

基于 NVivo 的乘用车品牌厂商经销商激励政策案例研究

杨志勇 易军

上海大众汽车有限公司

【摘要】 本文以乘用车品牌厂商作为研究对象,参考已有渠道和激励理论,通过模式对比的思路并借助 NVivo 的案例研究,分析经销商激励政策的出发点、类型和措施并比较了不同派系品牌激励政策侧重点异同。在此基础上,探讨乘用车品牌厂商如何设计激励政策,提高激励效果。研究发现年度综合评优激励是传统激励理论之外的一种综合性激励措施,厂商特别是自主品牌厂商需要在产出和行为基础上更多关注到经销商的承诺以及能力的提升。

【关键词】 乘用车厂商 经销商激励 案例研究 NVivo

The Case Study of Auto – manufacturer’s Incentive Policy for Dealers with NVivo

YangZhiyong* Yi Jun

Shanghai Volkswagen Automotive Co. Ltd.

Abstract: This paper focus on auto manufacturers. Drawing on the existing channel & incentive theory, through pattern comparison & case study with NVivo, we analyze the object, form and application of dealer incentive policy, and compare the similarities and differences of diverse brand policy. Then, we discuss how auto manufacturers design the incentive policy and enhance incentive effect. Our research find that yearly comprehensive appraise incentive policy is the new – founded comprehensive incentive method beyond the traditional theory. And manufacturers, particularly self – owned brands have to pay more attention on the commitment and capability incentive besides the output and behavior incentive.

Key words: Auto manufacturers Dealer incentive policy Case study NVivo

引言

近年来,福特、比亚迪经销商退网等渠道冲突演变为受人关注的事件^a。人们发现,在非对称关系渠道中,主导一方以其优势导致渠道矛盾冲突,不合理政策激起了弱势一方的不满^[1]。同时,随着经销商数量和规模增加,厂商推出高激励性的措施日益困难^[2]。渠道治理机制中激励类别数目和不同类型激励措施的应用成为渠道控制中一个重要并新兴的方面。激励政策运用的广度、深度和频率都需要精心设计的描述性研究^[3]。对厂商来说,最终的销售、服务仍需通过经销商的努力与合作去实现,政策的合理性及应用效果直接决定经销商运营管理效果。从上述冲突也可看出,如何采取有效的激励政策是主导地位厂商亟待解决的现实问题。

本文用多案例方法探索乘用车厂商如何激励经销商这一研究主题。激励政策表现为特定时期内规范、成文的商务政策,较难用问卷、实验等形式体现出其权威、准确性。另外,案例研究比较适合研究“如何”和“为何”之类的问题,尤其适用于对管理现象的理解,寻找新的概念和思路,乃至理论创建^[4]。本文旨在讨论乘用车品牌厂商“如何”通过商务政策激励经销商,故采用案例分析是可行的。

1 研究问题的提出

本文借鉴“事先提出理论主题、界定具体研究问题,然后再针对性进行资料收集和分析,最后以指导相关研究结论”这一研究思路,针对乘用车品牌厂商如何激励经销商这一研究问题梳理相关理论框架,进而得出本文的相关研究命题。

1.1 相关问题的研究回顾

1.1.1 渠道激励的理论框架

渠道管理研究通常采用的范式是渠道政治经济框架 (Stern & Reve, 1980)^[5]。该框架涵盖效率结果 (经济框架) 和关系结果 (政治框架) 两种导向,包括结构和过程两方面。经济结构指渠道成员的交易形式,经济过程反映垂直渠道间的决策形式;政治结构指渠道成员间存在的权力依赖关系的形式,政治过程则是渠道成员间的情感。这一框架成为渠道合作结果的经典范式^[6]。

渠道激励指供应商为激励经销商积极支持其工作事项在标准运营协议表述地行为或者政策 (Gilliland, 2003)^[2]。信息非对称条件下,激励表现为制造商如何设计相应契约来激励经销商提高服务水平进而最大化制造商自己的利益的问题^[7]。对高科技行业的研究结果发现制造商应该以目标达成

a 代表性的例子:①2006年长安福特汽车公司调整后的销售策略,被经销商视为高压政策,引发首例经销商怒怼厂商事件(《中国经济时报》,2006年12月20日);②2010年郑州大河车展上,河南20家经销商联合声讨比亚迪,经销商们打出了“警告比亚迪准商家:谁暗光”的横幅(《消费质量报》,2010年12月24日)。

