

# 渠道冲突与管理

江明华

北京大学光华管理学院

# 渠道冲突与管理

- 渠道力的概述
- 控制渠道的方法
- 冲突及其解决

# 渠道力的概述

- 渠道力的概念及其范围
- 渠道力的衡量
- 渠道力的分类
- 渠道力的表现形式
- 渠道力的实现形式

# 渠道力的概念及其范围

渠道力的存在是基于渠道成员的互相依赖关系。由于渠道关系的存在，使得一个渠道成员的行为对另一个渠道成员产生影响。一个渠道成员也许只在一个领域拥有渠道力，而在另一领域没有。渠道力范围是指这样的领域，在其范围内一个渠道成员可以支配另一渠道成员的行为，期望该成员服从它的意愿。

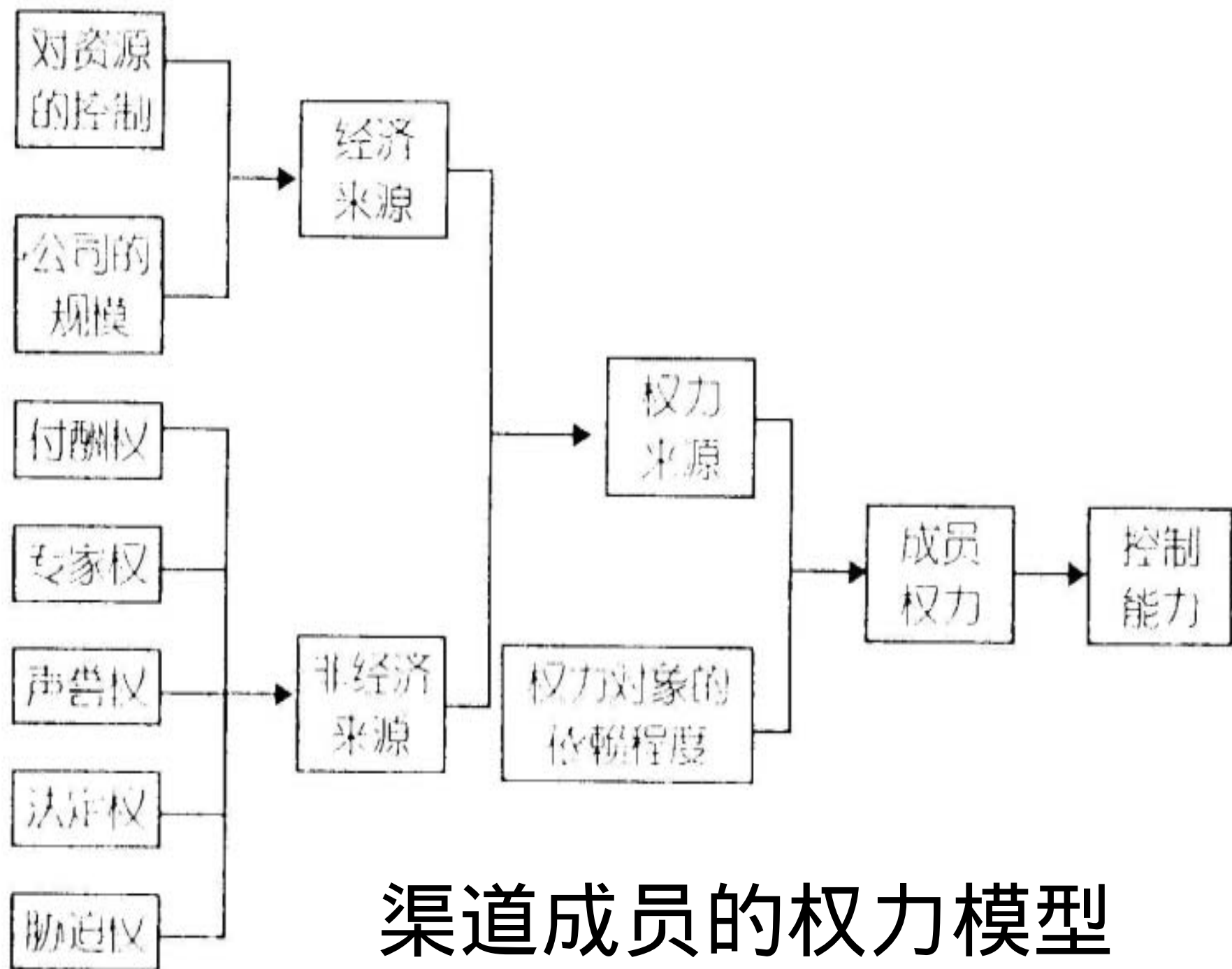
# 渠道力的衡量

有两种衡量渠道力的方法：潜在影响力和实际影响力。潜在影响力衡量的的是一个渠道成员具备的改变另一渠道成员行为的能力。相比之，实际渠道力是衡量对个渠道成员行为的实际改变情况；

