



**BUILDING SALES CHANNELS FOR NEW TIRE BRANDS USING
STRATEGIC MANAGEMENT THEORY:
A CASE STUDY OF BRAND A**

**BY
WEIGUO YAN**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2023**



基于战略管理理论的轮胎新品牌销售渠道建设
-以 A 品牌为例



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院
公历 2023 学年

Thesis entitled

**BUILDING SALES CHANNELS FOR NEW TIRE BRANDS USING
STRATEGIC MANAGEMENT THEORY:
A CASE STUDY OF BRAND A**

by

WEIGUO YAN

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2023

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Prof. Jin Maozhu, Ph.D.
Member

Assoc. Prof. Yang Shuchen, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)
Dean of Graduate School
May 31, 2024

致谢

经历近一年的论文写作接近尾声，也意味着我硕士学位求学之路即将走完，在两年的泰国求学之旅结束之际，特此致谢并回顾在兰实大学的点点滴滴。

首先，特别感谢公司领导，我最敬爱的陈华女士给与外出学习的机会，有了公司和领导的支持才让我拥有了今天成绩。祝公司蒸蒸日上，陈华女士万事如意！回顾两年的研究生生涯，不禁感慨万千，从踏入兰实大学的标志性建筑“观影阁”那一刻，我深深感受到了“中泰一家亲”的浓郁氛围，也深深的感受到了中国文化传播的力量。赵院长作为一位大家长带领着“中国国际学院”不断成长，像一位“文化传播使者”让中泰文化互相传播和发扬光大。我从研一对各门课程的“恐惧”到得心应手经历了巨大的考验和挑战，从中也让我感受到了本科和硕士研究生的根本性的区别，直至所有课程结束，我还对很多老师和课程念念不忘。“饮其流时思其源，成吾学时念吾师。”至此论文完成之际，谨向我尊敬的导师杨书成教授致以最诚挚的谢意和崇高的敬意。非常幸运能成为您的学生，我不仅体会到了知识与研究的魅力，也感受到了您乐观积极的生活态度。感谢您从本研究开始一路指导，正是因为您思路清晰和精湛的学术背景才使我的毕业论文有了极大的写作空间。在此谨向您表示我最衷心的感谢，同时祝您一切顺心如意！

另外，还要感谢中国国际学院所有无怨无悔为我们付出的领导、老师及所有的工作人员们。是你们为大家提供了所有的资源和保障，成就了我们的学业。感谢互帮互助的同学们，祝各位同学前程似锦！

闫维国

研究生

6509277 : Weiguo Yan
 Thesis Title : Building Sales Channels for New Tire Brands Using Strategic Management Theory: A Case Study of Brand A
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Assoc. Prof. Yang Shuchen, Ph.D.

Abstract

As competition within the tire industry intensifies, Brand A faces an urgent imperative to enhance its market share through the strategic construction of effective sales channels. This study is grounded in strategic management theory and aims to conduct a thorough analysis of the current situation and challenges facing the sales channels of new A-brand tires and explore feasible optimization strategies. This study takes Brand A tires as an example. By analyzing the current status of marketing channels for Brand A tires, this study proposes an optimization strategy. First and foremost, channel optimization principles should be prioritized. In order to improve channel synergy as well as strengthen incentives for retailers, the study proposes measures such as providing training to enhance store sales capabilities, offering incentives to implement promotional activities, and providing incentives to sell high-profit products. Finally, for the management of cross-channel goods, the study recommends establishing a systematic product sales record and implementing an inspection and supervision system. In summary, this study addresses the challenges present in the sales channels of A-brand tires, focusing on optimizing the layout of physical marketing channels, enhancing channel synergy, strengthening retailer incentives, and improving channel cross-stocking management. The implementation of these strategies is anticipated to enhance the efficiency and competitiveness of Brand A tires' sales channels.

(Total 77 pages)

Keywords: Strategic Management Theory, Marketing Channels, Channel Construction

Student's Signature.....Thesis Advisor's Signature.....

6509277 : 闫维国
论文题目 : 基于战略管理理论的轮胎新品牌销售渠道建设
-以 A 品牌为例
专业 : 工商管理硕士
论文导师 : 杨书成副教授

摘要

随着轮胎行业竞争的日益激烈，A 品牌迫切需要通过有效的销售渠道建设提升市场份额。本研究基于战略管理理论，旨在深入分析 A 品牌轮胎新品牌销售渠道的现状与问题，探索可行的优化策略。

本研究以 A 品牌轮胎为例，通过对 A 品牌轮胎的营销渠道现状进行分析，揭示了渠道分布不均衡、渠道协同不完善、渠道成员激励效果不佳和窜货管理不力等问题。基于此，本研究提出优化策略：首先，针对渠道优化原则，本研究提出了实体营销渠道布局的优化措施。其次，为提升渠道协同，研究建议实施线上线下渠道产品专供，缩短天猫旗舰店结算周期，并增加实体营销渠道品牌组合。再次，为加强对零售商的激励，研究提出培训提升店面销售能力、促销活动执行激励和高利润产品销售激励等措施。最后，针对渠道窜货管理，研究建议构建独立的窜货管理部门，建立系统的产品销售备案，以及建立巡视督查制度。

综上，本研究针对 A 品牌轮胎销售渠道存在的问题，提出了包括实体营销渠道布局优化、渠道协同提升、零售商激励加强和渠道窜货管理加强。这些策略的实施将有助于提升 A 品牌轮胎的销售渠道效益和竞争力。

(共 77 页)

关键词：战略管理理论、营销渠道、渠道建设

学生签字.....指导老师签字.....

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	viii
第 1 章	绪论
	1
	1.1 研究背景及研究意义
	1
	1.2 国内外研究现状
	3
	1.3 研究内容及方法
	8
第 2 章	概念界定及理论基础
	10
	2.1 概念界定
	10
	2.2 理论基础
	11
第 3 章	A 品牌轮胎现行营销渠道分析
	13
	3.1 A 品牌轮胎简介
	13
	3.2 A 品牌轮胎现行营销渠道分析
	16
	3.3 A 品牌轮胎现行营销渠道存在的问题分析
	26
	3.4 A 品牌轮胎现行营销渠道问题的原因分析
	42
第 4 章	基于战略管理理论的 A 品牌轮胎销售渠道优化策略
	45
	4.1 渠道优化原则
	45

目录 (续)

	页
4.2 优化实体营销渠道布局	47
4.3 提升渠道协同	51
4.4 加强对零售商的激励	53
4.5 加强渠道窜货管理	57
第 5 章	
结论与展望	61
5.1 结论	61
5.2 展望	62
参考文献	63
附录	69
个人简历	76



表目录

表	页
表 3.1 公司主要品牌及产品	14
表 3.2 2019-2022 年 A 公司营收情况	14
表 3.3 A 品牌轮胎考核批发商的主要指标	20
表 3.4 加盟零售商的渠道激励政策	25
表 3.5 问卷的信度分析	26
表 3.6 效度分析	26
表 3.7 各维度 Cronbach 信度分析	27
表 3.8 受访者基本信息	31



图目录

图	页	
图 1.1	2011-2021 年中国汽车产量、销量、保有量情况	1
图 3.1	企业售后服务情况	15
图 3.2	A 轮胎公司营销渠道结构	18
图 3.3	批发商对 A 品牌轮胎考核指标的满意度	21
图 3.4	购买公司品牌轮胎产品途径的丰富程度	23
图 3.5	A 品牌轮胎实体营销渠道产品	24
图 3.6	对渠道激励政策的认知情况	25
图 3.7	目前主要营销渠道的效果	28
图 3.8	拓新的营销渠道的挑战	29
图 3.9	开拓新的营销渠道需要具备的条件	30
图 3.10	对渠道分布的认知情况	32
图 3.11	消费者线上购买轮胎行为因素分析	34
图 3.12	消费者购买轮胎价格分析	35
图 3.13	渠道成员激励满意度	37
图 3.14	公司产品对比其他品牌轮胎被代理商优先推荐的频率	38
图 3.15	A 轮胎公司对窜货问题的重视情况	39
图 3.16	窜货的对于目前渠道的危害	41
图 3.17	渠道分布问题	42

第 1 章

绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

2011 年至 2021 年，国内汽车生产复合增长率达到 3.54%，销售复合增长率达到 3.57%，保有量达到 11.04%。汽车产业已成为国家重要的经济来源。截至 2021 年，中国汽车生产和销售分别达到 2608.2 万辆和 2627.5 万辆。乘用车总销量已经达到 301,151 万台。中国汽车市场的快速发展为轮胎产业提供了大量需求。

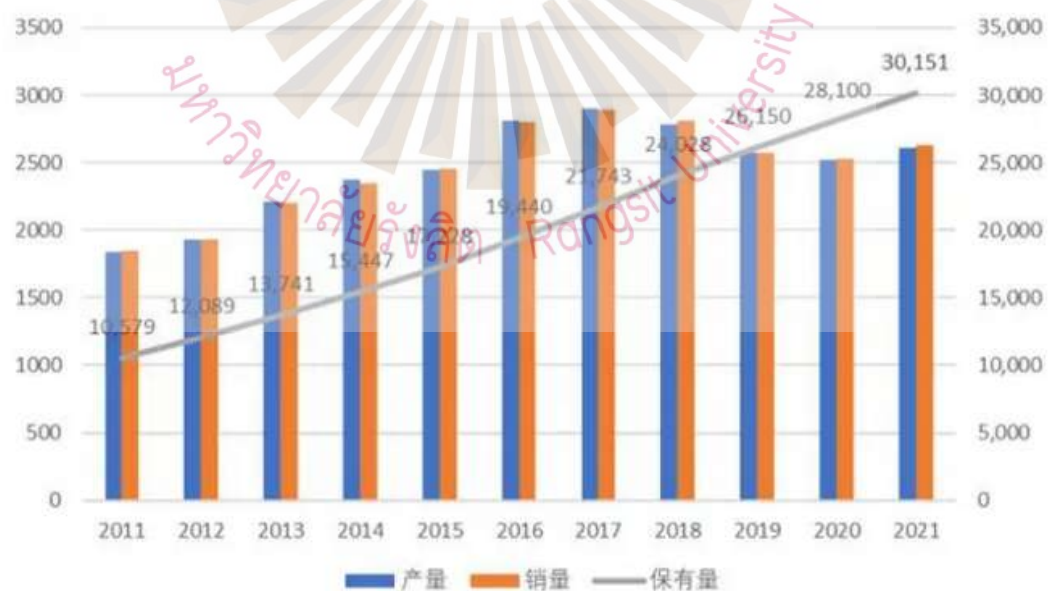


图 1.1 2011-2021 年中国汽车产量、销量、保有量情况 单位：万辆

资料来源：公安部、中国汽车工业协会

从 2017 年到 2020 年，轮胎的实际需求持续下降，截至 2020 年累计下降了 3.15%，达到 4.91 亿条。主要原因是中美贸易战和石油价格上涨导致国内对汽车的需求减少，从而减少了对轮胎的需求。然而，由于国家的大力支持，新能源汽车已经成为一个新的市场，产量和销量都在不断增长，推动整个市场的销售。随着 2021 年国内汽车销量回暖，对国内轮胎需求也产生了一定冲击。2021 年中国轮胎市场需求恢复到 5.55 亿条，同比增长了 8.05%。然而，在 2022 年，轮胎的表观需求再次小幅下降，仅为 4.68 亿条。主要原因是受到俄乌大战后全球经济下滑、市场需求减少等因素的影响。但是随着 2022 年末国内疫情防控措施逐渐放松，预计到 2024 年，中国经济将加速复苏，轮胎需求有望出现反弹。

目前，国内各个轮胎企业都非常关注销售渠道的构建和发展。在这个过程中，销售渠道之间的竞争变得非常重要。法国的米其林和德国的大陆等世界顶尖轮胎公司，凭借对本地市场的深入了解和多年的经营管理经验，结合本地市场的收入构成、年龄结构、消费行为特点和竞争情况等因素，对不同层级的市场收入构成、年龄结构、消费行为特点和竞争情况进行了全面分析和构建。同时，他们也不断改进对批发商、零售商、车队用户等渠道成员的管理，以适应市场环境和科技的不断发展，进行渠道调整和优化。

在如今竞争越来越激烈的市场中，国内外的轮胎品牌都在争夺更多的市场份额。因此，企业在营销过程中越来越注重建立物流渠道。为了更好地满足顾客对产品的不同需求，轮胎企业必须持续更新和优化产品，以获取更大的发展空间。

1.1.2 研究意义

通过优化 A 品牌的营销渠道，成功扩大了其线下销售渠道，提高了 A 品牌在市场上的份额和竞争力。这对 A 品牌的健康发展具有重要的理论和实际意义。

1) 在这个基础上，本研究进一步探讨了企业的营销渠道建设问题，为企业的发展提供了新的经验证据和理论基础。结合实际情况，本文还提出了企业在市场营销中应注意的几个问题。针对 A 品牌轮胎的营销渠道优化，本文提出的对策对

企业的实际运作具有一定的参考价值。

2) 提升了 A 品牌顾客的购物便利性, 进而增强了顾客对 A 品牌的认知度。随着国家经济逐渐发展, 轮胎用户的消费需求也发生了一些新的变化, 传统的营销渠道和经营模式已不再适应。通过对 A 品牌销售渠道的调查和分析, 我们全面了解了 A 品牌顾客的新的购物行为和习惯, 有利于增加他们对该品牌的认知, 以满足他们方便购物的需求。

3) 对于 A 品牌的形成和国际竞争力的提升有帮助。传统的直销方式是企业主要的产品销售方式之一, 其发展健康与整个供应链的稳定密切相关。面对日益激烈的市场竞争, 方便高效的营销网络是企业迅速占领和保持市场份额的关键。本文在对 A 品牌的销售渠道进行分析的基础上, 合理调整了 A 品牌的销售渠道, 从而实现了对整个 A 品牌销售渠道的优化。同时, 通过对渠道结构系统进行优化和调整, 增强了自身的销售实力, 有助于推动 A 品牌在本地的可持续发展, 进一步增强其在本地的品牌形象和竞争力。

4) 优化和开发销售渠道对于增强 A 品牌的竞争力, 并增加其市场份额至关重要。市场竞争不仅涉及产品竞争, 还涉及企业的营销策略。因此, 如何提升公司的市场竞争力成为 A 品牌面临的重要问题之一。优化和开发销售渠道是企业营销策略的重点之一, 提升传统销售渠道的效果对于提高企业的市场份额具有积极的意义。

该项目的研究不仅在学术上有较高的价值, 同时对实际应用也起到指导作用。在此基础上, 进一步完善了我国在市场营销渠道构建方面的研究成果。从实际出发, 为企业优化渠道布局, 提高协同效率, 强化串货管理, 促进企业渠道拓展, 提高企业的市场竞争能力, 具有重要的现实意义。

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	viii
第 1 章	
绪论	1
1.1 研究背景及研究意义	1
1.2 国内外研究现状	3
1.3 研究内容及方法	8
第 2 章	
概念界定及理论基础	10
2.1 概念界定	10
2.2 理论基础	11
第 3 章	
A 品牌轮胎现行营销渠道分析	13
3.1 A 品牌轮胎简介	13
3.2 A 品牌轮胎现行营销渠道分析	16
3.3 A 品牌轮胎现行营销渠道存在的问题分析	26
3.4 A 品牌轮胎现行营销渠道问题的原因分析	42
第 4 章	
基于战略管理理论的 A 品牌轮胎销售渠道优化策略	45
4.1 渠道优化原则	45

目录 (续)

	页
4.2 优化实体营销渠道布局	47
4.3 提升渠道协同	51
4.4 加强对零售商的激励	53
4.5 加强渠道窜货管理	57
第 5 章	
结论与展望	61
5.1 结论	61
5.2 展望	62
参考文献	63
附录	69
个人简历	76



表目录

表	页
表 3.1 公司主要品牌及产品	14
表 3.2 2019-2022 年 A 公司营收情况	14
表 3.3 A 品牌轮胎考核批发商的主要指标	20
表 3.4 加盟零售商的渠道激励政策	25
表 3.5 问卷的信度分析	26
表 3.6 效度分析	26
表 3.7 各维度 Cronbach 信度分析	27
表 3.8 受访者基本信息	31



图目录

图	页	
图 1.1	2011-2021 年中国汽车产量、销量、保有量情况	1
图 3.1	企业售后服务情况	15
图 3.2	A 轮胎公司营销渠道结构	18
图 3.3	批发商对 A 品牌轮胎考核指标的满意度	21
图 3.4	购买公司品牌轮胎产品途径的丰富程度	23
图 3.5	A 品牌轮胎实体营销渠道产品	24
图 3.6	对渠道激励政策的认知情况	25
图 3.7	目前主要营销渠道的效果	28
图 3.8	拓新的营销渠道的挑战	29
图 3.9	开拓新的营销渠道需要具备的条件	30
图 3.10	对渠道分布的认知情况	32
图 3.11	消费者线上购买轮胎行为因素分析	34
图 3.12	消费者购买轮胎价格分析	35
图 3.13	渠道成员激励满意度	37
图 3.14	公司产品对比其他品牌轮胎被代理商优先推荐的频率	38
图 3.15	A 轮胎公司对窜货问题的重视情况	39
图 3.16	窜货的对于目前渠道的危害	41
图 3.17	渠道分布问题	42

第 1 章

绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

2011 年至 2021 年，国内汽车生产复合增长率达到 3.54%，销售复合增长率达到 3.57%，保有量达到 11.04%。汽车产业已成为国家重要的经济来源。截至 2021 年，中国汽车生产和销售分别达到 2608.2 万辆和 2627.5 万辆。乘用车总销量已经达到 301,151 万台。中国汽车市场的快速发展为轮胎产业提供了大量需求。

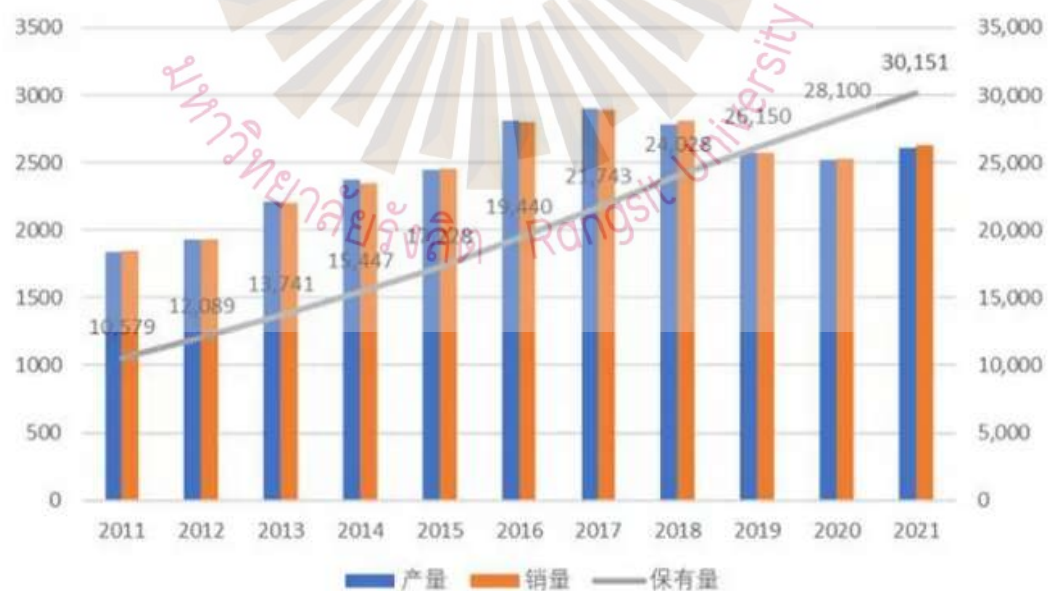


图 1.1 2011-2021 年中国汽车产量、销量、保有量情况 单位：万辆

资料来源：公安部、中国汽车工业协会

从 2017 年到 2020 年，轮胎的实际需求持续下降，截至 2020 年累计下降了 3.15%，达到 4.91 亿条。主要原因是中美贸易战和石油价格上涨导致国内对汽车的需求减少，从而减少了对轮胎的需求。然而，由于国家的大力支持，新能源汽车已经成为一个新的市场，产量和销量都在不断增长，推动整个市场的销售。随着 2021 年国内汽车销量回暖，对国内轮胎需求也产生了一定冲击。2021 年中国轮胎市场需求恢复到 5.55 亿条，同比增长了 8.05%。然而，在 2022 年，轮胎的表观需求再次小幅下降，仅为 4.68 亿条。主要原因是受到俄乌大战后全球经济下滑、市场需求减少等因素的影响。但是随着 2022 年末国内疫情防控措施逐渐放松，预计到 2024 年，中国经济将加速复苏，轮胎需求有望出现反弹。

目前，国内各个轮胎企业都非常关注销售渠道的构建和发展。在这个过程中，销售渠道之间的竞争变得非常重要。法国的米其林和德国的大陆等世界顶尖轮胎公司，凭借对本地市场的深入了解和多年的经营管理经验，结合本地市场的收入构成、年龄结构、消费行为特点和竞争情况等因素，对不同层级的市场收入构成、年龄结构、消费行为特点和竞争情况进行了全面分析和构建。同时，他们也不断改进对批发商、零售商、车队用户等渠道成员的管理，以适应市场环境和科技的不断发展，进行渠道调整和优化。

在如今竞争越来越激烈的市场中，国内外的轮胎品牌都在争夺更多的市场份额。因此，企业在营销过程中越来越注重建立物流渠道。为了更好地满足顾客对产品的不同需求，轮胎企业必须持续更新和优化产品，以获取更大的发展空间。

