

第 8 章

渠道权力、冲突与控制

学习目标

1. 掌握渠道权力的概念;
2. 掌握渠道权力的来源;
3. 掌握渠道权力的运用即渠道影响策略;
4. 掌握渠道冲突的概念和成因;
5. 掌握渠道冲突的类型;
6. 了解解决渠道冲突的方法;
7. 了解窜货的性质与危害;
8. 了解窜货的控制方法;
9. 掌握渠道控制的类型与内容;
10. 了解渠道控制的手段。



引导案例

青岛啤酒运用价格权力进入广州市场

1999 年 4 月,青岛啤酒销售有限公司正式进入广州市场。来自调查公司的信息显示:广州市场上的瓶装啤酒主要有珠江、生力、蓝带、金威,其中以珠江为市场领导者,几乎占据了 80% 以上的市场份额。在产品质量与品牌知名度上,青岛啤酒具有一定的优势,其在广州市场上的品牌知名度相当高,但面临的最大问题是销售渠道。于是公司按价格把广州瓶装啤酒市场分为四个细分市场,推出四种青岛啤酒,分别为“青岛 2000”(低档)、“青岛优质”(中档)、“青岛纯生”(高档)和“青岛菠萝啤”。决定先以中档啤酒市场为切入点,避免一开始就与珠江啤酒打硬仗,通过推出价格在 4~5 元的青岛啤酒,先占领中档市场中的一定份额,并建立分销渠道,然后再向其

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

他三个细分市场推出产品，参与竞争。

青岛啤酒运用价格权力进入广州市场呈现出以下特点与技巧。

1) 青岛啤酒系列产品批发环节利润率相对较高，有利于产品入市并激发销售通路推力。青岛啤酒一批平均利润率 5.1%，二批平均利润率 12%，比其主要竞争对手珠江啤酒分别高 1.4%、0.4%，较蓝带则分别高 2.3%、3.8%。

2) 通过把零售商利润率控制在合理水平，拉动终端销售，实现以量求利，达到双赢的效果。青岛啤酒系列产品排档平均利润率为 19.2%，虽然明显低于主要竞争品牌，但已达到经营者平均利润率水平。事实上，正是因为该公司成功地控制了市场零售价格，再配合有效的市场运作启动了市场与消费者购买，保证了零售商的经营利润和经销热情，形成了以消费者为导向的生产企业、经销商皆大欢喜的双赢局面。较之竞争品牌忽视零售价格控制、影响消费者品牌认同，实在是技高一筹。

3) “青岛优质”是市场切入产品，其任务目标是：占领市场，建立分销网络；其价格设计明显体现竞争导向和推进通路推力意图。

思考

1. 在政治学、组织行为学中，“权力”是什么含义？
2. 有“权力”的人或组织如何运用权力？

在渠道管理中，尽管制定了共赢的渠道政策并进行了有效的激励，但所有这些策略如实施不当，就会引起渠道中各成员之间的冲突。因此，渠道领袖企业就需要运用权力、解决冲突并对渠道进行有效的控制。这就是本章将要讨论的主题。

8.1 渠道权力

渠道权力是渠道管理的重要内容。如何运用渠道权力，加强对渠道成员的控制和管理，是营销学者最近几十年来一直在研究和探讨的问题。本节将从权力的基本概念入手，探讨渠道权力的本质、来源及其运用。

8.1.1 渠道权力及其本质

渠道权力是指一特定渠道成员控制或影响另一渠道成员行为的能力。渠道权力的本质是一种潜在的影响力。Dahi 认为：“A 具有对 B 的权力，即 A 能让 B 做其不愿做的事。” Milter 和 Butler 则认为权力就是控制他人行为的能力。Etzioni 认为权力是在人们相互对立时使对方部分或全部改变的能力。Price 的观点是：“权力的本质是影响他人行为的能力。”譬如，当渠道成员 A 使渠道成员 B 干了一件 B 原本不会干的事，我们就说 A 对于 B 有权力，权力的大小（即力

量)是由 A 能使 B 干那件事的能力而确定的。

对于权力(Power)的定义,有人会认为权力可以与“威信”、“影响”、“支配”、“强制力”、“权威”这些词互换使用,但实际上权力不同于这些词。如强制力可以定义为制裁的实施,而权力则是使用强制力的倾向,是实施强制力及制裁的能力,而非真正的实施。

而对渠道权力存在的利弊,学者们进行了讨论。一部分人认为,权力这个词与滥用、压迫、剥削、不平等和野蛮等反面词汇紧密相连,权力的使用对渠道可能产生巨大的损害。在渠道中,权力可以被用于强迫某个成员协助创造价值而不给予其应得的报酬。但这只是对权力消极性方面的认识,我们还应该看到权力积极的一面,也就是说,权力是潜在的影响力。如果权力运用得当,用于协调渠道运营的话,那么就可以产生巨大的利益。

可以用博弈论中经典的囚徒困境的例子来说明渠道中为什么需要权力和控制。囚徒困境是:两人合谋犯了罪,被抓住了。两个人被分别关起来进行审问,根据审问的结果量刑。如果两个人都不招供,那么都要被判 5 年监禁;如果一人招供,一人不招供,则招供者自由,不招供者判 20 年监禁;如果两个都招供,则两人都判 10 年监禁,如图 8-1 所示。

		B	
		招供	不招供
A	招供	A:10 年 B:10 年	A:0 年 B:20 年
	不招供	A:20 年 B:0 年	A:5 年 B:5 年

图 8-1 囚徒困境

在囚徒困境的例子中,由于两个人被分别审问,避免了合作的可能性,所以对于任何一方来说,面临的选择都是:如果招供,或被释放,或监禁 10 年;如果不招供,或监禁 5 年,或监禁 20 年。最后理性选择的结果是:两个人都选择招供,招供最坏的情况是监禁 10 年,被监禁 10 年总比被监禁 20 年要好,结果两人都被监禁 10 年,这是个选择中的次优结果。可是如果两人合作的话,就能够得到最优结果,就是被监禁 5 年。

这个理性选择的次优结果在什么情况下可以被改变呢?假设有个黑社会老大,在这两个囚徒被抓住前对他们说:如果你们招供,我就要杀了你们。这样,囚徒的困境问题就有了改变,他们的选择是:如果招供,就失去生命;如果不招供,或被监禁 5 年,或被监禁 20 年。当然被监禁 20 年也比失去生命好,结果两个人都不招供,两人都被监禁 5 年,实现了最优选择,这就是权力的作用。当两人被监禁 5 年释放后,会感谢黑老大,是黑老大降低了他们的犯罪成本,提供了增值服务,所以,他们愿意拿出部分收入来报答他。

营销渠道成员也必须全力合作才能给终端顾客提供好的服务。但由于渠道成员是各自利益独立的主体,有时对渠道总体有利的事情并不一定对每个渠道成员都有利,或者短期看,最大化整个系统的利润并不等于最大化每个成员的利润。因此,渠道成员有时并不能主动地配合渠道总体的行动,渠道成员常常担心自己的牺牲会变成别人的收益。当渠道成员从自己的利益出发,不寻求合作时,就是一个次优选择的问题,而渠道权力则可以改变选择的结果,提供增值服务。

因为如果渠道成员不合作,就不能达到渠道目标,这时就需要运用渠道权力,促使渠道成员去做本来不愿意做的事情。这种改变可能对整个渠道有利,也可能只对某个成员有利。因此,渠道权力可以用来创造价值和分配价值。

