

分类号 F203.9/1144  
U D C \_\_\_\_\_

密级 公开  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

## MBA 学位论文

论文题目 价值共创视角下 FS 轮胎营销渠道策略  
优化研究

研究生姓名: 宋建国

指导教师姓名、职称: 刘治宏 副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 营销管理

提交日期: 2024年5月31日

## 独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 辛世国 签字日期： 2024年5月31日  
导师签名： 刘治宏 签字日期： 2024.5.31

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

- 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 辛世国 签字日期： 2024年5月31日  
导师签名： 刘治宏 签字日期： 2024.5.31

# **Research on Optimization of FS Tire Marketing Channel Strategy under the Perspective of Value Co-creation**

**Candidate: Song Jianguo**

**Supervisor: Liu Zhihong**

## 摘 要

在这个竞争激烈的市场环境中，中国轮胎企业面临着巨大的挑战和机遇。一方面，国内外市场竞争日趋激烈，企业需要不断提高自身的核心竞争力；另一方面，随着科技的不断进步和应用，轮胎行业将迎来更多的发展机遇。因此，研究营销渠道策略对于企业具有重要意义。

FS 轮胎，历经数十载的辉煌发展，已经逐渐成长为中国轮胎行业的领军企业，其业务网络遍布全国各个角落，形成了一张密集的销售与服务网络。凭借着卓越的产品品质、创新的营销策略以及完善的售后服务，FS 轮胎在市场中稳固了自身的地位，成为了轮胎行业中的佼佼者。FS 轮胎的成功并非偶然，而是其独特生态系统的必然结果。这家企业不仅注重产品的研发与生产，更在营销渠道策略上进行了深入探索与实践。

对此，本文采用案例研究的方法，在对相关文献和理论进行梳理后，以 FS 轮胎这一公司营销渠道的案例进行单独深入的分析，运用营销渠道结构理论、营销渠道行为理论、营销渠道关系理论以及价值共创理论重点在对 FS 轮胎的营销渠道进行了探讨，从相关的内容中发掘出企业营销渠道存在问题，希望对我国企业进行营销渠道策略研究提供指导作用。本文最主要的结论是营销渠道策略对企业的发展具有推动作用。希望通过上述研究能够促进对营销渠道的正确认识与理解，从而为我国上市公司利用营销渠道更好地推动企业发展提供借鉴作用。

**关键词：**FS 轮胎 价值共创 营销渠道

## Abstract

In this competitive market environment, Chinese tire enterprises are facing great challenges and opportunities. On the one hand, the competition in domestic and foreign markets is becoming increasingly fierce, and enterprises need to continuously improve their core competitiveness; on the other hand, with the continuous progress and application of science and technology, the tire industry will usher in more development opportunities. Therefore, it is of great significance to study the marketing channel strategy for enterprises.

FS Tire, after dozens of years of brilliant development, has gradually grown into a leading enterprise in China's tire industry, and its business network covers all corners of the country, forming a dense sales and service network. With excellent product quality, innovative marketing strategy and perfect after-sales service, FS Tire has solidified its position in the market and become a leader in the tire industry. FS Tire's success is not by chance, but the inevitable result of its unique ecosystem. This company not only focuses on product development and production, but also carries out in-depth exploration and practice in marketing channel strategy.

In this regard, this article adopts a case study method, and after sorting out relevant literature and theories, conducts a separate and in-depth analysis of the marketing channel of FS Tire. Using the

marketing channel structure theory, marketing channel behavior theory, marketing channel relationship theory, and value co creation theory, the focus is on exploring the marketing channels of FS Tire. From the relevant content, problems in enterprise marketing channels are identified, and it is hoped that this will provide guidance for Chinese enterprises to conduct marketing channel strategy research. The main conclusion of this article is that marketing channel strategies have a driving effect on the development of enterprises. I hope that the above research can promote a correct understanding and comprehension of marketing channels, and provide reference for Chinese listed companies to better promote enterprise development by utilizing marketing channels.

**Keywords:** FS Tire; Co-creation of Value; Market Channel

# 目 录

<b>1 绪论</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外研究现状	3
1.2.1 价值共创的研究现状	3
1.2.2 营销渠道的研究现状	7
1.2.3 文献评述	13
1.3 研究内容与研究方法	13
1.3.1 研究内容	13
1.3.2 研究方法	14
1.4 论文的创新点	15
<b>2 相关概念及理论基础</b>	<b>16</b>
2.1 相关概念	16
2.1.1 营销渠道	16
2.1.2 价值共创	16
2.2 理论基础	17
2.2.1 营销渠道结构理论	17
2.2.2 营销渠道行为理论	17
2.2.3 营销渠道关系理论	18
2.2.4 价值共创理论	19
2.3 价值共创下的营销渠道体系分析	19
2.3.1 价值共创的核心构建因素	19
2.3.2 价值共创下营销渠道的核心表现形式	20
<b>3 FS 公司简介及轮胎营销渠道现状</b>	<b>23</b>
3.1 FS 轮胎公司概况	23
3.1.1 公司概况	23

3.1.2 FS 轮胎产品简介 .....	23
3.2 国内轮胎行业概况 .....	24
3.2.1 宏观环境分析 .....	24
3.2.2 行业环境分析 .....	26
3.2.3 品牌竞争格局 .....	28
3.2.4 轮胎行业营销渠道发展及新趋势 .....	30
3.3 FS 国内营销渠道现状 .....	31
3.3.1 营销渠道结构及概况 .....	31
3.3.2 营销渠道成员概况 .....	31
3.3.3 营销渠道管理现状 .....	32
<b>4 FS 国内营销渠道调查及问题分析 .....</b>	<b>35</b>
4.1 营销渠道问卷调查 .....	35
4.1.1 问卷调查概述 .....	35
4.1.2 问卷调查统计分析 .....	35
4.2 营销渠道访谈调查 .....	43
4.2.1 访谈调查概述 .....	43
4.2.2 访谈调查总结 .....	44
4.3 FS 轮胎营销渠道存在的问题 .....	45
4.3.1 渠道失衡，用户触及困难 .....	45
4.3.2 渠道关系松散，难以长期发展 .....	47
4.3.3 渠道能力滞后，管理经营掣肘 .....	48
4.4 FS 轮胎营销渠道存在问题的原因分析 .....	49
4.4.1 渠道管理和渠道建设理念落后 .....	49
4.4.2 代理商业务重心向竞品转移 .....	49
4.4.3 团队培训不足系统工具不完备 .....	50
<b>5 价值共创视角下 FS 轮胎营销渠道策略优化及保障 .....</b>	<b>52</b>
5.1 生产领域内价值共创的营销渠道策略优化 .....	52
5.1.1 配套渠道的定制模式 .....	52
5.1.2 替换渠道的定制模式 .....	52



5.2 消费领域内价值共创的营销渠道策略优化 .....	54
5.2.1 传统经销商的转型升级 .....	54
5.2.2 导入特许经营零售商项目 .....	56
5.2.3 消费者反馈的价值共创 .....	56
5.3 FS 轮胎营销渠道策略优化的保障措施 .....	56
5.3.1 母品牌信誉背书保障 .....	57
5.3.2 轮胎研发制造技术升级 .....	58
5.3.3 先进的企业管理保障 .....	59
5.3.4 优秀的业务团队支持 .....	59
5.3.5 引入数字化管理工具 .....	60
<b>6 研究结论与展望 .....</b>	<b>61</b>
6.1 研究结论 .....	61
6.2 后续展望 .....	62
<b>参考文献 .....</b>	<b>63</b>
附录 A .....	67
附录 B .....	70
<b>后记 .....</b>	<b>71</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景及意义

### 1.1.1 研究背景

#### (1) 理论背景

价值共创是指企业和消费者共同创造价值的过程。在价值共创视角下，FS 轮胎营销渠道策略优化需要从以下几个方面入手：首先，加强与渠道成员的合作，共同开发新产品，以满足市场需求。其次，优化渠道结构，提高渠道成员的积极性，充分发挥其潜力。再次，扩大渠道覆盖面，提高市场占有率。最后，加强渠道管理，实现资源共享和优势互补。

#### (2) 现实背景

中国轮胎行业起步于改革开放之后，经过几十年的发展，已经成为世界上最大的轮胎生产国和消费国。纵观中国轮胎行业的发展历程，可以看到从起步阶段到经验积累阶段再到创新发展阶段的日新月异。

改革开放之初，中国轮胎行业面临着技术水平低、市场竞争力不强等一系列问题。当时，全国轮胎生产主要集中在生产规模有限的小型国有企业。由于技术、管理和营销水平不足，中国轮胎工业在国际市场上几乎没有竞争力。

随着改革开放的深入，中国政府鼓励民营企业的发展，为轮胎行业带来了新的机遇。20 世纪 90 年代初，中国轮胎行业逐渐从技术引进转向技术消化和自主研发。许多优秀的民营轮胎企业涌现出来，他们通过采用和加工国外先进技术，逐步提高了产品质量和技术水平。国内轮胎产量不断增加，市场份额逐步扩大。

到了 21 世纪初，受益于中国经济快速发展，基础设施建设投入加大，汽车工业快速增长（中国公路总长度居世界第二位）这意味着中国汽车产销量的爆炸式增长使轮胎工业得到了长足发展。中国轮胎企业加强科技创新，提高产品质量和技术水平；积极引进海外优质资源，加强与国际轮胎巨头的合作，学习吸收先进技术和管理经验；同时注重自主研发，不断向市场推出具有国际竞争力的新产品。凭借自主创新的产品和先进的生产技术，一些国内轮胎企业已经打入国际市

场，并开始成为全球轮胎市场的主要参与者。

2022 年，中国轮胎总产量和出口量将分别达到 85603.3 万条和 55255.5 万条。在世界轮胎产量排名中，中国以 29.9% 的全球市场份额位居第一，但从技术上看，中国的轮胎出口份额仅为 7%，这与中国在世界上的“低端”地位有关。中国轮胎业大而不强存在如下因素。首先，技术创新和质量提升仍然必不可少，一些企业在技术上取得了重大突破，但总体上与国际先进水平仍有较大差距。其次，国内轮胎市场的无序竞争不仅使价格竞争成为行业常态，也浪费了更多的社会资源。此外，在打造高端市场的营销渠道，特别是品牌建设方面，国内企业也落后于国际轮胎巨头，造成了“大而不强”的普遍局面。

轮胎产品需要营销渠道来支撑销售，轮胎公司不可能大范围的建设直营销售渠道，过硬的产品品质和品牌也需要营销渠道来宣传，同时轮胎产品需要专业的安装和调试才能使用，所以营销渠道的建设对于轮胎公司来说，至关重要。当前，市场严重供大于求、产品趋于同质化、中高端市场冲击乏力的情况下，营销渠道管理的重要性进一步提升，成为轮胎公司提升规模和盈利的必争之地。我国的轮胎营销渠道整体分为直营渠道和经销渠道，其中直营渠道主要面向各大主机厂及全国性的大规模车队；经销渠道的特点就是层级多、网点多、客户分散、服务能力不可控等，而我国各个轮胎品牌的经销渠道关系基本都是松散型渠道关系，表现为交易临时性、合作稳定性差，企业的激励机制缺乏或单一等特点。

本文研究对象是 FS 轮胎股份有限公司（以下简称“FS 轮胎”），它是国内一家大型头部轮胎公司，国内轮胎行业销量排名前十，2022 年销售收入超过 50 亿元，传统经销渠道覆盖全面，与全国性终端大客户、各大主机厂等营销渠道保持着密切的合作关系。随着市场竞争环境的不断变化，FS 轮胎也面临着营销渠道策略优化的问题。

### 1.1.2 研究意义

#### （1）理论意义

本文根据 FS 营销渠道管理现状研究 FS 轮胎营销渠道管理问题，争取在渠道结构设计、渠道行为管理、渠道关系维护等方面有所创新、有所突破，为该公司提供一些可操作的建议，同时为其轮胎产品的营销渠道策略提供借鉴，有利于提

高营销渠道营销效率，提升公司的综合竞争力。做好渠道结构设计、渠道行为管理和渠道关系维护，提高轮胎产品营销渠道管理效率，有利于国内轮胎行业做好营销渠道策略优化，提升全行业的营销能力，有利于解决制约轮胎公司在行业新形势下发展的瓶颈问题。

通过 FS 轮胎公司的案例分析和调研访谈，分析轮胎营销渠道管理现状，总结轮胎营销渠道管理中存在的问题，站在价值共创的视角提出了普适于轮胎产品营销渠道的优化策略，希望可以为 FS 轮胎以及其他同样面临发展困境的国内轮胎企业提供研究素材与参考示范。帮助以 FS 轮胎为代表的国产轮胎品牌，更快的进入可持续发展的上升通道中。

本文主要以 FS 轮胎的实际情况为基础，结合价值共创理论、营销渠道结构理论、营销渠道行为理论以及营销关系理论，深入分析 FS 轮胎所面临的环境等因素，研究与分析 FS 轮胎的营销策略存在问题并提出相应的优化策略，为 FS 轮胎未来的渠道策略的调整优化提供建议。同时 FS 轮胎作为轮胎行业有生力量，其营销渠道所出现的问题也值得国内外轮胎企业注意，价值共创视角下的渠道调整策略也可以作为借鉴。

## (2) 现实意义

经过近二十年的快速发展，国内轮胎行业的强劲增长势头从 2014 年开始戛然而止。欧美频频对中国轮胎企业发起反补贴、反倾销调查和制裁，导致包括 FS 轮胎在内的传统强势国产品牌在欧美市场血本无归，对外出口受阻，国内市场竞争放缓。在这种情况下，如果 FS 轮胎专注于低端市场，只关注销量而不重视营销渠道的开发，那么优化营销渠道战略就显得尤为重要。本文立身 FS 这家国内重要的轮胎生产销售企业，运用全新的研究分析视角：站在价值共创的角度，对 FS 轮胎的营销渠道策略进行分析研究。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 价值共创的研究现状

#### (1) 价值及价值共创的内涵

价值共创首要核心关键是要明晰“价值”的具体含义，不同的学科对“价值”

的阐述不尽相同。总体上来说，营销领域对“价值”的探讨，极大程度地体现了价值共创的内涵。卜庆娟（2017）曾指出，在这个演变的背景下，市场营销的内涵和外延也随之发生了深刻的变化。企业不能再仅仅关注交换价值的创造，而应将目光转向如何更好地满足消费者的需求和期望，从而与消费者共同创造价值。钟振东（2018）提出，商品主导逻辑已逐渐被服务主导逻辑所替代。在这个转变中，消费者的角色也发生了根本的变革，从传统的价值消费者转变为主导的价值创造者和消费价值的创造者。钟振东进一步阐述，消费者价值的创造与资源的利用是相辅相成的，而产品在某一方面的优越性实际上是源于消费者对产品优劣的主观认知。

Venkat Ramaswamy（2018）发现，企业通过对丰富多样的产品或服务进行投资来满足日益增长的消费需求，随之带来的价值的内涵也引起了变化，从传统的以公司为中心的视角演变为个性化的消费体验。李朝辉（2018）和简兆权、李雷（2019）指出，以客户为中心、服务科学逐渐追从情境价值的研究，这在很大程度上丰富了价值共创的研究领域。

国内外相关文献以不同方式论述了价值共创的影响，重点侧重于互动。Rajesh Chandy（2020）发现购买者对新产品品鉴过程中强有力的购买欲望深度体现了价值共创能力。任俊生、刘文超（2021）等研究者（2021）等研究者强调共享价值创造是消费者与企业之间的扩展互动是一个双赢的过程。通过深度合作和共同创造，企业与消费者共同打造出更加优秀的产品和服务，实现了彼此价值的最大化。这种互动模式不仅有助于提升企业的竞争力和创新能力，还为整个社会带来了巨大的经济效益和社会价值。齐二石（2019）指出，传统价值创造往往关注结果，而价值共创则将焦点扩展至整个创造价值的过程。这种转变不仅提高了消费者参与度，还促进了企业与消费者之间的紧密合作。在价值共创的框架下，企业与消费者共同创造价值，形成了一种互利共赢的局面。何佳婧（2018）发现，从宏观和微观两个维度相结合分析，微观层面的价值共创主要是公司与客户直接接触共同创造价值的互动行为，宏观层面的价值共创是以微观层面价值共创为基石，扩展了公司产品除使用价值之外的部分，从商品未生产到售卖之中各个环节，客户立体式参与互动价值共创。

## （2）价值共创的理论基础

在服务主导逻辑不断演变发展过程中，服务营销理论更加丰富促使价值共创越来越受欢迎。Stephen（2020）主张客户与公司在互动中价值共创努力推进双方关系，侧重在双方对产品不断磨合的过程，而不是以产品结果为导向的方式，应运而生了服务主导逻辑的八项基本假设。随着 Stephen 对该理论深入发掘对服务主导逻辑不断充实，各大领域的专家学者对此引发了激烈讨论，并且对价值共创的反响很大，现将之前提出的八项延伸成十项，价值共创服务主导逻辑的基本要素也得到了完善，特别是客户始终是共同生产者、企业只能创造价值主张以及只有受益者才能判断价值等事实。李雷、张鲁艳（2022）认为服务主导逻辑的核心观点是企业无法独立创造消费者价值。企业需紧密围绕消费者需求，提出独特且富有吸引力的价值主张。为了实现这一目标，企业需与各类合作伙伴共同构建一个高效的价值创造网络。在这个网络中，各参与方相互协作，共同致力于创造以消费者为导向的价值。这一逻辑转变不仅重塑了企业与消费者之间的关系，还为企业提供了一个全新的视角，以重新审视其在市场中的定位和战略。企业不再仅仅关注产品或服务的提供，而是更加注重与消费者和其他合作伙伴共同创造价值的过程。

王桂琴（2020）认为服务主导逻辑强调的是消费者在价值创造中的主导地位，以及企业与消费者之间的紧密互动。然而，在实践中，买卖双方往往对这一逻辑的定位感到困惑。他们可能不明确自己在价值共创中的角色和责任，从而影响了合作的效率和效果。故，随着市场环境的不不断变化，服务主导逻辑的价值共创观点应运而生。这一观点强调企业与消费者之间的深度互动与合作，以共同创造价值，并且在学术界激起了热烈的讨论提出服务主导逻辑对理论和实践具有积极的促进作用。Heinonen K. 等专家（2020）认为以产品和服务为中心的思维都是围绕企业展开的，而以客户为中心的思维模式是一种创新的企业与客户关系模式。它突破了传统的以产品为中心的思维限制，将企业与客户之间的互动和合作提升到了新的高度。通过以客户为中心的价值共创，企业能够更好地满足市场需求，提升竞争力，并与客户建立长期稳定的合作关系，实现双方的共赢发展。简兆权（2019）整理有关文献得出在 2008 年之前价值共创的论述属于早期服务主导逻辑，以 Stephen 和 Robert 为代表。互动在价值共创中有着举足轻重的作用，买

卖双方精简直接有效地互动共同创造价值, 买方实现价值, 卖方推动价值的实现, 相辅相成互相促进, 互动价值共创。买卖双方进行互动产生价值共创的领域在不断扩大, 逐渐满足服务系统内部和系统之间的互动探索, 在更深层次上进行借助技术有效互动更好的完善资源配置, 这都比传统的价值共创内涵更加丰富。服务生态系统是指在不同价值共创主体之间形成错综复杂互动网络关系从而深入研究价值共创, 生态规则对价值共创有相当丰富的指导作用, 这体现了服务主导逻辑。