1.1.2 研究意义

通过优化 A 品牌的营销渠道，成功扩大了其线下销售渠道，提高了 A 品牌在市场上的份额和竞争力。这对 A 品牌的健康发展具有重要的理论和实际意义。

1) 在这个基础上，本研究进一步探讨了企业的营销渠道建设问题，为企业的发展提供了新的经验证据和理论基础。结合实际情况，本文还提出了企业在市场营销中应注意的几个问题。针对 A 品牌轮胎的营销渠道优化，本文提出的对策对

企业的实际运作具有一定的参考价值。

2) 提升了 A 品牌顾客的购物便利性, 进而增强了顾客对 A 品牌的认知度。随着国家经济逐渐发展, 轮胎用户的消费需求也发生了一些新的变化, 传统的营销渠道和经营模式已不再适应。通过对 A 品牌销售渠道的调查和分析, 我们全面了解了 A 品牌顾客的新的购物行为和习惯, 有利于增加他们对该品牌的认知, 以满足他们方便购物的需求。

3) 对于 A 品牌的形成和国际竞争力的提升有帮助。传统的直销方式是企业主要的产品销售方式之一, 其发展健康与整个供应链的稳定密切相关。面对日益激烈的市场竞争, 方便高效的营销网络是企业迅速占领和保持市场份额的关键。本文在对 A 品牌的销售渠道进行分析的基础上, 合理调整了 A 品牌的销售渠道, 从而实现了对整个 A 品牌销售渠道的优化。同时, 通过对渠道结构系统进行优化和调整, 增强了自身的销售实力, 有助于推动 A 品牌在本地的可持续发展, 进一步增强其在本地的品牌形象和竞争力。

4) 优化和开发销售渠道对于增强 A 品牌的竞争力, 并增加其市场份额至关重要。市场竞争不仅涉及产品竞争, 还涉及企业的营销策略。因此, 如何提升公司的市场竞争力成为 A 品牌面临的重要问题之一。优化和开发销售渠道是企业营销策略的重点之一, 提升传统销售渠道的效果对于提高企业的市场份额具有积极的意义。

该项目的研究不仅在学术上有较高的价值, 同时对实际应用也起到指导作用。在此基础上, 进一步完善了我国在市场营销渠道构建方面的研究成果。从实际出发, 为企业优化渠道布局, 提高协同效率, 强化串货管理, 促进企业渠道拓展, 提高企业的市场竞争能力, 具有重要的现实意义。

1.2 国内外现状

1.2.1 关于营销渠道理论的研究

“市场渠道”一词源于英文“market channel”，也被称为“销售渠道”、“流通渠道”等。它是指在商品和劳务从生产者到消费者的传递过程中，通过一系列相互依存但又具有差异性的组织或个体组成的通路。从商品或服务的生产者开始，到最终到达顾客，每个涉及到渠道的机构和个体都是通路的一部分，它们在一定程度上承担着流通职能。企业可以根据自身的商品和服务类型设置各种不同的流通过路，并根据所提供的商品和服务的特点进行长短不一的流通。

在国内外，关于营销渠道的研究已经有很多进展。葛瑞亚 (2021) 在这方面的研究也取得了一定的进展。他认为，销售渠道是公司 and 终端顾客之间的纽带，商品的流通和运输都是通过这些渠道完成的。他指出，渠道各环节之间的协作与合作是影响渠道效率的重要因素。Pohle (2018) 对市场渠道进行了重要补充的研究。在此基础上，他进一步阐述了“二重边界”的新理论，并重点讨论了各层次之间的互动与相互影响。他认为，了解并掌握渠道的边际利润是实现最佳渠道性能的关键。利普斯基 (2018) 系统地研究了渠道和营销的关系。基于此，本文提出了一种基于网络营销的营销模式。其主要研究方向是企业的营销策略、营销组织以及营销策略的制定与实施，对企业在激烈的市场环境中的生存与发展具有一定的借鉴作用。Magnusson (2019) 进一步分析了销售渠道的行为。基于此，作者引入了“渠道冲突”的概念，指出了“渠道中各环节的矛盾与协作”如何影响渠道绩效。他指出，如果出现渠道间的矛盾，将会导致渠道内各渠道之间相互冲突和竞争，而建立良好的互动关系可以提高渠道效率。Ko (2019) 关注渠道中各成员的相互影响。在此基础上，本项目进一步探讨了企业间的合作与信任，并在此基础上进一步研究了企业间的“品质”问题，指出高品质的企业与经销商之间的合作可以有效提高企业的销售效率，从而提高企业的销售绩效。此外，Hossain (2020) 将销售渠道的行为纳入其中。在此基础上，作者进一步阐述了“渠道关联”和“渠道互动”的概念，指出渠道各环节之间的相互依赖和互动对渠道绩效的影

响。在这种背景下,本文提出了基于合作、信任和共同目标的渠道绩效最大化方法。通过对国内外相关文献的分析,得出了一些有价值的结论。通过深入理解和应用上述理论,可以有效优化渠道结构,增强渠道协同性,化解渠道冲突,从而在激烈的市场环境中取得持久的竞争优势。

近几年来,我国学术界对于销售渠道问题的研究主要集中在销售渠道的行为和关系方面。周茵 (2021) 指出:“强制性权力”是导致渠道成员之间更频繁、更激烈矛盾发生的重要原因,而不是“强迫性力量”对其没有产生明显影响。钱丽萍 (2021) 认为,企业与其销售渠道成员发生矛盾的根源在于利益目标的不一致,而经销商之间短视的利润导向是引发冲突的根本原因。查菲 (2021) 认为,为了降低企业间的竞争,企业在制定渠道战略时必须考虑到各渠道成员的利益,以减少利益冲突。陈思静 (2018) 认为,要避免渠道冲突,不仅需要投入大量人力和物力,而且当各渠道成员之间的利益不平衡时,渠道冲突就会发生,因此企业需要通过动态调整销售渠道来最大化利润。曾霞 (2018) 认为,渠道权威中的“无义务”权力与渠道关系质量之间存在显著正向关联,同时他认为信任水平是影响渠道关系质量的主要原因。田敏 (2019) 提出,在市场渠道中,制造商主要关注商品制造,零售商主要关注商品销售,制造商和零售商在各种渠道结构中扮演不同角色。随着新零售的快速发展,企业需要通过各种手段来实现销售目标。

1.2.2 关于营销渠道建设问题的研究

基于这些基础上,本文对渠道构建进行了较为系统的研究,从渠道策略、渠道设计和渠道冲突三个角度进行分析。Athwal (2019) 指出,在供应链管理中,分销策略起着重要作用。在此基础上,提出了企业应根据自身产品特点、目标市场和市场竞争等因素,选择适合自己的营销方式,并注意销售环节的协同配合。Kashyap (2020) 对分销网络中的营销策略进行了深入研究。在此基础上,强调了“通路”的概念,特别强调了“通路”的柔性和适应性,并分析了频道冲突的原因、类型和解决方法。Veloutsou (2022) 对品牌和销售渠道之间的关系进行了深入研究。他指出,品牌是建立和经营渠道的关键,可以提高企业的协作意识和市场竞

争力。Belizan (2020) 对分销网络中的销售业绩和销售模式进行了深入研究。在此基础上,介绍了销售渠道业绩评估模型,并研究了销售过程中的营销策略。他认为,只有通过有效经营渠道,才能提高企业的销售额和顾客满意度。Ferreira (2020) 认为,渠道间的矛盾会浪费企业内部资源,影响经营管理水平。针对不同的市场环境,给出了不同的销售模式和相应的营销策略。因此,如何建立有效的销售渠道是一个值得研究的课题。通过学习和运用这些理论,企业可以优化渠道设计,解决渠道冲突,提高渠道绩效,实现与渠道各主体的良性互动。但值得指出的是,本文只列举了一些具有代表性的专家,市场营销渠道构建问题的研究还有很多其他学者做出了贡献。

在中国,对于渠道的研究主要集中于渠道冲突、调整 and 战略方面,而对于轮胎产业的专门研究却很少。根据赵忆岚 (2022) 的研究分析,企业在制定渠道战略时必须考虑到各个渠道成员的利益冲突,并尽量减少冲突的发生,以免在无法控制的外部环境下出现渠道冲突。赵忆岚 (2020) 指出,在中国,建立良好的营销渠道是获得竞争优势的先决条件,因此企业应该高度重视营销渠道的管理。目前,国内许多公司已经开始关注渠道管理,但仍然处于不断发展的阶段,仍有很大的改进空间。目前仍存在一些负面因素,如"渠道冲突",这些因素会对渠道的发展产生不良影响。因此,如何避免渠道冲突,提高渠道运作效率,是中国经营者们应该重视的问题。郁宇 (2019) 通过对当前消费群体的分析认为,现在的消费群体与以往有所不同,并且随着消费群体的变化,其消费行为也发生了相应的变化。这种变化限制了原有的营销途径,为了争夺新的市场份额,企业必须发展新的在线营销渠道,因此,根据具体情况调整营销渠道是非常必要的。刘向东 (2022) 认为,在企业中很难避免渠道冲突,如果企业不能很好地协调各个渠道的利益,就会产生矛盾。从企业的角度来看,根据顾客的习惯和状况进行渠道调节可以使企业获得最大收益。

1.2.3 关于营销渠道建设对策的研究

Sanguankaew (2019) 的研究认为,在当今社会,企业合作是普遍存在的行为。

在现代社会环境中,企业合作可以实现 1+1 大于 2 的效果,综合作用要比两个企业独立行动的作用加起来更大。企业间的合作应该在内部进行深度合作,通过降低不必要的通道费用和损耗,实现双赢效果。**Galipoglu (2018)** 认为,企业能够与下级经销商建立良好联系,并关注他们的配合,可以确保全渠道的健康发展。**Gernsheimer (2021)** 的研究表明,企业设立渠道销售的基本目的是销售更多商品,获取更多利润,因此应该明确地安排自己的营销目标和任务给各渠道成员,以防止渠道冲突,减少利润损失。**Dover (2020)** 的研究表明,公司的贸易循环与其自身的渠道密切相关,所以拥有自有营销渠道的公司能够显著缩短交易时间。**Lawrence (2018)** 的研究认为,企业应该从一开始就重视渠道培育,并与经销商等其他合作伙伴建立结构性认识,只有渠道中各方具备渠道意识,才能发挥出渠道的作用,更好地解决渠道问题。

王雪 (2018) 的研究结果表明,需要对轮胎生产企业的全渠道供应链进行优化,逐步降低对经销商等分销商的依赖程度,建立一个平坦的销售网络,增强企业对渠道的控制,以获得更大利益并提高销售渠道效率。王相萍 (2021) 研究了轮胎企业与其他代理商的合作,以提高总体利润。毛照昉 (2019) 研究了互联网时代对我国轮胎行业的影响,指出轮胎企业应加强数字化能力,收集数据,建立多用途信息管理系统和信息平台,了解渠道成员和顾客需求,构建更有效便捷的销售通道。朱敏 (2019) 的研究发现,卡车型公交车的轮胎需要专门的售后和维修服务,对于线下营销方式非常依赖。许哲 (2018) 的调查显示,国内轮胎企业缺乏对渠道的科学管理计划,需要综合考虑当地收入构成、年龄结构、消费行为特点和市场竞争对手等因素设计细分营销网络,并合理管理。

1.2.4 研究评述

目前,在市场渠道方面的研究已经取得了显著的进展。国际学术界深入研究了渠道合作与协调、渠道决策与管理、渠道创新、渠道质量等问题,为企业制定和执行渠道战略提供了重要的理论支持。然而,目前我国企业在相关研究中主要侧重于销售渠道和关系方面,很难将其应用于特定的产业上。

其缺陷在于：针对新兴产业，缺乏对具体产业中市场渠道构建问题的深度剖析。特别是在轮胎产业，现有的研究主要集中在渠道冲突、调整、策略等方面，缺乏将策略管理方法运用到新品牌的营销渠道构建上的研究，特别是针对提升渠道效能与业绩的针对性策略研究还需要深入。

为了弥补上述不足，本论文以 A 品牌为案例，从企业经营的角度出发，对如何建立新品牌的营销渠道进行了较为全面的论述。同时，结合我国轮胎工业的发展现状，制定了具有可操作性的应对措施，旨在为我国轮胎新品牌轮胎市场营销渠道的构建提供有针对性的策略管理。通过这样的研究，可以帮助公司更好地了解和适应新的市场环境，充分发挥自身的渠道优势，增强其在国际竞争中的能力。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 主要研究内容

本文以 A 品牌为例，对其销售渠道的发展状况及面临的问题进行了分析，并从企业的角度对其进行了分析，并对其进行改进。本文从 A 品牌轮胎的基本情况 & 主要业务入手，阐述了 A 品牌轮胎现有的营销渠道结构、零售门店体系、经营策略及产品策略。在问题剖析方面，着重指出了分销网络中存在的主要问题：不平衡的分销网络，不完善的协作机制，不能有效地激励成员，不能有效地进行货物的流通控制。在此基础上，结合企业的实际情况，提出了面向市场的前瞻性、有效性和客户为中心的营销渠道布局，渠道协同，对零售商进行奖励，并对其进行改进。预期上述战略对提升 A 品牌轮胎的竞争力、销售渠道效益及市场占有率都将起到积极作用。文章的结尾部分是本文的结论和今后的发展趋势，希望能够为 A 品牌轮胎公司的销售渠道的设计和改进提供一些借鉴。

1.3.2 研究方法

1) 文献分析法。在开始研究之前，笔者阅读了关于营销方面的专著、期刊和报告等文献，并整理了 A 品牌轮胎公司的内部数据和渠道管理文件。对轮胎产

业和相关数据进行了汇总和归纳，为本文提供了坚实的理论基础。

2) 案例分析法。文章以 A 品牌轮胎的销售渠道为例，按照“提出问题，分析问题，解决问题”这一基本原则，对 A 品牌的销售渠道进行了分析和研究，为企业的销售渠道的选择和改进提供了借鉴。

3) 访谈法。为了对 A 品牌公司目前轮胎营销渠道的建立情况有一个更完整的认识，采访了 A 品牌公司的员工和相关负责人，包括 4 位零售门店负责人、6 位线上渠道负责人、2 位基层员工和 3 位售后服务员工，总共 15 人。访谈时间为 2023 年 9.19-9.23 日，采用面访方式，每次时间约为半小时。采访重点主要涵盖品牌形象、销售方式、激励方式以及与客户互动等方面。

4) 问卷调查法，在对零售门店主管、线上渠道主管、基层员工和售后服务人员等共计 160 名员工进行了调查，调查内容包括基本信息、渠道建设、品牌形象、销售模式、与客户互动以及售后服务等方面。调查时间为 2023 年 10.9-10.15 日。



第 2 章

概念界定及理论基础

2.1 概念界定

2.1.1 营销渠道

营销渠道又被称为营销网络、营销路径或分销渠道。菲利普·科特勒是一位美国著名的营销专家，他定义了市场通道为：“营销渠道是一种将商品或服务从生产商传递给顾客的过程，其中涉及到取得这种货物或劳务所有权或帮助转移其所有权的所有企业或个人”，营销渠道是指将产品或服务从生产商传递给顾客的特定路径。在这个过程中，以生产商为起点，以消费者（生活消费）或使用（生产者）为终点，并涉及各种中介。营销渠道是整合商品（或服务）从生产商到消费者的过程，其基本目标是缩小商品（或服务）与用户之间的距离。营销渠道将产品的所有权转移给经销商，经销商可以利用自己在品牌、资金、技术、人脉和信息等方面的优势，快速锁定目标客户，并设计出最适合的销售计划，最终将产品推向市场。在这个过程中，市场通道起到了物流、资金和信息等功能的作用。

2.1.1 渠道成员

渠道成员是由不同的组织、机构或个人通过不同的方式组成的渠道。渠道成员的生存合理性取决于他们是否能够发挥自身的职能并为终端顾客创造价值。制造商、批发商、零售商以及最终用户（企业和个人）都是供应链中的关键环节。根据他们在市场上的作用，分销商可以分为代理商、批发商和零售商。经销商以企业客户为主要经营目标，而零售企业的营销则以最终顾客为目标。代理商是指经过企业批准，向批发商、零售商或最终用户提供他们所需的商品或服务，其主

渠道成员是由不同的组织、机构或个人通过不同的方式组成的渠道。渠道成员的生存合理性取决于他们是否能够发挥自身的职能并为终端顾客创造价值。制造商、批发商、零售商以及最终用户（企业和个人）都是供应链中的关键环节。根据他们在市场上的作用，分销商可以分为代理商、批发商和零售商。经销商以企业客户为主要经营目标，而零售企业的营销则以最终顾客为目标。代理商是指经过企业批准，向批发商、零售商或最终用户提供他们所需的商品或服务，其主要业务范围是货物或劳务供应。

2.2 理论基础

2.2.1 营销渠道结构理论

营销渠道可以通过纵向层次来划分。纵向层次包括三种形式，即独立层次和宽层次。这三种不同的通路架构形成了三个主要的因素，也可以称为渠道变量。

2.2.2.1 长度结构（层级结构）

营销渠道的纵向结构，也称为层次结构，是根据涵盖的渠道层次数量来划分的。一般来说，营销渠道可以分为0级、1级、2级、3级等。0级渠道，也称为直销渠道，是一种没有中间商参与的渠道结构。在0级通路中，生产商直接向顾客销售商品或服务。0级渠道通常适用于规模较大、价值较高的商品，以及对技术要求较高的特殊需求。1级渠道包含一个中间商。在工业产品销售中，中间商通常是代理商；在消费品领域，中间商通常是零售企业。第二种通路又分为两种类型。在工业产品销售中，这两种渠道的中间商通常是代理商和批发商；而在消费品领域，这两种渠道的中间商通常是批发商和零售商。3级通路又分为三个层次。这种销售方式通常适用于普通商品，具有广泛的消费范围。

2.2.2.1 宽度结构

渠道的横向结构根据各层次上的代理商数量确定，并提出了基于产品特性、

市场特性、用户分布和销售策略的优化方法。渠道的横向构造可分为三种类型：密集配送渠道、选择性配送通路和专卖渠道。密集配送渠道，又称广义型配送，是在相同的渠道层次上，厂商尽量选择最多代理商来销售商品。这种渠道多见于日用品领域。选择性配送渠道是在一定的通路层次上，由少数代理商组成的通路。专卖渠道是一种在一定的渠道层次上只选择一个代理商的渠道形式。这种销售网络架构主要存在于总经销或总经销层次。

2.2.2.3 广度结构

渠道的宽度构成其实就是多样化的营销方式的选择。这意味着很多企业都采取了不同的渠道结合方式，也就是采取了不同的营销方式。从广义上讲，销售渠道的构成可以大致划分为两种：直接销售和间接销售。而直销可以通过厂商建立的大客户部门或客户部门，也可以是厂商自己组建的经销商来实现。另外还有直接邮寄、电话销售和公司网上销售等方式。配送方式又可以分为代理商和分销商两种，它们可以选择集中、选择性和排他性的方法。

2.2.2 营销渠道行为理论

20 世纪 70 年代前后，斯特恩的研究发现，渠道是一种具有不同劳动分工和较低联系的专门团体，而这些团体中的每一个人与其它通路的成员之间存在着某种联系。通路成员的声音与决策是一种互相依存的关系，其中一方对另一方的依赖程度越高，则另一方就越有发言权。自那以后，很多市场研究人员从成员权力、成员之间的冲突以及成员之间的协作与协商等方面进行了研究。

2.2.3 战略管理理论

作为企业的核心，企业需要研究如何制定、实施和调整公司的长远发展目标。这种理论认为，企业只有在激烈的市场环境中才能获得持久的竞争优势。要实现这一目标，企业需要合理规划资源、选择适当的经营方向，并能快速响应市场变化。内部环境分析、核心能力的构建以及组织结构设计都是一个整体系统的过程。

企业应该同时关注当前的市场定位和未来的发展趋势与机遇。借助策略管理思想，企业可以在多变的经营环境下保持灵活性，提高决策的科学性，从而在激烈的市场竞争中持续取得成功。



第 3 章

A 品牌轮胎营销渠道现状分析

3.1 A 品牌轮胎简介

3.1.1 公司简介

A 公司的历史可以追溯到 1958 年，当时成立于杭州的橡胶厂。它是一家专业从事轮胎研发、生产和销售的企业，现有员工超过 3 万人，其中包括 2000 多名工程技术工人。A 公司是一家国家级高新技术企业，也是工信部“两化融合”示范企业。在 2018 年，它被评为中国工业 500 强企业，并名列中国轮胎生产企业排行榜榜首，同时也是全球轮胎行业十大品牌之一。A 公司旗下拥有朝阳、威狮、好运、全诺、雅度、等知名轮胎品牌。今年二月，A 公司已提交了 IPO 招股说明书，计划在上海证券交易所的创业板上市。A 公司目前已在全球 180 多个国家和地区建立了销售网络，并在泰国成立了泰国企业，以开拓东南亚市场。此外，A 公司在北美也设有 160 多个销售网点。

3.1.2 公司主营业务

目前，A 公司的生产范围包括汽车轮胎、商用汽车轮胎、卡客车轮胎、工程车胎、各类农用工程车胎、橡胶履带和碳黑等系列产品。A 公司拥有的轮胎品牌包括朝阳、威狮、好运、全诺、雅度和 A 公司汽车空间等。

表 3.1 公司主要品牌及产品

品牌	产品
朝阳轮胎	乘用车轮胎、全钢系列轮胎、两轮车胎、非公路轮胎系列
好运轮胎	乘用车轮胎、全钢系列轮胎、非公路轮胎系列
全诺轮胎	全钢系列轮胎、乘用车轮胎、非公路轮胎系列
雅度轮胎	乘用车轮胎、全钢系列轮胎、斜交系列轮胎、两轮车胎
西湖轮胎	乘用车轮胎、全钢系列轮胎、非公路轮胎系列