(经济结构)、灵活适应(经济过程)、内部和谐(政治结构)、稳定性(政治过程)作为经销商表现关注点,从而形成对产出、活动、能力和承诺等四类渠道激励措施的构成维度^[2,8]。具体包括:①产出激励:基于产出目标及产品数量实现上的奖励。给经销商的返利是最典型的产出激励方式,通过物质或金钱奖励来肯定经销商在市占率和客户满意度方面的成绩。针对特定产出的激励策略使得经销商能够设置、控制以及衡量出绩效^[9]。②行为激励:基于特定渠道任务完成的奖励。制造商采取正激励或负激励的手段确保经销商做出符合其要求的行为。如对窜货、销售假货等违反渠道规定的经销商给予取消当季返点或罚款等处罚。③能力激励:基于提高经销商技能水平和知识的奖励,如示范认证、培训辅导等激励以及提供信息化、自动化的交易工具等。若激励措施有利于提升经销商的销售水平并提高效益,分销商将非常愿意接受这种奖励并积极响应。实证证明,培训与营销渠道竞争力和渠道绩效两者之间都存在正相关关系^[10]。④承诺激励:基于渠道成员的承诺实现的奖励。制造商对经销商的承诺激励则是为了控制经销商对其投资的时间、金钱和努力。

1.1.2 汽车行业渠道激励

从渠道成员关系来看,厂商和经销商作为供应链上的一个环节应该是上下游协作关系,并无主仆之分。由于我国《汽车品牌专卖管理办法》规定要求汽车经营主体必须具备品牌代理权和经营权,而不仅仅是具有销售机动车辆的资格^[11]。品牌专卖推动渠道权力迅速向制造厂商集中,从实质上赋予了厂家对销售的高度控制权^[12],这说明了乘用车品牌厂商的行业主导地位。在汽车垂直渠道体系中,制造商向经销商提供汽车、通过合同控制、激励其与经销商的关

系。从博弈论角度看,汽车制造商和经销商作为独立的理性人都追求利益最大化。经销商希望获取短期利润,而制造商看重当前销量同时更希望经销商付出更多的长期性努力从而获取更好的市场占有率和满意度。由于经销商努力程度很难被监督,除非制造商对汽车经销商付出的长期性努力给予一定的补偿。否则汽车经销商没有积极性去实施长期性努力。激励能否被汽车经销商接受取决于其与汽车经销商绩效的关注相关度,激励水平也与汽车经销商绩效考虑的兼容程度一致^[13]。而激励可以通过渠道满意而间接影响渠道绩效^[14]。

厂商通过采取各种激励或促进措施,协调、平衡和化解渠道运作过程中出现的利益冲突,对渠道利润进行重新分配,力图以此调动各渠道成员的积极性、主动性。经销商只有接受企业的激励策略,企业才能实现对经销商的潜在控制。

1.2 理论框架与研究命题的确定

我们认为汽车渠道激励政策设计应遵循“目标确定—类型划分—措施采用”的思路(图1):首先明确激励导向目标,不同目标决定了厂商对经销商经营方向引导的差异,例如渠道政治经济框架中的不同导向。其次,选择激励类型。前文综述可以看出,4种类型的激励有显著差异。最后,制定激励措施,制定经销商激励政策。对于以主导地位厂商来说,我们需要通过案例研究解答三方面的研究问题:

- (1) 我国主导地位厂商的经销商营销奖励政策的措施有哪些?有哪些类别?
- (2) 我国主导地位厂商的经销商激励关注点有哪些?是否与已有研究中的划分相吻合?
- (3) 不同案例之间激励政策是否存在差异性?

