

分销渠道冲突： 何时会有危险

Christine B. Bucklin
Pamela A. Thomas - Graham
Elizabeth A. Webster

将抱怨与具体的经济事实分开
有冲突，必然有解决的方法
不要过激反应，但也不要坐视无睹

今天的制造商通过各式各样的分销渠道来销售产品，从沃尔玛大型超市(Wal-Mart)到万维网(World Wide Web)，可谓是应有尽有。由于制造商往往会使用多种分销渠道，不可避免地就会发生几种分销渠道将产品销售给同种客户群的现象。当这种情况出现时，我们称之为分销渠道冲突。一旦发生此类冲突，原因常常需追溯到制造商这个源头。

冲突会有多种表现形式。有些是无害的——只不过是竞争激烈的市场环境中的一点摩擦而已；有些冲突会对制造商有利，因为它能导致优胜劣汰，迫使那些过时的、运作不经济的分销商努力去适应竞争环境，否则就会自动消亡；但有些冲突的确极具杀伤力，甚至足以动摇最佳产品的经济值。

危险的分销冲突常常发生在当一种渠道瞄准的是已经有另一种渠道在服务的客户群之时，这种情况会导致分销渠道经济的恶性发展，造成受威胁的分销渠道或者采取手段报复制造商，或者干脆停止销售制造商的产品。无论上述哪种情况发生，制造商都会受到损失。

有时，制造商的风险甚至会很高，让我们看看几个发生在美国的真实案例。希斯宠物食品公司(Hill's Science Diet)由于在连锁超市试验其“店

中”宠物商店新概念，而失去了专业宠物商店和动物食品商店对它的有力支持，因为连锁超市这个分销渠道对后者构成了相当大的竞争威胁。在汽车行业，专门经销日本汽车替换引擎的霸主——ATK 公司，在了一项试图削减分销商数量，将产品直销给个体机修商和安装公司的计划中，失去了其垄断地位。

桂格食品公司(Quaker Oats')最近卖掉了其 Snapple 业务，账面冲销 14 亿美元，一部分也是因渠道冲突而起。桂格原先计划将其经销 Gatorade 业务和 Snapple 业务的分销商进行整合。具体作法是，桂格公司希望原先经销 Snapple 的分销商能专门集中于便利店，主要瞄准总体销量并不多的便利店；而原先经销 Gatorade 的分销商将负责处理来自于大型连锁超市和主要客户的大订单。

然而，这项策略却招致桂格公司的“后院起火”。当桂格公司向 Snapple 经销商建议要将一些客户转移至 Gatorade 旗下时，Snapple 经销商予以了强烈反抗，他们认为这种按照客户性质而制定的渠道战略损害了他们原先的 Snapple 独家经销权。一些 Snapple 经销商甚至诉之于法律手段。虽然最终桂格公司给予了有效反击，但在当时桂格公司与另两家食品公司的竞争正盛之时，这场争端的确分散了桂格公司的精力。

一、分辨隐患

要辨明哪些是真有隐患的渠道冲突却使得许多制造商感到无从入手

渠道冲突可能会导致毁灭性影响的道理显而易见，但要辨明哪些是真有隐患的渠道冲突却使许多制造商感到无从入手。我们认为要发现并判断隐患的关键在于回答四个简单的问题：

首先，这些渠道是否在力图服务于同样的最终用户？有些貌似渠道冲突的其实却可能是一个增长机会，因为新的分销渠道服务的是那些尚未被完全满足的市场。举例而言，可口可乐公司在日本安装第一批自动售货机时，曾招来零售商的一片反对声。然而，事实成功地表明：虽然自动售货机也是服务于同样的客户群，但它是在别的场合发挥着不同的作用，完全是一种新的价值定位。正因为如此，经济上的事实使得可口可乐挡住了零售商的叫骂声。与此有着异曲同工性质的是，那些以 Charles Schwab 为典型的公司正在以电子商务的渠道新形式来满足个人金融服务方面的潜在客户需求。例如，对于“自己服务自己”的客户群，这种渠道方式可提供诸如价格便宜、信息充分的便利。

