

顾客购买的是我们的产品，但他得到的却是整个公司。

——卡特彼勒公司首席执行官 唐纳得·费德斯（Donald V. Fites）

相互信赖 共同受益

——卡特彼勒公司的分销系统

也许是由于行业方面的特点，卡特彼勒（Caterpillar）在中国是一个不为人们所熟知的名字。但实际上，卡特彼勒公司是世界上最大的工程机械和建筑机械生产商，也是世界柴油机和天然气发动机的主要供应商。在 1997 年全球 500 家最大公司中，排名第 198 位，在美国公司中排名第 68 位，在全球各行业最受赞赏公司评选中，名列工农业设备领域的第一名。1997 年，公司的营业额达到 190 亿美元。

卡特彼勒中国投资有限公司总经理田艾德（Timothy L. Elder）曾说过：“如果你对 190 亿美元这个概念不是很清楚的话，我可以告诉你，它已经超过了可口可乐。在中国，人人都知道可口可乐是一个大公司，但是卡特彼勒比可口可乐还要大，只是我们所处的行业不为公众所熟悉罢了。但是我们相信，在中国这样一个农业大国，卡特彼勒是会成为‘明星’的。”

其实，卡特彼勒公司最值得吹嘘的地方还不是它的规模，它的名气主要在于遍布全球、高效率的分销系统，用公司首席执行官唐纳得·费德斯的话说，“我们有一个无与伦比的分销系统，这是我们取得竞争优势的关键所在。”卡特彼勒现有 197 个独立分销商，它们在全球范围内为卡特彼勒分销产品并提供技术服务。依靠这些分销商，卡特彼勒在公司和顾客之间架起了一座座坚实的桥梁，这是它成功的关键所在。

建立分销系统

卡特彼勒公司的历史可以追溯到 19 世纪末，当时美国农业发展很快，为满足农业对机械的需求，卡特彼勒开始生产农用拖拉机。二战期间，由于战争的需要，开始制造履带设备。在这一时期，卡特彼勒的履带技术和拖拉机技术得到很大发展。随着市场对发动机、发电机的需求，卡特彼勒的产品系列不断扩展。现在卡特彼勒已经能够生产全部工程项目所需的机械和发电设备，如挖掘机、推土机、压实机、采矿机、吊装机、发电机、发动机。在世界各地的农场、森林、采石厂、煤矿、水库大坝、建筑工地，到处都可以看到卡特彼勒产品的身

影。

卡特彼勒产品的特点，一是价格昂贵，许多产品的单机成本超过 100 万美元，一台施工机械设备或一台重负荷发动机对用户来说都是重要的固定资产；二是销售量比较低，卡特彼勒生产的产品是非大众化的，只有特定行业才有这种需求；三是设备运行环境恶劣，常易损坏，发生故障，需要维修和更换零件。

根据这些特点，卡特彼勒选择当地分销商为其销售产品并提供售后服务。卡特彼勒与所有的分销商都建立了一种长期、稳定的合作关系，这些分销商都是独家代理，不能再代理其他竞争对手的产品。这样就能保证为用户提供专业的、稳定可靠的服务。卡特彼勒选择分销商的标准比较严格，一般都是当地的中小型企业，这些企业熟悉当地情况，接近客户，掌握需求状况，能为客户提供快捷的服务，确保机器的正常运转，使停机时间缩短到最低程度。公司承诺，对于世界上任何地方的卡特彼勒产品，都可以在 48 小时内获得所需的更换零件和维修服务。

卡特彼勒的分销商一般都具有一定的经济基础，信誉良好，他们买断卡特彼勒的产品，然后再卖给客户。这样做可以保证分销商对机器和用户的高度负责，同时分担卡特彼勒公司的风险，保证卡特彼勒的现金流，使公司财务处于健康的运行状态。相比之下，卡特彼勒通常更愿意与家族企业打交道，在他们看来，家族企业比公众企业在政策上更具有连贯性。卡特彼勒的产品寿命一般在 10-12 年，有些长达 20-30 年。而在公众企业里，首席执行官的任期一般最多只有 5-6 年，从为顾客提供连贯性服务这一点说，公众企业有可能不如家族企业那么稳定。

在卡特彼勒看来，分销系统不仅仅是从工厂到用户的单向通道，它是一个双向过程，客户的需求信息需要通过这一渠道反馈回来，促使公司推出新产品，改进服务。关于这一点，卡特彼勒常提及一个例子。80 年代初的时候，卡特彼勒推出了 D9 L 拖拉机，该机型由于采用了一些新技术，被认为可以提高效率，因此价格也稍高一些。但在该拖拉机刚卖出几百台的时候，用户反映，拖拉机在工作到 2500 小时之后，就开始出现故障。这表明，D9 L 拖拉机远没有宣传的那么好。这足以动摇卡特彼勒在行业中的霸主地位，让竞争对手有机可乘。这时，卡特彼勒的分销商及时将这一信息反映给公司，双方共同制定了补救措施：分销商尽最大努力修理故障机器，检查没有发生故障的拖拉机，同时公司对原设计进行了修改，一年后推出改进机型。经过双方努力，卡特彼勒的产品又重新赢得了用户的信赖。