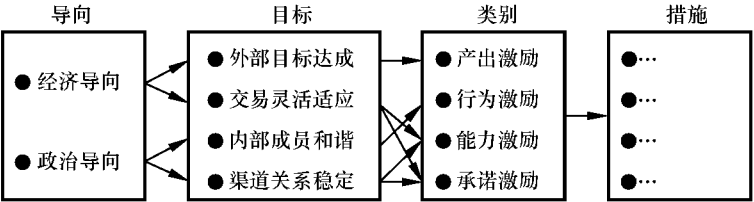


图1 渠道激励的理论框架

2 案例选择与收集

案例研究的目的是归纳理论,而非计算频率。因此样本的选择不需要遵循抽样法则,只要案例具有足够的特殊性和典型性就可以。单一案例更像是一个故事描述,不足以反映实际情况,而多案例研究则可以形成好的理论构建,多案例研究以4~10个为宜^[4]。同时,各处搜集的信息具有一致性,才能提高信息的可信性和有效性,用于作为理论假设的支撑材料^[16]。

本文以12个品牌为样本,既涵盖了日韩美欧等合资品牌,也包括自主品牌,同时高中低档品牌俱全丰富了案例的代表性。在面临数以百计的经销商时,厂商针对所有渠道成员制定的激励政策就变化为标准化的运营协议^[17]。由此,本文主要以各品牌厂商发布的年度商务政策作为分析对象,保证了研究客体的一致性。由于商务政策一定程度上属于保密性质,从官方渠道获取资料难度较大,所以从公开渠道

(例如百度文库、豆瓣等)选取了样本品牌过去三年中的相关政策。为避免不必要的纠纷,采用匿名化处理,各品牌均以“派系—代码”方式命名。同时,两位研究者独立编码相同的文本材料,通过“编码一致百分比”衡量原始材料编码的一致程度,以保证研究的信度和效度研究案例的代表性和一致性。2012年研究案例样本总体占据了行业中近44%的市场份额,使得本研究具备了良好的实用情景代表性(表1)。

表1 样本基本情况描述

案例类别	样本数	12年市场份额
欧系品牌	3	11.35%
美系品牌	3	12.65%
日韩品牌	3	11.97%
自主品牌	3	7.92%
总计	12	43.90%

注:市场份额数据根据盖世汽车网、搜狐汽车等信息整理。

3 研究方法

案例研究有两种逻辑：一种是没有理论框架的指引、发散地对案例进行调查研究，通过归纳调查结果得出结论，再对结论进行分析，形成理论框架；另一种是根据已有或新建立的理论框架，对样本案例进行调查研究，最终通过对理论框架的验证和修正得出相应结论（李飞等，2009）^[18]。本文明显属于后者。在案例研究框架下，Donald Campbell（1975）认为来自同类案例中一些信息可能会和某些理论的命题有关，在此基础上提出模式对比（Pattern Matching）范式。Trochim（1989）比较了以实证为基础的模式和理论或假说所预测的模式。他认为如果是描述性的案例研究，只要在收集资料之前就先定义好特定变量间所预期的模式，模式对比仍可用^[19]（图2）。

数据分析实现2个目标：一是通过案例数据与理论框架对比的方式验证理论框架，二是基于案例数据对理论框架进行补充完善。本文在案例分析的基础上，将渠道激励的相关理论框架与乘用车制造厂商的经销商营销激励商务政策案例分析结果运营模式对比的思路进行比较。试图讨论现有案例中的商务政策是否符合已有的激励框架并尝试新的探索。

4 案例分析

4.1 数据编码

数据分析以数据编码为基础。为验证已有的理论，首先以理论框架中提炼出的4个激励类别变量作为编码变量，包

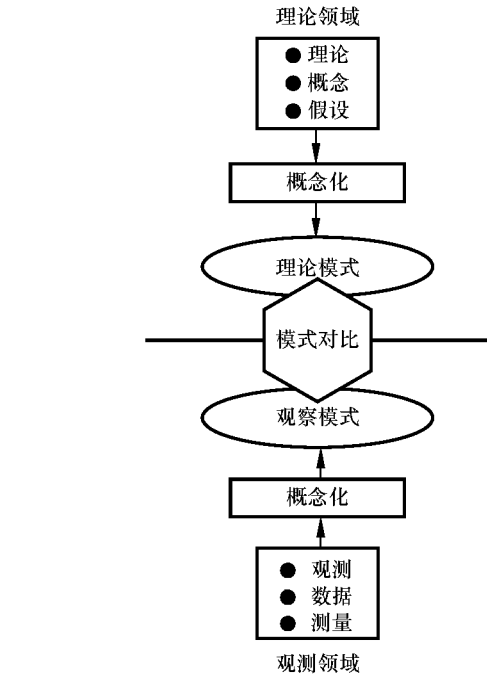


图2 模式对比的基本模型

括承诺激励、能力激励、行为激励和产出激励。然后，借助定性分析软件 QSR NVivo 8 对资料进行编码，在编码过程中增加一个新变量“综合评优激励”，通过编码分析，最终形成了5个主题树节点包含23个开放式编码累计230条引文的数据库。