### (3) 如何实现价值共创

笔者通过研究分析发现目前文献是从两个层面对如何实现价值共创进行阐述的, 其一是消费者, 其二是企业。

消费者层面展开研究发现, Christian、Johanna (2018) 等学者认为价值共创是消费者凭借自身所属能力时间、精力等通过利用社交媒体资源互动。Yngfalk (2019) 消费者可以在与公司和其他参与者的互动中整合知识、技能和其他资源, 共同价值共创。Taeshik Gong (2020) 分析归纳了消费者参与价值共创的路径并且研发了消费者价值共创三级因子模型。江若尘、徐冬莉 (2022) 通过五个维度对虚拟品牌消费者进行构建框架, 分别展示出消费者的价值取向和行为模式, 还为企业提供了营销策略制定的参考依据。企业可以从中汲取灵感, 优化营销策略, 提升品牌影响力, 实现与消费者的共同成长。陈启杰 (2017) 经过大量数据实证分析得出价值共创的核心是消费者参与互动行为, 合理进行分工、合作之间共享、以及决策体现大局观。肖静华 (2017) 发现价值共创的研讨中专家学者仅仅是将消费者作为一个整体进行研究, 没有将消费者进行细分, 个体之间存在特殊性与差异性, 针对个性问题有效分析才能更加高效地互动, 更好的将价值共创产生的效用达到最大化, 创造更大的价值。

企业层面展开研究发现, 研究人员主要关注实现的基本原理、实现过程、实现工具以及价值共创的实际应用。Prahalad、Ramaswamy (2021) 从四个角度解释了价值共创的底层逻辑, 分别是交流、数据的可靠性、信用评级和信息通畅性, 由此提出了 DART 模型。Gronroos Christian (2021) 将价值共创中主体进行了定位分析, 从三个层次逐级递进, 分别是个体价值共创阶段、互动价值共创阶段以及多维度价值共创阶段, 以此作为价值共创三阶段模型以期后续研究者提供

借鉴。齐二石（2018）认为业务场景是价值共创的重要媒介，应用立体式全方位的业务场景能够更好发挥推动作用，随着进程的不断推进越来越多的专家学者对现实意义也有了些许的研究。卢俊义（2019）进行了实证研究，表明消费者与企业良性互动才能为企业研发出更好的产品，其中陈述了商企和消费者互动进程中体验感、如何提升商企和消费者生态环境以及匹配更具潜力优质消费者。张婧、何勇（2020）以实证研究为基础，配置有生力量专业化团队制定一定的营销渠道策略推动消费者积极互动，实现资源配置合理性，保证企业全体员工由单一型人才向复合型人才转变。武文珍（2020）研究发现在价值共创中企业营销渠道策略应动态化的与消费者形成同步的变动，企业及时与消费者进行互动达到满足消费者最佳体验。

#### （4）价值共创的结果

价值共创对于企业和消费者来说都具有深远的意义，并且是一种进取性的提升。张婧、邓卉（2022）经过实证分析发现价值共创会使得消费者对产品品牌的关注度更高，有利于更加直接推动产品销售，提升产品收益最大化促进品牌价值的提升。卜庆娟（2017）研究发现价值共创是能提高消费者对企业的忠诚度，企业也能随之而来增加用户粘性，更有利于企业长远的发展。刘敏（2018）认为企业与消费者之间良性的互动能够提升用户感知增加满意度。满意度的提升可以更好地发展存量用户进行复购，扩大市场影响力拓宽营销渠道。

## 1.2.2 营销渠道的研究现状

#### （1）营销渠道的定义

营销渠道的定义从现有文献研究发现主要是两种观点，其一是组织，其二是路径。在组织观点中，Philip Kotler（2020）发现产品在营销渠道中流通是源于相互之间存在组织。Watson、Worm、Robert 等专家（2019）提出不同的营销组织在营销渠道中组成了中间商，其目的是更好的将产品向消费者进行运转。在路径观点中，刘忠东（2019）认为营销渠道是链接企业与消费者之间的纽带，企业借助营销渠道在市场中营销商品，从而使得双方共赢价值得到增值。与此同时，安贺新、张宏彦（2020）研究了金融企业的营销渠道，得出营销渠道是金融企业链接金融业务给消费者的路径。随着营销渠道定义的不断延伸，全渠道营销策略



逐渐崭露头角，发展出更为丰富的定义。李达军、孙亚程（2020）认为营销渠道包括全渠道中的各个元素，不能仅仅从单一渠道进行定义。

### （2）营销渠道管理

营销渠道管理研究在市场变化中不断变革，国内外形势也出现了新的态势，专家们在理论领域的研究也在积极创新与开拓，切实努力成为企业实务领域管理发展的助推器。刘忠东（2020）在前人已有的研究文献中进行了拓展建立了渠道管理的营销新架构，延展了渠道结构、行为和关系等理论。李睿（2019）认识到营销的渠道最终导向是以消费者的满足程度来决断的，整合资源配置围绕消费者的诉求进行调整。王朝辉（2021）发现经济的发展面临重大变革，营销渠道管理模式也在发生相应的改进，由传统相对单一、僵硬的计划形式转换向复杂多变适配性高度契合的形式。李飞（2020）认为以创建多样化的多渠道营销战略，并根据渠道类型定制不同的营销要素，如产品和服务等能更好地满足企业长久发展。

### （3）渠道结构

对营销渠道结构感兴趣的国内外研究者一般研究的是渠道成员和渠道设计的两个方面。对渠道结构的研究是基于这样一个事实，专业化结构细分可以让专业人员从事相应产品的销售使得营销渠道更加高效，给企业带来更高的经济效益。

早期营销渠道结构到目前进行了四个阶段的过程。首先，卖方是以个人资源、能力范围等单一因素形成营销渠道进行维系客户。其次，由卖方组成一定形式的团体进行细分专业化人员进行精准运营。再者，通过分销的方式由生产要素企业到消费者将整个价值链形成闭环营销渠道管理。截止到目前企业对目标市场进行细分，对渠道结构相应作出细分包括划分直接渠道与间接渠道、宽渠道与窄渠道和长渠道与短渠道等渠道策略。

在渠道设计层面，Bowersox（2019）提出在规划分销渠道时，首先关键性的问题是有系统性思维，将预期投资回报等因素考虑在内。Boyle 和 Dwyer（2020）提出渠道结构中各个人员会被渠道设计的专业化程度所影响。Rosenbloom（2019）提出企业日常管理会面对形形色色的消费者，不同消费者产生的需求不同，渠道设计正好可以满足不同消费者的需求降低企业运营管理难度。Marjanova（2019）提出细化渠道设计将渠道进行多元化区分，多种营销策略共同巩固渠道设计方

式。

互联网经济的变革发展直接影响渠道结构的改变。戚译(2019)提出互联网经济的快速发展使得营销渠道的层级冗余,加强管理人员管理幅度是一种新型的模式。David(2020)提出企业和消费者信息不对称是导致双方信息传递出现差异的关键因素,发掘多渠道设计能够尽可能的获取及时信息掌握全面运营状况。Gupta(2019)提出企业通过洞察消费者,以客户为中心核心,充分利用全渠道营销。金航飞(2019)提出营销渠道结构受互联网经济的影响较大,更新迭代升级渠道结构有着意义深远的影响。张丽琼(2019)提出反向营销渠道结构模式是一种创新的营销策略。它突破了传统的以产品为中心的思维限制,将企业与消费者之间的互动和合作提升到了新的高度。通过深入了解消费者和市场,以及与合作伙伴的紧密合作,企业能够更好地满足市场需求,提升竞争力,并与消费者建立长期稳定的合作关系,实现双方的共赢发展。

在当今风云诡谲的经济形势下,轮胎业发展进入瓶颈期,增速逐渐降缓,中国的轮胎行业也出现此种状况。在国内轮胎市场竞争异常激烈,产品相似程度较高。因此,企业营销渠道结构也应与轮胎产品销售进行相应的调整变化。詹影(2019)提出轮胎产业应该多从自身产品研发,打造差异化竞争策略提升轮胎产品的核心竞争力。石悦民和丁灿(2020)提出在营销渠道发展过程中,中国轮胎企业应根据轮胎业务的长期战略目标,整合发展,不断完善渠道结构、渠道模式、经销商管控措施以及相关支持体系。

在渠道结构设计领域,我们的研究焦点主要集中在企业的效率和效益上。为实现更高的效用,我们可以采用渠道成员的功能化和专业化策略。在进行渠道设计时,我们必须全面考虑市场和企业的各种因素,确保设计的合理性和有效性。随着互联网经济的蓬勃发展,分销渠道结构的设计面临着新的挑战 and 机遇。我们应重视不同渠道的多样化和不同渠道业态的融合,以满足市场的快速变化和消费者的多元化需求。在确定企业分销渠道结构时,我们必须对参与者和渠道设计进行及时调整,确保分销渠道结构的持续优化。这不仅有助于降低企业的运营成本,提高销售利润,还有助于实现分销渠道结构的多元化,提升企业的市场竞争力。通过深入研究并优化分销渠道结构,我们可以为企业创造更大的价值,实现持续稳定的发展。

#### (4) 渠道行为

国内外对渠道行为的研究重点在于探究营销渠道成员之间如何相互作用与影响,尤其是关于控制和冲突方面的研究。控制行为在营销渠道中极为常见,涉及渠道成员之间的权力平衡和相互制约。而冲突则常常源于目标不一致、资源争夺或对市场信息的理解差异。国内外对渠道行为的研究涵盖了对营销渠道成员间相互影响、控制与冲突的深入探究。这些研究不仅有助于我们更好地理解营销渠道的实际运作,也为企业在实践中优化渠道管理提供了理论支持和实践指导。

国内外专家在对渠道结构深入发掘的进程中对渠道冲突进行了相应的探讨。Brown 和 Day (2018) 提出渠道冲突最先不会表现出来随着冲突的加深会渐渐显现出来,这是一个动态变化的过程,加大渠道管理控制力度,可以有效观察冲突阶段,避免冲突急剧发展。Lusch (2019) 提出渠道成员和领导者对于权力大小的话语权不同也能引起渠道冲突。

研究者对渠道冲突的原因进行了分析得出渠道成员权力大小和渠道冲突有联系。庄贵军 (2019) 阅读大量文献借助西方渠道理论框架研究国内企业营销渠道行为,发现渠道成员间冲突是由于权力的不均衡缺乏合作共赢,只有沟通互动提高合作的舒适度才能降低渠道冲突的发生。舒尔茨 (2020) 提出在经济发展变化的过程中,营销渠道也随之发生了变化,首先是由企业占据关键位置,紧接着转变为中间渠道商,最后由消费者成为关键主体。渠道行为的变化是由渠道权力的变化产生的影响,权力不同变化进一步会导致渠道成员享有决策变化,决策能力越大的渠道人员相较于其他人员拥有更具优势的权力。

研究人员对渠道冲突进行大量研究总结出其发生的原因,并对其产生的原因进行解决措施的探讨。夏文汇和徐刚 (2019) 认为国内市场营销渠道冲突的成因有多种,提出对渠道冲突进行合理规划是解决方案的重要举措。孟繁荣 (2020) 针对渠道冲突可以通过两种方式解决:首先,解决渠道冲突的方法通常包括制定明确的规章制度,以预防冲突升级为尖锐的矛盾。当冲突发生时,可以通过警告、制裁等手段进行化解或缓解,以维护渠道的稳定和秩序。这些方法可以帮助企业更好地管理渠道,提高渠道的效率和效益,从而实现整体的发展目标。Bradford (2020) 在研究中指出,渠道冲突管理方法主要分为管制型、对抗型和合作型三种类型。这些方法针对渠道成员和非成员的冲突管理各有特点。管制型的冲突管

理方法侧重于协调成员之间的关系和规范可接受的行为，旨在减少冲突的发生。而合作型的冲突管理方法则更注重综合解决成员的需求，通过协作和共赢的方式化解冲突。王铁明和万涛（2020）进一步强调，渠道冲突是一个长期动态变化的过程，需要根据国内国情和发展形势及时把握最佳时机来解决冲突。这需要我们具备敏锐的洞察力和灵活的应对策略，以适应不断变化的市场环境。Asad（2019）则从另一个角度分析了渠道冲突的原因。他指出，同一市场中存在不同的渠道成员是引发内部冲突的最主要原因。这种内部的竞争和利益冲突往往会对企业的渠道管理带来挑战。

在渠道管理领域，研究人员深入探究了与公司营销渠道相关的常见问题。吴宏举（2019）在研究中指出，随着渠道的发展，一套相对成熟的渠道管理体系和营销渠道得以构建，但同时也出现了一些不容忽视的问题。这些问题包括渠道成员管理水平不高、渠道结构扭曲和混乱、以及渠道成员诚信缺失等。为了解决这些问题，需要推行强有力的渠道激励机制，鼓励渠道成员进行合作，并加强渠道管控，以确保业务的持续增长。赵艳丰（2018）则进一步关注了中国汽车轮胎行业的渠道管理问题。他表示，随着市场的严格细分，轮胎产品呈现多样化，经营渠道也变得多元化。电商渠道、微商渠道等线上渠道业态迅速发展，消费者的购买渠道日益增多。这使得轮胎企业的渠道管理变得日益复杂。为了应对这一挑战，相关的渠道管理问题需要灵活创新。综上所述，随着市场的不断变化和消费者需求的多样化，企业在渠道管理上面临着诸多挑战。为了确保业务的持续增长和市场的竞争优势，企业需要不断创新和优化其渠道管理策略，以适应不断变化的市场环境。

专家学者对渠道行为的研究常常表现形式是权力冲突，引发权力冲突的动因和解决方案是大多数专家学者研究的侧重点。事前对冲突的预判是降低冲突的解决成本最有效的方式，如何推进渠道间成员的互动融洽也是避免冲突的一种解决办法。

#### （5）渠道关系

渠道参与者之间关系的研究随着对渠道之间关系的研究慢慢发展起来，当营销渠道发展到一定程度时，渠道管理的关键形式是渠道参与者之间的关系。由于渠道成员之间利益冲突的关系，各个成员以合作共赢的基础形成战略联盟对渠道

营销获取利润。Baker (2019) 提出了一种以分销商和供应商结成渠道联盟为形式的组织间合作模式。这种合作旨在实现不同领域的差异化,提升财务业绩,获取相关利润,并从渠道联盟中获得更大的利益。通过这种合作模式,企业可以建立起长期的相互依存关系,共同应对市场挑战并实现共同发展。这种渠道联盟的合作形式有助于企业更好地整合资源,优化供应链管理,提高运营效率。通过与分销商和供应商的紧密合作,企业可以更好地了解市场需求,快速响应变化,提高产品和服务的质量和差异化。克雷默(2020)提出每个业务渠道的成员应在相互信任和合作的基础上共同实施每个项目,以确保合作目标的一致性。Stern(2021)提出渠道成员在不同的渠道中相互依存、相辅相成以信任为基础共同合作达成目标。芮明杰(2021)认为渠道合作可以通过渠道定位和联盟来解决,制造商和经销商应建立联盟等关系,共同管理促销计划和库存管理、资源共享等合作管理,并建立相关专业产品的联合管理等方面的合作关系。杨贵娟(2020)强调,营销渠道结构作为连接生产者和消费者的桥梁,承担着多重重要功能。它不仅负责产品的分销和储存,还承载着信息流、资金流、促销流、服务流以及风险分散流等关键功能。正是基于这些功能,企业建立互利共赢的营销渠道显得尤为重要。建立互利共赢的营销渠道对于企业的发展至关重要。通过充分发挥营销渠道的多重功能,企业能够更好地满足消费者需求,提升市场竞争力,并与渠道成员共同成长,实现持续、稳定的发展。

渠道联盟与渠道冲突之间存在密切的关系。避免冲突可以促进企业之间建立联盟关系,而联盟伙伴关系的建立也有助于减少不必要的渠道冲突。Rose 和 Shoham (2019) 的研究发现,渠道冲突的加剧会导致整体渠道效率降低,增加业务职能部门的成本。因此,避免冲突对于建立良好的渠道联盟至关重要。Stweven(2020)发现尽可能降低渠道成员间冲突并促成其间良好合作是高效运营渠道关系的基础。以制度化规范渠道关系,促进渠道联盟相互合作进而更好的维持平稳的渠道关系提升核心竞争力。方夏(2020)发现良好的渠道关系能尽量减少渠道冲突的产生,渠道关系在企业发展的过程中重要性逐渐凸显出来,达到多方共同发展完善网络价值提升、展望渠道规划以及公众影响力的推广。

渠道关系的研究,以合作关系和联盟关系作为其核心基石,深入挖掘渠道成员间那些建立在信任之上的微妙联系。这种研究不仅关注渠道成员在追求共同目

标时所展现的协同努力，更着重于他们在此过程中如何履行相互间的关系义务，以维持整个渠道的和谐稳定。这种良性信任关系的发展将有力地推动战略联盟关系的形成和发展。在战略联盟的框架下，渠道成员可以更加灵活地调配资源、共享信息，以应对日益复杂多变的市场环境。通过这种方式，渠道关系的研究不仅为渠道成员提供了实用的合作指南，也为整个渠道生态系统的繁荣和稳定做出了重要贡献。

### 1.2.3 文献评述

通过对现有文献进行大量阅读整理，梳理了国内外价值共创、营销渠道的研究现状，笔者分析得出国内外对于价值共创和营销渠道的研究已经有了大量成果，在价值及价值共创的内涵、理论基础、如何实现价值共创、价值共创的结果、营销渠道的定义、营销渠道管理、渠道结构、渠道行为以及渠道关系进行了各个方面的研究。当前，企业与消费者之间的价值共创行为是研究的焦点，而对于消费者之间、企业之间以及企业内部成员之间的价值共创研究尚显不足。实际上，参与营销活动的各方都是价值的创造者。从消费者的角度来看，他们通过精准探索需求产品，为价值共创提供了重要的方向。企业之间以及企业内部成员则可以通过开展价值共创活动，为消费者提供更优质的服务，从而实现价值共创的最大化。为了实现价值共创的最大化，企业需要构建一个共赢的合作关系网络。这个网络应包括消费者、供应商、合作伙伴以及内部员工等各方利益相关者。通过合作与协同，各方可以共同创造更大的价值，并实现各自的利益诉求。但是价值共创和营销渠道相结合的理论 and 现实研究相对较少，尤其在轮胎行业的研究少之又少，并且主要在表面研究没有深入细致分析。因此，通过对现有研究成果进行借鉴有助于对轮胎企业的发展有良好的推动作用。

## 1.3 研究内容与研究方法

### 1.3.1 研究内容

作者以 FS 轮胎企业为研究对象，在价值共创视角下对其营销渠道策略进行研究，分为以下六个部分。

第一部分：绪论。主要从研究目的和意义、国内外研究现状以及研究内容与方法入手进行分析。

第二部分：相关概念与理论基础。分别介绍了营销渠道、价值共创的概念和相关理论以及价值共创下的营销渠道体系分析。

第三部分：FS 公司简介及轮胎渠道管理现状。本部分介绍了企业概况以及国内市场概况和现状分析。

第四部分：FS 国内营销渠道调查及问题分析。本部分从营销渠道问卷调查、营销渠道访谈调查和营销渠道存在的问题分析以及存在问题原因分析。

第五部分：价值共创视角下 FS 轮胎营销渠道策略优化及保障。分别从四个部分进行探讨，其一，生产领域，其二，消费领域，其三，数字化赋能价值共创，其四是优化保障措施。

第六部分。研究结论与展望。

### 1.3.2 研究方法

#### (1) 案例分析法

案例分析法是指笔者通过阅读文献收集整理资料运用相关理论方法对目标案例 FS 轮胎企业进行分析，从而发现存在的问题并制定相应的优化措施，为将来后人的研究提供一定的借鉴意义。

#### (2) 问卷调查法

问卷调查法是一种以问卷形式向特定人群发送并收集数据的调查方法。这种方法在学术、商业和政府机构中得到了广泛应用，因为它可以快速、有效地收集大量数据，并且相对容易实施。

问卷调查法具有以下特点。其一，高效性：问卷调查法可以快速收集大量数据，适用于对特定问题进行研究。其二，客观性：问卷调查的结果是客观的，因为受访者是在不受影响的情况下独立回答问题的。其三，范围广：通过电子邮件、社交媒体和其他在线工具，问卷可以发送给全球范围内的受访者。其四，成本低：与其他调查方法相比，问卷调查的成本相对较低。其五，灵活性：问卷调查法具有很高的灵活性，研究人员可以根据需要随时调整问卷内容。