费德斯曾经提到，优质的产品和完善的售后服务是企业取胜的法宝，而后者更是关键中的关键。他认为，考虑卡特彼勒产品的特点，在当地寻找分销商要远比自己企业设立分销机构有利。如果从工厂派销售和服务人员，不能很好地满足用户的要求。而通过当地的分销商，则可以为用户提供优质、高效的服务。实践证明，卡特彼勒的方针是正确的。卡特彼勒之所

以能够超越其他竞争对手，原因就在这里。

善待分销商

卡特彼勒与分销商之间的关系堪称业内典范，在商界有口皆碑。这种关系远胜于一纸合同上注明的权利义务关系，有人称其为“家庭式的关系”。

不对分销商进行压榨，是卡特彼勒最主要的原则。企业在分销产品时，经常出现这种情况，即在市场不景气、东西卖不动时，就打分销商的主意；而一旦发现有利可图时，就越过分销商自己做。这样虽然可以获得一时的利益，但却会损害与分销商的长期合作关系，最终坑的是自己。70年代，阿拉斯加的一家企业要求卡特彼勒公司直接把产品卖给他们，否则就购买竞争者的产品。卡特彼勒没有让步，坚持让对方从其分销商处购买产品。墨西哥经济萧条期间，卡特彼勒的5个分销商都度过了难关，而其竞争对手的分销商都全军覆没，当经济情况好转时，卡特彼勒成了当地唯一的供应商。

除了提供产品和零部件外，卡特彼勒还帮助分销商向用户提供分期付款等信用，同时在存货管理和控制、物流、设备维护工作程序等方面给分销商以支持。公司每年都要出版多种书面技术材料，供分销商的技术人员参考，并随时按照分销商的需要向他们的员工提供培训服务，包括如何制订企业计划、如何预测市场、如何管理电子信息系统、如何从事营销和广告活动。目前卡特彼勒公司正在建立全球电子网络系统，将分销商和公司总部、公司的供应商和仓库连接起来，这样不仅有利于零部件的库存分享，而且还可以对卖出的产品进行远距离监控，了解设备的运行情况。

与分销商进行深入而坦诚的交流是卡特彼勒的一贯作风。费德斯认为，在公司与分销商之间不应当存在什么秘密。卡特彼勒和分销商的高层管理人员之间每年都要举行一些地区性的会议，就每一种产品的销售目标以及双方应作的努力进行讨论。公司还定期邀请所有的197家分销商到公司总部进行为期一周的会议，对公司的战略、产品计划和营销政策进行全面的回顾。公司最大限度地开放了自己的信息资源，所有公司的雇员和分销商的工作人员都可以到电脑中查询信息，如销售趋势及预测、顾客满意的调查数据等。

卡特彼勒鼓励公司员工与分销商工作人员多接触，加深了解，增进友谊。公司还组织各种活动，让分销商的子女从小就对卡特彼勒发生兴趣。比如，他们会在总部办一个有20—25名分销商子女参加的联谊会，并请他们参观工厂，亲自操作机器，公司还为他们提供暑期临时工作的机会，欢迎他们大学毕业后到卡特彼勒来工作。

分销在中国

卡特彼勒产品的主要市场在美国、英国、德国、中国和印度。其中美国以外占 51%。早在 1979 年，卡特彼勒就开始了在中国的业务，相继设立了北京和上海代表处，成立了卡特彼勒中国投资有限公司。20 年来，卡特彼勒在中国投资 10 亿人民币，建立了 6 家企业：四个合资生产厂，两家合资子公司。卡特彼勒公司副总裁任熙亚（Siegfried R. Ramsever）认为，“中国经济速度高于其他国家，中国市场为外商投资企业提供了更多的机会，如果卡特彼勒不来中国投资，那将是一个巨大的错误。”

1995 年，卡特彼勒与中国最大的工程机械制造企业——徐州机械工程集团合资，组建了卡特彼勒徐州有限公司，生产液压挖掘机和筑路机械；1997 年，与日本伊藤忠公司及 SNT 公司共同投资，组建了亚实履带天津有限公司和亚实锻造天津有限公司，制造液压挖掘机履带行走装置；1997 年，由卡特彼勒中国投资有限公司、亚洲战略投资有限公司和中信机械制造有限公司合资，成立了山西国际铸造公司，为卡特彼勒的发动机生产缸体和铸件。两家合资子公司是：帕金斯发动机天津有限公司，广州马克柴油机公司。

如今，在中国的大型项目工地上，到处可以看到卡特彼勒的机械化大军：在山西煤矿，有卡特彼勒的采矿设备；在大西北的天然气和石油矿井，奔跑着卡特彼勒的履带式推土机、铺管机和平地机；在东北地区，卡特彼勒的液压挖掘机和多用途机在进行排灌；在中国的许许多多工业部门，卡特彼勒的发电机和发动机在提供急需的能源和动力；在三峡和小浪底，有卡特彼勒大型机械忙碌的身影……