表2 案例编码分布

树节点	子节点	参考点	举例	百分比	
A 产出激励	A1 销售业绩	14	销量完成	6.09%	42.61%
	A2 客户满意度	43	电话调研、JDP SSL/CSI	18.70%	
	A3 市场占有率	11	市场份额奖励	4.78%	
	A4 二手车业务	9	二手车置换业绩奖励	3.91%	
	A5 出租车业务	4	出租车支持	1.74%	
	A6 大客户支持	11	大客户业务支持	4.78%	
	A7 增值业务	6	保险、消费信贷	2.61%	
B 行为激励	B1 库存管控	3	库存量、库龄、结构	1.30%	31.74%
	B2 试乘试驾	8	试乘试驾配置、管理	3.48%	
	B3 市场推广	16	媒体投放、活动展示	6.96%	
	B4 客户关系	1	投诉处理、车友会	0.43%	
	B5 标准执行	10	服务标准审核\检查	4.35%	
	B6 信息管理	15	信息准确率、及时率	6.52%	
	B7 区域管理	9	跨区域销售行为	3.91%	
	B9 价格管理	6	销售价格、限价行为	2.61%	
	B10 二级网点	5	二级网点开设、管理	2.17%	
C 承诺激励	C1 投资返利	4	建店投资返还	1.74%	16.09%
	C2 目标承担	15	销售目标系数奖励	6.52%	
	C3 人员配置	12	人员岗位充足	5.22%	
	C4 资金管理	6	资金充足、融资	2.61%	

续 表

树节点	子节点	参考点	举例	百分比	
D 能力激励	D1 人员培训	12	人员培训服务与支持	5.22%	6.96%
	D2 运营体系	4	运营体系建立、优化	1.74%	
E 综合	E1 经销商评优	6	星级评定、年度奖励	2.61%	2.61%
总计		230		100.00%	

数据来源于基于 QSR NVivo 8 的编码分析结果。

为判断研究信度和效度，两位研究者分别独立编码，然后通过 NVivo9.0 软件中“编码比较”（coding comparison）功能的“编码一致百分比”进行判断（表 3）。结果显示，

案例研究样本中 23 个节点的一致百分比在 69% ~ 90% 之间，表明编码者一致性程度较为合理，可以保证研究的信度和效度要求。

表 3 编码一致百分比

子节点	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	B1	B2	B3	B4	B5
百分比	84%	77%	82%	74%	76%	87%	84%	77%	82%	85%	73%	76%
子节点	B6	B7	B9	B1	C1	C2	C3	C4	D1	D2	E1	
百分比	69%	72%	78%	82%	80%	79%	85%	80%	89%	73%	90%	

数据来源于基于 QSR NVivo 8 的编码一致性检验。

4.2 激励政策的类别分析

根据表 2，样本的激励政策基本验证了 David I. Gilliland 的激励 4 维度理论。产出激励占据 42.61% 的比例成为中最广泛采用的激励手段，这其中既有传统的产出（销量、市占率、满意度），也有新业务产出（二手车、保险、信贷等增值业务）。活动激励是为控制其行为，尤其是对成功销售产品必要的行为。针对特定任务完成的行为激励以 31.74% 的比例也成为厂商比较广泛采用的激励措施。承诺激励因涉及到经销商对其投资的时间，金钱和努力也在所有激励措施中占据了 16.09% 的份额。与前 3 种激励相比，能力激励受到的关注相对较少（6.96%），主要体现在个人培训支持和组织运营提升两个角度。与已有激励框架不同，在编码过程中我们发现部分品牌激励政策中出现了“评优奖励（2.61%）”这一既含有产出、也涉及到某些行为的综合性奖励。这一激励既含有物质刺激，也带有精神嘉奖；既关注结果、也关注过程指标的激励措施很难归入具体某一类。由此，本文将其定义为一种综合性的激励措施，这也是已有理论中没有关注到的激励方式。模式对比的两个目的均得以实现。