### （3）访谈法

访谈法是一种通过与受访者进行面对面的交流来收集数据的方法。它是社会科学、市场调研、人力资源等领域中常用的研究方法之一。访谈法具有多种形式，如结构式访谈、半结构式访谈和非结构式访谈等。

访谈法主要包括以下几个方面的特点。其一，直接交流：访谈法通过与研究对象的直接交流来收集数据，可以深入了解受访者的观点、态度和情感等方面的信息。其二，灵活性高：访谈法具有很高的灵活性，可以根据研究问题的具体情况和目的进行调整和变化。其三，深入探究：访谈法可以通过深入的交流和提问，探究受访者的内心想法和行为背后的原因和动机。其四，主观性强：访谈法的结果主要取决于受访者的回答和研究者对回答的理解和解读，因此具有一定的主观性。其五，成本较高：访谈法需要投入一定的人力、物力和时间成本，特别是对于大规模的访谈研究，需要更多的资源和时间。

## 1.4 论文的创新点

本文首次将价值共创理论模型全面应用于轮胎行业的营销渠道策略优化中。通过深入分析企业与消费者之间的互动和合作，提出了具体的实施路径和方法，为轮胎行业的营销创新提供了新的思路。

提出了价值共创视角下，传统经销二级渠道：经销渠道及零售渠道转型升级的必要性和紧迫性，并提出具备落地能力的方向及配套方案。

提出了邀请消费者参与产品设计的创新策略。这不仅有助于更准确地把握消费者需求，提高产品的市场契合度，还能增强消费者对品牌的认同感和忠诚度。



## 2 相关概念及理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 营销渠道

营销渠道是指制造商将产品输送到消费者的通道。主要包含渠道行为、渠道管理和影响渠道因素等。

渠道行为是渠道成员权力的变化对渠道控制的影响情况，企业为了更好地促进渠道成员创造更大的价值，一般会对其渠道成员进行相应激励或者考核，才能使得企业牢牢掌握对渠道的控制权。

渠道管理重点是对渠道长度、渠道广度和渠道深度三个方面进行分析。渠道长度主要是指介于企业与消费者之间的供应链环节，供应链环节层级一般分为零至三级，零级是企业与消费者之间没有渠道商直接点对点营销，一级二级三级分别对应中间供应商的层级。渠道深度是指营销渠道中供应链中每一层级存在中间商的数量，根据中间商数量由多到少的不同又可以分为密集型、选择性和独家型。密集型是中间商数量最多，只有一家独家型，其次是选择型。渠道广度是指不同渠道间营销策略不同，渠道丰富程度越多渠道广度越广，反之亦然。针对重要特殊客户会采取专属通道进行营销，面对普通客户会继续采用正常的营销渠道进行分售。

影响渠道因素主要包括外部因素和内部因素。外部因素是指企业所处的大环境影响因素，包括市场上的消费群体购买欲望、国家政策、经济环境等方面。内部因素是指企业自身发展情况，包括产品自身性能、产品储存条件、财务支持力度、差异化营销策略等方面。

#### 2.1.2 价值共创

价值共创是购买者全过程参与到产品生产环节当中深度与生产者进行有效互动从而使得产品达到更大价值的过程。从研究内容上来看，主要是从生产和消费领域进行划分的。生产领域先于消费领域，主要是开创将购买者引入生产产品

的环节中去。消费领域是以三种形式进行价值共创分别是消费者独自参与、消费者与企业互动参与以及消费者与消费者之间互动完成。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 营销渠道结构理论

营销渠道结构理论，这一深奥而关键的领域，其研究之根可追溯到韦尔德在 1916 年的开创性探索。而在 1954 年至 1973 年的黄金时期，渠道结构理论研究如日中天，引领了整个营销学术界的探索风潮。这一理论作为渠道学说的最早期领域，对于后续的渠道理论构建和深化产生了不可磨灭的深远影响。

值得一提的是，渠道结构研究最初是以营销渠道的效率和效益为核心展开的。营销学者们运用经济学理论这一锐利工具，深入剖析了营销渠道的诞生、结构演变以及渠道设计等诸多问题。这种以效率和效益为焦点的研究，主要基于与效率密切相关的经济学概念，但在探讨营销渠道中的行为变量时却略显捉襟见肘。然而，这并不意味着渠道结构研究就此停滞不前。相反，随着市场环境的不断变化和营销实践的深入发展，这一领域的研究也在不断探索和创新中焕发新的生机。

### 2.2.2 营销渠道行为理论

营销渠道行为理论，自 1969 年斯特恩的开创性研究以来，便引起了营销学术界的广泛关注。斯特恩深入探讨了渠道的构成，他认为，渠道是由一组专业化的机构所组成，劳动分工细致且广泛。这些机构成员之间，在某种程度上相互依赖，形成了一种微妙的平衡关系。当一个成员对其他成员的依赖性较大时，后者便拥有了更大的权力，这种权力关系在渠道运作中起到了至关重要的作用。

斯特恩的研究进一步指出，如果一个成员对渠道的承诺减少，那么其他成员对他的影响力也将随之降低。这一观点揭示了渠道成员间权力与承诺之间的微妙联系，为后续的渠道行为研究提供了重要的理论支撑。

在此之后，众多营销学者纷纷投入到权力、冲突、合作和谈判等问题的研究中。他们深入剖析了渠道成员间的互动关系，探讨了各种因素对渠道行为的影响。

其中，以权力和冲突为研究重点的学者，将渠道视为一个既有合作又有竞争的联合体。他们认为，在渠道成员间，使用一定的权力将产生多重影响。非强制性权力往往能够降低渠道内的冲突，促进成员间的和谐共处；而强制性权力则可能加剧渠道内的冲突，导致成员间的紧张关系。

为了实现组织间和组织内部的目标，渠道成员的共同行为离不开资源的支持。组织间的合作和谈判，实际上是对资源对等交换的一种期待。通过合作和谈判，渠道成员可以共同协调资源分配，实现互利共赢的目标。

综上所述，营销渠道行为理论是一个充满挑战与机遇的领域。随着市场环境的不断变化和营销实践的深入发展，我们需要不断深化对渠道行为的理解和研究，以更好地指导营销实践，推动企业的持续发展。

### 2.2.3 营销渠道关系理论

营销渠道关系理论自 90 年代起，在欧美营销管理学界得到了广泛关注和深入探讨。这一理论逐渐深化了我们对营销渠道的认识和管理方式。所谓渠道关系，并非指组织内部的关系，而是特指不同组织间的互动与联系，这种关系发生在独立的法人实体之间。渠道关系理论以关系和联盟为核心，深入研究了组织间的合作与互动。由于利益之争的普遍存在，组织间的合作往往难以持久，常常以失败告终。为了克服这一难题，渠道战略联盟等关系形式应运而生，成为组织间合作的新模式。

渠道关系研究涵盖了多个方面，具体内容详见下表。这些研究不仅关注渠道关系的建立与维护，还深入探讨了渠道关系的发展过程。渠道关系经历了知晓、探索、拓展、忠诚以及可能的衰退和解散等生命周期的不同阶段。在这些阶段中，组织间通过不断的互动与协调，逐渐建立起相互信任和依赖的关系，最终可能进入一个相互忠诚的阶段。

值得一提的是，联盟被认为是渠道关系中最高级、最理想的形式。通过建立紧密的联盟关系，组织间可以共享资源、降低成本、提高市场竞争力，从而实现共赢的局面。因此，如何有效地建立和维护渠道关系，特别是战略联盟关系，已成为当前营销渠道关系研究的重要课题。

## 2.2.4 价值共创理论

价值共创理论是指公司倡导客户融入到产品研发到生产的过程中积极有效的互动最终使得产品价值增值达到价值共创的目的。价值共创分为两个层面分别是价值生产和价值创造。价值生产层面，企业是占有主导地位的，客户辅助为生产环节提供建议，渐渐显示出价值共创的轮廓了。价值创造阶段是主导地位逐步转型由原先企业占据主导权过渡到用户占据主导权，在整个产品全流程中重视彼此间互动和用户体验。用户从产品的上游到下游投入精力和厂商互动，厂商依据用户的需求进行产品的研发设计到生产，用户最终接受产品并使用是交付的关键节点。厂商为不同的用户提供不同的个性化服务促使商品价值得到进一步增值。

## 2.3 价值共创下的营销渠道体系分析

### 2.3.1 价值共创的核心构建因素

价值共创的核心构建因素是由价值共创的研究对象、构成、事中分析以及事后总结组成。

#### (1) 价值共创的研究对象

价值共创的研究对象是以社会中拥有良好发展态势的企业、消费者等主体，共同互动形成合力创造价值。企业在生产经营活动中制造产品，是产品的创造者。企业与消费者之间双向互动、互相沟通在过程中磨合，致使双方产生更大的价值。

#### (2) 价值共创的构成分析

价值共创的构成是指在不同的业务场景中，主要是生产领域和消费领域，以企业、消费者等有潜力的个体构成。价值不仅仅是企业自身生产作用的结果还是整个生产销售系统有机配合的过程。生产销售系统是将资源合理配置，调整最佳状态多元化的将自身系统实现高效运营，为价值的升值提供一定的助力。

#### (3) 价值共创的事中分析

价值共创的事中分析是企业与消费者等有优势的个体间进行及时互动的过程。打破早期仅仅简单从企业现有存在问题进行分析，未曾将创新营销策略运用到事中分析过程中，由单一方向朝多元方向进行转变，在纷繁复杂的变化中与各

个主体间进行高效互动。

#### (4) 价值共创的事后总结

价值共创的事后总结是为了更好的实现价值共创效益最大化,也是追求价值共创的核心目标。在事后总结的过程中重点要考量各个研究对象价值创造的份额,不能像早期认为的仅仅是企业创造价值而忽视消费者等潜在个体的价值变量,要从根本上满足全员价值共创增值,满足各个对象共赢的局面,进而有效使得整体价值增值达到最优策略。

### 2.3.2 价值共创下营销渠道的核心表现形式

价值共创下营销渠道的核心表现形式分为两个不同的领域:其一是指生产领域,其二是消费领域。价值共创在不同的领域所侧重的主体各不相同,消费者、中间商和企业相辅相成共同影响,促进市场营销渠道策略的合理配置。

#### (1) 生产领域

价值共创在生产领域中的核心表现是尽可能的发挥各个主体的主观能动性将单一的从生产到销售环节演变成一个整体联动式价值网。各个主体进行合理资源配置和在过程中进行高效的互动将服务转变成创造更高的价值。FS 是一家标杆式的轮胎生产和销售企业,基于价值共创的研究视角生产轮胎的过程代表制造业,销售轮胎的过程代表服务业。

##### ①价值导向单一化

价值导向单一化是指所有的价值增值都是通过企业自身创造产出的。FS 轮胎在初创阶段营销策略导向是单一化的,即产品的增值是在企业自身创造的。这实质上是一种独立的模式没有高效的互动产生价值,企业制造出的商品都能够凭借营销渠道将其销售出去。在整个生产销售价值链的过程中企业与消费者之间没有进行互动,没有形成为客户量身打造的特殊性商品是一种死板的营销模式。这种模式在早期相对封闭的营商环境中存在出彩的地方,采用的无差别销售不需细分客类别。随着市场化经济的迅猛发展,早期单一市场模式发展过程中产生的红利逐渐低迷,各种同类产品的企业也相继进入市场,市场竞争环境更加激烈。

##### ②中间商融入生产领域进行价值共创

中间商融入生产领域进行价值共创核心的主体是中间商,在生产销售价值链

中中间商融入生产领域起到了不可或缺的作用。其参与生产资源的优势互补，发挥能效价值提升，整合生产资料的效用增值，进一步实现中间商价值增值产生重大作用。

中间商融入生产领域进行价值共创主要从三个层面进行参与。其一商品外观的共创、商品个性化的共创以及商品营销渠道的共创。这在一定程度上有助于推动 FS 轮胎优化销售模式，提升商品对各个阶层的消费者的精准营销。另一个角度是商品的个性化突出其自身的优越性，在市场上所有竞品中显示出独树一帜的作用，推动了营销渠道平滑稳定的运营。与此相应的不论是 FS 轮胎企业还是中间商这种有利于打造用户个性化需求的商品，使得用户获得更大的认同感和企业归属感，强化了用户感知程度为企业与用户间长期稳定的业务往来打下了坚实基础。

### ③消费者融入生产领域进行价值共创

消费者融入生产领域进行价值共创主要体现在对轮胎产品影响状况分析，其中包括商品的包装外观设计、商品定价商议、商品品质与格调以及全生命周期保障服务。再者，消费者参与轮胎生产过程中能够提升轮胎的经济附加值。消费者提供适应商品卖点的需求更高契合度为商品进行独一无二的定制。进一步的可以打造企业独特的商品定位，使之商品具有不可替代的核心竞争力，树立良好的品牌形象。

## (2) 消费领域

价值共创在消费领域的应用主要包涵三个层面，其一是消费者自身进行价值创造，其二是消费者与企业间进行价值共创，其三是消费者和消费者间进行价值创造。这是一种形式更加新颖、前卫的价值共创的表现方式，充分重视体验互动带来的价值。

### ①消费者自身进行价值共创

消费者自身进行价值共创在整个价值共创的进程中消费者对商品的规划设计占有很大的比重，在一定程度上企业不会进行决策而是作为执行者进行参与商品的创造。企业为消费者提供技术支持、商品信息等方式投入到消费者自身进行价值创造的过程中，为消费者改善商品的性能。消费者提供价值需求，企业在消费者的需求进行商品增值创造自身的价值。消费者购买 FS 轮胎，FS 轮胎提供价

值增值的商品，形成一次性购买交付行为。

消费者自身进行价值共创，不能简单地认为消费者独自进行企业没有为价值增值产生效用的单方行为，企业在消费者进行价值创造过程中提供了必要的服务产品。

### ②消费者与企业间进行价值共创

价值共创理论中主流观点是消费者与企业间进行价值共创，消费者创造价值不是企业实现增值的最终手段，企业是创造价值的核心主体，消费者应从企业创造的产品中创造价值，拓宽增值渠道。消费者与企业员工进行良性互动丰富客户体验增强用户对产品的粘性。

从实物角度来看消费者购买的是有形商品，从虚拟角度来看企业为消费者提供无形的服务，因而消费者获取的是商品和服务双重价值。其次，企业员工通过轮胎自身价值直接价值共创，员工为消费者提供良好的互动提高用户体验，促进用户感官快乐凭借轮胎为媒介促成各方共赢。

### ③消费者和消费者间进行价值共创

消费者和消费者间进行价值共创核心因素是消费者们之间存在有效的互动。消费者进入轮胎企业社群中会遇到有着丰富技能专业知识的消费者，知识技能浅显的消费者可以通过有着丰富技能的消费者获取更为精准的轮胎产品讯息，进而探索发掘更高的价值，更加有效的对轮胎产生依赖。

## 3 FS 公司简介及轮胎营销渠道现状

### 3.1 FS 轮胎公司概况

#### 3.1.1 公司概况

FS 轮胎公司自 1965 年创立以来，一直秉承着卓越的品质和持续的创新，现已发展成为由“世界 500 强”中国中化控股有限责任公司控股的大型轮胎上市公司。凭借其在国内轮胎行业中的杰出地位，公司被誉为精益六西格玛推进的领军企业，这不仅彰显了公司在管理创新上的决心与实力，更突显了其在轮胎制造领域的卓越品质。

FS 公司在国内市场拥有焦作和太原两大生产基地，展现出强大的生产实力。同时，为了进一步拓展国际市场，公司在加拿大和俄罗斯设立了工厂，通过国际贸易机构，与全球各地的客户保持紧密的联系。在股权合作方面，公司持有倍耐力轮胎（焦作）有限公司 20% 股权、PTG10% 股权，并与橡胶公司签署股权托管协议及补充协议，受托管理 PTG90% 股权。这种股权结构的多元化，不仅增强了公司的资本实力，还为公司的业务拓展提供了更多的机会和资源。为了更好地适应市场变化和客户需求，公司积极开展一系列的业务整合。通过优化资源配置、提升生产效率、加强品牌建设等措施，公司加快了企业转型升级的步伐，实现了内涵式发展的加速推进。

#### 3.1.2 FS 轮胎产品简介

公司作为轮胎行业的佼佼者，专注于生产各类轮胎产品，涵盖了多个品牌和一千多种规格的卡客车轮胎、工程机械轮胎等多样化轮胎。在国内市场，我们与徐工、龙工等工程机械车辆巨头建立了稳固的战略合作关系，是东风商用车公司的重要轮胎供应商。同时，我们的产品也获得了国际市场的广泛认可，成为世界知名中重卡制造商奔驰戴姆勒公司的轮胎供应商，并为 VOLVO 等全球建筑设备企业提供配套服务。



## 3.2 国内轮胎行业概况

### 3.2.1 宏观环境分析

截止到疫情前，我国经济总体上处于稳步增长的状态。在持续开放的大背景下，我国经济环境持续向好的方向发展。2017 年末，我国国内生产总值超过 820000 亿元，达到了 827122 亿元，同比 2016 年全年增长 6.9%。从全年增长率来看，2017 年也是当时我国国内生产总值增长幅度最快的一年，仅 2017 年第四季度的国内生产总值的同比增长率就达到了 6.8%，其当季度经济规模为 233834 亿元。从 2018 年开始，我国的国内生产总值的增长幅度有所放缓，2018 年和 2019 年的国内生产总值的同比增长率分别为 6.7%、6%。2019 年末，新冠肺炎开始肆虐全球，使得全球经济受到严重打击。2020 年末，我国国内生产总值为 1015986 亿元，其增长率仅为 2.3%。2021 年以来，随着我国新冠疫情防控的初见成效，当年的国内生产总值为 1143670 亿元，其增长率为 8.1%。2022 年，随着新冠疫情的多发，经济再度受到重大影响，国内生产总值为 1210207 亿元，同比上年增长 3%。以下是 2016 年至 2022 年的国内生产总值和增长率的具体情况：

