

物案例:福田汽车集成创新营销模式“战役式”直销 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/452/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_\\_c31\\_452431.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/452/2021_2022__E7_89_A9_E6_A1_88_E4_BE_8B__c31_452431.htm) 福田汽车战役式直销模式的产生背景、内涵和基本框架

一、“战役式”直销模式的产生背景

1、战役式直销模式是五代营销理论体系的创新和发展应用。目前营销界公认营销理论的出现是在1900年前后，到2005年全球的营销理论经过五个大的发展阶段，也形成了相互关联但是又有本质不同和本质差异的营销理论。第一代营销是“渠道为王”的阶段，主要解决的是物流配送问题，这个阶段对应于中国是在1990年，开始进入市场经济时代，仍然是供小于求，特别是汽车属于紧缺商品，只有有渠道就能销售。第二代营销是初步竞争阶段。随着市场的发展，光有渠道的开发已经不能促进市场的进一步开发，部分品牌开始在某个单一的功能方面开展创新，比如在产品方面的创新，或者在传播方面的创新，但还不是系统的化的创新。这个阶段对应于中国是在1995年。第三代营销是系统4P理论。她产生于20世纪的60年代，最早由美国营销学学者麦卡锡教授提出。当时的市场正处于卖方市场向买方市场转变的过程中，市场竞争远没有现在激烈。4P理论是营销学的基本理论，它最早将复杂的市场营销活动加以简单化、抽象化和体系化，构建了营销学的基本框架，促进了市场营销理论的发展与普及。4P理论在营销实践中得到了广泛的应用，至今仍然是人们思考营销问题的基本模式。但是4P理论主要是从供方出发来研究市场的需求及变化，如何在竞争中取胜，4P理论重视产品导向而非消费者导向，以满足市场需求为目标。4P

理论是管理学的木桶原理在营销学的应用，只强调把木桶做齐，忽视了把木桶做多大的问题，没有站在消费者的角度，来考虑他们的需求是什么。因此诞生了第四代营销理论以追求消费者满意为目标的4C理论。4C理论是以消费者需求为导向，把消费者和企业双方的利益结合在一起。4C理论虽是4P理论的转化和发展，但被动适应消费者需求的色彩较浓。根据市场的发展，需要在企业与消费者之间建立起互动关系、双赢关系、关联关系等。因此市场的发展及其对4P和4C的回应，需要企业从更高层次建立与消费者之间的更有效的长期关系。于是出现了第五代营销理论，即以建立共同价值需求为目标的4R营销理论。4R理论以关系营销为核心，以竞争为导向，着眼于企业与消费者的互动与双赢，体现企业价值链上下游的价值战略共享，又称为战略价值共享理论。营销理论来源于营销实践，但高于实践，并对营销实践进行指导。福田公司是在中国汽车界最早应用各代营销理论的企业，福田公司成立之初，以产品创新与传播创新等单一功能性创新营销，迅速成长创造了单一汽车品种年销售10万辆的奇迹。福田公司又是中国汽车界最早应用系统4P理论的企业，这一时期奠定了福田汽车商用车第一的地位。根据目前中国营销理论的应用状况，大量的企业仍处于4P理论阶段，只有少数企业进入4C理论阶段，开始研究消费者的需求，福田公司深入研究了五代营销理论体系的发展，我们认为4P、4C、4R理论必须联合应用。4P营销理论是站在企业的角度来思考问题，是营销的一个基础框架，4C营销理论是站在客户的角度来思考问题，重点关注消费者的需求，4R则是站在竞争的角度来研究企业、客户以及市场的需求，这三者结合起来，则即

关注企业内部的价值，也关注企业外部的价值，包括供应链价值、分销链价值以及客户价值。因此福田公司确定了创新应用五代营销理论体系的营销思想，即强化第四代营销理论应用，尝试第五代营销理论应用，探索创新新的营销模式，战役式直销模式则是其中的创新营销模式应用之一。

## 2、战役式直销模式是福田汽车发展的战略需要。

福田汽车的营销模式伴随营销理论的发展应用，也在不断的创新。从最初的单一渠道分销模式，到多品牌分网营销模式，再到组合品牌柔性网络分销模式。但不论是分网还是合网分销，始终是建立在单向终端营销模式上。市场竞争日益激烈，产品同质化与营销模式的趋同越来越明显，这种情况下快速提高终端销售能力，提升终端经营管理水平，成为难点。在终端的经销商层面，也暴露出方式简单，缺乏差异化的种种问题：习惯于“坐销”，缺乏“行销”的经营意识和挖掘客户的能力；过度重视存量营销(单纯的“销售产品观念”)，忽视增量营销(通过提升客户增值服务能力增加销量)；缺乏熟练应用营销理论的职业销售队伍；经销商自身经营资源匮乏等等。伴随福田汽车的产品系列不断拓展，已经在商用车领域形成全系列的发展，对于高端产品例如欧马可、欧曼等产品，在消费者构成、销售方式上与中低端产品存在较大差异，如何做好高端产品的营销，必须在营销模式和营销管理技术上实施创新。如何把福田公司先进的营销理论水平在终端得以最大化的应用，与经销商建立共同的终端，变单项终端为双向终端，由此形成直销的营销模式。