# 渠道力的分类

弗兰茨和兰文教授将渠道力分为：奖赏力、追随力、专家力、说服力，以及合法力。兰文教授和克鲁格兰斯基教授又补充了第六点：信息力。

一些研究者把这些渠道力形式分别归为强制与非强制两分系统。



渠道成员的权力模型

# 渠道力的表现形式：强制力

强制力是一个渠道成员对另一渠道成员的惩罚能力。是与奖赏力相反的，也叫威胁方法，例如，一个制造商可能威胁不再向服务差或损坏其品牌形象的零售商销售其产品。特许经营者可能威胁不再向受许人提供独家货源。特定市场具有很高市场份额的零售商可能威胁制造商，再经销其产品，除非该制造商提高折扣率。强制力的成功与否：决于威胁惩罚的程度、威胁对象是否认识到不合作的代价比合作的代价大以及威胁信息的可信度。

# 渠道力的实现形式

- 非强制力包括奖赏力、追随力、专家的渠道成员给予奖赏。奖赏力也称作承诺策略，即对服从伙伴给予好处。在区分渠道力类型时，很难把强制力与奖赏力区别开。例如，‘提供服务’是一种奖赏吗？“取消服务”是一种惩罚吗？
- 经销商有时放弃控制以便保证能获得必要的资源，这样，一个经销商也许会放弃一定的控制以获取制造商的支持。制造商常常认为他们能调整特定的价格计划，为销售商培训销售人员之前，他们必须控制大部分营销组合策略。

# 控制渠道的方法

- 制造商的力量来源
- 批发商的力量来源
- 零售商的力量来源

# 制造商与零售商的对抗

制造商对抗零售商的10种方式：

- 创新策略
- 花色品种策略
- 品牌识别策略
- 制造利润策略
- 捆绑策略
- 服务反应策略
- 培训策略
- 地理策略
- 质量策略
- 市场开发策略

# 制造商的力量源泉（1）

- 具有高经济规模
- 高市场份额
- 高品牌忠诚度
- 使用特许经营方式
- 拒绝同现有的批发商和零售商做生意
- 威胁结束与销售商的关系
- 采用垂直一体化（合并）
- 动用推销金·

# 制造商的力量源泉（2）

- 在一个中间商的销售地区增加另一销售商
- 全力推动周转慢的商品的销售
- 签订销售商品周转慢的协议
- 对偏爱的批发商和零售商供应紧缺的商品
- 提供较大数量折扣促使零售商集中采购主要品牌
- 扩展产品线以便制造商的品牌在零售商货架占主要地位
- 容许制造商的大客户绕过传统批发商

# 批发商渠道力的源泉

- 具有高度经济规模
- 采用私家品牌策略
- 运用灰色市场策略
- 发展并保持高顾客忠诚度
- 签署紧密协议，销售流转慢的商品
- 运用前向和后向垂直一体化策略
- 提供大批量订货折扣，促使零售商集中购买主

# 零售商渠道力的源泉

- 利用零售店顾客忠诚度
- 通过高市场份额增强讨价还价能力
- 运用集中采购策略
- 运用私家品牌策略
- 与全国性品牌对抗销售
- 向供应者提出供应专用品要求
- 采用灰色市场销售渠道
- 收取陈列费及其它费用
- 发展强有力的零售商行业协会

