

改变工业分销的游戏规则

新一代的工业分销商是不遵循惯例的。在充满挑战性的经济时代，创新型经销商不是去采纳传统的规则、缩减投资，而是洞察商业优势。新一代的管理者利用技术和创新方法，为行业制定新规则，扩建他们的企业模型来获得市场份额。



目录

引言——寻找优势 1

抓住优势：工业分销的变革 2

 iAutomation——由外向内 2

 FactoryMation——由下到上 3

 Tacoma Screw——由内到外 4

云之光明前景 5

 光明前景? 6

结论——云不仅是光明前景，更是光明前景的实现 7

 参考： 9

引言——寻找优势

过去的十年，经济跌宕起伏。工业部门的传统价值链模型被翻了个底朝天。整个行业都面临全球竞争的压力，导致价格降低，少拿钱多办事，全球经济经历了一段非常动荡的时期。制造商进行外部采办、重新支撑，竞争日益激烈，以便从终端客户消费中获得更多的利润，但这却压制了经销商。

在更广泛的市场上，新一代的客户、员工和管理理念正在改变“做事方式”，从消费者和工业部门学习技巧。这个时代正在见证一些最强大的新技术，这些技术已经迅速确立了自身定位，成为制胜关键，对传统企业尤其如此。

让我们来看看几个公司的例子，他们代表了这种新一代技术。但首先，我们将与您分享研究和访谈的成果，这些研究和访谈回顾了经销商的模式中推动变革的主要力量和趋势。在研究中，我们向高管提出了这样的问题：他们认为最重要的趋势是什么，以及针对该趋势，他们为实现企业现代化所贯彻的首创精神是什么。下表给出了七大趋势。

趋势分布	首创精神
改变经营模式	扩展经营模式 新产品流程和服务、轻工制造业和面向客户的现场服务。
经济健康	通过关注利润和库存管理，以及利用技术提高效率和性能，使企业在经济上持续发展和保持竞争力。
电子商务	全渠道和移动销售。 B2B（企业对企业的电子商务模式）全渠道不同于 B2C（企业对消费者的电子商务模式）。 业务优先级 研究表明：振兴电子商务技术是 B2B 和 B2C 企业的首要投资。
产品组合和库存管理	利于需求的库存管理和更精准的预测。 对工业分销来说，库存是主要的投资。经销商需要保证智能库存策略和快速转向，以避免占用流动资金。
分销和卓越物流	物流仓库、运输更新。 将仓库自动化作为公司成长的一项内容对于提高物流的速度和精度至关重要。失去订单或拣货错误意味着失去了美元、收入和客户。 经销商面临巨大的运输挑战。整体运输成本正在上升。客户需要的是项目的总成本，当他们看到这些成本上升时，他们希望其他方面的成本下降。经销商需要通过利润最大化来对冲成本、抵消费用。
人力资源转型	吸引、培训和保留人力资源。 再培训：对于现有工人来说，新材料科学、流程、服务和技术可能是一个挑战。一项公认的关键策略是侧重于对自动化（汽车：ID、声音和移动应用程序）的指导。 新一代劳动力——年轻工人正在寻找有趣而又需要现代工作技术的工作。
服务化	一个热门的竞争领域是通过提高服务，增加客户消费。许多制造商之前的模型通常都支持这一方式，以扩大产品的市场份额。

工业分销行业的另一个重要因素是并购的速度以及私人股本收购。高管可通过主导改变或者迫使企业改变并购，进行选择。

抓住优势：工业分销的变革

业内传统思维是降低价格、保持业务精益和内容丰富。然而，在竞争激烈的世界，传统思维无法助您的公司脱颖而出。您的客户总是在寻找更多的东西。对此，如果您想拥有主动权，那么您必须做出响应，甚至进行主导。通过技术以创新的方式执行这些概念，增加竞争优势，使公司找到优势与增长的机遇，而不是一味地压缩价格和成本。以下举例中的公司即为抓住了优势：

iAutomation——由外向内

[iAutomation](#) 是一个拥有先进的工业自动化¹系统的经销商，正是如上所说的新一代经销商。他们不仅仅提供货源和库存（经销商的传统模式），而是希望为他们的客户提供一个完整的自动机解决方案：从设计到整合、落实和服务。

