

探寻中国轮胎工业的解困出路 ——建立具有竞争优势的营销渠道(续完)

程永悦

(对外经济贸易大学,北京 100721)

中图分类号:F270

文献标识码:B

文章编号:1006-8171(2001)11-0643-07

(接上期)

5 通过渠道获取竞争优势

企业重新建立起具有竞争优势的营销渠道和管理与控制体系后,要想获得差异化的竞争优势,还要在营销中正确发挥渠道作用。

5.1 价格与非价格竞争

目前,国内轮胎企业的主要竞争手段是价格。然而价格竞争除了靠生产商的长期成本优势外,还要依靠渠道成员薄利多销的策略和能力,这对目前的大中型国有企业和营销渠道来说是不具有优势的。因此应主要采用非价格竞争的方式。

在渠道中采用非价格竞争方式必须使产品具有可辨识性,通过向消费者提供附加价值,使之在评价商品价格时也会考虑品质、性能和服务,因而愿意付出更高的价钱,同时也使渠道成员更愿意经营并从中获利。对于汽车轮胎这种特殊消费品而言,在替换轮胎市场上,最具有吸引力的还是服务,尤其是售前和售中服务。在市场增长潜力最大的轿车轮胎和载重轮胎这两个子市场中,按照消费者行为的差别,轿车轮胎又可细分为经济型私车、高档私车、公车和出租车用户,载重轮胎也可分为公车和私车用户。

(1) 轿车轮胎

轿车轮胎中的出租车用户最看中轮胎的经济性,他们一般都具有一些专业知识,对各种汽车配件包括轮胎的性能、规格和更换技术都略知一二。对他们来说,单位行驶里程的价格才是轮胎真正的价格,当然也会考虑必要的配套

服务如调动平衡等。公车用户则正相反,耐用性和价格都不要紧,综合性能和配套服务最重要,他们也具有一些专业知识,更换轮胎一般都在定点的专业汽车维修站进行。私车用户一般没有多少专业知识,容易接受专业人士的建议。其中的高档车用户不太在意价格,品牌、综合性能和服务是第一位的,而经济型私车用户既看中服务,也重视价格,更关心轮胎的安全性能。

鉴于目前国内轿车市场是公车、私车和出租车三分天下的局面,根据国有轮胎企业的实际情况,应该把轿车轮胎市场的重点放在出租车和经济型私车用户上。出租车的数量近年来一直保持稳定并缓慢增长,私车则增长迅速,尤其是经济型轿车的用户将会快速增长,并有可能超过公车用户的数量。对这两部分市场来说,轮胎的性能价格比很重要,国外著名品牌的轮胎虽然性能好,品质高,但价格太高,尤其是很多“优秀品质”在出租车和经济型车上难以发挥作用,而小企业生产的轮胎质量又没有保证,因此大中型国有企业的产品是比较适合的。关键是要对批发商/零售商进行规范和培训,使之适应市场的发展趋势,尤其在为顾客服务方面,要改变过去只重视售后服务的习惯做法,把售前、售中服务抓好,重点放在引导消费者合理选择最适合自己的产品上,例如销售人员主动为潜在顾客讲解轮胎的使用和安全知识,根据顾客的主要行驶道路状况和车辆情况等提供专业性建议,发放包括综合经济性能比较的产品规格表,轮胎销售与优惠汽修服务或免费检查相

结合,为用户建立终身档案等。这其中出租车用户比较特殊,出租车的轮胎磨损比较快,司机最关心轮胎单位行驶里程的价格。出租车轮胎市场也具有一定的示范效果,因为大家都知道出租车司机选用的产品大都是经济实用的。因此可以专门提供一种最适宜的规格,与经销商统一行动,专门对出租车用户进行定期或不定期的促销活动。

为用户建立网络化的终身档案是一种比较好的方法,这样可以使该用户今后在任何一个经销本公司产品的零售店都能享受到优质服务、专家建议和新产品升级,企业应该树立努力让用户终身使用本公司产品的意识。

