

壳牌公司汽车润滑油营销渠道策略研究

研究生：窦莹

导师：李廉水 教授

东南大学

摘 要

中国汽车市场前景光明，国内汽车总销量从 1995 年的 143 万辆增长到了 2002 年的 325.1 万辆。到 2003 年，我国这一轮汽车市场上升期已经持续 5 年，我国汽车市场已经进入新发展阶段。

现在，我国有 4500 家润滑油企业，分享 300 亿元的市场份额，排名前三名企业的市场占有率均未超过 5%。尽管如此，中国这一市场的增长势头却非常可观，如果把 1997 年 230 亿元的市场规模作为基数，五年里市场规模增长了两倍以上。中国在亚洲已成为仅次于日本、韩国的第三大市场。

随着我国市场经济的发展，以及技术的变革，营销渠道越来越显得重要。然而在渠道管理方面，大多数企业仍沿用传统的渠道模式和管理方式。本文通过壳牌公司在中国的业务的发展和渠道演变，研究润滑油企业的渠道策略。

文章共分四个部分。第一章为汽车润滑油营销渠道策略的理论基础，旨在概括营销渠道理论的基本概念、体系，为渠道管理找到理论依据。第二章讲述了汽车及润滑油行业营销渠道现实分析，通过对汽车及润滑油行业发展的分析，讨论了汽车润滑油渠道现状，同时阐述了渠道发展的策略。第三章分析了壳牌公司现状，找到渠道发展问题所在，提出了渠道整理，提高经销商积极性等等改进方法。第四章论述了壳牌公司营销渠道拓展策略，网络营销以及连锁经营对汽车用润滑油企业的重要性。

综上，本文着重在以下几方面进行研究：

1. 目前国内汽车及润滑油发展状况
2. 渠道管理在汽车用润滑油营销活动中的重要性
3. 结合实际，阐述渠道管理的关键所在
4. 渠道营销策略的改善、拓展

关键词：营销渠道；网络营销；连锁经营；润滑油；壳牌公司

Research on Shell Company Auto Lube Marketing Channel Strategy

Graduate: DOU Ying

Supervisor: LI Lian-shui

South East University

Abstract

As we know, China auto market grows very fast. Auto sales volume increases from 1.43 million in 1995 to 3.251million in 2002. This trend has maintained 5 years. China auto market has entered a new era.

There are 4500 lube factories in the market. Total proceeds are RMB 30 billion. The market share of top 3 companies is below 5%. However lube market increases quickly. Lube volume increases 2 times in 5 years bases on rmb23 billion in 1997. China has become top 3 market following Japan and Korea.

With the development of the market of our country, and the innovation of technology, it makes the sale channel become more important. However, the most enterprises take the traditional way of management and the pattern of the channel. It's urgent to solve the problem of the developing tendency. The channel strategy is researched through channel evolvement of Shell Company in China.

There are four parts to elaborate channel management. The chapter one summarize basic concept of marketing channel. The second chapter has narrated the status of industry of auto and lube. According to the analysis of auto industry, we can find opportunity for lube industry. The third chapter analyzes the situation of Shell Company and finds the key question of present channel. The forth chapter discusses channel reformation and development. Online marketing and chain store are also important for lube industry.

According to my survey and research, below focal points will be emphasized:

1. Development status of China auto and lube industry
2. Importance of marketing channel management
3. Key point of marketing channel
4. Reformation and development of marketing channel

**Key word: marketing channel; online marketing;
chain store; lube; Shell Company**

学位论文独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是我本人在李廉水导师的精心指导下所撰写的研究成果。该论文除了特别加以标注的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得东南大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。

签名： 袁莹 日期： 2004.6.

关于学位论文使用授权的说明

东南大学、中国科学技术信息研究所、国家图书馆有权保留本人所送交学位论文的复印件和电子文档，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文。本人电子文档的内容和纸质论文的内容相一致。除在保密期内的保密论文外，允许论文被查阅或借阅，可以公布（包括刊登）论文的全部或部分内容。论文的公布（包括刊登）授权东南大学研究生院办理。

签名： 袁莹 导师签名： 李廉水 日期： 2004.6

前 言

市场营销中的营销渠道是与市场经济的发展相适应的现代流通组织的高级形式。它的产生和发展是市场经济和市场营销观念的长期发展和演进的产物。目前以菲利普·科特勒为代表的营销专家们的营销理论认为营销渠道大概经历四个阶段。第一，在工业化初期至 19 世纪 50 年代。这一阶段主要靠商人的亲缘关系和有限的信用关系形成的个人化的商品世界。第二，19 世纪 50 年代至 20 世纪 20 年代。这一阶段出现了现代商业企业组织形式，产生了许多新型分销网络成员。但这些成员所构成的分销渠道并未真正形成一个整体，他们之间缺乏应有的合作和联系。第三，20 世纪 20 年代至 50 年代。这一阶段产生了生产商---批发商---零售商---消费者的分销过程。第四，20 世纪 50 年代至今。商品分销渠道获得迅速发展，形成了各种渠道模式。

随着中国经济的发展，汽车越来越多地走进中国的家庭。目前，我国私人汽车的保有量已经突破 1000 万辆，平均每 120 多人就拥有 1 辆私人汽车，我国已经进入私人购车时代。润滑油是对汽车发动机起到润滑、冷却、密封、防腐、清洁等作用，是汽车正常运转不可缺少的润滑剂。因此，伴随着汽车市场的发展，润滑油市场竞争也日趋激烈。2002 年，中石油和中石化相继对其旗下润滑油企业进行重组。中石油成立了中石油润滑分公司，决定以“昆仑”品牌统一面向市场。中石化也成立了中国石化润滑分公司，其重组范围包括长城润滑油分公司，以及重庆和济南等分公司的润滑油业务，其营销业务主要集中在经济发展迅速地区，约占我国国内润滑油市场三分之一的份额。据透露，在重组初期，该公司将保留“长城”等 3 个知名品牌，但会统一冠以“中国石化”的字样，以逐步形成中国石化统一的润滑油品牌。应该说，国有巨头终于醒来，准备向国外品牌的市场领地发起猛攻。

作为车用润滑油的跨国生产企业，壳牌公司也很重视中国这个全球瞩目的市场。从最初的依托中国沿海城市的大进口贸易商，到逐渐在中国投资建生产调配厂，最后在国内各地市寻找经销商，参与市场的开发。从最初简单的追求销量，到现在销量与利润并重，同时重视渠道建设，以渠道为依托，深入了解消费者的需求。

随着国内竞争对手的市场开拓，壳牌公司在中国的汽车用润滑油业务面临极大的挑战。本文运用市场渠道管理方面的理论，以市场营销理论中产品，价格，促销贯穿始终，剖析了壳牌公司的渠道现状，缺点以及拓展。

第一章 汽车润滑油营销渠道策略的理论基础

营销渠道是企业的无形资产。市场营销渠道的选择、建立与管理是企业所面临的最重要的决策之一。一个企业拥有四通八达的营销网络，就等于拥有了决胜市场的控制权。本章结合目前营销渠道理论与润滑油行业的实际情况，阐述了汽车润滑油营销渠道策略。

1.1 汽车润滑油营销渠道策略的相关概念

发动机是汽车的“心脏”，发动机内有许多相互摩擦运动的金属表面，这些运动速度快，环境差，温度可达 400℃至 600℃，在这样恶劣的工况下面，只有合格的润滑油才可降低发动机零件的磨损，延长使用寿命。

1.1.1 汽车润滑油

(1) 润滑油的粘度和产品级别

润滑油包装罐上标有“SAE”和“API”的字样。这些字样可以反映出机油的规格和品质。“SAE”是美国汽车工程师学会起始字母的缩写。通常发动机油的粘度等级分类按照“SAE”的标准分为 11 个等级，SAE 0W、SAE 5W、SAE 10W、SAE 15W、SAE 20W、SAE 25W、SAE 20、SAE 30、SAE 40、SAE 50、SAE 60。“SAE”后面的数字代表机油的粘度等级，数值越大表示粘度越高。粘度可以参照对应的粘度等级查找出来。如果在“SAE”后面的数值中有“W”，如 5W/30、10W/30、10W/40、15W/40、20W/50、25W/60，则表示有较好的低温起动性能，这种复式粘度机油在高温下，仍具有充分的粘度使发动机各运转部位得以充分润滑。

那么如何评定发动机油的品质高低呢？国际上通常是以 API 的标准来确定发动机油的品质分类标准。API 是美国石油学会的简写。API 把车用机油分为柴油机油，用“C”表示，CA、CB、CC、CD、CE、CF、CF-4、CG-4、CH-4、CI-4；汽油机油，用“S”表示，SA、SB、SC、SD、SE、SF、SG、SH、SJ、SL。随着科技的进步，机油的品质也有一个提高的过程，字母顺序代表机油品质的发展，字母越往后，表示品质越高。柴油机油由早先的 CA 级进而发展到目前的 CH-4。通常机油罐上若印有 SG/CF-4 和 SF/CD 的字样，表示既可用于汽油发动机，也可用于柴油发动

机。随着经济及技术发展，目前使用较普遍的级别为：CF、CF-4、CG-4、CH-4、CI-4，SF、SG、SH、SJ、SL。

（2）润滑油的六大作用

①润滑减磨：活塞和汽缸之间，主轴和轴瓦之间均存在着快速的相对滑动，要防止零件过快的磨损，则需要在两个滑动表面间建立油膜。有足够厚度的油膜将相对滑动的零件表面隔开，从而达到减少磨损的目的。

②冷却降温：机油能够将热量带给机油箱再散发至空气中帮助水箱冷却发动机。

③清洗清洁：好的机油能够将发动机零件上的碳化物、油泥、磨损金属颗粒通循环带到机油箱，通过润滑油的流动，冲洗了零件工作面上产生的污渍。

④密封防漏：机油可以在活塞环与活塞之间形成一个密封圈，减少气体的泄漏和防止外界的污染物进入。

⑤防锈防蚀：润滑油能吸附在零件表面防止水、空气、酸性物质及有害气体与零件的接触。

⑥减震缓冲：当发动机气缸口的压力急剧上升，突然加剧活塞、活塞屑、连杆和曲轴轴承上的负荷很大，这个负荷经过轴承的传递润滑，使承受的冲击负荷起到缓冲的作用。

（3）润滑油的应用

①30 万元及以上的车型使用 API（美国石油协会）标准：SL 的润滑油，20—30 万元的车型使用 API（美国石油协会）标准：SJ 的润滑油，10—20 万元及以上的车型使用 API（美国石油协会）标准：SG 的润滑油，10 万元以下的车型使用 API（美国石油协会）标准：SF 的润滑油。

②应根据所在地区的气温来决定机油的粘度，一般来说冬季应选用复式粘度的机油保证机油的低温流动性能，中国南方地区可选用 SAE 20W/50 级粘度的机油，北方冬季地区 SAE 5W/30 或 10W/30 粘度一般可以满足要求。夏季主要是考虑机油的粘度保持，因为夏季温度较高粘度太低的机油不能保持足够的机油压力，使发动机得不到润滑，夏季中国大部分地区可选用 SAE 15W/40 或 SAE40 机油，温度过高地区可选用 SAE20W/50、SAE 50 机油。具体各粘度适用温度如下表 1（温度值仅供参考）：

表 1 润滑油粘度与适用温度

粘度级别	适用的气温范围(℃)	季节	我国地域
30	0~+30	夏季	东北西北
40	0~+40	夏季	全国各地
50	+5~+50	夏季	南方
5W/30	-25~+30	冬夏通用	东北西北
5W/40	-25~+40	冬夏通用	东北西北
10W/30	-20~+30	冬夏通用	华北、中西部
10W/40	-20~+40	冬夏通用	华北、中西部
15W/40	-15~+40	冬夏通用	华北、中西部
20W/50	-10~+50	冬夏通用	黄河以南、长江以北

资料来源：壳牌天地，壳牌公司内部刊物，2002，2

1. 1. 2 营销渠道

营销渠道的定义容易混淆，有时被认为是商品从生产商到消费者或其他最终用户的通路，有时是通过各种不同经销商品的名称来定义的，万变不离其中，营销渠道不外乎是与公司外部关联的、达到公司分销目的的经营组织。

(1) 营销渠道的结构

①长度结构

营销渠道按其包含的中间商购销环节（渠道层级的多少），可以分为零级渠道，一级、二级和三级渠道，据此还可以分为直接渠道和间接渠道、短渠道和长渠道几种类型。零级渠道（Direct Channel）又称直接渠道，意指没有中间商参与，产品由生产者直接售给消费者（用户）的渠道类型。直接渠道是产品分销渠道的主要类型。一般大型设备以及技术复杂、需要提供专门服务的产品，企业都采用直接渠道分销，如飞机的出售是不可能由中间商介绍的。在消费品市场，直接渠道也有扩大趋势。像鲜活商品，有着长期传统的直销习惯；新技术在流通领域中的广泛应用，也使邮购、电话及电视销售和因特网销售方式逐步展开，促进了消费品直销方式的发展。一级渠道包括一级中间商。它可以是一个经销商或经销商。二级渠道包括两级中间商。消费品二级渠道的典型模式是经由批发和零售两级转手分销。在工业品市场，这两级中间商多是由经销商及批发经销商组成。三级渠道是包含三级中间商的渠道类型。一些消费面宽的日用品，如肉类食品及包装方便面，需要大量零售机构分销，其中许多小型零

售商通常不是大型批发商的服务对象。对此，有必要在批发商和零售商之间增加一级专业性经销商，为小型零售商服务。

另外，根据分销渠道的层级结构，可以分为直接渠道、间接渠道、短渠道、长渠道。渠道越长越难协调和控制。直接渠道是指没有中间商参与，产品由生产者直接销售给消费者(用户)的渠道类型。间接渠道是指有一级或多级中间商参与，产品经由一个或多个商业环节销售给消费者(用户)的渠道类型。上述零级渠道即为直接渠道；一、二、三级渠道统称为间接渠道。间接渠道中的一级渠道定义为短渠道，而将二、三级渠道称为长渠道。显然，短渠道较适合在小地区范围销售产品(服务)；长渠道则能适应在较大范围和更多的细分市场销售产品(服务)。

②宽度结构

根据渠道每一层级使用同类型中间商的多少，可以划分渠道的宽度结构。若制造商选择较多的同类中间商(批发商或零售商)经销其产品，则这种产品的营销渠道称为宽渠道；反之，则称为窄渠道。

