

探寻中国轮胎工业的解困出路

——建立具有竞争优势的营销渠道(续1)

程永悦

(对外经济贸易大学, 北京 100721)

中图分类号: F270

文献标识码: B

文章编号: 1006-8171(2001)10-0579-10

(接上期)

3 国内轮胎市场营销渠道研究

3.1 中国轮胎市场营销渠道状况调查

从新中国成立到20世纪70年代中期, 轮胎一直属于战略物资, 完全纳入国家的计划经济体系, 由有关政府部门负责统一计划、生产、采购、运输和分配, 原配轮胎和替换轮胎市场的差别很小。从20世纪70年代末到80年末, 由于国内、外环境的变化和轮胎品种、产量的增长, 大部分产品虽已不再是战略物资, 但仍是重要的工农业生产资料, 而且供不应求。替换轮胎主要通过国有的物资流通部门如各地的供销社、物资公司和化轻公司等负责批发和零售, 其中有些单位或其衍生的公司至今仍在经销轮胎。这些国有渠道的共同特点如下^[13]:

- 经营范围大而全;
- 销售网络密集;
- 周转较慢;
- 设备、设施齐全;
- 库存规模较大;
- 信誉度较高;
- 利益驱动力较低。

进入20世纪90年代后, 随着中国私营经济的不断发展, 很多私营企业进入到轮胎行业中的生产和销售环节, 并逐渐占据了营销渠道中的重要地位。尤其是遍布城乡的各种轮胎零售店, 到90年代末已经绝大部分私营化了。私营渠道的一般特点为:

- 销售网络一般不健全;

- 周转较快;
- 缺乏专业的设备、设施;
- 库存规模一般较小;
- 信誉度较低;
- 利益驱动力较高。

由于替换轮胎市场是企业的主要利润来源, 以下主要讨论替换轮胎营销渠道问题。国有企业的轮胎营销渠道是一种典型的传统结构, 如图3所示。

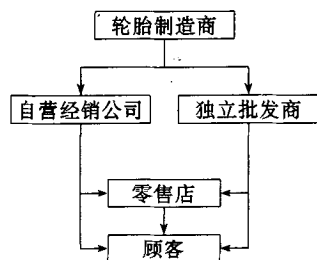


图3 国有轮胎企业营销渠道结构

图3中的自营经销公司一般是属于轮胎制造商的下属公司, 由轮胎厂派出的员工承包经营, 大多与轮胎厂在同一城市, 有的轮胎厂会在同一城市或地区拥有多家经销公司。但这些经销公司一般都规模不大, 网点很少, 以零售为主, 因此其销售量和对市场的影响力都不大。又由于是承包经营, 往往只专心于完成自己的承包指标和奖金提成, 至于市场调查、信息反馈等功能几乎都没有。独立的批发商中有一些是过去国有渠道中的单位, 但更多的是私营流通企业, 它们虽然也做零售, 但主要是为了掌握市场行情, 绝大部分业务还是批发, 其拥有的销售网络一般都很强, 有些公司更是成为区域性的

轮胎经销大户,年销售额可达数千万甚至上亿元人民币,据估计毛利一般在10%左右(国外轮胎批发商的毛利率更高)。这些公司的融资能力、仓储设施和管理水平都很好,但对轮胎企业的讨价还价能力也很强。

至于零售店,实力就差多了,大多是夫妻店,有些甚至是非法经营的黑店。这些小店的特点是资金少、手段灵活、多种经营和卫生条件差。所经销轮胎的品种主要根据轮胎批发商的情况而定,对轮胎的结构、性能和使用条件等专业知识掌握不多,除轮胎外还经营其它汽车配件和简单的汽车维修等服务项目。与汽车维修相比,经营轮胎的毛利很小,但营业额高,而且省心省力,没有风险(轮胎制造商已提供充分的质量保障),因此大部分从事汽车配件零售和汽车维修保养服务的店铺都乐于经销轮胎。当然,也有一些是专业性的轮胎零售店,只卖轮胎,另一些是专业性的汽车修理厂,顺便经销轮胎。零售商和大用户(例如运输公司、出租汽车公司等)除了严重的轮胎质量事故,很少能与轮胎生产企业直接发生联系。在调查中发现,即使有零售商或大用户找上门联系,大企业的销售人员往往用高高在上的态度和高于批发商的批发价格随意把他们打发走,并不想多知道一点具体情况。

国内轮胎零售店与发达国家的最大差别是店面狭小,卫生条件差,里面连坐的地方都没有,不便于顾客等候。国外的零售店一般都设有休息室,用户可以一边等候,一边坐着读报、看杂志、喝饮料和休息,有些高级的专卖店外表甚至建成花园式的,环境幽雅。其次,开展的服务内容少。例如美国的轮胎零售店,60%的业务是服务项目,只有40%是卖轮胎。国内零售店在现有状况下很难开展有特色的服务,对于轮胎制造商和用户来说都是不利的。

3.2 国有轮胎企业营销渠道中存在的问题

到20世纪90年代末,汽车轮胎,特别是轿车轮胎,其生产资料的属性已更多地让位于消费品的属性;至于载重轮胎,虽然还有一定的生产资料属性,但随着国内运输行业私营化比例的提高和企业中运输承包责任制的推行,其消