资料来源：本研究自行整理

3.1.3 公司经营业绩

A 公司在杭州的厂房创下了新的纪录，工业总产值上升了 31%。根据 A 的上市说明书，公司在 2019-2021 年度的营收分别为 275.07 亿元、282.62 亿元和 306.01 亿元，归属母公司净利润分别为 14.38 亿元、20.01 亿元和 13.86 亿元。然而，在过去两年中，尽管收入增加，但利润没有增加。而今年的净利润却呈直线上升，仅仅六个月时间就比 2022 年全年的业绩增加了近 4 亿。

A 公司在 2019 年至 2022 年 1-6 月期间的主要营收中，海外销售额分别占 40.57%、36.41%、40.61%和 47.23%。在这段时间内，外汇收益和损失金额分别为 -9,636.00 万元、6,712.26 万元、-3,534.06 万元和 -451.150 元。根据 1 美元兑换 31.88 元的汇率，5G 厂房工程的投资额为 31.88 亿元。考虑到该公司的注册日期为 2022 年 2 月，中国央行对美元的兑换比例一直在变动。按当前兑换率计算，A 公司需投资 50,017.9,900 美元，即 35.91 亿元。

表 3.2 2019-2022 年 A 公司营收情况

年份	营业收入 (亿元)	归母净利润 (亿元)	主营业务境外销售占比	汇兑损益 (万元)
2019	275.07	14.38	40.57%	-9,636.00
2020	282.62	20.01	36.41%	6,712.26
2021	306.01	13.86	40.61%	-3,534.06
2022	152.15	5.76	47.23%	-3,451.15

资料来源：本研究自行整理

A 公司的年收入不断增长，但是过去两年，A 公司的利润一直在下降。在国

内市场上, A 公司主要经营着一些知名品牌产品, 包括“朝阳”、“好运”、“全诺”、“威狮”和“金冠”等。其中, 主要产品包括“WESTLAKE”、“GOODRIDE”、“CHAOYANG”、“TRAZANO”等。

该公司主要经营重载车辆所使用的全钢轮胎业务。在 2021 年, 该项目的收入达到了 159.10 亿, 在整个行业中占比达到了 52.20%。然而, 与 2019 年和 2020 年的 18.32%和 18.22%的水平相比, 全钢胎的毛利润率在这一年只有 14.28%, 形成了明显的对比。与此同时, 用于普通汽车型号的“半钢胎”在公司收入中占比 30%。这导致公司在该季度的销售收入总体上出现了下降, 分别为 19.28%、19.59%、16.19%和 15.67%。A 公司对此进行了说明, 原因是橡胶、弹性体、炭黑、钢丝帘线等原材料价格的变动。

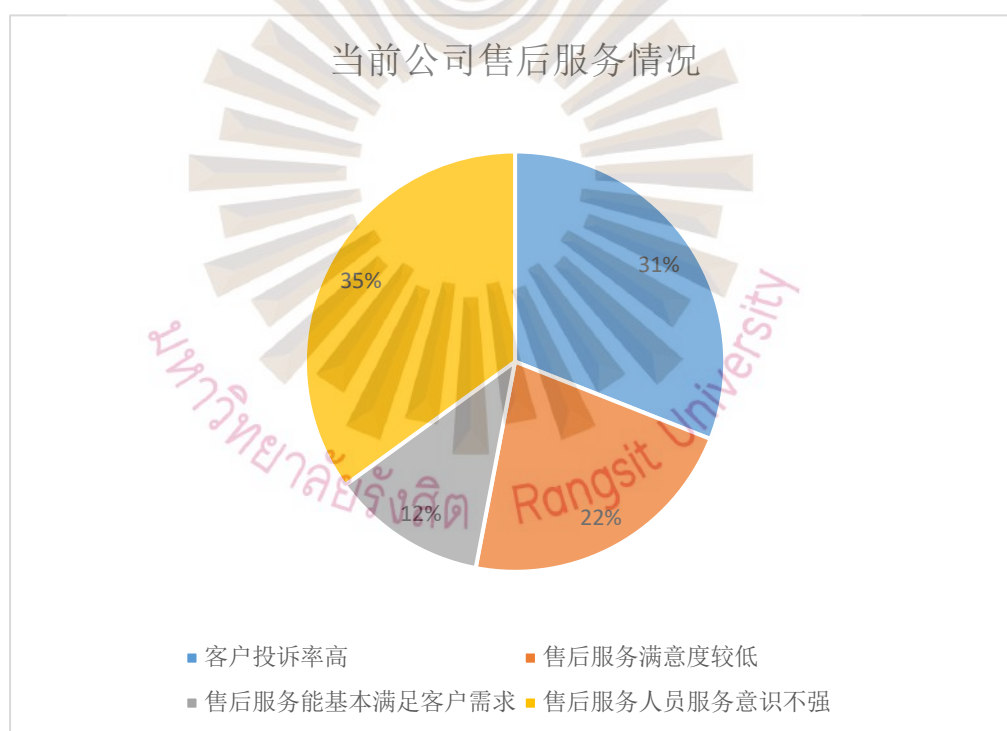


图 3.1 企业售后服务情况

资料来源: 本研究自行整理

从 A 轮胎品牌提供的售后服务情况来看, 35%的员工认为当前公司售后服务人员的服务意识不强, 其次是 22%的员工认为公司售后服务满意度较低, 因此影

响了公司的经营。

3.2 A品牌轮胎现行营销渠道分析

3.2.1 营销渠道结构

1) 大型轮胎经销商

A 公司经销商会议参与的公司包括东莞富兴贸易、青岛倍力、云南集力工贸、青岛东森轮胎、临沂市福昌汽配、淄博掌舵经贸、哈尔滨祖茂贸易等。其中，东莞富兴贸易的外贸合同总额超过五千万美元；青岛倍力的预收款超过一千万，朝阳一号的销量超过六千条；云南集力工贸有限公司在展会上提前订购了超过两千万人民币的订单；青岛东森轮胎展会上有超过两万五千条的定单，西湖一号的销售超过四千条；临沂市福昌汽配公司的现场预付款超过一千万。A 公司的下属包括四川 A 轮胎、徐州 A 轮胎、沈阳达鑫贸易、武汉天黎轮胎、西安搏扬轮胎、溧阳市建军轮胎、湖南丰昌轮胎、重庆市新子午牌轮胎等，是中国轮胎行业最大的代理商系统。

2) 线上渠道

2015 年，A 公司成立了 A 公司的车空间，专门从事汽车产品的买卖和服务，并于 2019 年推出了 A 公司车空间的小程序。2017 年，A 公司推出了 A 公司的云店，并随后在互联网的发展下，公司的汽车领域也推出了一款新的支付系统。A 企业车空间以在线"A 企业汽车空间平台"和"线下"汽车维修连锁店"为双核心，采用运营管理方式，结合移动互联网技术、大数据分析、智能车型配件匹配等技术，打造汽车后市场 OnlineAOffice 服务平台：通过搭建线上服务系统，打造智能化、融合化、个性化的汽车服务平台，打通厂家-经销商-门店-用户，实现资金流、物流、信息流的一体化；并对其进行规范化的服务及专业的技能培训，帮助传统店面进行改造与升级，创建"A 公司车空间"汽车维修服务的连锁品牌。通过互联网与市场的融合，A 公司的车空间致力于构建一个高效、扁平的互联网新业务模式，A 公司的云计算平台是这个系统的核心部分。A 公司的云系统是一个大数据体系，

能够将企业各个层面的资源进行整合，建立起工厂-经销商-商店-消费者之间的联系，并且可以通过 APP 进行扫描，使 A 公司的所有轮胎都有来源、去处和归宿，实现轮胎的可追溯性和可追踪性。同时，还可以建立 A 公司、经销商、消费者之间的 B2B、B2B2C 新型互联网商务模式，使工厂、物流、仓储、批发、零售各个环节紧密配合，提升经营效率，增强服务能力，更好地满足消费者的需求。

3) 经销商

A 公司提供高质量的商品，对 A 公司的经销商来说是一种放心保证。在商务汽车领域，A 公司致力于创造符合新时代需求的新产品。国产 1 号轮胎在汽车领域的销量非常好，这使得销售后的轮胎经销商不必担心产品销售问题。为了满足消费者的需求，A 公司最近举办了一次销售大会，正式发布了名为“侠”型的商务用轮胎，以及 1 号 EV PRO 型新能源专用轮胎。

4) 新零售渠道

在市场日趋一致的今天，在未来的日子里，以服务为主导的市场竞争必将成为主流。A 公司利用互联网技术，如互联网信息技术、大数据分析、智能车型匹配等技术，对轮胎的全生命周期进行了追踪，建立了企业、经销商、零售商和消费者之间的完整链条，使 A 公司的经销商和消费者能够方便地享用 A 公司的产品和服务。此外，A 公司还采用多种销售方式，整合线上线下和城市流通服务，并结合众多电子商务平台、A 公司车空间 APP、微信等新媒介和品牌营销平台，为顾客创造最快速便捷的购物和服务体验。

为了满足汽车销售的快速、智能发展，A 公司基于“服务”的理念，建立了汽车后市场的供应链平台，即 A 公司云商店。该平台包括汽车产品商城、汽车数据平台、用户数据平台和供应链云平台。A 公司利用智慧店面云店和智能出库刷机系统，在原有的业务模式中实现了线上化，并通过动态跟踪和大数据分析使渠道运作更加高效。自开通以来，A 云门店一直进行各种促销活动，例如推出了中国第一款正式的轮胎险，使数百万客户受益；成为中国唯一一个为一万多个店面免

费修理车胎的厂家；并且是中国第一家推出网上、线下、线上都享有同等价格的轮胎的企业。2019 年，A 公司推出了全新的云店 3.0 版本，除了为消费者和零售商提供原有的服务外，还增加了更加开放、专业、智能和融合的服务。该平台为零售企业构建了一个更加智能和融合的经营平台，为消费者提供了一个更加智能和融合的线上平台。

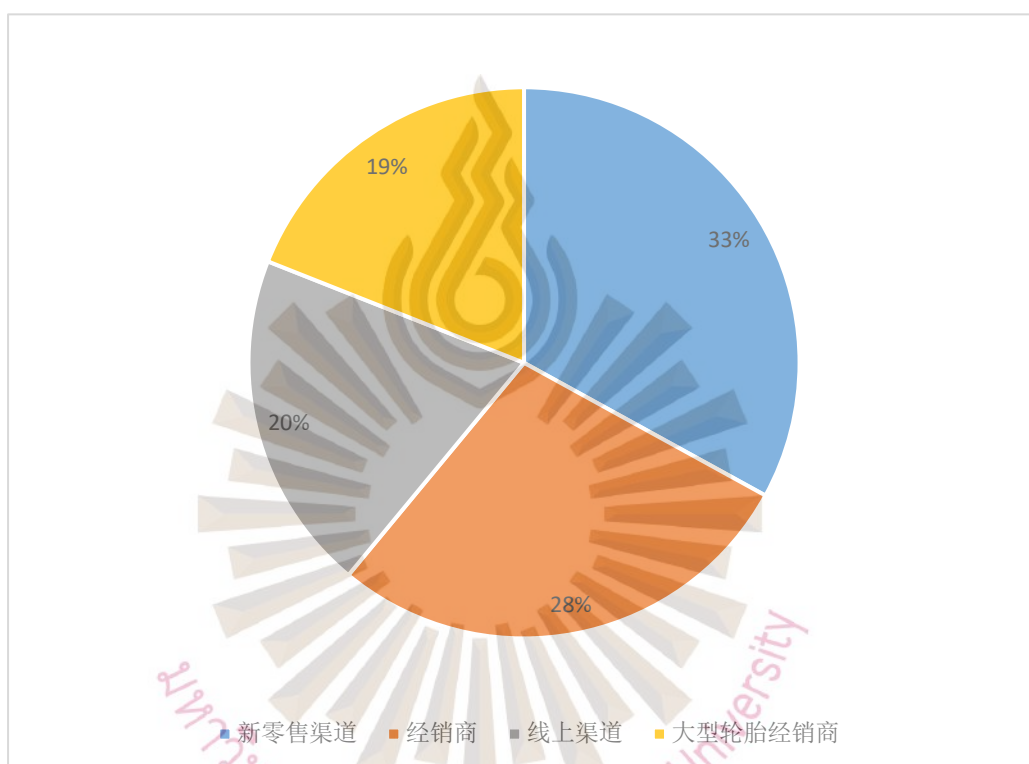


图 3.2 A 轮胎公司营销渠道结构

资料来源：本研究自行整理

3.2.2 零售店面体系

2015 年，A 公司发布了自主研发的汽车服务产品- A 公司车空间。利用汽车的内部空间，A 汽车轮胎在市场上确立了自己的竞争优势。借助公司的产品优势、渠道优势和自己的力量，在这场危机中，逆市而上，不断地发展壮大，最终取得了一场逆袭的胜利。朝阳轮胎是 A 公司的一个重要品牌，它的信誉和广泛的销售渠道，是“有太阳升起的地方就有朝阳轮胎”的信念。公司将继续完善自己的产品

结构，以适应日益增长的市场需要。目前，A 公司已在全球 6 大洲 200 多个国家和地区销售，深受广大用户的好评和肯定，使 A 公司成为 2019 年我国商用轮胎替代销量排行榜的第一名。2018 年，A 公司的车空间服务平台上线，为用户提供上门维修、上门充电、上门充电等多种业务，在极大地便利消费者的前提下，还能为店铺带来更多的流量。在今后的日子里，我们会持续为顾客带来更多的附加价值与便利，并持续提高顾客的满意度。

A 公司目前拥有一整套智能化的市场营销体系，包括业务通、WMS 云仓、店铺掌柜和 A 公司云店等。通过这些系统为众多客户提供服务，实现了 A 公司商用轮胎的线上化和数字化。产品都通过网上销售，推广活动直接送达给终端客户，帮助代理商实现数字营销转型，并持续提高公司的内部管理和外部服务水平。A 公司的云商店平台连接了 3 万多家线下店铺，为 500 多万辆汽车客户提供服务。一年内完成了 1500 万个轮胎的在线交易。从过去只提供商品到现在提供支付、物流、运营、订单获取和培训能力等多方面的服务，全面提升了企业的核心竞争力。市场布局清晰可见，经营数据可以实时查询，顾客信息随时掌握，店铺运营逐渐精细化。

3.2.3 营销渠道管理

1) 批发商

在对分销网络中的各分销商进行筛选时，应遵循三条基本准则：货物运输畅通、价格稳定、市场最大化。因此，挑选批发商要经过基层客户经理、各地区销售经理、各地区经理、批发商管理小组、销售主管等多个环节进行审核。不仅要分析批发商的资金情况、仓储面积、物流配送能力等方面，还要考虑他们的商业思想与 A 公司的运作方式是否相符，是否有顾客服务的意识等等。在 2017 年，A 公司在中国地区更换了一个新的批发商，整个审核过程持续了三个月。与其他轮胎企业不同，A 公司一直推行一种深入的销售渠道，即“扁平化”的经营模式。在分销系统中，批发商既是零售商的供应商，又是分销商，他们的作用是零售商提供全面的服务。由于 A 公司的批发商数量较少，并在整个分销系统中扮

演着重要角色，因此 A 公司对批发商的选择更加谨慎和苛刻。A 公司制定了一套完善而繁琐的筛选机制，其中包括发展理念、流动资金、客户管理、客户服务意识、物流配送能力、区域市场口碑等具体内容。

在对批发商的评价中，销售量是一个非常关键的考核指标，但它还包括了许多过程性指标，如客户开发、客户活跃度（实现年度销售任务）、库存与销售产品的 CAI 数量（类似于零件的 SKU）。通过对这些过程性指标的全面评估，来促进代理商的成长和提高，具体分为 5 个大部分，详见表 3.3。

表 3.3 A 品牌轮胎考核批发商的主要指标

项目	权重	备注
质量目标达成	25%	批发商产品库存及销售 CAI 个数、批发商销售数据的及时准确录入
销售目标达成	35%	每月 20 号前完成当月任务 50% 及全年销售目标达成情况
各项报表提交	5%	各种报表提交的准时、准确性
渠道开发和渠道质量	15%	零售商销售渠道的开发数量和零售商渠道维护的质量
零售商满意度调查	20%	A 品牌轮胎每年都会委托第三方公司对各大经销商进行对批发商的物流和服务等方面的满意程度进行评估，亦称为净推荐值 (NPS) 建议价值的问卷。

资料来源：本研究自行整理

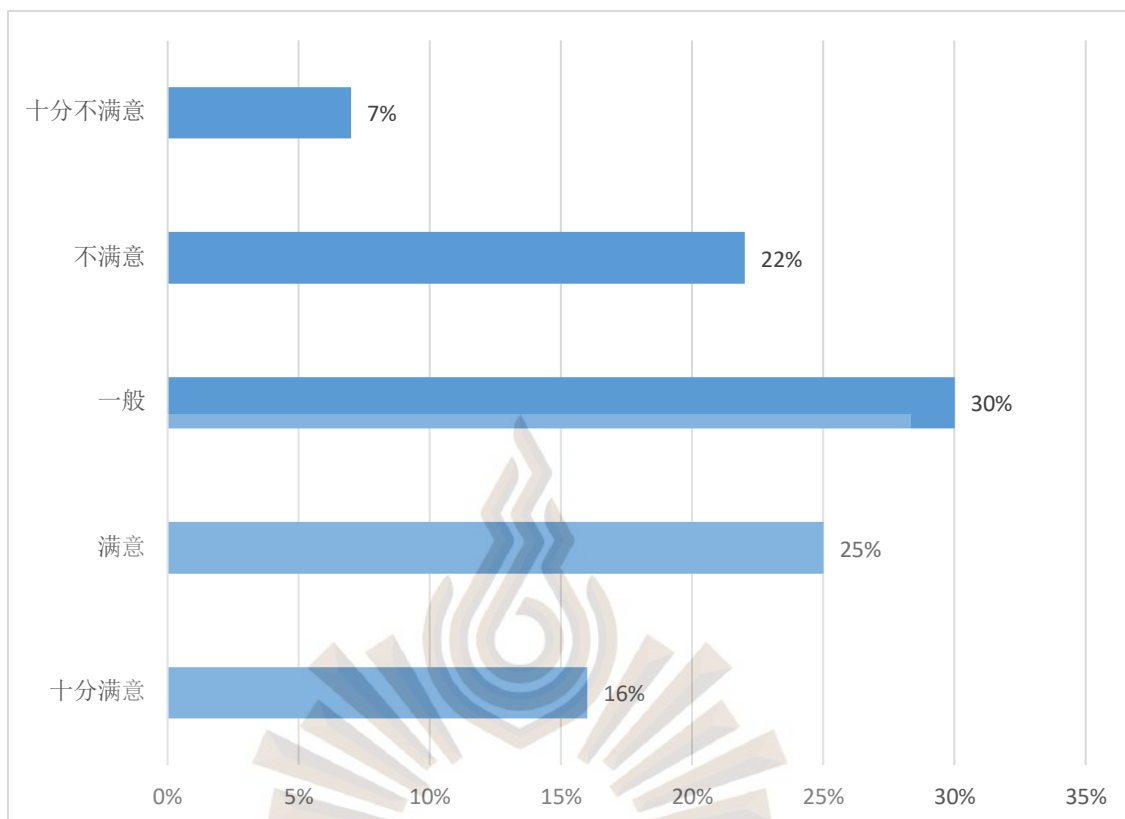


图 3.3 批发商对 A 品牌轮胎考核指标的满意度

资料来源：本研究自行整理

由图 3.3 可见，虽然 A 轮胎品牌设置了对批发商的考核指标，但是对该指标体系的满意度仅为 41%，由此可见，A 轮胎品牌相关考核指标还有待优化。

2) 零售商管理

A 品牌坚持“渠道为主，终端制胜”的发展理念，非常重视经销商的培养和发展，可以说是 A 品牌轮胎销售的支柱。通过与零售商合作，实现产品的销售收益，让消费者了解 A 品牌轮胎的性能，参与消费者促销活动，并提高顾客满意度。为此，A 品牌轮胎建立了一套完善的零售商选择、培养、管理和考核体系。

轮胎是车辆的重要组成部分，对人们的生活和财产有着重要影响。因此，在车辆配件中，轮胎品牌的知名度是最高的。并且，轮胎作为成熟的汽车后服务系统之一，与 4S 店独立存在，并且建立了最早的服务网络。可以在汽车 4S 店、轮

胎维修店、洗车美容店、维修快修店、汽车综合服务店等地方更换轮胎。对于这些服务终端和服务，A 品牌轮胎有着自己的发展客户要求和规则，称之为 WAC。其中，W 代表温纳 (Wena) 的首字母，意为在本地销售冠军；A 代表易接近和易接纳；C 代表互补-可兼容且可同时使用。

根据 WAC 准则，A 品牌轮胎选择了具有相同营销战略并有意愿加盟 A 品牌的本地冠军企业进行战略合作。其次，根据顾客整体销售情况、A 品牌产品销售情况和店面软件条件等，签订各种销售层次的销售合同，并享受相应的商业扶持政策。

A 品牌轮胎是一家拥有 60 多年历史的生产型企业，它深知，在竞争激烈的市场中，只有高品质的产品才能赢得胜利。因此，A 品牌轮胎一直在增强研究与创新力度，针对中国市场需求，打造了一批又一批优秀的产品。其中，为适应中国复杂道路的需求，推出了经济实惠又耐久的 EngeryXM2 韧性汽车轮胎；为满足中高端豪华舒适用户对静音舒适和安全性需求更高的要求，推出了 Primacy3ST 浩悦轮胎；PS4 是一款运动型的轮胎，也适合北方地区小范围下雪的使用。根据中国轮胎商务网对 2017 年度阿里汽车网销售和口碑情况的统计，A 品牌轮胎在各方面都处于领先地位。