# 冲突及其解决

- 冲突概述
- 冲突的原因
- 冲突的影响因素
- 冲突的解决

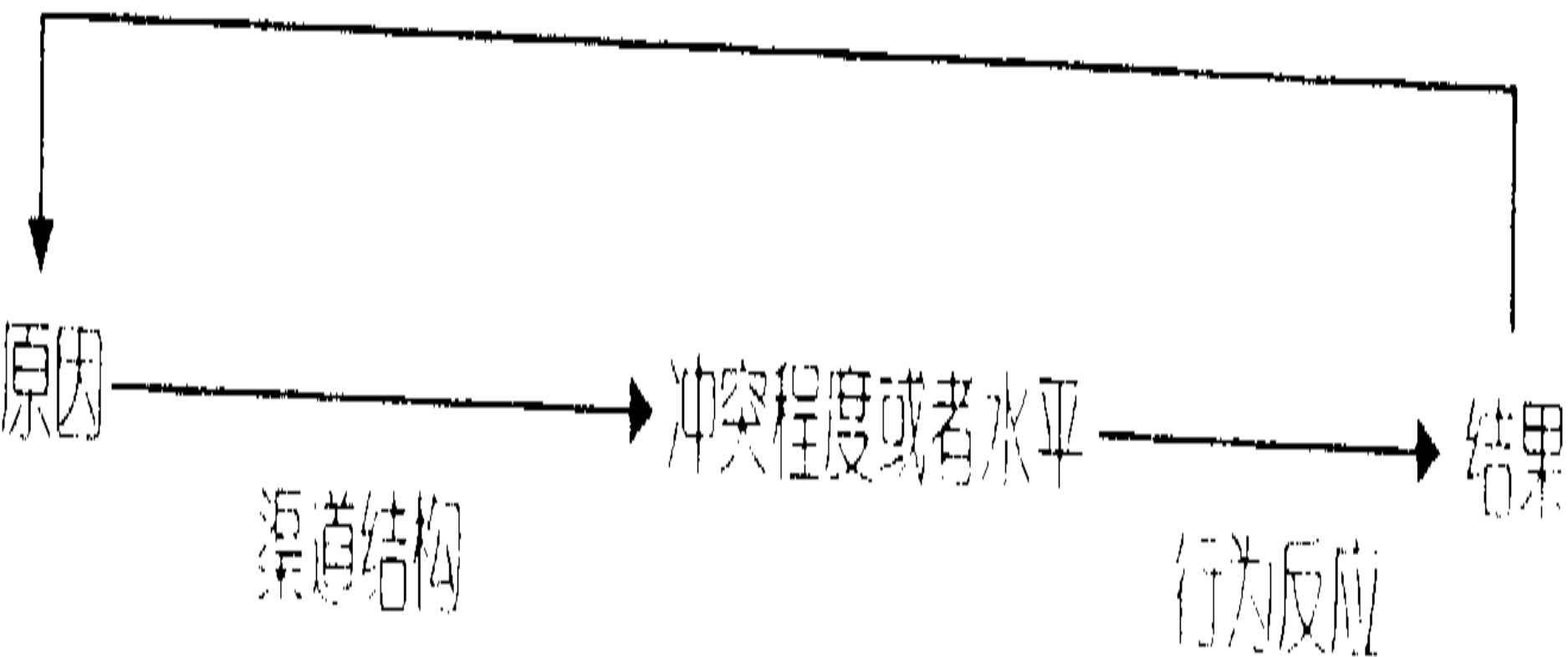


图2 渠道成员冲突过程模型

# 冲突概述

- 冲突的类型
- 冲突的阶段
- 冲突的衡量
- 冲突的后果

# 冲突的类型

- 渠道冲突是交换过程的一部分，渠道冲突象渠道力一样是由于渠道成员间功能上的相互依赖。渠道冲突反映了渠道成员这样的认识，即它的目标实现过程受到了另一个成员的阻碍，结果是冲突加剧或激化。
- 帕拉茅亭教授把销售渠道冲突分为三种类型：水平冲突、交互式冲突和垂直冲突。水平冲突发生在处于销售渠道同一层次的相似公司之间；交互式冲突发生在销售渠道同一层次不同类型中介人之间；垂直冲突则产生于销售通路不同层次之间的竞争。
- 帕拉茅亭认为在通路营销中，冲突是不可避免的。