营销渠道的宽窄是相对而言的。受产品性质、市场特征和企业营销战略等因素的影响，营销渠道的宽度结构大致有三种类型：密集型营销渠道、选择性营销渠道和独家营销渠道。密集型营销渠道是制造商通过尽可能多的批发商，零售商经销其产品所形成的渠道。密集型渠道通常能扩大市场覆盖面，或使某产品快速进入新市场，使众多消费者和用户随时随地买到这些产品。消费品中的便利品(如方便食品、饮料、牙膏、牙刷)和工业品中的作业品(如办公用品)，通常使用密集型渠道。选择性营销渠道是制造商按一定条件选择若干个(一个以上)同类中间商经销产品形成的渠道。选择性营销渠道通常由实力较强的中间商组成，能较有效地维护制造商品牌信誉，建立稳定的市场和竞争优势。这类渠道多为消费品中的选购品和特殊品、工业品中的零配件等。独家营销渠道是制造商在某一地区市场仅选择一家批发商或零售商经销其产品所形成的渠道，独家营销渠道是窄渠道，独家代理(或经销)有利于控制市场，由其产品和市场具有特强化产品形象，增强厂商和中间商的合作及简化管理程序。

③系统结构

按照渠道成员相互联系的紧密程度，营销渠道还可以分为传统渠道系统和整合渠道系统两大类型：传统渠道系统和整合渠道系统。

传统渠道系统是指由独立的生产商、批发商、零售商和消费者组成的营销渠道。传统渠道系统成员之间的系统结构是松散的。由于这种渠道的每一个成员均是独立

的，它们往往各自为政，各行其是，都为追求其自身利益的最大化而激烈竞争，甚至不惜牺牲整个渠道系统的利益。在传统渠道系统中，几乎没有一个成员能完全控制其他成员。传统渠道系统正面临严峻挑战，急需整合。整合渠道系统是指在传统渠道系统中，渠道成员通过不同程度的一体化整合形成的营销渠道。

整合渠道系统主要包括：垂直渠道系统，水平渠道系统和多渠道营销系统。第一垂直渠道系统。这是由生产者、批发商和零售商纵向整合组成的统一系统。该渠道成员或属于同一家公司，或将专卖特许权授予其合作成员，或有足够的能力使其他成员合作，因而能控制渠道成员行为，消除某些冲突。在美国，这种垂直渠道系统已成为消费品市场的主要力量，其服务覆盖了全美大部市场。垂直渠道系统有三种主要形式。其一是公司式垂直渠道系统，即由一家公司拥有和管理若干工厂、批发机构和零售机构，控制渠道的若干层次，甚至整个营销渠道，综合经营生产、批发和零售业务。公司式垂直渠道系统又分为两类：一类是由大工业公司拥有和管理的，采取工商一体化经营方式；其二是管理式垂直渠道系统，即通过渠道中有实力的成员来协调整个产销通路的渠道系统。如名牌产品制造商柯达、宝洁、吉列，以其品牌、规模和管理经验优势出面协调批发商、零售商的经营业务和政策，采取共同一致的行动。其三是合同式垂直渠道系统，即不同层次的独立的制造商和中间商，以合同为基础建立的联合渠道系统。如批发商组织的自愿连锁店、零售商合作社、特许专卖机构等。第二水平渠道系统。这是由两家或两家以上的公司横向联合，共同开拓新的营销机会的营销渠道系统。这些公司或因资本、生产技术、营销资源不足，无力单独开发市场机会；或因惧怕承担风险；或因与其他公司联合可实现最佳协同效益，因而组成共生联合的渠道系统。这种联合，可以是暂时的，也可以组成一家新公司，使之永久化。第三多渠道营销系统。这是对同一或不同的细分市场，采用多条渠道的营销体系。如美国通用电气公司不但经由独立的零售商（百货公司、折扣商店、邮购商店），而且还直接向建筑承包商销售大型家电产品。多渠道营销系统大致有两种形式：一种是制造商通过两条以上的竞争性营销渠道销售同一商标的产品；另一种是制造商通过多条营销渠道销售不同商标的差异性产品。此外，还有一些公司通过同一产品在销售过程中的服务内容与方式的差异，形成多条渠道以满足不同顾客的需求。多渠道系统为制造商提供了三方面利益：扩大产品的市场覆盖面，降低渠道成本和更好地适应顾客要求。但该系统也容易造成渠道之间的冲突，给渠道控制和管理带来更大难度。

（2）营销渠道成员组成

根据各个企业在整个营销过程中的作用，我们可以把渠道成员分为两组：基本渠道成员和特殊渠道成员。基本渠道成员指拥有货物的所有风险的企业以及作为营销终点的消费者。特殊渠道成员，也称专业渠道成员，是指为整个营销过程提供重要服务但不承担货物所有者风险的企业。

基本渠道成员包括制造商，批发商，零售商以及消费者。制造商是指创造产品的企业。作为品牌产品的创造者，制造商是渠道的源头和中心。像通用电气、通用汽车、索尼、飞利浦这样成功的制造商在各自的营销渠道中占据着举足轻重的位置。但事实是：许多服务于工业领域的制造商并不广为人知，并不是所有的制造商在各自的销售渠道中都占据着主导地位。

批发商在营销渠道中的作用并不像制造商和零售商那样明显可见。批发商曾经是渠道的主导，它们通过设计和发展渠道将许多零售商和制造商的活动联结起来。但最近几年，由于许多零售商和制造商之间的纵向一体化，批发商的作用似乎在减弱，批发商被认为是在营销渠道中不必要的一环。但实际上，批发商远没有被排除在营销渠道之外，许多著名的批发商仍主导着其各自的营销渠道。

与制造商直接相对的是零售商，它们是营销渠道中最靠近消费者的一环。零售商利用各种购物环境把不同制造商的产品提供给消费者。在许多渠道中，零售商是主导力量，就像沃尔玛、西尔斯那样，它们决定了如何组织和运作整个营销过程。实际上，信息技术的高速发展已经使得零售商在营销渠道中的作用越来越重要。

消费者是整个营销渠道的终点。制造商、批发商、零售商的诸多努力都是为了满足消费者的需要，实现商品的销售，从而最终实现各自的盈利。因此，消费者的类型、购买行为、购买特征都是它们关注的焦点。

特殊渠道成员可以分成两种类型：功能型的特殊渠道成员；支持型的特殊渠道成员。前者包括运输业、仓储业、装配企业和提供促销支持的企业；后者包括金融业、信息业、广告业、保险业和咨询与调研业等。基本渠道成员对整体销售所起的作用更为关键，因此成为渠道管理的主要关注对象。

（3）营销渠道的作用

好的企业都把建立营销渠道作为企业开拓和占领市场的关键。国外有的企业经营理念是：先建销售网络，再建生产企业。

①各司其职，专业化更强

亚当斯密在《国富论》中就明确阐述过有关专业化和分工原理。将这个原理的逻辑应用于生产领域已经被人所熟知。但是，这个专业化和分工理论应用于分销情况时，却常常显的不足，应该将渠道任务分配给最有效地完成这些任务的企业，使分销任务的处理实现最优配置。

②减少交易次数，降低销售成本，提高销售效率

在买卖双方增加中间商，通常会增加交易效率，如图 1 所示。

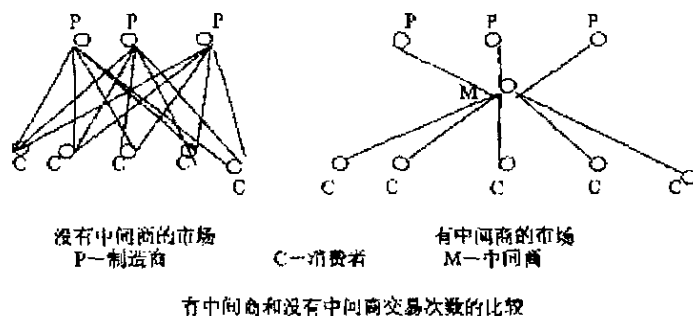


图 1 利用中间商减少交易次数

资料来源：洪磊. 经销商政策出偏防治. 销售与市场. 2004, 208

③收集提供市场信息

中间商最了解市场，知道哪些产品畅销，哪些产品滞销，消费者对产品有哪些意见和要求。这样，可以及时地把信息反馈给生产企业，使生产者根据市场需求组织生产，即可避免生产中的盲目性，又能更好得满足消费者的需求，帮助企业真正树立起市场营销观点。¹

1. 1. 3 营销渠道策略

科特勒定义营销策略为：商务单位为了在目标市场中达到其市场营销目标而采取的主要原则。营销渠道策略可以被视为在广义的市场营销策略中的一个特定组成部分，是指企业为达到其在目标市场上的营销目标而采取的主要原则。营销渠道策略牵涉到整个市场营销策略实施的地点。

对于一切企业或组织，必须考虑的最基本的营销决策是，营销在公司长期整体目标和策略中应起的作用。更具体的讲就是，必须考虑到具体目标的达成，是否对实现公司的长远目标起到至关重要的作用。许多公司的成功都显示出，渠道应在公司管理

¹ 曹艳爱. 厂商合作带来的渠道价值链增值. 中国营销传播网. 2001, 11

中享有很高的优先权。例如，占有美国市场份额 75%的最主要润滑产品制造商，WD-40 公司就将渠道列入其企业决策的核心部分，并以次来抗衡 3M、杜邦和 GE 公司的同类产品。WD-40 之所以成功，主要原因就是，它十分重视拓展一切可能的零售营销渠道。WD-40 的产品在一切可能的零售点出售，并且通过促销活动，定点陈列和明智的价格策略来维持其与各类零售商之间的良好关系。

无论一个企业是否认为在拓展其总体目标与策略时，营销应得到其高级管理层的关注，它都应着手处理营销在市场综合体系中的地位问题。营销经理必须在四个营销组合（产品，价格，渠道，促销，）中找出最佳组合方式。

（1）设计营销渠道

①渠道设计的意义

渠道设计是指在创建全新市场营销渠道，或改进现有渠道的过程中所做的决策。在渠道中，管理者的目的在于，通过渠道设计培养一定的优势，因为它不可能轻易被对手抄袭。Caterpillar 公司的营销渠道名扬全球，它在重型机械生产界，乃至所有美国大公司中财务状况一直保持很好。该公司总结原因是建立由高水准的经销商组成的精良的市场营销渠道系统。Caterpillar 公司一直重视建立并拓展其营销渠道系统，并努力优于对手。它拥有一套计算机网络，该网络把所有商家和位于伊利诺伊州的莫顿营销中心相连，这使得商家可以随时定货，并在第二天送到美国客户手中，或在 24 小时内送到世界各地的用户手中。Caterpillar 公司同时为其在美国和其他各国的商家提供各种各样的培训计划。甚至，公司在伊利诺伊州的佩奥利亚市展开了一项培训课程，以鼓励商家的后代们继承父业，与其合作。

②渠道设计的方法：

开发新产品或产品系列，或者现有的其他产品的渠道不适合新产品或产品系列，则必须为此新产品或产品系列设立或改进现有渠道。也就是说，在为现有产品确立新的目标市场，从头开始建立新企业和开拓新的市场营销区域时需要重新设计渠道。

渠道设计过程包括：设立并调整渠道目标，明确任务，设立各类可行的渠道结构，评估影响渠道结构的因素，选出最佳渠道结构。

渠道管理者要仔细审核企业的营销目标是否与企业的市场营销和其它整体目标一致。日新色拉公司生产的各类色拉易变质，公司之所以成功全仰仗它能向消费者提供十分新鲜的产品。所以该公司通过向零售店进行直销的渠道结构，最终它能有效地达成目标。随后该公司决定推出新产品——辣椒酱，开始公司只是简单地将现有的色拉产

品的营销目标推广到辣椒酱产品上，并顺理成章的把现行的营销结构推广到新产品上。随着销量的上升，公司决定扩大区域。但是，不久就发现在大区域内使用直销渠道价格太昂贵。经检查，公司发现色拉产品的营销目标并不适用于新产品，因为辣椒酱产品的保质期比色拉长，它不像色拉产品一样需要一种强调控制与交付速度的营销目标。因此，公司最终为新产品设计了一种较为宽松的营销目标，与之相配的渠道结构也相对便宜。这一渠道设计使用批发商和连锁仓库来出售新产品。这使得该公司在保持其原有的提供绝对新鲜的色拉产品的策略基础上，能同时达到其为新产品系列所设立的增长目标。

渠道管理者需要将渠道作用或任务更加详细化和使用化，例如，一家生产羽毛球拍的企业如果将其目标锁定在高级的业余爱好者，任务包括：收集购物模式信息；促进产品在目标市场供应良好；保持定量存货；汇编产品特点信息；提供指导性试用产品；与同类竞争产品进行竞争销售；处理完成特定客户定货；产品运输；提供产品保障服务；提供修理与再修理服务；建立退货程序。

一个渠道的层次至少是 2 层，多则达到 5 层。而各层次密度即中间商的数量，可以分为：密集型，部分型，惟一型。密集型指在各渠道的各层次上设立尽可能多的网点。许多日常便利商品属此类。部分型指经过精心挑选后，只选用其中一部分中间商。中高档消费品通常属于此类。惟一型指每个特定的市场只选一个中间商。

在设计出几种可行的渠道结构后，还要考虑一些因素对建立渠道的影响，诸如：市场因素；产品因素；公司因素；中间商因素；环境因素；行为因素。如果一种产品的技术含量很高，制造商就应该直接将其销售给用户，而不应通过中间商。

从理论上讲，渠道管理者应该从各选项中选出最佳渠道结构。这一结构应该能在最低的成本基础上，有效地完成各项营销任务。在现实情况中，严格的讲，要选出最完美的渠道结构是不可能的，管理者只能根据实际选出良好的渠道结构。首先对渠道的审查显示出，最终的抉择主要是由财政因素决定的，选择一种适宜的渠道结构就像投资决策。对各种可行的渠道的成本与利润进行预估，其中得到的数据可用来判断各种可行渠道彼此间的强弱。

（2）挑选渠道成员

渠道成员的选择应与企业的总体市场营销目标与策略相符，同时也要能反映出该企业的目标与策略，尽管渠道成员都是独立的商务个体，但就客户来说，它们是生产商组织的延伸，也就是中间商最终代表着其生产商。