(2) 载重轮胎

虽然轿车轮胎发展很快,但载重轮胎在今后一个时期内仍将是我国轮胎市场的重要部分,载重轮胎与轿车轮胎稍有区别,具有生产资料与特殊消费品的双重属性。大的公车用户更多地视载重轮胎为生产资料,一般从经销商处小批量地购买,而拥有汽车数量较少的个体运输户或中小型私人企业则从小型经销商或零售商处购买。私车用户普遍重视载重轮胎的承载能力(运输中经常要严重超载)、行驶里程和价格。但随着国有企业经营承包制的深入,公车用户的购买习惯也逐渐向私车用户靠拢。生产企业除了提供适宜的产品外,批发商和零售商也应该提供有特色的服务,如运输车辆轮胎的异地三包服务和其它配件的优惠销售或汽修服务将是非常有吸引力的。

无论轿车轮胎还是载重轮胎,在销售中都应树立品牌意识,变卖产品为卖品牌,多为最终用户着想。通过对经销商和零售商的培训和技术支持,在渠道中进行统一规划的宣传和促销活动,向最终用户提供有针对性、有特色的优质服务,必将为企业带来非价格竞争优势。

5.2 通过营销渠道促进销售

在营销渠道中存在两种促进销售的力量:推动力和拉动力。推动力是针对批发商和零售商进行的激励和支持,促使他们储存、展示和销售生产商的产品。拉动力是在销售中强调最终用户的重要性,并直接激励最终用户来购买产

品。推和拉在渠道中的作用同样重要,不可偏废。

在市场竞争日益激烈的情况下,国有轮胎企业都很重视促销活动,但无论价格战还是非价格竞争,采用的大多是针对经销商的推动销售,例如赊销、让利促销、店内广告、授权经销商进行三包服务和理赔等,经销商再据此来推动零售商的销售,但由于大家彼此仿效,反而被经销商认为是理所当然的,失去了促销的意义。

为了获得竞争优势,除了采用推动促销外,还应该注重通过拉动来促进产品在渠道中的流通。毕竟,如果不能调动最终用户的购买愿望,不论对渠道施加多大的推动力也不会产生预期的收益。

(1) 渠道的推动促销战略

为了推动渠道增加轮胎产品的销售,重点应该放在对小经销商和零售商的激励上,甚至是针对销售人员的,因为他们直接与消费者接触,有效的激励措施最容易提高他们引导消费者购买某种产品的情感和动力。用针对零售商或其销售人员的奖金作激励措施是最简单有效的,但根据国外企业和合资企业的经验,采用非货币手段,例如免费培训、免费广告宣传(广告中包含经销商名址)、后勤服务支持、畅销产品保证供应和对优秀销售人员的非货币奖励(例如荣誉、旅游)等,也能起到很好的效果。对于广告,应该是与渠道成员合作,共同制定计划,提高广告效果,并鼓励成员根据需要开展广告宣传。例如大连固特异公司每年都召集经销商开会,确定年度广告计划,而且鼓励经销商在自己的区域做广告,对合理有效的经销商自作广告还会提供资金支持。

(2) 渠道的拉动促销战略

拉动促销要求所有激励措施都要针对最终消费者,下面分别讨论拉动促销的常用方法。

广告宣传

广告宣传是最常用的拉动促销手段之一,为了取得良好效果,除了要瞄准目标市场的最终用户外,还应注重渠道合作,发挥整体优势。

业务员推销

评价轮胎企业销售人员业绩时也应该以对

最终用户的销售额为标准,而不是现在常用的对经销商的销售额。业务员应该经常走访零售商,为其提供技术支持和服务,与经销商一起走访大用户,帮助经销商开展业务。

直接促销

直接的促销有多种方式,适于轮胎营销渠道的有:

⑧ 优惠券,很多国外大轮胎公司都经常采用,一般在更换该公司某种规格的轮胎时获得,以后可优惠购买轮胎或享受某种服务。

⑨ 回执奖励,用户购买某产品后如果在规定时限内寄回或到指定地点交回回执,便可得到现金或非现金的奖励。

⑩ 贸易展览会,通过展览会可以接近用户,展示新产品,树立品牌形象,获得最新信息和了解竞争对手动态。

⑪ 其它促销手段,例如固特异公司在美国市场设立的一种积分卡,可以使用户在达到一定消费额时免费或优惠享受修车、洗车、加油、换胎等服务。

公共宣传

这也是国外公司乐于采用的一种方法,它能起到广告达不到的效果。可惜不受国有企业重视,即使有些新产品或关系到用户的重要信息,企业也只是在用户很少阅读的专业性刊物上投稿或接受采访。在这方面应该与经销商和零售商合作,他们最了解哪种媒体上的宣传最适合用户。