有了 NetSuite 的云企业资源规划（以下简称“ERP”）基础，iAutomation 能够提供一个信息平台供移动领域人员使用（他们大部分时间都花在办公室外的客户端场所）。现场工程师没有把时间花在办公室内的行政管理、追踪文件和信息上，而是用于为客户增加价值。

iAutomation 对于后勤办公室的需求最小，可以自由地将营运资本投资于成长方面。iAutomation 营销经理 Josh Walters 说：“创新的确能驱动市场。基于这个事实，我们建立了公司，解决客户最困难的问题。这样的创新和行动包括重组销售团队，以加强技术服务交付。这是一项以客户为中心的创新，得到的回报是客户的满意度和回头客带来的生意”。这里的云支持通信和协作涉及跨工程、生产、销售和服务各方面，从而为客户开发和收集复杂的解决方案，并将其付诸实践。

然而，这只是部分情况。在过去，iAutomation 依靠运营商来手动定位和选择产品。iAutomation 物料经理 Ryan Dean 说：“货物号码有 16 位或更长，这样容易出错。”现在 iAutomation 利用 NetSuite 的一位合伙人 [Oz Development](#) 公司，进行条形码编码和扫描。并将其直接并入 NetSuite 的订单管理。仓库的订单执行过程提高了库存管理和出货水平。

有了 OzLink，定位和选择库存有所改善，使之“...容许 85000 个现有零件在四个位置间流动，以便按工作订单进行组配。云操作可以让我们对我们的货物进行实时跟踪，减少了不必要的电话和电子邮件联系。我们可以看到实时发生的事情：挑拣、包装和装运，这真正加快了我们的响应客户的时间。实时跟踪的准确度也减少了对于盘点计数的需求，而在此之前我们已经做了十多年的盘点计数。”而库存准确率则从 83% 升至 99%，Dean 说道。



¹机械和动态控制器、执行器、气动装置、泵和传感器。

²制造、分销和强大的服务部门。

对经销商来说，整体库存管理策略至关重要。关键是应对需求——存储需求量大的货物并减少流动率低的货物。对于 iAutomation 来说，以前其需要花一个星期补充库存，现在只需要一天。快速周期意味着让库存充分发挥其作用，创造收入，而不是占用资金。



FactoryMation——由下到上

传统思维是自顶向下的：建立一项业务，设计其流程，最终获得技术。然而，也有像 [FactoryMation](#) 这样的公司颠覆了这种传统。云计算和电子商务是思想的内核：为什么不利用互联网在线目录和客户服务云平台去开展业务呢？毫无疑问，在消费者市场，这不是新思维，但在工业市场，无论是过去还是现在，这都是非常规的思维。³

iAutomation 采用“服务”路径促进其成长，而 FactoryMation 则相反，他们可以使用其行业秘诀并利用技术来创建低开销业务，并将节省下来的部分惠及客户。FactoryMation 不关注工业部门的低迷和动荡，相反，他们看到了发展机会。从一开始，该公司就购买了 NetSuite 的云 ERP 应用程序，FactoryMation 运营总监 Stephen Smithwick 说：“...因为小企业也负担得起这个程序，而且，如果需要，后期也有能力进行扩张。”该软件诞生得晚、见效却快，同时能快速、持续和成功地落实金融、移动销售、电子商务和仓库事务。

准确的挑选和快速运送是 FactoryMation 创建客户群的关键。Smithwick 说：“将零件送至客户的能力对客户来说至关重要。因为这些企业中大部分可能是在损坏的设备旁，坐等维修。可能仅仅是因为一个值 20 到 30 美元的零件停止了工作，导致机器的不正常工作，使客户每分钟损失数千美元。”使用 OzLink，他们实现了仓库定位和条形码扫描来跟踪和选择产品，并且，他们将这一功能集成到了公司的库存销售模块。