8.1.2 渠道权力的来源

关于渠道权力的来源有两种说法:一是依赖-权力说,一是权力基础说。

1. 依赖-权力说

依赖-权力说根源于社会心理学家 Emerson。这种学说认为,渠道权力来源于依赖。

当 A 依赖于 B,在一定程度上, B 就对于 A 拥有权力。相反,当 B 依赖于 A, A 就或多或少对于 B 拥有权力。那么,什么是依赖性?为什么 B 对 A 有依赖性? B 对 A 有依赖性的原因是:

- 1) B 从 A 处得到的效用(价值、利益和满足感)会更多;
- 2) B 能够得到的这些效用的替代来源越少。

这两者缺一不可,如果 B 从 A 处得不到太多的价值,那么,有没有替代的提供者就无关紧要;如果 A 能够提供给 B 较多的价值,而 B 也可以很容易找到其他来源的同样价值,则 B 对 A 的依赖性降低。

在渠道合作中,一个渠道成员为他们的合作者提供价值,就当然地认为自己很有权力。但如果他很容易被替换,则他的权力就是有限的。

由于渠道成员是在各自的领域里提供专业化的服务,从而共同完成渠道工作,因此,渠道成员之间实际上存在着相互依赖的关系。每个渠道成员都拥有一定的权力,但由于不同的渠道成员所提供效用的大小及其可替代程度的不同,产生了渠道成员权力大小的不同,这种差异使渠道系统的运行表现出在某一个或几个成员主导下运行的不同形态。

渠道成员之间的相互依赖,是渠道成员功能专业化的必然结果。由于成为一个渠道的成员这件事本身就意味着这个成员既依赖于别人同时又被别人依赖,所以,从理论上讲,每个渠道成员都多多少少对其他渠道成员拥有一定的权力。依赖别人等于给别人权力,而被别人依赖则又使自己拥有权力。

2. 权力基础说

权力基础说根源于社会心理学家 French and Raven。这种学说认为,与其他权力一样,渠道权力也有六种基础(Power Bases),即奖励权力、强迫权力、法定权力、认同权力、专家权力

和信息权力。

1) 奖励权 (Reward Power) 来源于一个渠道成员能够给予另一个渠道成员某种有价值的东西以帮助他们实现其目标的能力。比如, 一个零售商具有给某种产品 (实际是生产这种产品的企业) 更多或更佳的展览货位的能力, 这时零售商就具有对生产商的奖励权。

2) 强迫权 (Coercive Power) 基于一个渠道成员惩罚另一个渠道成员的能力。实际上, 奖励权力和强迫权力是可以相互转化的。当一个渠道成员为另一个渠道成员提供某种优惠时, 这是在用奖励权力; 而当他撤销或威胁要撤销这种优惠时, 则是在用惩罚权力。

3) 法定权 (Legitimate Power) 产生于渠道内成文或不成文的规则, 这些规则规定一个渠道成员有权影响另一个渠道成员的行为, 而后者有义务接受这种影响。如合同或协议规定的权力或义务。法定权力与强迫权力的区别在于: 法定权力一般是有法律保障的, 一方违法时另一方实施的惩罚也是通过法律机构进行的; 强迫权力则无法律保障, 一方对另一方的惩罚是直接的, 无需法律机构或其他机构插手。

4) 认同权 (Referent Power) 来源于一个渠道成员的形象, 其形象对其他成员具有较大的吸引力, 能够获得其他成员的尊重和认同。名牌产品、名店就具有这种权力。

5) 专家权 (Expert Power) 来源于一个渠道成员在某一方面所具有的专业知识。专家权力与奖励权力的区别在于: 作为一种资源, 专业知识一旦提供给合作伙伴, 就不能再撤回; 而奖励权力是可以撤回的。

6) 信息权 (Information Power) 产生于一个渠道成员提供某一类信息的能力。信息权力与专家权力很相近, 二者在提供出去后都不能再收回。二者的区别在于: 专家权力是长期经验积累或专业训练的结果, 而信息权力则只是由于一个渠道成员容易接触到某一类信息而对于某一类事物具有更多的知识。最明显的一个例子就是零售商具有的对于各种商品销售状况的信息。

因为在进行实际运用时, 很难将各种非强迫性权力基础区别开, 所以渠道权力理论倾向于将以上六种权力基础重新组合划分为两大块: 一是强制性权力基础 (Coercive Power Bases), 由上面的强迫权力构成; 二是非强制性权利基础 (Noncoercive Power Bases), 由除强迫权力以外的其他权力构成。

当然, 还有另一种较为常用的分法, 即把渠道的权力基础分为中介性权力 (Mediated Power) 和非中介性权力 (Unmediated Power)。所谓中介性权力, 是指通过媒介物 (直接的利益), 如奖励 (得到利益) 或惩罚 (失掉利益), 才能展示的权力; 而非中介性权力是指不需要通过媒介物就能展示的权力。前者包括强迫权力、奖励权力和法定权力; 后者则包括认同权力、专家权力和信息权力。中介性权力和非中介性权力在使用时的一个最大区别就在于: 中介性权力直接要求对方做某事, 而且有后续的手段或强制或引诱对方去做那件事; 非中介性权力并不直接要求对方做某事, 也不做任何承诺, 权力使用者只是向对方提供信息或意见, 去影响对方的决策或行为, 而对方则根据自己的意愿做出选择。

8.1.3 渠道权力的结构

权力是依赖性的反映，我们现在用依赖程度来讨论权力平衡的问题。

1. 净依赖程度

在前面的章节中，我们集中讨论了影响者对受影响者的权力，我们把这种权力概念化为受影响者对影响者的依赖性。但是，依赖从来不是单方面的，影响者和受影响者是相互依赖的，所以每一方对另一方都拥有权力。为了全面的理解权力，除了要看到双方的依赖之外，还要评估一下净依赖程度（Net Dependence），因为双方的权力并不总是处于平衡状态。

高度的相互依赖相当于双方彼此拥有高度的相互权力。在这种情况下，每一方都可以利用对方，这样就可以增进协调，促进合作。高度的相互依赖有利于创建并且保持战略渠道联盟，渠道成员有可能创造非常高的附加价值。一般而言，较大的并且平衡的权力是达成协调一致、促进合作的有效方法。其原因有两个：① 双方都可以促使对方形成并且实施创造性的、双赢的方案。非平衡的权力最大的一个缺点，就是较弱的一方没有办法让较强的一方对他们之间的这种关系性资产给予足够的投资，对外依赖较少的一方会减少投资，因此，这样就不利于附加价值的创造。② 较高且平衡（对称）的权力可以制止剥削。在这种关系下没有较弱的一方，双方都很强大，每一方都可以迫使另一方平等地分享收益。这样，公平团结的规范逐渐形成，从而更容易使双方达成协调一致。所以，这种对称的依赖增进了双方适应对方意愿的程度，提高了双方的功效。

上面讲了这种“高一高”方式的相互依赖关系，但在分销渠道中，还普遍存在一种“低—低”方式结合的依赖关系。也就是说，当相互依赖程度很低的时候也存在对称性—双方对对方的需求都不大。带有“低—低”方式依赖关系的渠道（双方都是可有可无的）倾向按照古典经济关系的路径运行。

2. 不平衡的依赖

不平衡的依赖是指一方对另一方的依赖程度高于（或低于）后者对前者的依赖程度。在这种不平衡的依赖情况下，权力的天平偏向于依赖较低的一方，而依赖较高的一方就有可能被剥削。在这种情况下，依赖性较高的一方在经济方面和非经济方面都将受到损失。即使渠道中权力较大、依赖性较少的成员并不企图占有依赖性较高一方应得的奖励，这种情况也经常发生。

