

EMBA案例：Compaq的E化冲突 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/177/2021_2022_EMBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_c71_177890.htm 事实上，几乎所有打算开展在线销售的传统企业都被这个问题困扰着。Compaq试图模仿Dell的网上直销战略就是一个典型。在线销售对于有意降低成本、提升利润的PC厂商的确有非常强烈的诱惑，但对于已经与传统销售渠道紧密融合为一体的Compaq，互联网为PC业带来的渠道革命，却让这家仿效Dell拥抱在线直销的公司陷入困境。来源：www.examda.com Dell通过革命性的在线直销战略获得了50%以上的年增长率，势头直追领先者。特别是，在PC业利润日渐微薄的情况下，Dell却获得了远比业内高数倍的利润率，这不能不令所有的同行顿起模仿和追随之意。Compaq第一个坐不住了，1998年11月它决定投入全力启动在线直销业务，自此以后，问题接踵而来。Compaq和经销商之间的关系因为所谓的“渠道冲突”而紧张起来。Compaq当时是全球最大的PC厂商，它在美国的经销商大约有11,000个左右，其中2,000多家是为中小企业提供服务的专门店。事实上，PC业的分销渠道与其它产业并无太大的实质性区别：通过各级代理和分销商构建的严密的销售网络，PC及其配件、服务被送达最终用户手中。在这个过程中，厂商和分销商的利益完整地捆绑在一起，只有紧密地协作才可以给双方都带来最大的利益。Compaq当初迅速崛起从而取代IBM成为业界龙头，和这些分销商的大力合作密不可分。然而，Compaq一旦下决心要选择网上直销作为发展方向，这些分销商立刻就感受到自身利益受到极大的威胁。显然，如果仅仅因为互联

网提供了高效便捷的直销渠道，Compaq还不会铤而走险去与分销商交恶；更重要的是，互联网提供了更好的了解顾客、响应顾客的手段，使得Compaq能够抓住在互联网时代竞争的核心武器。向互联网转型的趋势是不可逆的，关键是所选择的模式。Dell模式给我们提供了研究转型模式的绝好范例。Dell是从PC的邮购直销起家，它的资产主要集中在品牌和高度合作的供应链上，它不依赖强大的分销商队伍，也就是说，它的邮购直销商业模式中分销渠道并不构成主要的资产。从邮购向互联网的转型，Dell几乎不存在渠道冲突问题，相反的，它原来的邮购渠道可以和在线销售渠道无缝地结合起来。已有的研究表明，由邮购向在线销售转型在所有“e转型”模式中最容易获得成功，而且在美国居前五名的邮购商的转型都能够平稳过渡，相继取得成功。在分销商的眼里，Dell模式是要消灭自己生存的空间。事实上，Dell模式中分销渠道原本就不是一种起关键作用的力量。而对于Compaq来说，分销渠道却是以往取得成功的一种关键资产。在e转型过程中，它依然要依赖分销渠道的合作和谅解。所以，Compaq试图以种种努力化解双方误解，包括不寄广告传单给现有经销商的客户、提供经销商介绍在线销售业务的佣金、甚至还一度暂停供货给其它在线零售商。但是，Compaq的努力并没有减少分销商的怨声载道，原来固有的罅隙与猜疑仍然在不断滋长。Compaq的三心二意，使分销商失去了合作的动力，Compaq的业绩很自然就直线滑落。最终，挣扎在渠道冲突压力之下的Compaq与分销商达成和解，中止了一度雄心勃勃的在线直销计划。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