## 二、战役式直销模式的内涵

### 1、“一体化管理、市场化交易”核心思想

福田公司与经销商共同实施对终端的管理，充分发挥厂家的资源优势和营

销理论应用水平与营销管理水平，迅速提升终端的营销能力。但是这种共同管理是通过市场化运作实现的，有别于产权式直销或合资与合作等直销方式。

### 2、战役式运动的特点

福田公司输出优势资源，与经销商一起经营，待经销商的管理水平得到提升，市场营销指标达到要求，福田公司则终止输出，转移到另外的经销商，具有运动作战的特点。

### 3、选择性实施，区别对待

不是所有的经销商都采取战役式直销模式，只针对具备条件的经销商实施，并根据经销商的基本条件区别对待。前提是主要针对具有市场潜力，但目前经营存在较大差距的经销商，其次经销商的关键经营要素可大体归纳为三个：资金、人力、公共关系，三者必备其一可以实施战役式模式，并且根据经销商的关键经营要素的不同，输出不同的资源。

### 4、厂家与商家建立价值共享的平台和纽带，变过去的厂对商的单项控制，为现在的双向合作。

## 三、战役式直销模式的基本框架

### 1、战役式直销的定义

由福田公司根据整体市场格局及区域市场拓展的需要，向指定区域经销商提供一定经营资源，并派驻直销经理作为福田公司与经销商之间的纽带，负责管理、指导和提升经销商业务拓展能力的营销模式。其基本特征是既保持直销经理的稳定性，即“阵地战”的特性，又体现直销经理的流动性，即“运动战”的特点。

### 2、福田公司派驻的直销经理，具有双重身份，即是福田公司的员工，同时又作为经销商的品牌销售经理，接受经销商的管理。

### 3、直销经理在经销商处作为其品牌销售经理，负责福田品牌的销售业务，重点是用福田公司先进的管理技术和业务素质，建立和培训经销商的销售团队，用主动的“行销”改变原来的“坐销”。

### 4、经销商的销量、市场

占有率指标达到目标值，同时经销商已经培育起一支优秀的职业销售团队，福田公司将撤回直销经理，转向其他需要提升的区域和经销商。

### 5、实施“战役式”直销的经销商

福田公司优先给予资源支持，例如铺货、广告宣传、新产品的投放、促销政策等，同时保证经销商区域经销权的稳定。

#### 福田汽车战役式直销模式的发展历程

1999年福田轻卡正处于高速增长阶段，当时的分销渠道已经具有较大规模，渠道数量达到了445家。但是渠道的资金能力普遍存在问题，成为当时制约终端销售的主要因素，较多的采取“代销”的方式，代销模式存在较大的资产风险，福田公司为了解决当时的突出矛盾，对销售模式进行了创新应用，推出了“驻员销售”模式，基本内容是：由福田公司派驻业务员常驻经销商，经销商采取“代销”方式经营，经销商所有库存有驻点业务人员管理，控制合格证和钥匙，同时与当地银行共同签署三方协议，建立专项帐户，经销商每销售一辆车，车款必须立即存入专用帐户后，业务员才交付合格证与钥匙。该专用帐户中的资金转出单位唯一指定为福田公司。“驻员销售”模式，即解决了经销商的资金短缺问题，又通过业务员与银行的合作，有效的控制了资产风险。在当时的市场环境和企业发展阶段中发挥出很好的效果。这种模式是建立在厂家与商家的共同合作以及厂商双方共同利益的基础上，是较为简单的厂商价值共享销售模式，但仅仅是在资源上实现厂商的合作与互利。

到2004年，针对部分经销商缺乏经营管理人才，市场开拓与经营管理能力较弱的情况，福田公司本着扶持经销商做大做强的营销思想，制订了输出品牌经理的制度，主要内容是，经销商提出需求，福田公司选派业务人员，担任经销商

的品牌销售经理，福田公司只保留输出人员的人事关系。经销商与福田公司输出人员是合同聘用关系。品牌经理输出，同时把福田公司的企业文化，管理理念、市场拓展能力向经销商输出，但是这种输出仅仅是单向的人员与管理技术的输出，还未能形成双向的沟通，品牌经理输出后的协议期内，作为经销商的一名员工只接受经销商的管理，福田公司不再对其进行管理。因此品牌经理的输出只是对经销商经营管理人才的一种支持政策。2005年福田公司对五代营销理论体系进行了系统、深入的研究，发现以往的渠道分销模式，是单向的终端销售，销售能力往往取决于渠道质量的好坏，厂家只能通过政策对终端实施间接的管理，但往往存在执行过程中的大幅衰减的问题，另一方面厂商的合作也仅是建立在利益趋同的基础之上，并没有体现经营价值链中分销环节的价值增值与价值共享。同时在对“驻员销售”和“品牌经理输出”进行总结分析的基础上，决定以厂家主动参与经销商的经营管理，把单向销售终端转变为双向终端，并且直接面对客户，由此提出了“战役式”直销模式。福田汽车“战役式”直销模式对中国汽车营销的意义

福田汽车“战役式”直销模式是以第五代营销理论为基础，实施的营销模式创新，从营销实践上验证了战略价值共享的深远意义和实现途径。主要有以下几点：

- 1、“战役式”直销模式，是传统的渠道分销与厂家直销两大销售模式的完美结合，即保留了渠道分销模式中充分利用渠道的资源优势，同时也具备直销模式的直接面对客户的优势。并且解决了厂家采取直销方式对经销商产生的不利影响。
- 2、在分销价值链运营中，对如何实现厂家、经销商以及客户的价值共享进行了探索和实践。
- 3、“

战役式”直销模式，为建立新型的厂商关系，厂商之间不单是利益趋同，而是能真正的站在市场的角度和消费者的角度共同创造价值。4、“战役式”直销模式成为解决厂家直控终端，迅速提升终端的销售能力的有效解决方案。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)