在分销渠道中，较弱的一方、依赖性较高的一方对被剥削的忧虑总是存在的。他们经常担心自己受伤害，而且很容易怀疑较强的一方是否有不良的意图。因而，相对于相互依赖的对称关系来说，不对称关系中的信任和承诺程度都较低，且更容易产生冲突。

如果渠道成员被牵涉进不平衡的关系，弱小的一方可以采取三种应对措施。

（1）发展 A 的替代者

在渠道中，这是三种应对措施中使用最为普遍的一种方法。当渠道成员对外的依赖程度增加时，因为害怕受剥削，他们会发展抵抗性的权力。例如，当部分销售代理商（制造商的代表）改变自己的运营方式以适应被代理人的要求时，就产生了不平衡依赖的潜在危险。为了平衡这

种依赖性和权力，一些代理商不遗余力地教育客户，培养客户对代理人的忠诚性。这意味着在必要的时候，代理人可以诱导消费者转向另一个品牌。代理人有能力更换被代理人，因为他可以带走客户。另外，除了向下游发展抵抗性权力外，还可以从上游企业着手发展替代者。在必要的时候，我们可以增加一个供应商。许多渠道成员有意识地保留一个多元化的供应商名单，这样在某个成员企图利用不平衡的权力时就可以迅速地做出反应。例如，美国的汽车经销商曾经一度只代表一种品牌的汽车，这使得他们高度依赖该汽车制造商。而如今，许多汽车经销商拥有多个门店，每个门店销售一个牌子的汽车，甚至一个门店销售多个牌子的汽车。这种多元化的品牌组合，使经销商成功地降低了对单个制造商的依赖程度，从而使得他们可以抵制来自制造商的压力。因此，多元化减少了被盘剥利用的风险。

(2) 组织一个联盟来反击 A

B 的另一个应对措施是组织一个联盟来对抗 A 的权力。在这种战略中，需要引进一个第三方。要做到这一点可以用很多种方法，欧洲的一种通行做法是签署一项合同，该合同规定在出现争端的时候可以诉诸强制性的第三方裁决。第三方通常是私人联盟，但有时候也可能是政府部门。美国的汽车经销商就是利用这种策略获得了成功，经销商们组织起来游说州立法机构，使许多州名为“法庭经销商日”的法律获得通过。这些法律通过制定了新的诉讼依据和对苛刻的供应商的处罚措施，限制了汽车制造商向经销商施加压力的能力。

(3) 退出

第三种应对措施是退出业务并因此退出合作关系，不再寻求来自 A 的利益，也就不再受到威胁。但是，这种战略的前提是不再重视 A 所能提供的价值。许多渠道成员认为，退出某种业务而把资源改投别处（如卖掉自己的汽车经销权）的战略是不可思议的。但是，这是脱离对 A 的依赖性的最终办法。

较弱的一方可以通过以上三种方法减少自己的依赖性从而调整不平衡权力，但最有创造性的战略应该是增强对方对自己的依赖性。也就是说，通过提供更大的效用或者使自己更加不平等地表现为稀缺资源的话，就可以使对方增强对自己的依赖性。

3. 容忍不平衡依赖性

容忍不平衡依赖性是指在不平衡的关系中，较弱的、依赖性较大的一方接受这种环境，并且努力争取在这种环境里做到最好的一种表现行为。那么接着会怎样？较强大的一方总是具有剥削性吗？较弱的一方总会倒霉吗？是否应该不惜一切代价避免这种不平衡的关系呢？

对此，我们认为不平衡的依赖并不总是有害的，尤其是在一种稳定的环境下，因为对渠道的要求不高，有时候不平衡的依赖就可以起到很好的作用。例如，百货商店雇用采购员为每一个大类商品部门采购商品，一些生产商就会支配这些采购员，采购员依靠他们提供出某些吸引人的名牌商品，但是这些供应商却不依赖这些百货商店，因为他们不是主要的分销渠道。尽管存在这样不平衡的权力，美国的百货商店还是在一个稳定的（可以预测的）市场环境中得益于受供应商支配的关系。当需求可以预测时，百货商店通过与主要的供应商紧密合作来尽量避免跌价。在不可预测环境下，该商店则可以很容易地改变供应商。

另外,如果依赖性较少的一方自愿限制滥用权力,那么不平衡的权力关系也可以工作得很好。当较强大的一方比较公平地对待较弱的一方时,可以改进相互关系的质量,渠道也可以有效地运行。某个渠道成员如果不公平地对待别的成员,就会削弱他的名誉,而且使得以后吸引、保留和激励其他渠道成员也将变得非常困难。公平对待的表现有两种形式:

一种形式是分配性公正(Distributive Justice),是指各种奖励如何在渠道成员之间分配。例如,许多汽车经销商依赖制造商的强力品牌,也在这些品牌上投资很多,一旦经销商转换代理品牌或者不做这笔生意时,这笔投资是难以收回的。这样,经销商依赖制造商,但制造商对于经销商的依赖却很少,他们通常可以找到许多有意做代理商的候选人。由于经销商是较弱的一方,他们很容易怀疑制造商在剥削他们,这种猜疑的结果不利于彼此关系的发展。如果制造商按照经销商认为公平的方式分配利润,这种关系恶化的倾向可能就会避免。

经销商在权衡分配上的公平时,并不只是考虑绝对报酬。他们还把自己从这种关系中得到的利益同自己对关系的投入、同行可得利益、自己资源的机会成本以及另一方的投入进行对比。如果经销商投资很少、其他经销商得益也很少、经销商的资源没有更好的用途、制造商对于彼此的关系投入也相当多,那么在这种情形下,经销商认为即使制造商获利很多,自己得益较少也是“公平的”。相反,如果经过这些比较,经销商认为他们得到的应该更多,那么即使他们的报酬很高,他们也不会满意。

另一种公平的形式是程序性公正(Procedural Justice),是指较强大的一方在正常的日常运营程序上对待较弱一方的方式中隐含的公平性。例如,当汽车制造商与汽车经销商经常进行双向沟通、以中立的形象出现并欢迎讨论不同观点的时候,汽车经销商就认为他们的供应商在程序方面是比较公平的;同时,供应商的人员(与经销商打交道的人员)如果对一些事情能够做出解释、态度比较礼貌、对于渠道成员所处的环境比较了解的话,经销商也可能会感到供应商在程序上比较公平。

所以,尽管存在内在不平衡的依赖,但这些公平的表现形式还是有助于缓和渠道关系的。事实上,由于分配上的公正可能不容易观察清楚,而程序上的公正经常是容易被观测到的,这使得程序上的公正比分配上的公正更能说服较弱的一方相信彼此关系是比较公平的。

8.1.4 渠道权力的运用

渠道权力可以有多种不同的使用方法。一部分研究者将使用权力视同使用权力基础,另一部分研究者则将使用权力看成是一个渠道成员(如渠道领袖)对另一个渠道成员实施影响的策略。当权力使用被看做是影响或影响的沟通过程时,一个渠道成员(如渠道领袖)则可以选择下述六种不同的影响方式或影响策略(Influence Strategy)。

1. 信息交换策略

信息交换策略(Information Exchange Strategy)是指供应商的销售人员就整体商业形势和市场信息与中间商进行分享和讨论,以期让中间商在观念上认识到自己利润最大化的最佳经营策略,从而达到改变中间商行为的目的。运用信息交换策略,无需说明自己想让对方做什么,只