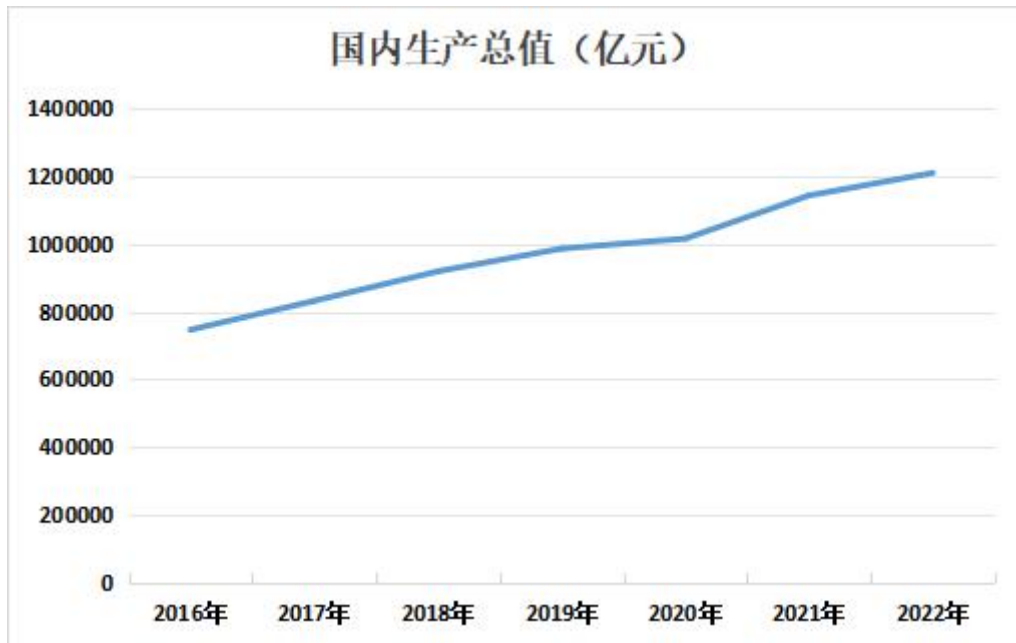


图 3.1 国内生产总值

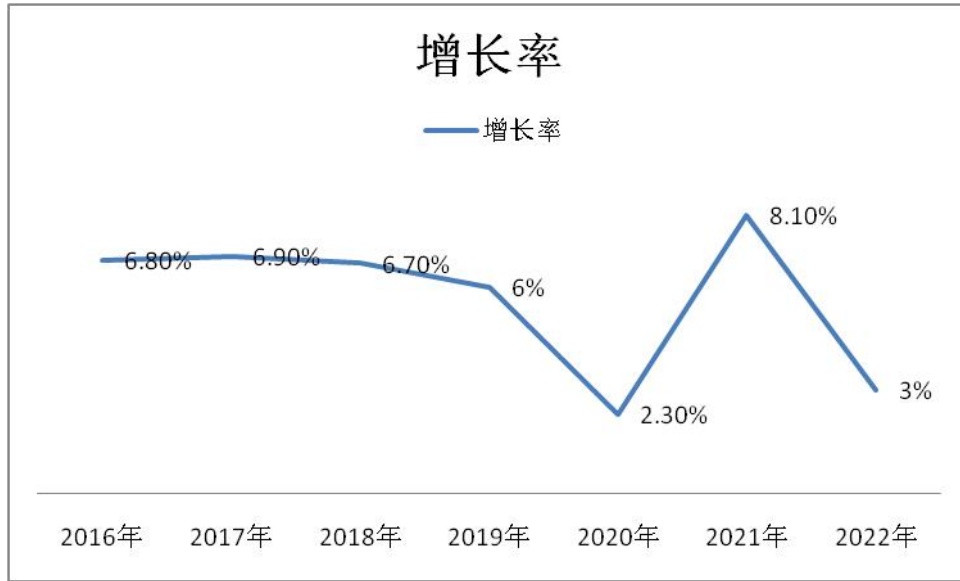


图 3.2 国内生产总值增长率

随着我国经济的稳步发展，城市化率也在不断提高。2017 年，我国城市化率已经达到 58.52%，超过了当年的世界平均水平。到 2022 年底，这一比例更是增长到了 65.22%。这标志着我国城市化进程正在不断加速，为城市基础设施建设等相关行业提供了巨大的发展空间。城市化进程的推进，将直接带动工业、汽车、房地产、公路交通等行业的持续发展。这些行业在城市化进程中发挥着不可或缺的作用，为城市的繁荣和进步提供了强大的支撑。与此同时，我国的公路建设也取得了显著成就。截至 2022 年底，全国公路总里程达到 535.48 万公里，比上一年增加了 7.41 万公里。公路密度也进一步增加，达到了每百平方公里 55.78 公里，增长了 0.77 公里。更为值得一提的是，全国公路养护里程占比高达 99.9%，这表明我国的公路养护工作做得非常到位，为公路的长期使用和安全性提供了有力保障。



图 3.3 全国公路里程/密度

随着经济的蓬勃发展，我国的汽车保有量也在迅猛增长，预示着汽车行业巨大的发展潜力。汽车与轮胎之间存在着紧密的联系，一辆汽车平均每三年就需要更换一套轮胎。根据公安部 2022 年的统计数据，我国机动车保有量已达到 4.17 亿辆的惊人数字。这一庞大的汽车数量，直接推动了轮胎行业的繁荣。换算下来，轮胎市场的需求至少是汽车数量的两倍以上，为轮胎产业带来了巨大的发展空间。与此同时，我国乘用车保有量的持续增长，进一步加速了轮胎产业的扩张。自 2000 年以来，我国轮胎产量呈现出稳步增长的态势，而且增长率逐年攀升。到了 2009 年，我国已经跃居成为全球轮胎产量最高的国家，展示了我国轮胎产业在世界舞台上的领先地位。

总体而言，我国汽车行业的蓬勃发展为轮胎产业带来了前所未有的机遇。随着汽车保有量的不断增长，轮胎市场的需求将持续旺盛，为轮胎产业的未来发展注入了强大的动力。

### 3.2.2 行业环境分析

#### (1) 中国轮胎行业的发展亮点

我国轮胎工业与世界其他国家和地区相较，拥有得天独厚的轮胎工业发展优势。这些优势具体表现在以下几个方面：

首先,我国国内市场空间广阔,这为轮胎工业的规模经济效应提供了有力保障。同时,我国拥有庞大的卡车、客车、乘用车和非公路车辆轮胎消费市场,这一市场的后续发展潜力仍然巨大,完全可以实现可持续的发展。这种市场规模和潜力,为轮胎工业提供了广阔的市场空间和持续增长的动力。

其次,我国轮胎行业的上下游产业链非常完备,这有利于轮胎工业的成本控制。除了天然橡胶外,我国几乎能够自主保障所有原材料工业和生产设备的供应。这种完备的产业链为轮胎工业的后续发展提供了有力支撑,包括产品完善、新产品研发等方面。这种产业链的完整性,使得我国轮胎工业在全球竞争中具有显著的成本优势。

再次,我国拥有数量庞大的劳动力资源,且劳动力的综合素质远超周边国家。这使得我国轮胎工业在劳动力供给方面具有显著优势。同时,随着我国经济的发展和人口结构的变化,我国正在从原来的数量红利逐步转向质量红利。这种劳动力资源的优势,为我国轮胎工业的发展提供了持续的人才保障。

最后,我国国内政治长期稳定,这为轮胎工业的发展提供了良好的政治环境。同时,我国的营商环境和基础条件不断改善,这为轮胎工业的发展提供了优越的投资环境和基础设施支持。因此,世界上几乎所有著名的轮胎企业都在中国设有生产基地和研究机构,这充分证明了我国轮胎工业的发展实力和吸引力。

## (2) 轮胎行业存在的问题

首先,我国轮胎产业存在着产能过剩的问题,这种产能过剩突出表现在结构性过剩。2018 年中美贸易战以来,中国外贸市场急剧萎缩,到 2019 年底,随着新冠疫情肆虐全球,整个国际轮胎市场的需求量飞速下降。中国作为全球最大的轮胎生产国家,也因此出现了结构性产能过剩。在这样的大背景下,整个国际轮胎行业出现了价格战,而且价格战出现了白热化的趋势。这种激烈的价格战不仅国内外市场上蔓延,更使得我国企业的盈利能力大幅度下滑,更会使得一些国家以此为借口,对我国轮胎企业实施贸易保护主义措施。从长远的角度来看,轮胎行业内的价格战将会扼杀轮胎企业的创新能力和长远发展能力。从某种程度上讲,价格战一旦爆发,将会导致企业陷入恶性竞争的漩涡,并使企业的盈利能力逐渐枯竭,然而企业要想长远发展,就必须走创新的道路,这就需要企业投入大量的人力、物力和财力。同时,企业的创新也存在着投入周期长、失败可能性较

大的风险。如果企业没有足够的盈利水平来进行维持，企业即使想创新，也无能为力。总之，轮胎企业结构性的产能过剩将是轮胎企业面临的重大问题之一。如果不能妥善解决，将会对轮胎企业造成一系列的影响。换言之，轮胎企业要想通过企业创新实现企业的可持续发展，就必须解决结构性产能过剩的问题。

第二，轮胎行业的公平竞争营商环境有待深化。我国市场庞大，这是其他任何国家都无法比拟的优势。然而庞大的国内市场，横跨天南海北，难免会产生各地方政府监管尺度不一致的问题。这种监管制度的不一致，往往会对行业内的企业造成不同程度的影响。如果某个地区为了拉动地方经济，对轮胎企业的相关监管要求有所放宽，这就在无形当中为企业节省了成本，但这对于那些技术过硬、管理严格、工作环境过关、质量有保证的优质企业是不公平的。长期发展下来，就会丧失竞争力，这就是轮胎行业的营商环境的不公平性。这种不公平的竞争营商环境极大地制约了轮胎行业的发展，更产生了不好的风气。因此，国家要建立统一的公平的竞争营商环境，各地方政府要积极作为，建立积极向上的公平竞争营商环境，这样才能对轮胎行业产生正向作用。只有打造出全国范围内统一性的监管力度和监管尺度，不断优化市场环境，推动轮胎企业积极正向发展，这样才能提高轮胎企业的整体竞争能力，促使我国轮胎企业整体迈向新的发展阶段。

第三，环保绿色发展的挑战依然严峻。我国拥有庞大的工业企业群体，其排放总量持续处于高位，而国内环境的承载能力却相对脆弱。在这样的背景下，企业对环保的重视程度堪称关键。虽然我国轮胎企业在绿色环保整治方面已取得了一些显著成果，但仍需面对一系列世界性的难题。具体来说，我国在部分环保技术领域的掌握尚显落后，这使得我们在追求绿色发展的过程中遭遇技术瓶颈。同时，环保设施的建设和运营成本高昂，能耗巨大，这无疑增加了企业在绿色发展道路上的经济压力。然而，面对这些挑战，我们不能退缩。轮胎企业作为工业领域的重要一员，更应积极响应国家绿色发展的号召，加大技术研发力度，优化生产工艺，降低能耗和排放，为实现我国工业的绿色转型贡献力量。

### 3.2.3 品牌竞争格局

当前，从我国轮胎市场的产品结构来看，不管是卡车轮胎，还是客车轮胎，其轮胎类型主要分为子午线轮胎和斜交线轮胎两大类。子午线轮胎与斜交线轮胎

相比，子午线由于性能较为突出，因而在轮胎市场上占据份额较大。同时，由于子午线轮胎性能突出，安全系数更高，也受到了国家的支持。与此相比，斜交线轮胎由于性能和安全系数的问题，市场份额一直在逐渐缩小。由此可见，未来轮胎行业会更加注重性能、安全系数以及环保问题。

从当前市场上的产品来看，国内外轮胎企业展现出强大的技术实力。其中，FS 轮胎的主要竞争对手包括国内外一线品牌和内资企业。这些竞争对手在技术研发、产品质量、品牌知名度等方面都有不俗的表现，与 FS 轮胎形成了激烈的竞争关系。为了在竞争中脱颖而出，FS 轮胎需要不断创新，提升自身技术水平和产品质量，同时加强品牌建设和市场推广，以赢得更多客户的青睐和市场份额。

从轮胎的国际市场来看，全球轮胎的龙头企业是普利司通、米其林以及固特异三家。上述三家轮胎企业是当之无愧的国际轮胎市场的头部企业，其市场份额、市场竞争力、品牌知名度都是其他轮胎企业所无法比拟的，只有马牌和倍耐力这两家德国轮胎企业较为接近。以上五家轮胎企业的全球轮胎市场份额占据到了 70% 以上。

然而，在我国市场上，倍耐力和马牌的市场占有率并不高，因此对 FS 轮胎的国内业务影响相对较小。相比之下，普利司通在我国市场的表现尤为抢眼，其在国内高端轮胎市场中的占有率居高不下。

为了进一步提升产品渠道的竞争力，普利司通正在加速发展卡车巴士轮胎形象加盟店。据统计，普利司通在我国已经拥有近 500 多家的门店，这些门店以厂家直营或店铺零售的形式存在，为消费者提供了便捷的购买渠道和专业的售后服务。

凭借着强大的品牌影响力和广泛的市场覆盖，普利司通一直在我国轮胎市场占有较大份额，尤其是在卡客车轮胎领域更是独树一帜。这无疑使普利司通成为了 FS 轮胎在国内市场上的重要竞争对手。

国内轮胎企业的竞争者众多，其中较为知名的有杭州中策、山东成山和双钱轮胎等公司。杭州中策公司成立于 1958 年，已有 63 年的历史，积累了丰富的运营经验。中策轮胎凭借其出色的品牌运作，在国内市场占据了半壁江山。

上轮集团旗下的双线轮胎作为我国最早的轮胎品牌之一，其在国内市场上的知名度较高。综合来看，上述所有的轮产品不管是产品质量还是性能均有着一一定

的竞争力，这就和 FS 轮胎共同形成了白热化的国内轮胎市场竞争格局。

这些内资轮胎企业不仅在国内市场上与 FS 轮胎展开竞争，同时也积极拓展国际市场，参与全球轮胎行业的竞争。在国内政策的支持和企业自身的努力下，这些企业在技术创新、品牌建设、市场拓展等方面取得了显著进展，为国内轮胎行业的发展注入了新的活力。详见表 3.2。

表3-2 中国卡客车轮胎市场梯队格局

梯队	企业	主要渠道成员	市场占有率%
第一梯队	朝阳、玲珑、赛轮	全国性零售连锁店、直营专卖店、大型车队用户（含物流公司）、主机厂、区域型经销商和零售商等	约 30%
第二梯队	贵轮、双钱、三角	全国性零售连锁店、区域型经销商和零售商、大型车队等终端用户	约 20%
第三梯队	FS 公司、佳通、正新等	经销商和零售商、大型车队用户、主机厂、中小型车队等	约 20%
第四梯队	恒丰、宝通、昊华等	经销商和零售商	约 30%

### 3.2.4 轮胎行业营销渠道发展及新趋势

FS 轮胎构建了海外市场、配套市场和替换市场的市场渠道布局，实现了三者之间的优势互补与业务协同。在海外市场方面，FS 轮胎的营销网络覆盖了北美、拉美、欧洲、中东非洲、等全球各大区域，产品远销至 140 多个国家和地区，为全球用户提供优质的轮胎产品和服务。在配套市场方面，FS 轮胎与东风汽车、徐工等 20 多家知名汽车和工程机械厂商建立了紧密的合作关系，形成了以经销商批发和挂牌店零售为主的营销体系，销售网络遍布全国。通过这种市场渠道布局，FS 轮胎能够更好地满足不同市场需求，提高市场覆盖率和竞争力，为公司的可持续发展奠定坚实基础。但同时，也有以下方面的问题：第一，卡客车轮胎销售依赖传统销售渠道，互联网销量占比低。第二，头部轮胎制造企业争相收购零售商。第三，头部轮胎制造企业借助专业信息管理系统与管理工具提升渠道效

率和管理水平。

### 3.3 FS 国内营销渠道现状

#### 3.3.1 营销渠道结构及概况

FS 轮胎作为国内知名品牌深耕国内市场，了解本土用户轮胎适用场景满足不同路况要求，建立了众多长期稳固的合作伙伴关系奠定了可靠的营销渠道基础。在综合考量市场各方面因素的同时 FS 轮胎以战略眼光探寻潜力对象互惠互利。FS 轮胎经过市场布局规划形成的渠道结构主要包括省级经销商模式、区域经销商模式、零售特供经销商、核心渠道模式以及电商线上模式。

#### 3.3.2 营销渠道成员概况

##### （1）省级经销商模式

在市场竞争相对不激烈的省份，比如甘肃、青海、云南的等市场需求没有饱和，成立省级经销商是一个良策。省级经销商辐射区全省范围内区域大地域广导致市场细分程度不高。这类经销商以省会为核心点，在当地有良好的客情关系也能为用户提供优质的运输条件。

根据公司在销售量和市场份额规划方面的需求，客观考量经销商的财务实力和业务开发能力，即是否有足够的资源来充分支持向下游零售商支付特许权使用费或欠款，评估经销商是否有欲望和能力进入市场，避免经销商品牌定位体系混乱，造成用户分类不清整合资源能力薄弱，在长期发展的过程中曲折向前。

省级经销商需要保证自身的影响力，使辖区内的零售商有意向成为合作伙伴；同时，在市场上品牌影响力和优质服务水平对已有客户和潜在客户也大有裨益，实现渠道客户的品质升级。

##### （2）区域经销商模式

区域经销商模式针对浙江、江苏、山东等经济发达省分，区域市场活跃程度高，相较于省会市场活跃程度不相上下，能构成各个区域经销运营。比如山东省市场区域细分下，各个城市作为单个营销区域，互相之间业务不关联，对省会城市济南区域的影响不大，重点影响的是各个区域经销商的渠道结构。在波云诡谲



的竞争中，轮胎品质特性和经销商营销服务能力有着至关重要的作用。时效性也从侧面反映出客户对于经销商服务能力的考量，各个区域物流仓储能力大小对转瞬即逝的商机产生了很大的影响。物流仓储能力强的区域更能高效的推动业务的发展。烟台、潍坊等市场，省会济南对于区域经销商合作程度产生的影响不如青岛大。再加上山东市场体量大各自区域经销商有足够份额开展业务。在区域经销商模式下，客户可以选择差异化极具特色的经销商比如信誉度、服务、自身优势等方面进行业务合作。

### （3）零售特供经销商

零售特供经销商是在多元化竞争市场中比如北京、上海、广州、深圳等地增强零售特供经销商更灵活的营销渠道，为客户打造个性化的消费环境，提高经销商与客户高效的互动，加深客户对品牌的认同感。

### （4）核心渠道模式

核心渠道是指为 4S 店或者地区连锁等地的大客户进行营销服务，此类客户基本上由厂家进行服务，厂家能够给客户带来优惠的政策红利在价格和服务上有着很大的调整空间。大客户往往对产品的需求数量上很大，品种相对集中是核心渠道的重要开拓地。

### （5）电商线上模式

近年来，电子商务发展迅猛，其实电子商务主要是零售商在大数据规模上使用的先进平台。电子商务与传统零售商的经营理念相比并不相同，他们主要是在前期的消费中获得高额补贴，在产品采购中对价值链产生影响，在线下渠道中产生很大冲击，以及电商造成的价格倒挂等现象。许多零售商对电子商务持怀疑态度，因此，对于制造商来说，选择电子商务也是一门渠道管理艺术。如何利用电子商务提高销售额，同时又不破坏价值链，使渠道双方互惠互利，是制造商目前面临的一个新问题。

## 3.3.3 营销渠道管理现状

### （1）打造品牌优势控制渠道客户

经过多年的积累和持续加大的国内市场投入，FS 轮胎公司的品牌优势逐步树立，品牌影响力在市场上得以体现。然而，FS 轮胎公司并未满足于此，依然

在大力提升 FS 轮胎公司的品牌价值。结合前文分析来看，我国当前的轮胎市场有着明显的同质化的问题，要想在这种同质化的市场中脱颖而出，就必须打造品牌优势。FS 轮胎公司近年来在企业文化以及品牌定位方面有了较大的提升。一旦品牌优势建立起来，对于营销渠道上的各类客户就更加容易管理。总之，高效管理营销渠道上的客户，其关键支持在于公司自身的实力，较大程度上取决于轮胎产品的品牌优势。一旦品牌优势建立，将会给公司带来一定的影响力，比如更高的客户信任度、更强的合作意愿等。这不仅提升了销售效率，还加速了渠道客户的资金周转，使其能够更加依赖并跟随企业的发展。

### （2）利用企业核文化影响渠道成员

FS 轮胎公司对渠道客户的影响与控制策略，基于其长期发展战略，并采取一系列有效的激励与控制措施。以长期战略目标为基石，FS 轮胎公司不仅关注对渠道客户的经营影响，更通过多种激励与控制方案，助力渠道客户完善其分销体系。

这些激励方案涵盖了从折扣政策到形象门店建设的全方位支持。通过提供有吸引力的折扣，FS 轮胎公司有效激励渠道客户扩大销售规模，从而提升市场覆盖率。此外，为了提升渠道客户的整体形象和市场竞争力，公司大力支持形象门店的建设，从店面设计到陈列布局，都体现出 FS 轮胎的专业品质和品牌价值。

除了物质激励，FS 轮胎公司还通过培训方案改善渠道客户的经营状况。通过定期举办培训课程和研讨会，FS 轮胎公司为渠道客户提供专业知识和技能的更新与提升，使其更好地适应市场变化，提高经营效率。