①寻找合适的渠道成员

要找到合适的渠道成员，可以借助很多途径，比如行业的出版物，本行业内或相关行业中间商，顾客，广告，商业展览等等。

②选择标准

如何选择出真正合适的渠道成员。我们可以从信用及财务状况，销售实力，产品线，声誉，市场占有率，管理能力，态度以及规模来考察。最终是否将其纳入渠道成员往往取决于信用及财务状况。销售实力主要是看经销商的销售人员的素质，数量，而专业技术水准也越来越重要。产品线主要从四个方面来考虑经销商的系列产品，竞争对手产品；兼容性产品；互补性产品；产品质量。避免选择直接经营竞争对手产品。一般优先选择兼容性、互补性产品的经销商，因为通过这类产品，可为顾客提供更好、更全面的服务。当然，更应该选取经营质量比自己好，至少不低于自己的中间商。根据经验判断绝对不能与声誉不佳的经销商合作。经销商如果市场范围太大，有可能与旗下其他渠道成员重叠，通常依照最大占有，最小重合的原则。管理能力关键看其组织、培训和稳定销售人员的能力。总之，一支精良的销售队伍通常反映出良好的管理水平。考察经销商是否具有闯劲、激情和进取心也是必不可少的。有时经销商的规模是判断的重要标准，一般规模越大，销售量会越大，同时在办公场地、工作人员及其他设施上提供更好的条件。

（3）渠道成员激励与评估

在进行渠道管理时，激励指制造商为培养渠道成员在实施制造商的营销目标时相互协作而采取的行动。

①发现渠道成员的需求与问题

在能够成功地激励渠道成员之前，必须尽可能在渠道中了解成员的需求。经销商首先是其顾客的购买代理，其次才是供应商的销售代理。

②为渠道成员提供支持

为渠道成员提供支持指制造商为满足渠道成员的需求并帮助其解决问题所做的努力。如果能够正确地使用这种支持，可以充分调动渠道成员的积极性。其中广告补贴，返利以及销售竞赛是最简单直接的支持。例如：WEBC 公司为了激励其工业品经销商，举行了销售竞赛，其主要目的是使经销商将产品销售给公司竞争对手的客户。如果经销商的销售人员能够使竞争对手的客户购买 WEBC 的产品，那么每次他们将得到 10-50 美元的奖金。如果销售人员能够将 1000 美元以上的产品销售给新顾客，还将提

供 5%的奖金提成。开发新客户数和销售额最多的经销商将免费得到价值 25000 美元的产品，第二名的奖品价值为 10000 美元。活动期限是半年。最终开发了 757 个客户，为公司带来了 500 万美元的新市场潜力¹。

③为渠道成员提供领导激励

在了解了渠道成员的需求和问题后，还必需通过有效的领导实施控制，为渠道成员提供激励。福特公司原先对经销商态度专横，在 20 世纪中期，福特公司逐渐认识到问题的严重性，并且，竞争对手在经销商的管理方面已经远远超过福特公司。于是福特先召开经销商大会，充分听取经销商的意见及建议，同时成立经销商顾问委员会。这些顾问委员会由等量的经销商代表及公司代表组成。公司政策的变化，如何对经销商进行培训，以及如何订购及销售汽车等等方面的问题都由委员会提出，并经委员会的福特公司高级管理人员及营销尚代表进行评审，然后付诸实施。这样就大大改善了福特公司与经销商的关系。

（4）渠道产品管理

①新产品与渠道管理

要想成功开发新产品取决于许多因素，诸如创新、产品本身的质量、价格、促销效果、顾客需求、竞争因素和时机。在众多的因素中最重要的还是渠道成员的支持。没有渠道成员的积极配合，新产品是很难得到市场认可的。以下几点显得尤为重要：激励渠道成员参与新产品构想，培养渠道成员对新产品的认可，将新产品纳入渠道成员的经营组合，对渠道成员进行新产品培训，确保新产品质量。

②产品周期和渠道管理

产品生命周期是用来描述产品所需经历的各个阶段的，可分为引入、成长、成熟和衰退阶段。图 2 所示：不同产品周期销售额和利润的变化情

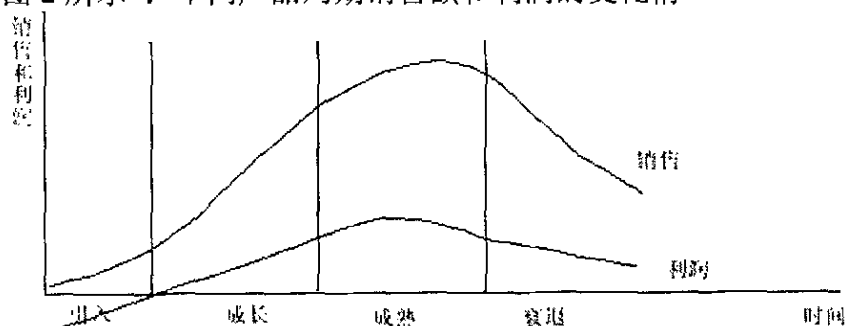


图 2 不同产品周期销售额和利润的变化情

资料来源：赫旭光.试论产品生命周期各阶段的营销策略.管理世界，1999，10

¹ 吴金河，渠道政策如何不变形，中国营销传播网，2004.4.8

引入阶段确保有足够渠道成员以保证充分的市场覆盖面，同时确保供货充足。在此基础上，还需要花费高额费用进行广告和其他形式的促销。成长阶段确保产品供应到市场中以免阻碍销售增长势头，同时密切注意渠道成员对他们所经营的其他竞争产品采取的行动，并留意企图流入本公司渠道的其他潜在竞争者。成熟阶段确保渠道成员有效地将重点关注并确保产品对渠道成员仍然颇具吸引力。与此同时，研究是否可能改变渠道结构，尤其是通过选择不同类型的中间商，以防止衰退期的到来，尽可能创造新的成长期。衰退阶段尽快淘汰那些勉强够格的经销商以避免更多的利润损失，放弃那些无盈利能力的产品。

③产品管理决策和渠道管理

大多数制造商不会直接把产品卖给最终用户，它们在某方面还得依靠渠道成员来执行它们制定的产品决策，因此制造商产品决策的成功至少在某种程度上取决与渠道成员执行产品决策的效果。在渠道管理中产品差异化，产品定位，产品线扩展、缩减显得尤为重要。

产品的差异化是应用比较广泛的产品决策。产品的差异化并不要求产品的内在特征一定要有差别。给产品冠以不同的名称，采用不同的包装，使用特定的广告效果，通过不同的商店销售以及以上诸因素的某种组合均能创造产品差异。其关键是让顾客能感知到该产品存在与其他产品的显著差异，即使该产品与其他产品的内在特征与其他产品并无两样也无关紧要。因此产品差异化并不一定是使产品本质上具备差异，而是让顾客能“看到”一种差异。要使产品形成这种差异，不仅仅是制造商的任务，需要全体渠道成员参与培养产品的独特差异。经销产品的商店类型、产品展示和销售的方式以及能提供的服务都可能成为塑造产品差异化的关键。

产品定位是指制造商试图使消费者对其产品形成对于其他竞争产品的特殊认知。首先，在实行产品决策之前，应该先考虑产品定位决策和产品展示及销售地点之间可能存在的联系。其次，还得明确零售商介绍和展示产品的方式。最后，为了赢得零售商对产品定位决策的认可，必须拨出足够的专用资金用以向零售商提供具有吸引力的激励措施。

实行产品线扩展或缩减决策要求制造商权衡渠道成员对此策略的满意度，并尽量争取他们对产品线变动的支持。同时适当提前通知渠道成员，让他们有足够时间为之做准备。

(5) 价格管理

①渠道价格结构的剖析

营销渠道的定价可以类比与很多人分一块饼。在做定价决策时仅仅考虑市场、内部成本、竞争因素是不够的。还需要积极地与渠道成员沟通，让他们认识到制造商的定价策略与其利益一致。如果不了解渠道成员的需要或与其需求对立时，结果很可能就是制造商和渠道成员很少合作甚至发生冲突。

②渠道定价决策的方针

确保每一个合格的中间商必须得到超过其营运开支的利差。在同一渠道级别上，指示的价格必须与竞争品牌的指示价格保持一致。控制渠道内定价，以保证消费者合理的消费，同时确保公司的市场份额。使用价格激励：打折、回扣、赠券、赠品，提高销售额和市场占有率。通过渠道传递提价，最终传递到最终用户。减少未经授权的经销商经常以非常低的价格出售产品，同时规范经销商低价出售产品给消费者而不提供任何服务的行为。

（6）促销管理

由于营销渠道各环节是独立的经济体，产品一旦到了各个环节的转销商手中，制造商对产品如何销售的控制程度就下降了。因此，制造商整体促销战略的效果取决于：在产品的促销过程中，制造商确保独立的渠道环节协调合作的程度。

①促销与渠道环节协作

促销应当被看成营销渠道管理的一部分，而不仅仅是引导渠道成员销售更多产品的简单行动。在实施重大促销方案前，必须仔细研究渠道成员的需求。促销结束后，继续做后续调研工作，为下次促销提供有价值的反馈。

②渠道中的基本促销战略

渠道中的基本促销战略包括：合作性的广告，现金补贴，展销，店内促销，销售竞赛与激励，折扣、去零、赠券、小礼品。

③渠道中软性促销支持

软性促销支持一般包括培训，内部销售以及贸易展览。内部销售是由制造商雇的内部销售人员促使渠道成员将注意力更多的集中在制造商的产品上，并协助渠道成员的销售。

（7）渠道物流管理

从本质上说，管理物流就是寻求发掘基本物流要素：交通运输，物料分给，订单

处理, 存货控制, 储存, 包装的最优组合来满足客户服务的需求。¹

①物流的作用

经过仔细设计和管理的营销渠道, 还依赖于物流把产品提供给客户。也就是, 选用适当数量的适当产品, 在合适的时间, 送达合适的地点, 以及对顾客来说可能是最低的价格, 无可争议地扮演了一个渠道管理中的关键角色。

②物流系统的成本

在设计一个物流系统时, 公司必须检查每一项要素的成本以及这些成本是如何影响其他要素的。从甲地到乙地以更快的运输方式运输会增加运输成本, 但是乙地库存水平和所需的仓库也会较小(因为较快的运输方式允许再次补给), 库存分担成本和仓库成本将较低。从物流系统的总成本的观点来看, 较快的运输方式运输成本的增加往往会导致整个物流较低的总成本。

③物流管理与渠道管理的关系

只有营销渠道管理和物流管理共同发展才可能获得有效的产品营销。但是营销渠道和物流管理的整合需要良好的相互协调。评估物流系统标准: 减少缺货, 减少存货, 增加生产商对渠道成员的支持。监控物流系统, 对渠道成员进行抽样调查, 改善不足。

1.2 汽车润滑油营销渠道策略研究的理论依据

现代营销理论认为, 渠道是指促使产品或服务顺利地被使用或消费的一整套相互依存的组织。渠道组织的引入, 有助于弥合产品、服务和其使用之间存在的时间、地点和持有权等缺口, 并帮助产品或服务提供者起到收集市场信息、促销、融资、分散风险等作用。基于其在促进商品或服务由生产阶段向最终消费转化过程中的重要作用, 对渠道设计和渠道管理的决策也常被视为是管理者面临的最重要的决策之一。所谓渠道设计决策, 是指根据产品特性以及目标市场, 按照经济、可控、可持续的标准来确定渠道商的类型、每层渠道商的数量以及渠道商的权责等; 渠道管理策略则指对渠道成员的选择、激励、评价, 以及根据市场和营销环境的变化对整个渠道进行改进。

1.2.1 国外理论研究概述

¹唐纳德. J. 鲍尔索科斯, 戴维. J. 克劳斯. 物流管理: 供应链过程的一体化. 北京: 机械工业出版社.

国外对营销渠道理论的研究有两大主题：研究营销渠道的结构，探讨渠道是怎样构成的；第二是研究渠道行为，探讨渠道成员怎样认识、建立和处理渠道关系。西方对渠道行为的研究开始于 20 世纪 70 年代初期。西方研究表明：渠道行为的不同不仅会影响渠道成员对于合作伙伴的满意程度和渠道成员的未来合作意向，还会影响到整个渠道的运行效率。在应用方面，营销渠道已经成为供应链管理的一部分，发展到了渠道一体化的水平。

目前以菲利普·科特勒为代表的营销专家们的营销理论认为营销渠道大概经历四个阶段。第一，在工业化初期至 19 世纪 50 年代。这一阶段主要靠商人的亲缘关系和有限的信用关系形成的个人化的商品世界。第二，19 世纪 50 年代至 20 世纪 20 年代。这一阶段出现了现代商业企业组织形式，产生了许多新型营销网络成员。但这些成员所构成的营销渠道并未真正形成一个整体，他们之间缺乏应有的合作和联系。第三，20 世纪 20 年代至 50 年代。这一阶段产生了生产商---批发商---零售商---消费者的营销过程。第四，20 世纪 50 年代至今。商品营销渠道获得迅速发展，形成了各种渠道模式。

菲利普·科特勒提出：营销渠道(Marketing Channels)是促使产品或服务顺利地被使用或消费的一整套相互依存的组织。营销渠道也称贸易渠道，是指某种货物或劳务从生产者向消费者移动时取得这种货物或劳务的所有权或帮助转移其所有权的所有企业和个人。他指出：一条市场营销渠道是指那些配合起来生产、营销和消费某一生产者的某些货物或劳务的一整套所有企业和个人。这就是说，一条市场营销渠道包括某种产品的供产销过程中所有的企业和个人，如资源供应商(Supplier)、生产者(Producer)、商人中间商(Merchant Middleman)、代理中间商(Agent Middleman)、辅助商(Facilitator)(如运输企业、公共货场、广告经销商、市场研究机构等等)以及最后消费者或用户(Ultimate Customer or User)等。

1. 2. 2 国内理论研究发展状况

中国企业的营销渠道研究开始于 20 世纪 90 年代，目前处于初级阶段，营销渠道的专业化程度较低，没有形成专业制度和运作流程，缺乏专业化的富有实战经验的人才。在实践中，企业营销渠道建设水平落后，缺乏战略性营销部署和个性化、差异化的营销渠道策略，往往只是采用价格战、广告战、促销战甚至舆论战等共同的手段，以市场炒作和资源透支来提升销售和争夺市场份额，造成企业竞争异常残酷，盈利水平不断下降。