不论哪种促销活动,都有时间限制,否则就不是促销,而成为固定的销售政策了。因此轮胎企业必须经常与渠道成员合作,共同策划,不断推出新的促销计划。

5.3 物流管理

新的营销渠道要求轮胎企业重视中小型经销商和零售商,并逐步削弱大批发商的地位。相应地,对渠道的后勤支持与物流管理也提出了更高的要求。后勤在美国营销协会的营销术语辞典中被定义为一种简单的哲学,用来指导利用财务和人力资源,承担物流、生产支持和购买的行为。而物流则是为了消除商品从生产者到消费者之间场所间隔和时间间隔的物理性经

济活动^[15]。良好的后勤支持和物流管理可以降低渠道流通费用,提高对顾客的服务水平和保持最佳库存,对渠道的竞争优势产生保障和促进作用,反之会提高渠道成本,降低渠道效率,引发矛盾甚至影响对最终顾客的服务。大连固特异公司刚开始运营时,由于对国内的运输状况不了解,导致货物运输受阻,南方一些地区如广州的经销商经常抱怨不能按时得到订货,影响销售。最后大连固特异公司在一段时间内不得不采用空运的方法保证货物按时到达。中国幅员辽阔,成百上千个渠道成员分布在巨大的地理空间。而一个大型国有轮胎企业的日产量都在万条以上,规格上百种。要保证在正确的时间向正确的客户发送正确的产品,而且还得用最低的成本提供最佳的服务,的确是个需要认真筹划的问题。如果能在渠道中建立运输和仓储的合作机制,就能大大降低轮胎在渠道中实际流通的费用。例如轮胎的运输,由于轮胎体积和质量都很大,需要大量的运力,企业和大经销商除了使用自己的运力外,还要依靠专业运输公司、铁路和航运部门的配合。如果轮胎生产企业与经销商能在这方面开展紧密合作,不仅能保障及时准确供货,还能充分发挥运力,降低运输成本。

一般来说,在一定地理区域内设一个动态管理的仓库是比较可行的方法。北京首创轮胎有限公司从2000年开始,在国内的几个主要区域市场设立仓库。仓库场地属于区域总经销商,但仓库内的货权仍属轮胎厂,管理由两家共同进行,这样既可免去租用仓库的费用,又能保证对当地市场的及时供应,降低小订单的运输成本。对于出借场地的经销商而言,可以减少二次搬运并提高其在当地市场的威信,还有货物供应的优先权。

在替换轮胎市场中,每销售给最终顾客一条轮胎便意味着更换下来一条废旧轮胎。处理好废旧轮胎也是渠道后勤管理的一部分。在发达国家,由于有严格的环保法规,废旧轮胎是不能随便丢弃的,都要集中起来统一处理。我国虽然没有这么严格的规定,但废旧轮胎一般都可回收再利用,因此仍有一定价值。轮胎企业

如果能利用运输回程的部分空闲运力,对渠道中更换下来的废旧轮胎进行统一回收、分类,再出售给轮胎翻修和再生胶厂分类处理,则既方便了零售商,又不增加自己的成本,还可以树立保护环境的良好社会形象。另外,集中处理渠道中的废旧轮胎还有一个好处,就是通过清点更换下来的废旧轮胎,及时了解渠道中各种规格、品牌的使用情况和销售动态,准确掌握市场行情。

5.4 冲突与合作

除非是完全拥有的公司化垂直营销体系,否则在营销渠道中各成员为了自己利益的最大化,相互之间必然会产生矛盾与冲突。渠道冲突可以分为三类:

⑧ 平行同类冲突,同一层次上同种类成员间的冲突,例如独立批发商之间的冲突。

⑨ 平行异类冲突,同一层次不同种类成员间的冲突,例如企业直属经销商与独立经销商之间的冲突。

⑩ 垂直冲突,不同层次之间成员的冲突,例如批发商与零售商之间的冲突。

渠道冲突的强弱可以按照强度、频率和重要性这三维尺度来衡量。

渠道中有冲突并非都是坏事,控制在一定程度内的冲突还可以促进渠道提高效率,例如零售商间的利益冲突如果加以引导,会促进他们努力降低成本、改善服务,赢得更多顾客。

针对轮胎企业的情况,在下述领域开展渠道合作将有益于减少或控制渠道内的矛盾与冲突,提高渠道的竞争优势。

(1) 联合制定促销计划

这个问题在前面已经讨论过,轮胎企业应该在广告计划、标识物、联合推销、经销商宣传、折扣等方面与渠道成员密切合作,尤其是要落实到零售商。

(2) 联合管理物流

作为后勤管理的一部分,高效的物流管理有助于降低成本、提高渠道效率,减少因供货等问题引发的矛盾。随着现代信息技术在我国的推广普及,轮胎企业应该考虑与经销商联合进行库存和运输的电子化管理,提高效率,降低成