此外，为了进一步加强与渠道客户的合作关系，FS 轮胎公司还采用团建旅游等创新激励方式。这种富有创意的团队建设活动不仅有助于增进客户之间的交流与合作，还能有效提升客户对品牌的忠诚度和信任感。通过这些激励措施的综合运用，FS 轮胎公司成功地实现了销量的可持续跃升，并与渠道客户建立了稳固的合作关系。

### （3）利用产品编码信息系统约束渠道成员

FS 轮胎在轮胎胎唇处印制二维码，编制一种适合企业新型的产品编码信息系统，从而企业可以全流程管控生产制造环节的各个流程，符合产品标准的印制合格证。具体操作包括以下三个方面。其一、轮胎合格证。轮胎合格证代表本企

业生产的轮胎产品符合国家生产标准。其二、区域底纹。它能显示出本产品经销的市场区域，这样有效避免商品窜货，防止跨区域售卖扰乱市场。其三防伪二维码。用户可以通过手机等终端扫描防伪二维码，查验真伪。

在销售过程中，FS 轮胎通过在官方网站和销售点张贴海报告知消费者应在 FS 轮胎授权商店购买轮胎，以免造成消费者不良影响。

#### （4）现有营销渠道关系分析

给予 FS 轮胎公司分销商的奖励由 FS 轮胎公司对每个分销商进行评估，并根据既定的评估标准制定销售目标和评估分销商的销售量。为了激励分销链上的各个环节全力以赴实现目标，FS 轮胎公司对分销合作伙伴的经销商和零售商提供不同程度的激励，主要激励政策包括经销商和零售商两个方面。

对经销商而言，FS 轮胎制造商以直接奖励的形式向经销商提供财力支持，即通过信贷计划向经销商提供一定数额的资金，信贷计划包括两个方面：一是金额，二是期限。对于零售商而言，他们与 FS 轮胎公司并无直接的付款关系，但与资金流、物流和经销商紧密相关。这些零售商是那些与 FS 轮胎公司的经销商签订三方销售协议的客户。为了鼓励零售商更多地销售 FS 轮胎产品，FS 轮胎公司制定了专门的零售商扶持政策。这些政策旨在保持这些销售网点的品牌忠诚度和激发他们销售 FS 轮胎产品的积极性。通过这些措施，FS 轮胎公司与零售商建立了稳固的合作关系，共同推动品牌的发展和市场份额的扩大。

FS 轮胎将零售商进货规模进行统计制定返利政策。为了提高零售商的忠诚度，鼓励经销商开发新的零售网络稳定提升零售额，FS 轮胎公司还采取了品牌形象店策略，根据零售商进货规模可以按照不同的装修标准进行装修；培训策略，FS 轮胎针对零售商不同诉求制定相应的培训计划以此帮助零售商销量进一步提升；团队素质拓展活动策略，FS 轮胎对零售商销售量进行分门别类划分制定相应的旅游、业务拓展和工作会议等奖励活动。

## 4 FS 国内营销渠道调查及问题分析

### 4.1 营销渠道问卷调查

#### 4.1.1 问卷调查概述

为了研究 FS 轮胎营销渠道存在的问题，论文通过问卷调查法对 FS 轮胎营销渠道上的各地经销商、零售商以及相关客户，包括车队等进行了调研。问卷调查的内容以作者在轮胎行业的多年工作经历以及对轮胎企业营销渠道的了解而形成，并参考了国内外轮胎行业的头部企业所开展的关于营销渠道的问卷调查，进而形成了关于 FS 轮胎营销渠道存在问题的调查问卷（详见附录）。

本次问卷调查通过在线方式面向 FS 轮胎下的各个代理商、零售商以及其他相关人员，共计通过在线的方式发出了 120 份调查问卷，收回有效调查问卷 108 份，其比率为 90%，符合问卷调查法的相关预期。现将相关情况报道如下：

#### 4.1.2 问卷调查统计分析

##### (1) 调查对象基本情况

结合上述情况，在已经收回的 108 份调查问卷当中，共计有 62 家零售商、省级经销商和区域经销商 8 家，各类车队 32 家以及 6 家厂商，不同类型的调查对象占比，如图 4.1 所示。

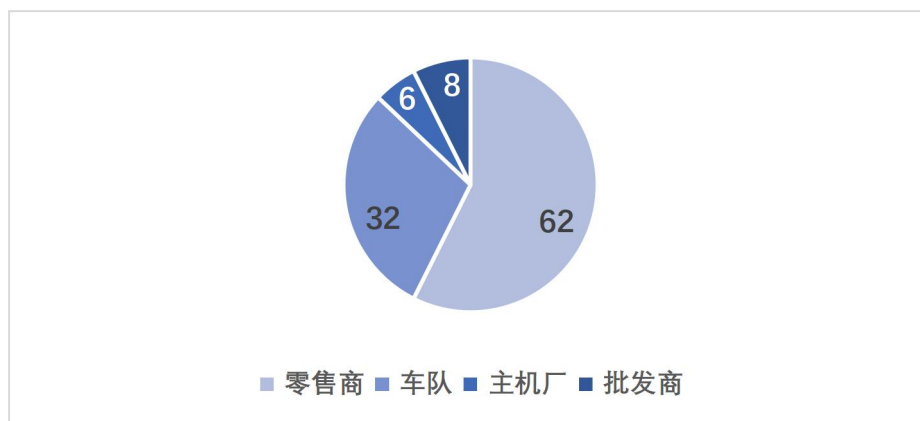


图 4.1 不同类型的调查对象占比

根据调查问卷的数据结果显示,上述 108 份调查问卷有 108 家调查对象,其中与 FS 轮胎公司合作超过 10 年以下的就超过 20 家,合作年份在 5 年至 10 年之间的也接近 30 家。相关具体情况如下:

表 4.1 调查对象与 FS 公司合作时间分布

合作年限	3 年以内	3-5 年	5-10 年	10 年以上
经销商 (数量)	0	2	2	4
所占比例 (%)	-	1.70%	1.70%	3.60%
零售商 (数量)	15	20	15	12
所占比例 (%)	14%	19%	14%	11%
车队 (数量)	8	12	7	5
所占比例 (%)	7%	11%	6%	5%
主机厂 (数量)	0	1	3	2
所占比例 (%)	-	1%	3%	2%
合计 (数量)	23	35	27	23
所占比例 (%)	21%	32.7%	24.7%	21.6%

根据数据显示,上述所有的 108 家调查对象中,销售 FS 轮胎公司产品的销售收入占自身总体销售收入超过 50% 以上的有 90 家,占全部 108 家调查对象的 83.33%,而 SOA 超过 50% 的调查对象有 18 个,占比为 16.67%。具体情况见表 4.2。

表 4.2 调查对象 FS 公司品牌 SOA 分布及所占全部调查对象比例

SOA 值	20%以下	20%-40%	40%-50%	50%-60%	60%-80%
代理商 (数量)	3	3	2	0	0
所占比例 (%)	2.78%	2.78%	1.85%	-	-
零售商 (数量)	24	20	10	8	0
所占比例 (%)	22.22%	18.52%	9.26%	7.41%	-
车队 (数量)	9	7	7	7	3
所占比例 (%)	8.33%	6.48%	6.48%	6.48%	2.78%
主机厂	2	1	2	0	0
所占比例 (%)	1.85%	0.93%	1.85%	-	-
合计 (数量)	38	31	21	15	3
所占比例 (%)	35.19%	28.7%	19.44%	13.89%	2.78%

(2)渠道政策

针对调查问卷中“渠道政策”的部分中“对现有渠道政策是否满意”的问题，调查问卷设置了 1 到 10 分共十个选项，数字越大表示越满意，6 分为及格。根据调查数据显示，勾选为 5 分以下（含 5 分）的有 60 个，即调查对象中有 55.55%对 FS 轮胎现有的营销渠道政策是不满意的。勾选 6 分及以上的有 48 个，即 44.55%的调查对象对现有营销渠道政策表示满意，具体情况见表 4.3。

表 4.3 “对现有的渠道政策是否满意” 分值分布及所占比例

分值	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
评分数量	3	8	13	21	15	25	8	10	2	3
所占比例	2.78%	7.41%	12.03%	19.44%	13.89%	23.15%	7.41%	9.26%	1.85%	2.78%

如上图所示，超过 55%的调查对象对渠道政策不满意，这意味着 FS 轮胎需要审视渠道政策，并指定更有成效的渠道政策。

在“渠道政策存在的问题有哪些”（可多选）问题统计中，选择“激励目标设定过高”选项的数量为 98，选择“缺乏荣誉类奖励”选项的数量为 57，选择“奖励额度小”选项的数量为 49，选择“奖励兑现慢”选项的数量为 38，有 19 个调查对象选择，调查对象认为存在的其他问题统计详见图 4.2。

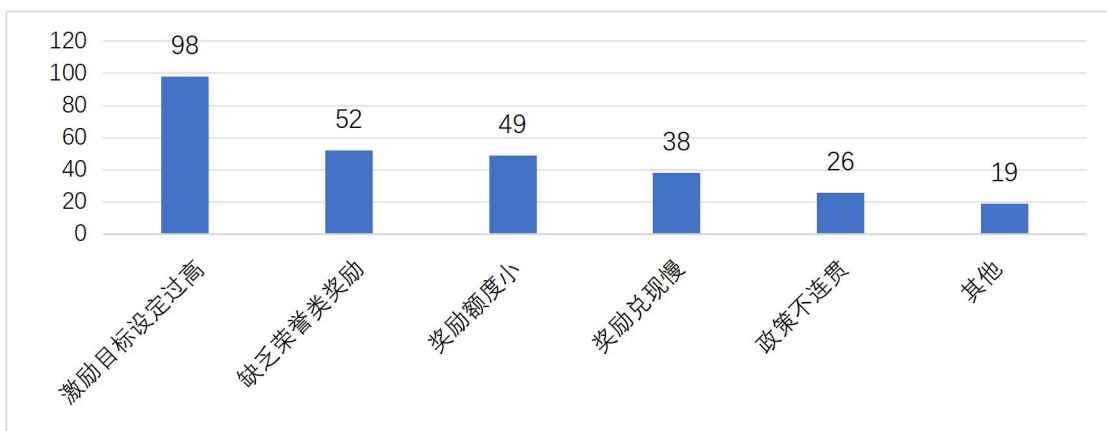


图 4.2 “渠道政策存在的问题有哪些” 统计

从上图我们可以看出，在“FS 公司目前给予贵公司哪种支持”（可多选）问题统计中，从统计结果上，FS 公司的返利激励过于依赖销量返利，详见图 4.3。

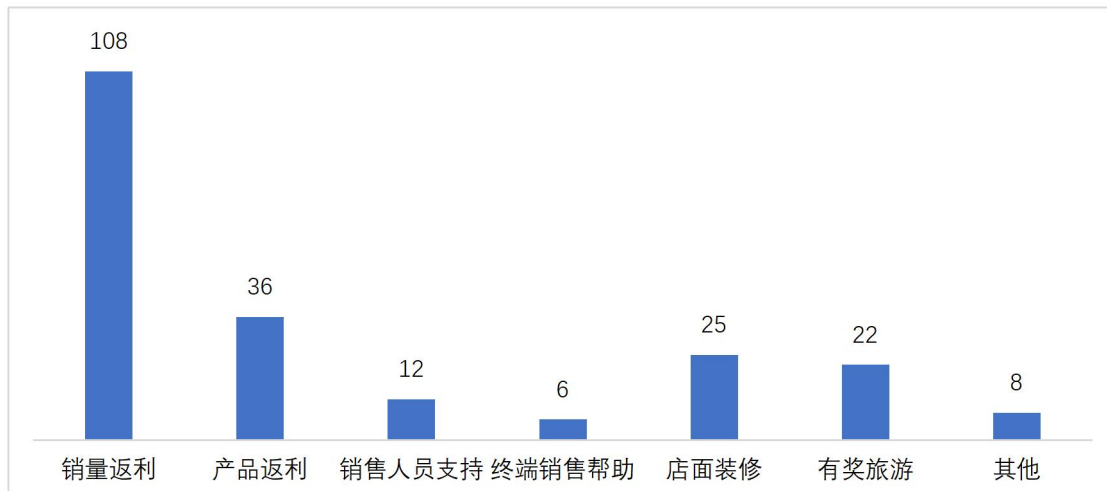


图 4.3 “FS 公司目前给予贵公司哪种支持”统计

结合图 4.4，获得培训激励的有 32 家，获得经销商年会奖励有 12 家，具体情况详见图 4.4。

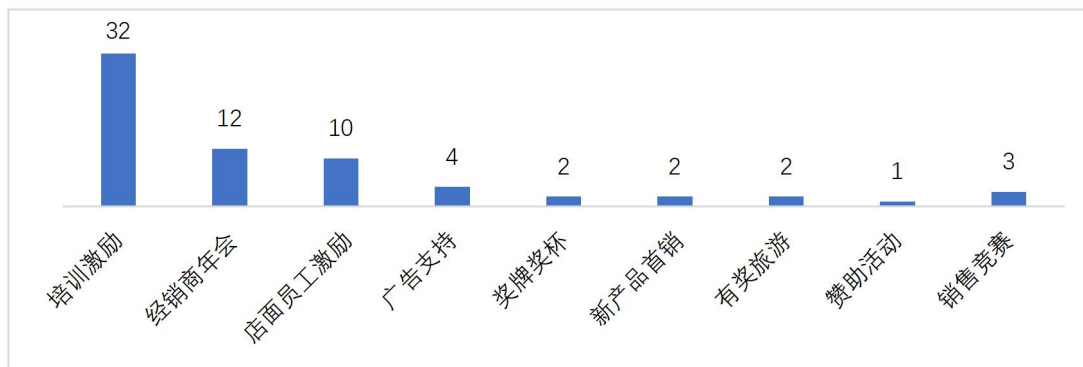


图 4.4 “除返利外，FS 公司给予贵公司还有哪些支持”统计

从统计结果上，FS 公司对渠道成员激励过于依赖返利激励，形式单一，也缺乏荣誉类激励。以上的统计结果可以看到，调查对象更加关注培训、店面员工激励、店面装修等项目。

在“除返利外，建议 FS 公司给予贵公司哪种支持”（可多选）问题统计中，39

个调查对象选择了培训、45 个调查对象选择了店面员工激励，50 个调查对象选择了店面装修，26 个调查对象选择了经销商年会激励，31 个调查对象选择了非轮胎产品，35 个调查对象选择了店面经营能力培训，调查对象选择其他类型激励的情况统计详见图 4.5。

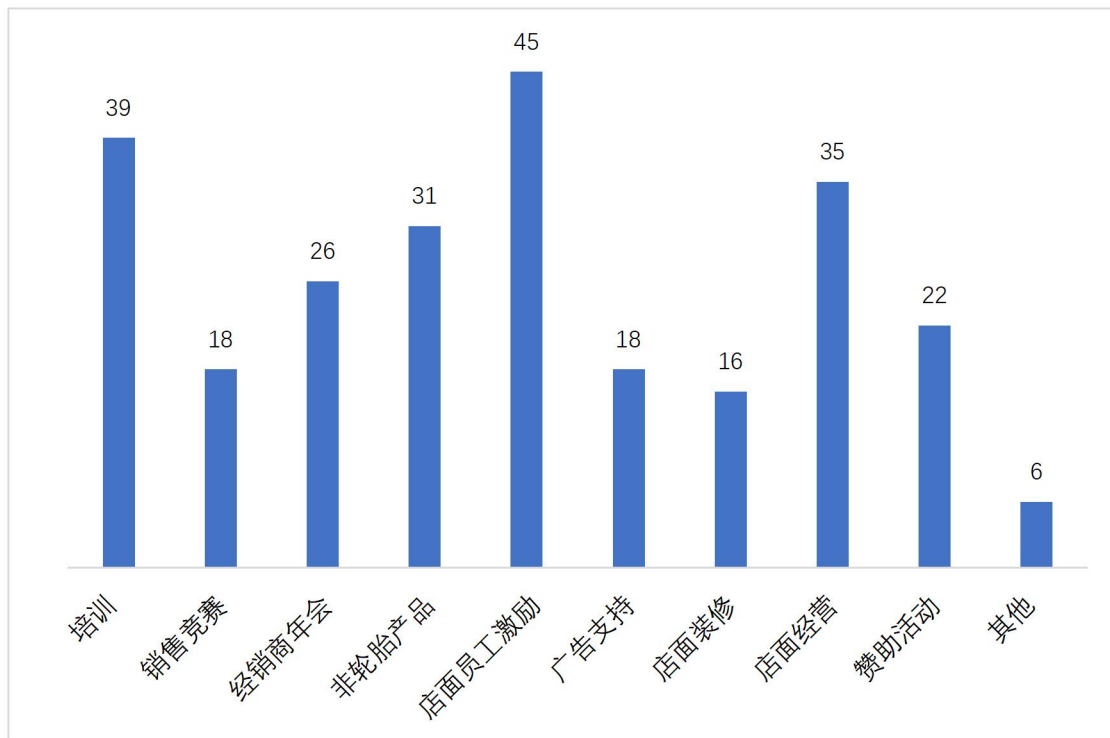


图 4.5 “除返利外，建议 FS 公司给予贵公司哪种支持”统计

### (3) 产品与服务

此次问卷调查涉及向终端用户销售 FS 公司产品的调查对象有 8 家经销商，62 家零售商，32 家车队和 6 家主机厂。针对“FS 公司的产品是否能很好地满足贵公司的业务需求？”问题，在回收的 108 个问卷中，选择很好的是 16 人；选择一般的是 22 人，选择部分满足的是 32 人，选择不满足的是 38 人，详见图 4.6。



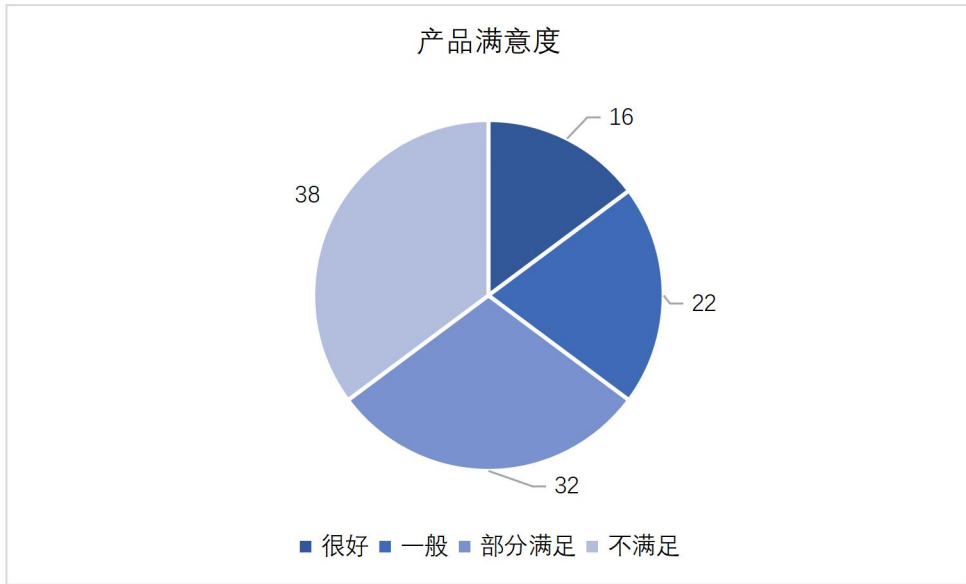


图 4.6 “FS 公司的产品是否能很好地满足贵公司的业务需求？”统计

上面调查结果中不满足的 38 人占调查对象的 3 成以上, 说明 FS 轮胎需要在产品研发方面有更多投入。针对“贵公司认为 FS 公司的产品存在哪些问题？”(可多选)问题, 调查问卷总共设置了 7 个选项, 分别为花纹不够新颖、承载力不够、耐磨度不够、抗刺扎能力差、规格不全、刹车性能不好、其他, 具体数据详见图 4.7。