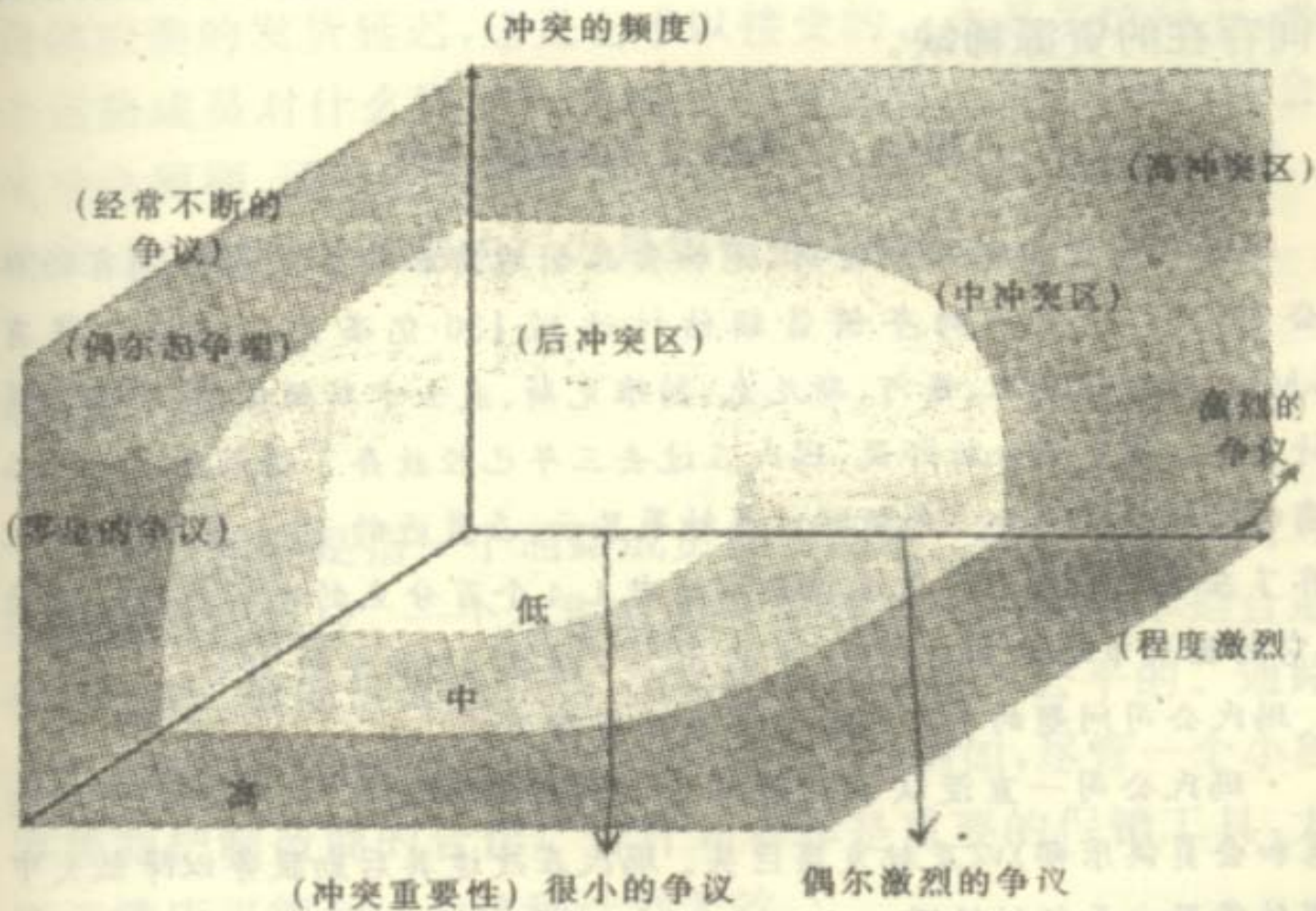
# 冲突的阶段

按照旁帝教授的研究结果，冲突分为五个阶段：

- 潜伏冲突——冲突的深层诱因。
- 察觉冲突——冲突只是能察觉到。
- 感觉冲突——紧张，焦急和不满的感受。
- 公开冲突——产生阻碍另一渠道成员目标实现的行为。
- 冲突余波——冲突后的行为。

# 冲突的衡量

- 在觉察的、感觉的及公开的等各种冲突形式中，只有公开的冲突直接影响上个渠道成员对另一个渠道成员的行为。
- 如后图显示，渠道冲突还可以分成三维。冲突的强度维其范围从容易忘记的很小的怒气到大的争议。大的争议往往以生意结束诉讼等等为特征。冲突的频度范围从零星的不和到偶尔的不和到再三的关系恶化。第三维是冲突的重要性它反映渠道成员对某次争端的重要程度的认识。把冲突的强度、频度和重要性三维结合起来，就可以决定总的冲突程度（低、中、高）。