第二，有些其实是互利于双方的渠道是否被错误地认为是在相互竞争？有时新渠道表面上看上去像是和现有的渠道竞争，但实际上它是在拓展产品的应用领域，或是在帮助扩大产品的品牌效应。比如，耐克自己创办了耐克专卖店，这些专卖店在提高耐克产品知名度，帮助耐克控制自己的品牌形象方面成绩斐然。但起初耐克刚建立专卖店时，那些与之竞争的运动商店曾群起而攻之，但后来这种新的渠道证明可以帮助所有销售渠道大幅度提高销售额。

现今，出版社与国际互联网上销售公司 Amazon.com 联合以期能在网上经销书本和减少退货率的大潮也使得“品类杀手”(Borders and Barnes & Nobel)书商进入了电子网络领域。虽然就目前而言尚无法完全判定该战略的效用，但很明显使用这种战略可以吸引那些喜欢使用 Amazon 浏览器 EYES 来更方便，更多获取信息的顾客群。

在保险业，Progressive Auto 保险公司成功地引进了电话直销的方式，由此除了该保险公司的代理商之外，客户还可获得 24 小时的电话服务；雅芳化妆品公司似乎也采用了同样的战略；它即将面世的国际互联网网址可为顾客提供直接交易的便利，同时还可将顾客的要求迅速传达给雅芳的销售代表。此类方式实际上是增加了现有渠道的销售额，而非将现有渠道取而代之。

第三，分销商不断下滑的利润是否真是由于另一种分销渠道的进入而引起的？有时候，管理经营不善，而非分销渠道冲突，会是一个分销渠道持续丧失竞争力的根本原因。当只有一个竞争力弱的分销渠道抱怨有渠道冲突时，制造商首先应评估该分销商彻底失败的可能性，并且预测会给制造商带来收入下降的幅度。接着，制造商就应该决定是给予分销商有力的支持，还是应制定过渡战略，并在同一类分销渠道中寻找更有活力的分销商来渐渐取代现有亏损的分销商。

寻找渠道中的正确合作伙伴经常与选择何种分销渠道具有同等重要的战略意义。为防止过度依赖不可靠的分销商，制造商需要监控分销商的运作情况，并与其一起工作提高分销商的技能和实力。此外，有时候换掉分销商也不失为是一种英明之举。

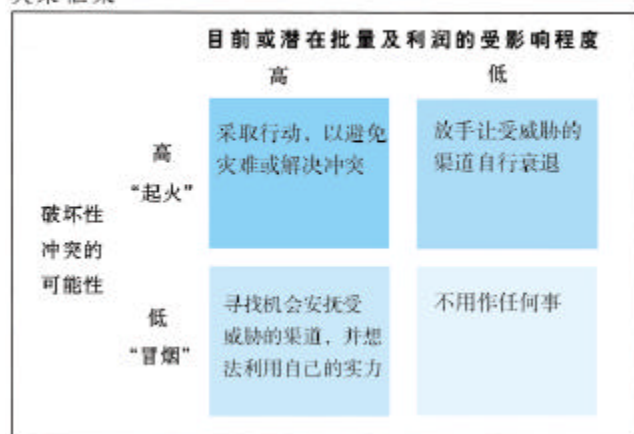
第四，一个分销渠道的衰退是否真会影响制造商的利益？有时候，渠道衰退是因为整个渠道经济的迁移，或是消费者偏好的变化。有一个恰当的例子：七八十年代，美国的烟草分销商运作十分不经济，效益不断下滑，而这背后的原因是一一烟草分销商是一个分销网络支离破碎的时代的残留物，并不适应将来的发展。鉴于此，烟草商拒绝继续支持烟草分销商，而将更多的精力给予了代表未来的大规模分销商。

何时行动

回答上述四个问题可以使制造商更好地判断哪种分销冲突才是真正有危险的。如果某种冲突的确隐含着巨大的危害性，而且制造商有大量的产品需要通过这条分销渠道，那么制造商就必须采取行动来缓解形势(图示 1)。在作

决策之前，制造商必须将从现有批量中可获得的成本优势、从现有分销渠道中获得的相关利润，与进入新渠道的经济利益相比较，同时也须考虑到现有分销渠道采取报复行动的可能性以及在此种情况下可引发的额外费用。