费品的属性也很明显;只有工程机械轮胎、工业车辆轮胎和大型农业轮胎还是以生产资料属性为主。在国外,这种观点已经很普通,即使在国内,国家有关部门也已经把轮胎视为消费品,规定应该缴纳消费税(虽然这个税种引起国内轮胎行业的强烈反对),但是国有轮胎生产企业的经营者和主管橡胶行业的有关政府部门、协会却对此认识不足,仍视轮胎为物资,从过去计划经济时代沿袭下来的经营模式和管理方法仍然指导和管理着企业的营销渠道。显然,这种渠道模式已经不适应现今日益激烈的市场竞争环境,不但不能为企业带来竞争优势,还直接影响企业营销目标的实现。这种观念上的滞后还造成了生产与市场、营销与渠道的脱节,对营销渠道缺乏充分的认识和有效的管理。实践中存在的主要问题有以下几方面。

(1)把轮胎卖给批发商作为销售工作的完成和渠道的终点

国有轮胎企业考核营销工作的主要原则是把轮胎卖给批发商的数量和货款回收情况,只要做好这两条就算销售目标完成了。剩下的售后服务只是在发生问题时提供质量保证,主要由专门的三包人员或销售人员与批发商来解决。把中间商作为渠道的终点是营销渠道中最根本也是最重大的错误。笔者采访过的几家国内企业主管市场营销的副总经理对自己产品在市面上的零售价格都不太清楚,对零售商的情况更是一点都不了解,但对批发商的情况往往都津津乐道。这样极易导致对渠道的失控和对市场情况把握不准。

销售只有在产品卖给最终用户时才算完成,才是渠道的终点。对于工业产品,尤其是生产资料,当然批发最重要,而对于消费品而言,零售才是关键。因为只有零售商才是与最终用户直接打交道的环节,他们最了解用户的需求,品牌形象的建立需要零售商的配合,产品的附加价值和销售服务也只有通过零售商才能实现。在这一点上国有企业与国外企业形成鲜明的对比,例如轮胎行业的三巨头在中国设立合资企业前,调研工作中的关键一项就是轮胎零售商的情况,合资企业成立后,先于改造

旧生产线、建立新生产装置的首要工作是营销渠道的建立与零售商经营的规范化。他们对经销本企业产品的批发商与零售商给予很多支持,例如免费的培训、技术支持、广告和宣传品等。大连固特异公司的总经理 Johnson C L 平均每月走访一个经销商(以零售为主),实地了解情况,帮助改善服务。

(2) 轮胎企业失去了渠道领导地位,对渠道控制不力

在轮胎生产不能满足需求的时代,轮胎厂是渠道的当然领导者,但那时并没有形成对渠道有效的控制。当轮胎供过于求且渠道也在发生改变时,便逐渐陷入对批发商的依赖中,轮胎企业的风险也随之增大。现在批发商正在与轮胎企业争夺渠道的领导者地位,而且讨价还价的能力越来越高。再加上批发商的成分复杂,水平参差不齐,经常提出很多不合理要求(如拖欠货款、降低价格、放宽退赔条件),而轮胎企业为了保持或扩大市场份额,对此往往是忍气吞声。结果价格被越压越低,资金回收期越来越长,退赔率越来越高。由于对渠道的控制乏力,还导致市场上价格混乱,甚至故意经销假货,极大地影响了产品在市场中的形象。

(3) 渠道中信息流动不畅,企业对市场变化反应不及时

由于信息反馈不及时或不正确,企业跟不上市场的变化,容易导致产品的销售不畅和大量库存积压。轮胎行业发生严重亏损的1999年,根据轮胎分会的统计,到12月底会员单位的产成品期末存货值高达47.95亿元,同比增长20.7%,高出正常库存量的2倍^[1]。这么高的库存一方面是因为激烈的市场竞争和总量供应过剩造成的,但另一方面也说明企业对市场的变化反应不及时,仍在大量生产滞销品种,结果当然只能是积压在仓库中了。对比一下同一时期的几家合资企业的情况,由于产品适销,产销同步大幅度增长,经销商甚至要现款排队提货。

(4) 渠道合作水平低

营销渠道成员间完全是以短期经济利益为纽带,渠道成员间鲜有长期的合作关系,渠道内

的合作水平很低。轮胎企业与渠道成员的主要长期关系就是被长期拖欠的货款。轮胎企业把轮胎卖给批发商即大功告成,批发商对零售商、零售商对用户大体上也是这样,大家都是只顾各自的短期利益最大化,不考虑某个产品的长期效益和树立品牌形象。整个渠道难以形成合力,轮胎企业的广告和各种促销活动的效果也因此被大大削弱,甚至因批发商和零售商“见利忘义”而对轮胎企业造成不良影响的事件也时有发生。这也导致销售不稳定和品牌形象极易被破坏。