4.3 不同派系品牌之间的激励差异分析

本文对于案例样本之间可能的差异进行了分析，日系品牌在激励方面政策最为丰富（64 个参考点），并且在普遍关注的产出激励和行为激励外，关注到了对经销商承诺的激励（12 个参考点，占到总数的近 1/5），这或许与日系企业“高承诺人力资源管理”^[20]一脉相承。一般高度激励会直接在产出有所反应，美系品牌对产出激励的高度关注（占到了研究涉及总激励参考点的近 40%）也可以从一个角度解释其 2012 年在样本系列品牌所占市占率较高的原因。相对而言，欧系品牌案例样在研究系列中对于不用类别的激励关注度更

加均衡（45%、30%、15%、5%、5%），这与欧系品牌进入中国市场时间最长，管理体系更为完善有关。与国外品牌相比，自主品牌激励政策的设计相对简单，以短期产出和作为激励为主，基于长期目标的承诺性激励（投资返利、目标设定等）不够，研究样本中还没有评优性的激励出现，国外品牌的普遍做法仍值得自主品牌学习和借鉴。

表 4 不同品牌派系激励政策差异性比较

	产出激励	行为激励	承诺激励	能力激励	经销商评优激励
美系品牌	15	13	6	3	1
欧系品牌	27	18	8	3	3
日韩品牌	26	22	12	2	2
自主品牌	11	8	3	2	0

注：数据来源于作者整理分析。

5 研究结果与讨论

本文借鉴渠道激励理论，通过案例探索乘用车品牌厂商激励经销商的措施和类别，然后再将结论与已有框架进行模式对比，发现除了传统的产出、行为、能力和承诺外，还有汽车厂商还对经销商采取了综合性的评优激励政策，这一激励不单纯的以某种指标为主，而是试图更全面地视角对经销商奖惩激励。综合性激励政策对经销商来讲还是有吸引力的，因为激励符合高强度、及时性、兼容性、公平性时才更容易被接受（更容易实现供应商的控制）^[2]。

研究发现，以乘用车厂商对经销商结果和行为的关注仍然占据绝对主导地位。两者能够奏效也与经销商短期利益导向有关，这验证了经济激励作为解决经销商管理的首选条件和因素的既有结论^[21]。对于双方来说，基于一定承诺的激励是为了促使对方投入更多的人、财、物作为专用性资产以达成目标，这种承诺是行为和产出的必要保障，

也被逐渐加以重视。制造商对渠道成员的激励,除了用一定的手段满足其需求,更要帮助其解决营销中的问题。帮助其提升营销能力。能力激励对经销商行为的影响,主要集中在对其营销能力的培养上^[22]。与其他激励不同的是,综合评优除了物质激励外更突出了精神嘉奖和荣誉激励的成分。这与以往激励框架不同,但却体现出了渠道的政治经济框架的内涵。于是,对经销商的年度评优激励也逐渐纳入部分厂商的视野。

研究发现,各乘用车派系品牌厂商在的激励政策上有所差异。由于市场进入时间的长短以及竞争话语权的不同,外资品牌除了产出关注,对经销商行为和能力的提升提出了更全面、更高的要求,而自主品牌则仍然局限于对产出和行为等短期利益的关注。经销商承诺达成和能力提升是自主品牌需要考虑拓展的激励视角。因为获得利润、降低风险、提高竞争能力是中间商最重要的三种需求,只有制造商采用的设定的激励活动或目标能够最终满足上述三种需求时,才能使中间商获得满意感,产生激励作用^[23]。

本文一方面需要对理论框架中的渠道激励框架进行检验,以明确一系列激励政策“是什么”的问题;另一方面,还要对激励政策相对重要性及不同样本之间的差异性进行探

索和构建,试图回答乘用车品牌厂商经销商激励政策“为什么”和“怎么样”成功的问题。因此本文兼有理论验证和理论构建的特点。

本文研究问题来源于实际的经销商渠道运营管理实践,以现实中主流汽车品牌案例作为样本,通过分析比较,回答了目前汽车品牌厂商如何设计激励政策的问题。不仅在理论上验证和完善了已有的渠道管理和激励理论,更重要的是为厂商梳理了激励政策设计的框架,并且在此基础上指出了各个派系品牌的侧重点以及有待于完善的空间所在,这是本文的实践意义所在。

