



直面变革的力量

重新思考互联世界中的分销 - 更新版

IBM 商业价值研究院
NAW Institute for Distribution
Excellence 联合出品

执行报告

快速消费品 – 分销

开发以客户为中心的业务模式，打造持久品牌

一个多世纪以来，IBM 一直为企业提供赢得市场竞争所需的专业知识。我们的研究人员和咨询师已构建了诸多创新性解决方案，帮助客户提升以客户为中心的战略，为其客户提供一流的品牌体验，更有效地与渠道合作伙伴合作，并以最具盈利性的方式将需求与供应结合起来。

数字时代的差异化

全球化、整合、竞争和非中介化的持续威胁，正在影响着各种规模的分销商，促使行业领导者改变他们的供应链和业务模式。在这个过程中，他们需要转移成本，重新分配资源并寻求新的竞争优势来源。在这种动态环境中，另外一个挑战就是业务和经济格局将持续呈现出高度的复杂性、波动性和不确定性。本文档是对 2013 年 NAW Institute for Distribution Excellence 发布的“直面变革的力量：重新思考互联世界中的分销”调查研究报告（报告全文详见 <http://www.naw.org/ftf13>）的补充，我们在其中阐释了数字化时代中分销商在近期所面临的挑战，并为分销商提供了如何实现差异化的建议。

执行摘要

直面变革的力量（Facing the Forces of Change®）是一种针对多个贸易领域的批发分销进行未来分析的调查研究，旨在提供批发分销未来整体态势及分销商、批发商的作用相关的洞察力。直面变革的力量调查研究报告初次发布于 1982 年，目前已发布了该报告第 10 版（即最新版）：“直面变革的力量 – 重新思考互联世界中的分销”。根据其中的披露显示，尽管批发分销行业的许多方面在过去发展不错，但随着变化态势日益复杂及颠覆性变革的出现，仍不断面临诸多挑战。

快进到现在，如果说与过去有什么区别的话，那就是变革的速度和步伐已经远远超出我们的预期。技术飞速发展、数据量不断剧增，同时对全球一体化的需求也日益增长，即便是最具远见的公司也很难跟上变革的步伐。

本执行报告是对最新版报告的更新，并提出了新的观点，旨在帮助企业应对不断变化的挑战。此外，我们还对“直面变革的力量：重新思考互联世界中的分销”中所呈现的一些趋势和统计数据，以及一些值得重提的要点进行了更新，同时还重申了行动思路，增加了一些分销商行动示例，更新了有关 3D 打印技术的介绍以及一项新发展 – 物联网。

在未来的几年里，将对分销商产生影响的“变革力量”仍将继续上演，而分销商也有很多机会接受并利用这些力量来帮助提高他们的竞争地位。

当今时代，企业必须不停提醒客户他们所能提供的价值。

重新思考分销商的角色

如果您没有不停地提醒客户你所能提供的价值，客户会很容易认为这一切都是理所当然。举例来说，如果另一提供商能够以较低的价格提供某一产品，便会导致客户流失，即便最终客户可能承担了更高的新采购总成本。重要的是要确保我们能够在客户决定改变主意之前了解到这一点。

举例来说，Berlin Packaging 的董事长兼首席执行官，曾在 2014 年 NAW 高管峰会期间说道，企业需要不停提醒客户他们所能提供的价值。他还提到，Berlin Packaging 不仅仅是包装行业的一家供应商，它还是帮助客户增加销售额、降低开支并提高生产效率的一种媒介，而包装只是用来挖掘这些优势的渠道而已。该公司的两大主要优势是库存管理敏锐性和 99% 以上的交货准时性。Berlin Packaging 每年都会通过两次客户评论对其绩效进行量化。Andrew Berlin 介绍说，“在过去的三年里，我们的客户获得了 2 亿美元的增量利润，这都是与 Berlin Packaging 合作所带来的。”¹

在近期由 Manufacturing Business Technology 发布的、名为“您的库存中套牢了多少价值？”视频中，W.W Grainger, Inc. 的 Brian Norris 和 Kevin Hartler 向我们揭示了这么一组数据：如果算上人工和时间方面的额外费用，购买一个 10 美元物品的成本实际上接近 75 美元。²此外，他们还估计，在客户维护、维修和运营（MRO）的库存中，约有一半的产品从未使用，或者处于不活跃状态，而且有 40% 的资源时间耗费在“购物”活动中。他们把 MRO 库存的成本比作冰山。产品的价格就是您在水平面以上看到的内容，而采购成本则是水平线以下的内容。