(5) 企业销售人员素质不高

轮胎企业一般对科研、外贸和生产管理人员提出较高的素质要求(例如学历、资历要求),但对销售人员却没有。受过去传统做法的影响,企业管理者大多认为销售工作很简单,对人员的素质要求很低。在实践中又全面推行承包制,重效益轻管理,对业务员的综合保障水平也较低,于是业务员受经济利益驱使,很容易与经销商发生勾结,帮助经销商拖欠货款,甚至串货、骗货、骗赔事件也屡见不鲜。一些企业为防止这类事件,不得不花很大精力和财力,采取各种技术措施。例如北京首创轮胎有限公司为了防止业务员与经销商合伙骗赔,不得不额外增加数名员工专门负责登记每条出厂轮胎的编号,存入计算机系统,以便在发生索赔时核对,虽然这样做要增加很多费用,但比起大量的欺诈骗赔还是合算得多。

3.3 产生问题的原因

发生上述问题除了有供大于求、生产秩序不健全等客观原因外,最主要的原因还是大部分国有轮胎企业领导对营销目标理解的偏差和对渠道认识的片面性所导致的,其根源是对轮胎消费品性质认识上的不足。轮胎作为工农业生产资料时,只要卖给物资批发部门就基本上完成了销售工作,至于轮胎的安装和维护主要由用户自行解决或在指定的修理厂进行,轮胎企业根本不必过问。而当轮胎的消费品属性占主导地位时,企业就必须通过批发商、零售商的渠道去面对最终用户,满足他们的各种需求,提供优质的服务,这包括售前、售中和售后服务。

因此必须重视渠道的建设与管理。显然,企业现有的营销渠道和对渠道的管理已经明显不适应企业的营销目标,需要进行认真评价与重新改造。

对于国有大中型轮胎企业来说,重视市场营销渠道建设与管理是企业有能力实施、能够产生差异化竞争优势的重要策略之一。如果能抓住这个重点,进而带动其它工作的开展,把握时机,国有大中型轮胎企业就完全有可能重新建立竞争优势,走出困境,与合资企业和国外品牌相抗衡。

4 重建具有竞争优势的轮胎营销渠道

根据美国营销协会术语词典的解释,营销渠道可以被定义为由各种代理和中介有机结合起来的网络(系统),这些代理和中介负责执行把生产者和用户链接起来的所有活动,以完成营销的目标。营销渠道中既有实际的商品、资金的流动,也有风险转移、物权交接和信息传递,关键是用最少的花费获得最大的营销效率,同时控制风险并获得尽可能多的有用信息。

汽车轮胎属于较少维护、比较耐用的特殊消费品,相对于汽车而言价格不高,需定期更换,销售量大。轮胎的体积与质量相对较大,可长期存放,对仓储要求不太严格,技术支持与售前、售中和售后服务主要发生在更换轮胎时,需要有专门的技术人员和专用设备,一般要在零售商处进行。建立具有竞争优势的渠道应根据轮胎的这些特点先从结构设计着手。

4.1 轮胎营销渠道的结构设计

营销渠道的结构设计包括长度、宽度和多渠道三方面的问题。

(1) 长度

轮胎属于量大、购买分散、货值中等的商品,因此需要渠道有一定的长度,即经过1~2级批发商再到零售商,最后到达消费者手中。这样可以保证足够的市场覆盖率和适度的渠道成本和风险。如果由轮胎生产商直接建立零售网点去从事零售业务,虽然承担的风险最小,但成本太高,而且不容易获得很高的市场覆盖率,经济上不合算。如果经过的中间层次太多,虽

然市场覆盖率容易提高,但渠道费用会随之增加,而且对渠道的管理、控制难度也提高,风险增大。根据国内外轮胎市场营销的经验,中间层次以1级批发商为最佳,个别地区可以适当扩大到2级,如地区总经销和一般经销商,但一般经销商往往是批零兼顾。批发商一般被授权在一定区域内负责向零售商供货,最后由零售商完成销售任务。

企业当然也可以通过自己拥有的直营店去销售轮胎,但设立直营店的主要目的应该是为零售商提供一个为顾客服务的样板,同时更多地了解市场情况,直接掌握第一手信息,而不是单纯为了企业或直营店的收益。除非当地的独立经销商不称职,否则不应与经销商争抢市场。这方面有一个很好的例子,辽宁轮胎集团有限责任公司在1999年8月为适应日益激烈的市场竞争,更换了营销主管,调整公司的营销渠道,实行区域经营策略。该公司的主要产品是全钢载重子午线轮胎,当时的市场主要集中在辽宁及周边地区。新策略关闭了所有在辽宁及周边地区的自办销售公司,仅在沈阳、大连设立2个办事处,实施区域经营,把市场全部让给签约的经销商,并统一了价格。由于理顺了渠道,消除了干扰,这些地区的销售额比过去有大幅度提高,经销商也都能按期付款,当年9月份的回款即超额完成任务,创了几年来的最高记录^[14]。现在很多国有企业的直销店都存在类似当初辽宁轮胎集团有限责任公司的情况,必须下决心治理整顿,清除对市场的干扰。