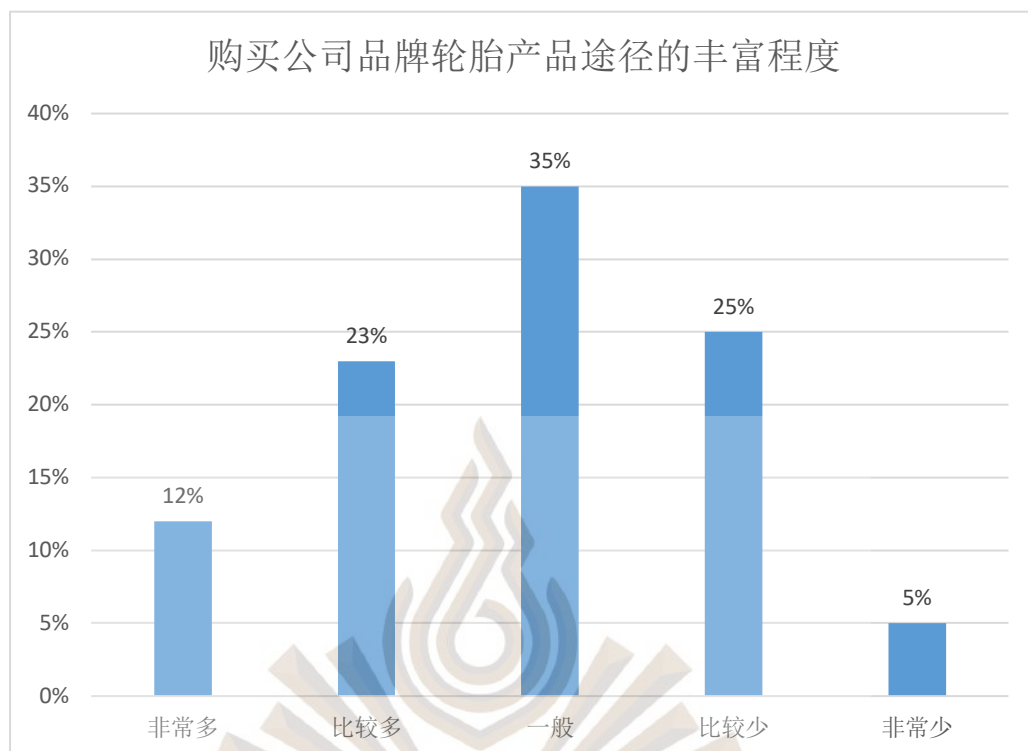


图 3.4 购买公司品牌轮胎产品途径的丰富程度

资料来源：本研究自行整理

综上，通过图 3.4 可以看出，当前 A 轮胎品牌营销渠道建设还不够丰富，表示购买公司轮胎产品途径较多的仅占总数的 35%。因此，该公司在后期的发展中还需要不断加大营销渠道建设。

3.2.4 渠道产品及返利政策

A 品牌的销售渠道包括代理商、经销商和实体店等多种形式。本次分析重点放在实体店的商品和折扣策略上。根据表 3-1 的数据显示，A 公司在实体店销售的模式共有 15 种，涵盖了 A 品牌的主流产品款式。销量前三位的产品系列是 A 系列、B 系列和 C 系列。A 系列有两种型号的销量约为 8000 件左右，B 系列有三种型号的销量约为 5000 件左右，C 系列有 13 种规格的销量约为 4000 件左右。然而，新推出的两款直销渠道专用新品 K 系列和 L 系列的销量较低。其中，K 系列共有 10 款新品销量为 741 件，L 系列共有 15 款新品销量仅为 608 件。从销量

上来看，A 品牌在汽车市场的销售主体仍以原有的汽车配件规格为主导，匹配的型号和新品销量相对较少。

目前，针对 A 品牌轮胎的销售渠道，其渠道奖励策略分为定量奖励和质量奖励两大类。定量返款的评价标准包括销售任务的完成情况（按月/季度），现金支付方式以及 17 英寸及 17 英寸以上规格轮胎与总进货量的比例（即 MIX）。而质量奖励的评价标准是平衡发货，确保零售商的进货系统输入和管理没有问题。

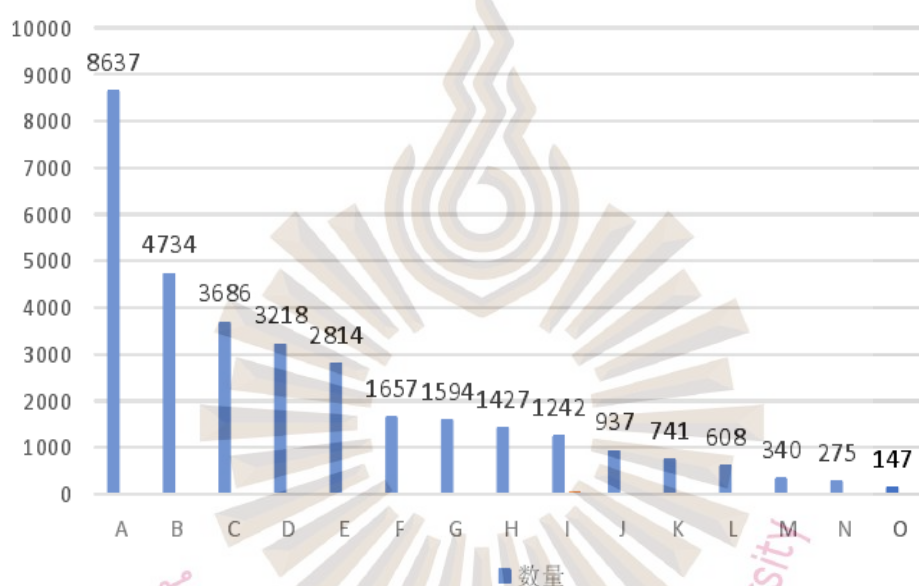


图 3.5 A 品牌轮胎实体营销渠道产品

资料来源：本研究自行整理

加盟零售商的渠道激励政策激励主要有：

- 1) 达成签约任务奖励：完成月度销售任务奖励 30 积分/条；
- 2) 销售能力提升奖励：对于门店在全年销售额指标考核得分达到 90 分以上的，会根据其当年的实际购货量给予额外的 20 个点/个作为奖金。
- 3) 长期合作奖励：全年销售达成不低于 90%，进货部分奖励 10 积分/条。

特许经销商对直销店的激励措施原本是一年一次，但在实施直销后，对经销

商的激励措施大幅减少。

表 3.4 加盟零售商的渠道激励政策

人物	激励政策
达成签约任务奖励	完成月度销售任务奖励 30 积分/条
销售能力提升奖励	对于门店在全年销售额指标考核得分达到 90 分以上的，会根据其当年的实际购货量给予额外的 20 个点/个作为奖金
长期合作奖励	全年销售达成不低于 90%，进货部分奖励 10 积分/条

资料来源：本研究自行整理

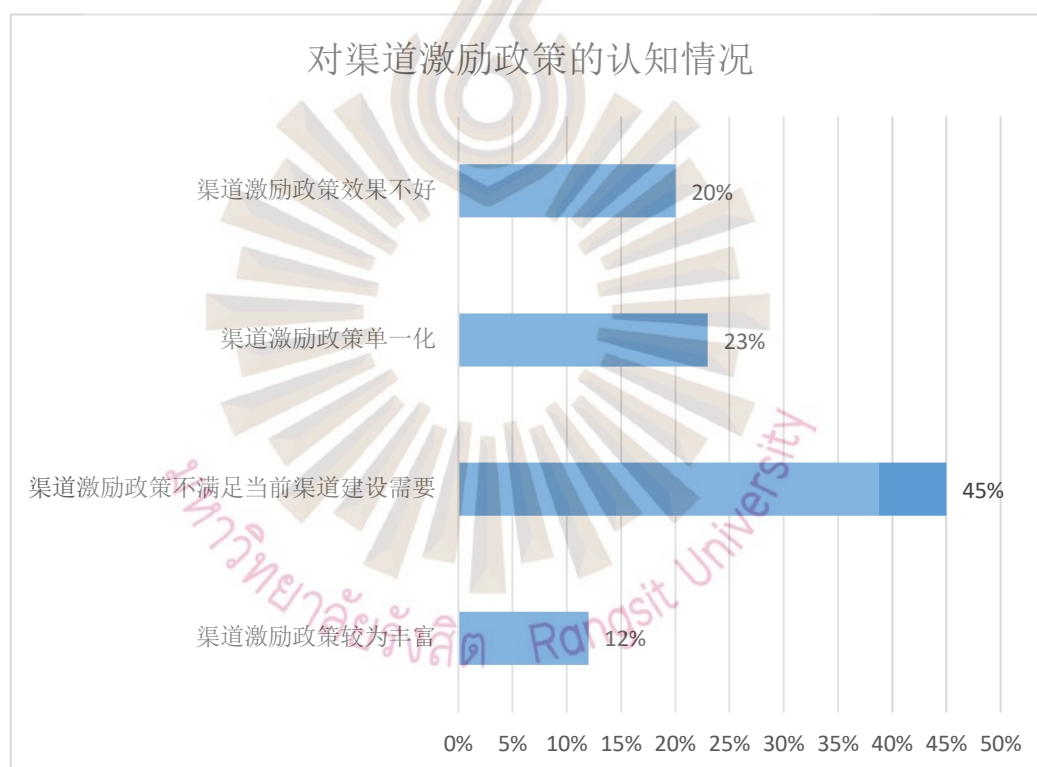


图 3.6 对渠道激励政策的认知情况

资料来源：本研究自行整理

由图 3.6 可以看出，渠道成员对当前渠道激励政策满意度较低，认为当前激励政策无法满足渠道建设需求，同时激励政策较为单一，进而影响了渠道激励效果。

3.3 A 品牌轮胎现行营销渠道存在的问题分析

为了更好地了解 A 品牌轮胎在市场上的现状，在参考官培财 (2018)、Sanguankaew (2019) 等人调查的基础上，编制本文调查问卷。通过问卷调查的形式对 A 品牌公司的员工进行调查。调查对象包括零售门店负责人、线上渠道负责人、基层员工和售后服务人员等共计 160 人。问卷涵盖了基本信息、渠道建设、品牌形象、销售模式、与客户互动、售后服务等方面。总共发放了 160 份问卷，其中 158 份问卷是有效的，回收率达到了 98.8%。有效问卷的比例为 96.9%。

信度是指测试的可靠性，即测试结果能否准确反映被测试者的真实特点。一般来说，如果两个或多个测试的结果越接近，说明该量表的误差程度越低，可靠性也就越高。基于这个理论基础，作者采用了 Cronbach's Alpha 因子模型对该量表的信度进行了实证研究。

表 3.5 问卷的信度分析

Cronbach's Alpha	项数
0.825	6

资料来源：本研究自行整理

在可靠性评估标准方面，学者德维利斯提出以下观点：如果某一因子的可靠性偏差在 0.60-0.65 范围内，不宜采用；如果在 0.65-0.70 范围内，表明该指标是可被接受的，可以被信任；在 0.70-0.80 范围内，该因子具有良好的可靠性；而 0.80-0.90 范围内的因子具有显著的可靠性。根据研究，该量表的 Cronbach's Alpha 系数高达 0.825，因此可以认为该量表具有较高的可信度。

表 3.6 效度分析

克隆巴赫 Alpha	可靠性统计 基于标准化项的克隆巴赫 Alpha	项数
.877	.723	6

资料来源：本研究自行整理

表 3.6 显示了对所评估项目的可靠性统计数据。结果显示，克隆巴赫 Alpha 系数为 0.877，基于标准化项的克隆巴赫 Alpha 系数为 0.723，项目数量为 6。这

些数据表明所评估的项目在内部一致性和可靠性方面表现良好。克隆巴赫 Alpha 系数较高，表明项目之间的相关性较强，而基于标准化项的系数也达到了较高水平，这表明即使在考虑到不同项目权重的情况下，测量工具的信度仍然是可接受的。

表 3.7 受访者基本信息统计

维度	选项	人数	占比
性别	男	90	58.1%
	女	65	41.9%
年龄	30 岁及以下	40	25.8%
	31-40 岁	75	48.4%
	41-50 岁	35	22.6%
	51 岁及以上	5	3.2%
学历	专科及以下	25	16.1%
	本科	90	58.1%
	硕士及以上	40	25.8%
岗位	零售店面负责人	75	48.4%
	线上渠道负责人	45	29.0%
	基层员工	35	22.6%
工作年限	3 年及以下	50	32.3%
	4-6 年	65	41.9%
	7-9 年	35	22.6%
	10 年及以上	5	3.2%

资料来源：本研究自行整理

根据问卷的基本资料，以男性为主，有 58.1%的男性和 41.9%的女性。年龄结构以 31~40 岁为主，占 48.4%，30 岁及以下的占 25.8%。在教育背景上，大学毕业生的比例最高，为 58.1%。在职位分配方面，48.4%为门店主管，29.0%为在线渠道主管，22.6%为基层人员。在工作时间方面，从业时间为 3 年或 3 年以内的占 32.3%，4-6 年占 41.9%，反映出调查对象年龄偏小、经验较丰富的特点。综合这些综合的基本资料，使我们能够更好地理解访谈对象的特点。

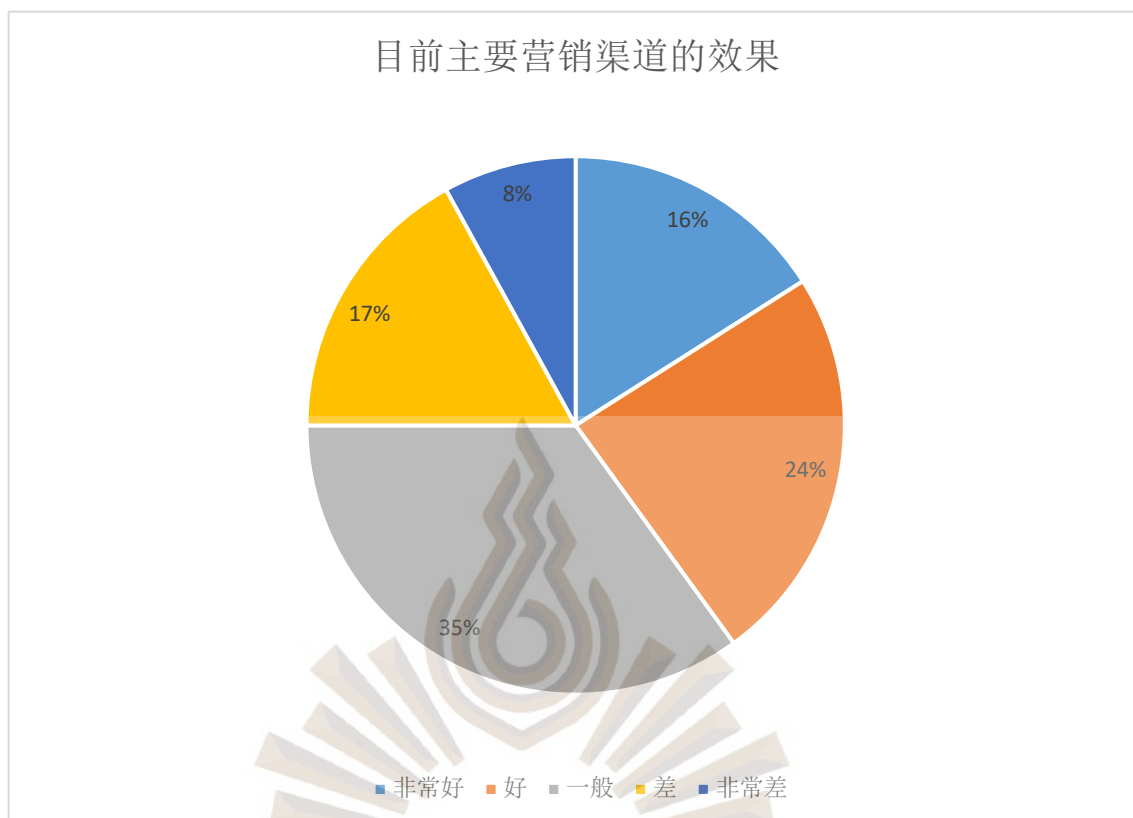


图 3.7 目前主要营销渠道的效果

资料来源：本研究自行整理

如图 3.7 所示，在当前营销渠道中，受试者表示营销效果好的仅占 40%，由此可见，A 轮胎品牌还需要不断加强渠道建设，拓展渠道类型。

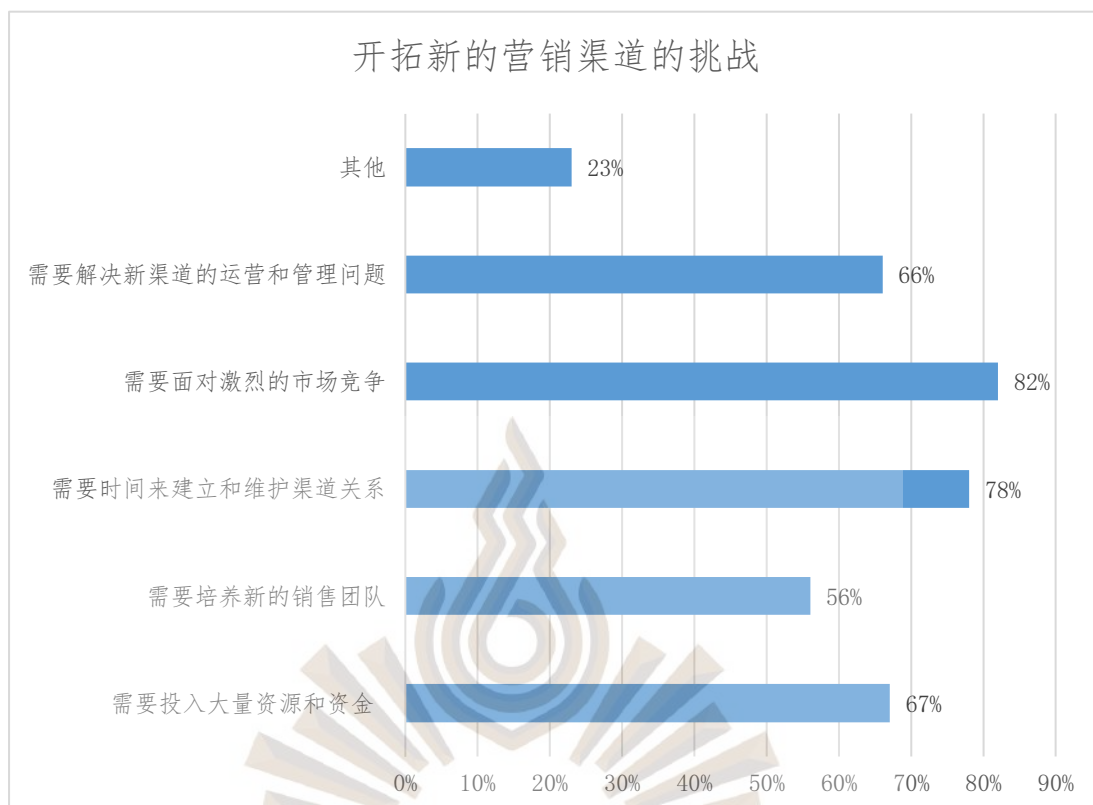


图 3.8 拓新的营销渠道的挑战

资料来源：本研究自行整理

如图 3.8 所示，82%的受试者认为，当前公司开拓新渠道面临激烈的市场竞争，其次是 78%的受试者认为新渠道的建立，需要时间来建立和维护渠道关系，还有 67%的受试者认为新渠道的建设需要投入大量资源和资金，因此，在后期发展中，A 轮胎品牌需要足够的人力、财力等资源支撑。

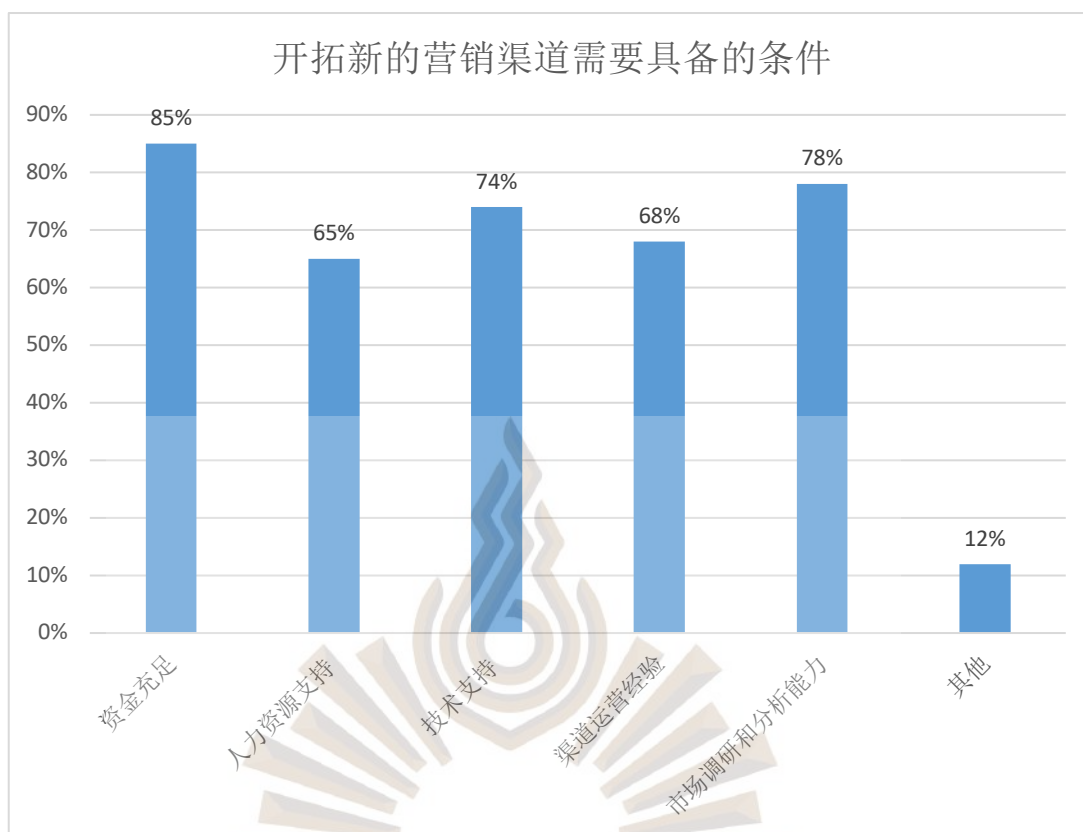


图 3.9 开拓新的营销渠道需要具备的条件

资料来源：本研究自行整理

如图 3.9 所示，有 85% 的受试者认为，新渠道的开拓需要具备充足的资金，78% 的受试者认为需要市场调研和分析能力，进而为新渠道的开拓提供参考依据，74% 的受试者认为，新渠道的开发需要技术支持。