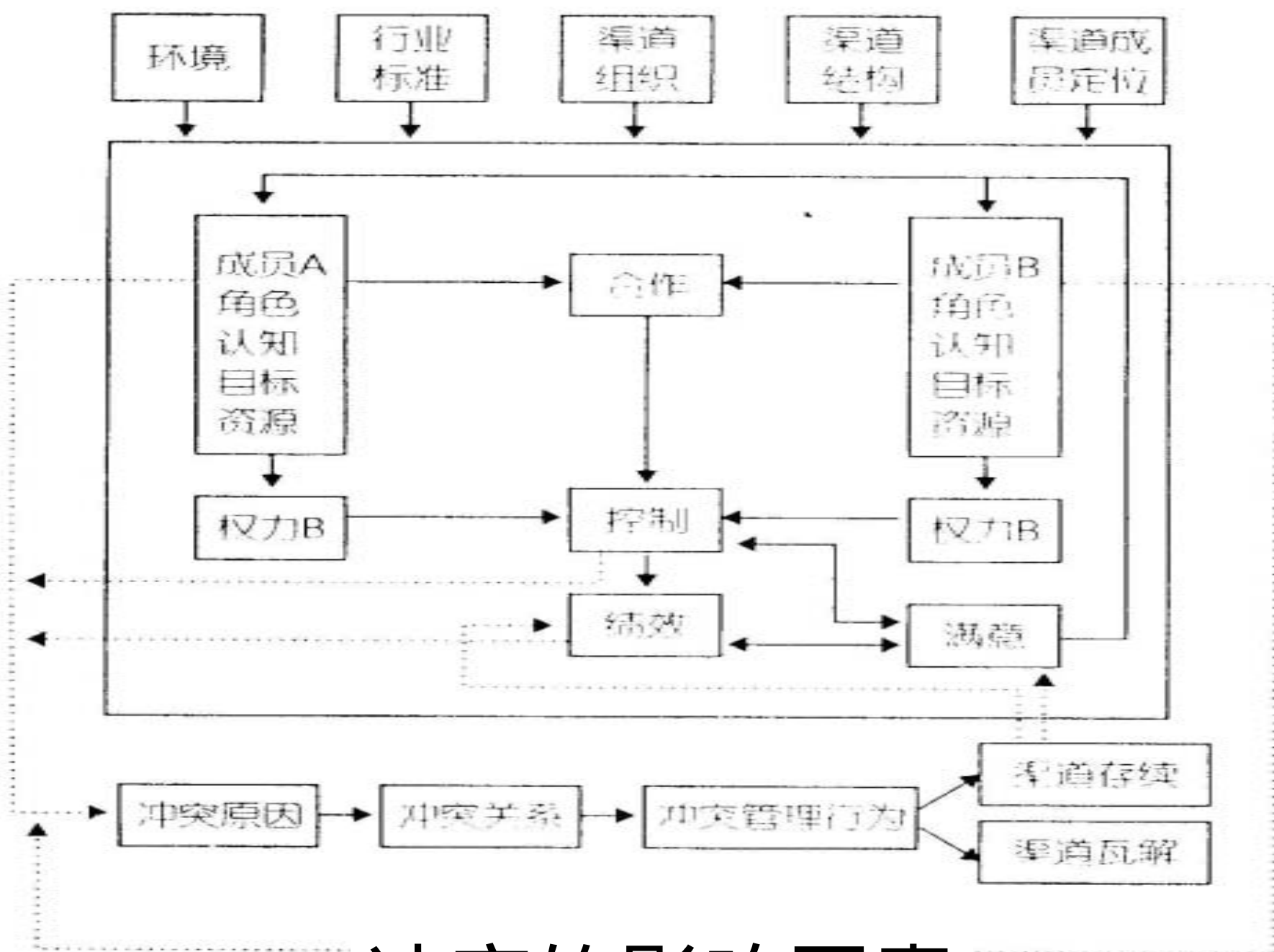
制造商与中间商冲突水平

# 冲突程度的判定

目前或潜在批量和利润受影响的程度

破坏性和冲突的可能性

|   | 高                     | 低             |
|---|-----------------------|---------------|
| 高 | 1.采取行动                | 2.让受威胁的渠道自行衰退 |
| 低 | 3.安抚受威胁的渠道，并想法利用自己的实力 | ?             |



# 冲突的影响因素

# 冲突的后果

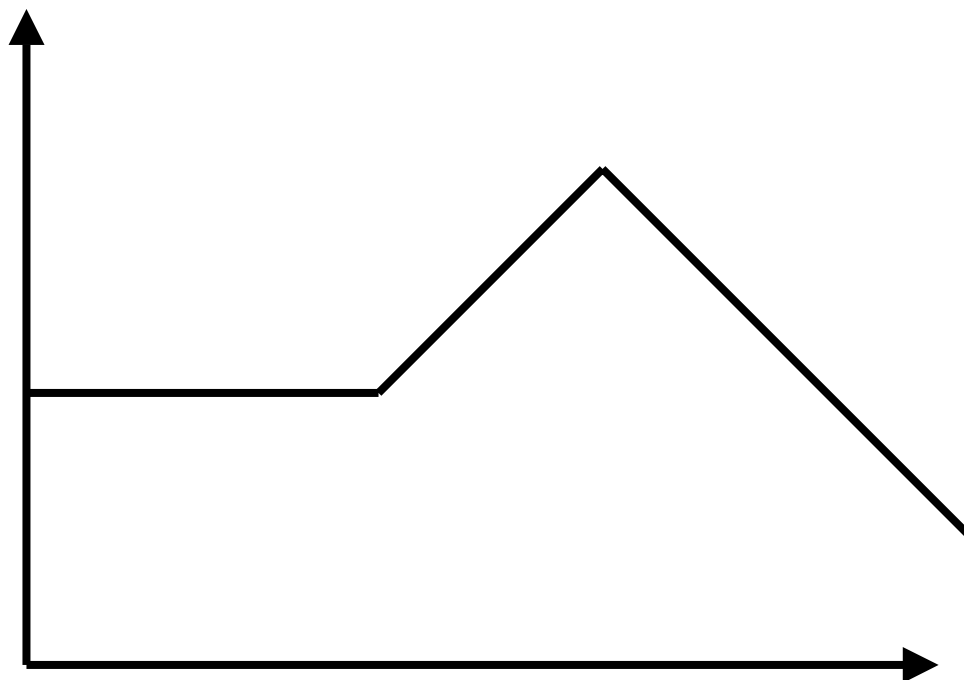
很多学者认识到渠道冲突对渠道绩效的影响可能是正面的（functional）也可能是负面的（dysfunctional）。许多学者认为冲突对渠道绩效的影响是负面的甚至威胁渠道的存在，因此，应管理和减少冲突，以及解决冲突。而一些学者则认为冲突可能有正面影响。