(2) 宽度

从理论上讲,轮胎这类产品的渠道宽度越密集越有利于产品对目标市场的覆盖。但考虑到管理效率和减少渠道内冲突,还是以选择性分销,区域经营的方法为佳,即挑选一些适宜的经销公司负责不同地区的批发业务,由经销公司再选择适宜的零售商作零售。在国外,由于存在跨地区的大型经销商,地域划分不是主要问题,例如澳大利亚的两家最大的轮胎经销商Bob Jane和Smithers,各有100多家自营和特许连锁店,统一进货,除经销多种品牌的轮胎外,还拥有自己的品牌,在指定轮胎厂专门定牌

加工某些特殊规格的产品。它们的销售量约占澳大利亚替换轮胎市场的 80%。但在中国还没有这样强大和优秀的轮胎经销商,因此必须考虑地域划分的问题。在目前的情况下,以省或大城市为单位最合适,可以最大程度地减少经销商之间及经销商下属零售商之间的利益冲突,防止跨地区串货。

由于目前国内轮胎批发商良莠不齐,有时很难找到适宜的地区经销商,这时也可以考虑独家经销。企业自己在目标地区建立批发公司,这样企业会拥有最大的控制力同时风险最小,当然成本也会相应提高。在这方面做的最成功的是佳通轮胎中国有限公司,目前该公司在国内的销售全部通过设立在各地的自营批发公司进行。

(3)多渠道

为了进一步扩大市场覆盖能力,国外的轮胎公司经常采用双渠道或多渠道来销售产品,即除了通过代理/批发商和零售商的传统渠道外,还通过非传统渠道如大型商业零售集团、折扣店、会员俱乐部等销售产品。具体选择哪些渠道必须经过认真调查和慎重考虑才能决定,固特异公司 80 年代中期的一份不同渠道效率评价表对我国轮胎企业仍有一定的借鉴意义,详见表 3^[15]。

采用双渠道的优点是可以大大提高产品在市面上的覆盖率和销量,争取潜在的消费者,但双渠道也存在下述缺点:

- 管理和控制的难度加大;
- 不同渠道间易产生价格和市场的竞争与冲突;
- 利润不一定与销售额同步增加。

这方面教训最深刻的也是固特异公司。该公司 90 年代以前在北美地区的销售一直是通过传统渠道,并且业绩很好。到 90 年代初共拥有 1 000 多家自营经销公司和 2 500 家独立经销商,大家合作紧密,其中独立经销商贡献约 50% 的销售额,是主要的销售力量。但受竞争对手冲击(当时米其林、普利司通通过兼并大举进入北美市场)和消费者购买行为变化的共同影响,其主力品牌在替换轮胎市场的占有率

表 3 固特异公司渠道效率评价

项 目	公司自营	独立经销	石油公司	大零售集
	零售店	商零售店	加油站	团汽配部
市场覆盖				
地理分布多样性	选择性	高	很高	完全多样化
地理分布绝对值	少	多	很多	少
控制				
渠道任务执行 ¹⁾	完全	中等	低	低
产品在渠道中的				
形象传递 ²⁾	完全	中等	低	低
效力				
市场覆盖	低	高	高	中
控制能力	高	中	低	中
综合	一般	好	差或一般	一般或好
效率				
成本	高	低	低	中
能力	有限	一般	有限	一般
综合	差或一般	一般或好	一般	一般

注:1)包括销售展示、定价和安装等;2)包括声誉、抱怨、适应消费者需求和员工态度等。

1992 年比 1987 年下降了 3%。当时公司的董事长兼总经理 Gault S C 决定采用双渠道战略以迎合消费者,打击对手,重新夺回市场。1992 年 3 月正式向 Sears, Wal-Mart 等大型零售集团及其它一些轮胎折扣连锁店如 Arizona 等出售 7 种固特异品牌轮胎,其中仅 Sears 一年就能销售 950 万条轮胎。但是这种做法马上招致独立经销商们的强烈反对,因为同样规格的轮胎在大型零售集团的零售价通常比经销商所属的零售店低很多,这迫使他们也跟着降价,销售额和利润大受影响。许多公司以前只经销固特异轮胎,现在也开始兼营其它品牌,甚至开发自己的品牌(还是由固特异工厂生产的),以赚取较高的利润。而米其林、普利司通等则趁机提供更高的毛利率和更优惠的促销方法,吸引他们来经销自己的品牌。从此,这些多年合作的独立经销商不再与固特异保持紧密关系,也不再忠诚于固特异的品种。1995 年,固特异决定对双渠道策略加以调整,以减小两个渠道间的价格竞争和利益冲突。公司宣布将向自营经销公司和独立经销商提供专门的规格品种;与大型零售集团的完全不同。固特异公司内部后来对此策略的评价是当时犯了一个大错误,尤其是把相同规格的产品通过两个性质完全不同的渠道来经销,引发了一系列的问题,虽然暂时增加了