需为对方提供信息或与对方探讨以什么方式对双方的合作更有利，目的是改变对方的态度与看法，让对方自愿做出有利于己方的决定。因此，信息交换实际上是作为一种沟通的方式，供应商对中间商的信息交换过程就是对中间商行为的影响过程，不过这种影响是间接的。中间商在这种情况下行为的改变是一种主动积极的行为调整。

2. 建议策略

建议策略(Recommendation Strategy)是指供应商的渠道管理人员预计中间商采用自己的建议后会获得更多的利润,这种建议要么使中间商避开不利局面,要么使中间商获取有利形势。如“如果贵公司按照我们说的去做,贵公司的盈利状况会更好”。与信息交换策略相反,建议策略是供应商让中间商明确其行为的实质,明确其行为的利弊所在。因此,中间商往往更愿意接受建议策略。不过,这显然是供应商在影响中间商的自主决策权,因而会引起中间商的某些怀疑。

3. 承诺策略

承诺策略(Promise Strategy),也叫奖赏策略,是指供应商对按照其意愿行事的中间商给予特殊的奖赏,这不同于建议策略,它是一种直接的影响行为。例如,“如果贵公司按照我们说的去做,我们就会给贵公司某种奖励,或使贵公司获得某些好处”。有效运用承诺策略需要仔细考虑提供的奖赏,如果中间商改变某种行为所耗费的成本高于供应商给予的奖赏,则这种承诺策略是很难实施的。每个渠道成员在渠道关系中都承担一定的渠道职能,供应商为了特定职能如产品物流而实施一定奖赏,可能会促使其他渠道成员认为这是供应商不能很好地执行物流职能。

4. 威胁策略

当供应商在与中间商沟通的过程中暗示如果中间商不遵从自己的意愿行事,其将会受到惩罚时,这就是在运用威胁策略(Threat Strategy)。例如,“如果贵公司不按照我们说的去做,我们就会用某种方式惩罚贵公司,或者做出某些不利于贵公司的事情”。威胁策略成功与否依赖于威胁信息的可靠性和惩罚的严重程度,也就是中间商不遵从供应商意愿受到的惩罚与中间商遵守供应商意愿的成本的比较。威胁策略是一种高成本的渠道影响策略。首先,策略实施的监督成本是高的,特别是当策略实施需要在一个相当长的时间内时更是如此。并且如果实施失败,成本可能会更高;其次,是对渠道关系的负面影响;再次,威胁也会缩减或者破坏其他渠道策略的有效性。例如,信息交换和建议策略是基于双方的相互信任,而威胁策略往往会对渠道成员彼此的信任产生负面影响;最后,威胁可能会减少中间商的利润。这种总体的负面影响会降低中间商对供应商的依赖程度,从而增加中间商脱离当前渠道关系的可能性。

5. 法律策略

法律策略(Legalistic Strategy)是指渠道双方基于正式的合同规定或者非成文的法律观念,供应商要求中间商遵从其意愿行事,这种意愿已经有清楚明晰的法律基础,而且双方认为是一个公平的协议。例如,“贵公司必须按照我们说的去做,因为根据协议(合同或备忘录),贵公司曾经答应过这样做”。后面隐含的意思是,如果贵公司不按照我们说的做,我们不排除和贵公司打官司。这种策略能产生一种长远持续的作用,并且不需要额外的监督。但是,如果中间商认为合同是不明确的,其就会有抵抗情绪,这种情况下就需要额外的监督。

当法律行为带有威胁的意味时,它可能会产生负面作用。过多的运用法律策略对中间商来说是一种侮辱行为。所以,运用法律策略可能会加剧渠道冲突以及增加潜在的监督成本,而且这种策略很可能会引发中间商退出渠道关系。

6. 请求策略

请求策略(Request Strategy)是指供应商在没有任何奖赏或者惩罚的情况下要求中间商按照自己的意愿行事。中间商被提醒要遵循制造商的请求,即使他们知道这些改变不是他们想做的;或者这些要求不带有任何威胁、承诺、法律因素。在这种情况下中间商遵循供应商要求的激励来自其对渠道互惠关系的认同,在这种互惠渠道关系下,渠道成员会对对方的期望、感情及需要做出反应。中间商受激励的强度主要基于它从这种关系中获取的经济收益或者其他个人关系。请求策略在以下情况下运用是非常有效的:①当双方已有一个共同的目标;②中间商认为遵循供应商意愿的收获将超过其遵从意愿的成本。请求策略的合适运用会加强彼此的关系,促进相互信任和双方之间销售人员的认同,并且这种策略对信息交换和建议策略是有促进作用的。

对于以上六种影响策略,一些研究学者进行了归类。Frazier 和 Summers 将以上六种策略归为需要改变对方观念的影响策略和不需要改变对方观念的影响策略,前者包括信息交换和建议策略,后者包括承诺、威胁、法律、请求策略。渠道管理人员在考虑选择影响策略时,首先要明确影响策略的主要目的就是调整渠道成员的行为。而改变渠道成员行为的方法不外乎两种:一是通过改变对方的观念后间接改变对方的行为,此种情况下对方行为的改变是自愿的;二是在不改变渠道成员观念的情况下直接改变渠道成员的行为,这种行为改变是非自愿的。每种影响策略都有它的特点,当然,这并不是说在影响一个成员时只能选择一种策略,有时两种策略的综合运用或许更有效。

而 Kale 则将六种影响策略归为强制性影响策略和非强制性影响策略,前者包括承诺、威胁、法律策略,后者包括请求、信息交换、建议策略。大量的研究结果显示:使用强制性影响策略常常会引起权力对象的不满,甚至产生反作用力(权力对象以相同的影响策略来回应),进而发生较为严重的渠道摩擦或冲突,降低渠道合作的水平;使用非强制性影响策略,由于是通过利诱的方式改变合作伙伴的行为或态度(其要点在于让合作伙伴意识到顺从得到的利益要大于不顺从得到的利益,从而自愿地改变自己的行为或态度),所以一般不会引起权力对象的强烈不满,也不会导致较为严重的渠道摩擦或冲突。

如何选择权力使用策略呢?以下因素值得考虑。

(1) 供应商在选择影响策略时应充分考虑渠道合作的环境

信息交换、建议以及请求策略在实施时无需很大成本,但需要一个很好的双方信任度和有效的合作环境。原因有两个。

1) 非强制性策略的实施主要是基于相互理解和信息的交换,所以,频繁使用非强制性影响策略能够加强供应商与中间商在各个方面的共同点。

2) 非强制性影响策略是基于渠道成员的自我意识去执行,它能加强渠道成员之间的一致性。而渠道成员之间一致性的加强,反过来又会促进彼此非强制性策略的运用,公司之间就会进行更多的意见交换,就会分享共同的价值观。若公司之间彼此共同的价值观较少,那么渠道成员就会更多地依赖于强制性影响策略。相反,当渠道关系中存在高冲突和不信任时,供应商可能不得不选择承诺、威胁、法律影响策略。所以,在强制性影响策略运用之后,渠道成员应加强

非强制性策略的运用,虽然这些策略在这种情况下效果不是很大,但其主要目的是减少对承诺、威胁、法律策略的依赖。

(2) 供应商在选择影响策略时应充分考虑渠道权力的对称关系

当供应商处于渠道权力优势地位即对中间商有很大的控制力时,供应商更应该选择非强制性影响策略。虽然在供应商处于渠道权力的强势地位时,其运用强制性策略也可以达到改变中间商行为的目的,但从渠道关系的长远发展来看非强制性策略的效果则会更好。