我们之所以很难讨论采购总成本，原因之一在于客户的衡量和奖励制度。在不考虑采购总成本的情况下，采购代理多久会对激励计划进行一次调整，以期尽可能地降低产品的采购价格？改变客户的心态或其内部工作方式都不是一件简单的任务。通常情况下，该任务的完成水平远高于采购代理或销售代表的水平。对于最大的客户而言，明智的做法通常是将双方的财务团队成员纳入其中。这么做可能会产生相当大的影响。您的 CFO 上次与客户会面是在什么时候？

根据图 1 所示，差异化的功能有助于获得独特的竞争优势。相反，如果某个功能属于非差异化的行业通用功能（左下象限），则就需要采取一些措施，但或许通过外部合作伙伴来完成会更加有效。举例来说，一个客户不太可能因为您具备最好的薪酬体系而决定购买您的产品。

该图左下象限中的哪些功能是您的客户出于必要而执行的？这些任务是您进行扩展以便产生额外收入所依赖的核心竞争力或功能吗？一种常用示例是供应商管理的库存或 VMI。另一个示例是采购。您可能已经简化了这些功能的流程，而这些功能比您的供应商或客户的那些功能有效得多。通过这些流程，可采取更深入的 VMI，这样分销商便可接管客户的采购功能。

举例来说，C&S Wholesale Grocers 致力于为纽约休利特的零售商 Associated Food Stores 提供仓库、运输和采购服务，该零售商将其 Associated、Compare、Met、Met Fresh 和 Metropolitan City Markets 等品牌许可给了纽约城区超过 350 家独立拥有和经营的超市。³

图 1

分销商通常会开发相应的功能，为其客户提供非核心功能



来源：IBM 商业价值研究院。

很多公司已经开始重新考虑它们在这四种功能方面的价值主张。例如，United Stationers Inc. 是一家办公用品的领先供应商，2014 年的净销售额为 53 亿美元，2015 年 2 月宣布将进行品牌重新定位，统一采用 Essendant 品牌进行运营。United Stationers 的前总裁和首席执行官 Cody Phipps 说：“我们所处的行业瞬息万变，我们必须积极对我们公司进行定位，以期在未来取得成功。”

我们目前的品牌种类繁多，在各个行业均有自己的领导者，所以不能真正发挥我们‘一个团队、一个目标’的优势。我们的战略以公司更广泛的定义为基础，加上新的品牌，公司的愿景将更为清晰：奠定坚实的基础，充分发挥我们的合作伙伴及其客户的潜力。”⁴

我们建议您从下述的一些行动项目着手。

行动思路

近期（1-12 个月）

1. 评估公司的活动和能力，具体包括：了解其对业务和战略的重要性、对客户/供应商的相对重要性、差异化水平、所需投资和支持技能的可用性。评估客户和供应商的活动和能力，具体包括：了解其对业务和战略的重要性、差异化水平、所需投资和支持技能的可用性。
2. 通过生产效率（覆盖更多客户、开发新客户和机会并积极响应更多提议）和有效性（达成销售目标）两个维度评估销售绩效，同时制定包括指标和薪酬考量的细分模型。对职能行政领导和管理者交付所需的新一代技能的能力进行评估。
3. 如果您还没有这么做，请投入必要的时间和其他资源来开发价值主张并定义您的业务战略。从您的战略应能够找到下述问题的答案：我们目前处于什么阶段？我们的目标是什么？我们应该如何进行规划，才能实现这些目标？我们现在准备做什么？此外，如果目标尚未实现，请针对您的整体业务战略制定增值服务战略。

4. 对您所在公司的 IT 基础架构利用替代性交付和定价模型（例如云、SaaS、外包）的可能性进行评估，并对合资企业、合作伙伴和合作形式的各种选项进行评价，以便（a）进入新市场，（b）拓宽您的产品和服务组合，和（c）实现效率。

中期（12-36 个月）

1. 就外包、合资企业、共享服务或其他模型开始与第三方（或内部讨论，如适用）进行讨论，以便访问必需但非差异化的技能或能力（例如，会计、税收、财政、薪资、IT 基础架构）。
2. 从交付所需的相关性、服务成本和能力来重新评估您的增值服务组合。
3. 对海外拓展的机会进行评估。

长期（36 个月以上）

1. 从交付所需的相关性、服务成本和功能来重新评估您的增值服务组合。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38801