销量,但失去了原来忠实的经销商网络,并导致主要竞争对手轻易进入了自己苦心经营多年的销售渠道。有些专家甚至对轮胎的双渠道战略本身也开始置疑,因为轮胎市场一直被分为两大部分——原配轮胎市场和替换轮胎市场,原配轮胎市场利润很低,制造商的利润主要靠替换轮胎市场。大型零售集团经销产品的特点是价低量大,避开中间商,直接从厂家进货然后统一配送销售,不需要太多的技术支持,只提供最低水平的销售服务,对广告的依赖性也不大。这与传统渠道的经营模式是完全不同的。在通过双渠道营销时,要把相当一部分替换轮胎市场的销售交给大型零售集团去做,由于其讨价还价能力强(与原配轮胎市场相近),价格被压得很低,虽然销售数量高,但对应的利润率却很低。而与此同时,传统渠道的销售也必然会受到影响,经销商利润率降低,如果销售额下降很大,会导致企业总利润的下降。

因此,对轮胎这种特殊产品来说,国内企业在选择双渠道战略时一定要慎重,虽然目前尚缺乏大型的全国性大型零售集团,只有一些区域性的公司可供选择,但国外的一些大型零售集团如 Wal-Mart 等一直在考察情况,准备在适当时机进入,而家乐福则已经在几年前就“绕道”登陆中国了。

4.2 渠道的建立

渠道结构设计完成后要给渠道成员分配任务,然后根据要求挑选适宜的单位加入,组建渠道。

(1) 任务分配

由于不同的企业有不同的特点,对于渠道的任务分配也不会完全一致,但下述项目却是一般轮胎销售渠道所共有的:

- 销售;
- 渠道支持;
- 物流;
- 售前、售中和售后服务及三包;
- 风险预测。

企业可以根据自己产品的特点和营销目标,把上述任务细化后分配给目标渠道成员,这样可以在今后的合作中做到目标一致、分工明

确、责任落实。在挑选渠道成员时也能使大家心中有数。目前国有企业的营销渠道任务分配不均衡,很多企业应该参与的工作都交给批发商去做了,而对批发商、零售商应该完成的任务却没有明确要求,导致企业与最终用户脱节,销售工作到批发商就完结了。渠道任务分配的原则是企业必须始终坚持针对最终用户,对批发商这一级的职责和权利要有所限制,重视对零售商的支持与联系。

(2) 挑选成员

确定了渠道各级成员的任务后,可以根据要求来挑选渠道成员。但根据目前国内轮胎市场的状况,要想挑选到好的渠道成员确非易事。很多企业都是在碰运气,靠朋友介绍、业务员联系和客户自己找上门来发展渠道成员,虽然其中不乏优秀的经销商,但在供过于求、市场竞争激烈的情况下,企业往往是“饥不择食”。结果导致渠道内成员的品牌转换十分自由,没有转换成本,品牌忠诚度很低。退出渠道的成本也很低,渠道成员成分复杂,企业受骗上当的事屡见不鲜。

国外企业选择渠道成员的做法值得我们借鉴,整个挑选的过程是连贯的,早期的筛选采用排除法,力求低成本、快速评价,中后期的审查和综合评价则不惜一定花费,以确保选到最满意的渠道合作伙伴,同时与关系营销、整合营销等策略相配合,扶持渠道成员的发展。对于国有轮胎企业来说,可能没有国外的环境与条件来仔细甄选渠道成员,但仍应往这方面努力,至少要对经销商进行一些评估考核,加强风险控制,对于不合格或有严重问题的经销商应坚决停止合作。尤其是一些长期拖欠巨额货款的经销商,必须忍痛割爱,不清偿欠款绝不再发货,避免更大的损失。另外,以国内市场目前的情况,不宜与一家批发商做规模太大的业务,否则很容易受制于人。一些来中国建立合资、独资企业的公司,例如固特异、米其林、佳通等都主张与中小型经销商合作,尤其鼓励批发商作零售,因为中等规模的经销商比较容易控制,而不开展零售的经销商很难准确把握市场动态,最终与用户脱节。

在挑选渠道成员时的风险控制方面,北京首创轮胎有限公司和佳通轮胎中国有限公司都做得很成功,北京轮胎厂在2000年被北京首创集团兼并重组后在原有渠道中推行批发商风险抵押金制,批发商必须提供经济担保和抵押金,据此提供受信额度,使企业能放心地与批发商长期合作,对于不能提供担保及欠款数额较大的经销商则停止供货。同时根据经销商的规模、经营业绩挑选地区总经销商,负责辖区的批发业务。佳通中国公司在自己建立的垂直营销系统中实行零售商周转金担保制,既减低零售商的负担,吸引尽可能多的零售商来经营产品,又能降低自己的风险。他们共同的特点都是要求渠道成员提供抵押或经济担保和一定数额的周转资金,以二者之和(或适当放大)来计算最高赊销额,以此降低风险并保证制造商的资金周转。

4.3 建立渠道的管理与控制体系

渠道建立后最重要的是管理与控制,但对于国有轮胎企业来说,现有轮胎营销渠道可以说是难以控制或无法控制的。一方面他们在渠道中不占支配地位,没有足够的能力去影响、控制其它成员;另一方面,渠道利益与渠道成员(包括轮胎企业)的关系不密切,各成员只顾自己短期利益的最大化,而不必考虑整个渠道的好与坏。从国外企业和国内的合资、独资企业的经验来看,建立渠道内的垂直营销体系是非常重要的和有效的。