1) 从中间商观念来说,非强制性影响策略是他们所欢迎的,在这种渠道策略实施情况下,渠道成员行为的改变是基于双方共同的目标,或者说这种行为的改变对双方目标的实现都有很大意义。双方最初观念上的分歧会通过信息交换与建议策略来达到一致,而后通过观念的改变来调整彼此的行为,进而达到双方目标都需要的行为。并且这种策略的及时运用非常有效,会为双方带来很好的利润,使双方的关系进一步紧密,这反过来又会增加对渠道成员的影响能力。

2) 非强制性影响策略无需强迫实施。非强制性影响策略是指中间商基于对供应商的认可而主动遵从供应商的意愿,是一种主动的服从。在这种情况下,中间商的行为改变是持续长久的。况且,供应商在渠道权力强势情况下行使非强制性影响策略,往往会更加出乎中间商的意料,会加强中间商对供应商的认可和信任,进而加强中间商对供应商的依赖。而强制性影响策略,则往往会影响中间商对供应商的信任,一旦双方的信任受到影响,非强制性策略的有效性就会越来越低,同时强制性渠道策略就更加没有效果,从而供应商就会慢慢失去对中间商渠道权力的优势地位。

当然,信息交换和建议策略的一个不足就是需要较长的时间才能有效,如果供应商需要中间商迅速按照自己的意愿行事时,运用信息交换和建议策略往往没有效果,而这时,强制性影响策略的选择是必要的,虽然它会产生负面的影响。

(3) 供应商在选择影响策略时也要充分考虑中间商对自身的依赖程度

如果中间商对自身的依赖程度很低,那么选择强制性策略可能会引起中间商的强烈不满甚至渠道交易关系的破裂。有效地使用非强制性策略能够加强双方的依赖关系,而频繁地使用强制性策略则会降低双方的依赖水平。相关实证研究发现“供应商强制性策略的运用与中间商强制性策略的运用是正相关的”,即供应商强制性策略的运用也往往会使中间商运用同样的策略来对抗供应商。

8.2 渠道冲突

8.2.1 渠道冲突与渠道竞争

不管渠道经理做出多大努力设计出一个既有成效又有效率的渠道结构,但在很多情况下,渠道还是偏偏就不像计划的那样运行。首先,不可能在设计渠道结构时就预见到所有未确定的情况。正如交易成本分析提醒我们的:人们的理性是有限的,他们很难对所有关于市场和环境的信息进行恰当的处理。其次,即便有人在设计渠道之初就能够处理好所有可得到的市场信息,

而渠道运作时的环境也是动态和随机的。一旦竞争的、宏观的、消费者的或是内部的环境发生了意想不到的变化，原本运转良好的渠道也会陷入混乱，而渠道成员也就必须准备应付新的市场挑战。因而，渠道冲突在渠道运作过程中在所难免。

渠道冲突(conflicts in channel)是指某个渠道成员意识到另一个渠道成员正在损害、威胁其利益，或者以牺牲其利益为代价获取稀缺资源的活动，从而引发的在他们之间的争执、敌对和报复行为。简言之，渠道中相关成员的某一方或几方利用某些优势和机会，采取有损于另一个或几个成员利益的敌意行为的情况都可以认为是渠道冲突。因此，当一个渠道成员需要跨越的障碍是另一个渠道成员而不是市场时，该成员就面临渠道冲突。

渠道冲突区别于一般的渠道竞争。竞争是一种间接的，不受个人情感因素影响的，以目标为中心的行为；而冲突的传统定义一般描述为：故意伤害、设法阻挠以及其他类似于损害他人利益的敌对行为。冲突一般都是一种比较直接的、受主观情感因素影响的、以挫败对手为目标的行为。冲突和竞争的区别可以用一个例子来说明。比如，有两个人同时去应聘一个职位，如果两者都以尽量展示自己实力的方法力争得到该职位，那么他们是在进行竞争。但如果其中至少有一个人通过其他方法，如设法阻止另一个人去应聘，或在另一人应聘时捣乱，那么他们之间就发生了冲突。具体到渠道关系中，当一个渠道成员需要跨越的障碍是另一个渠道成员而不是市场本身时，该成员就面临着冲突。在分销渠道中，成员之间的适度竞争不仅不会产生消极影响，而且还有可能使顾客获得更好的产品和服务，有利于整个渠道组织绩效的提高。但如果竞争发展到竞争双方相互诋毁、不择手段时，竞争就会演变成为冲突。



小链接

雅芳的营销渠道

2005年4月8日，雅芳(中国)有限公司成为中国首家经商务部和工商总局批准的直销试点企业，这样一来，雅芳产品就形成了两种营销渠道：直销员和专卖店。目前，雅芳拥有6000多家专卖店以及1700多个商店专柜，它们大部分是由经销商投资的。雅芳通过34%~40%的利润空间来说服经销商们进行前期的投资，雅芳在招商时与经销商签订的经营合同中规定，专卖店作为雅芳的零售产品经营店铺存在，但却不是直销企业的提货点。而雅芳作为直销试点后，产品销售将跳过经销商，店员可直接在雅芳公司拿货。因为目前专卖店内往往都还有相当数量的存货，所以直销渠道的建立使得雅芳原本为了转型而设置的专卖店将受到直接的冲击，即“6000专卖店+1700专柜”所形成的巨额店铺固定资产投资和大量经销商的存货。由于对原有渠道成员的利益构成了现实和预期的威胁，雅芳的直销试点资格也就成为渠道冲突的导火线。最终也就导致了2005年4月11日经销商集体“逼宫”，到雅芳总部“讨说法”的局面。这就表明作为产品的制造商雅芳一旦对自己的两种渠道：直

销人员和经销商协调管理不善就会产生严重的渠道冲突。

冲突与权力密切相关。渠道冲突的根源在于渠道成员的相互依赖。渠道成员倾向专注于某些方面的渠道功能——制造商进行产品生产和全国性的促销，零售商则进行产品销售和地区性的促销。渠道成员之间的相互依赖是因为他们需要利用他人的资源——不仅仅是资金，还有专业技能和市场通道等。这种建立在资源上的相互依赖关系就产生了彼此的权力关系。由此可见，相互依赖关系在为渠道成员提供合作必要性和冲突可能性的同时，也为处于两极的渠道成员提供了针对彼此的权力。而且在渠道关系中，渠道成员为了各自的利益，会努力去扩大其自主权，这样就会产生干涉行为。干涉容易导致冲突。一般情况下，相互依赖性越严重，对渠道目标干涉越多，潜在的冲突也就越多。

8.2.2 渠道冲突的类型

发生在渠道关系中的冲突，可以按照以下四种标准进行分类。

1. 按照渠道成员的关系类型，可把渠道冲突分为水平冲突、垂直冲突和多渠道冲突

水平冲突是指同一渠道中同一渠道层次的中间商之间的冲突。这种冲突可能出现在同类中间商之间，如两家超级市场；也可能出现在同一渠道层次的不同类型的中间商之间，如超级市场和百货公司。