访谈时间为 2023 年 9.19-9.23 日，采用面访方式，每次时间约为半小时。采访重点主要涵盖品牌形象、销售方式、激励方式以及与客户互动等方面。

表 3.8 受访者基本信息

姓名	年龄	岗位
A	32	线上渠道负责人
B	26	线上渠道负责人
C	28	线上渠道负责人
D	25	线上渠道负责人
E	24	线上渠道负责人
F	27	线上渠道负责人
G	31	零售门店负责人
H	36	零售门店负责人
I	29	零售门店负责人
J	27	零售门店负责人
K	27	基层员工
L	25	基层员工
M	25	售后服务员工
N	22	售后服务员工
O	22	售后服务员工

资料来源：本研究自行整理

3.3.1 渠道分布不均衡

销售渠道过长导致通路效率低下。首先，我国流通渠道中存在大量经销环节和销售层级，导致销售信息传递速度缓慢，二级经销商难以与企业协调，不能及时了解商品变动情况，导致企业无法迅速判断市场变动，从而出现销售滞后，无法有效满足消费者需求。过长的供应链使得商品在市场上滞留时间过长，导致销量延迟，利润逐级下降，最终终端经销商利润率很低，而终端分销商的提价幅度是固定的，因此商品的销量大幅降低。

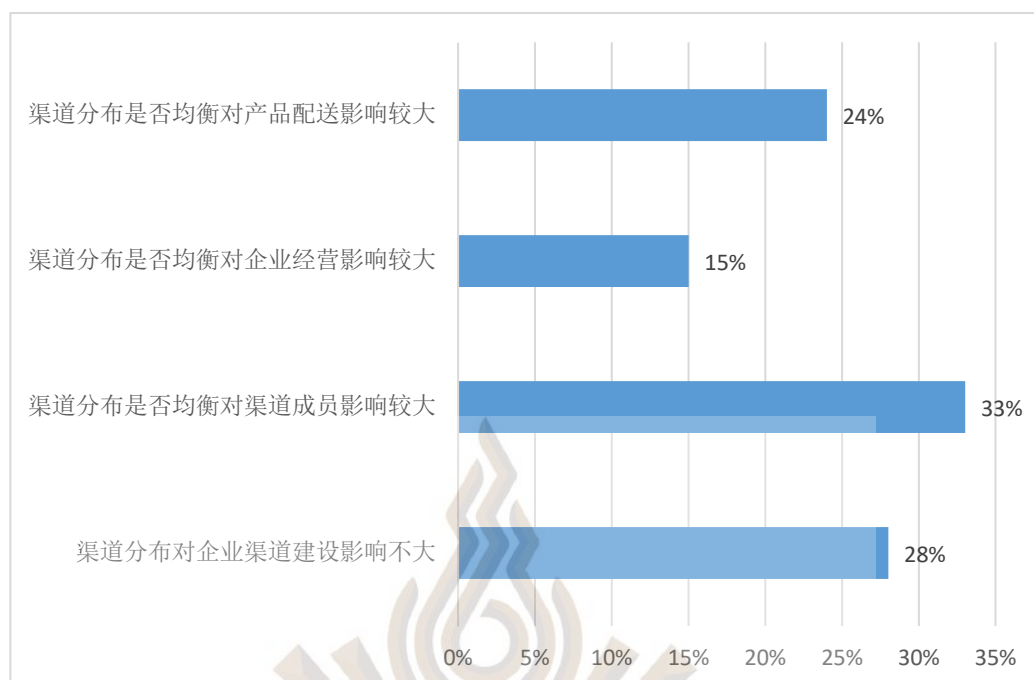


图 3.10 对渠道分布的认知情况

资料来源：本研究自行整理

由图 3.10 可以看出，A 轮胎品牌的员工及渠道成员对渠道分布是否均衡的认知还不全面，尤其是渠道分布对企业经营的影响，认为影响较大的进展 15%。

其次，过长的营销链会进一步加剧生产商与经销商之间的冲突，削弱管制措施，增强代理商对分销渠道的控制力。这导致经销商们不断要求制造商提供更高的利润，甚至串通一气、互相压价，最终不得不进行重组。到那时，双方的利益将难以调和，所有经销商都追求最大程度的利益。如果生意受到大幅削减，将对整个市场产生巨大的负面影响。因此，把握好营销链的长度是一个重要问题。

在关于渠道分布问题的访谈中：

a 先生表示，由于流通渠道中存在大量经销环节和销售层级，导致销售信息传递速度慢，与二级经销商的协调难度大，无法及时获取商品变动情况，从而使企业无法迅速应对市场变动。这不仅导致销售滞后，也影响了对消费者需求的及时满足。对于这一问题，a 先生建议公司加强与各层级经销商的沟通，提高信息

传递效率，缩短销售链条，以更灵活地应对市场变化。

b 女士指出，过多的授权代理商和对代理商的高要求导致中小型代理商不愿意销售 A 品牌轮胎。这使得厂商失去对销售渠道中中小顾客的控制权，无法实现地区和商家的选择。为解决这一问题，c 女士建议公司优化代理商体系，减少代理商的数量，提高代理商的质量，从而达到渠道精简、提升管理效能的目的。

综合来看，访谈结果表明，解决渠道分布不均衡问题需要公司在销售链条的管理和代理商体系的优化方面进行改进。通过加强与各层级经销商的沟通、提高信息传递效率，以及精简代理商体系，A 品牌轮胎公司有望改善渠道分布不均衡的状况，提升销售效能和品牌影响力。

3.3.2 渠道协同不完善

根据一项问卷调查发现，消费者在线上购买轮胎的行为因素涵盖了多个方面，其中价格和优惠政策是主要的考虑因素。有 38% 的消费者选择线上购买轮胎是因为在这个渠道他们能够获得赠品和折扣，显示了消费者对于购物时实惠和额外福利的关注。另外，35% 的消费者更注重价格的优势，这进一步强调了价格在消费者购买决策中的重要性。17% 的消费者关注轮胎的生产日期，注重产品的新鲜程度和质量保障。由此可以看出，有 73% 的人选择网购的理由是因为性价比较高（价格优惠/有赠品或折扣）。与此同时，实体店经营者在采访中提到，网上商品定价偏高是一个主要问题。目前市场上，京东商城、途虎等大型电商企业成为低价商品的主要供应商。这些电商平台有权决定自己的商品价格，经销商无法对其商品价格进行直接干涉。以最近收到的奥迪 A6L 原装车型的车主反馈为例，实体店的零售价为 1100 元，而途虎只售 1000 元，比实体店低 100 元。虽然这个例子并不能说明什么，但考虑到最流行的 205/55R16 轮胎，实体店售价为 400 元，途虎只售 390 元，在促销时甚至降到 360 元，而且实体店要多赚取 20% 以上的利润，所以实体店的零售价比途虎高出 130 元。这种定价差距势必导致传统零售企业失去大量顾客，进而无法生存下去。

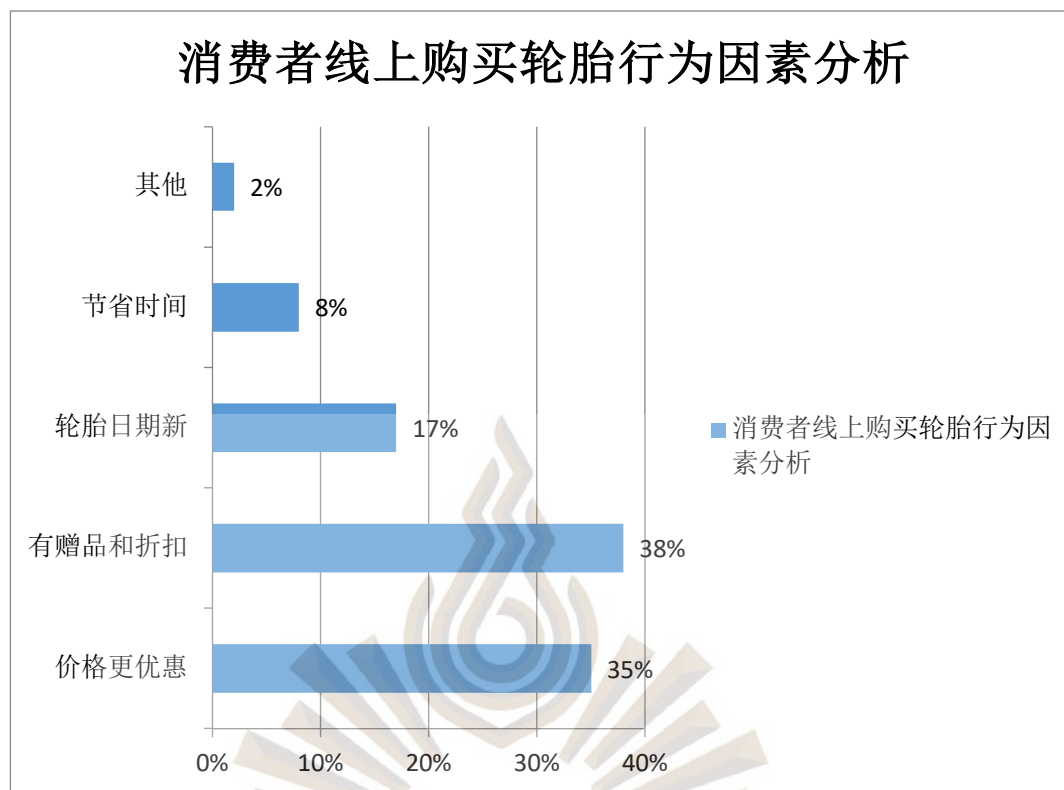


图 3.11 消费者线上购买轮胎行为因素分析

资料来源：本研究自行整理

消费者在购买轮胎时呈现出明显的价格分布趋势。根据分析数据可得，消费者中约有 33% 的人选择 200-300 元的价格区间，表明中低价位轮胎在市场中具有相当大的吸引力。同时，30% 的消费者选择 301-500 元的价格范围，显示了对中等价位轮胎的相对均衡需求。在较高价位方面，20% 的消费者选择 501-800 元的轮胎，而 12% 的人选择 801-1000 元，这表明一部分消费者对于高价位轮胎的需求有所存在，但并不占主导地位。另外，仅有 5% 的消费者购买 1001 元及以上的轮胎，呈现出较低的购买比例。另外，通过之前的销售渠道和经销商的反馈，A 品牌的产品主要集中在中高端市场，但缺乏能够吸引新车消费者的中档和低档经济型产品。为了保持客户和实现利润，经销商必须同时运营多款经济型轮胎，逐步减少 A 品牌轮胎在门店的市场份额。

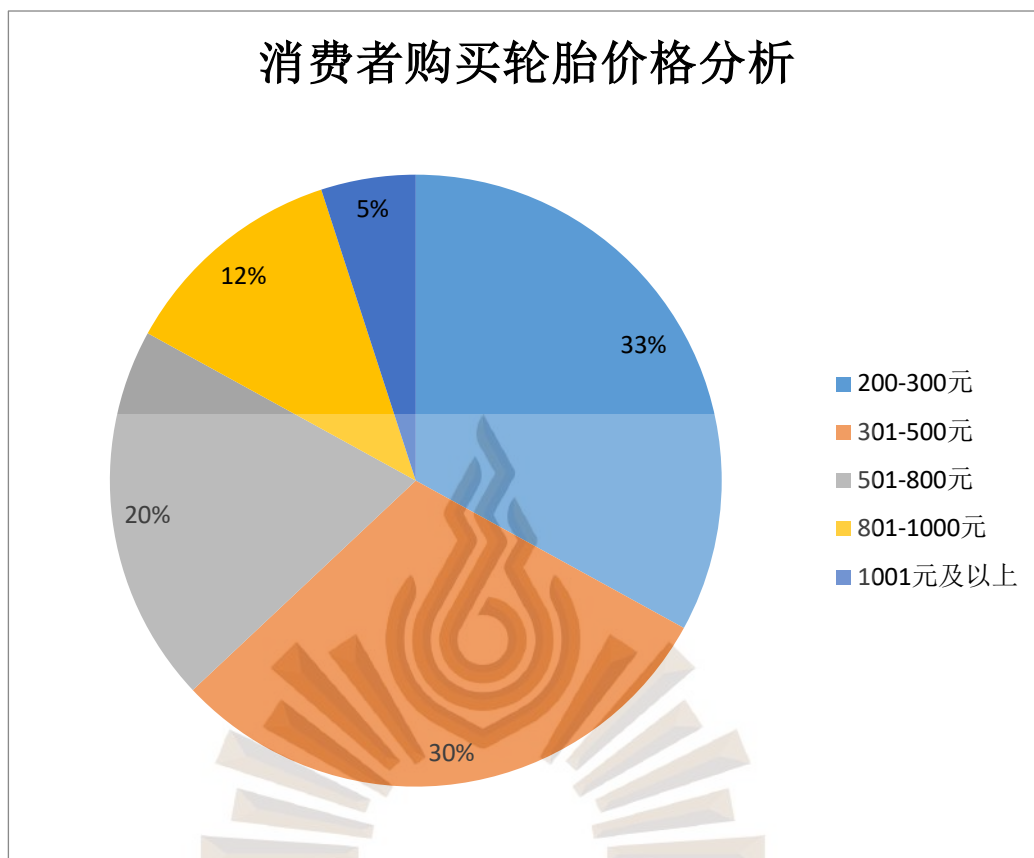


图 3.12 消费者购买轮胎价格分析

资料来源：本研究自行整理

针对渠道协同问题的访谈：

在采访中，门店老板 g 先生表示，顾客之所以愿意网购的最大原因是因为网购的价格更具竞争力。他表示，一些特许电子商务平台作为大量购买的顾客，在市场上具有自主定价的能力，使得网上商品的售价远低于传统的线下零售渠道。李先生强调不同的定价方式会导致顾客流失和运营上的困难，尤其是对注重价格的顾客而言，电子商务市场更具吸引力。此外，他还指出 A 品牌缺乏中低端经济型轮胎，零售商必须有多个品牌才能满足消费者需求，这导致了 A 品牌的销量下降。

在线频道主管 c 女士在采访中对“不完全合作”的认识进行了补充。她特别强调了电子商务平台具有自主定价能力的重要性，并解释了大客户地位和批量购买

所带来的影响。然而，她也表示理解线下零售企业面临的困难，因为这是为了维护整个品牌形象和渠道的协调一致。她提供了一些可行的解决方案，包括与实体店合作进行在线和线下联合推广，并且更灵活地制定价格战略，以确保线上和线下的价格一致。

3.3.3 渠道成员激励效果不佳

销售返点是一种最主要的促销方式，也是所有营销人员普遍采用的一种方式。然而，许多经销商将其视为最大的利润来源。代理商们没有充分运用营销策略，实现与市场的整合，也没有得到任何优惠，只能囤积库存，准备迎接即将到来的挑战。这些产品很可能并没有真正进入市场，而是滞留在各个渠道中间。缺乏地区间交易的诱因。同时，由于顾客退货的过程和方法不是很直观，对顾客心理影响较小，每次都是小事情，无法有效调动顾客热情。另外，厂商在市场上也没有做足够的广告，有些厂商甚至希望顾客自己投资做广告。因此，由于顾客不愿花钱开拓市场，销量和顾客热情都会下降。作为产品进入市场的关键中介，销售激励应该被企业精细化，并加大宣传力度，为代理商提供支持，使返利变得可靠，而不是让顾客觉得这笔资金只是一时的。如果没有强大的宣传，代理商的利益就无法得到保障，顾客对商品的积极性也会下降。

对员工动机的满意度调查结果显示：“非常满意”的员工占比仅为 8%，而“满意”的员工占比为 22%。相比之下，35%的受访者表示不满意，5%的受访者持有强烈不满意的态度。30%的受访者认为公司的激励制度只是普通水平。这说明该公司的激励制度仍需改善，无法满足市场对其期望的预期。员工不满意程度越高，对员工的情绪和生产力就会产生更多的负面影响。因此，必须对员工的奖励制度进行充分的考虑，并做出适当的调整。此外，通过分析高满意度的员工意见和经验，可以探索有效激发员工积极性的方法。因此，企业应该通过有目标的改进来增强激励措施的有效性，从而激发员工的潜力和动机。

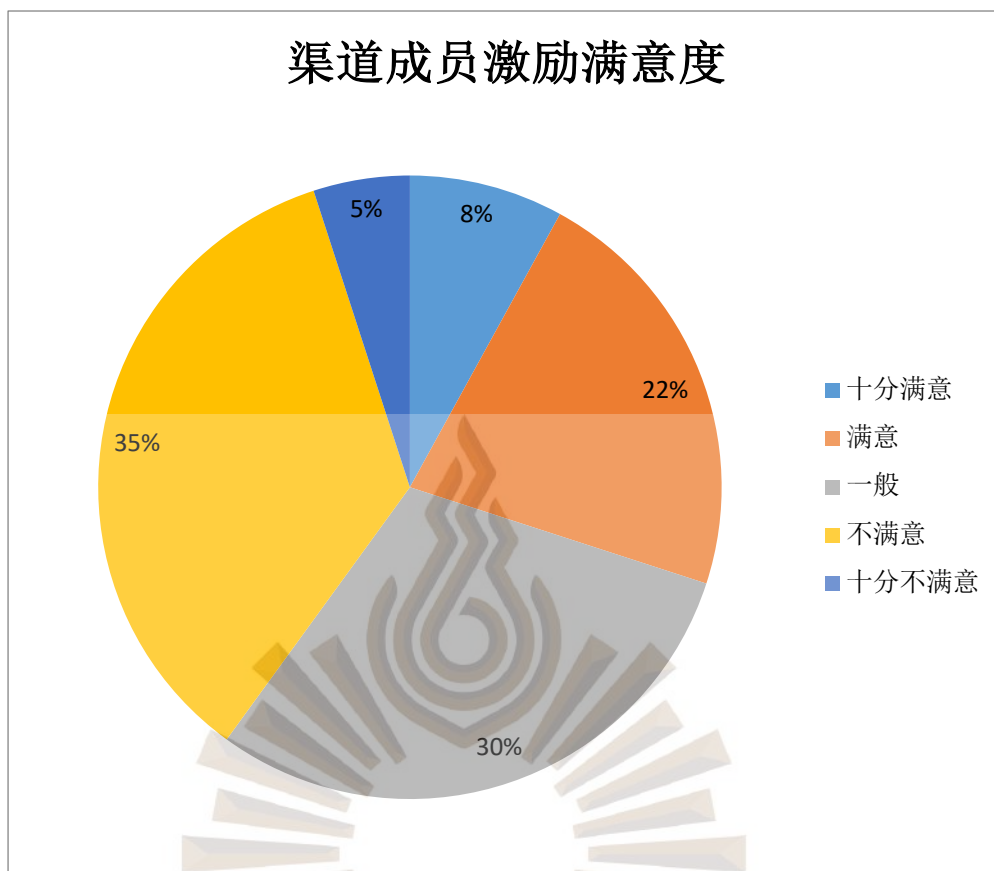


图 3.13 渠道成员激励满意度

资料来源：本研究自行整理

关于渠道成员激励问题的访谈：

在采访中，零售店面负责人 h 先生表示，促销折扣对经销商的激励起到了很大的推动作用，但也存在一定的问题。他指出，分销商过于依赖促销活动获取利益，而没有将营销策略完全融入具体的营销活动中。这导致了一些代理商只追求销量，而忽视了自身的健康发展。黄先生还指出，顾客退款的过程和方式都不够直观，缺乏对顾客的激励，很可能引起顾客的不满情绪。此外，厂商在营销方面的投资不足也是一个重大问题，这会对代理商造成很大冲击，进而导致消费者购买热情的下降。

在采访中，销售人员 l 女士对动力不足的感受进一步进行了说明。她强调说，

通路会员对推销报酬的满意度很低，分别为 35%和 5%。这表明公司的薪酬制度还不够完善，不能满足员工的期望。张小姐相信，企业应进一步改进产品的奖金分配制度，通过增加推广来支持代理商，让回扣不再只是一次性的补助，而是实实在在的激励。她认为，企业应仔细审查各种奖励制度，并进行相应改进，以提高实施效果。