所谓垂直营销体系,是指一个渠道系统中包括被有效管理和集中调控的横向协调和纵向联盟的组织结构,以实现最佳的业务经济性与最大的市场影响力。与传统营销渠道中的各成员独立行动不同,垂直营销体系使生产商、经销商、零售商像一个团队一样统一行动。在这样的体系中,每一个成员的利益都被集中到整个渠道中来,原来因追求各自利益最大化而引起的冲突、矛盾被基本消除,从而把渠道各种力量集合在一起,为实现渠道利益的最大化而努力。在垂直营销体系中,对渠道控制的能力可以达到最大。对轮胎企业来说,采用垂直营销体系意味着更好的存货管理和更高的渠道成员忠诚

度,掌握更及时准确的市场信息,对零售商的控制能力更强以及在整个渠道可以更加协调地为实现营销目标而努力。

一般来说,垂直营销体系有3种形式,下面分别进行探讨。

(1)建立公司化营销体系

公司化营销体系是所有的生产和经销活动都由一家企业通过对其它企业的所有权来控制。轮胎企业可以搞前向垂直一体化,通过收购、合资和自建等形式建立拥有绝对控制权的公司化营销体系。例如米其林公司1999年收购了美国最大的轮胎独立经销商之一TCI公司,从而获得了对TCI的163个分销机构和每年4.7亿美元销售额的控制权,这使米其林2000年在北美地区销售额大幅度上升,轮胎销售首次超过欧洲本土的好成绩。

在国内,这种做法的一个成功案例是佳通轮胎中国有限公司建立的直销体系,该公司目前在中国有两家独资生产厂——安徽佳通和福建佳通。在尝试了与国内现有渠道的合作后,佳通认为难以在国内找到合适的经销商,于是决定建立自营批发的营销渠道。1998年初在上海成立了销售总部,接着在各地陆续设立若干独资的销售分公司,销售分公司负责在所辖地区挑选合格的经销商,主要是货款周转金在10万~20万元左右的小型企业(以零售为主),建立长期合作关系(担保、抵押、供货、技术支持和服务等),并扶持经销商的健康发展,与渠道的最大利益保持一致。这样使得佳通对渠道的控制能力很强,风险降到最低,价格稳定且市场信息掌握及时,并能保证最终用户享受到及时、优质和全国统一的服务。这个模式使佳通在1999年取得了优异的成绩,产销量和利润都居全国前列,尤其是没有拖欠货款,使企业的生产、研究开发和市场开拓都有充足的资金保证。另一方面,这种模式使佳通可以随时掌握市场动态,根据需要及时调整生产计划,并开发市场需要的新品种。到2000年,佳通在国内的销售分公司达到30多个,零售商5000多个。根据轮胎分会的统计资料,该公司2000年轮胎产量达到557.7万条,跃居全国第2位,而销售率高

达98.4%(约一半的产量用于出口)。拥有这样庞大而且是团队化的经销网点,企业自然拥有强大的竞争优势。

当然,要建立公司化的垂直营销体系需要企业有足够的实力,除了需要一笔很大的启动资金外,现代化的管理水平和充足的人力资源也是必要的保证,而且公司化的垂直营销体系建立起来以后的操作和维护更加重要,不能出现任何差错,否则会对渠道、对企业带来重大损失。对大多数国有企业而言,目前很难完全仿效,但在个别重点地区是值得尝试的。尤其是很多企业已经在这些重点地区建立了自己的经销公司,如果能理顺与当地经销商的关系,就完全可以在当地建立属于自己的公司化营销体系。

(2)建立合约营销体系——特许经营

合约营销体系通过正式的协议规定各独立渠道成员的职责,以达到协调各方行动一致的目的。对轮胎制造商而言,最常用的应该是轮胎经销特许,这种形式在国外比较常见。轮胎制造商以轮胎品牌产品的经营权为特许转让内容,向特许经销商提供专用的产品陈列架、统一的标识和宣传材料,按统一价格供货;特许经销商必须按规定的销售方式和服务标准经营,但不一定只经营一种产品,可以同时获得多个特许权。制造商的利润主要是从销售产品中获得。

大连固特异公司在国内市场的销售就是一种特许经营的方式。该公司1994年建立的合资企业,在生产出产品之前,就先进行了特许经销商网络的建设。据该公司介绍,现在已经拥有了一个1500多家特许经销商的网络。固特异制定有一整套经销商规范,对经销商的销售量、资金、设施、店面、服务和人员等都有严格规定,凡希望经营固特异品牌轮胎的经销商必须向大连的销售部门提出申请,经过考查被认为合格的公司才被授权经销其产品,悬挂固特异的标志。在经营中,固特异公司也会对这些经销商进行考核,不合格的将被取消资格。固特异虽然鼓励这些经销商直接做零售,但也通过经销商向独立零售店供货。零售店在悬挂固特