垂直冲突是指同一渠道中不同层次成员之间的冲突。如批发商与零售商之间的冲突、批发商与制造商之间的冲突等。

多渠道冲突是指当某个制造商建立了两条或两条以上的渠道向同一市场出售其产品（服务）时，发生于这些渠道之间的冲突。例如，上述雅芳的渠道冲突。

2. 按其产生的原因，可把渠道冲突划分为竞争性冲突和非竞争性冲突

所谓竞争性冲突是指两个或多个渠道成员在同类或类似的市场上竞争时发生的冲突。例如，两个批发商在同一区域市场的竞争、同一区域的超级市场与百货公司之间的竞争、制造商自有零售店与并存于这一市场经销本企业产品的零售店之间的竞争。所谓非竞争性冲突，是指渠道成员在目标、角色、政策及利润分配等方面存在不一致引发的冲突。例如，经销商、代理商对制造商的定价和促销政策持不同意见而引发的冲突、两个代理商为获得制造商较优惠的政策而相互诋毁等。

3. 按照其显现程度，可把渠道冲突划分为潜在冲突和现实冲突

潜在冲突是指渠道成员由于在目标、角色、意识和资源分配等方面存在着利益上的差异和矛盾，而这种差异和矛盾还没有导致彼此行为上对抗的一种冲突状态。现实冲突是指渠道成员彼此之间出现的相互诋毁、报复等对抗行为的冲突状态。

潜在冲突之所以存在是因为渠道成员彼此的合作和分工而产生的相互依赖性，以及各自利益上的差异性。潜在冲突会因为渠道设计不良或者环境变化，特别是渠道成员基于各自利益考

虑而对渠道关系进行种种干涉时而发展成为现实的冲突。渠道管理者在开创渠道关系阶段就应了解潜在的渠道冲突以及考虑如何在将来处理这些冲突。这样有利于减少现实的摩擦和冲突。当然,有许多事情是难以预料的,在渠道运作的过程中,通常会有事先预料不到的事件发生而引发渠道成员冲突。这时,就需要渠道管理者及时地去识别并化解冲突,以免延误有效化解冲突的时机。

4. 按其性质,可把渠道冲突划分为功能性冲突和病态性冲突

所谓功能性冲突是指渠道成员把对抗作为消除渠道伙伴之间潜在的、有害的紧张气氛和病态动机的一种方法时的冲突状态。这种冲突具有建设性。功能性冲突一般具有下列特征:① 调和冲突无需多大的成本;② 相异的认知可产生新的、更好的观点;③ 攻击行为并没有失去理智或不具破坏性,冲突有利于提高整体绩效。

所谓病态性冲突是指渠道成员之间敌对情绪和对抗行为超过了一定限度并因此对渠道关系和渠道绩效产生破坏性影响时的冲突状态。病态性冲突对渠道关系具有破坏性,分散了成员为实现目标而作的努力;导致渠道资源不是主要用于实现既定目标,而是用来报复对方。旷日持久的冲突会在渠道组织中造成一种不良风气,影响渠道的绩效,甚至会引起渠道关系的破裂。

以上四种分类方法对冲突行为作了归类和分析,目的是想从不同角度去考察渠道关系中的冲突问题,找出妥善的解决方法。渠道成员应投入时间和精力去设计好渠道构架和“游戏规则”,以降低潜在冲突发展成现实冲突的可能性。在每个渠道关系阶段,渠道成员都应能了解“事先”和“事后”冲突发生的原因并采取相应的措施以确保冲突是“功能性”而非“病态性”的。

8.2.3 渠道冲突的原因

1. 渠道冲突产生的根本原因

(1) 角色不一致

在分销渠道中每个成员都可以说担任着一定的角色。一个成员的角色是指所有成员都能接受的有关该成员的行为范围。如果每个人的角色是合适的,那么其他成员就可以对他的行为做出预期,因而能够有效地处理彼此之间的合作关系。如果一个成员的行为超出了由其他成员角色预期决定的可接受的范围,即发生了角色不一致的问题,就会发生渠道冲突。比如,处于价值链前一环节的成员对后续环节(购买者)延迟支付货款的做法,可能认为是难以接受的;而处于后续环节的单位如零售商对前一环节(供应商)延迟发货的行为,也认为是不可接受的。又比如,二级代理商可能认为一级代理商给予其赞助是义务、是责任,而一级代理商则不这么认为。这些成员的行为不符合他人预期,就会让他人感到难以接受,因而产生冲突。

(2) 观点差异

在分销渠道运转中,经常会面临一些需要有关成员一起共同做出决策的事情。例如,在决定商业折扣时,作为供货一方的生产厂商可能觉得3%的商业折扣应当是合适的,因为该折扣率已经占到生产厂家销售毛利的20%,但是作为购买者一方的零售商则觉得3%的商业折扣太低,不能充分弥补零售商在组织商品销售中所付出的宣传和促销费用,应当再提高一些才行。反过

来,生产厂商可能认为零售商在商品销售中的大量宣传和促销费用不能主要由本厂家的商品来分摊,提高本厂商品的分摊比例是不公平的。这里可以看到,生产厂商与零售商就商业折扣率高低的决策存在不同的意见。这样的观点差异也是一种冲突,它将影响其中一方参与合作的积极性。

形成观点差异的因素主要有两点。① 水平差异。例如,同一县级市场的零售商可能会因为二级代理商提高分销率而产生不满,这时代理商需要加大对各零售商的沟通力度,强调较高分销率有助于品牌感召力的最大化释放,可提高其综合商业形象;又如,商场或超市的售价与专营店有客观上的差异,可能引起渠道成员的不满,这时可采取供货价差异或返利标准差异的方式来平衡和协调。② 垂直差异。这主要是因为成员间缺乏纵向的交流和培训,应加强成员间的说服、沟通和协调力度。

(3) 决策权分歧

当一个零售商在特定地区以较高价格销售商品时,如果受到生产厂商有关价格限制要求的影响,这个零售商就会产生不满意的心情。在许多情况下,一个渠道成员在似乎拥有独立决策权的领域,受到来自同一渠道其他成员的权利影响,这样就产生了“决策权分歧”。

(4) 期望差异

由于渠道成员对经济形势的预测、市场发展、客户经营的预期不同,也会导致冲突。例如,制造商预测近期经济形势比较乐观,希望分销商经营高档商品,但分销商对经济形势的预期却并不乐观,拒绝销售高档商品。又如,二级代理商可能认为一级代理商所定的销量目标过高,导致自己无法获得期望的返利额而不满;而一级代理商则认为二级代理商对目标的努力程度不够,从而对二级代理商采取惩罚措施等。

(5) 目标错位

矛盾的一个主要原因是渠道成员有不同的目标,如代理商的目标是零售商有更多的存货、更多的促销支出、更低的毛利;而零售商的目标则是更高的毛利、更快的周转、更低的促销支出,当两者的目标值超出对方可接受的范围时,冲突就有可能产生。再如,生产企业希望占有更大的市场,获得更多的销售增长额及利润;但大多数零售商尤其是小型零售商,则希望在本地上市场上维持一种舒适的地位,即当销售额及利润达到自己满意的水平时,就满足于安逸的生活;制造商希望中间商只销售自己的产品,但中间商只要有销路就不关心销售哪种品牌;生产企业希望中间商将折扣让给买方,而中间商却宁愿将折扣留给自己;生产企业希望中间商为它的品牌做广告,中间商则要求生产企业负担广告费用。同时,每一个渠道成员都希望自己的库存少一些,对方多保持一些库存等。

(6) 沟通困难

渠道成员之间的有效沟通对于保证渠道合作具有重要的作用。然而,经常发现不少成员之间的信息传递存在障碍,或者非常迟缓,有的信息内容不清晰,甚至出现发布虚假信息的情况。例如,一种商品在市场上出现了销售无增长或下降的情况,零售商虽然了解这一情况,但是却并没有告诉生产厂商,以至于生产厂商还在扩大其生产规模;某生产厂商销售一批商品后发现这