精度和速度意味着客户按时付款，改善企业的现金状况。高效操作让员工从追踪问题中抽身出来，致力于企业成长。FactoryMation 的成功和改进让他们在德克萨斯州奥斯汀建立了第二个仓库。利用云基础设施和多地区库存管理，他们可以看到外地的客户和库存，向更广泛的客户群提供服务。区域化分布有助于解决运输成本增加的问题，以及向客户提供快速服务。成长的还包括创新销售方法，例如移动展厅（配有一系列产品样本的货车），他们能够利用移动客户关系管理（以下简称“CRM”）功能下单。Smithwick 说：“一周内大部分时间里，货车是在路上展示的。”“有了基于云的系统，可以实现与办公室的人员实现信息共享。所以，即使我们的驻外代表分散在全国各地，办公室总是掌握实时信息。”

Tacoma Screw——由内到外

³FactoryMation 始于 2005 年。

Tacoma Screw 是一个家族式经销商，他们对身要求很高，曾决定与巨头竞争。在其发展道路上，他们将通过利用技术振兴电子商务流程，扩大自己的市场和渠道。超越全渠道只是针对 B2C 企业的传统思维，Tacoma Screw 实施了各种商业解决方案，以支持所有渠道。全渠道策略有在线网络、目录、移动、储存（他们有 15 家零售网站）和点击和收货（在线下单，在商店取货），以及高级搜索功能，帮助客户寻找产品，确保以客户想要的任何方式予以支持。



Tacoma Screw 电子商务和业务支持经理 Eric McGregor 说，他们的 NetSuite 部署是“.....提供更高水平的客户服务”。“有了 SuiteCommerce，客户可以在线浏览和购买产品”。此外，客户可以看到他们的订单历史、定价以及库存状态。通常情况下，买家需从一个网站跳到另一个网站，但如今，提供库存状态和定价可减少这种现象，增加 Tacoma Screw 的销售量。

Tacoma Screw 的 IT 经理 Gary Myers 说：“我们.....增加了一些附属功能，而像我们这样的小公司通常不会这么做。”高级搜索功能通过利用一项可视的知识型技术来仿真用户真实体验，使客户搜索一个类别下的成千上万件物品，有助于快速选择相关选项。在屏幕后有自然语言搜索引擎，即从 NetSuite 的合伙人 [EasyAsk](#) 获得的 SuiteApp，以提高搜索精度。

云之光明前景

上述分销商以及其他有前瞻性思维的工业分销商分享了以下通俗易懂但却至关重要的经验：

——*挑战传统思维*。新一代企业家反对传统的设计理念，利用技术作为业务开始的基础，他们认为创新技术是战略上的缺失部分，他们现在可以利用创新技术创建一家新企业。



——*选择可以一起前行的伙伴*。选择可以一起前行的技术伙伴的确需要花费时间去研究和关注，但这是企业要做的最重要的一个决策。上述公司以及我们提到的其他许多公司几年前就开始使用云 ERP，他们看到了云的未来，以及伙伴关系的未来。

——*以你的市场/顾客专业度强基固本*。经销商在价值链中有一席之地，这是因为他们对市场需求的了解以及对如何满足客户要求理解。但他们必须继续前进，不能被甩在后面。一位经销商告诉我们：“我们看到许多制造商开始重新考虑他们的模式。我们要融入他们的未来，而不是等待他们把我们淘汰”。

现在的经销商应重视他们对客户的了解和亲近程度，以建立更有意义的关系，提供额外的服务，而不仅仅是储存货物。为了做到这一点，他们利用技术来提供服务，来赚钱，而不是为了留住客户而提供“免费”服务。

——*确保你的迎宾人员和客服人员头脑灵活*。埋头于文书工作的设计师和现场人员并不快乐，也不能为客户或公司增加价值。公司应给予他们信息、经验和技术支持。像 iAutomation 一样的公司在员工比例方面，现场人员比非增值岗位人员比例高。