异标志前也需要征得经销商和固特异的许可,只是条件适当放宽,并且一般由该经销商负责考核,但固特异公司仍会对这些零售店进行检查,对不合格的坚决取消其经营权。固特异在大连工厂设有经销商培训中心,定期举办培训班,培训内容不只是销售服务,更包括市场开拓、存货管理、资金管理、员工培训和零售商管理等,帮助经销商扩展业务,发展壮大。2000年,固特异公司又开始在中国开展其全球范围的“Eagle Store”精品零售连锁店(Eagle是其注册商标名)计划。据介绍,该计划采用的是更加严格和规范的特许经营模式,最突出的特点是零售店高档化,拥有洁净舒适的店面,提供星级服务,因而对加入特许经营者的要求更加严格。

国内企业也有尝试特许经营模式并获得成功的,例如双喜轮胎股份有限公司从1999年开始,专门拿出一个新品牌的某规格全钢载重子午线轮胎与国内20家经销商签订了特许经营协议,作为该产品的唯一销售渠道。协议规定每家特许经销商每年向公司预先支付一笔特许费,公司提供统一制做的标志、宣传品和轮胎展示货架并保证及时供货。特许实施当年的效果非常好,每家经销商都能按时完成销售定额,这样扣除预先支付的特许费,经销商们的效益很好,同时轮胎公司也获得很好的收益。

由此可见,国有大中型企业在国内市场搞特许经营是完全具备条件和容易获得成功的。对于新开始特许经营的企业,可以考虑对现有的经销商进行“转变”,吸引他们加入特许经营的行列。改造的关键是要让他们获得专卖的权力,而且有利可图,有发展潜力。企业可以把自己的主力品牌或新开发的精品规格作为特许经营的开始,以后逐渐扩展。为了快速扩张特许连锁店的规模,也可以采用区域授权和特许经销商授权的方法,但这样做很容易导致对渠道的控制能力降低,即使像米其林、固特异、普利司通这样的大轮胎公司也一般都不采用这种方法。

(3)建立管理型营销体系

管理型营销体系是指渠道中有一个占支配地位的领导者,分配和协调其它渠道成员的责

任和义务,以保证渠道活动的统一性。这种形式的营销体系是3种垂直营销体系中结构最松散、最接近于传统渠道结构的一种。渠道中没有所有权或长期合同来连接各成员,全凭渠道领导者的权力和通过关系营销等方式建立成员间的长期关系、信任和信息共享。

前已述及,国有轮胎企业在营销渠道中的支配地位已大大弱化,渠道权力丧失殆尽。因此,要想建立管理型营销体系,必须首先获得足够的渠道权力。

①渠道权力

渠道权力是一个渠道成员控制或影响渠道中其它层次独立成员营销策略的能力。有较高渠道权力的成员可以改变其它成员的行为或使之执行特殊的行动。渠道权力来源于渠道依赖性,即一个渠道成员对其它成员的依赖。按照性质的不同,渠道权力可以被分为强制性和非强制性两大类。对轮胎企业来说,其渠道权力体现在能够影响或控制批发商和零售商的存货、付款、服务方式、售价及打击竞争品牌等方面。通常,轮胎企业的渠道权力有下述几种:

- 强制权,如果渠道成员不能达到轮胎企业的要求,则有惩罚其行为的能力,例如威胁不再供货甚至停止合作关系。

- 奖励权,对于实现了自己要求的渠道成员提供奖励,在实践中往往要提前作出承诺,例如经销商的销售额达到一定值或提前支付货款,将会得到额外的利润返回等。

- 挂牌权,渠道成员被指示、宣传为某品牌的独家/特约经销商。

- 专长权,轮胎企业在轮胎的性能、品质、用途、维护、更换服务等方面比经销商拥有更全面、更专业的知识,可以支持经销商更好地服务于顾客。

- 说服权,轮胎企业用非惩罚/奖励的手段,靠讲道理说服渠道成员的能力,一般是在拥有领导地位后才比较有效。

- 法律权,轮胎企业采用法律所赋予的权利。

- 信息权,轮胎企业掌握最新、最全面和最真实的轮胎产品信息,指导渠道成员取得成功。

从上述这7种权力来看,在现有渠道中国有轮胎企业实际拥有的权力很微弱,尤其是缺少强制权,滥用奖励权,导致渠道成员认为“奖励”都是应该的,因而不断提出更高的要求。由于竞争激烈,说服权几乎没有;我国的法制还不健全,法律权也难以行使。对于挂牌权、专长权和信息权,企业也不够重视,当然这也与企业对维护品牌形象、开展高层次的关系营销重视不够有关。

②关系营销

关系营销是与传统的交易营销相对应提出的,目的是为在买卖双方之间建立和保持长期的业务关系。其核心思想是相互扶持、长期合作、荣辱与共,以便把买卖双方捆在一起,提高转换成本,增强竞争优势和退出壁垒。可以把关系营销划分为3级:

- 第1级,基于财务方面的关系营销,主要与价格、销量和回款挂钩,鼓励销售额的提高。

- 第2级,在财务关系的基础上,增加了社会联系、专门服务等内容,如增强感情联络,提供技术支持、培训等。

- 第3级,提供最高等级的客户服务,如在物流、信息、技术支持、产品设计等方面与客户建立牢固的关系,使竞争对手难以仿效,无法通过该渠道进入市场,而客户既从中获得利益,也增加了退出成本,因此乐于维持长时间的合作,有共同发展的愿望。

