥有的权力而产生的影响力;

(2) 非权力性影响力(Leadership): 这种影响力，靠的不是职位和权力。

例如，校长的非职位权力性影响力,是由校长完美的人格魅力、丰富的思想潜力、规范的行为能力共同构成的。它集中体现校长自身的综合素质--品格、学识、才能、情感.这样的影响力一旦形成,并在工作实践中得以提升,必定能促进教职工自觉地按照学校工作的目标、利益、标准、要求,脚踏实地做好本职工作,从而形成工作的合力和向心力,大大增强教职工心灵深处对事业的使命感、工作的责任感、集体的荣誉感、组织的信赖感.这种影响力常能发挥合法权力所不能发挥的激励与约束作用. ——摘引自“论校长的非职位权力性影响力”，赵光礼，《文教资料》，2006年16期

很多教科书和培训机构，对于权力性影响力和非权力性影响力做了大量的阐述，一般都渲染并推崇非权力性影响力。其实，不管是哪种影响力，只要能快速地达成目标，就是正确的影响力。

很多时候，管理者（经理人）与领导者是区别开来的，但大多数时候，角色是混合的。以下用两个表格来对比描述管理者与领导者的某些差异点：

<u>管理/Management</u>	<u>领导/Leadership</u>
- 现状	- 未来
- 系统内	- 系统上
- 管人	- 培养人
- 做事	- 做人

  

<u>经理人</u>	<u>领导者</u>
- 计划	- 探索航向
- 控制	- 整合体系
- 跟踪	- 授权自主
- 评估	- 树立榜样

## 三、管理公司、管理合作伙伴与规划自己

有一句话，叫做“隔行如隔山”，可是还有一句话，就是“隔行不隔道理”。不论是管理一个公司的业务、管理公司的渠道，还是管理一个团队，或者管理我们自己和规划我们未来的职业，都有同样的道理。概括地说，有以下5点：

1. 愿景 (Vision) —— 要有明确的方向，有远大的理想，也要有责任感和使命感。
2. 目标 (Mission) —— 要脚踏实地、要分步走，要有阶段目标。只有这样，我们才知道自己在不同的时期，不同的阶段，究竟需要什么、什么对自己重要，什么不重要。
3. 战略 (Strategy) —— 一定要有战略。**要善用外力。这就是我讲的合作伙伴管理的道理。要用合作伙伴，要用正确的合作伙伴，要尊重合作伙伴并建立长期的战略关系……这就是本文要表达的观点。**如果是自己创业，合作伙伴首先就是指我们的创业团队、我们的员工。

4. 计划 (Plan) —— 要有战术, 要有具体实施计划, 将理想放进在每一天的现实生活中, 一步一步地实现。
5. 执行 (Execution) —— 要有执行力、要坚持结果导向的原则。我们的策略是否正确, 结果是衡量的唯一标准。这就是市场的残酷性与合理性。

一个积极的人生, 是永远向上攀登高峰的, 这就要求我们不断地挑战自己的能力。在规划自己的职业发展的时候, 学会借助外力, 善用合作伙伴, 是最明智的选择。而领导力的体现, 就在于我们如何影响和率领自己的团队, 充满激情, 坚定执着地朝着理想前进。

#### 作者简介:

**肖毅**, 1988 年毕业于华中工学院 (现华中科技大学) 计算机系, 1991 年获北京理工大学计算机专业硕士学位。先后就职于长城计算机集团公司、IBM 公司、苹果电脑公司、康柏 (中国) 公司、美国存储技术公司 (STK)、日立数据 (HDS) 等 IT 公司, 担任过多家跨国公司的中国区管理职务, 包括渠道管理、区域管理、行业销售管理等。2008 年初辞去日立数据系统 (HDS) 公司金融事业部总经理职务, 组建创业团队, 成立居易百川科技有限公司 (<http://www.joystor.com>) 并担任总经理, 致力于基于互联网的为家庭数据提供应用服务的事业。

**张铭**, 北京大学信息科学技术学院教授, 博士生导师。1988年毕业于北京大学计算机系, 1991年获得北京大学计算机专业硕士学位, 2005年获得北京大学博士学位。兼任教育部理工计算机教学指导委员会委员, 中国高校计算机教育研究会理事。主编计算机专业教材2部 (其中1部为国家级“十一五”规划), 参与编写国家级“十五”规划教材1部, 翻译5部教材, 发表教学论文11篇。主持的“数据结构与算法”课程于2008年被评选为北京市精品、国家级精品课程。

主要研究方向为数据库与信息系统、语义网、数字图书馆等。主持或作为项目的技术负责人完成了教育部、国家自然科学基金和国家973等重大项目的研究。目前正在主持教育部博士点基金项目“协作式科技论文网络共享平台”的研究。近年来, 在重要国际会议和核心期刊发表学术论文60多篇, 出版学术专著1部, 获得软件著作权1项, 申请发明专利2项。