——*盘活库存*。仓库部分是经销商的主要支柱。但看不到您储存的物品，员工就不能卖掉它，无法评估其价值和潜在利润，也不能储存需求量大的物品。一位经销商告诉我们：“运作不佳的库存会占用大量现金，这些资金像一个锚，降低业务速度”。

——*让电子商务助力而不是妨碍销售团队*。与呼叫中心、网络和直销协作，将各个流程融合起来。TacomaScrew 由 50 人组成的外部销售队伍就使用了网站，并将其视为销售流程的助手。聪明的企业组织会创建销售激励机制，这反映出客户也可能使用多个渠道。跨渠道时，不仅要提供自助服务，还要有客户偏好和折扣。而在后台，会计系统需要反映每个客户的总销售额，以确保销售团队的良好信誉。

——*云是基石*。当代商业需要多站点运行和流动劳动力。云企业 ERP 提供了一个关于事实的单个版本，从而保证实时掌握关于业务的准确信息。这种常见的云平台不仅为我们的业务绘制了战略鸿图——我们正在如何做；我们能够在哪些方面做的更好——而且也为我们的日常工作进行了战略部署。

尽管你公司的首席财务官可能会说上述经验可能是你给经销商的无形“软福利”，但是也有直接

光明前景?

A group of five business professionals (three men and two women) standing in a row, looking upwards and to the right. Above them is a large, stylized graphic of a brain composed of various icons representing business concepts like communication, technology, and strategy.

降低 IT 运营成本——多租户云产品支持新特性和功能上线，不需要进行昂贵的且易于造成破坏的升级。企业组织通常可以通过精简 IT 人员操作，消除 IT 人员全天候、全周性昂贵而繁重任务。

结论——云不仅是光明前景，更是光明前景的实现。

传统经销商经常错过对新想法的投资，缺乏对员工的包容和鼓励，以使员工提出建议并以新的方式为公司服务。很多时候，这只是保守主义或者成本削减的心态在作祟，但事实是，许多经销商不能真正了解*他们真正赚钱的地方在哪里*。哪类客户、产品和流程有利可图，或者说利润更丰厚？什么是可以维持、升级和扩展的、用来获得更多总收入的客户基础？什么会刺激新客户感兴趣的新产品进入市场？企业如果没有凝聚力，无论规模多大的公司都不能确定这些关键问题的答案。

按照传统思维思考的企业往往在产品扩散方面遇到困境，他们认为自己需要做的事情就是丰富产品目录，并降低价格。但这需要付出代价。库存部分无疑是公司竞争计划的一部分，但是如果库存运作不佳，现金将被占用。

因此需要更大胆的计划。我们研究的案例是有勇气实现那些更大胆计划的企业。

iAutomation 公司的年度增长率达到了两位数。他们的 ERP 协助他们在这些方面看到了收入增长点：利润率较高的客户，更广泛的服务，以及看到交叉销售机会的能力。iAutomation 公司的生产总监 Al Morrison 表示，软件“.....具有挖掘数据的强大能力”，而且“.....所有的一切都在同一个平台，总集成是巨大的”。



许多公司认为技术和改变可望不可及，但是这些示例企业挑战了这一观点，并证明这是可以做到的！相比当代的许多大型组织，Tacoma Screw 的全渠道实际上更为先进。这可以应用于全国范围，获取更大的销售量。Eric McGregor 说：“很多人可能觉得我们销售的就是扣件，但现在他们能在网上看到我们提供的所有其他产品。”他还说，“我们的业务范围始于太平洋西北地区，现在我们接收来自所有 50 个州的订单。”⁴

⁴最初援引于“2014 年 6 月 2 日工业分销”。



FactoryMation 的业务收入每年增长 20%，现拥有移动展厅、使用条形码扫描的实时库存以及可两天送达至美国任何地方的规划。他们以云 ERP 系统为支撑，由一个专门的领导小组主导成长和创新。

这些只是其中几个打破传统的公司，他们利用其他行业的技术和思想来创造新机会。他们不断更新我们对工业分销商经营业务的概念和并从中获利。