开展关系营销也是获得差异化竞争优势的方法之一,国有企业在这方面的认识和策略显然不如国外企业和境内的合资、独资企业。首先,由于不重视零售商和中小型批发商,因而失去了与之建立关系的机会;其次,因为受制于大批发商,即使想开展关系营销,也无从下手。

③获取渠道权力

国有企业要增强渠道权力,重新获得领导地位,必须重视与中小经销商(批零兼顾)的合作,逐渐削弱大批发商对渠道的影响力,摆脱其控制,在同级渠道成员间引入竞争机制,从而建立渠道的管理型营销体系,并逐步通过关系营销等手段强化自身的领导地位,协调中小经销商的行为,使渠道成员团结一致,共同发展。重

视零售商还有一个往往被企业忽视的好处,就是零售商是最终用户购买轮胎的主要渠道,在一个地区,零售商数量是不可能无限增加的,因

此每增加一个忠实于自己品牌的零售商,就会在该地区把竞争对手的产品挤出去一部分。

(未完待续)

加快科技创新步伐 增强企业竞争实力

中图分类号:TQ336.1;F270.7 文献标识码:D

2001年6月30日,三角集团有限公司企业博士后科研工作站揭牌、山东大学与三角集团有限公司合作签字暨中国银行对三角集团有限公司“九五”项目——100万套载重子午线轮胎项目5454万美元贷款承诺仪式在威海举行。国家经贸委、人事部等部委的领导、山东省副省长赵克志、威海市市长崔日臣、山东大学校长展涛、三角集团有限公司董事长丁玉华出席了签字仪式,并分别做了重要讲话。

三角集团有限公司是一家仅有20多年历史的国有企业。“八五”以来,公司靠科学管理与科技创新取得了长足发展。10年中,企业净资产增长20倍,职工人均年收入增长5倍。近几年,公司年上交税金均在2亿元以上,企业效益和经济实力跃居国内轮胎行业的前列,在世界轮胎行业50强中列第15位。在国内同行业率先通过ISO 9001质量体系、ISO 14001环境管理体系、ISO 10012计量确认体系等体系认证,产品主要性能指标达国际先进水平。公司现已建成国家级企业技术开发中心。“三角”注册商标成为目前国内轮胎行业中的驰名商标。“以轮胎行业领先为目标的战略管理”的管理方法获得国家企业管理现代化创新成果一等奖。目前公司已在科技、质量、品牌、管理和效益等方面具备了较强的竞争优势。

2000年11月29日人事部批准三角集团有限公司设立博士后科研工作站,目前国内轮胎行业获准设立博士后科研工作站的企业仅有三角集团有限公司一家。近10年来,公司运用自己独特的科技创新体制化、人才管理台阶论等管理法则,在科研课题的选择、项目实施及鉴定、科技成果向生产和市场的转化等方面形成了一套较为完备的体系,为博士后科研工作站的建立奠定了坚实的基础。三角集团有限公司建立博士后科研工作站,旨在不断完善科技创

新体制,加快引进、培养和使用高层次科技人才,带动轮胎基础理论和应用理论的研究,增强科研开发能力,培育企业的自主知识产权,提高产品创新能力和市场引导能力。目前,三角集团博士后科研工作站已与国内多所知名高校达成了合作培养协议。

三角集团有限公司与山东大学的合作已有多年历史。此次公司将与山东大学开展全面合作,合作涉及科研课题合作、共建经济实体、学术和学术交流、企业战略策划、管理咨询等诸多方面的内容。公司提供专项资金,在山东大学设立了“三角集团优秀研究生奖学金”、“山东大学三角集团科技研究基金”、“三角集团特聘教授岗位”基金。这次合作将对充分发挥双方优势、促进科技事业的产业化和产业经营的现代化以及实现校企双方的持续发展起到积极的推进意义。

100万套载重子午线轮胎项目是近年来三角集团有限公司在子午线轮胎建设已有一定规模的基础上,为加快企业产品结构调整和优化升级而筹建的又一新的重大技改项目。该项目已于2000年9月列入国家重点技术改造项目计划。据悉,2000年国内轮胎行业载重子午线轮胎的生产能力为330万套。在众多企业中,目前实际年生产能力在30万套以上的仅有3家,2001年三角集团有限公司载重子午线轮胎产量可达80万套。该项目批复后,2年内即可投产达标,投产后每年可生产载重子午线轮胎100万套,其中有内胎轮胎47万套,无内胎轮胎53万套。加上现有的生产能力,届时公司载重子午线轮胎的生产规模在国际同行业中将是屈指可数的,技术水平和产品质量也将达到国际先进水平。此次中国银行在双方多年成功合作、良好互信的基础上,对该项目提供外汇承诺,对加快三角集团有限公司的科技创新步伐和该项目的顺利实施,将产生较大的推动作用。

(三角集团有限公司 于光国供稿)