些商品存在着不可忽视的缺陷，撇开批发商和零售商直接通知最终用户和消费者到原先购买的商店退货。在这些情况下，渠道成员之间由于缺乏有效沟通，必然使得某些成员因为缺乏信息而无法做出有效的反应，以致发生某些损失。

（7）资源稀缺

分销渠道中由于资源（包括客源）分配上的意见分歧也会引起成员之间的冲突。例如，某些制造商在一个地区实行直接分销和间接分销相结合的多渠道策略，把一些大客户留给直接销售机构，而要求外部商业机构去寻找、开发小客户，肯定会引起外部商业机构的不满。因为相对来说，争取大客户的成本相对较低，而销售收入却很大。

2. 渠道冲突的直接原因

（1）价格、折扣原因

各级批发价的价差常常是渠道冲突的诱因。制造商常抱怨分销商的销售价格过高或过低，从而影响其产品形象与定位；而分销商则抱怨制造商给自己的价格无利可图。折扣是渠道政策中比较常用的一种，企业总是希望尽可能地实现自己的利润目标，而只给分销商以较低的折扣率；而分销商也要求利润最大化，因而要求企业给予更优惠的条件和更高的折扣率，冲突也由此产生。

（2）存货水平

由于季节性原因，企业产品的销售往往存在淡旺季的问题。如北方市场的冷饮、空调等，在旺季时，分销商往往要求企业大量供货，提供供货保证，缩短供货周期，以防止产品的“脱销”。而在淡季时，企业则往往要求分销商多囤货，因为这样既能占用分销商的资金，防止竞争性产品进入，又为旺季实现高铺货率，占领市场做好准备。而此时分销商则不愿意投入资金进行大量的存货，而是希望将资金投入到其他热销产品的经营中，以获取更大的利润，厂商与分销商之间的矛盾也由此产生。

（3）大客户原因

制造商与分销商之间存在着的持续不断的矛盾来源是制造商与最终用户建立的直接购销关系。这些直接用户通常是大用户，交易量大，是企业的重要客户资源。而且工业品市场需求的 80/20 规则非常明显，分销商担心其大客户直接向制造商购买而威胁分销商自身的生存，从而产生了冲突。

（4）销售回款

在渠道管理中，企业往往希望分销商尽快回款，以加快资金的周转，同时缓解企业的资金压力；而分销商则希望尽量延期付款，最好等到其下一级分销商回款之后再付款，以便使自己承担的风险最低。通常的情况是企业的分销商都是在支付定金或在完全依靠信用的基础上，先行提货，待货物售出后，再付清全部货款。但总分销商通常又以同样的方式将货物转让给其下级分销商，依此类推，构成了一个很长的回款链条，使货款很难付清。而且一旦链条中的某一个环节出现了问题，都会把风险转移给制造商，从而使企业蒙受损失。

（5）技术咨询与服务问题

分销商不能提供良好的技术咨询和服务，因而常被制造商作为采用直接销售方式的重要理由。对某些用户来说，一些技术标准比较固定的产品，仍需要通过技术咨询来选择最适合其产

品性能的渠道。

(6) 分销商经营竞争对手产品

制造商显然不希望他的分销商同时经营竞争企业同样的产品线。尤其在当前的工业品市场上,用户对品牌的忠诚度并不高,经营第二产品线会给制造商带来较大的竞争压力。另一方面,分销商常常希望经营第二甚至第三产品线,以扩大其经营规模,并免受制造商的控制。

(7) 渠道调整

由于市场环境的变化或者企业分销目标的调整,企业有时不得不对分销系统进行调整,如对分销系统成员的增加、减少或者更换。其中,增加渠道成员可能会引起现有成员的不满,而减少渠道成员则可能导致渠道忠诚度的降低,从而诱发渠道冲突。

(8) 渠道的控制与反控制

分销渠道中,渠道控制权将最终取决于各成员渠道实力的大小,实力相对较大的一方将能够获得对整个渠道的控制,而处于被控制的一方又会千方百计地增强自身的渠道权力来与之抗衡。由于厂商之间渠道权力分布的不均衡,渠道的控制与反控制便永远不会停止,从而导致冲突。

8.2.4 渠道冲突的水平与影响

渠道冲突可依据其强度、频度和问题的重要程度划分为高、中、低三种水平。冲突的强度,是指冲突双方争执的激烈程度;冲突的频度,是指冲突发生的频繁程度(或频率);冲突问题的重要性是指引起冲突的问题的重要程度。冲突与强度、频度和重要性之间的关系可用以下的表达式表示出来:冲突=重要程度×强度×频度

这个公式说明,如果冲突问题发生的频度很低,或者问题本身不重要,又或者彼此的分歧很小,那么因这一问题产生的冲突就不会真正出现。

以冲突的强度、频度和问题的重要程度分别作为三维坐标轴,就很容易画出反映冲突水平的三大区域,即高水平冲突区、中水平冲突区、低水平冲突区,如图 8-2 所示。

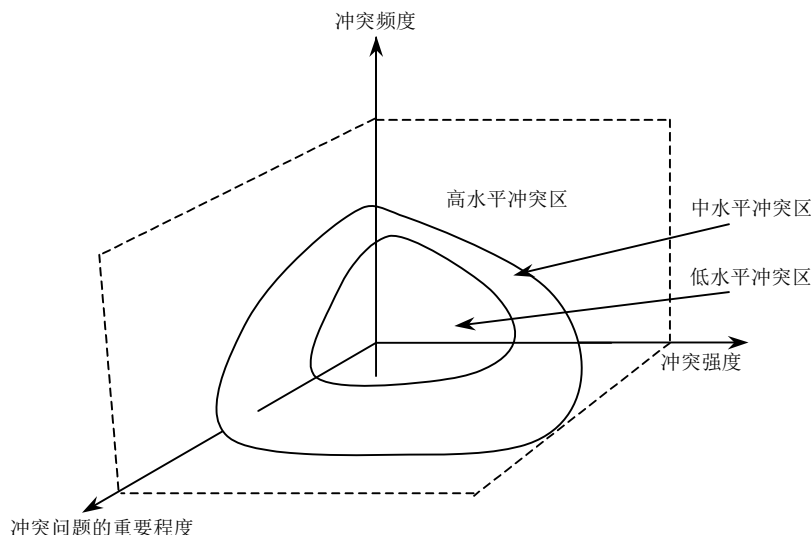


图 8-2 渠道冲突水平示意图

渠道冲突的水平不同，对渠道的影响也是不一样的。它们之间的关系可用图 9-3 来表示。从图中可以看出，在 $O \sim C_1$ 的冲突水平上，冲突对渠道效率是没有影响的，此时的冲突一般只是表现为不满和抱怨，而且双方较少发生争执，没有发生行为上的对抗。在 $C_1 \sim C_2$ 范围内，冲突水平越高，渠道效率就越高。此时，冲突双方已经发生了行为上的冲突，但这种冲突只是为了消除渠道成员之间潜在的、有害的紧张气氛和病态对抗而发生的冲突。这样的冲突又称为功能性或建设性的。