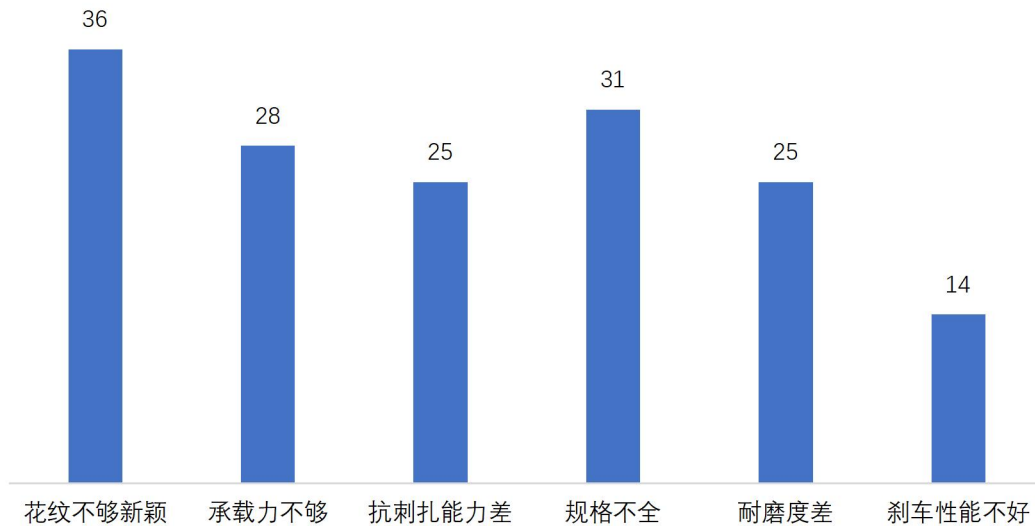


图 4.7 “贵公司认为 FS 公司的产品存在哪些问题？”统计

从上面的调查结果可以看到, FS 轮胎产品需要提升的几个维度。只有 5 家调查对

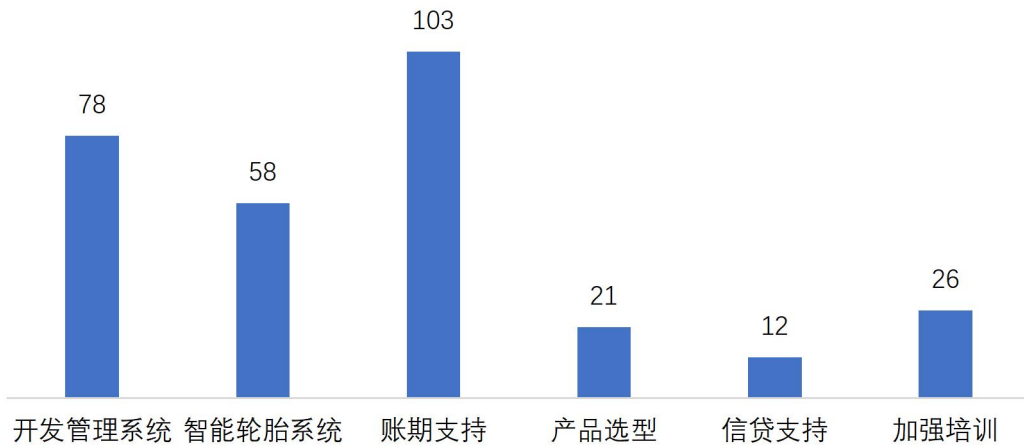
象认为 FS 公司所提供的服务较为全面，而其他调查对象均认为 FS 公司存在不同程度的问题。

针对“对 FS 公司提供的服务是否满意”问题，问卷设置了 1 到 10 共十个选项，数字越大表示越满意，具体情况详见表 4.4。

**表 4.4 “对 FS 公司提供的服务是否满意” 分值分布及所占比例**

分值	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
评分数量	3	12	15	33	13	9	11	12	0	0
所占比例	2.78%	11.11%	13.89%	30.56%	12.04%	8.33%	10.19%	11.11%	-	-

在“建议加强哪些方面的服务”（可多选）问题统计中，78 个调查对象选择了“开发服务管理系统或者是 App”，58 个调查对象提供“智能轮胎系统、车队智能管理系统方案、轮胎故障分析、轮胎成本分析等全面服务”，103 个调查对象选择了“账期支持”服务，详见图 4.8。



**图 4.8 “建议加强哪些方面的服务” 统计**

上图可以看出，大部分调查对象都有服务管理系统以及全面服务的需求，以及账期支持。

(4)沟通与数据分享

针对“对 FS 公司的沟通是否满意”问题，问卷设置了 1 到 10 共十个选项，数字越大表示越满意，具体情况详见表 4.5。

表 4.5 “对 FS 公司的沟通是否满意”分值分布及所占比例

分值	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
评分数量	2	23	24	30	10	11	3	2	2	1
所占比例	1.85%	21.3%	22.22%	27.78%	9.26%	10.19%	2.78%	1.85%	1.85%	0.93%

以上图表可以看出，大多数的调查对象人为与 FS 公司的沟通是不满意的。

在“沟通存在的问题有哪些”（可多选）问题统计中，排名第一的是“信息化程度低”，有 98 个调查对象选择，第二位是“沟通成本较高”，有 86 个对象选择，详细统计见图 4.9。

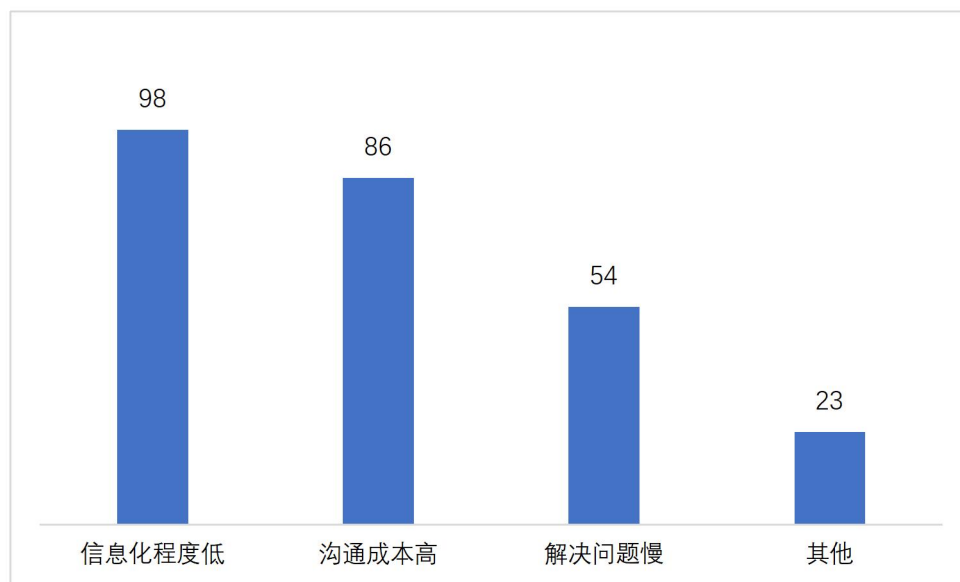


图 4.9 “沟通目前存在的问题”统计结果

上图表明，调查对象与 FS 公司的沟通信息化程度低，渠道不畅通，解决问题回复慢。在“建议的沟通工具有哪些”（可多选）问题统计中，有超过 90%以上

的调查对象均认为 FS 公司应该开发出相关的管理系统，详见图 4.10。

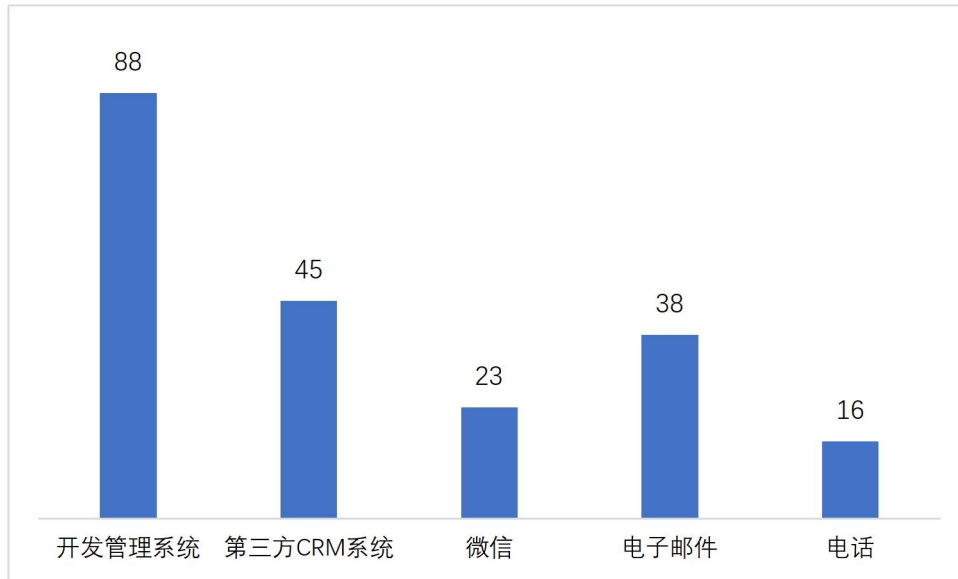


图 4.10 “建议的沟通工具有哪些”统计结果

调查结果显示，客户希望有更高效，功能更强的业务管理系统，支撑日常的业  
务。在“是否愿意定期分享 FS 公司品牌进销存数据”问题统计中，有超过一半的调  
查对象愿意同 FS 公司共享相关数据。

## 4.2 营销渠道访谈调查

### 4.2.1 访谈调查概述

在访谈前，本文作者制定了访谈大纲，相关信息如表 4.6 所示：

表 4.6 国内市场营销渠道访谈调查信息表

受访者	访谈时间/持续时长	访谈内容	访谈形式
国内替换市场销售总监	2023.3.22/65min	渠道设计、渠道成员概况、绩 效评价、沟通、激励及渠道管	视频会议
国内配套市场销售总监	2023.3.27/75min		面对面

续表 4.6 国内市场营销渠道访谈调查信息表

受访者	访谈时间/持续时长	访谈内容	访谈形式
国内产品部部长	2023.4.06/50min	关于产品定制方面	面对面
国内市场部总监	2023.4.20/65min	市场规划，渠道项目	面对面
国内分公司销售经理	2023.5.08/120min	渠道成员概况、绩效评价、沟通、激励	视频会议
国内分公司销售代表	2023.5-7./360min		视频会议

本次的营销渠道访谈，基本覆盖了公司内部从总监到一线的销售代表，以及相关的职能部门，所获得的意见相对全面。

## 4.2.2 访谈调查总结

表 4.7 访谈调查总结

访谈问题	回答要点	提及率
对营销渠道结构现状的看法	过度依赖传统经销商。	83%
	终端用户销量占比少绩效评价失效。	74%
	零售商的能力和品质有待提高。	87%
对渠道绩效评价的看法	侧重销量指标，缺乏渠道经营指标、质量指标、客户关系等考核内容	65%
对渠道政策的看法	形式单一，销量返利为主	86%
	渠道成员对激励政策响应度不高。	64%
对渠道服务的看法	大部分只提供基本服务，增值服务能力差	75%
对渠道沟通现状的看法	沟通工具落后，缺乏专业信息系统	76%
	沟通效率低，信息沟通不畅	82%
国内市场营销渠道是否需要优化	需要优化	80%
	不需要优化	20%

从访谈的结果来看，大家对于渠道的现状需要改变，对于渠道政策、渠道绩效、渠道管理的提升都持支持态度。

### 4.3 FS 轮胎营销渠道存在的问题

基于目前国内外营销渠道理论以及实际的发展现状，营销渠道的问卷调查、公司内部各层次的访谈调查，FS 轮胎营销渠道存在以下问题。

#### 4.3.1 渠道失衡，用户触及困难

##### (1) 渠道发展缓慢

轮胎行业的渠道发展与其他快速消费品行业相比，仍处于相对传统销售的阶段。这就意味着，轮胎行业在发展渠道时，其进程较为缓慢。当前，多种新营销渠道已经在我国成熟运行，比如电商渠道和网络渠道已然非常成熟，但这对于轮胎行业的影响并不大，营销渠道尽管发生了变化，但轮胎行业最终还是要看服务和技术。从轮胎用户方面来考虑，广大的轮胎用户依然难以接受线上购买轮胎的方式，认为这种方式存在着较大的不确定性，这就导致了线上营销渠道无法给轮胎行业的销量带来显著变化。基于目前轮胎市场上，线上电商渠道没有良好的运营条件，单一的终端店铺以及如果采用以往的线上渠道平台模式，由于信息的缺失，消费者往往缺乏信心，对线上渠道体验存在不确定感，用户购买到假冒伪劣产品、残次产品这些情况频频发生。因此，线上平台渠道模式必须加入更多的考量因素。

FS 轮胎公司在最初开发市场时，主要采取省级经销商的经销模式，由于省级经销商负责一个省份的轮胎销售工作。随着 FS 轮胎公司的不断发展，FS 轮胎公司开始专注于区域市场的销售。同时，随着电商的兴起，FS 轮胎公司开始拓展电商渠道的营销方式。对于发展初期的 FS 轮胎公司而言，由于 FS 轮胎能够获得的市场推广机会和销售机会极其有限，FS 轮胎公司更加谈不上网络渠道的销售。随着很多 B2C 领域的轮胎电商渠道的发展，比如途虎等，新的 O2O 轮胎电商渠道也开始迅速发展。尽管 O2O 的轮胎电商渠道更加贴切广大轮胎用户的实际需求，但 FS 轮胎在拓展电商渠道时，只是借助了电商营销的渠道，而没有关注到线下一线门店的服务。

FS 轮胎公司在开拓市场前期，主要依赖于省级代理销售模式，后期转变重点市场区域性经销，渐渐与电子商务渠道等线上模式结合，但由于前期市场推广与产品销售能力较弱的情况下，营销渠道网络仅局限于在部分市场划分为不同区域对渠道客户进行维护。随着电子商务形式的渠道开展，虽然 O2O 模式现行比较快速便捷地贴合用户的实际需求，但由于 FS 轮胎公司主要借助电商的营销渠道模式，并未实际参与到线下门店的服务过程，因此服务仅依赖于第三方形式的服务体系。

### (2) 渠道结构过长，渠道客户数量不足

根据市场细分程度的不同，FS 轮胎在某些市场的渠道结构较长。渠道结构的组成部分一般是从 FS 公司的轮胎营销部门到经销商，再到经销商的多级间接渠道，因此通过多级间接渠道战略模式，导致部分细分市场难以及时有效地识别市场信息，渠道控制的有效性也相应减弱。

传统消费者在更换汽车轮胎时，通常是在购买点接受详细指导、获取信息和经验，然后再做出适当的购买决策。如果在长渠道结构中，轮胎企业对经销商、终端经销商等渠道成员的控制力不强，就很难在消费者中有效推广企业形象和产品知识，也会导致消费者无法详细了解 FS 轮胎产品的特点，做出购买决策。

由于分销渠道结构较长，分销渠道成员之间的价格差异逐渐缩小，分销渠道成员为 FS 轮胎产品做广告的倾向也逐渐减弱。由于分销渠道结构过长，FS 轮胎也很难有效监控经销商和零售商组织和投入的广告活动和支出。在市场竞争较为激励的地区，如果公司的分销渠道战线较长，反而会对公司造成影响。这是因为分销渠道一旦过长，位于分销渠道终端的零售商就会因为利润过于薄弱而拒绝加入公司的分析渠道，这也就是 FS 轮胎公司客户一直无法快速增长的原因。

### (3) 渠道成员培训欠缺，能力提升

FS 轮胎公司为了对分销渠道上的成员进行培训，专门设立了专人专岗的培训部门，由 FS 轮胎的相关专业人员专门负责就 FS 轮胎公司的相关产品进行相关培训，使其了解 FS 轮胎公司的特点和经营策略。但是，公司的专职培训师人数较少，因此，FS 轮胎公司的市场培训方式大多是在一定区域内组织全国渠道销售代理商，由培训人员参加新产品或市场培训等培训活动，然后再回到负责的渠道客户处传播培训内容。通常情况下，这些培训是由销售代理向销售人员传授产

品知识和市场政策，但由于不同销售代理的基本认识不同，信息讲解不全面，沟通存在不对称，所以这种培训很少成功。

在培训员工、销售技能培训等方面，FS 轮胎公司每年都会组织几次专题培训，但 FS 轮胎公司所组织的专题培训会，往往时间较短，无法产生真正的效果，同时参加的人数也相对较少，也很难起到整体性的效果。同时，由于 FS 轮胎公司分销渠道上的客户来源较为复杂，不同客户之间往往有不同的个性化培训需求。因此，FS 轮胎公司所组织的专题培训会很难满足所有客户的需求。换言之，FS 轮胎公司所能够提供的培训资源是远远不够的。因此，分销渠道上的所有成员的培训需求与 FS 轮胎公司所期望的培训效果有着一定的差距。

#### 4.3.2 渠道关系松散，难以长期发展

##### (1) 存量渠道成员的竞争激烈

通过市场细分、渠道网络优化和发展渠道成员（即轮胎经销商）的渠道结构，是当前渠道发展过程中最常见的渠道改进方法之一。细分市场的缩小，直接打破了渠道成员在某一区域市场的垄断地位，从而降低了其市场覆盖率；而宽渠道销售的应用，减少了 FS 品牌渠道成员的相关投入，但也可以增加其他品牌的销售网络，这种新的网络根据 FS 品牌轮胎市场的相关投入进行资源配置，也增加了 FS 品牌渠道成员的恶性竞争压力。这种发展方式都限制了渠道成员的目标市场和资源，难以进行区域市场分配，相对减少了部分渠道成员的市场销售总量，从而降低了企业的盈利能力。

##### (2) 不同客户受多元化渠道策略影响

FS 轮胎以多元化渠道策略同时发展业务，从省级经销商、区域经销商、零售特供商到核心客户多向发展。国内市场存在诸多个性化的差异，同一市场区域相同客户会以多种形态来展示客户，这样会造成资源不合理配置，能效的浪费。

FS 轮胎对在偏远地区或者存量市场份额较少的地区采用省级经销商模式，这种模式对于个性化客户需求满足程度低，不能有效将产品文化融入到销售渠道中去，也会造成对产品性能认知不足，对购买商品产生一定的困惑。区域经销商、直供零售商、核心客户在经济发展雄厚地区会面对相同客户会有不止一个渠道经销商，这最终造成资源的浪费、成本的加大。



多元化渠道营销使得客户有着更多的选择,这意味着渠道商之间竞争压力也相对增大,这是一个值得深思的问题。

### 4.3.3 渠道能力滞后, 管理经营掣肘

#### (1) 权责冲突

对于轮胎企业而言,要想实现轮胎企业的可持续发展,就必须依托于分销渠道的有效运转,而分销渠道的有效运转则离不开分销渠道上客户对于轮胎公司的忠诚度。就一般的轮胎公司而言,其都会拥有较多的轮胎品牌,每个品牌所对应的市场和利润目标均有所不同。FS 轮胎公司旗下的分销渠道客户,往往会对 FS 轮胎公司下属的市场需求较大的品牌产生重视,而对于其他产品则会降低重视程度。这种现象尤其发生在 FS 轮胎公司老牌的分销渠道客户上。这些老牌的 FS 轮胎公司分销渠道客户往往在当地的市场上具有一定的影响力,他们会更加专注于市场需求较大的产品,而对于其他产品则下降重视程度。