近年来,随着新型的批发机构和零售机构的不断涌现,以及通讯信息技术等的进步,全新的渠道系统正在形成和发展之中。更多的公司正采用多渠道营销,即指一个公司建立两条或更多的营销渠道以达到一个或更多的顾客细分市场而采取的形式。如针对不同的顾客规模,可能同时分别采取厂家直销、厂家电话营销以及社会营销等方式组成一个混合营销系统,以达到扩大市场覆盖面、降低渠道成本和个性化销售的目的。由于渠道模式更趋复杂,营销的社会化程度不断加深,渠道冲突问题近年来也不断涌现。为了解决该问题,必须注重运用寻找共同目标、推动渠道成员间的沟通与合作、加强调解和仲裁等办法来加强管理,同时推动渠道模式的动态调整。¹

1.3 有关汽车润滑油营销渠道策略的现实讨论

目前,汽车润滑油的销售已经开始从以前的大批发模式转为依靠销售渠道,立足销售终端。在大批发模式下,从表面看生产商销量增长了,但是却不知道油卖到哪个渠道,以及消费者的真实需求。结果,油利润越卖越低,经销商也就失去了兴趣,因此各大润滑油生产商都在做一些积极的改变。

1.3.1 营销渠道战略的重要性

营销渠道作为营销组合之一,许多企业都是在考虑产品价格以及促销这些更重要的战略之后,才更关注于营销渠道。但是近几年来,随着市场的发展,这种情况有所改观。良好的营销渠道有利于:

(1) 获得持续竞争优势

持久竞争优势是指竞争对手无法迅速模仿或容易模仿的竞争优势。近几年来,公司通过产品、价格、促销这些战略来获取竞争优势已经变得越来越困难了。因为营销渠道的战略是长期的,基于关系和人的,通常需要一个组织结构。

(2) 减少营销成本

营销成本通常占据最终价格的相当比例。事实上,有时营销成本高于制造成本或原材料和零部件成本。过去,各公司在削减制造成本和内部运营成本方面花费了大量的精力。将来,成本控制的新领域是营销渠道。

(3) 掌握经销商动态

目前经济影响的重点已经从产品的制造商转移到产品的经销商。强有力的经销商和零售商控制了市场渠道。同时他们为客户扮演采购代理的角色,而不是为其制造商

¹ 刘文剑, 生产商与中间商的苦恼与对策. 销售与市场. 1997, 11

扮演销售代理的角色。大多数也是以低毛利/低价格的方式来运作，逐渐就会出现向制造商提出强硬要求的老谋深算的经销商。这就要求生产和制造商发展一种有效的营销渠道战略。

1.3.2 国内品牌渠道发展状况

2002 年，中石油和中石化相继对其旗下润滑油企业进行重组。中石油成立了中石油润滑油分公司，决定以“昆仑”品牌统一面向市场。中石化也成立了中国石化润滑油分公司，其重组范围包括长城润滑油分公司，以及重庆和济南等分公司的润滑油业务，其营销业务主要集中在经济发展迅速地区，约占我国国内润滑油市场三分之一的份额。据透露，在重组初期，该公司将保留“长城”等 3 个知名品牌，但会统一冠以“中国石化”的字样，以逐步形成中国石化统一的润滑油品牌。应该说，国有巨头终于醒来，准备向国外品牌的市场领地发起猛攻。

另外一个较具竞争力的品牌：统一，也不能等闲视之。统一率先以广告攻势拉动了品牌知名度。而 21369 计划统一要做国内车用润滑油市场的第一早已是尽人皆知的事情。中国润滑油市场处于供不应求的状态，不仅仅是统一，包括长城、昆仑，不是卖不出货，而是等着供货。仅仅有广告轰炸，销售终端购买不到产品，那广告就是白做。经销商是一种资源。如果说央视宣传是空军，那么经销网点就是强大的陆军。至 2002 年年底，统一石化拥有一级经销商 1300 家，二级经销商 13000 家，在全国范围内初步建成两级经销商网络，偏远如西藏的日喀则、海南的三亚都有统一石化的经销商。按照各项销售数字目标，统一将 2004 年的规划简称为“21369 计划”，即建 2000 家换油中心，培养 1000 家销售额在 150 万以上的经销商，建立二级经销商 30000 家，使目标经销商达 60000 家，完成 9 家整车场的装车用油配套工作。从 2002 年起，统一建立并实施 ERP 系统彻底解决企业内信息传递的瓶颈，实现数据共享，理顺提高工作效率的渠道，有订单但无法完成生产的事情现在见不到了；统一投资 24 万元从加拿大购买仪器用于倾点测试，使原来需要 2 个小时的工序变成了 8 分钟；从美国购入调和脉冲技术，调和 1000 吨油的时间从原来的 18 个小时缩短到 9 个小时。统一石化在 2004 年将展开企业的战略扩张：设计年产 5 万吨的无锡工厂将在 6 月底以前投产，另一家为东风汽车公司配套的襄樊工厂也将在年底前投产¹。统一要做的是让消费者无论在哪里都可以买到统一的产品。

¹陈阳生.销售渠道.市场与营销.2001,3

1. 3. 3 国外主要竞争品牌状况

目前壳牌公司的主要竞争对手是 Exxon-Mobil，二者在同类渠道竞争。壳牌公司在地级市渠道较强，Exxon-Mobil 则在县市级渠渗透，总销量大，但高端产品少于壳牌公司。

Exxon-Mobil 公司渠道划分的前提是：始终以客户为中心，以购买的便利性为根本，最大限度地确保渠道的畅通。所以将营销渠道分为零售渠道和换油服务渠道，其中零售渠道又分为：大宗买家、配件店、加油站；换油服务渠道在分为：特许汽车经销商、换油中心独立汽车维修厂。

国内大部分私家车主相关知识还较欠缺，在换油方面一般也都依赖于汽修厂或者养护中心，所以这些地方推荐什么他就用什么。在欧美等国家，50%的消费者到汽修厂更换润滑油，30%是在养护中心换¹。因此，Exxon-Mobil 一些延续了他在本土的经验，其中很多跟汽修厂谈好合作，要求他们向消费者推荐自己的产品，逐渐扩大其在国内润滑油市场的份额。

而其他进口品牌对壳牌公司构成不了实质威胁，但增长速度也很快。总部设在美国的一家润滑油企业蓝牌为例，自从该企业 2001 年进入中国以来，不但兴建了自己所属的容器厂，而且年产量达 40 万吨的新厂区也在积极兴建中。虽然进入中国只有短短两年，其综合销售额就达到了近两亿元。

¹舒朝霞，我国主要石化产品需求预测及供求结构分析，中国石化，2004. 1

第二章 汽车及润滑油行业营销渠道现实分析

随着近年来轿车逐渐走入家庭,车用润滑油也有了越来越广阔的市场前景。然而,在国产牌和众多小作坊产品的夹击下,进口品牌润滑油面临着激烈竞争,中国润滑油行业面临着重新洗牌。在这个过程中,只有掌握了营销渠道,企业才能立于不败之地。

2.1 汽车发展状况与市场特点

2.1.1 汽车市场前景

中国汽车市场前景光明,国内汽车总销量从 1995 年的 143 万辆增长到了 2002 年的 325.1 万辆。到 2003 年,我国这一轮汽车市场上升期已经持续 5 年,我国汽车市场已经进入新发展阶段。

目前我国私人汽车的保有量已经突破 1000 万辆,平均每 120 多人就拥有 1 辆私人汽车,我国已经进入私人购车时代。2003 年我国汽车产量达到 410 万辆。2005 年中国人均 GDP 水平按购买力平价计算将超过 4000 美元,人均汽车保有量可达 23 辆/千人,而我国汽车产量将会超过老牌汽车强国德国,位居世界第三;而到了 2010 年,人均汽车保有量将达到 47 辆/千人,人均轿车保有量将达到 17 辆/千人,我国汽车产量将超过 1000 万辆。2004 年汽车总产销量将达到 515 万辆,比 2003 年增加 75 万辆,增长幅度 17%。轿车产量已经占到汽车总产量的四成,2004 年全国轿车产量将达到 260 万辆,比 2003 年增长 26%左右,预计到 2015 年将达到六成¹。新购车中私车的比例已经接近一半,私人用车市场的发展是推动中国汽车市场发展的关键动力。

2.1.2 世界汽车市场发展结构特点

从世界汽车市场发展结构来看,汽车市场的扩大主要是依靠轿车的增长,特别是欧洲等发达国家,汽车市场基本上是靠轿车来支撑的,一般来讲,欧洲国家的轿车销量占汽车总销量的比重在 85%~95%左右,对于发展中国家,多数国家轿车的比重也超过了 50%。

(1) 载货汽车需求结构预测

¹ 徐长明. 2004 年汽车需求将继续快速增长. [Http://www.drcnet.com.cn](http://www.drcnet.com.cn), 2004-03-12

根据我国载货汽车需求结构分析可以看到,受拉动效应的影响,近两年重型载货汽车增长强劲。伴随我国经济的发展,特别是高速公路建设以及西部大开发等重大工程的实施,未来 7~10 年内,我国重型货车的需求量将不断增加,但考虑我国货物运输结构特点,重型载货汽车的需求增长将是适度的。据有关专家预测,重型载货车占载货汽车的比重将保持在 10%~15%。中型载货汽车市场受重型载货车和轻型载货车的影响,比重呈下降趋势,所占比重将会降到 15%以下。轻型货车是载货汽车中覆盖面最广,用途最多、市场需求也最稳定的汽车,根据轻型汽车需求结构发展趋势分析,未来轻型汽车需求量将继续增加,需求结构将保持在 50%~60%;微型货车发展变化较大,未来的发展趋势很难预测,但由于其价格便宜,实用方便,目前还会有一定的市场,其需求增长可能会在 15%~30%波动。如表 2 所示。

表 2 载货汽车需求结构趋势

车型类别	需求结构趋势
重型货车	10%~15%
中型货车	15%以下
轻型货车	50%~60%
微型货车	15%~30%

(2) 载客汽车需求结构预测

1995 年以来,大中型客车销量保持平稳状态,随着长途客运、公共交通、旅游等领域的发展,大、中型客车的需求量将增多,但需求结构不会有大的变化。如表 3 所示:其中大型客车保持在 1.5%左右,中型客车为 6%左右;轻型客车由于用户相对稳定,需求比重将会保持在 30%~50%间波动;微型客车是近年发展较快的车型,除价格便宜外,它还发挥了轿车的替代作用,随着轿车的发展,其替代作用会减弱,增长势头会相应减缓,需求比重会在 40%~60%之间波动。

表 3 载客汽车需求结构趋势

车型类别	需求结构趋势
大型客车	1.5%左右
中型客车	6%左右
轻型客车	30%~50%
微型客车	40%~60%

(3) 轿车需求结构预测

根据国外轿车发展和中国能源状况,未来中国轿车发展将以中小型轿车为主,特别是轿车进入家庭,人们将更加注重轿车的实用性和它的节能效果和方便性,轿车市场结构将改变过分追求高级化的倾向。根据专家预测,未来的轿车需求结构如表 4 所示。

表 4 轿车需求结构趋势

车型类别	2010 年	2020 年
大型轿车	<10%	<7%
中型轿车	30%~40%	20%~30%
轻型轿车	20%~30%	30%~40%
微型轿车	20%~30%	30%~40%

(4) 中国汽车市场需求预测结果

据上述分析结果,结合我国经济发展趋势和世界汽车工业发展特点,预测未来 3~7 年汽车市场可得出如下结果。

① 载货汽车市场需求预测结果

表 5 载货汽车需求量预测结果 单位:万辆

	2005 年	2010 年
重型载货车	18~20	24~27
中型载货车	12~13	10~12
轻型载货车	77~84	97~107
微型载货车	33~43	69~84
载货车总量	140~160	200~230

② 载客汽车市场需求预测结果

表 6 载客汽车需求量预测结果 单位:万辆

	2005 年	2010 年
大型客车	2.1~2.4	3.4~3.8
中型客车	4.6~4.9	5.1~5.4
轻型客车	54~59	82~90
微型客车	102~125	170~260
客车总量	150~170	250~350

③ 轿车市场需求预测结果

表 7 轿车需求量预测结果 单位：万辆

	2005 年	2010 年
轿车	200~240	350~400

④ 我国汽车需求量预测结果汇总

从上述预测结果可以知道，随着世界汽车产业向发展中国家转移，及我国经济的快速发展和汽车产业的政策支持，我国的汽车需求量和消费量必将出现较大的增长。同时，从国外汽车市场的发展经验来看，随着人均国内生产总值的提高，私人消费将进入快速增长阶段。轿车和商用车中的轻型、微型车将出现较快的发展势头。

从汽车发展的结构来看，世界汽车产量中，轿车产量占有很大比例，而我国轿车的比例仅为 33%。所以轿车的发展潜力特别大，发展速度将是最快的。

表 8 汽车需求量预测结果 单位：万辆

	2005 年	2010 年
载货汽车	140~160	200~230
载客汽车	150~170	250~350
轿 车	200~240	350~400
总 量	490~570	800~980

资料来源(表 2 至表 8)：胡禄. 车用油品与汽车必须同步发展. 中国石油和石化工程研究会. 2003, 9

2. 2 汽车润滑油营销渠道现状分析

分析汽车润滑油营销渠道现状，离不开对润滑油和汽车需求的分析。针对消费者对润滑油和汽车的具体需求，结合现有渠道优点，制定适当的营销渠道策略。

2. 2. 1 润滑油发展状况

(1) 总体情况

润滑油的年需求量约为 370 万吨，其中国有企业的产销量为 240 万吨，大约占 60%，包括中石油、中石化等已经跨入“世界 500 强”这样的“巨无霸”；国外品牌 70 万吨，大约占 20%；地方民营企业约占 20%。现在，我国有 4500 家润滑油企业，分享 300 亿元的市场份额，排名前三名企业的市场占有率均未超过 5%。尽管如此，中国这一市场的增长势头却非常可观。实际上，如果把 1997 年 230 亿元的市场规模作为

