

SP封面文章：Oracle在华陷入光辉孤立 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/143/2021_2022_SP_E5_B0_81_E9_9D_A2_E6_96_c102_143028.htm Oracle在中国光辉孤立 和一百年前的大英帝国一样，失去渠道忠诚的Oracle公司，在中国正面临光辉孤立的尴尬 谁也不会料到，最后是这样一个结局。三年前，当Oracle在中国市场掀起声势浩大的渠道建设运动时，其中国区高层曾经信誓旦旦地宣称：该公司对于渠道分销Oracle产品充满信心。时任Oracle中国公司董事总经理的胡伯林表示，该公司已经找到了与渠道共同发展的有效法门，“除了分销之外，渠道在高端增值领域也大有可为。”然而，短短一年之后，该公司口径大变，胡伯林宣布实行不到一年的渠道战略暂时告以段落。对此，胡伯林做出解释：“是业绩让Oracle做出选择.....Oracle给渠道留出了空间，可渠道没有起到有力的补充作用。”以此为标志，此后Oracle中国公司开始向其传统的直销主导模式回归。当铁碗人物陆纯初挟亚太区整合风雷将中国市场“三分天下”之后，强化直销，清理压缩渠道的政策定局已成，并且大有登峰造极之势。按照陆氏的思路，中国市场应当与Oracle全球运营模式保持一致，他在强化亚太区直控中国的同时，也在为如何建立健康渠道课题殚精竭虑。陆氏整合之初，便有渠道预言：“Oracle新一轮渠道洗牌即将开始。”但是，大半年过去，并未看到Oracle新的渠道支持动作。所能看到的，只是该公司对渠道的瘦身，对伙伴利润的压缩，以及对代理“Banker”功能的强化。随着与Oracle合作利润的日渐菲薄，以及合作过程中代理承担现金风险的日益加大，渠道对与Oracle合作的

忠诚度正在下降。和一百年前的大英帝国一样，失去了渠道的忠诚，此刻的Oracle公司在中国正面临着“光辉孤立”的尴尬局面。背景资料：光辉孤立 英国从十九世纪七十年代起，开始在欧洲实行“光辉孤立”的外交政策。企图长期保持欧洲的大陆均衡，以维护自身“世界工厂”的利益。但是好景不长，随着二十世纪初德国的迅猛崛起，英国的世界产业霸主地位，以及其在欧洲的安全遭受严重的威胁，最终它不得不寻求与法国、俄国缔结联盟，以对抗德国气势汹汹的挑战，光辉孤立最终寿终正寝。陆氏新政 不过上述这些尴尬，在相当长的一段时间里，还难以被列入Oracle亚太区的议事日程。对于陆纯初而言，首先必须解决的问题是：实现Oracle亚太区对中国市场的绝对控制。令陆感到欣慰的是，经过大半年的努力，他统辖的Oracle亚太区已经成为中国市场名副其实的管理者。通过一国三公的“削藩运动”，中国区所有的代理以及行业用户，要想获得在全国市场的影响力，必须通过亚太区来实现。“现在我们的问题都会直接和Oracle的亚太区谈，因为我们要做全国性业务。”上海的一家Oracle代理商官员说。背景资料：一国三公 2003年6月9日，Oracle公布了其新的在华业务模式，其中国公司被划为三个区域：华北地区，包括北京，由当时的Oracle中国公司董事总经理胡伯林负责；华东和华西地区，包括高速增长的中心城市上海、长江三角洲以及广大的西部地区，由Oracle台湾分公司的董事总经理李绍唐负责；华南和香港地区，覆盖高度发达的珠江三角洲地区，由Oracle香港分公司董事总经理潘应麟负责。三个区域分别接受Oracle大中国区董事总经理陆纯初的领导。新模式于2003年6月1日开始的Oracle2004财年正式生效。一国三公政