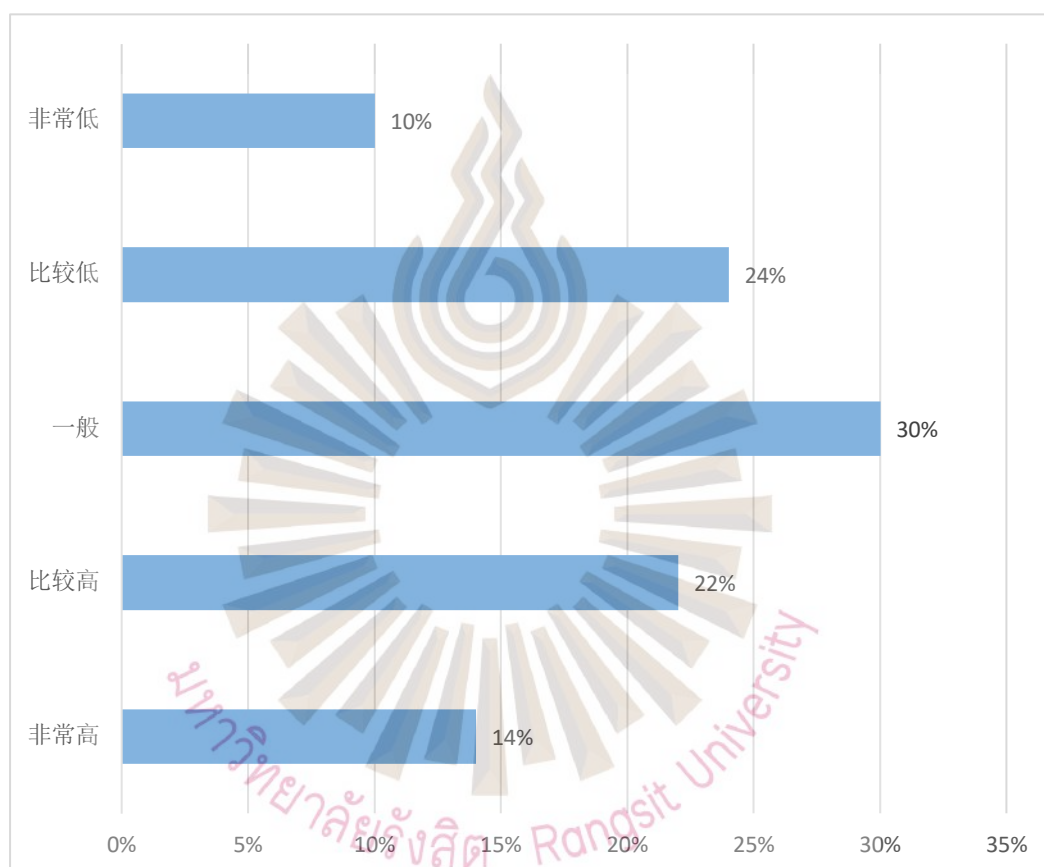


图 3.14 公司产品对比其他品牌轮胎被代理商优先推荐的频率

资料来源：本研究自行整理

从公司产品对比其他品牌轮胎被代理商优先推荐的频率分析中可以看出，代理商推荐 A 轮胎产品的概率较低，仅为 36%，由此可见，由于公司对代理商的激励机制不健全，导致代理商对该公司产品的优先推荐率较低。

3.3.4 缺乏窜货的有效管理

窜货现象指的是销售渠道中的各个分销商根据自身的经济利益，在各自的经营范围以低价销售自己的商品，从而引起市场秩序的扰乱。窜货现象不仅让经销商失去对厂商产品的信任，也让消费者对品牌产生怀疑，因为商品价格差异过大。在中国，A 品牌轮胎的窜货方式有两种：一种是将 A 品牌轮胎从中国以外地区走私进来，其品质无法保证，且存在大量伪造制造时间、规格等问题，属于严重的犯罪行为；另一种情况是全国各级经销商都会通过不同地区进行销售，以增加销量，导致 A 品牌的轮胎产品随处可买，这让 A 品牌的经销商失去了信心，对其终端销售和品牌形象造成了严重负面影响。

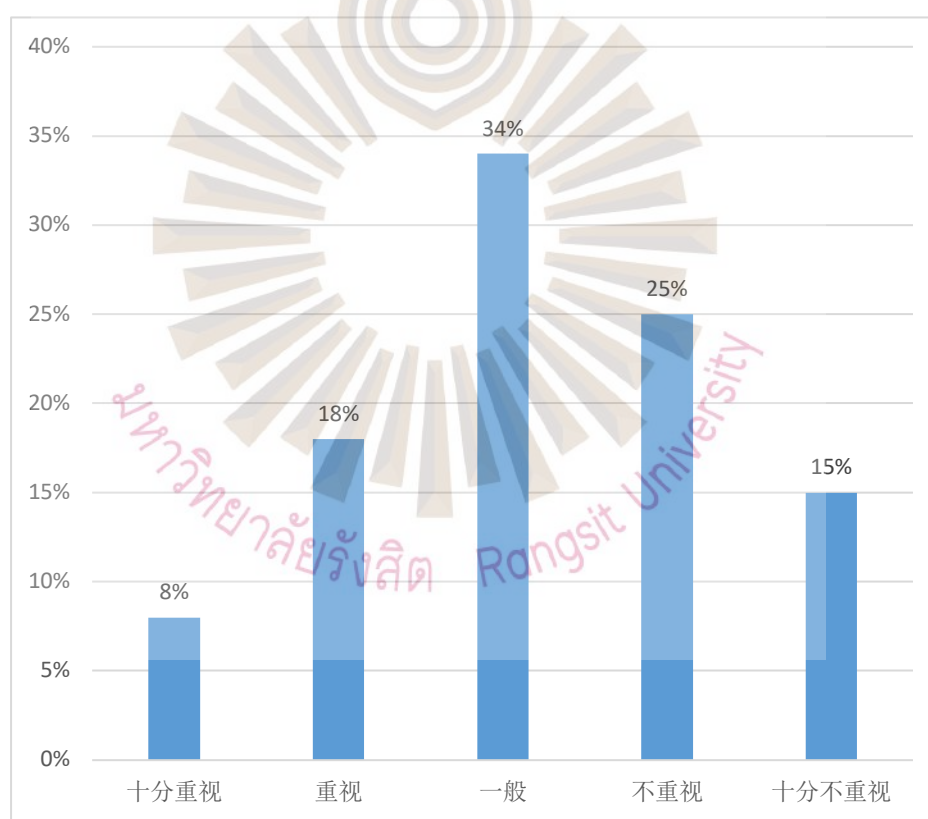


图 3.15 A 轮胎公司对窜货问题的重视情况

资料来源：本研究自行整理

如图 3.15 所示，针对渠道窜货问题，A 轮胎公司表示重视的仅占 26%，由此

导致渠道窜货问题逐渐严重。

目前 A 品牌轮胎面临的最大问题是渠道窜货，尤其是在批发和零售商之间。其中，价格问题也是造成窜货的原因之一。尽管 A 品牌轮胎已经有明确的管控体系来防止窜货现象，但实际上对窜货的治理措施并不到位。举例来说，A 公司在 2015 年建立了一个 QR-CODE 二维码数据库，通过扫描轮胎上的标签二维码、轮胎条形码和 DOT 生产日期，可以全面了解轮胎从厂家到批发商再到零售商的流通情况。只需这些信息，就能追踪一条轮胎的完整流向。然而，经销商们为了不被制造商惩罚，会在销售过程中修改产品上的二维码和轮胎上的条码，以避免轮胎相关的信息被追踪。与此同时，由于需要满足集团的销售需求，对窜货行为的行政罚款始终没有得到执行。

通过调研发现，当前的分销商存在窜货问题，其危害性有以下几点。首先，存在窜货区的定价混乱现象，高达 85% 以上，既会对市场的稳定造成冲击，也会增加顾客购买的不确定感。其次，有八成以上的人表示，窜货严重损害了零售商的利润及对零售商的信任，并会引起整个供应链的紊乱，进而引起消费者的信任危机。另外，有 78% 的受访者表示，窜货行为将使顾客丧失信心与支持，进而损害其企业的品牌形象与市场定位。总的来说，窜货并不只是单纯的价格问题，它涉及到了整个市场的正常运作，影响着整个市场的整体形象，因此，必须采取一种行之有效的管控措施。

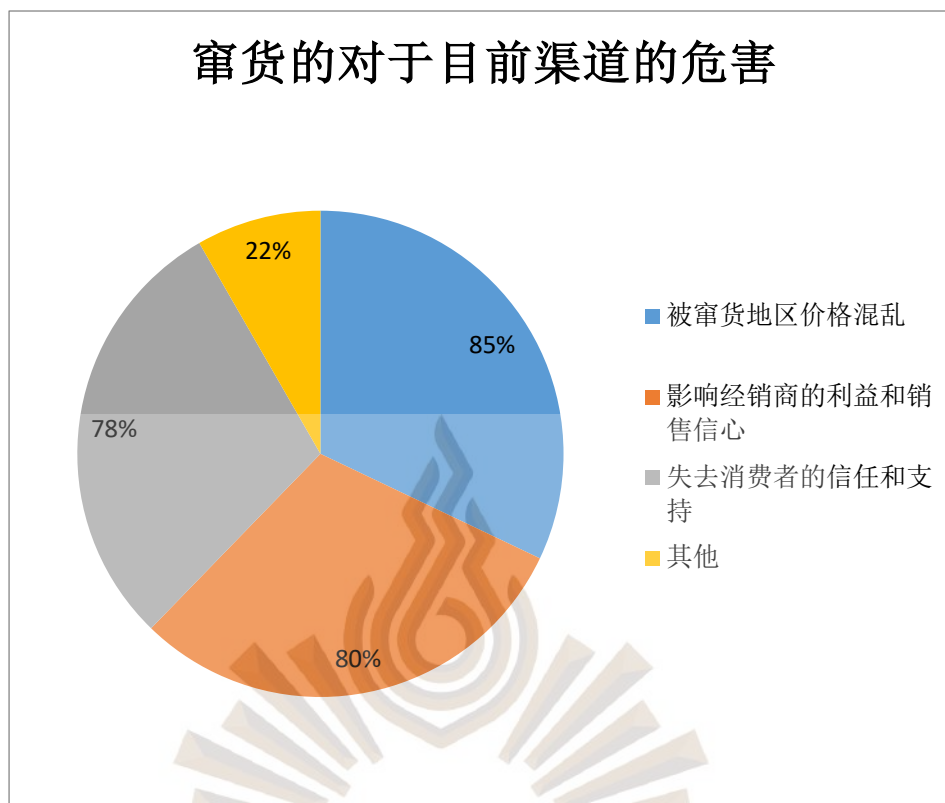


图 3.16 窜货的对于目前渠道的危害

资料来源：本研究自行整理

关于窜货管理问题的访谈中：

i 先生认为，窜货问题主要源于价格混乱和分销商为了满足销售需求而采取的不正当手段。他指出，虽然公司已经建立了二维码追溯系统，但分销商在销售过程中往往会修改产品上的信息以规避监管，这导致实际管理措施并不到位。张先生认为，公司需要强化对分销商的监管，确保二维码信息的真实性，同时提高对窜货行为的处罚力度，以降低分销商的违规行为。

j 女士指出，窜货导致了定价混乱，不仅影响了市场的稳定，也让顾客在购买时感到不确定。此外，窜货严重损害了零售商的利润和信任度，对整个供应链的协调产生了负面影响。王女士建议公司应该加强与零售商的沟通，建立更加紧密的合作关系，同时通过提高产品的附加值和品牌形象，减少分销商窜货的动机。

综合来看，访谈结果表明，解决缺乏窜货的有效管理问题需要公司在监管体系和合作关系方面进行进一步的优化。通过加强对分销商的监管、提高处罚力度，并与零售商建立更紧密的合作关系，A 品牌轮胎公司有望有效解决窜货问题，提升市场秩序和品牌形象。

3.4 A 品牌轮胎营销渠道问题的原因分析

3.4.1 销售渠道越来越狭窄

销售渠道越来越狭窄。佳通轮胎存在于一个分销网络的同一层级中，被授权的代理商数量过多，厂商对代理商的要求过高，导致很多中小型代理商不愿意销售该品牌。厂商失去了对销售渠道中中小顾客的控制权，无法实现地区和商家的选择。在某些地区，商品流通过程线性程度太高，由于配送渠道有限，导致配送链条变得过长，从而形成了一个恶性循环。

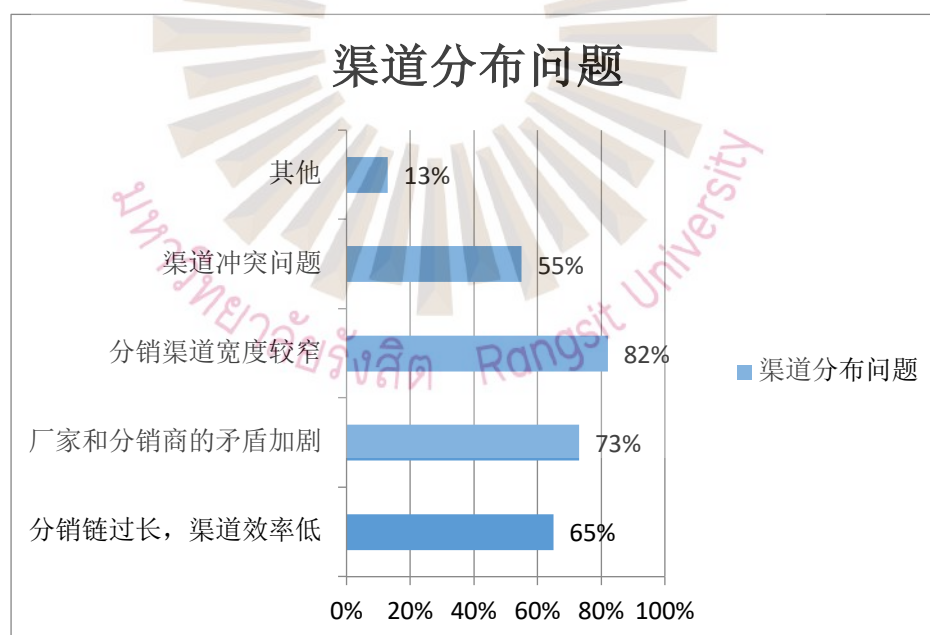


图 3.17 渠道分布问题

资料来源：本研究自行整理

关于经销商分配问题的调查结果表明，65%的企业认为销售链条太长，企业

与经销商之间的冲突不断增加，而 82%的企业则认为自己的销售范围相对较窄。另外，在调查中，55%的受访者选择了“通路冲突”，而其他通路则占 13%。厂商过多地授权代理商，导致市场上存在大量同一层级的代理商，竞争激烈，但销售利润却被分散。厂商对代理商的要求过于苛刻，导致中小型代理商难以满足，选择放弃销售该品牌，进一步加剧了渠道狭窄的现象。此外，地区性和商家的选择权缺乏，厂商无法有效地控制销售渠道的发展方向，从而限制了销售渠道的多样性和灵活性。

3.4.2 产品线不足

A 品牌的产品主要集中在中高端市场，缺乏能够吸引新车消费者的中低档经济型产品。这导致了实体店必须同时运营多款经济型轮胎来保持客户和实现利润，逐步减少 A 品牌轮胎在门店的市场份额。在线频道主管补充认为，A 品牌缺乏中低端经济型轮胎，零售商必须有多个品牌才能满足消费者需求，这进一步影响了 A 品牌的销量。消费者在线上购买轮胎的主要原因是因为能够获得更具竞争力的价格和更多的优惠政策，例如赠品和折扣。这造成了实体店和在线渠道之间的价格差异，导致消费者更倾向于选择价格更低的在线购物渠道。实体店老板指出，一些特许电子商务平台具有自主定价的能力，使得在线商品的售价远低于传统的线下零售渠道，这导致了消费者流失和实体店的运营困难。。

3.4.3 渠道激励机制不健全

渠道激励机制不健全的问题在上述材料中表现得相当明显。首先，销售返点作为一种主要的促销方式被广泛采用，但许多经销商却将其视为最大的利润来源，导致他们过于依赖促销活动获取利益，而缺乏将营销策略融入实际营销活动的的能力。这种情况下，代理商往往只追求销量，而忽视了自身的健康发展，从而使得营销活动无法充分与市场整合。其次，缺乏地区间交易的诱因使得代理商们更倾向于囤积库存，而不是将产品真正推向市场。同时，顾客退货的过程和方式不够直观，缺乏对顾客的激励，引起顾客的不满情绪，进一步降低了顾客的购买热情。此外，公司在市场上的广告投资不足，甚至希望顾客自己投资做广告，导致销量

和顾客热情的下降。最后，从员工的满意度调查结果可以看出，公司的激励制度仍需改善，无法满足市场对其期望的预期。员工的不满意程度越高，对员工的情绪和生产力就会产生更多的负面影响。

3.4.4 窜货管理制度不完善

窜货管理制度不完善所导致的问题在上述材料中表现为多个方面。首先，窜货现象严重扰乱了销售渠道的秩序，使得各个分销商为了自身的经济利益而低价销售商品，从而导致市场价格混乱，消费者对品牌产生怀疑。窜货的存在不仅让经销商失去对厂商产品的信任，也影响了消费者对品牌的忠诚度和信任度。此外，窜货现象还会引发整个供应链的紊乱，导致市场的不稳定性增加，进而影响消费者购买时的不确定感。另外，尽管公司已建立了二维码追溯系统来防止窜货，但实际上分销商往往会修改产品信息以规避监管，使得实际的管理措施并不到位。这些问题导致了窜货行为频繁且难以有效遏制，严重影响了企业的品牌形象和市场竞争能力。因此，必须加强对分销商的监管，提高处罚力度，建立更加紧密的合作关系，以有效解决窜货问题，维护市场秩序和品牌形象的稳定性。



第 4 章

基于战略管理理论的 A 品牌轮胎销售渠道优化策略

4.1 渠道优化原则

4.1.1 前瞻性原则

前瞻性原则是渠道优化中的一个重要原则，它强调企业在进行渠道优化决策时要具有前瞻性思维和战略眼光。随着市场环境的不不断变化和消费者需求的不断演变，企业需要根据市场趋势和未来发展方向来调整和优化渠道策略，以保持竞争优势和提升业绩。前瞻性原则涉及到对市场趋势的敏感度和对消费者需求的精准预测。企业需要密切关注市场变化，并及时调整渠道结构和策略，以满足消费者不断变化的需求。通过预测市场趋势和消费者行为，企业可以提前布局和优化渠道，抢占市场先机。此外，前瞻性原则还强调企业在渠道优化决策中要具备长远的战略眼光。企业不能只考虑眼前的利益和短期目标，而应该从整体发展战略的角度来进行渠道优化决策。只有将渠道优化与企业长远战略相结合，才能实现渠道持续发展和提升企业竞争力的目标。综上所述，前瞻性原则是渠道优化中至关重要的一项原则，它要求企业具备前瞻性思维和战略眼光，以适应市场变化和满足消费者需求。只有通过预测市场趋势和精准预测消费者需求，企业才能提前调整和优化渠道策略，抢占市场先机。同时，企业还需要将渠道优化与企业长远战略相结合，实现渠道持续发展和提升竞争力的目标。

目前，我国的轮胎行业呈现出高度同质化、低成本的情况，国外轮胎企业在定价和销售渠道方面面临着国内品牌的双重竞争。为了提升企业竞争能力，许多企业都关注如何做到以下几点：当技术条件相同的情况下，销售渠道不仅能够反映出不同产品质量，还能增强企业在市场竞争中的优势。因此，企业需要深入了

解行业的发展情况，具备高度的前瞻性、敏锐的嗅觉和开创性的思维，以便在渠道领域建立强大的竞争优势。

4.1.2 有效性原则

通过满足顾客不断增长的生活和服务需求，以较低的成本实现最佳效果，从而增强企业的竞争能力、经济效益和市场份额。公司采取的最佳行动将明显降低运营成本，增加销售量和市场份额，并取得实际效果。

有效性原则是指轮胎企业在进行渠道优化时，应该确保所采取的措施和策略能够真正有效地提升渠道效益和销售业绩。在渠道优化的过程中，企业应该注重以下几个方面的考虑。首先，企业应该对渠道的整体结构和运营情况进行全面的分析和评估，找出问题所在，并制定相应的优化方案。这需要企业具备准确的市场信息和销售数据，并对渠道进行有效的监控和评估。其次，企业应该重视与渠道合作伙伴之间良好沟通和合作关系的建立。通过与渠道伙伴的紧密合作，企业能够更好地了解市场需求和客户需求，从而制定更符合市场需求的产品和销售策略。此外，企业还应该加强渠道伙伴的培训和支持，提升其销售能力和服务水平。通过提供专业的培训和技术支持，企业可以帮助渠道伙伴更好地理解和推广企业的产品，提高销售额和客户满意度。最后，企业应该不断优化渠道的管理和监控机制，确保渠道运营的透明度和高效性。通过建立有效的数据分析和反馈机制，企业能够及时了解渠道情况和销售状况，及时调整和优化渠道策略，保持渠道的健康发展。总之，有效性原则是轮胎企业在渠道优化中必须遵循的原则之一。企业应该通过全面的分析和评估，与渠道伙伴密切合作，提供培训和支持，并优化渠道管理机制，以实现渠道效益的最大化和销售业绩的持续增长。

4.1.3 顾客导向原则

市场营销渠道的优化应以顾客持续提高的需求为前提，以追求顾客多样化为目标。以满足顾客需求为基础，以满足顾客需求为最重要出发点。在对现有销售渠道进行优化改进的基础上，发挥线上渠道的精确导流能力，通过深入分析顾客

的购物习惯，准确销售产品，利用科学技术为顾客提供动力，以实现“顾客至上”的目标。

顾客导向原则是轮胎企业在渠道优化中应该遵循的重要原则之一，其核心思想是以顾客的需求和满意度为中心，通过提供优质的产品和服务来满足顾客的需求，并建立良好的顾客关系。顾客导向原则强调了企业应该从顾客的角度去思考和行动，关注顾客的意见和反馈，不断改进产品和服务，以提升顾客满意度和忠诚度。在渠道优化中，顾客导向原则要求轮胎企业将顾客放在首位，在渠道设计和布局中充分考虑顾客的需求和偏好。企业需要了解顾客的购买习惯、喜好和消费心理，通过市场调研和顾客反馈等方法获取相关信息，以确定合适的渠道策略和渠道模式。同时，企业还需要积极与顾客沟通和互动，建立良好的顾客关系，提供个性化的服务和定制化的解决方案，以满足不同顾客的需求。顾客导向原则还要求企业建立一个完善的顾客反馈机制，积极倾听顾客的意见和建议，及时处理顾客的投诉和问题。通过对顾客反馈的收集和分析，企业可以及时发现和解决问题，不断改进产品和服务，提升顾客满意度。此外，企业还可以通过激励顾客参与和推荐，引导顾客成为自己的忠实粉丝和品牌推广者，从而扩大市场影响力和市场份额。总之，顾客导向原则是轮胎企业在渠道优化中应该遵循的重要原则，通过关注顾客需求，提供优质的产品和服务，建立良好的顾客关系，企业可以提升顾客满意度和忠诚度，获得持续的市场竞争优势。