本。可以借鉴国外的一些先进方法如即时库存管理等,保证批发商与零售商的库存都处于最佳状态。

(3) 独家销售

针对不同渠道或渠道中不同性质的经销商,可以考虑分别提供不同的品牌或规格,以避免无谓的价格竞争。国有大中型轮胎企业一般都同时生产几个品牌、多种规格的产品,但目前往往是一家经销商同时经销这几个品牌。结果经常发生自己品牌之间的鹬蚌相争,让经销商渔翁得利的情况。因此应该有针对性地供应不同的品牌或规格给不同类型的渠道成员,适应不同的市场。

(4) 信息分享

前已述及,轮胎企业对产品方面的专业知识和信息掌握得比较多,而经销商尤其是零售商对市场方面的信息掌握最及时,如果能建立双方受益的信息共享机制,就可以有效地降低因信息传递有误或不及时而造成的矛盾与冲突,提高渠道效率,降低成本。

(5) 培训

前面讨论过,轮胎企业应该定期提供针对经销商和零售商的培训;企业也可以派销售员到经销商处提供产品销售方面的指导。

(6) 地域划分

渠道中的很多平行冲突都是由于经销商跨区域销售造成的,对经销商进行明确的地区划分可以有效地减少这方面的冲突。

以上讨论了如何预防和减少渠道冲突,但是一旦冲突发生,就要及时加以解决和控制,避免造成对整个渠道的不利影响。具体的解决方法有劝说、调解、协商和法律几种。其中前3种都要求轮胎企业在渠道中拥有足够的权力。

5.5 渠道评价

为了保持渠道的高效率、低成本和差异化竞争优势,必须有完善的渠道评价制度。评价工作可以分为两部分:渠道成员评价和渠道整体评价。

(1) 渠道成员评价

前面已经讨论过对渠道中批发商和零售商的一些要求,这些要求可以作为入门条件,但在

加入渠道后,还需要对其表现做出评判,以便有针对性地提供培训、扶持或择优汰弱,从而提高渠道整体水平。对轮胎生产企业来说,对经销商、零售商的综合评价结果可以通过对以下项目评分来获得:

- ® 对本企业的销售额贡献;
- ® 对本企业的利润贡献;
- ® 经销本企业产品的竞争能力;
- ® 对本企业的顺从程度;
- ® 适应市场的变化能力;
- ® 经销本企业产品的增长潜力;
- ® 顾客满意程度。

对于准备重点扶持、购并或授予特许权的经销商,还要对其财务状况,例如偿债比例、效率比例和利润率等进行评估。

(2) 渠道整体评价

对渠道的整体评价有助于企业提高渠道效率,采取有针对性的改进措施,强化竞争优势,尤其是采用双渠道战略时,对不同渠道的整体评价就更为重要。轮胎企业评价渠道整体效率时可以借鉴西方学者推荐的“站在制造商/供应商立场的渠道评价表”^[12]:

- ® 渠道结构
- ® 关系营销
- ® 顾客服务
- ® 物流
- ® 营销调研和信息系统
- ® 产品策略
- ® 定价策略
- ® 广告
- ® 人员推销
- ® 促销
- ® 新技术接轨
- ® 渠道服务
- ® 国际化接轨