策实行之后，Oracle的代理要跨区域搞定问题，必须通过该公司亚太区，陆氏已成为Oracle中国市场实际的执政者。陆氏本人在新加坡以销售老虎啤酒起家，意志坚定，作风强硬。与庞伯华、胡伯林等人的不同之处在于：他决心采用更加强悍有效的手段，来规范Oracle中国公司的管理。他没有过多考虑纷繁复杂的“国情问题”，而是径直采用“猛药下沉痼，快刀斩乱麻”的外科手术打法。无论对于其内部的控制，还是对渠道的整合都是如此。于是在刀光闪烁之间，原Oracle中国公司的七位总监级人物挂冠而去。在客户和渠道眼中，其销售人员也像走马灯一样“来也匆匆，去也匆匆”。不过，陆纯初对此并未感到紧张。按照Oracle公司的一贯观念：Oracle的强大之处在于其所拥有的强大产品以及领导性的品牌影响力，至于渠道和销售人员的变更，对于其业绩不会产生实质影响。事实证明了这一判断的正确。尽管Oracle中国公司的人员和渠道都或多或少出现震荡。但是其对用户提供的优良服务，并没有因为这些震荡受到太大影响，因此其产品和品牌形象仍然深受客户认可。（当然，这些服务是需要客户付出代价的，Oracle为客户提供服务的费用比例是高昂的22%。）陆氏新政的另一项重点工程，是强化其对中国地区垂直行业市场的直销攻势。直销的计划和执行力是Oracle公司的传统强项，无论是过去按照“六大行业、四大区域”划定的销售地图，还是现在“三分天下”的管理模式，Oracle对直销的掌控都能够驾轻就熟。但是，如何在这一过程中有效协同与渠道之间的关系，就不是那么容易了。胡伯林版本的Oracle渠道计划，其失利原因固然复杂。但是，Oracle渠道的能力不足以完成高端增值服务，以及渠道分销能力的低下

，无疑是导致这种失利的重要原因。由于VAD分销没有起到应有的作用，因此Oracle中国公司的主要销售任务，实际上仍然是由其直销团队完成。渠道在很大程度上只是起资金支持作用。于是在实战中，Oracle的业务人员猛攻客户，而渠道猛攻Oracle业务人员的现象不断发生，司空见惯。而后，围绕这一现象出现了困扰Oracle渠道管理的“压货”以及所谓“灰色收入地带”等问题。（背景资料：压货与“灰色收入地带”

与大部分的管理软件公司一样，Oracle在销售过程中也存在“压货”问题。这一现象的产生与其产品的销售特点密切相关。软件可以由公司直销，但是往往要通过渠道去实施。软件公司销售人员为了完成业绩指标，有时会在没有和客户签署合同时，就要求自己的渠道以客户的名义先行垫付款项，买下软件。虽然最后软件通常还是能够卖给客户，可是一旦出现意外，渠道伙伴的资金就可能片甲不回。尽管风险很大，可是渠道伙伴需要从Oracle的销售人员手中“接单”，而选择哪个渠道伙伴、以及软件的价格折扣在相当程度上由销售人员把握，因此渠道伙伴也别无选择。在这种特殊的背景下，容易产生所谓的“灰色收入”地带，就是销售人员给自己的“关系户”搞到软件的最好折扣，从中提取好处。一位业界资深人士说：“Oracle渠道运作的成本居高不下，与这些渠道腐败现象不无关系。”正是为了消除这种渠道运作过程中的非健康因素，从庞伯华时代开始，该公司就一直在试图努力改变这些现象。而陆纯初入主中国之后，由于激烈的价格竞争，Oracle面临的成本压力远远超过以往。即使是纯粹的直销，获得的利润也大不如前。在这种背景下，渠道的高运作成本对于如今的Oracle来说，显得格外难以接受。面对这一现

实，陆纯初感到整理Oracle中国渠道，使之健康、精干，势在必行！100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com