基数,五年里市场规模增长了两倍以上。这样的成长率在全世界也是一枝独秀,中国在亚洲已成为仅次于日本、韩国的第三大市场¹。

掌握轿车市场对车用油品的要求,随着轿车的升级换代,需要调整车用油品的质量档次,对油品生产商和销售商是重要的课题。当前,国内轿车绝大多采用的是汽油发动机。因此,为适应轿车选用,车用油品应以中高档汽油机油为主。汽油机油是轿车汽油发动机使用量最多、最重要的润滑油,到2005年轿车的养护消耗将大幅增加,润滑油正从工业品向日常民用消费品转化,甚至摆上了大型超市的货架。

(2) 发展趋势

汽车用润滑油行业正从专业消费领域快速走近普通消费者。中国目前每年有四五百万辆的新增汽车消费量,其中私家车的比例快速上升,普通消费者群体的扩大使车用润滑油日益成为一种大众消费产品,车用润滑油的消费也因而成为推动润滑油行业增长的主力军。业内人士表示,目前,国外润滑油品牌市场占有率超过17%,国外品牌在高档内燃机油市场份额中已达到80%左右,而且,国外石油公司正不断推出更高质量等级的内燃机油,与国外高档汽车升级换代同步发展。高端润滑油虽然只占整个车用油市场的30%,但利润却大大超过了中低端产品的利润总额。据测算,今后3~5年,我国车用高端润滑油消费每年将以5%以上的速度增长,到2005年,高端润滑油占整个车用润滑油市场份额将由目前的30%升至50%左右。在市场利润方面,高端润滑油虽然目前只占整个车用油市场的30%,但利润却大大超过了中低端产品的利润总额。而且业内人士预计,到2005年高端用油将占到整个车用油的48%左右;在今后三五年,高端用油每年的增长速度将超过目前的3%,达到5%。庞大的润滑油市场令国内外相关企业垂涎不已。国产品牌占80%市场却只分得20%利润²。

2.2.2 渠道建设现状

(1) 渠道建设散乱

生产商力求让产品多点辐射,却没有进行整体把握,有时甚至对经销商是否适合此种产品的销售都不作过多的考证。这种散乱模式具体表现在几个方面:区域上规划不合理,有的城区有多个同级代理,而其它一些城区可能一个都没有,造成区域的极不平衡;层次上安排不合理,总代理、一级代理、二级代理甚至是零售商没有具体的安排,价格上安排不一致,造成市场价格混乱;渠道资料不完备;政策下放不到位;

¹ 国研网. 中国成为第三大润滑油消费国. <http://www.drcnet.com.cn>, 2003-11-28

² 梁仕聚. 试论加强中国石油润滑油国际合作与国际市场开拓

促销进行不顺利。这种渠道从某种意义上来说具有很好的历史价值，因为他们形式灵活，成本低，而且有利于产品和消费者的多点接触，这在市场竞争比较缓和的情况下对中小企业的发展起到了很大的作用，而且还可能形成一批具有高度忠诚的经销商，但是这种散乱的选择不能确保经销商的素质，他们往往热衷粗放式的批发经营而并不重视对零售终端的精耕细作，随着市场的发展，竞争日趋激烈，如此经营思维和理念显然已越来越不适应变幻莫测的市场竞争规律。

（2）渠道冲突，各地窜货

由于目前各地市均有一级经销商，而且市场竞争激烈，迫于销售任务压力，经销商窜货，加之公司处罚不严，有愈演愈烈的趋势。有个别经销商甚至大批的往外地营销，以完成销售任务。

①年销售目标任务过高，经销商和企业自己的区域销售经理和业务员都感到完不成任务，只有一起窜货，甚至贴现窜货。

②年终为完成销售任务，为了个人业绩，区域经理要求经销商压货，并以其它促销支持（变相降价）为条件，第二年经销商无奈窜货。

③商业单位奖励制度设置不合理：任务成几何基数增加时，导致经销商为拿奖励而窜货。

④追逐返利，使经销商铤而走险，大肆窜货。

⑤奖励采取货物方式，如果经销商区域市场容量达到极限，经销商想套现，必然低价窜货。

（3）渠道成员积极性下降

①经销商利润微薄，市场竞争激烈，导致价格恶性竞争，加上外地窜货的影响，经销商利润下降，经营积极性受挫，更严重的是难以吸引更具实力的合作伙伴加盟。

②公司给予经销商的返利低于行业平均水平，经销商开拓市场的积极性较低。

③目前公司的市场份额较低，远远低于国内品牌，渠道成员普遍实力较弱。

④公司目前品牌知名度高，属一线品牌，给予经销商的促销支持相对同级别品牌偏少。

（4）渠道覆盖不够

①目前经销商能力有限，只能覆盖市区市场，郊区市场耕作不精，给国产油可乘之机，导致销量徘徊在低位。而且渠道缝隙大，公司与经销商以及经销商之间合作不够紧密，容易给竞争对手可乘之机。

②低端市场产品线不完善，县市开发难度大。

(5) 物流不畅

①资源尚未实现优化配置

鉴于润滑油产品的特点，即使同一集团、不同产地、不同生产厂生产的润滑油产品，其性能指标往往也有所差异，所以，根据用户要求和消费者喜好进行合理的交叉配置不可避免；但是，在润滑油产品同质化程度较高、互相可以替代的情况下，应努力作好资源的互补替代，以减少交叉发生运费；在价格政策上，应尽可能安排合理，不给油品回流、倒流创造利润空间，利用经济杠杆来实现运费的节省。

②运输环节成本居高不下

润滑油运输费用在物流费用中所占的比例很高，通常可以占到 50%~60%以上。目前润滑油铁路运输的运力远没有做到有效共享，同时还存在物流公司费用高、返空周期长、周转效率低等问题。管理不科学、运输环节衔接不好，将使运输成本居高不下，极大地削弱企业的竞争能力和赢利能力。运输周期过长，不仅贻误了战机，影响销售业绩，错失订单和市场，更严重的还会影响企业的信誉和形象，造成客户的抱怨与不满，潜在损失难以估量。

③物流仓储周转与成本效益有待改善

由于市场发展迅速，仓储反应不灵敏，虽然仓储成本在整个物流环节的比重，一般要比运输成本少很多，但生产结构不适应市场需求，货物长期在油库内放置，也会增加企业的成本负担，还可能造成品质性能下降、变质和损耗。同时还应尽可能减少周转，以避免反复周转增加的运输成本和运输损耗减量，努力争取在一次直达运输后，二次中转到目的地。

2.3 汽车用润滑油营销渠道策略分析

汽车润滑油的营销渠道的建立与汽车销售及维修渠道息息相关。当前，我国现有汽车保有量近 2000 多万辆，维修服务类企业 50 多万户，其中二类以上企业 8 万余家，检测站 2000 余家，加油站 18 万家，从业人员超过 400 万，产值达 400 多亿。据市场预测，售后服务行业的企业每年将以近 20% 的速度发展¹，以满足随着汽车数量高速增长所带来的在维修、检测、保养、清洗、环保、安全、装饰、油品等方面对技术、设备、物资的需求，而各种新政策、新技术、新车型的出现，又进一步拉动了售

¹ 国研网. 中国成为第三大润滑油消费国. <http://www.drcnet.com.cn>, 2003-11-28

后服务行业的进步。据罗兰·贝格预测,今后中国汽车售后市场的成长速度还将进一步加快,到2010年市场规模将达1900亿元,在亚洲仅次于日本位居第二。

2.3.1 汽车用润滑油,消费者基本渠道选择

(1) 零售商(向消费者提供基本产品)

便利店

专业汽车油品店

润滑油商店

超市

大型商场

批发团体 (2) 服务提供商(向消费者提供基本及增值服务)

一般汽修厂

特约维修站

快修

快速换油中心

2.3.2 消费及渠道特点

润滑油市场有着特殊的消费特点,用户的消费行为也有其规律性。市场营销中可以针对润滑油的消费因素作细致分析,采取相应的渠道策略。

(1) 快修名店进中国服务形式多样化

当品牌特约维修在我国渐成服务主流模式之时,一种游离于品牌特约维修之外的汽修模式正在悄然兴起,这就是汽车快修服务。

全球第二大汽车技术供应商——博世公司今年加快了在中国布建汽车快修网络的步伐,截止到2003年6月27日,博世公司在中国已建成汽油机专业维修店180余家,柴油机专业维修店80家,并计划在年底前共建成300家汽油机专业维修店和80家柴油机专业维修店,到2010年,博世的目标是在中国建成1000家专业维修店¹。除了博世,AC德科等世界知名品牌也纷纷登陆中国市场,打算在竞争日趋激烈的中国汽车维修服务市场分一杯羹。目前,中国汽车市场上除了传统的汽车修理厂、路边店和进来时间不长的三位一体、四位一体专卖店外,又有了连锁快修店。对众多汽车消费者而言,特约维修店虽然质量高,但价格也高,路边店维修价格低,但质量不能让人

¹许若冰. 中国汽修业. <http://www.drcnet.com.cn>, 2003-06-02

放心，而新兴的连锁快修店则正好介于两者之间，良好的质量和较为低廉的价格，为广大消费者又提供了一种新的服务形式。

（2）润滑油市场层次

内燃机油，从质量上看可分为高、中、低三档油。它们所占的市场份额分别是10%、30%、60%。高档油的特点是质优价高，适应高档车对发动机油的严格要求和制造商出厂的规定。对高档车用油，原则上是就高不就低，否则会产生严重后果。高档油市场极其稳定，价格弹性小，用高档车当然也不在乎高档油的价格。高档油技术含量高，对原材料要求严，目前国内企业无力参与竞争，特别是合成油国内企业尚无法生产。高档油市场60%以上在汽车修理厂，用户的高档车一般希望送修理厂维修和保养换油。中档油市场增长最快、最有潜力，因为中档车的保有量增长最快，且国内各大城市基于环保要求，相继推出汽车尾气排放标准，低档油市场将不断缩小，中档油市场将进一步扩大。

（3）购买行为的周期性

一般来说，汽车制造商规定了车用机油的质量级别和换油周期。例如轿车、轻型车每5000—8000km换一次发动机油，载重车每10000—30000km换一次发动机油，重型工程车每500h换一次发动机油。针对这种周期性，企业要对重点用户车辆用油进行跟踪调查。当换油周期临近和用户需要购油时，提前免费为用户的车辆用油进行化验，出具检验报告，主动为它们提供购买油品的科学依据。这样的服务既利于拉近与用户的距离，又利于提高品牌的信誉度。

（4）购买时间的季节性

在我国北方地区，四季交替变化十分明显，要求车辆润滑油对气温有良好的适应性。车辆通常会在秋末和春尾更换不同粘度和倾点的发动机油，形成润滑油购买的高峰期。针对季节性特点，可以开展大规模的促销活动。秋末推出冬季用的低倾点、低粘度的冬季用油及防冻液，选择体现冬季特点的礼品如厚手套等来促销；春夏之交则应大力促销夏季用油，附送T恤衫、毛巾、饮料等夏用礼品。

（5）购买过程的知识性

润滑油是技术含量高的产品，一般用户对产品说明书上的复杂技术参数似懂非懂，不知所云。要协助用户克服购买中的技术障碍，通过知识营销来推动产品销售。对大用户要提供售前技术服务，针对用户的车辆类型、生产厂家、出厂日期、使用年限、选用油的质量级别等，在技术交流会上，向用户讲解润滑油基础知识、基础油生

产工艺、添加剂技术和选用常识，并提出具体建议。对分散的用户及广大司机则在说明书上下功夫。说明书要印刷精美，介绍油品的质量级别、粘度等级、适用车型和主要性能指标。也可以把本企业产品列表介绍，印制成宣传品、日历、台历及其他用品广为散发，帮助有关人员了解相关知识，增强其购买信心。还要借助媒体定期、系统的传播润滑油知识和选用原则，在用户心目中树立良好的公众形象，提高自己品牌的知名度。

（6）消费群体的特殊性

润滑油的直接消费者主要是司机，要针对其特点多做文章。比如围绕车辆的常用物品开展促销送礼，在临街、车流量大、车辆可就近驶入处设立专卖点、换油站，精心安排促销活动，对更换润滑油车辆提供免费服务，建立档案，输入电脑，跟踪服务。另外，国内大部分私家车主相关知识还较欠缺，在换油方面一般也都依赖于汽修厂或者养护中心，所以这些地方推荐什么他就用什么。

第三章 壳牌公司汽车润滑油营销渠道现状分析

壳牌公司是全球最大的能源公司之一，与中国石油化工行业有广泛的合作。其中润滑油业务已投资四千万美元，三个润滑油厂分别位于天津、浙江、广东。在全国 300 多个城市中建立了 400 多个经销商。

3.1 壳牌公司汽车润滑油营销渠道演变

3.1.1 业务情况

壳牌公司虽很早就在中国开展业务，但真正取得进展是在我国改革开放之后。其在华业务的进展情况与我国石油石化产业对外开放的进程密切相关，大致经历了以下四个阶段（见表 9）。

表 9 壳牌公司业务的进展情况

阶段	时期	名称	特点
第一阶段	1972 年至 20 世纪 80 年代前期	技术装备初始对华出口和业务考察和试探期	配合我国开始大规模引进技术和装置设备，建设一大批化工、化肥和化纤装置之际，对华出口技术和装备，开展对华贸易，初步建立起对华业务关系进入中国市场，同时从事对华市场的初步分析研究
第二阶段	20 世纪 80 年代中后期至 90 年代初期	初始发展期	陆续在华建了一些中小型工贸企业并取得初步成功，“典范”的引领作用吸引了更多资金投向中国。跨国公司先后在北京、上海和深圳等发展基础好的城市设了代表处和办事处，在华业务不断壮大
第三阶段	20 世纪 90 年代中期至 1999 年底	重点扩张期	开始对华进行大规模、系统化的战略性投资。尤其在中国入世前景明朗后，其对华业务规模急剧扩大，大中型项目增加，投资金额急剧增加，投资的系统化程度大大加强，使中国在跨国公司经营中的地位迅速升级
第四阶段	2000 年开始至今	全面发展期	中国入世成定局，加紧调整对华发展战略。为进一步加快推进其进军中国市场的步伐，抢占发展先机，开始对其在华投资的领域、项目、地点以及组织管理机构展开全方位的整合，使之融入其全球经营网络，同时进一步全面全方位大规模地推进发展对华投资