4.2 优化实体营销渠道布局

4.2.1 加强空白区域开发力度

针对一些县市地区，A品牌的销售渠道仍然存在一些不足，因此可以借鉴之前开拓空白地区的经验，重点发展这些地方。具体的运作程序是：首先，将全国按东南西北四个方向进行分割，梳理各小地区目前存在的空缺；接下来，按季度为周期进行营销计划的规划。发展空白地区的整体目标有两个方面：一是发展有意向签订特许经营合同的顾客，二是发展一般合同顾客（只签订合作合同，不设店铺或专营店）。对于有意签订特许经营合同的顾客，可以在项目完成后，以

各地区为单位举办小型招商会，介绍加盟政策和优惠，并为当场签订合同的顾客提供商品推广或礼品奖励。对于有意向签订一般合同的用户，可以根据空白营销推广活动中的优惠政策，在现场签订合同并订购待售商品。通过比较竞争对手店面的布局，可以在全国范围内增加 32 个左右的特许店面。可以设定特定的指标，比如在华东区域设立 8 个，华南区域设立 7 个，华北区域设立 10 个等。这样一来，A 的全国授权门店将增加至 169 家，与米其林旗下的 171 家授权门店相当，同时也能缩小与 192 家授权特许门店之间的距离。这个数字足以确保 A 品牌轮胎在全国各城市和乡镇都有销售网络。

为了实施 A 品牌轮胎销售渠道优化策略，加强空白区域的开发力度：确定空白区域的潜在市场规模和增长潜力。这可以通过市场调研和分析来实现，了解该区域的人口结构、汽车保有量、竞争对手分布等因素。同时，还可以观察该区域的经济发展状况和消费能力的变化趋势，从而准确评估市场需求。制定目标和策略。根据潜在市场规模和增长潜力，制定明确的目标，如在一定时间内占据该空白区域的一定市场份额。通过与经销商、代理商等渠道合作伙伴的洽谈，寻找适合进入空白区域的合作机会。可以提供一系列激励措施，如提供培训支持、提供市场推广资金等，来吸引渠道合作伙伴的加盟意愿。同时，开展品牌推广活动、直销等方式，直接触达终端消费者，加强品牌知名度和影响力。此外，适应空白区域市场的特点。每个地区的市场环境和消费习惯可能不同，因此需要对销售策略进行相应调整。可以根据市场需求开发专门针对该区域的产品系列，并提供个性化的销售支持和服务，以满足消费者的需求。最后，建立有效的监控和评估机制。在推行上述具体措施的过程中，需要建立起一套完善的监控和评估机制，及时了解空白区域市场的变化和销售业绩的情况。通过收集销售数据、市场反馈和渠道合作伙伴的意见，不断优化和调整销售策略，进一步提高在空白区域的市场份额和竞争力。

4.2.2 加大区域竞品店拓展力度

受疫情影响，全球轮胎公司在 2020 财年收入普遍下滑。一些品牌已开始削

减传统销售渠道和终端建设成本，并不断提高销售效率。在这种情况下，A 牌轮胎应该更加重视各地区的高端品牌专卖店。首先，针对竞争对手店铺的经销商，我们将除了原有的开店奖励制度外，还会给予他们额外的分红作为激励，以促进他们扩大店铺规模。其次，对于高品质竞争对手店铺的加入，我们将进行合理评估，并给予相应奖金，包括现金返还和赠送机油等，具体奖励还将根据门店的具体情况进行确定。

同时，可以借鉴米其林地区经销商计划的思想，将已有批发实力的本地客户培育成为区域性的配送服务商，重点选择省内代理服务公司实力较弱的次中心城市或地区作为地区配送服务商的位置。与当地经销商签订长期战略合作关系，并对其进行评估和监管，根据合同规定和评估结果向其支付一定的服务费用。省内供应商没有地区配送机构的权限，只负责根据 A 品牌轮胎的市场需求方案进行产品调配。首先，在河南省可以选择南阳市和濮阳市作为试点，在取得一定成效后逐步推广至该省其他相似地区，以确保网络销售的稳定性。

为了优化 A 品牌轮胎销售渠道，在战略管理理论的指导下，加大区域竞品店的拓展力度是非常重要的。我们可以采取以下具体措施来实施。将进行市场调研，了解各个区域的竞品店分布情况。通过对竞品店覆盖范围、产品定位、价格策略等方面的调研，确定合适的竞品店拓展区域，确定我们的目标市场。建立与竞品店的合作关系。与竞品店建立合作关系可以互利共赢，实现资源共享。与竞品店签订合作协议，在它们的店内设立产品展示区，提供给消费者更加直观的购买体验。同时，提供给竞品店一些优惠政策，诸如价格优惠、推广支持等，以帮助它们提高销售额。另外，利用互联网和社交媒体等渠道，加强与竞品店的合作宣传。通过与竞品店联合推出一些活动和促销活动，提高产品知名度和市场份额。在互联网上与竞品店进行联合营销，增加潜在客户的曝光率。通过利用互联网这个强大的传播工具，提高对产品的关注度和购买意愿。

4.2.3 规范门店建设申请报备程序

近年来，由于城市行政等因素，各地经常出现因统一标识而拆除线下店铺标

识的情况。在这个过程中，政府只负责拆除旧标识，不承担新标识的设计、制造和安装成本。因此，在非正常合同期内拆除店铺标识，不仅会对店铺正常运营造成冲击，还会增加轮胎公司在终端项目上的投资，增加企业经营成本。政府在规范店面时，不会拆除经过批准的牌匾。因此，各地区的 A 品牌轮胎负责人在店铺建筑的内部申报和审核时，需要对店铺负责人进行相关的申报和审核。

在此基础上，提出了一套完整的店面建造申报程序，其中包含了详细的申报资料、申报资料的制作与递交程序。各岗位的工作分工要清晰，各岗位的工作人员要明确各自的工作内容，并及时地进行工作。其次要强化对项目立项实施的监管与监控。建立店面建筑的核准机关，确定批准程序及时限。同时，为保证项目的顺利实施，制定项目进度表，保证项目进度和项目进度的准确。针对审核中出现的问题，要进行追踪、反馈，提出完善建议，保证审核工作的效率与精度。同时，也可以通过随机抽查和定期抽查等手段，对申报报告的实施过程进行监测和监督。四是要加强情报交流。通过搭建各店铺施工申请报备的共享平台，使各有关部门可以共享申请材料、办理过程、办理结果等方面的资料，便于进行即时的交流与合作。在此基础上，通过定期开会、组织培训等手段，强化各部门的交流与配合，提高整体申报流程的有效性与精确性。

为了优化 A 品牌轮胎销售渠道，规范门店建设申请报备程序，建立完善的门店建设申请报备流程。制定详细的报备程序，明确各个环节的责任人和时间要求。包括门店申请表的填写、所需资料的准备、审核人员的审核流程以及报备结果的通知方式等，确保整个申请报备流程可追溯、可控制。设立门店建设申请报备审批委员会。由相关部门组成的委员会负责审批门店建设申请报备，确保决策公正和合理。委员会成员应包括市场部门、销售部门、财务部门等具有相关业务知识和经验的人员，以确保审批过程具有专业性和权威性。明确门店建设标准和要求。制定一套明确的门店建设标准和要求，包括门店面积、装修风格、产品陈列、广告宣传等。要求门店建设符合公司品牌形象，并且满足当地市场需求。通过明确的门店建设标准和要求，可以规范门店建设质量和形象，提高消费者的购买体验和满意度。最后，加强监督和管理机制。建立门店建设申请报备的监督和管理机

制，定期对已建门店进行检查和评估，确保门店建设符合公司要求。监督和管理机制应包括定期巡店、随机抽查、客户满意度调查等，以及制定对不符合公司要求的门店实施纠正措施的规定。通过加强监督和管理机制，可以及时发现和解决门店建设问题，确保销售渠道的规范和有效运作。

4.3 提升渠道协同

4.3.1 线上线下渠道产品专供

针对目前线上与线下商品销售价格相差很大的情况，需要进一步推动线上与线下商品的专营，对线上与线下的商品进行细分，解决渠道矛盾。考虑到途虎提供的图案定制和京东提供的图案定制，我们可以对公司销售的所有图案进行梳理，并采用渠道专供花纹+渠道专供规格将线上与线下产品完全分开，并对各渠道的专用产品进行动态调整。同时，公司的法律部门将给所有汽车经销商发送一封邮件，要求他们将所有没有 A 品牌轮胎授权的店铺和商品下架。鉴于 A 品牌轮胎缺乏专人负责双方数据核查与对接，可以考虑在不增加专业岗位的情况下，设定明确的支付周期等具体绩效考核指标，并将此工作与现有的电商部门合并，或由国家各办事处的业务运营专员负责。通过明确的绩效评价目标和责任人，可以迅速解决结算周期的问题，从而提高 A 品牌轮胎各个渠道的销量，并推动线上与线下的合作。

将建立一个完善的线上销售渠道，包括通过建立官方网站和合作电商平台，开设在线商店来销售 A 品牌轮胎。通过线上渠道，消费者可以方便地浏览产品信息、进行比较和购买，提高销售效率。利用互联网技术和数据分析手段，实施精准营销策略，根据消费者的需求和喜好，提供定制化的产品和服务，增强消费者粘性。加强与物流公司的合作，提供便利的物流配送服务，确保消费者收到产品的速度和质量。针对线下销售渠道，加强与专业店铺的合作，建立紧密的合作关系。通过培训店员、提供促销支持和产品陈列等方式，增强店铺对 A 品牌轮胎的推广和销售能力。与汽车 4S 店展开合作，将 A 品牌轮胎作为推荐产品，提供一体化销售和服务，提高销售渠道的覆盖及产品曝光率。最后，加强线上线下渠道

的协调管理，确保产品的价格、营销活动和推广策略的一致性。通过有效的渠道管理，实现线上线下渠道产品专供的目标，提升 A 品牌轮胎的市场份额和客户满意度，并保持在市场中的竞争优势。

4.3.2 建立有效的沟通和协作机制

通过组织跨职能小组会议，建立交流群，利用专门的协同工具，建立一个有效的跨部门交流平台。通过这个平台，各单位可以随时了解对方的工作进展、需求以及面临的挑战，并且能够在短时间内得到有效处理，确保信息的畅通流动。通过创建一个数据库或共享文档，向各个部门共享营销渠道的数据、市场情报和竞争对手信息等，从而可以预先发现可能存在的问题，并对营销战略进行相应调整。制定清晰的营销目标，并将其具体细分到各个部门，这样可以确保各部门清楚自身的职责与作用，并能够有效地协同工作，达到期望的效果。

组织一次有目标的渠道评估活动，并邀请各相关单位的负责人参加，共同探讨当前的市场状况、面临的挑战和机会，并提出改进建议。通过这种形式的交流，各单位能够全面了解当前的营销渠道状况，制定最优战略，并在活动结束后通过后续实施追踪进行交流和合作。成立多个业务团队，由不同业务单位指派人员协助客户处理市场上遇到的特殊问题和难题。团队成员可以定期会面讨论和解决问题，并在执行过程中进行监控和评估。通过组建团队，加强各部门间的交流和合作，共同应对营销渠道中出现的问题。在这个信息共享平台上，我们可以收集和分享与销售渠道有关的数据、报告和市场情报，让大家能够共同了解销售情况、市场需求和竞争对手的动向，制定相应的销售战略和措施。这种信息共享平台有助于各单位之间的沟通和交流，提高员工的工作效率。

信息共享平台，建立一个信息共享平台，包括产品资料、市场数据和销售策略等。通过共享信息，可以实现渠道伙伴和公司之间的快速沟通和信息交流，从而更好地把握市场动态，调整销售策略，提供及时有效的支持。与渠道伙伴共同制定明确的销售目标，并建立有效的跟踪机制。通过设定具体的销售指标，可以激励渠道伙伴积极开展销售活动，并及时发现和解决问题，确保销售目标的实现。

定期进行沟通会议，包括业务进展汇报、问题讨论和经验分享等。通过沟通会议，可以及时了解市场反馈和渠道伙伴的需求，共同制定解决方案，优化销售策略，并促进各方的合作和沟通。

4.3.3 增加实体营销渠道品牌组合

通过与各大车企保持密切联系，A 品牌轮胎得以以原厂配备的形式出现在车辆上，从而增强了品牌的认知度和公信力。进一步将 A 品牌轮胎引入整车维修系统，提升顾客在购车和使用过程中的体验。通过与各大车企的合作，迅速打开市场，提高销量。同时，建立专门的商店和展厅进行营销。在重点地区设立专门的门店和经销展厅，充分展示 A 品牌轮胎的优势和特色。通过完善的陈列环境和专业的营销团队，让广大客户了解 A 品牌轮胎在质量和性价比等方面的优势，增强购买欲望。在此基础上，通过提供优质的售前咨询和售后服务，提升企业的品牌知名度和客户忠诚度。通过门店和展厅等渠道的布置，扩大产品销售范围，增强企业在市场竞争中的实力。

A 品牌轮胎可以与一些知名的汽车厂商、汽车维修站和 4S 店建立合作关系，将 A 品牌轮胎作为首选备选，提供优惠的价格和售后服务，以增加销量和品牌曝光度。在一些繁忙的商业街区、购物中心以及汽车展览会等地开设 A 品牌轮胎专卖店，提供一站式的选购和安装服务，增加消费者的购买便利性。同时与一些电商平台合作，通过线上销售平台销售 A 品牌轮胎，提供快捷的配送和售后服务，满足消费者的多样化购买需求。最后，通过品牌推广活动和赛事合作等方式，提升 A 品牌轮胎的知名度和美誉度，吸引更多的目标客户关注和购买。

4.4 加强对零售商的激励

4.4.1 加强培训提升店面销售能力

通过每日走访 A 品牌轮胎经销商及经销商，为经销商制定详细的产品知识培训计划，不仅仅只关注传统产品的培训。重点加强对新产品的培训，并根据每家门店的培训内容，将其作为门店员工薪酬评估的重要依据。销售人员必须对产品

的特点有深入了解，才能在与顾客的交流中更好地了解并探索顾客对轮胎的需求，并利用产品的特点来满足顾客需求，引发顾客的共鸣，提高顾客满意度，从而提高销售成功率。

在 A 品牌轮胎的经销店面不断扩张，员工数量增加之际，制定适当的工资和工资结构变得至关重要。这样做可以有效激发门店员工的积极性，提高门店管理水平，进而提升顾客的服务满意度。然而，当前企业无法满足商家迫切需求，一些商家甚至不得不花大笔费用参加校外轮胎培训课程。因此，对于门店员工的培训除了教授基本轮胎知识和销售技巧外，还需加强店铺经营知识的培训，尤其是人员管理方面。只有建立一个标准合理的薪酬体系，才能最大程度激发员工工作热情，推动门店营销工作迈上新的高度。

提供销售奖励计划，为了加强对零售商的激励，A 品牌可以推出销售奖励计划。该计划旨在奖励零售商在销售 A 品牌轮胎方面的表现，以激发他们的积极性和热情。设定一套奖励方案，根据销售额、销售增长率、市场份额等指标制定奖励标准，并且定期进行评估和奖励发放。设立销售竞赛，以增强零售商之间的竞争意识，激发他们更积极地推销销售 A 品牌轮胎。提供专业培训课程，以加强对零售商的培训。组织专业团队为零售商提供关于 A 品牌轮胎的产品知识和技术培训。通过详细介绍产品特点、技术参数、适用场景等方面的知识，帮助零售商全面了解和掌握 A 品牌轮胎的优势。开展销售技巧与沟通能力培训，帮助零售商提升销售技巧和服务水平，增强与顾客的互动能力。培训课程可以包括销售心理学、销售技巧、顾客需求分析等内容，借助案例分析和角色扮演等方式进行互动式培训，以提高零售商的实际应用能力。

4.4.2 加强促销活动落地执行激励

A 品牌轮胎会在元旦、春节、四月份的新品发布以及中秋节和国庆节等节日期间举办一系列的针对顾客的优惠活动，旨在促进门店轮胎销量。为了在这些节日中获得成功，A 品牌轮胎也投资了大量资金。因此，必须确保零售商意识到这种营销方式的积极作用，并将其有效地应用到门店中。

1) 加强促销物料的到店时间管理

促销活动的物料应该在活动开始前 10 天送达给零售客户。对于中高级顾客，公司将负责将产品直接邮寄送至顾客的店铺。然而，对于大量的旗舰轮胎顾客，相关的推广材料通常会先送到批发商那里，然后由批发商的销售员自己拿到店铺，或者和轮胎一起送到店铺。因此，这就要求公司在思考之前必须提前安排更多的时间。

2) 强化销售人员对促销政策的讲解

无论是 A 品牌的客服经理还是经销商的业务员，在启动推广之前，都需要向每个门店的相关人员做宣传工作的说明。首先要做的是在商家心理上进行工作，让他们意识到顾客促销活动对店铺销量的重要性，以此来引导他们投入到促销材料的陈列和推广工作中。其次，要对门店员工进行奖励和推荐，以激发他们的工作热情。最后，应即时公示顾客的参与情况，并及时对门店工作人员进行奖惩。

根据零售商的销售业绩进行评估和排名，设立销售业绩奖励计划，鼓励零售商为 A 品牌轮胎的销售做出更多努力。设立销售额阶梯奖励制度，当零售商的销售额达到一定阶梯时，可以享受额外的奖励或提成，以提高他们的积极性和主动性。此外，还可以设立促销活动参与奖励，当零售商积极参与和执行促销活动时，可以给予额外的奖励和激励，激发其对促销活动的积极性和行动力。提供培训和支持，帮助零售商更好地执行促销活动。组织专业的培训师团队，为零售商提供关于促销活动策划、执行和评估的培训，提高零售商在促销方面的能力和水平。提供促销物料和店铺陈列支持，如提供宣传海报、宣传立牌、陈列展示样品等，帮助零售商有效地进行促销活动。提供销售数据和市场分析报告等信息支持，帮助零售商更好地了解市场情况和消费者需求，从而更好地执行促销活动。

4.4.3 提升高利润产品销售激励

1) 提供销售奖励计划：制定一套有效的销售奖励计划，针对零售商的高利润产品销售量进行激励。包括设定销售目标，并为达成目标的零售商提供相应的

奖金或提成激励。对于销售量超过预期的零售商，可以给予额外的奖励，例如提供额外的奖金或奖品。通过这种激励计划，零售商将有更大的动力来推动高利润产品的销售，从而带动整体销售业绩的提升。为了帮助零售商更好地销售高利润产品，提供专门的产品培训和支持。这包括培训零售商了解和了解高利润产品的优势和特点，以便他们能够更好地向消费者推荐和销售这些产品。此外，通过提供销售支持材料和工具，例如宣传册和展示架等，帮助零售商更有效地展示和推广高利润产品。通过这些支持和培训，零售商将更有能力推动高利润产品的销售，并最大程度地提升利润水平。

2) 提升产品 SKU 个数，增加产品覆盖

通过对 A 品牌轮胎的营销管理和经销商进行走访培训，加强对轮胎产品的了解以及匹配车型的相关培训。增加 19+大容量轮胎的备货量，并在门店中增加高毛利轮胎的比例，以提高门店高毛利轮胎的销量。在储备了大量的 19+大规格轮胎等高端轮胎之后，就需要大量的销售和推广。在本地市场树立了最完善、最专业的轮胎知识资源优势。同时，门店销售人员与顾客进行交流，了解他们的需求，全面挖掘潜在的销售机会。详细介绍这些高性能商品的功能和卖点，以满足顾客的需求，并增加成交的机会。

3) 加强进口原配轮胎的供应

A 品牌轮胎是一家拥有上 63 年历史的老牌子，它的品质已经被国际知名汽车制造商所认可。尽管国内对于进口产品的热情并未减弱，但是因为 A 品牌轮胎的产量有限，大部分产品仍主要销往欧美市场。因此，国内市场一直禁止销售 A 品牌轮胎的替代品。因此，A 品牌需要增加这类产品的种类，并增加海外厂商的产量。同时，可以通过对工厂进行技术改造，生产更好、更大尺寸的轮胎。这样可以让经销商无法从其他渠道获取更多订单，从而提高对 A 品牌轮胎的信任和热情。

为了加强进口原配轮胎的供应，A 品牌轮胎企业可以深化与国外原配轮胎供

应商的合作：建立稳定的合作关系，并与供应商就长期合作达成共识。通过与供应商的密切合作，A 品牌可以获得更好的进口原配轮胎供应保障，确保轮胎的质量和可靠性符合 A 品牌的要求。这一措施可以通过多种方式来落实。加大对供应商的考察和筛选力度，选择那些具有丰富经验和卓越产品质量的供应商合作。与供应商签订长期合作协议，如合同期限延长到 3 至 5 年以上，以确保供应的稳定性。同时，为了更好地了解供应商的生产和质量管理流程，A 品牌可以派遣相关人员到供应商的工厂进行实地考察和审核。此外，建立双方之间的信息共享机制，密切关注供应商的生产计划和供货能力，以便及时调整销售策略和安排生产计划。建立国内原配轮胎仓库和物流网络，A 品牌可以在国内建立原配轮胎仓库和物流网络，以确保原配轮胎的及时供应和分销到各个销售渠道。具体来说，A 品牌可以在主要销售区域设立轮胎仓库，存储足够的原配轮胎以满足市场需求。同时，加强与国内物流公司的合作，建立高效的物流运输网络，确保原配轮胎能够及时分发到各个销售点。此外，建立智能仓储管理系统，实现对库存情况的及时监控和管理，以提高物流配送的效率和准确性。这些措施的实施将有助于 A 品牌加强进口原配轮胎的供应。通过与供应商的紧密合作和建立国内物流网络，A 品牌可以更好地满足市场需求，提高销售渠道的竞争力，进一步提升品牌形象和市场份额。