Bert Rosenbloom（1973）提出了冲突对渠道效率的可能影响的概念模型。他认为不同的冲突水平可以产生不同的影响。

- 负影响
- 无影响
- 正影响

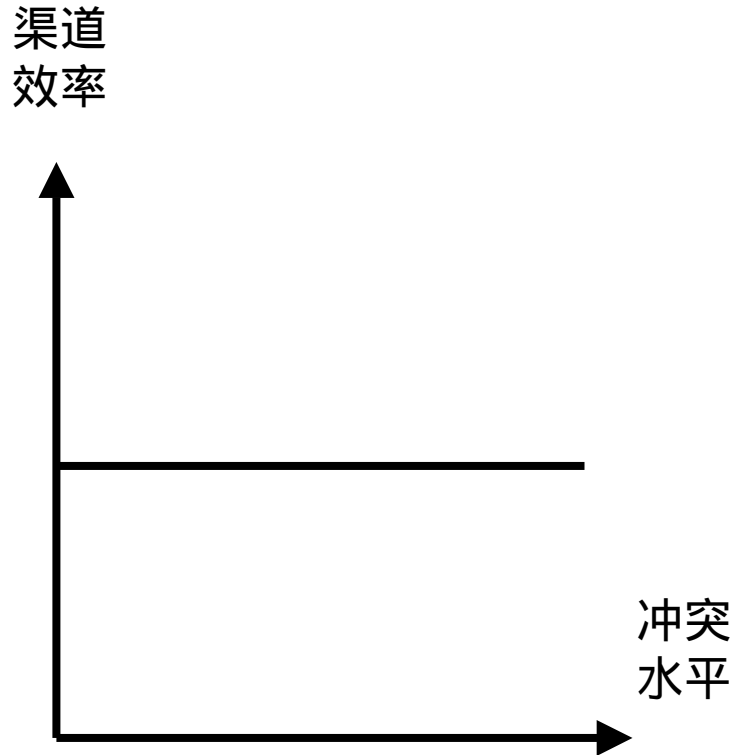
# 渠道冲突后果

渠道  
效率



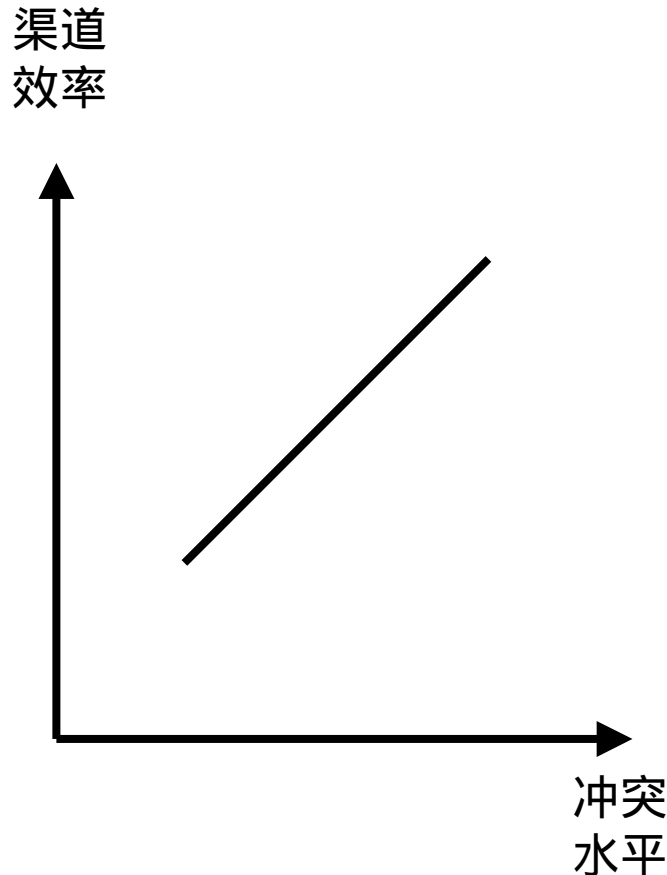
冲突  
水平

# 渠道冲突水平无影响



- 无影响：冲突的产生（或存在）不改变渠道效率。此类关系存在于成员间高度依赖约束的渠道中。

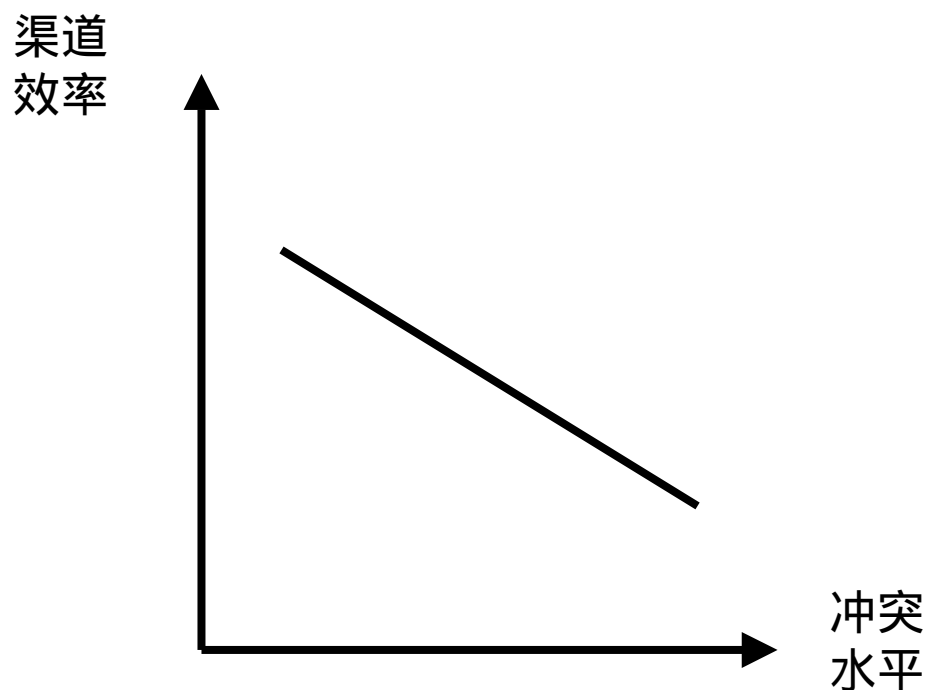
# 渠道冲突水平的正影响



如果一个批发商发现自己的制造商将某些产品绕过自己直接售给零售商时两者间的冲突将产生。这一冲突可能导致负影响（第一种模型的结果），也可能产生相反的影响，即冲突成为一种刺激（原动力）使渠道成员重新评估自身各自的政策，如批发商发现自身销售上的缺陷，发现原先对这个制造商产品的销售努力并未达到应有的程度从而理解了制造商的行为，批发商努力去改变现状提高效率。

# 渠道冲突水平的负影响

- 负影响：即随着渠道冲突程度增加，渠道效率降低。



# 冲突的原因

当制造商做出下列行为之一时，渠道冲突就产生了：增加一“条新销售渠道，缩小批发商的区域范围，改变其折扣结构、要求现有的渠道提供额外的服务或谋求改变销售协议的条款。学者把渠道冲突的原因一般归纳为：

- 角色不一致
- 观点差异
- 决于控制权的问题
- 期望差异
- 目标错位
- 沟通困难
- 渠道成员之间的资源稀缺

# 渠道冲突的管理

各种文献都曾讨论过管理渠道冲突的方法，渠道冲突的管理基本可以分为

- 发现渠道冲突和潜在冲突的；
- 评估渠道冲突；
- 解决渠道冲突。

# 发现渠道冲突和潜在冲突

- Robert J.Foster 和Kelly F.Shuptrine (1973)指出渠道成员可以通过观察测量其他渠道成员的绩效表现提前发现潜在的冲突。他们的这一结论是在测量零售商对批发商和制造商绩效的感觉判断上的基础上提出的。不过这样的感知测量的方法需要以长期规律性的测量为基础。
- Revis Cox 和Thomas F.Schutte(1969)在揭示成员间潜在冲突时提出了一个新术语渠道审计，渠道审计就是定期规律性地评估渠道成员间相互关系的各方面。他们认为在评估相互关系时潜在冲突更容易被发现。
- Gene L. Bego (1964)认为实行销售商之间的建设性商讨或建立渠道成员委员会有利于双向交流,因而也是发现渠道冲突的方法。
- 尽管理论界提出了这样或那样的多种方法,渠道经理们认为有些方法是不实际的，如定期调查成员的绩效或实行渠道审计，他们认为从成本收益角度来讲是这些是不适于采用的。

# 评估渠道冲突

学者们努力将渠道冲突程度量化，他们在各种行业中都有过不同的尝试。

- Henry O.Pruden(1969) 提出了一种测量建筑业制造商与分销商之间冲突强度的尺度。