资料来源：壳牌天地. 壳牌内部刊物，2002.2

3.1.2 渠道演变

(1) 从 1988 到 1994 年

这一段时间，业务主要通过香港，东莞等国内的几家进口商完成，首先进口商进口，然后由进口商在国内寻找二级分销商批发到全国各地。在这个过程中壳牌公司并不参与其产品在国内的销售，只是简单的卖给几家进口商。该渠道的优点是：风险

小，成本低，在业务拓展初期起到了一定的积极作用，能帮助公司迅速打开市场。但也存在一些缺点：营销渠道受制于人，不能真正了解市场及消费者的需求。随着业务的发展这种渠道的冲突越来越明显，最终不得不与进口商终止合作。

(2) 从 1994 到 1996 年

随着业务的发展及市场的需要，进口商已经不能满足要求。壳牌公司便逐渐在国内建立各地区经销商。同时加强价格控制及渠道渗透。在这个过程中逐渐淘汰不合格的进口商。该渠道方式使得壳牌公司能了解市场，在一定程度上接触终端用户。但同时也存在一些弊端，由于过分依靠地区经销商，许多信息容易失真，有时并不能掌握第一手的信息。

(3) 从 1997 年到现在

随着各地经销商网络的健全，壳牌公司便逐渐把精力放在渠道的优化工作上。并且逐步培养专业的渠道管理人才，参与经销商的日常销售管理，协助经销商开拓市场。建立一个与经销商共同发展的销售渠道。

3. 2 壳牌公司汽车润滑油公司营销渠道特征

壳牌公司在中国 99%的润滑油生意都是通过授权经销商渠道来销售的。采用地级经销制有利于降低经营成本，控制经营风险，具体有以下特点：

3. 2. 1 重视终端市场建设

所有业务人员必须每天深入到修理厂、换油点、厂矿企业等，按日期、分地区做好访谈调查记录，每周每月做出市场分析小结。另外在当地电台与规模较大的修理厂一起合作，做汽车润滑油的专题讲座广告。

3. 2. 2 与渠道成员发展伙伴合作关系

伙伴型渠道关系就是渠道系统内的成员在相互信任和共同长远目标的基础上，致力于共同发展的长期、紧密的合作关系。这种渠道关系本质上是渠道成员之间的一种合作或联盟，由于这种关系是没有达到一体化程度的长期联合，所以制造商无须花费太大的成本，即可获得如同一体化一样的渠道优势。

壳牌公司将每个授权经销商视为合作伙伴，在市场上共进退。壳牌公司与经销商作为和作者，共同致力于提高产品质量、降低管理成本，并参与经销商销售与存货管理。壳牌公司的销售人员担当经销商的顾问（而不仅是获取订单），寻求解决纠纷的

办法,提供增值服务,渠道成员责任公担,建立零库存管理体制,以及重视长期关系,帮助经销商制定营销计划。

伙伴型渠道关系要达到彼此行动上的完美配合,在信息平台上充分的共享信息是十分关键的。只有实现了信息的及时、准确的双向流动,才能使双方的配合协调、高效率。同时,共同远景目标使渠道合作伙伴在行动上相互配合,其分配模式也必然是利益共享,而这种共享必须是阶段性的共享,以不断的激励合作伙伴为共同的目标而努力,这正是所谓的“双赢”。

3.2.3 渠道扁平化

如果营销渠道层次过多,将很难控制营销过程和获得市场信息,并可能导致流通加价过高。当然,在考虑渠道层次即长度的同时,渠道的宽度也很重要,最好使用尽可能少的批发商将产品送到尽可能多的零售渠道中,因此,壳牌公司针对目前的行业现状,采取四层次渠道,即壳牌公司---经销商---零售商(修理厂,快修连锁点)---消费者(司机)

3.3 壳牌公司汽车润滑油营销渠道策略

3.3.1 渠道伙伴:从渠道经销商到渠道战略合作(联盟)伙伴

美国营销专家麦克威在对中间商的分析中发现,中间商不认为自己是生产企业雇佣或成为其铸造的经营链条中的一环,他们往往觉得自己是一个独立的市场。正因为他们有这样的身份定位,所以他们都以追求个体利益最大化作为目标,甚至不惜牺牲渠道和厂商的整体利益。这种独立式的“你我”关系造成了企业和渠道貌合神离的局面,很容易形成销售断链的局面,对企业和渠道双方造成损失。壳牌公司由此推动原有渠道商进行角色转变,变“你我”关系为“我们”的关系,变油水关系为鱼水关系,把原来的渠道经销商逐渐转变为渠道战略(合作)联盟伙伴,在保证渠道商最大利益的前提下,厂家和经销商一体化经营,实现厂家对渠道的集团控制,使分散的经销商形成一个整合体系,渠道成员为实现自己和大家的目标共同努力,实现渠道商与企业的共同发展,形成双赢或多赢的局面。首先在东南沿海较富裕的城市进行试点,每个城市设城市经理 参与经销商日常管理,帮助经销商开拓市场。共同致力于提高销售网络的运行效率、降低费用、管控市场。重视长期关系,帮助经销商制定销售计划;共同承担责任,建立零售库存管理体制;积极妥善解决渠道纠纷;企业销售人员担当经销商的顾问,为经销商提供高水平的服务,而不仅仅针对获取定单;还要为经

销商提供人力、物力、财力、管理和方法等方面的支持；要对经销商进行产品知识的培训，并和经销商一起做好售后服务工作。只有这样，企业才能确保和经销商共同进步，共同成长。经过 1 年的运作，以深圳市为例，不仅销量翻番，而且经销商对市场信心增加。

3.3.2 渠道重选：从散乱选择到规范招商

基于企业长远发展和自身利益的考虑，必须对目前散乱的经销网络体系进行变革和重整，为做到真正打开产品销售局面，需要一批高素质、规范化的经销商组成统一高效的产品销售代理体系。首先，对现有的中上游经销商进行综合评估，评估内容包括经营规模、人员构成、年限、经营业绩、偿付能力、市场操作方式、经营优势、外在形象等，对于销售经销商，还要评估其经营的其它产品的种类和性质，而对于独家配销的百货公司，还要评估其位置、发展潜力和顾客类型等。综合评估占优势并且能够符合企业选择新标准的经销商才能留下来；其次，梳理经销商层次结构，在筛选后的经销商中进行层次安排，根据以往合作经验对其的了解和软硬件情况进行等级调整，在不健全的层级上从经济性、可控性和适应性三方面根据同样标准寻求渠道合作伙伴。既保持部分原有渠道优势，又积极吸纳新鲜血液，以保证渠道的规范建设。

当然，对被摒弃的老经销商也应该采取稳妥的方法解决，要和他们进行深入沟通，向他们灌输先进的渠道理念和规范的建设方针，对有潜力继续成为企业渠道成员的经销商应该积极鼓励，并表示如果达到标准仍然欢迎再度合作的想法，而对于在较长时间内无法达到企业要求的，则要采取逐渐减少品牌产品供应的形式，以免引发激烈矛盾和冲突。

3.3.3 渠道运作：从粗放管理到集约经营

由于传统渠道模式建设的原因和企业对渠道的控制运作观念存在误差，即使到 20 世纪的 90 年代后期，大部分企业对渠道的运作还处于初级阶段，只面对销售通路的顶端，通过市场炒作和大户政策来进行，以展开销售工作，这种渠道运作方式在市场转为相对饱和的状态下，显示出很多弊端。铺货能力差，企业的铺货工作只针对经销商或总代理，而由于网络不健全，通路不顺畅等原因将导致终端的铺开率不高，渗透深度不足等原因，甚至会形成与消费者见不着面的情况；终端工作不到位，由于经销商不可能只做一个企业的产品，因此对终端工作往往做得不到位，影响了终端销售力；销售政策难执行，销售政策无法层次良好地传递，导致政策执行不力，使得促销力度

和效果成反比；经销商无序经营，由于厂家和经销商的利益矛盾，厂家无法保证稳定市场，导致经销商无序经营，降价倾销现象屡禁不绝。

这样的渠道运作方式无疑会成为销售工作的桎梏，只有通过“环节监控、终端拦截”的方式，壳牌公司一方面对经销商、经销商、零售商等各环节服务与监控，使自身的产 品能及时、准确、迅速地通过各渠道环节达到终端，扩大产品和消费者接触面；另一方面在终端市场进行各种各样的促销活动，更新宣传资料，率先提出以感觉为主题的用油新概念，提高产品的出样率，统一品牌形象，举行终端的品牌陈现竞赛，激发消费者的购买力。只有以终端市场建设为中心来运作市场才能保证渠道的良好运作并促进销售额的增长。

3.3.4 充分调动经销商的积极性

对现有经销商进行评估分类，分别采取不同的管理方法，排除感情因素，坚决淘汰不合格的经销商。分类筛选的标准包括：规模，资金，财务状况、销售能力、仓储、运输能力、社会关系和影响能力、市场管理能力、对品牌的看法和态度、营销道德及经销商企业文化等。同时，分别对经销商进行改造和培训。培训可分为产品培训，销售及财务培训等。改造重点在于帮助经销商建立业务队伍、安装管理信息软件，提升其信息处理能力及渠道管理功能。在改造过程中根据其经营能力重新定义其业务区域或其细分市场。

(1) 迅速清理市场，严厉惩罚窜货的经销商。

①加强处罚力度

当月处罚法：一般可以先不动声色，在下月回款后，拿出确凿证据，扣押窜货保证金和部分货款。并且在全国予以通报。

年终模糊返点法：返点的比例可以很高，也可以没有，大家事先设定执行标准。把这一做法事先公布，把窜货作为考核的最重要指标之一，并告知中间不通报，但年终返利时把窜货证据拿出，扣发的奖金扣回、降低信用、减少对该市场的支持投入。

②加强教育引导

壳牌业务经理心态调整：心态决定一切，自己耕耘好自己的市场才有收获。把控制窜货作为省级经理的考核指标之一。

培养诚信意识，诚实做事与做人，抨击侵占他人劳动成果的做法。用各种手段教育经销商不要窜货。经销商只要一心想着窜货就一定会有方法途径窜出去，如果不想

窜，就一定能控制住不窜货。协助经销商精耕细作、做深做透自己的市场，让销量从自己的市场产出。

③加强对汽配城的管理

汽配城以批发为主，更讲求资金周转速度，经常平价出货，异地换货。针对这一现状，严格控制发往汽配城的货物，一旦发现违规，立即处理。

(2) 严格控制市场价格体系

设定相应的批发加和零售价，保证各级渠道成员的合理利润。强调共同利益，建立共同的利益远景，确立共同的发展目标，在合作过程中获得各自的竞争优势。制定合理的价格政策。

①价格体系尽可能全国一致、大小一致，对于重点市场采取其它措施帮助，而不是价差。即使有价差，也应使两地价差的获利小于在两地运输成本，尽量缩小价差。

②制定统一的出货价和零售价，强力维护价格体系。

③做好调价后的保密工作、安抚工作和解释说服。杜绝调价前囤货，一般在同一天内用正式文件通知，并给予适当比例（大家按照各自的销量，和同一比例来配货）的原价货物，但必须按照提高后的价格卖出，保证给经销商得到补偿的利益。

④不搞降价促销。

(3) 产品定价充分考虑渠道成员的利益及竞争对手的价格，以优质优价为原则，中低档产品与国产油竞争，高档产品则与同档进口品牌竞争。

(4) 市场广告及促销比例，安照经销商销售额来投放。

(5) 制定合理的激励政策

①年终返利不要呈几何基数增加，如果年终返利幅度大于正常销售利润水平时，经销商就可能窜货。一般应该低于5%。

②多用过程返利，少用销量返利：比如铺货率、售点生动化、全品项进货、安全库存、遵守区域销售、专销（不销竞品）、积极配送和守约付款等等。过程返利既可以提高经销商的利润，从而扩大销售，又能防止经销商的不规范运作。返利安照经销商完成当年销售任务情况设定，如果当年完成任务，有一个合理的基本数，超额完成，则超出部分可获超额奖。同事设立合作奖、开拓奖、信息奖、销货奖等。

③ 销售奖励不奖货物。防止经销商变相降价。

④ 不给经销商直接操作广告，以防其用此费用降价。

(6) 调整产品结构, 尤其是中低端产品, 其销量巨大, 占整个市场的 80%, 同时深入到郊县市场, 扩大销量。并且提供优质产品和强有力的技术支持及服务。¹

3.3.5 以终端用户为中心

调整客户档案内容, 从以前的简单的资料卡, 扩展到客户销售资料卡、客户价格卡、客户费用和利润管理卡、区域竞争对手资料卡、消费者意见卡等等。同时运用现代信息技术建立和处理客户、市场信息系统。通过全面、系统和专业的管理办法、手段对客户进行全方位的管理, 将客户档案的作用扩展为对客户、市场的管理手段和管理工具。并把客户档案从总经销商, 扩大到所有经销商, 建立全面的二批和零售商档案, 使公司的管理幅度逐渐从经销商向消费者延伸。

3.3.6 提高渠道物流效率

润滑油物流基本包括了通常意义的物流要素, 既有订单处理(销售合同)、运输, 也有仓储、搬运装卸和包装。运输是物流的中心环节之一。品牌润滑油主要是通过 4 升(如轿车用润滑油)、20 升或 200 升等包装形式进行运输和销售并送达用户和消费者手中的, 其他润滑油大多进行散装运输。一次运输(大批量、长距离)主要以铁路和水运为主, 其特点是规模、经济、节省费用; 二次短距离中转、配送等则以汽车运输为主, 其特点是方便、灵活, 可满足小批量、多品种的需求。打破传统思路的束缚, 进行运输方式的创新, 也可以节约成本。目前, 很多润滑油公司采用 200 升钢桶包装形式进行运输, 包装物不仅成本高, 而且难以回收利用。国际上现已大量采用一吨塑料箱来代替钢桶。塑料箱材质坚固、经久耐用, 油质保证亦优于钢桶, 而且可多次回收和周转使用, 原料成本也相对稳定。推广一吨塑料箱, 是对传统的润滑油包装物应用理念的突破, 不仅可降低成本, 还可为进军国际市场创造条件。