以上这些题目比较笼统,企业可以根据实际情况制定每项的具体评价内容。

5.6 渠道共享

对国有轮胎企业来说,拥有纯粹公司化营销体系或排他性特许连锁店的只能是少数,因此多个竞争品牌共享部分渠道是不可避免的。

在加强渠道的控制与协调能力,采用各种价格与非价格竞争手段,开展促销活动,增强竞争能力、打击竞争品牌之外,企业也可以考虑在渠道共享基础上的战略联盟与合作。

首先,由于中国的地理空间巨大,对任何一个大型轮胎企业来说,要覆盖整个市场就必须克服地理上的障碍,从而增大运输和仓储费用。例如位于东北的桦林轮胎股份有限公司和位于广东的广州珠江轮胎有限公司若都想在对方地域开展业务,就必须依靠长途运输甚至在当地建立仓库,这从经济上讲是很不合算的。外资企业虽然实力雄厚,渠道覆盖全国,解决地理跨距问题也主要是靠在不同地区分别建厂,缩小供应半径。例如固特异公司已经计划在我国南方再建立一个工厂,米其林公司除了沈阳的合资工厂外,2000年又与上海轮胎橡胶(集团)股份有限公司签订了部分收购和合资协议;普利司通公司是先在沈阳建立合资工厂,接着又收购了韩国锦湖轮胎公司在天津合资工厂的股份(94.47%);佳通公司则分别在安徽合肥和福建莆田建有工厂。对国有企业来说,显然没有实力投资异地再建新厂或出资购并异地企业,而通过建立战略联盟,以渠道共享为基础,利用现有设备(通常生产能力都有空闲)生产对方的品牌产品投放市场(如采用定牌加工的方式),就可以轻易解决问题。

其次,通过渠道共享结成战略联盟还能扩大企业的产品规格范围,增大市场覆盖面,克服目前很多企业规格品种不全和相对生产能力过剩的问题。前面介绍过的双喜轮胎工业股份有限公司建立特许经营连锁店的案例中,投放市场的全钢载重子午线轮胎就是在安徽开元公司定牌加工生产的,因为太原双喜没有全钢子午线轮胎生产能力,而开元公司新投产的全钢载重子午线轮胎生产线开工不足,生产装置有很大闲置。这样的合作显然对双方都有好处。

第三,以渠道共享为基础建立战略联盟,可以减缓目前大中型国有轮胎企业之间的激烈竞争,进而可以顺利地向强强联合组建大集团方向发展。前面已经介绍过,轮胎企业的强强联合也是走出困境的方法之一,但由于企业间(尤

其是企业领导间)和地方政府之间的种种利益冲突导致企业即使合并,经营上也还是各干各的。除了前面介绍过的三角集团有限公司与山东成山橡胶(集团)股份有限公司合并不成功的案例外,上海轮胎橡胶(集团)股份有限公司的兼并案例也是教训深刻:上海轮胎橡胶(集团)股份有限公司在鼎盛时期(1994~1998年),在地方政府帮助下低价收购了已破产的海口轮胎厂,又通过以净资产作价然后换股的形式获得对洛阳轮胎厂和江苏轮胎厂的控股权。破产企业因此可以丢掉全部债务,被控股的企业也可以享受停息挂账5年的优惠政策。洛阳轮胎厂和江苏轮胎厂被上海控股后,除了变更登记外其它都没改变,继续生产原有品牌,独立开展营销活动,其中很多规格与上海的相同,市场上的竞争难以避免。海口轮胎厂被收购后获得了上海提供的轮胎模具,可以生产相同品牌的斜交轮胎,但在经营中仍具有独立性,尤其是产品卖给经销商后更是无法控制,于是市场上经常发生海南制造与上海制造的相同品牌产品相互争夺市场的问题。显然,这是政府行为取代经济行为,没有渠道合作基础导致的必然结果。战略联盟的本意应该是避免过度竞争,共享渠道、节约资源,从而达到双赢的结果。世界轮胎行业里这类合作成功的案例很多,最近比较著名的有1998年固特异与住友的战略联盟和部分兼并。其主要内容包括:两家重组欧洲、北美和日本的轮胎销售业务,固特异拥有欧洲(不包括原固特异在中东欧地区的业务)和北美业务的75%以及日本业务的25%,住友获得欧洲(不包括原固特异在中东欧地区的业务)业务的25%和日本业务的75%,同时固特异还获得住友全球研究开发机构的51%和全球采购公司80%的所有权,所有权置换的差额部分由固特意向住友支付9.36亿美元现金。结成联盟后两家公司在生产、销售、研究开发和采购方面密切合作,共享技术、资源和市场,生产和销售的总规模居世界第1位。国内的大企业如果也能以渠道共享为契机,以经济利益最大化为原则,完全可以成功组建跨地区的战略联盟,先在市场营销上开展合作,进而扩大到采购、生产和研