- Larry J.Rosenberg和Louis W.Stern,(1971)调查研究了家庭耐用品行业的分销渠道，提出了测量渠道冲突强度的尺度，这些冲突是因四种不同原因所引起的,他将冲突的测量与原因联系了起来。
- Michael M.Pearson (1973)测量了食品杂货业的分销系统，他将冲突与渠道绩效联系起来测量冲突。
- Lobert F.Lusch(1976)通过测量汽车行业制造商与分销商之间产生分歧的频率的方法来衡量他们之间的渠道冲突，并将冲突的衡量与绩效联系了起来。
- James R.Brown(1977)使用混合测量技术（conjoint measurement technique）提出了一种相对于冲突总水平的冲突的相对重要性问题。James R.Brown和Ralph L. Day(1981)则发明了衡量汽车行业渠道冲突强度和频度的方法。
- Henry A.Laskey, J.A.F.Nicholls 和Sydney Roslow (1992)三人发明了一种用于测量渠道冲突的指标，这一指标由渠道冲突中五种知觉和五种行为原理构成。他们的指标对大部分行业有适用性。

# 冲突解决的一般方法

冲突解决的一般方法是：说服、问题解决和谈判。这些方法可用于任何形式的冲突。

# 冲突解决的特殊方法

渠道冲突管理和解决的特殊方法有敏感性训练，任务共享及共同目标设定。这些方法要求渠道成员间互相信任和参与，常常与伙伴关系营销相联系。相对地，各渠道委员会，销售商顾问理事会是用于管理和减少冲突的管理技术。

# 交易营销与伙伴营销的区别

| 性质      | 交易营销            | 伙伴营销     |
|---------|-----------------|----------|
| 分析角度    | 单个交易            | 许多交易     |
| 时间角度    | 短期              | 长期       |
| 满足顾客的措施 | 特定措施            | 不断发展     |
| 营销着眼点   | 一次购买            | 买者忠诚度    |
| 供货商数目   | 许多              | 很少       |
| 交易性质    | 特定交易            | 预先计划好的交易 |
| 顾客理解    | 独立的买者与卖者        | 独立的买者与卖者 |
| 动作成本    | 低               | 高        |
| 目标性质    | 单个独立            | 共享       |
| 对顾客的益处  | 更调换服务 / 价格低于竞争者 | 长期问题的解决  |
| 营销重点    | 获取新顾客           | 保持现有顾客   |
| 信任      | 低               | 高        |
| 合作      | 少               | 多        |
| 交流程度    | 少               | 多        |