卡特彼勒希望把它的分销经验移植到中国来，扩大在中国的生产和销售，目前它已在中国建立了 5 家独立分销机构。这些机构帮助用户根据作业需求，选择合适的机器和发动机，培训操作人员，在产品的整个生命周期提供保养和支持服务，在主要城市和大型项目基地建立产品支持中心。卡特彼勒希望能够利用自身优势，扩大在中国的分销范围。但由于卡特彼勒产品及行业的特点，要求分销商具有雄厚的财力、熟悉卡特彼勒机器及业务，分销商的政策和领导要有长期一致性和稳定性，分销商要一切围绕客户并为客户提供最快捷和周到的服务，符合这些条件的公司在中国很少。另一方面，由于中国目前尚未完全开放分销业务，在建立分销网络、进口产品国内销售和提供有偿售后服务等方面都受到一定限制。卡特彼勒目前在中国的 5 家分销商均为外商独资企业。

田艾德先生在谈到卡特彼勒在中国遇到的问题时，不无遗憾地说：“卡特彼勒的优良设备和服务在中国没有得到充分的发挥，由于中国政府在产业政策上的一些规定，我们和分销商

在中国发挥的作用，同世界其他地区相比只有 20%。我们的机器提供给用户的价值，同在世界其他地区相比只有 70%。我们看到，中国许多地方的工地上还是千军万马，挥锹上阵，农业机械化程度不高，从某种意义上说，中国的人力是我们在中国面临的巨大竞争。”他希望中国能够进一步开放市场，减少在建立分销体系时的繁琐手续，“我们期待着中国能进一步开放市场，这样卡特彼勒就可以把一流的制造技术、优良的服务和经验带给中国的用户，提升中国工程制造行业的服务水准。”

点评

近几年，分销（distribution）这个词为越来越多的人所熟知，分销的作用为越来越多的人所认识。国外的一些教科书和论著中常常这样写道：分销是服务业的一个重要组成部分，它在促进国民经济的循环过程中发挥重要作用。据统计，1994 年美国分销业对国内生产总值（GDP）的贡献率达到 16%，分销业的就业人数占国内就业总数的 15.5%，日本的这两个指标分别为 13%和 18.4%，澳大利亚分别为 18%和 20.8%。

现代分销体系是市场经济的产物，也是市场营销观念发展的必然结果。从概念上讲，分销体系，指产品从生产者手中出来后，到消费者手中的整个传递过程，包括产品提供—运输—仓储—销售—售后服务，以及相关的金融服务等。这一过程中的无论哪个环节出现问题，都会影响再生产的进行。

对一个企业来说，分销体系的完善与否是关系到企业能否获取竞争优势的重要因素。实践证明，在市场竞争日趋激烈的今天，通过降低生产过程中的成本来获得竞争优势的空间已经非常小了。因此，许多企业纷纷把目光转向生产后的分销体系上来，希望通过建立高效的分销体系来获得成本优势和差别化优势。它们已经开始了分销体系全过程的质量管理，特别是用户系统管理。卡特彼勒公司拥有一流质量的产品，但其总裁却把经营的成功归功于该公司拥有的 197 家全球分销商的网络。确实，卡特彼勒的分销网络已形成一个非常完善的产品分销和支持系统，能为用户提供及时的售前、售中和售后服务。而卡特彼勒的分销商则为其提供准确、及时的市场反馈信息，使卡特彼勒能够根据市场的变化迅速调整策略、改进产品，以更好地满足用户的需要。

相比之下，中国的分销体系相当落后。在计划经济年代，国家对分销业进行严格管理，企业没有分销自主权，也缺乏这方面的意识。近年来，随着市场的逐步放开，分销业有了一定发展，打破了所有制界限，生产和流通的分割现象有所扭转，企业的分销观念有所增强。在对外开放市场方面，有限度地引进了外资，但只局限于经济特区和开放城市，目前这些地

方的外资商业企业数量达到 19 家。

应当看到，分销体系的完善一方面有赖于国家政策的放开和规范，另一方面，很重要的是，要靠企业自身去努力。卡特彼勒分销体系给我们的一个启示就是，要建立与分销商之间的稳定、长期、可信赖的关系，有些事光靠企业自身还不行，要想到分销商这支“胳膊”，它会为你办很多事。在卡特彼勒的例子中，厂商与分销商是一种家庭式的关系，互相支持、互相合作、互相受益，一旦这种关系遭到破坏，对双方都没有好处。现在企业都在喊市场疲软，东西卖不出去，厂家和零售商之间讨价还价，争个不休，这些企业实在是应该学学卡特彼勒。卡特彼勒舍得在分销商身上花功夫，宁肯受一时的损失，也要保证信誉，这才引来了分销商的竭诚合作，起到了为企业分忧解难的作用。