

物流案例分析：企业物流的操作模式物流师资格考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/511/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_c31\\_511313.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/511/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_511313.htm)

创新的营销方式不可能是封闭式的，曾经被戴尔在全球演绎的“炉火纯青”的电脑直销就在“SARS期间”被国内众多IT厂商大玩了一回“拿来主义”。而事实上，在此之前，已经有迹象表明，包括IBM、惠普、佳能在内的IT巨头们早已潜滋暗长着这种转谈，甚至有已经开始着手组建和重构相应的专门部门，虽然在对外宣传上普遍低调，但在不断扩大直销方式在整个销售中的比重。

一、好的模式人人想学，但胆子还不够大作为电脑直销的始作俑者，DELL以这种区别于传统的营销方式改变IT行业的游戏规则，并于去年跃居全球PC市场占有率第一位。而惠普、IBM等老牌厂商显然是受到新势力的强烈冲击，这些老牌IT巨头渐渐开始反省自己传统的营销方式，他们面对新形势的应对举动引人关注。惠普在完成与康柏电脑的合并后，试图扩大在亚洲的品牌知名度。而惠普亚太地区人人系统集团的高级副总裁AdrianKoch就曾对《亚洲华尔街日报》明确表示：“如果我们想要提高在该地区的市场占有率，直销绝对是策略中的一项关键因素。”据悉，目前惠普通过直销方式销售的个人电脑占亚太地区总销量的7%左右，而该公司希望今年年底这一比例能够达到25%。显然，要完成这一目标，惠普还要显著地加大其产品的直销力度。同样的情况也发生在IBM身上。多年以来，IBM一直坚定不移地采用传统销售法，然而据悉该公司在近年已在中国组建了3个直销中心，推行了一种综合直销战略。分析认为，是激烈的竞

争压力促成了IBM直销中心的诞生。在高技术产品，每5年左右，毛利率就要减半。所以，像IBM这样的企业需要不断地争取在毛利率降低之前减少销售成本。寻求销售方式创新的不只惠普、IBM两巨头，另一IT巨头——佳能也一直试图寻求着这种突破。多年来，由于政策的原因，佳能的产品进入中国相当的“幽折”：佳能中国生产的产品先由中国总代理，总代理再卖给各级经销商。好在佳能中国于去年终于获得了10%的内销权后，这一状况才得以逐步扭转。“从今年1月份开始，我们新组建了营销部门，开始建立直销体系。当然这对我们来说是面临的一个巨大挑战。包括IT部门在内，我们准备重新组建组织架构，招聘更多的雇员，以及组建新的人事体系”佳能中国有限公司的总裁兼首席执行官足达洋六如是表示。

二、学习先进不用遮掩，应该象佳能一样直言不讳事实上，正是竞争对手采取的直销式本身所具有的市场魅力让这些IT巨头们的传统模式发生转变。惠普方面表示，以前用户购买惠普产品的主要途径是通过惠普渠道或合作伙伴，但有一部分客户特别是大客户希望与厂商直接接触以得到更直接的服务，针对这种情况惠普提出混合营销模式以满足客户的需求，就是为了带给客户更多的购买体验。而这种所谓的混合营销模式其实指的就是分销加直销为主，直销为辅，但在今后，直销的份额是会不断加重的，毕竟有一些大客户对产品、服务都有特殊要求，这些问题如果由传统渠道来解决存在一定的困难，而惠普对此类的用户提供直销服务，则会满足它们不同的需求。但这是不是对戴尔销售模式的简单模仿呢？惠普方面显然不愿承认，他们称惠普直销与DELL的直销模式是完全不同的概念，DELL的直销模式完全不需要

渠道，自己直接进行所有产品的直接销售，而新惠普的直销，则是对渠道的一个补充，补充渠道无法覆盖的领域以及引领渠道进入新的销售空间。佳能在直销方面表述则更明确一些，他们认为戴尔的直销模式是将来其直销体系发展的方向，但他们同时也表示，佳能“直销”的概念是把产品通过自己的力量直接送到最终用户的手中，不会像戴尔那样根据订单“量身定做”。虽然目前佳能在中国已经取得了直销权，但还没有一个完整的网络来真正实现这种意义上的直销，主要还是通过经销商渠道来进行销售而佳能目前已着手一个完善的营销、服务、物流、IT网络，为今后真正的直销打下基础。戴尔直销的特点是根据客户的要求定制电脑，由厂家直接面对终端用户，这种方式由于可以减少中间环节从而达到降低运营成本的目的。这其实就是渠道扁平化的最大好处。事实上，IT巨头们做出直销的选择也正是其渠道扁平化的一个过程，而这个过程却并不是一蹴而就的。IBM在其销售渠道选择上就曾做过多次不同的尝试，如早期的由几家总代理卖一种产品，或者一种产品由一家总代理包销，后来便是由一家总代理包销某一种产品的模式。但是这些模式有一个共同的缺陷就是：长期以来IBM对市场的预测来自第三方分析报告，或者总代理和分销商的意见，包括IBM自己在内，都没有直接面对市场，对市场没有切实的把握，这样对渠道的控制面对市场，对市场没有切实的把握，这样对渠道的控制实际上相当的有限的。而当IBM开始采用直销的方式后，则不仅降低了渠道成本，同时还可以通过网络销售来加强对渠道的控制。在直销可能给公司带来巨大能量方面，佳能中国表现得似乎更为自信。佳能在美国和欧洲基本没有什么工厂

，而中国生产佳能全球60%的产品，利用这一优势，佳能正在进行一系列渠道扁平化的尝试。据悉，目前佳能中国的经销体系分为三层：第一层是一级总代理，之后是二级代理、经销商，然后是最终用户。而佳能下一步的动作则是准备把一级代理取消，通过二级代理、经销商服务于用户，此后二级代理也要逐步被取消，最后通过自己的渠道直接服务于最终用户。

三、直销带来的利益谁都想享受，但这必须有物流保障“直接服务于用户”是无可非议，但是这一直销方式的实现，却并不是轻而易举的，比如物流体系是否足够支持就是一个新的最大考验，也就是说，渠道是扁平了，但对配送能力的要求却比原先提高了。针对这方面问题，目前佳能已在中国成立了专门的物流部门，目标是在订单下达3天以内将货物送到目的地。而到5月底，佳能已经在各大区域建立物流分销中心，北京、上海、广州的分销中心分别覆盖华北、华东、华南的客户，同时除了把部分业务外包给三菱物流外，佳能公司还使用自己的物流电脑系统来进行采购、仓储、处理客户订单和安排运输等一系列工作的管理。显然，一切还刚刚只是开始。从本意上讲，任何一个公司都希望通过自己的手来销售自己的产品，因为这样做明显有利于渠道控制。而从目前的发展状态看，这一比例还是比较小的，惠普和佳能的直销比例均在10%左右，但随着渠道扁平化趋势在全球IT市场的愈演愈烈，这一比例无疑会有增无减。

"#F8F8F8"  
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](http://www.100test.com)