# 成员相互依赖程度对冲突解决的影响

| 觉察到的相互依赖程度                                          | 基本冲突解决技术 | 具体的冲突解决策略 |
|-----------------------------------------------------|----------|-----------|
| <div>高</div> <div>↑</div> <div>↓</div> <div>低</div> | 超组织方法    | 建立超级目标    |
|                                                     |          | 仲裁        |
|                                                     |          | 协商和调解     |
|                                                     | 互相渗透的方法  | 补选        |
|                                                     |          | 人员互换      |
|                                                     |          | 合作        |
|                                                     |          | 教育和宣传     |
|                                                     | 边缘方法     | 社交策略      |
|                                                     | 交涉和谈判    | 交涉策略      |

# 营销渠道

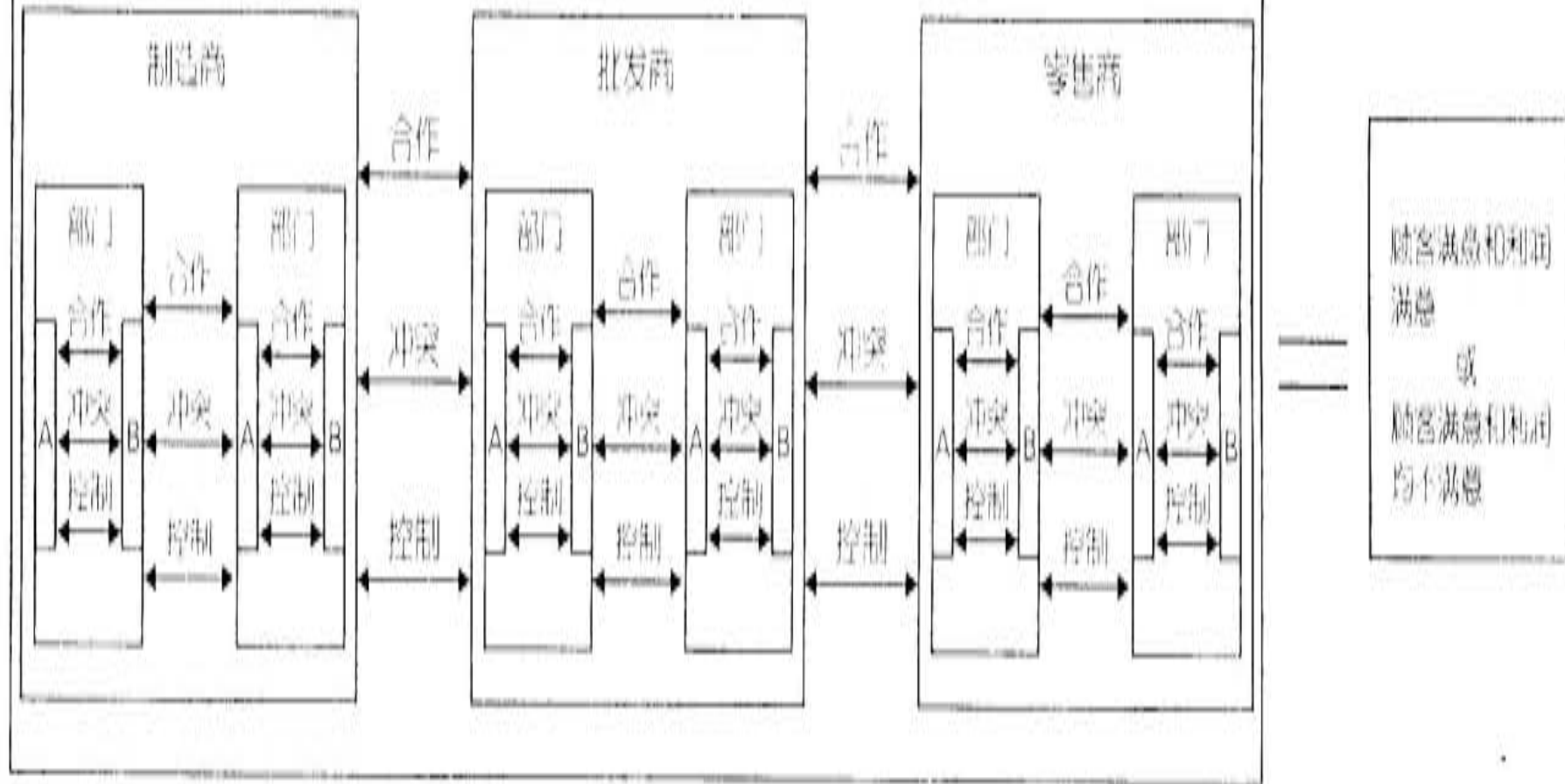


图3 冲突、合作与控制