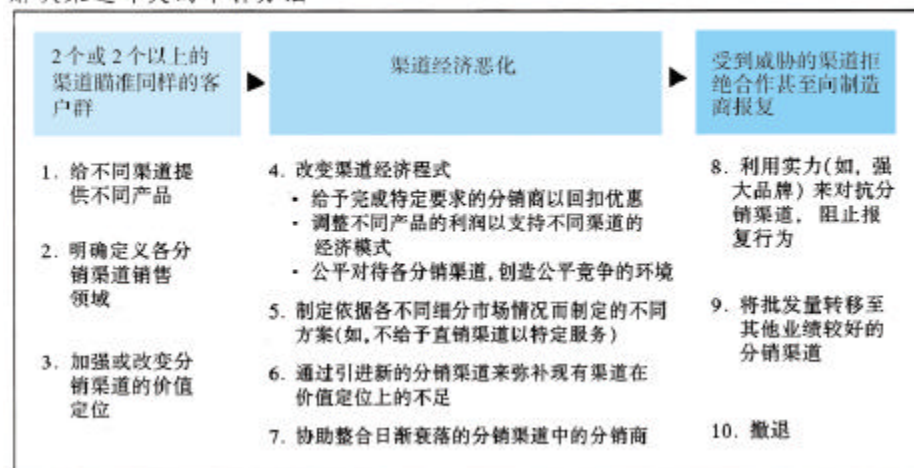
决策框架



二、避免渠道灾难

若制造商已确定一些渠道冲突有潜在危险，下一个问题就该如何解决这些冲突。图示 2 展示了对付处于不同发展阶段的渠道冲突可采用的一系列

解决渠道冲突的十种方法



方法。如果在瞄准同样客户群的分销渠道之间萌芽出冲突，供应商可以为每个渠道分别提供不同的、各适其所的产品和品牌的方法来化解冲突。

举例来说，德伟公司(Black & Decker)通过三种不同的渠道来分别销售三个系列的产品。对于那些不精挑细选的顾客，德伟公司将以公司名称命名的一个系列产品通过凯玛特(K-Mart)连锁商店和其他相类似分销渠道销售到这些顾客手中。对于那些严肃认真的购物者，德伟公司在 1993 年特别推出 Quantum 牌系列产品，并通过家庭用品中心(The Home Depot)等专业装潢中心来满足他们的需求。第三类系列产品是在 1991 年推出的 De Walt 系列，该系列是专门提供给那些通过贸易商批货的职业承包商和建筑队。

与此相类似的还有 Kendall-Jackson 葡萄酒酿造公司，现在这个公司已在美国 13 个州中通过国际互联网销售它的某些品牌的葡萄酒。这个公司通过电子网络销售的葡萄酒，如 Artisans & Estates 牌，是极少通过零售渠道分销的，零售渠道主要销售一些比较大众化的葡萄酒，如 Vinter 和 Grand 之类。而通过国际互联网销售的葡萄酒多比店里销售的更为高档，定价相对也会更高，把它们区分开来的目的也正是为了防止渠道冲突。这个公司的网页共有 150 多页，并分别瞄准在品尝葡萄酒方面的新手、略有经验者和美酒鉴赏家。

另外一个使用不同品牌来同时服务于不同客户群的公司是 Levi Strauss。它将其 Britannia 牌牛仔系列和 Levi 牌休闲服通过诸如沃尔玛和塔格特之类的大型连锁超市销售给中等收入的家庭。另外将其 Dockers 和 Silver Tab 服装瞄准那些爱光顾大百货商店和专卖店的流行追逐者。对于需要高档休闲装的年轻专业人员，Levi Strauss 则推出 Slates 系列来迎合他们的喜好，销售地点则选择在如 Macy's、Bloomingdale 和其他一些最高档百货商店。而 Levi Strauss 销售的所覆盖到的另一个极端，即喜欢讨价还价的购物者，则可在 Levi 直销店中发现因库存过量、季节性削价、尺码不全或有质量缺陷的便宜货。

或者，制造商还可通过或为产品引入微小差别、或为同样产品使用不同名字的方法来创造产品各异的假象。在床垫市场，一些主要制造商将其相类似甚而一模一样的产品标以不同名字，销售给不同渠道。顾客会为表面看上去有成百种的床垫而感到眼花缭乱，但实质上，这不过是精明的制造商一种销售伎俩而已。