由于本研究是以乘用车品牌厂商研究对象的案例研究,所以本研究的结论仅适用于特定或相似厂商占据主导地位的销售渠道。而关于其他厂商占据主导地位的行业以及经销商占据主导地位的激励政策设计需要其他检验。因此,在不同的渠道背景下,检验渠道成员之间如何激励其他成员可以作为今后实证研究的一个方向。当然,由于案例研究法在测量变量、处理数据方面的局限性,所以采用更加严谨、科学的方法研究渠道激励政策设计也是需要完善的方向。

参考文献

- [1] 杨力,刘佳,胡左浩,赵平. 经销商感知公平与渠道关系质量的实证研究 [J]. 营销科学学报, 2012, 8 (2): 45-63.
- [2] David I. Gilliland. Toward a business - to - business channel incentives classification scheme [J]. Industrial Marketing Management, 2003, 32: 55-67.
- [3] Frazier, Gary L. Organizing and Managing Channels of Distribution [J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 1999, 27 (2): 226-240.
- [4] Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research [J]. Academy of Management Review, 1989, 14 (4): 532-550.
- [5] Stern L W, Reve T. Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis [J]. Journal of Marketing, 1980, 44 (3): 52-64.
- [6] 李新建,黄敏学,李小玲. 营销渠道如何“无为而治”:渠道政策的制度化机制研究 [J]. 营销科学学报, 2012, 8 (4) 1-17.
- [7] 田厚平,刘长贤. 非对称信息下分销渠道中的激励契约设计 [J]. 管理科学学报, 2009, 12 (3): 77-82.
- [8] David I. Gilliland. Designing channel incentives to overcome reseller rejection [J]. Industrial Marketing Management, 2004, (33): 87-95.
- [9] Jaworski, B. J. Toward a theory of marketing control: Environmental context, control types, and consequences [J]. Journal of Marketing, 1988, 52 (3): 23-39.
- [10] Dag H. Olsen, Tom R. Eikebrokk. Training for the e-business competition: an empirical investigation of the relationship between competence [J]. training and performance in European SMEs, 2006, 25 (7): 1-10.
- [11] 商务部,发改委,国家工商总局. 汽车品牌销售管理实施办法 [EB/OL]. <http://www.mofcom.gov.cn/aarticle/h/d/200502/20050200019191.html?590527218=4035312403> (2013-03-12).
- [12] 徐建忠. 基于顾客消费行为的营销渠道激励机制研究 [D]. 华中科技大学博士学位论文, 2007.
- [13] Williamson, O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives [J]. Administrative Science Quarterly, 1991, 36: 269-296.
- [14] 李平,周玉瑶,刘翠华. 汽车行业渠道激励、满意、绩效关系的实证研究 [J]. 湖南大学学报 (社会科学版), 2005, 25 (1): 66-70.
- [15] Frazier, G. L. Organizing and managing channels of distribution [J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 1999, 27 (2): 226-240.
- [16] Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods (2nd ed.) [M]. Newbury Park, CA: Sage, 1994.
- [17] Fites, D. V.. Make your dealers your partners [J]. Harvard Business Review, 1996, 74 (2): 40-51.
- [18] 李飞等. 高速成长的营销神话—基于中国10家成功企业的多案例研究 [J]. 管理世界, 2009, 2: 38-51.
- [19] M. K. TROCHIM. Outcome pattern matching and program theory [J]. Evaluation and Program Planning, 1989, 12: 355-366.
- [20] 宋利,杨春明. “高承诺”人力资源管理的效应 [J]. 管理科学文摘, 2005 (12): 64.
- [21] Eisenhardt, K. M. Control. Organizational and

- Economic Approaches [J]. Management Science, 1985, 31 (2): 134-149.
- [22] Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. A measurement model of the dimensions and types of output and behavior control: An empirical test in a sales force context [J]. Journal of Business Research, 1997, 39: 159-172.
- [23] 秦良娟. 营销渠道激励模型研究 [J]. 西安交通大学学报 (社会科学版), 2006, 26 (4): 27-30.