¹ 高冬梅. 得乡镇终端者得天下. 销售与市场. 2003, 201, 28-30

第四章 壳牌公司汽车润滑油营销渠道拓展策略

渠道创拓展为一个过程，首先是为了适应营销市场变化而产生的营销理念，即以零售终端为服务核心；其次，体现这个理念的必须是可操作的商务流程，即是厂家与经销商在共用的平台上实现对零售商的支持；最后，保障这种商务流程持久有效发挥功用的除了管理工具的信息化就是营销团队管理机制的相应转变。

4. 1 壳牌公司汽车润滑油营销渠道拓展思路

4. 1. 1 渠道创拓展动因

目前汽车用润滑油主要通过当地经销商销售到各渠道用户和消费者。随着市场的发展，竞争的需要，单一的、传统的经销商已经不能适应经济的发展，而生产商的发展直接关系到经销商的发展，无疑只能由生产商来进行自我调整、更新。在这个过程中，经销商将扮演积极的角色，而不是相反。尤其是现有渠道的问题，在目前状况下，如不做出某些革新，很难彻底解决。

- (1) 渠道成员忠诚度下降。渠道网络成员的流失，造成生厂商经济损失，而且许多机密文件泄露。
- (2) 信用度恶化。随意撕毁协约，严重拖欠货款，给企业带来了极大的风险。
- (3) 经销商唯利是图，不注重品牌、产品、推广、客户关系、顾客满意度等战略问题。
- (4) 渠道成员经营管理及营销素质普遍偏低，缺乏对人、财、物的合理规划，对厂家依赖大。

4. 1. 2 渠道拓展的新动向和发展趋势

- (1) 厂商合作逐步由松散型变成紧密型的战略伙伴。
- (2) 将原来较长、较混乱的渠道网络变成扁平、垂直的渠道网络形态。如啤酒行业以自建酒店终端网络，加强直控终端，加强了二批网络建设减少了三批环节等。
- (3) 营销渠道从原来以经营厂家的品牌到逐步开始有经销商自己的品牌，如五粮液的大量贴标品牌和一些大商超也在做自己的品牌产品。
- (4) 竞争意识的强化，企业不得不采取具有自身特色的营销模式，甚至是几种方式

并用，如网络批发、直销、自营渠道、自建终端、辅助经销商做终端等。

- (5) 新技术的运用，使用计算机使数据信息共享，提高管理质量，细化客户档案。依托电子商务交易平台，发挥公司在物流配送、服务管理等方面的整体优势，并用先进的呼叫中心系统，电话营销结合业务员工作，改善了工作效率、降低了成本，提高了订单成交量，85%的订单来自于电话。这种网上交易与电话营销相结合，科技网络与传统渠道结合的渠道创新模式，已经出现了曙光。
- (6) 由简单的契约型变成管理型、合作型、公司型。
- (7) 较紧密的连锁或特许加盟、专卖连锁正在快速发展。
- (8) 渠道领袖牵头形成紧密性的渠道联盟组织或经销商联谊会。
- (9) 多方人员组成并参与经营管理的营销物流配送中心和各级配送分部。新型的物流配送中心具有在区域内对产品的铺市、补货、陈列、门店宣传、售后服务、品牌提升和维护等多种功能。
- (10) 区域性、行业性垄断经营优势日趋明显，垄断经营的趋势发展迅猛。中国目前渠道网络的主要特征就是无序竞争、一盘散沙。理想的渠道网络模式将是在一个区域内各行业中，逐步形成由一家具有领导能力、号召力的领袖式企业牵头组建的物流配送中心。它将集各种优势为一体：资金优势、仓储优势、品牌优势、人才优势、运力优势、管理优势、网络优势、信誉优势、公共关系优势等，形成成本最低化、优势最大化、操作规范化。

4.2 壳牌公司汽车润滑油营销渠道拓展方式

4.2.1 营销渠道拓展三条准则

营销渠道拓展千万不可任意发挥。如果我们试图在火星上卖饮料、向幼儿卖伏特加，即使有最完美的渠道创新，也必定不会成功。这里有三条准则应该遵循。

- (1) 定位准则：渠道拓展必须是以把合适的产品卖给合适的消费群体为基础

默契和和谐的市场覆盖模式是有效、高增长性渠道战略的基础。在搞清楚应该把什么产品卖给什么消费群之前，思考采取什么渠道和如何进行渠道创新是没有意义的。

- (2) 购买准则：渠道创新必须响应目标消费群的需求和优先度

不同的目标消费群有不同的购买准则，这取决于消费者是谁，以及他们购买特定产品时的特定消费心理。如果我们定位的电脑消费群都把价格低廉作为他们非常重要的购买准则，那么选择多层次销售代理制就不是最具竞争力的渠道，直销可能是必然的更有竞争力的渠道选择。

（3）商品准则：渠道创新必须与商品的消费特性对应

商品的消费特性包括商品定义的复杂程度、定制程度、聚合性、排他性、消费教育、替代性、消费成熟度、消费风险、交易复杂程度等。渠道创新必须更好地适应和支持商品的消费特性，才能创造更好的市场效果。

4. 2. 2 营销渠道拓展方式

（1）渠道中介拓展

经销商处于生产商和消费者之间，是生产商和消费者之间的桥梁，是商品流动的媒介。随着信息技术的发展，传统的经销商角色受到了挑战。生产者和消费者在 Internet 上的直接交换成为可能。同时生产者将获得更高剩余价值和利润，消费者将可以进行更多选择和获得更低价格，因而生产者更愿意直接销售给顾客，消费者也愿意直接从省生产者购买。

（2）渠道职能拓展

渠道管理的好坏直接关系到渠道营销活动功能的发挥，服务质量和企业形象等。渠道建设面越宽，管理协调成本就越高。因此，壳牌公司对经销商的营销行为施加有效的垂直约束，从而形成协调一致的营销联盟。

（3）渠道关系拓展

在激烈的市场竞争中，谁拥有客户就获得最终的胜利。而客户关系管理是伴随着 Internet 和电子商务进入中，它通过对企业业务流程的重组来整合客户信息资源，并在企业内部实现客户信息和资源的共享，为客户提供更经济、快捷、周到的产品和服务，改进客户价值、满意度、盈利能力以及客户的忠诚度。

（4）渠道物流拓展

在所有的营销渠道中，产品必须在适当的时间以适当的数量转移到特定的地点，已最有效率的方式送达最终用户手中。所以，供应链管理尤其重要。供应链是供应者和古柯组成的网络，所有的商业运作都位于这个网络中。现代产品生命周期很短暂，顾客对服务的要求越来越苛刻，我们必须考虑供应链的所有方面——从原材料供应商，到工厂、批发商，直到最终用户或顾客对产品的需求。

4.3 壳牌公司汽车润滑油营销渠道拓展措施

近几年,随着私家车地发展,出现了特定车型的车主俱乐部。不仅仅是购买新车时推荐入会的厂商主办的俱乐部,而且还有非正式的民间俱乐部,比如新出现的“波罗俱乐部”等等。在这些车主俱乐部中,车主们不仅彼此交流车辆信息,还互相炫耀自己充满个性的爱车。就从这一点来看,可以说车主们对车辆个性化和差别化的需求相当高。最关键的这一群人会有自己的网络空间,经常在网上交流信息,上网已经成为他们生活的一部分。

4.3.1 网络销售

(1) 行业动态

目前,国内一些大型石化公司已建立起自己的,众多石油化工网络公司也应运而生。全国已经注册的电子商务网站有 1100 多家,其中涉及石油和化工业务的专业网站有几十家,影响较大的有中国石化电子商务网、中国石油电子商务网、中国化工网、慧聪化工商务网、中国化工电子商务网、化工贸易网、上海中昊化工网上交易中心、万维化工网等。随着国内互联网应用技术的发展,石化产业有望成为国内各工业产业中交易量较大的产业。

(2) 交易习惯

在网络交易模式中,网民的消费习惯至关重要。最新公布的中国互联网络发展状况统计报告显示,全国上网人数仅占总人口的 4%,其中将近 70%的网民在过去 1 年中从未尝试过网上购物。在国内某个上网人口比例超过 80%的经济发达城市,有过网上购物经历的网民不足 3%。报告还指出,相当一部分网民是抱着试试看的态度参加网上购物的。去年,全国电子消费类网络购物总额不足 20 亿元,与全球 300 亿美元的网上销售额形成巨大反差。这一方面说明,我国未形成一个比较稳定、成熟的网上消费群体,另一方面,说明我国网络消费潜力巨大¹。据中国日报网站消息:根据美国研究机构的统计,美国人 2003 年网上消费额已达 122 亿美元,比 2002 年上升 42%。另据 Forrester 研究公司预计,美国通过 Internet 进行的化学销售贸易将从 1999 年的小于 3%猛增至 2004 年的近 16% (表 10)。

¹ 董林涛, 德力西: 营销渠道大变阵, 销售与市场, 2002, 12, 38-40

表 10 各种销售形式所占份额变化%

年份	1999 年	2004 年
Internet	3	16
零售	2	3
EDI	19	22
经销商	20	16
制造商	9	4
直接销售	40	30
内部销售	7	9

资料来源: Forrester 研究公司

(3) 网络销售流程

网络销售以信息为基础, 提高贸易过程的效率, 是商业的一种新模式。各行业的企业都是通过网络连接在一起, 使得各种现实与虚拟的合作都成为可能。一个供应链上的所有企业成为一个合作整体。零售商的销售终端可以自动与供应商连接, 不需采购部门的人工环节, 采购定单会自动被确认并安排发货; 企业通过全新的方式向顾客提供更好的服务。互联网使企业都可能与世界范围内的供应商或顾客建立业务关系。并且围绕客户交互连接并组织起来, 超越了单纯通过电子渠道购买和销售货物的电子贸易, 而向电子业务、电子服务方向转移, 其最大的特点就是: 服务。

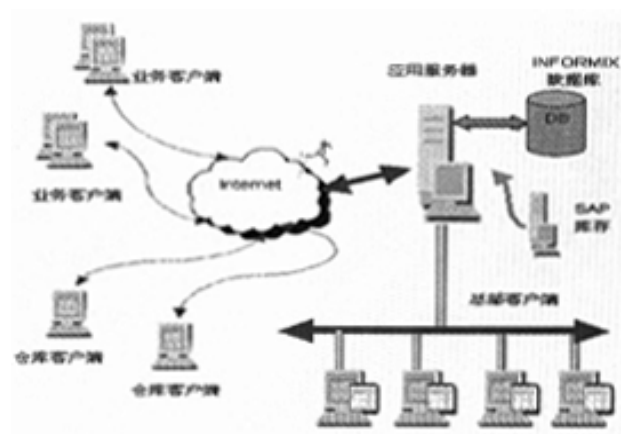


图 3 网络营销示意图

资料来源: 李友. 营销网络信息网络化. 企业管理. 2002. 3

（4）壳牌公司的应用分析

①适宜的计算机管理系统

目前壳牌公司直接网上销售几乎没有，间接网上销售也只是顾客通过公司的网站发生，公司并没有真正的电子商务平台。所以首先必须拥有适宜的计算机管理系统，适宜的计算机管理系统能实现从订单的采集、汇总，生产计划的滚动编制，物料的精确定置，生产过程的控制到质量控制，成品入库管理，销售产品流向，直至最终用户数据建立的全过程。公司从一开始就要为每一个订单在条形码上编制一个唯代码，跟随整个生产过程，实现整个系统的一体化管理，提高了管理的准确度。整个公司从接单直至储运分流系统都必须建立统一的管理代码，不然一环出错将会造成局部乃至全局混乱，后果不堪设想。要求订单生产的产品不能沿用以前的储运方法，因为订单生产的产品必须根据订单准确地送达每个特定用户手中。利用 Internet 的协同工作技术，无论客户和企业在任何地方均能实现共同联合开发研制订单产品，共同讨论有关订单产品的细节问题，用户能随时了解生产情况，企业也能跟踪产品，进行售后服务。

②从 4P 到 4C

通过对 4P（产品、价格、渠道、促销）结合发挥重要作用。利用互联网络传统的 4P 营销组合可以更好地与以顾客为中心的 4C（顾客、成本、方便、沟通）相结合。产品的营销以方便顾客为主。网络营销是一对一的营销渠道，是跨时空进行销售的，顾客可以随时随地利用互联网络订货和购买产品。

产品和服务以顾客为中心，由于互联网络具有很好的互动性和引导性，用户通过互联网络在企业的引导下对产品或服务进行选择或提出具体要求。企业可以根据顾客的选择和要求及时进行生产并提供及时服务，使得顾客跨时空得到满足要求的产品和服务；另一方面，企业还可以及时了解顾客需求，并根据顾客要求组织及时生产和销售，提供企业的生产效益和营销效率。

以顾客能接受的成本定价，传统的以生产成本为基准的定价在以市场为导向的营销中是必须摒弃的。新型的价格应是顾客能接受的成本来定价，并依据此成本来组织生产和销售。企业以顾客为中心定价，必须测定市场中顾客的需要以及价格认同的标准，否则以顾客接受成本来定价是空中楼阁。企业在互联网络上则可以很容易实现，顾客可以通过互联网络提出接受的成本；企业根据顾客的成本提供柔性的产品设计和生产方案供用户选择，直到顾客认同确认后再组织生产和销售。所有这一切都是顾客

在公司的服务器程序的导引下完成的，并不需要专门的服务人员，因此成本也极其低廉。

压迫促销转向加强与顾客沟通和联系。传统的促销是企业为主体，通过一定的媒体或工具对顾客进行沟通和联系，同时公司的促销成本很高。互联网络上的营销是一对一和交互式的，顾客可以参与到公司的营销活动中来。因此互联网络更能加强与顾客的沟通和联系，更能了解顾客的需求，更易引起顾客认同。

(5) 网络销售对公司的利益

①可以大量节约交易费用，给石油公司带来巨大的经济效益。

②企业可以迅速及时地获取大量商贸信息，降低信息获取成本，扩大商业机会，促进产品的销售。

③可以减少采购环节，缩短采购周期，减少库存，容易实现全球采购，获得最佳的供应商和最好的产品价格。采用电子商务，采购商品价格可以减低 5-10%，采购周期可以缩短 50-70%，可以节省成本 25-50%的库存成本。