#### (2) 价格冲突

我国已经成为当今世界上最大的轮胎生产国家,每年面向国际出口大量的的轮胎。随着 2018 年中美贸易战以来,美国为了打击中国的外贸产业,对包括轮胎在内的各个产业进行了围剿,这就加剧了我国轮胎市场的竞争程度。对于轮胎企业而言,任何轮胎公司的销售策略最终核心点都是位于终端的消费者,不管是建立轮胎品牌客户,还是轮胎公司的分销渠道客户,最终都是要争取更多的消费者。为了争取消费者,分销渠道上的客户还要为终端消费者提供各类服务,实际上渠道客户也参与了轮胎产品的销售。FS 轮胎公司由于品牌多样化、产品性能的不同,生产工艺的不同,以及 FS 轮胎公司所运作的各个分销渠道体系的运作模式不同,导致 FS 轮胎公司最终的价格体系也不尽相同。这就可能导致分销渠道上的客户会对比来迫使 FS 公司的轮胎价格下降进而减少利润,最终对 FS 轮胎公司造成不良影响。

#### (3) 服务冲突

对于轮胎行业来说,零售终端必须保证交货周期,交货周期直接影响到销售的高峰和低谷,尤其是现阶段的渠道,客户不愿意持有更多的库存造成库存和现金补充的延误,因此对于零售终端来说,应对快速及时的交货将是抓住销售机会

的重要保证。FS 轮胎公司现有的一些零售终端，由于资金和折扣等原因，无法进行前期投资以补充库存和存货量，有时还会因节假日或天气突变导致送货周期延误而无法履行对零售终端的送货承诺，从而丧失商机。

在仓储和物流服务方面，FS 轮胎公司向分销商提出储存一定数量的产品，而分销商则希望 FS 轮胎公司的仓库始终有足够的存货，以保证分销商存货的交付，从而降低自己的存货成本。这在服务时效上造成了很大的冲突。

## 4.4 FS 轮胎营销渠道存在问题的原因分析

### 4.4.1 渠道管理和渠道建设理念落后

FS 轮胎的国内市场销售从 2004 年开始，连续十年创造了销售增长率接近 80% 的奇迹，FS 轮胎公司旗下的国内市场销售团队也因此位居整个 FS 轮胎公司销售团队的前列。截止到目前为止，FS 轮胎公司的海外市场也已经覆盖了全球超过三分之二的国家和地区，尤其是在欧美等发达国家一级东南亚地区的轮胎市场份额常年位于中国轮胎企业第一的水平，FS 轮胎公司也建立了非常完善的海外轮胎市场销售体系和渠道。因此，FS 轮胎在一段时期内，一直是国内轮胎行业的领先品牌。但是随着卡车轮胎和客车轮胎技术的不断发展，相关市场竞争日益白热化。近年来，国内其他轮胎企业纷纷进军国际轮胎市场，类似于玲珑轮胎、赛轮轮胎等国内本土轮胎企业都在国际和国内市场上给 FS 轮胎带来了极大的竞争。与此相对应的是 FS 轮胎公司对于渠道的认知依然停留在过去，FS 轮胎公司过于迷信于过去的渠道，而忽视了渠道方面的创新和优化。此外，FS 轮胎公司渠道下的零售商、车队、主机厂等渠道成员在平时所遇到的渠道问题，往往由于 FS 轮胎公司的代理层级过多而不能在第一时间反馈给 FS 轮胎公司，而市场竞争日益激烈，这也影响了 FS 轮胎公司对于渠道的重视程度。

### 4.4.2 代理商业务重心向竞品转移

在我国轮胎市场发展的初期，市场上的卡车轮胎和客车轮胎的相关品牌并不多见，其供应量远远不能满足快速发展的市场需求。在上述契机下，FS 轮胎公

司由于其完整的轮胎品种体系、上乘的品质以及良好的服务等优势，迅速吸引了广大代理商，并获得了一定的收益，进而产生了对 FS 轮胎公司的品牌忠诚度。然而随着卡客车轮胎的快速发展，国内市场上增加了许多新的轮胎产品，这些轮胎产品大都质量稳定而且供应链极其高效。上述较晚进入市场的卡客车轮胎产品，为了增加抢占市场份额，这些品牌发起了轮胎价格战，进而吸引了广大市场经销商的注意。与此相对应的是，FS 轮胎公司的发展速度有所放缓，产品质量没有得到较大的提高，与后来进入市场的轮胎品牌逐拉开了差距。对于轮胎市场上的广大经销商而言，利益是他们注重的目标之一。因此，经销商往往会为了利益选择于市场竞争力较大的产品来进行合作，而放弃与 FS 轮胎公司的合作。长此以往，市场经销商会对逐渐降低对 FS 轮胎的品牌忠诚度，FS 轮胎也由此在经销商的卡客车轮胎业务板块的销量占比逐年降低。

#### 4.4.3 团队培训不足，系统工具不完备

FS 轮胎公司针对销售团队所进行的培训，其形式较为单一，还是停留在原来的产品培训、轮胎装卸培训、轮胎型号选择培训。然而在全新的营销渠道模式下，销售团队更重要的是与经销商之间的沟通，终端零售店之间的沟通，而这种沟通需要深化的沟通技巧，类似于这种培训，在 FS 轮胎公司均未开展。

由于对 FS 轮胎公司销售团队的培训不足，公司销售人员销售素养较低，尤其是在针对 FS 轮胎公司分销渠道成员的沟通上，存在随意性较强的问题，在正式拜访分销渠道成员之前，没有做好准备工作，这导致分销渠道成员没有感觉到应有的尊重。此外，FS 轮胎公司的销售团队在与各代理商、零售商、车队、厂商等分销渠道成员进行沟通时，准备工作不足，进而导致沟通效率极低。其沟通的内容往往过于市场目标化，销售团队只关注分销渠道成员是否能够完成销售目标，而对于分销渠道成员存在的问题不进行解决，更没有将渠道成员所提出的问题及时反馈给 FS 轮胎公司的职能管理部门。

当前国内轮胎市场竞争极其激烈，这直接导致了轮胎市场飞速发展，而在这样的大背景下，FS 轮胎公司依然采取较为传统的方式与渠道成员进行沟通，更多的是借助传统社交媒体进行沟通，而国内竞争对手很多已经使用了专业化的系统管理工具。很多情况下，FS 轮胎公司在出台相应的规定办法时，这些规定办

法无法在第一时间传达给终端的渠道成员，而是需要借助一层层的中间代理环节进行传递，这不但耽误了时间，更会导致传递的信息发生错误，最终很有可能造成损失。此外，由于 FS 轮胎公司缺乏相应的专业系统管理工具，这也导致了相关需求信息被一层层的中间信息传递所耽误，最终造成公司订单出现失误、数据出现偏差等问题。

## 5 价值共创视角下 FS 轮胎营销渠道策略优化及保障

只有消费者与生产商、供应商或其他合作伙伴等利益相关者共同参与到生产产品、提供服务、提升消费者体验的过程中，才能满足随着社会经济的发展产生的，消费者变得愈加个性化和多样化的需求；才能使得企业能更从容地面对竞争激烈的市场环境，适应时代的发展。

### 5.1 生产领域内价值共创的营销渠道策略优化

从前文的调查问卷显示，无论是主机厂这样的配套渠道客户，轮胎店，还是车队都不同程度的认为 FS 轮胎产品难以满足他们的需求。所以 FS 轮胎需要在产品的设计生产领域进行一系列的改变和提升。

#### 5.1.1 配套渠道的定制模式

FS 轮胎具体的渠道定制模式可以有两类：

第一，工程机械行业配套产品定制。利用 FS 轮胎在工程机械行业的传统生产优势，结合旗下陪耐力工业胎的先进技术为全球性的卡特、小松、沃尔沃、约翰迪尔等领先的工程机械企业定制工程机械轮胎，甚至参与到新产品、新型号的设备研发过程中。

第二，商用车领域的产品定制。结合 FS 轮胎在东风商用车的成功经验，拓展或提高国内其他商用车领导品牌，比如一汽、陕汽、重汽等的配套比例，重点是根据各配套主机厂的车型特点、客户需求研发生产。比如：长途标载车型配备省油型轮胎，短途重载车型配套高承载力产品，矿山自卸车辆配套防爆、抗刺扎型产品。真正响应各个不同消费人群的需求，助力各大主机厂进一步提高细分市场产品的辨识度，提高销量。这种定制生产的模式，不仅可以改变 FS 轮胎公司以往粗放式的销售模式，实现精准销售，更会对国内一线消费群体产生引导作用。此外，定制生产的模式还有可能使得公司避免市场上的同质化产品。

#### 5.1.2 替换渠道的定制模式

(1) 大型终端用户的产品定制

鉴于 FS 轮胎公司中有很多实力雄厚的企业，特别是大型央企或国内知名的民营企业。针对这类大型终端客户群体，往往成为一定区域内的意见消费领导者。如果 FS 公司还是采取针对所有用户的标准产品，则很难满足上述大型终端客户的消费需求。比如各大快递巨头、中国石化、中国石油等大型终端客户，FS 公司应该对其所需要的产品进行单独开发，这样既满足了大型终端客户的需求，更实现了 FS 轮胎公司自身的发展，这就是典型的价值共创模式。

FS 轮胎可以在充分沟通的基础上为大型终端用户生产专有标识，内嵌 RFID 芯片的轮胎，便于集团公司统一管理轮胎，完整记录轮胎的整个生命周期，提高车队的车辆管理水平，进一步降低运营成本。

## （2）零售体系的产品共创

FS 轮胎公司应该进行集中化的协同管理模式，这样才能把 FS 轮胎公司旗下的各个产品投入到国内不同的市场上，以便发挥出自己的优势，而 FS 轮胎公司也只有进行集中化的协同管理，才能对全国的不同市场进行分门别类的协同管理，以便针对不同市场进行定制化的管理模式，这样才能抢占各个不同市场的市场份额。比如，FS 轮胎可以在东南经济较发达区域，响应终端客户的需求，分析当地的运输市场环境，开发更多的长途标载产品，长途省油类型产品。

FS 轮胎公司应该针对当前最火爆的新零售市场，实施个性化的定制生产及销售模式，这就省去了销售的中间环节，FS 轮胎公司的利润也将得到提升。对于广大消费者而言，定制生产的过程本身就需要消费者亲自参与设计，这也就所谓的价值共创，不管是针对 FS 轮胎公司，还是消费者而言，都是价值创造的阶段。此外，个性化定制的产品也会大幅度提升轮胎产品的性价比，并且极大满足消费者的心理获得感。

FS 轮胎可以通过网络渠道做面向不特定消费者（乘用车轮胎）的产品定制，倾听一线的需求，利用众筹的方式在网络发起，设定轮胎性能选择表，轮胎花纹备选表，轮胎胎侧造型等。也可以面对特定群体（卡客车或者工程车）进行轮胎新品方案征集，将专业的术语和技术参数，转化成通俗的语言，让更多的消费者可以参与其中，获取市场真正的需求，进而生产出适应市场的好产品。

总之，关于生产领域的价值共创，FS 轮胎开始打破传统的固化思维，特别是开始尝试从消费者角度考虑自身的产品研发定位，保证了产品已经出厂便具备

占领市场的核心竞争力。为最终促进品牌正面传播，改善品牌的绩效，贡献了巨大力量。

## 5.2 消费领域内价值共创的营销渠道策略优化

消费者与企业互动创造价值是共创价值理论的主要观点，企业的目标不是为顾客创造价值，而是动员顾客以企业提供的产品或服务中创造自己的价值，通过他们与消费者之间真诚和信任的互动可以给顾客带来更好的体验。

基于充分的市场调查、案例分析及相关理论研究的支撑，FS 轮胎需要对营销渠道的策略进行优化，经销商和零售商是轮胎销售渠道的主要成员，都需要相应的转型和升级，同时还需引入先进的数字化管理工具。

### 5.2.1 传统经销商的转型升级

多年来，中国轮胎行业替换市场普遍采用的是区域总经销商模式，由轮胎厂家将产品销售给各大区域经销商，再由经销商转售下面一级或多级经销商和零售商。这种模式下，轮胎厂家更多关心的是以下几个问题：

- (1) 渠道质量怎么样，“吃货”、“消化”能力强不强？
- (2) 哪些渠道的用户的 GMV 数据好？
- (3) 哪些渠道的用户更容易成为品牌会员？
- (4) 渠道投资能否深层覆盖？

相对于轮胎企业来说，无论是商用车还是乘用车等行业的备品业务早就实现了“区域库+中心库”的区域型服务模式，这样商业模式如果应用到轮胎行业，结合当下成熟的数字化工具平台，将传统的经销商转型为服务商和落地商，将带来传统渠道模式的改变。

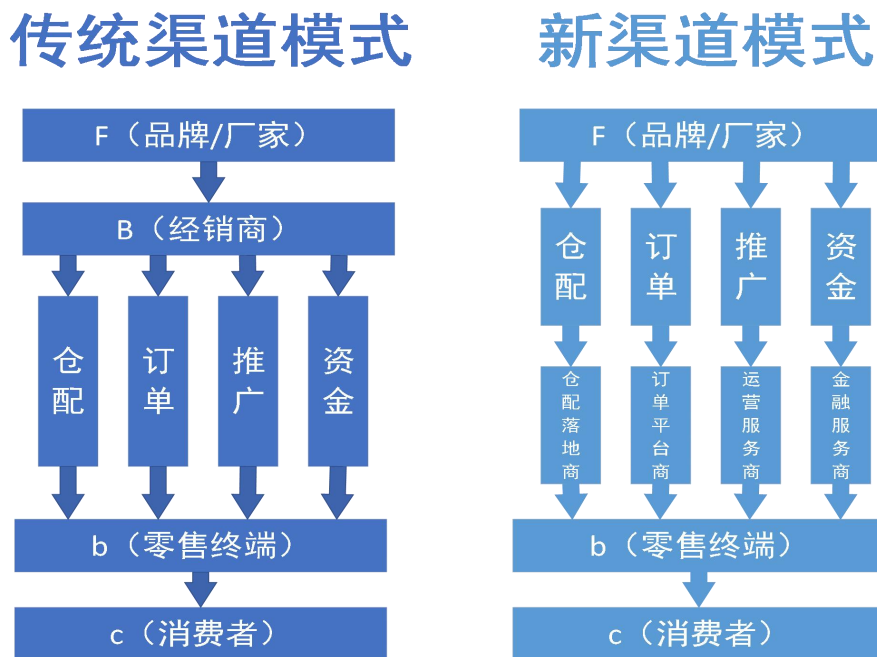


图 5.1 FS 轮胎渠道模式

新渠道模式的主要任务是实现新的渠道模型，它包括两个核心元素：一是削减经销层级，直接通过平台建立和零售商的业务联系，获取消费者需求，了解市场动态。而选择与零售商建立业务联系而不是直接销售给消费者，是因为轮胎产品需要专业人员安装、调试；二是原有的经销商将转型为 FS 轮胎的服务伙伴，提供物流、仓储和客户开发服务。

新渠道模式项目应先选择在品牌影响力大、合作基础良好、且当地经销商有合作意愿的区域先行试点，有了成功的经验后再复制到全国市场。试点区域应该选择国内不同的区域，试行时间至少一年以上。

在新模式下，原先的经销商转型为服务商。FS 轮胎和服务商伙伴紧密合作，共同改善供应链效率，降低全渠道库存，改善服务商的现金流。FS 轮胎销售团队通过与服务商伙伴团队之间密切互动，增加了对零售商的销售支持，建立了一个首尾贯通的 O2C（订单到付款）运营流程，大大提高了运营效率。

下一步，FS 轮胎公司还应上线全新数字化采购平台。所有零售商都是通过此次平台直接从 FS 轮胎订购厂家正品轮胎，享受透明的定价，丰富的产品型号，实时的库存查询及更快的交货时间。完全数字化的订货购买历程，对零售商来说，订货便捷度将大大提高。



## 5.2.2 导入特许经营零售项目

表 5.1 轮胎品牌布局售后概况

序号	品牌	布局汽服品牌	布局时间	门店布局现状
1	米其林	驰加	2008 年	1600+
2	中策橡胶	中策车空间	2012 年	700+
3	玲珑轮胎	玲珑养车驿站	2020 年	140+
4	佳通轮胎	驾捷乐	2016 年	150+
5	德国马牌	百世德	2010 年	200+
6	邓禄普	D 驾族	2014 年	700+
7	普利司通	车之翼	2003 年	1200+

据汽车服务世界不完全统计，截止 2022 年底，以米其林轮胎为代表的 7 家轮胎品牌，陆续在后市场领域布局汽服连锁，门店数量合计已经超过 4500 家。

FS 轮胎应尽快开启自己的特许经营零售项目，提供从轮胎更换到汽车保养等一站式汽车养护服务，帮助门店从单纯的轮胎销售向为用户提供全方位优质的“产品+服务+价值”进行转型升级。通过与汽车后市场知名配件厂商进行多层次的合作，为顾客提供值得信赖的非轮胎业务产品。

标准化是一家连锁品牌能够持续发展的关键，为了保证全国消费者享有统一的高标准服务，对加盟零售商的硬件设备、技术水平、服务流程有严格而一致的要求。为了实现标准化运营，为门店提供全方位的支持与帮助，FS 轮胎需要组建全新的特许经营零售服务团队，对零售商进行全面帮扶，使其更快的熟悉店面标准化业务流程。

FS 轮胎公司还需上线全新数字化采购平台，所有零售商都通过此平台直接订购正品轮胎，享受透明的定价，丰富的产品型号，实时的库存查询及更快的交货时间。完全数字化的订货购买历程，对零售商来说，将不再是过去只能从指定的经销商处订货，全国所有的经销商和 FS 轮胎公司自己的库房都可以发货，订货便捷度大大提高。

## 5.2.3 消费者反馈的价值共创

消费者与企业互动创造价值是共创价值理论的主要观点，设立客户俱乐部将会是 FS 轮胎新的发展阶段必不可少的重要一环。成功地打造优质客户俱乐部，

FS 轮胎需要做到以下几点：

(1) 提供高品质的产品和服务：优质的产品和服务是吸引和保持客户的关键。企业需要确保所提供的产品和服务符合客户的期望和需求，并不断改进和创新以满足客户的需求。

(2) 定期组织活动和互动：为了满足客户多元化的需求，企业需要定期组织各种形式的活动和互动，如线上或线下聚会、交流会、讲座、研讨会等。这些活动可以增强客户与企业之间的联系，增进相互了解和信任。

(3) 培养用户间的互动关系：通过社交媒体、电话、邮件等方式，企业需要与客户建立良好的沟通和互动关系。这有助于增强客户对企业的信任感和归属感，并鼓励他们分享他们的经验和看法。消费者之间的互动是消费者的重要服务体验，这种体验会影响消费者对企业的满意和忠诚，社区中创建价值的四类方式，即社会网络的构建、象管理、让群义工和品牌使用，它们直接来源于消费者的贡献，并完全发生在消费领域。

(4) 监控数据以评估效果：企业需要通过数据分析来评估客户俱乐部的效果，如会员数量、活跃度等指标。这有助于企业了解哪些策略有效，哪些需要进一步改进。

(5) 持续改进：优质客户俱乐部不是一成不变的，企业需要根据客户反馈和市场变化不断改进和创新。这将有助于提高客户满意度、忠诚度和业务价值。

## 5.3 FS 轮胎营销渠道策略优化的保障措施

### 5.3.1 母品牌信誉背书保障

品牌是产品的生命力，品牌影响力的提升不是短时间就可以完成的，而是整体性、系统化运营结果，是作为是消费者对 FS 轮胎产品的信任以及认同，事实上品牌已经成为企业的核心竞争力，而质量又是关系品牌寿命。因此，FS 轮胎需要制定科学有效的品牌策略，以此来提升销售量。

FS 轮胎，作为一家深谙市场脉搏的企业，始终将品牌建设视为企业发展的基石。它深知，在竞争激烈的市场环境中，一个强大的品牌不仅能提升企业的知名度，更能稳固市场地位，赢得消费者的信赖。因此，FS 轮胎对于品牌建设给

予了极高的重视，并通过一系列举措，不断巩固和拓展市场渠道，使品牌在国内外市场上都享有较高的声誉。同时，FS 轮胎还加大了广告投放的力度，通过各类媒体平台广泛传播品牌信息，提升品牌的知名度和影响力。此外，FS 轮胎还注重自媒体平台运维，通过发布有价值的内容和与粉丝的互动，增强品牌与消费者之间的情感联系。