4.5 加强渠道窜货管理

4.5.1 构建独立的窜货管理部门

在公司的组织结构中，设立了一个渠道窜货的管理机构。该机构设有一个部经理，3-4 名市场总监和多名市场监督员。特别是在选拔一名合格的检查员时，更加严格挑选和聘用一批诚实守信、讲真话、有责任心的资深员工，并对他们进行了严格的岗位培训以满足职位需求。一方面，巡查员会巡查各个地区的市场，并及时向上级主管-市场监督部门报告出现的问题。同时，他们还会实地核查和收集来自国内办公室的窜货举报，以确保窜货数据的准确性。巡查员按地区划分，定期对所在地区的市场进行巡查。一旦发现问题，立即向上级-市场监督部门报告。

稽查队负责走私货物，他们收集各地的走私情况，并给予相应的惩罚。同时，该公司还负责监管和协调线上和线下门店的窜货行为，并有权对其直接进行惩罚。此外，他们还处理和协调线上和线下渠道冲突以及各种窜货问题。

A 品牌轮胎可以招聘一批具有专业知识和经验的窜货管理人员，组建专门的窜货管理团队。该团队负责监控渠道销售情况、分析数据并发现窜货问题，以及采取相应的措施进行处罚和纠正。制定一套详细的窜货管理流程，包括窜货发现的渠道和方法、处理窜货的具体流程、与渠道合作方的沟通和协调等。流程应该明确规定各个环节的责任和权限，以确保窜货问题能够及时发现和解决。通过建立独立的窜货管理部门，A 品牌可以更好地监控和管理销售渠道中的窜货问题。同时，制定严格的窜货管理流程可以帮助公司迅速响应窜货问题，减少损失并维护品牌形象。这些措施的实施将提高 A 品牌销售渠道的管理水平，保障产品正常销售，提升消费者对 A 品牌的信任和忠诚度。

4.5.2 建立系统的产品销售备案

A 轮胎早在 2015 年就开始建设 QR-CODE 数据库，可以通过查看轮胎标签二维码、轮胎条形码、DOT 生产时间等数据来查看轮胎的流通情况，但是由于经销商害怕厂商会因为窜货而受到惩罚，所以在外面窜货的时候大多已经把标签的二维码和胎唇条形码给做了相应处理，所以轮胎信息的查询也就无从谈起。根据上述状况，我们可以考虑下列的方案来处理轮胎周转资料的问题，主要有两个方面：

1) 建立批发商进货数据库

针对批发商窜货问题，集中监测并跟踪各批发商品的到达情况。包含了运输工具的运输路径，卸货地点等。另外，他们还会将每一批轮胎的大数据记录下来，这样就能确定这些假轮胎是哪家的经销商了。

2) 强化现有零售商的进货扫码

主要关注公司注册的二批经销商和批发零售兼零售客户的采购资料。所有进入公司的货物都需要进行扫描和登记，这样顾客在购买货物时就能够查看他们的采购记录。同时，将轮胎胎唇条码作为对车辆进行质量保证的重要参考，这提高了消费者的权益，并激励不法商家不会轻易销毁条形码。

3) 考虑数据芯片的植入

现在，一些货车轮胎厂商已经开始在轮胎侧面安装芯片，以便于监测车轮的运转情况。当 A 品牌的轮胎乘用车出现严重窜货的问题时，可以在一些常见规格且销量较大的轮胎上进行芯片植入实验，以更好地了解货物的流动情况。这将使企业能够更好地了解批发商和零售商的货物流动状况，并收集更多窜货的证据。

4.5.3 建立巡视督查制度

从 A 品牌轮胎中选择和招募一群诚实、敢于说真话、有强烈责任感的员工，按照公司的职位规定进行严格的培训。在考试中表现出色的员工将组成由一名专职市场监管人员负责监督的两至三人检查组。一方面，该检查组将监督各地市场情况，并及时向监管部门上报问题。另一方面，他们还将实地调查和收集全国办公室提交的窜货举报，确保数据的真实性和准确性。此外，要加强对走私现象严重的地区的检查，采取跨区派驻区域监管人员的策略，以防止当地检查人员与办事处销售经理、批发商和零售商勾结，形成利益集团。同时，公司还将制定检查制度，一旦发现检查员隐瞒事实、与当地批发商和零售商相勾结或互相包庇，将进行严厉的惩罚，并予以开除。

加强对经销商的防止窜货风险的控制措施，根据经销商的销售量和历史信誉等情况，要求其支付相应的反窜货押金。这笔押金只有在经销商停止与批发商交易后，并在停止交易后的半年后才可以退还。如果经销商被发现在其他地区存在窜货，并经过公司核查后确认，将会严厉处罚，并从押金中扣除罚款。对于批发商和零售商进行窜货的惩罚措施采取连坐惩罚，一旦确认存在窜货行为，不仅会

惩罚窜货者，还会惩罚该地区 A 品牌的销售经理、客户经理、批发商销售人员等相关人员。



第 5 章

结论与展望

5.1 结论

随着汽车产业的不断发展和全球市场的竞争加剧，轮胎行业作为汽车关键配套品之一，也迎来了新的挑战 and 机遇。在这一背景下，战略管理理论的应用成为轮胎新品牌销售渠道建设的重要研究方向。传统轮胎品牌面临市场饱和和同质化竞争的压力，因此新品牌的推出迫切需要有针对性的战略管理。通过深入研究市场趋势、竞争对手以及消费者需求，可以在战略层面规划销售渠道，使其更加灵活、高效。战略管理理论提供了在不断变化的市场环境中制定、实施和调整战略的框架，有助于新品牌销售渠道的持续创新和适应市场需求的敏捷性。

因此，基于战略管理理论的轮胎新品牌销售渠道建设研究，有望为轮胎行业在全球范围内树立竞争优势，实现销售渠道的战略整合和品牌价值的最大化。基于此，本文通过对 A 品牌的销售渠道的现状和问题进行了详细的剖析，并结合企业的发展趋势，对 A 品牌的销售渠道进行了优化。详细的调查结果是：

1) A 品牌轮胎公司渠道建设情况，A 公司作为一家历史悠久、技术实力雄厚的轮胎生产企业，以其全面的产品线和雄厚的经济实力在中国轮胎行业占据领导地位。公司通过云计算平台、云商店、智能化的市场营销体系等手段，实现了销售链条的线上化和数字化。特别是通过与零售商的合作，成功构建了一个智能、扁平的互联网新业务模式，提高了企业的核心竞争力。

2) 现行营销渠道分析，A 公司在营销渠道管理上注重批发商和零售商的选择，通过严格的审核机制和全面的考核指标确保了合作伙伴的质量和服务水平。公司致力于提升批发商的销售能力，通过激励政策，鼓励其达成销售任务、提升

服务水平，并与其共同成长。零售商管理体系健全，通过合理的商品定位和折扣策略，提高了销售效能，同时通过多样化的产品线满足了市场需求。A 公司通过线上渠道的建设，推出了汽车空间平台、云店等新零售渠道，积极适应互联网时代的需求。公司的新零售渠道不仅实现了线上线下同等价格，更通过智能化和融合的服务提升了顾客满意度。在产品方面，A 公司针对中国市场需求不断创新，推出适应不同车型和用途的多款轮胎产品。

3) 问题分析，A 品牌的轮胎目前存在多种销售途径的问题。调查结果表明公司在销售渠道存在一系列问题。首先，销售渠道分布不均衡，导致销售链条过长，信息传递缓慢，经销商之间的冲突加剧。其次，渠道协同不完善，线上线下价格差异大，影响了实体店的竞争力。再者，渠道成员激励效果不佳，员工满意度较低，影响了销售团队的积极性。最后，缺乏对窜货的有效管理，窜货现象严重损害了市场秩序和品牌形象。

4) 对策提出，通过基于战略管理理论的 A 品牌轮胎销售渠道优化策略，公司可以在市场竞争中取得更为持久的优势。首先，渠道优化原则的前瞻性、有效性和顾客导向原则为公司提供了战略指导，使其能够更好地适应市场变化，提升渠道管理效能。其次，在实体营销渠道布局方面，通过加强空白区域开发、竞品店拓展和规范门店建设程序，公司能够更精准地布局渠道，满足不同地区的消费需求，提高市场覆盖率。第三，提升渠道协同是关键一步，通过线上线下渠道产品专供、建立有效沟通机制和增加实体渠道品牌组合，公司能够实现渠道协同，提高销售效能。第四，加强对零售商的激励，包括培训提升销售能力、促销活动执行激励和高利润产品销售激励，将有助于增强零售商的忠诚度，提高销售团队的积极性。最后，加强渠道窜货管理，通过构建独立的窜货管理部门、建立产品销售备案和巡视督查制度，有望有效解决窜货问题，保护市场秩序和品牌形象。

5.2 展望

在 A 品牌轮胎销售渠道优化策略的研究中,可以进一步深入研究营销渠道结构理论和营销渠道行为理论,以更全面地理解渠道管理的内在机制。在这个基础上,可以结合战略管理理论的相关观点,进一步优化 A 品牌轮胎的销售渠道战略,提高市场适应性和竞争力。其次,可以加强对零售商激励机制的深入研究,包括更具体的培训方案、促销活动执行激励和高利润产品销售激励的设计,以推动零售商更积极地参与销售渠道优化。此外,对于渠道窜货管理,未来研究可以进一步细化独立窜货管理部门的职责和运作机制,以及建立更为智能化的产品销售备案和巡视督查制度,从而更有效地预防和应对渠道窜货问题。最后,通过深入挖掘国内外相关研究现状,可以更好地吸收其他行业的成功经验,为 A 品牌轮胎销售渠道的未来优化提供更为全面和创新的启示。这些研究方向的深入探讨将为 A 品牌轮胎销售渠道优化策略的实施提供更为科学和可行的建议,推动公司在市场中取得更为卓越的竞争地位。



参考文献

- Athwal, N., Wells, V. K., Carrigan, M., & Henninger, C. E. (2019). Sustainable luxury marketing: A synthesis and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 21(4), 405-426.
- Belizan, M., Alonso, J. P., Nejamis, A., Caporale, J., Copo, M. G., & Sánchez, M. et al. (2020). Barriers to hypertension and diabetes management in primary health care in Argentina: Qualitative research based on a behavioral economics approach. *Translational Behavioral Medicine*, 10(3).
- Blackwell, J., Matherne, N., & Mcpherson, G. E.. (2023). A PRISMA review of research on feedback in music education and music psychology. *Psychology of Music*, 51(3), 716-729.
- Dover, C., Colao, A., Collins, P. C., Croot, P., & Vermilye, J. (2020). Research is needed to inform environmental management of hydrothermally inactive and extinct polymetallic sulfide (PMS) deposits. *Marine Policy*, 121, 104183.
- Forkmann, S., Henneberg, S. C., & Mitrega, M. (2018). Capabilities in business relationships and networks: Research recommendations and directions. *Industrial Marketing Management*, 74(OCT.), 4-26.
- Ferreira, J., Veiga, P. M., Fernandes, C. I., & Kraus, S. (2020). B2B marketing strategies in healthcare management: Intellectual structure and research trends. *Journal of Business & Industrial Marketing*, ahead-of-print.
- Galipoglu, E., Kotzab, H., Teller, C., Hueseyinoglu, I. O. Y., & Poeppelbuß, J. (2018). Omni-channel retailing research – State of the art and intellectual foundation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 365-390.
- Gernsheimer, O., Kanbach, D. K., & Gast, J. (2021). Coopetition research: A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories. *Industrial Marketing Management*, 96(2), 113-134.

参考文献 (续)

- Gerea, C., Gonzalez-Lopez, F., & Herskovic, V. (2021). Omnichannel customer experience and management: An integrative review and research agenda. *Sustainability*, 13(5), 2824.
- Henrik, F., & Kai, F. (2018). Fostering integrated research on organizational politics and conflict in teams: A cross-phenomenal review. *European Management Journal*, 36, S0263237318301026-.
- Hossain, T., Akter, S., Kattiyapornpong, U., & Dwivedi, Y. (2020). Reconceptualizing integration quality dynamics for omnichannel marketing. *Industrial Marketing Management*, 87.
- Ko, E. (2019). Bridging Asia and the world: Global platform for the interface between marketing and management. *Journal of Business Research*, 99(JUN.), 350-353.
- Kashyap, V., & Kleinaltenkamp, M. (2020). Research on business and industrial marketing and networks: Taking stock, looking ahead. *Journal of Business & Industrial Marketing*, (4), 35.
- Kunz, W. H., Heinonen, K., & Lemmink, J. (2019). Future service technologies: Is service research on track with business reality? *Journal of Services Marketing*, 33(4), 479-487.
- Lawrence, B., & Kaufmann, P. J. (2018). Channel members' relationships with the brands they sell and the organizations that own them. *Industrial Marketing Management*, 83.
- Lipowski, M., & Bondos, I. (2018). The influence of perceived media richness of marketing channels on online channel usage: Intergenerational differences. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 169-190.
- Magnusson, P., & Westjohn, S. A. (2019). Advancing global consumer culture research. *International Marketing Review*, 36(4), 593-597.

参考文献 (续)

- Pohle, A., Blind, K., & Neustroev, D. (2018). The impact of international management standards on academic research. *Sustainability*, 10(12).
- Sanguankaew, P., & Ractham, V. V. (2019). Bibliometric review of research on knowledge management and sustainability, 1994–2018. *Sustainability*, 11(16), 4388.
- Schnackenberg, A. K., Bundy, J., Coen, C. A., & Westphal, J. D. (2019). Capitalizing on categories of social construction: A review and integration of organizational research on symbolic management strategies. *The Academy of Management Annals*, 13(2), 375-413.
- Timoumi, A., Gangwar, M., & Mantrala, M. K. (2022). Cross-channel effects of omnichannel retail marketing strategies: A review of extant data-driven research. *Journal of Retailing*, 98.
- Veloutsou, C., Christodoulides, G., & Guzman, F. (2022). Charting research on international luxury marketing: Where are we now and where should we go next? *International Marketing Review* (2), 39.
- Vrontis, D., Christofi, M., & Katsikeas, C. S. (2020). An assessment of the literature on cause-related marketing: Implications for international competitiveness and marketing research. *International Marketing Review*, 37(5).
- Van Fenema, P. C., & Keers, B. B. (2020). Rediscovering strategic content in 'strong process' research on business network innovation. *Industrial Marketing Management*, 91, 639-656.
- 拜喆喆, & 钱慧敏. (2018). 中小企业营销渠道选择的自身影响因素分析. *商业经济研究*, (6), 3.
- 钱丽萍, & 廖如玉. (2021). 营销渠道中的合同使用, 交易不确定性与关系绩效. *外国经济与管理*, 43(6), 14.
- 田敏, 张闯, & 夏春玉. (2019). 契约型农产品营销渠道治理过程研究: 收购商管理控制的中介作用. *商业经济与管理*, (4), 13.

参考文献 (续)

- 陈思静, 刘峥, 赵程程, & 赵袁军. (2018). 基于用户社交网络信息的微营销渠道优化分析. *商业经济研究*, (4), 3.
- 郭又荣. (2020). 营销渠道权力结构对双渠道旅游供应链绩效的影响. *商业经济研究*, (8), 4.
- 官培财, & 刘秀红. (2018). 基于 TQM 的零售商逆向营销渠道物流优化探析. *商业经济研究*, (17), 3.
- 国晖. (2020). 论农产品营销渠道的优化策略. *农业经济*, (9), 3.
- 侯阳, & 蔡哲. (2018). 基于全渠道视角探究品牌茶叶的营销策略. *福建茶叶*, (8), 1.
- 黄柏利, 吴志明, & 吕颖. (2022). 体验经济视域下童装企业的营销策略研究. *毛纺科技*, 50(1), 7.
- 李端, 常悦, 周戈耀, 禄晓龙, 胡嘉琦, & 樊兴颖. (2018). 新医改下贵州省制药企业营销渠道现状及对策研究. *中国卫生事业管理*.
- 刘丽娜. (2021). 理财产品的合规销售与渠道建设. *中国金融* 中国.
- 李端常悦周戈耀禄晓龙胡嘉琦樊兴颖杜薇. (2018). 新医改下贵州省制药企业营销渠道现状及对策研究. *中国卫生事业管理*, 35(2), 117-119.
- 刘向东. (2022). 浅谈 5G 时代传统图书营销渠道的拓展. *中国编辑*, (4), 5.
- 毛照昉, 刘鹭, & 李辉. (2019). 考虑售后服务合作的双渠道营销定价决策研究. *管理科学学报*, 22(5), 10.
- 田淑波. (2018). 黑龙江省农产品销售调研与网络营销模式探讨. *商业研究*, 000(011), 8-9, 28.
- 余世红, & 杨锦玲. (2021). 营销 4.0 时代出版企业私域流量的渠道建设与运营策略. *出版发行研究*, (8), 28-32.
- 肖苏. (2018). 基于要素配置的农产品营销渠道优化探究. *商业经济研究*, (21), 4.
- 许哲, & 刘会玲. (2018). 自媒体语境下把关人理论之重构——从渠道模式到营销模式. *编辑之友*, (2), 6.

参考文献 (续)

- 王雪, & 付远山. (2018). 中小出版社自营渠道建设探究——以华东理工大学出版社天猫旗舰店为例. *现代出版*, (5), 2.
- 王相萍, & 唐华军. (2021). 双渠道营销的旅游供应链决策与协调研究——基于促销努力与转移支付激励. *技术经济与管理研究*, 000(001), 86-92.
- 郁宇. (2019). Web3.0 时代外贸企业网络营销渠道优化路径. *对外经贸实务*, (12), 4.
- 严敏. (2019). 电商时代农产品网络营销渠道发展模式及对策. *商业经济研究*, (2), 3.
- 张萨仁娜. (2018). 基于消费者感知价值的跨渠道保留意愿实证研究. *商业经济研究*, (20), 4.
- 赵忆岚, 梁晓琳, & 贾培瑶. (2022). 民营饲料企业市场营销战略及营销渠道的发展趋势. *中国饲料*, (1), 4.
- 查菲. (2021). 传统食品企业市场营销渠道的管理创新. *肉类研究*, 035(003), P.I0027-I0027.
- 朱明. (2019). 循环经济视域下生态农产品营销体系构建模式研究. *农业经济*, (7), 2.
- 曾霞. (2018). 电子商务背景下中小茶叶企业营销渠道研究. *福建茶叶*, (5), 1.
- 周茵, 李聪聪, & 曹景怡. (2021). 线上营销渠道成员间关系管理研究: 综述与展望. *管理现代化*, 041(001), 121-124.



附录

调查问卷

调查问卷

尊敬的女士/先生：

您好！本问卷只是针对 A 品牌轮胎营销渠道建设现状进行分析，不做其他商业用途，请您不要有任何顾虑。

本问卷将占用您 5 分钟的时间，请您根据实际体验感受进行作答，非常感谢！

1.您的性别

男

女

2.您的年龄是

30 岁及以下

31-40 岁

41-50 岁

51 岁及以上

3.您的学历是

专科及以下

本科

硕士及以上

4.您的工作岗位是



零售店面负责人

线上渠道负责人

基层员工

5.您的工作年限是

3 年及以下

4-6 年

7-9 年

10 年及以上

6.您认为当前渠道分布存在哪些问题？

渠道冲突问题

分销渠道宽度较窄

厂家和分销商的矛盾加剧

分销链过长，渠道效率低

其他

7.您认为当前消费者线上购买轮胎行为的影响因素有哪些？

节省时间

轮胎日期新

有赠品和折扣

价格更优惠

其他

8.消费者购买轮胎的价格区间是？

200-300 元

301-500 元

501-800 元

801-1000 元

1001 元及以上

9.您对当前渠道成员激励的满意度是？

十分满意

满意

一般

不满意

十分不满意

10.您认为窜货的对于目前渠道的危害有哪些？

被窜货地区价格混乱

影响经销商的利益和销售信心

失去消费者的信任和支持

其他

11.当前公司的营销渠道有哪些？

新零售渠道

经销商

线上渠道

大型轮胎经销商

12.您认为当前公司售后服务情况如何？

客户投诉率高

售后服务满意度较低

售后服务能基本满足客户需求

售后服务人员服务意识不强

13.您对公司营销服务过程的流畅性和规范性：

非常好

比较好

一般

比较差

非常差

14.您认为公司产品对比其他品牌轮胎被代理商优先推荐的频率:

非常高

比较高

一般

比较低

非常低

15.您认为购买公司品牌轮胎产品途径的丰富程度:

非常多

比较多

一般

比较少

非常少

16.以下方式建立渠道网络，您认同的是？

鼓励所有内部员工创业

只鼓励营销团队员工创业



只鼓励项目团队员工创业

不了解或不以为然

17.您对公司营销渠道建设有哪些建议？

优化实体营销渠道布局

提升渠道协同

增加实体营销渠道品牌组合

加强对零售商的激励

加强渠道窜货管理

建立巡视督查制度

其他

访谈大纲：

1.您认为当前公司营销渠道有哪些？

2.您认为当前公司营销渠道分布是否合理？还存在哪些不足？

3.您认为当前公司营销渠道协同情况如何？是否满足公司营销需求？

4.您认为当前公司在渠道成员激励方面的举措是否满足渠道成员运营需求？

5.您认为当前公司营销渠道建设还存在哪些问题？提出相关建议。

个人简历

姓 名	闫维国
出生日期	1991 年 2 月 23 日
出 生 地	中国，山西
教育背景	本科：山西师范大学 专业：体育教育，2014 学年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2023 学年
联系地址	中国浙江省杭州市钱区
联系邮箱	419706428@qq.com