④减少时间和空间对商务活动的限制，职员可以在家中、旅途以及油田野外都可以同办公室一样从事商务活动。从而把公司和市场的距离拉近，客户的满意程度也会相应提高。

⑤可以打破石油公司内部部门、地区分割，加强石油公司内部协调，规范经营行为，从而提高公司的管理水平，提高公司决策速度和决策水平，进而提高公司的竞争能力。

⑥各公司之间还可以更好的沟通和合作，相互取长补短，从而达到双赢的目的，整个石油行业的整体竞争能力也会相应提高。

由此可见，基于 Internet 的网络营销并不是虚幻的，也不是高不可攀的。企业应及早建立企业网站，并投入网络营销规划。在当今竞争日益激烈的市场环境下，能够普及传播企业和产品等信息，开发潜在客户并及早接触客户，才能准确把握商业机会，立于不败之地。

4.3.2 连锁经营

连锁经营要按照国家有关法规和连锁经营的要求，参照国外大公司先进的管理经验，逐步建立起一套具有独立知识产权的标准化的直营连锁体系，和具有赢利能力的特许连锁体系及经营模式。在实施连锁经营过程中，应采取扩张销售网点、扩大销售数量和增加利润增长点三者并举的策略。

（1）连锁经营概念

通过连锁经营可以建立产品营销网络，扩大产品销量；通过连锁经营的特许权转让可获得特许收入；通过共同投资建立加盟连锁店可以获得投资收益。这种现代化的流通组织形式和经营方式，是一种创新。其实质是把现代化大企业大生产的组织原则应用到流通领域，对经营活动实施专业化标准化信息化管理，达到降低流通费用，提高规模效益，增强竞争能力的目的。要正确处理加盟连锁双方的关系，形成利益共同体、形成合作关系。特许人通过让利供货、无形资产注入、管理扶持来提高加盟店的营利能力，使加盟店珍惜爱护连锁品牌，使连锁形态长期良性循环，共同做大蛋糕增加双方收益。

（2）润滑油行业的连锁经营

我国加入 WTO，服务贸易的门开了，汽车服务市场的竞争形势更加复杂。首先，大中型的特约维修服务站，价格昂贵，司机在强制保养过后，一般都不再站里维修。其次，一般独立修理厂，价格也不便宜，以修理单位公车为主。还有，一些路边店已修出租车为主。随着私家车的蓬勃发展，国内的汽修行业纷纷寻求应对的策略，国外汽车服务商也在寻找打入中国市场的通道，他们共同的选择都是连锁经营。连锁经营，品牌形象好，运营成本低，价格适中，能满足绝大部分消费者需求。壳牌公司可以汽车快修、美容为依托，建立自有品牌换油中心，招募加盟商。加盟商要求具备一下条件。

①合适的营业场所

为了避免不必要的麻烦和损失，应选择固定的永久性建筑作为经营场所；要求经营面积不少于 200 平方米，可根据营业面积大小建立不同规模的维修中心；另外门外要有足够的停车位置，应不少于 6--7 个车位。建议加盟商在选择经营地址时，即使在相当好的地段，也应注意房屋租金不要超过 120 元/平方米，否则将给经营者带来极大的经济负担¹。

②便利的交通

¹张国方, 圣小兵. 中国汽车网络营销现状及发展探讨. 汽车工业研究. 2002, 3, 10-16

汽车维修行业由于其性质所决定，必须在交通便利的地段，方便车辆进出，所以最好选择在车流量较大的主要道路旁，或离主要道路不远、容易看到和便于车辆驶入地方作为经营场所。

③固定的消费群体

只有长期稳定的客户群体才能为快修保养店带来稳定的经济收入，因此建议快修保养店设立在大型住宅区或商业区附近，使消费者在任何时候都能很方便地到达。

④接受壳牌公司管理模式

壳牌公司的管理是经过多年实践经验总结出来的，目前在业界属于领先地位，加入本体系必须摒弃一些传统落后的管理方法，接受壳牌公司的管理模式，使得整个连锁体系在各方面都能达到一致，这样才能发挥连锁体系的巨大能量；如果只是挂着壳牌公司的名头，各自为政，连锁的优势是无法发挥出来的，对投资者而言也失去了加盟的意义。

⑤统一的形象

连锁体系的一大特点就是具有：统一的管理、统一的产品、统一的服务和统一的整体形象。统一专业的整体形象是吸引顾客的重要手段，也是很好的宣传手段。加盟连锁店必须按照统一的模式进行店面装修，同时要有统一的招牌和服饰。

⑥经营壳牌公司产品

作为加盟连锁体系的成员，必须遵守一些条件，其中销售推广壳牌公司产品是最基本的条件，而且不得经营与壳牌公司产品有冲突的、其它品牌的同类产品。为了保护市场，保护所有加盟商的利益，避免恶性竞争，所有加盟商必须执行公司制定的销售价格，不得擅自降低销售价格，否则公司将取消其加盟资格。

⑦提供全面的服务

壳牌公司讲究的是“一站式、全方位”的服务，使每一个车主都能享受到最优质的服务，所以每一间快修保养店至少需要提供汽车美容（洗车、打蜡、抛光、内部清洁等）、汽车保养（更换轮胎、刹车系统、“五油三水”等）、汽车维护（发动机、油路、水箱、波箱等机件的清洗）及快修等项目，如有条件，还应提供四轮定位等更高级别的服务项目。

⑧交纳加盟金

按照商业惯例，作为特许经营者需向经销商交纳一定数额的加盟金作为品牌的使用费和经销商为其提供培训、宣传等项目的费用。加盟壳牌公司快修保养体系须在签

订加盟协议后一次性交纳加盟金人民币贰万元整，以后不必交纳其它管理费用；加盟金交纳后不予退还。

⑨采购

为了保证新设立的快修保养店的基本库存，每一间新店必须在开业前完成不低于十万元的各类产品的采购任务，产品采购的数量和品种将由加盟者与公司产品负责人根据当地的市场情况共同拟定。加盟店不得通过其它途径和方法采购壳牌公司产品；尤其不得采购和销售假冒的壳牌公司产品，否则，除取消其加盟资格外，公司还将保留采用法律途径解决的权利。

⑩爱车俱乐部

爱车俱乐部是壳牌公司快修保养店连锁体系当中一个重要的组成部分，它能有效的稳定加入俱乐部的会员，使其长期在这个体系内消费，为壳牌公司快修体系带来长期稳定的收入。所以，为了发展和稳定更多的会员，每一家快修保养店都应该，也有义务保证提供给每一个会员我们的服务承诺，同时加盟者必须积极配合公司推广和发展会员，不得推委抵制。

结 论

在类似润滑油这样的“半专业化产品”的市场中，消费者还不习惯自己亲自更换润滑油，产品渠道是非常重要的。良好的营销渠道有利于：获得持续竞争优势，减少营销成本，掌握经销商动态。壳牌公司作为跨国公司，在中国的营销渠道日趋完善。

首先在渠道沟通方面，渠道政策的执行应该重视与经销商管理层的沟通，经销商和制造商是两个独立的经济实体。了解经销商需求，建立战略合作关系，一方面，经销商管理层决定经销商的目标，策略和资源，而往往他们又经营着多家公司的产品；另一方面，公司也需要让经销商了解自己的目标，策略以及产品和销售的相关信息。

其次要做好渠道监控与激励工作。执行良好的渠道政策企业必须要有一整套的监控与激励体系，主要评估项目包括经销商的营销达标率、助销达标率、促销达标率、拜访达标率、客户服务水平、系统数据准确度及其它事项。最大限度的发挥经销商的积极性。

最后，在渠道拓展方面，要把重点放在网络销售和连锁经营上。在竞争日趋激烈的润滑油市场中，只有不断完善现有渠道，同时善于开拓，不断开发新的销售渠道，才能立于不败之地。

致 谢

本文是在李廉水教授的精心指导下完成的。李教授知识渊博，学术思想开放，治学态度严谨，平易近人。我为能作为李教授的学生感到由衷的荣幸和自豪。籍此论文完成之际，谨向李老师致以崇高的敬意。

感谢经管学院的领导和老师们，您们诲人不倦、勤奋耕耘的精神使我终生收益。

感谢 MBA2001 届的全体同学，感谢你们在我三年的学习时间里给予的无私帮助。

感谢我的家人在我写论文期间给予的支持与鼓励。

感谢所有理解、关心和支持我的亲朋好友们！

参考文献

- [1] 焦野.营销渠道战略. [硕士学位论文].北京: 对外经济贸易大学, 2000
- [2] 洪磊.经销商政策出偏防治. 销售与市场. 2004, 208: 25-27
- [3] 菲利普 科特勒. 市场营销管理.亚洲版. 第二版. 洪瑞云等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2001.510-540
- [4] Philip Kotler. A Framework for Marketing Management. New York. Prentice Hall, 2001.235-337
- [5] 何登峰. 2004 年汽车需求将超过 500 万辆. [Http://www.drcnet.com.cn](http://www.drcnet.com.cn), 2004-01-05
- [6] 中国钢铁工业协会. 2005 年和 2010 年汽车业用钢需求预测(上).
[Http://www.drcnet.com.cn](http://www.drcnet.com.cn),
2004-03-01
- [7] 徐长明. 2004 年汽车需求将继续快速增长. [Http://www.drcnet.com.cn](http://www.drcnet.com.cn), 2004-03-12
- [8] 国研网. 中国成为第三大润滑油消费国. [Http://www.drcnet.com.cn](http://www.drcnet.com.cn), 2003-11-28
- [9] 国研网. 中国最大车用润滑油企业预测 2004 年销售额超 20 亿
[Http://www.drcnet.com.cn](http://www.drcnet.com.cn), 2004-02-03
- [10] 国研网. 统一润滑油的扩张困惑: 如何面对战略投资. [Http://www.drcnet.com.cn](http://www.drcnet.com.cn),
2004-03-04
- [11] 许若冰. 中国汽修业. [Http://www.drcnet.com.cn](http://www.drcnet.com.cn), 2003-06-02
- [12] 魏庆.传统厂商关系的颠覆与重塑. 销售与市场. 2003,141:80-82
- [13] Allan J. Magrath and Kenneth G. Hardy. A Strategic Framework for Diagnosing
Manufacturer-Reseller Conflict. Cambridge. Marketing Science Institute, 1998. 20-28
- [14] Lawrence J Ring. Decisions in Marketing. Texas. Business Publications, 1984 205-211
- [15] 高冬梅. 得乡镇终端者得天下. 销售与市场. 2003,201,28-30
- [16] 董林涛. 德力西: 营销渠道大变阵. 销售与市场. 2002,12,38-40
- [17] Alex Leon. 企业资源规划. 朱岩译. 北京. 清华大学出版社, 2002. 142-148
- [18] Joseph C. Palamountain. The Politics of Distribution. Cambridge. Harvard University
Press, 1995. 10-16
- [19] John P. Mtmy. Managing Problem Participation within Manufacturer-Retailer
Relationship. Journal of Marketing, Jan, 1998, 58-62

- [20]张国方,盛小兵.中国汽车网络营销现状及发展探讨.汽车工业研究.2002,3,10-16
- [21]裴亮.汽修业如何开展连锁经营. [Http://www.drcnet.com.cn](http://www.drcnet.com.cn), 2002-01-18
- [22]尚阳.2003年中国快速消费品渠道变革营销渠道的战略定(地)位.中国商贸,2004,1,20-30
- [23]许泽人.渠道创新与销售管理,深圳市因麦特企业顾问有限公司,2002,6
- [24]何足奇.营销渠道突围系列(六)——修炼.中国营销传播网, <http://www.emkt.com.cn/>, 2002-09-20
- [25]曾勇.营销渠道创新--闯关“生死线”.通信世界.2003,8
- [26]郭大庆编著.市场营销管理——理论与模型.北京:中国人民大学出版 1995
- [27]陈大英,刘中大.建立市场导向型润滑油企业的探讨.石油商技,2000,18(4): 1~6
- [28]单洪青.全球石油石化工业的世纪回顾与展望.当代石油石化,2001,9(1): 16~22
- [29]卢泰宏.跨国公司行销中国.贵阳:贵州人民出版社,2002-01
- [30]赫旭光.试论产品生命周期各阶段的营销策略.管理世界,1999,10
- [31]唐纳德.J.鲍尔索科斯,戴维.J.克劳斯.物流管理:供应链过程的一体化.北京.机械工业出版社
- [32]胡旺盛.柔性化:未来营销组织发展的方向.市场营销.2000,11
- [33]郭建青.市场营销新境界--关系营销.商业经济与管理.1996,4
- [34]王蕴红.拥有自己的销售渠道.销售与市场.1998,9
- [35]王志乐.传统企业怎样全球化、如何信息化.总裁.2002,4
- [36]汪涛.空调营销渠道模式研究.商业经济与管理.1996,4
- [37]廖晓.经营理念的转变:从交易营销到关系营销.北京商学院学报.2000,1
- [38]曹艳爱.直面窜货.中国营销传播网. <http://www.emkt.com.cn/>,2001,11
- [39]钱学峰.透过WEB站点看中美两企业的营销理念.国际贸易问题.2000,12
- [40]李光斗.窜货的危害与对策.销售与市场.1998,12
- [41]于焱.浅析企业营销渠道网络建设.现代企业管理.2002,3
- [42]李友.营销网络信息网络化.企业管理.2002,3
- [43]陈阳生.销售渠道.市场与营销.2001,3
- [44]Louis.W.Sten.市场营销渠道.北京:清华大学出版社,2001,5

- [45]林民盾.10年，与惠普一起走过——惠普中国市场营销模式.销售与市场.2002，2
- [46]王荣耀.窜货——走私暗流.销售与市场.2000,2
- [47]刘文剑.生产商与中间商的苦恼与对策.销售与市场.1997，11
- [48]马扬.创新产品生命周期论及其适用性.科学管理与研究.1998,12
- [49]庄贵军.权力冲突与合作——中国工商企业之间渠道行为的实证研究.管理世界.2002,3
- [50]曹益堂.经营营销渠道，赢得中国市场.中国流通经济.2001，3
- [51]张运起.营销风险预警与防范.北京：商务印书馆

作者简介

窦莹，男，29，籍贯：江苏。

1994—1998 年就读于青岛科技大学（原青岛化工学院）高分子材料系。

1998—2001 年在中韩合资南京锦湖轮胎有限公司从事过生产、销售工作

2001—现在壳牌（中国）有限公司从事市场营销工作

发表论文：

窦莹，“关于企业信用管理的一点探讨”，《现代经济与探讨》，2003 增刊