同样，家电制造商有时也会使用同样的方法，即在不同的分销渠道引入型号不同但实质上却相类似的产品。然而，这种方法在该领域已渐渐失去威力，因为顾客已从先前依靠辨别各种型号来作出购买决定的方法，更多地转向依靠购买指南(国际互联网上有大量此类信息)来全盘考虑产品性能和价格，作出更客观公正的决策。

另一种厂商可以考虑使用的方法是，区分各分销渠道的角色，使各类分

销渠道仅在价值传递体系中的特殊范围内开展各自的经营活动，这意味着严格区分各分销渠道的经营范围，或者像柯达公司平息其高附加值供应商和经济人之间的战火一样，对一条渠道中各个成员的角色和分工予以定义并加以实施。

此外，制造商还可考虑去改变某些日趋萧条的渠道的经济状况，这经常能带来渠道经济状况的好转。比如，制造商可以给予那些完成特定要求，提供高附加值服务的分销商以回扣优惠，或者依照分销商的服务价值，调整产品的利润。

1992 年，GE 的家电部门通过向其分销商和零售商提供旨在提高其竞争力的各种支持项目，加强了其分销和零售业务。GE 采用的是“两层阶梯法”。一方面，它给予分销商以与大型零售商同样的价格优惠，希望能借此提高分销商的经营业绩；另一方面，GE 又向分销商推出优惠贷款项目，以资助分销商致力于改进其门店设计。这两项举措都取得了显著的成效——尽管市场竞争异常激烈，GE 的市场份额还是从 1992 年的 27% 上升到了 1996 年的 30%。与 GE 作法相类似的还有 Sears 公司，该公司向其郊县的家电分销商们提供财务、系统等支持，并帮助它们管理会计和存货。

如果渠道利润不可避免地还是要下挫的话，那么制造商必须要充分估计它是否能承受得住渠道的报复行为。然而，在通常情况下，渠道也很不愿意采取报复行为，因为报复要比冲突付出更大的代价，尤其当制造商，而不是分销商、直接拥有顾客的情况下更是如此。一些市场上的主导品牌还可利用其强大的品牌效应来防止渠道的报复，比如当年量贩店不断崛起，宝洁公司将很大一部分销量从超市转到量贩店之时，也正是依靠了自己的品牌优势而避免了超市的报复行为。

但如果制造商的确能承受渠道的报复行为，它也必须尽快回应，迅速将产品的销量转移至另一个富有竞争力的分销渠道中，以尽量减少负面影响。很多航空公司变曾使用了这一方法，他们采取措施鼓励直销渠道和那些“无票”渠道从高成本的代理商处争得销量。

在一些极端情况下，制造商也许别无他法，只能以牙还牙。IBM 公司在尝试要将计算机直销给顾客却引起其分销商的强烈反对之时，就曾采取了同样激烈的方式。虽然就目前而言，IBM 依然未有找到直销的最佳途径，但最起码它减缓了因分销商的报复行为而可能会导致的销量份额的“大出血”。

1995 年 11 月，当贝斯公司(Bass Ale)在英国试点(行)送货上门的举措时，量贩店和便利店担心自己会失去生意而联合抗议。一家属下拥有许多大

型零售商的领先分销商(Nurdin & Peacock)甚至从货架上撤下 10 种贝斯啤酒，并怂恿客户不要购买贝斯啤酒。为此，贝斯公司只能放弃该举措。

★

★

★

渠道冲突不可避免，但并不同样危险。渠道管理的关键在于确定冲突的要源及其潜在隐患。真正具有破坏性的冲突，并不如大部分公司假设得多。最好的制造商能很好的窥见端倪，重新思考渠道策略，而终能防患于未然。缺乏渠道管理能力的制造商或者在冲突面前惊恐万状，茫然不知所措；或者恼羞成怒、因小失大。

Christine Bucklin 和 Pamela Thomas - Graham 分别是麦肯锡洛杉矶分公司和纽约分公司的董事，Elizabeth Webster 是麦肯锡芝加哥分公司的咨询顾问。

版权所有麦肯锡公司

(本文翻译：柏克)