究开发,优势互补,变竞争为合作,这样企业就会沿着利益最大化的轨道自然而然地实现强强联合。

5.7 电子商务

随着互联网的普及,世界正在走向电子商务时代,电子商务将对传统的营销模式产生巨大的冲击。各种电子商务模式和解决方法层出不穷。世界轮胎的三巨头也都在加紧研究开发电子商务在轮胎销售中的应用,并开始尝试网上销售轮胎。国内也已经有公司在建设橡胶网站,尝试包括轮胎在内的橡胶产品的网上营销。根据一些专家学者的观点,由于基础不同,中国离电子商务时代还有一定距离,这反映在基础设施如网络硬件、通讯设施、银行结算和物流配送等方面,以及法律、经济秩序等软环境方面,还有就是我国特有的个人、公司与网络三者的素质和水平差异巨大,以及由此产生的相互信任度不够的问题。但社会的前进速度往往令人难以预料,电子商务注定会到来而且注定会深刻地改变轮胎的传统营销模式,尤其是在批发商这一层次。电子商务将有可能使轮胎批发业务的成本大大降低,并加速现有营销渠道成员的更新和关系营销等深层次渠道合作的开展。这可能会影响本文前面所讨论的部分内容,例如任务分配、挑选渠道成员以及渠道的促销和物流管理等。

但有一点共识就是不论电子商务如何发展,轮胎的营销最终还要依靠传统的零售商网络才能完成,因为轮胎必须在专门场所用专用设备由专业人员更换。因此,对国有轮胎企业来说,加紧建设一个覆盖全国的中小型经销商和零售商网络是最实在的电子商务解决方法。掌握了以零售网络为基础的营销渠道,就能够在电子商务的浪潮中立于不败之地。

6 结语

综上所述,国际轮胎市场一直保持稳定增长,国内市场也随着汽车工业的快速发展而发展,但国有大中型轮胎企业却深处困境。这其中既有很多客观原因,也有主观因素——企业在经营管理中存在很多问题。如果能找到企业

生存发展的竞争优势,在经营决策中抓住重点,就有可能凭借自身的力量走出困境,而不是期盼外部环境的变化。

参考文献:

- [1] 赵金荣. 中国轮胎的生产和出口形势[J]. 橡胶工业, 1999, 46(8): 502.
- [2] 黎扬善. 21世纪中国橡胶工业展望[J]. 橡胶工业, 1999, 46(12): 739.
- [3] 陈志宏. 跨入 21 世纪的中国轮胎工业[J]. 轮胎工业, 2000, 20(1): 3.
- [4] 李美霞. 我国轮胎工业生产技术现状及市场预测[J]. 中国橡胶, 2001, 17(5): 3.
- [5] 鞠洪振. 加快结构调整, 迎接新的挑战[A]. 中联橡胶(集团)总公司. 21世纪橡胶工业论坛论文集[C]. 北京: 中联橡胶(集团)总公司, 2000. 1-3.
- [6] 邓雅俐. 入世、合资、脱困——轮胎企业将如何面对[J]. 中国橡胶, 2000, 16(17): 7.
- [7] 李家伟. 新世纪轮胎工业发展战略[J]. 中国橡胶, 2001, 17(3): 3.
- [8] 鞠洪振. 中国橡胶工业的现状与发展[A]. 中联橡胶(集团)总公司. 98中国橡胶国际会议论文集[C]. 北京: 中联橡胶(集团)总公司, 1998. 1-6.
- [9] 才清林. 轮胎行业如何迎接入世的挑战[J]. 中国橡胶, 2000, 16(5): 8.
- [10] Porter M E. 竞争战略[M]. 陈小悦译. 北京: 华夏出版社, 1997.
- [11] Porter M E. 竞争优势[M]. 陈小悦译. 北京: 华夏出版社, 1997.
- [12] Berman B. Marketing Channels[M]. Canada: John Wiley & Sons Inc., 1996. 21.
- [13] 刘永炬, 曾祥, 滕红波. 中国通路行销[M]. 北京: 企业管理出版社, 1999. 21.
- [14] 秦首先. 辽轮葛斌上任“三板斧”[J]. 中国橡胶, 2000, 16(3): 25.
- [15] Allan J M, Kenneth G H. Selecting sales and distribution channels[J]. Industrial Marketing Management, 1987, 16: 276.
- [16] 菊池康也. 物流管理[M]. 丁立言译. 北京: 清华大学出版社, 1999. 3.