### 5.3.2 轮胎研发制造技术升级

要想提高 FS 轮胎产品的竞争力，就必须加大产品科研资金投入，提高产品研发能力。技术创新包括新产品的研发，新工艺的应用以及新市场的开拓等。只有不断地加大创新才能为企业发展注入源源不断的动能。

FS 轮胎，不仅荣获国家高新技术企业的称号，更被认定为国家技术创新示范企业，这背后是其卓越的技术实力与创新能力的体现。它拥有国家级的认定企业技术中心，这一技术中心宛如企业的大脑，源源不断地为 FS 轮胎提供着科技创新的动力。同时，FS 轮胎还设立了博士后科研工作站，吸引并培育了一批批顶尖的科研人才，为企业的科技创新提供了坚实的人才保障。值得一提的是，FS 轮胎还与倍耐力等知名企业签署了一系列合作协议。这些协议的签署，不仅为 FS 轮胎带来了先进的工业轮胎技术，更为其向世界一流轮胎企业迈进提供了强有力的支持。

FS 轮胎，以其深厚的技术积淀与持续的创新力，拥有着一系列令人瞩目的核心技术。其中，巨型工程子午线轮胎的研发与制造技术，如同企业皇冠上的明珠，彰显着 FS 轮胎在大型工程轮胎领域的卓越实力。而宽基超低断面无内胎子午线轮胎的设计及制造技术，更是体现了 FS 轮胎在轮胎设计制造方面的精湛技艺与独特创新。

对轮胎企业而言，不断创新产品，就可以在市场立于不败之地。例如生产出技术更先进的轮胎，安全稳定性更好。虽然产品的品质提升了，但是并没有提高产品的价格，这更受消费者青睐。因此公司需要重视科研，加强与科研院校合作来培养更多的创新人才来服务于企业。

### 5.3.3 先进的企业管理保障

FS 轮胎对于企业管理，应从以下两个方面着手：

首先是企业文化。企业文化是铸造企业的灵魂，因此 FS 轮胎需要突出以为本，客户至上的服务文化，不断提升员工的服务意识。首先是 FS 轮胎有必要将良好的服务理念贯穿于企业文化中，做到以身作则，上下一条心，员工与员工、员工与领导、领导与领导之间都要相互尊重，只有这样才能提高员工的服务意识，将服务理念落到实际的工作中来。其次是公司需要加大企业文化宣传力度，定期举行先进员工评比活动，营造良好的学习氛围，促进员工对企业文化的认同感。

再者，关于薪酬考核与激励措施方面，我们必须深刻认识到，在日益复杂且严峻的国内外市场环境下，调动企业员工的工作积极性和主动性至关重要。这不仅能够提升我们产品的市场占有率，更能稳固并提升我们的品牌地位。因此，薪酬考核方式亟待改变。要计划调整固定薪酬与绩效薪酬的比例，以更好地激发员工的工作热情。在现有的回款和利润评审指标基础上，我们还将增加销量指标，以此鼓励员工积极开拓市场，提升销量，从而充分发挥产能。这将使他们能够更加专注于市场定价和业务拓展，从而为公司创造更多的价值。

### 5.3.4 优秀的业务团队支持

众所周知，人才是企业发展的动力，是企业的宝贵财富。所以 FS 轮胎需要高度重视人才的培养与引进，制定科学有效的人才引措施，以此来充实到公司的团队中来。

首先，为了营造积极向上的工作氛围，公司应建立起健康的企业文化和组织文化，并高度重视制度建设，确保各项管理规范有序。员工福利更是我们不可忽视的一环，通过优化福利政策，让员工感受到公司的关怀与温暖。此外，我们还应精心制定员工职业发展生涯计划，通过系统性的培训和学习，提升员工的专业技能和素养，使其能够更好地胜任岗位工作。

其次，必须高度重视技术人员的引进和培养，人才是实现产品创新的关键所在。同时，优质的产品也需要专业的营销手段来推广，营销人才在公司产品销售中发挥着不可或缺的作用，为公司的发展贡献智慧和力量。

### 5.3.5 引入数字化管理工具

在当前的数字化浪潮下，FS 公司的渠道优化还需要进一步数字化赋能，利用数字化知识可以帮助企业优化渠道业务流程，使企业摆脱单一供给，并深度挖掘用户需求，探索多元的业务场景，具体可以从以下方面着手：

(1) 开发销售管理系统。FS 公司需要开发具有 FS 公司特点的覆盖需求管理、订单管理、售后服务等多个模块的销售管理系统。同时，优化零售商经营 FS 公司品牌的数字化体验，进而提升厂家品牌形象，为渠道成员提供快速、实时、便捷的促销政策窗口。此外，要能够与 FS 公司现有 ERP 系统打通，以客户为中心实现多部门在线业务协同，提升渠道成员及终端用户的数字化体验。

(2) 开发车队智能管理系统。FS 公司应和第三方专业 IT 公司合作共同开发车队智能管理系统，利用数字化手段对车队轮胎进行全生命周期的跟踪、管理、数据分析，车队提高运行安全性的同时，使终端用户可以更加专注于核心业务。

## 6 研究结论与展望

### 6.1 研究结论

论文从构思、选题、研究、结论与展望总体性规划都是按照大纲指导来完成。通过对 FS 轮胎内部环境的分析，提出了企业面临的机遇和挑战，分析了企业的优势与劣势，从中探寻 FS 轮胎在目前及发展过程中应采用的营销渠道策略。以市场营销理论、价值共创理论、营销渠道相关理论为基础和依据，对其发展过程中遇到的问题进行调整和优化，针对 FS 轮胎自身特殊性使其理论在特定的环境中发挥其真正的作用。希望通过对价值共创视角下 FS 轮胎营销渠道策略研究，分析 FS 轮胎营销渠道策略现状以及存在的问题，结合对其宏观环境、行业环境分析，并在价值共创视角下提出营销渠道策略调整和相应建议。总结该企业的经验和不足，以期为其他企业制定方案及具体操作给予启示和参考。

通过论文的研究，主要有以下几个方面的结论：

(1) 渠道结构是一个系统的规划，随着企业发展周期的不断变化，同时市场环境也在变化，渠道结构随之会产生相应的调整，但随着市场形势的变化和电子渠道、网络渠道等电子商务业务的发展，也慢慢出现了新的渠道结构性的问题。

(2) 营销渠道体系是在企业发展过程中逐步形成的，很难在某一发展阶段进行改变或调整。

(3) 企业一旦忽视营销渠道的建设和优化，如果企业再缺乏缺乏足够的管理人才，就会导致渠道中的矛盾和冲突也凸显变多。这些冲突主要包括三个方面权责冲突、价格冲突和服务冲突。

(4) FS 轮胎通过各个主体之间以多向互动的方式来实现优势资源共享，进而帮助 FS 轮胎打破了传统的固化思维，开始尝试从消费者角度考虑自身的产品研发定位，保证了产品已经出厂便具备占领市场的核心竞争力。

(5) 消费领域内价值共创的营销渠道策略优化，可以从传统经销商的转型升级、特许经营零售商项目的导入来实现。

(6) 在数字化浪潮下，企业的渠道优化还需要进一步数字化赋能，利用数字化知识可以帮助企业优化渠道业务流程。

## 6.2 后续展望

在本文的深入剖析中，我们已初步提出并小范围试行了部分对策与建议。然而，成效的显现犹如种子破土而出，需要时间的滋养与等待。目前，我们正处于对实施效果细致入微的观察与数据收集阶段，这一过程虽充满未知与挑战，却也为我们积累了宝贵的实践经验与反馈，如同探险者在茫茫未知中留下的珍贵路标。

同时，我必须坦诚地承认，受限于研究条件，我对 FS 轮胎渠道现状问题的分析可能仍有不足之处，如同在浓雾中摸索，难以窥见全貌。我深知，目前所总结的问题或许未能触及所有核心要点，而提出的营销渠道优化策略也可能还待在实践中进一步打磨和完善。

然而，我并未因此停下探索的脚步。我深知，研究之路如同攀登高峰，永无止境。每一次的尝试与发现，都是对真理的不懈追寻，是向着更高峰迈进的坚实步伐。在后续的研究中，我将继续深入挖掘 FS 轮胎渠道的问题，努力弥补本文的不足，以期能够提出更加全面、深入的见解和建议，为行业的发展贡献更多智慧。

我坚信，只有通过坚持不懈的努力和持之以恒的探索，我们才能逐步揭开 FS 轮胎渠道运作机制的神秘面纱，发现其中潜藏的问题，并提出切实可行的解决方案。因此，我将继续投入更多的时间和精力，在这一领域进行更加深入的研究，为行业的繁荣与进步贡献自己的力量。

## 参考文献

- [1] Amit,Raphael&Christoph Zott.“Value Creation in E-Business”.[J].Strategic Management Journal,2020.14-51.
- [2] Prahalad C.K.Ramaswamy,etal.Co-opting Customer Competence[J],Harvard Business Review, 2019.34-133.
- [3] Michael Rappa.“The Utility Business Model and the Future of Computing Services”.[J].IBM Systems Journal,March 01,2020.77-81.
- [4] Stephen L. Vargo,Robert F. Lusch.Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic[J].Journal of the Academy of Marketing Science, 2019, 44(1): 5-23.
- [5] Rocco Palumbo.Contextualizing co-production of health care:a systematic literature review[J]. International Journal of Public Sector Management, 2016, 29(1): 72-90.
- [6] Antia K D, Frazier G L. The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships[J]. Journal of Marketing, 2021, 65(4): 67-81.
- [7] David J.Teece.Business models and dynamic capabilities[J]. Long Range Planning, 2019, 51(1): 40-49.
- [8] N.M.P.Bocken et al.A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes[J]. Journal of Cleaner Production, 2019, 65:42-56.
- [9] David J. Teece,Greg Linden. Business models, value capture, and the digital enterprise[J]. Journal of Organization Design, 2019, 6(1).
- [10] Grewal R, Saini A, Kumar A, et al. Marketing Channel Management by Multinational Corporations in Foreign Markets[J]. Journal of Marketing, 2018, 82(4): 49-69.
- [11] Johnston W J, Le A N H, Cheng J M S. A Meta-analytic Review of Influence Strategies in Marketing Channel Relationships[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2018, 46(4): 674-702.



- [12] Erdem T,Keller K L,Kuksov D,Pieters R. Understanding Branding in a Digitally Empowered World [J].International Journal of Research in Marketing, 2019, 33, (1): 3-10. [13]
- [13] 史一锋.我国轮胎行业的发展现状与展望[J].轮胎工业,2022,42(11):643-649.
- [14] 曹冰,金永生,李朝辉,卜庆娟.国外价值共创研究的知识结构与趋势可视化分析[J].北京邮电大学学报(社会科学版),2020,22(04):71-79.
- [15] 郝书俊,陈存霞.基于互联网社群商业价值的企业营销创新探究[J].商业经济研究,2021(11):78-81.
- [16] 李朝辉,卜庆娟,曹冰.虚拟品牌社区顾客参与价值共创如何提升品牌关系?——品牌体验的中介作用[J].商业研究,2019(06):9-17.
- [17] 王满四,霍宁,周翔.数字品牌社群的价值共创机理研究——基于体验主导逻辑的视角[J].南开管理评论,2021,24(03):92-103.
- [18] 杨宏辉.轮胎行业利润环比断崖式下降,成因为何? [J].中国橡胶,2021,37(07):11-12.
- [19] 王新新,潘洪涛.社会网络环境下的体验价值共创:消费体验研究最新动态[J].外国经济与管理,2021,33(05):17-24.
- [20] 李思奇,何海燕.美国对华“双反”调查特征与影响效应研究[J].华东经济管理,2013,27(05):47-51.
- [21] 罗珉,李亮宇.互联网时代的商业模式创新:价值创造视角[J].中国工业经济,2019,(01):95-107.
- [22] 黄超凡.新一轮中美贸易战的影响及应对措施——中美轮胎特保案引发的思考[J].北方经贸,2021(07):19-21.
- [23] 吴瑶,肖静华,谢康,廖雪华.从价值提供到价值共创的营销转型——企业与消费者协同演化视角的双案例研究[J].管理世界,2017(04):138-157.
- [24] 万文海,刘闲月.消费互动、共创价值及其对顾客忠诚影响的路径研究:基于阐释方法的分析 [J].河南工程学院学报(社会科学版),2021,26(4):18-25.
- [25] 但斌,曲祯经,张海月等.供应链中制造商应对强势零售商的混合渠道策略[J].管理评论,2016,28(12):213-224.

- [26] 李朝辉.互动一定创造价值吗?顾客价值共创互动行为对顾客价值的影响[J].外国经济与管理, 2020,38(9). 21-37.
- [27] 孙可.新时期企业市场营销管理及创新[J].品牌研究, 2022(15):17-20.
- [28] 许垒,李勇建.考虑消费者行为的供应链混合销售渠道结构研究[J].系统工程理论与实践, 2013, 33(7): 1672-1681
- [29] 侯亮.轮胎产业的市场现状与发展趋势分析[J].橡塑技术与装备,2021,47(13):7-9.
- [30] 姜尚荣,乔晗,张思,刘颖,胡毅,徐艳梅.价值共创研究前沿:生态系统和商业模式创新[J].管理评论,2020,32(02):3-17.
- [31] 孙永波.商业模式创新与竞争优势[J].管理世界, 2011(07):182-183.[47] 马永开,李仕明,潘景铭.工业互联网之价值共创模式[J].管理世界,2020,36(08):211-222.
- [32] 尤建新,王岑岚.价值共创的理论与实践:基于"共振"视角的综述[J].上海管理科学,2018, 40 (04):1-5.
- [33] 徐剑波.用户与用户的互动、共创用户体验和用户共创价值的关系:以非交易类虚拟社区为例 [J]. 武汉理工大学学报, 2021, 28 (5): 942-948.
- [34] 王利改.基于价值共创理论的制造业服务化发展策略研究[J].科技创业月刊,2020,33(11):45-48.
- [35] 王琳,陈志军.价值共创如何影响创新型企业的即兴能力? ——基于资源依赖理论的案例研究[J].管理世界,2020,36(11):96-110+131+111.
- [36] 杨学成,涂科.出行共享中的用户价值共创机理——基于优步的案例研究[J].管理世界,2017(08):154-169.
- [37] 李鸿磊.基于价值创造视角的商业模式分类研究——以三个典型企业的分类应用为例[J].管理评论,2018,30(04):257-272.
- [38] 简兆权,令狐克睿,李雷.价值共创研究的演进与展望——从“顾客体验”到“服务生态系统”视角[J].外国经济与管理,2019,38(09):3-20.
- [39] 张新民,陈德球.移动互联网时代企业商业模式、价值共创与治理风险——基于瑞幸咖啡财务造假的案例分析[J].管理世界,2020,36(05):74-86+11.

- [40] 邹国庆,郭天娇.制度分析与战略管理研究:演进与展望[J].社会科学战线,2018(11):91-97.
- [41] 马永开,李仕明,潘景铭.工业互联网之价值共创模式[J].管理世界,2020,36(08):211-222.
- [42] 赵艺璇,成琼文.知识网络嵌入、知识重组与企业中心型创新生态系统价值共创[J].经济与管理研究,2021,42(10):88-107.
- [43] 罗炳玲.基于价值共创的旅游企业商业模式创新路径研究[D].湖南师范大学,2018.
- [44] 2021 年橡胶行业经济运行数据盘点[J].中国橡胶,2022,37(02):12-17.
- [45] 李树文,罗瑾琰,胡文安.从价值交易走向价值共创:创新型企业的价值转型过程研究[J].管理世界,2022,38(03):125-145.
- [46] 刘德文,张婕琼,高维和.价值共创的演进机制和共创角色的转变——基于快发的案例研究[J/OL].企业经济,2022(05):76-81.
- [47] 薄莹.山东省轮胎制造企业竞争力研究[D].大连海洋大学,2018.21(04):15-19.
- [48] 周依芳,王昶,周文辉.高成长企业主导逻辑与价值共创适配演化——小米纵向案例研究[J/OL].科技进步与对策:1-10[2022-06-07].
- [49] 大卫·李嘉图.政治经济学及赋税原理[M].金城出版社,2020.27(10):12-14.
- [50] 侯亮.轮胎产业的市场现状与发展趋势分析[J].橡塑技术与装备,2021,47(13):7-9.
- [51] 苏博,李玉庭.世界轮胎市场发展面临的机遇 [J].中国橡胶,2021,37(07):11-19.
- [52] 张剑渝,樊志文.渠道冲突、协商策略与企业关系质量[J].财经学,2019,6:83-92.

## 附录 A

### FS 公司市场调查问卷

敬启者：

您好！感谢您在百忙之中参与此次问卷调查。为更好地了解 FS 公司国内市场渠道管理现状，提升 FS 公司市场营销渠道管理，经 FS 公司商务总监批准，现对国内市场所有渠道成员进行问卷调查，请认真填写此问卷，感谢您的配合！

#### 基本信息（1-6 题）

1、公司名称：\_\_\_\_\_ 公司地址：\_\_\_\_\_

2、问卷填写人姓名：\_\_\_\_\_ 职 务：\_\_\_\_\_

手 机：\_\_\_\_\_ 电子邮件：\_\_\_\_\_

3、客户类型：

公司品牌代理商  零售商

车队用户  主机厂

4、与 FS 公司合作年限：

3 年以内  3-5 年

5- 10 年  10 年以上

5、2020 年 FS 公司品牌轮胎销售收入占贵公司轮胎业务板块销售收入比例(SOA)为：\_\_\_\_\_

#### 渠道政策（6-11 题）

6、贵公司对 FS 公司现有渠道政策是否满意？

非常不满意

非常满意

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

7、贵公司认为渠道政策存在的问题有哪些？（多选）

政策规则不清晰  激励目标设定过高

奖励兑现慢  缺乏荣誉类激励政策

奖励额度小，激励作用有限

其他，请详细描述\_\_\_\_\_

8、FS 公司目前给予贵公司哪种支持？（多选）





## 附录 B

访谈大纲:

- (1) 你对国内市场现在的营销渠道结构有什么看法?
- (2) 你对国内市场渠道成员绩效评价有什么看法?
- (3) 你对国内市场渠道商务政策有什么看法?
- (4) 你对国内市场渠道成员沟通有什么看法?
- (5) 你对国内市场渠道成员服务有什么看法?
- (6) 你认为国内市场营销渠道是否需要优化? 优化目标是什么? 在优化过程中应该坚持什么优化原则?
- (7) 你对国内市场营销渠道优化有什么建议
- (8) 你希望国内市场营销渠道成员如何参与营销渠道优化?

## 后 记

时光如白驹过隙，在兰州财经大学三年的研究生阶段即将结束，期间，我得到了太多的关怀和帮助，现在要向他们表达最诚挚的谢意。

首先，我要深深感谢我的导师刘治宏老师。刘老师为人谦和，教学方式风趣幽默，论文的选题、搜集资料和写作的整个阶段，刘老师都给予我极大的关怀和鼓励。在论文的写作过程中，每当我有所疑问，刘老师总会放下繁忙的工作，很快的给我回复；初稿完成之后，刘老师又在百忙之中抽出空来对我的论文认真的批改，字字句句把关，提出许多中肯的指导意见，使我在研究和写作过程中不致迷失方向。借此机会，我谨向崔老师致以深深地谢意。

其次，我还要感谢教导过我们的每一位老师，正是因为有了他们严格、无私、高质量的教导，我才能在这几年的学习过程中汲取专业知识和迅速提升能力。

最后，我要感谢参与我论文评审和答辩的各位老师，他们给了我一个审视自己几年来学习成果的机会，让我能够明确今后的发展方向，他们对我的帮助是一笔无价的财富。我将在今后的工作、学习中加倍努力，以期能够取得更多成果回报社会。