

物流案例：联想渠道不只是物流更重在增值 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/243/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_243296.htm 2002年联想PC事业取得辉煌成绩，同时联想又提出了向“服务转型”和“技术创新”的口号，而作为全国“战略要地”的东北渠道正在进行“转型”工作，这是联想东北事业发展的一个里程碑，转型也为联想东北渠道带来二次创业机会。不做单纯物流型贸易在IT市场发展初期，几乎所有公司都在快速增长，并不断扩充自己的市场份额。近两年由于PC市场增速渐缓，国内PC市场增长率降到10%，而联想是30%，这让很多渠道商都在探讨“如何提高渠道的核心价值”。联想集团东北区商用业务总监丁剑晖说：“现在大家做物流型渠道普遍感觉到了‘瓶颈’，如果营业额停止增长的话，那么从哪里突破？渠道的核心价值在哪里？面临IT严冬的触动，联想必须带领合作伙伴深入到为客户服务中去，只有与客户深层次接触，大家才会感觉到真正深入到IT领域了，而不是单纯做物流的贸易型运作。”丁剑晖认为，一个好的渠道首先能满足客户需求，而不仅是营业额高、公司规模大，联想希望渠道合作伙伴能把握客户的所有需求，而不是仅仅满足客户的“一个”需求。丁剑晖以“买钉子”类比“买IT产品”，他说：“从前问‘你买什么钉子’，现在问‘你买钉子干什么，是钉水泥墙，还是要钉木板’。这就像现在我们问客户‘你买产品干什么用’，从而可以知道客户需要什么样的IT产品。经过这样调查了解后，我们发现，以前我们提供的只是前端应用和终端产品，其实IT市场空间非常大，无论是办公自动化，还是

企业内部的信息化建设，都有很大应用需求，现在联想看到了这块市场。” 精细转型 重在“增值服务” 物流体系渠道通常分为分销商、代理商和经销商，渠道作用是快速分销，今年联想与渠道签约时的称呼是增值服务商、增值代理商、地区代理商，丁剑晖说：“如果签约‘分销商’，既然是‘分’，我们的渠道政策就是引导他如何把产品快速分下去；如果签约‘增值服务商’，我们的渠道政策和合作协议就有所改变，以前联想提供支持和奖励是针对‘量’，现在我们在保留原有物流体系基础上，提升了对增值服务的要求，而根本性的东西没变。” 丁剑晖认为，很多服务都是可以“增值”的，只要能够满足客户需求就是一种增值过程，不是“编一个软件解决客户的问题才是增值服务”，他说：“我们应该到客户那儿去，了解客户的需求，而不是坐在家把产品卖出去，现在三好街的利润空间不断下降也是正常现象，这是产品市场成熟后的必然结果，当规模上来的时候利润就会越来越低，‘等厂家推出一个很好卖的产品，把品牌塑造得很好，等着客户挤破门来买产品’的时代已一去不复返。” 丁剑晖说：“我们一直在做精细化管理，联想产品通过渠道物流体系已经覆盖东北区末端的城市和各行各业的客户，成为一个很大的网。但是，现在我们希望渠道能够通过转型来增值。” 引领渠道二次创业 丁剑晖详细解释联想的“渠道转型”，他说：“有的合作伙伴认为‘转型是彻底改变’。在积累了多年的物流运作经验，要他们突然转变成集成型或做客户关怀型的，这个落差很大，这时我们会告诉他们，不要着急，我们不是根本性改变，是在原来基础上增加一种新的功能。” 联想希望渠道在安心做好物流的基础上，增加提

供方案的能力，当然这不是一蹴而就的事情。”丁剑晖说：“我们把客户分为中小客户和大客户两类，中小客户更多关注体验，大客户更多关注增值，那么在不同领域我们可能给渠道不同引导。我们要帮他分析并找到他能够服务的客户，比如他擅长满足客户体验，那我们可能让他做精品营销中心，满足客户体验需求的服务；如果他有一定的集成能力或能把握某一类客户的需求，我们可能逐渐引导他做行业大客户。以前物流型渠道是上下游的买卖关系，当渠道核心能力提升后，厂商与渠道是合作伙伴的关系，而这时的渠道也有了强大的核心价值，今天联想的转型将又一次带动一批渠道发展，并为他们提供第二次创业的机会。”丁剑晖认为，联想渠道转型后，物流公司依然存在，而且必须存在，只不过物流的利润会随产品成熟期不同而不断变化，当一个产品成熟后，市场的规模会变大，这时利润也会变薄。至于“纯粹做物流就没法跟联想合作”是没有道理的，因为做物流的可以专做物流，联想会给不同的渠道提供不同的定位。采访手记企业领导人要有“跳出画面看画”的本领，当你的核心竞争力不强时，就会感觉市场有压力，现在的市场不过是“只耕了表层的一块地”，其实还有深耕、浇水、施肥和锄草的事可以做，联想以技术创新不断推出新品、增加渠道增值服务能力，是在做“深耕细作”的工作，而面临危机和竞争压力的渠道应提前做“转型”和“应变”的准备。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