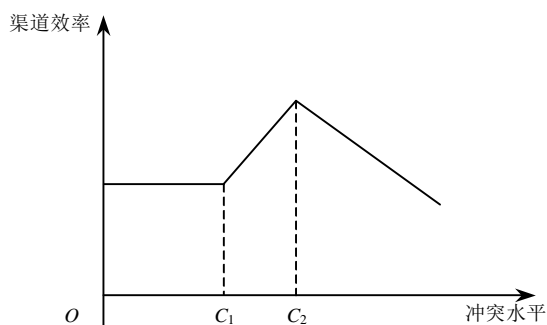


图 8-3 冲突水平和渠道效率之间的关系

当冲突水平超过 C_2 点时，则冲突水平越高，渠道效率越低。此时，冲突行为表现为成员之间相互对抗和报复。出现这种情况往往是因为渠道成员之间缺乏理解或者强制的、官僚主义的渠道管理行为造成的。这种冲突对渠道效率是有破坏性的，被称为病态性冲突。

一般认为，对渠道效率不产生影响的冲突是低水平冲突，对渠道效率产生积极影响（有利影响）的冲突是中等水平冲突，对渠道效率产生消极（不利）影响的冲突是高水平冲突。尽管难以界定低

水平冲突、中等水平冲突和高水平冲突的临界点，但冲突水平及其对渠道效率的影响分析为我们开展渠道冲突管理提供了一个指导思想，即渠道管理者应努力将渠道冲突控制在适当的水平上。

8.2.5 渠道冲突管理

1. 渠道冲突过程与冲突管理层级

一般来说，渠道冲突是一个渐次发展的过程，如图 8-4 所示。

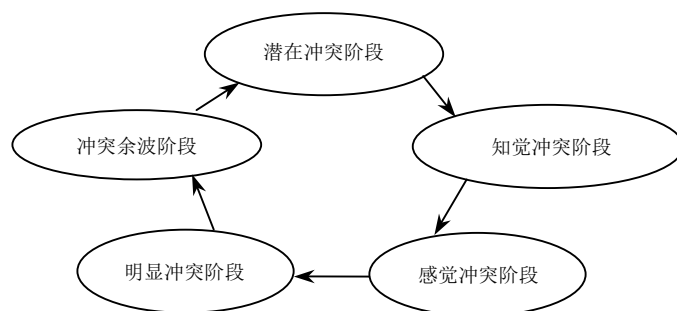


图 8-4 渠道冲突发展过程图

这一过程主要包括以下五个发展阶段。

1) 潜在冲突阶段 (Latent conflict)。这是指冲突的早期潜伏状态，表现为渠道成员之间目标的差异、角色不一致以及对现实的认知差异和缺乏有效沟通等情形。

2) 知觉冲突阶段 (Perceived conflict)。渠道成员开始认识到与其他成员之间存在着潜在冲突。

3) 感觉冲突阶段 (Felt conflict)。在这个阶段，开始出现以一方或多方的紧张、压力、焦虑和敌对情绪为特征的冲突，但尚未出现冲突行为。

4) 明显冲突阶段 (Overt conflict)。这时表现为渠道成员之间行为上的冲突。渠道成员之间出现争执、甚至抵制、报复等对抗行为。

5) 冲突余波阶段 (Aftermath of conflict)。表现为冲突得到解决后所产生的一些积极的或消极的影响。

冲突余波结束后，原有的冲突虽然解决了，但新的冲突又会产生，从而形成渠道冲突过程的闭环特征。

既然渠道冲突是一个渐次发展的过程。则渠道冲突管理就应针对冲突发生的这一特点，做好相关的工作安排。一般来说，渠道冲突管理的工作可划分为三个层级，如图 8-5 所示。

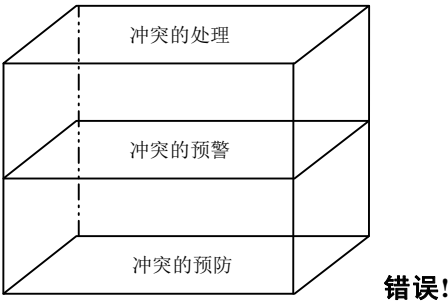


图 8-5 冲突管理工作层级

2. 冲突预防方法

冲突预防是指根据可能引致冲突发生的一般原因，有针对性地预先做好各种防患措施以消除冲突诱因，从而达到有效避免相关冲突发生的过程。冲突预防关注冲突的整体性、长期性和影响性，是冲突管理一项长期性、连续性和战略性的工作。针对引起渠道冲突的三大原因（目标不相容、归属差异、认知差异），渠道冲突的预防主要应做好目标、组织和制度等三方面的工作。

（1）设立“超组织”目标

分销渠道是一种“超组织”系统。与单一组织相比较，“超组织”的组织成员具有明显的“游离性”和组织系统的“不稳定性”。许多渠道成员往往强调自身的独立性，甚至不认为其是某一渠道的一部分。这样在客观上就存在冲突的可能性。但同时我们也应看到，他们加入某一渠道，是因为这一渠道系统能为其提供较低的“附加成本”。所谓低“附加成本”，是指渠道成员彼此合作，为目标顾客提供服务所付出的成本，低于他们各自为顾客提供服务的成本之和；或者说，在相同条件下，“超组织”能为目标顾客提供更好的服务。这就为整合渠道成员的目标提供了可能性。渠道成员目标的整合不是建立在排斥各成员相对独立的目标上，而是建立在为各成员接受的有利于实现其各自目标的考量上；不是单一组织能够实现的，而是需要彼此合作才能达到的目标，这样的目标被称为“超组织目标”。这种目标能增进渠道成员对渠道合作和相互依赖的认同，从而达到预防冲突发生的效果。

（2）强化渠道的组织管理工作

渠道冲突预防应贯穿整个渠道管理的过程。从渠道的战略计划、组织结构设计到渠道资源的配置和运作管理，都要体现出渠道冲突预防思想并落实有关冲突预防措施。有效的渠道冲突预防一定是从渠道的战略计划入手，在组织结构设计中加以体现，在渠道资源的配置和运行管理中得到落实和执行的渠道冲突预防过程和系统。从渠道冲突的情况看，做好以下的工作是非常重要的。

1) 加强渠道成员的选择管理。选择渠道成员是组织管理的重要任务。根据渠道目标和渠道分工的要求，要选择那些有能力并乐意互相配合去履行渠道角色责任的组织和个人作为渠道成员。正确选择渠道成员之所以重要，是因为分销渠道是一种“超组织”系统，其成员往往具有较强的独立性。可供选择的渠道成员由于其经营战略、经营目标、经营风格、经营资源和经营

能力不同而存在着不同的合作目标和意愿。只有选择那些具有较强合作意愿的成员加盟渠道系统,才能减少渠道摩擦和降低有关风险。

2) 做好渠道权力配置工作。渠道权力不仅能表明渠道成员在渠道系统中的地位和作用,更重要的是能预防、处理渠道冲突:其一,合理使用渠道权力,减少渠道冲突。冲突往往与干预太多有关,而干预的基础是权力。因此,能否恰当地行使权力,是关系到能否有效地避免冲突发生的问题。许多学者对渠道权力的合理使用做了大量有益的研究。如果把权力分成胁迫权力和非胁迫权力两大类,那么,使用非胁迫权力有利于建立信任和加强合作,而使用胁迫权力则往往会导致不满,甚至冲突。因此,在权力的应用上,要慎用胁迫权力、多用非胁迫权力。其二,利用渠道权力预防渠道冲突。可以利用奖励权来减少渠道成员利益之间的差异,也可以利用法定权来约束利益冲突,还可以利用专家权实现利益共享,利用声誉权满足其他成员的心理追求,这些权力的使用都有利于防止冲突的发生。最后,利用渠道权力化解渠道冲突。一旦冲突发生,渠道权力也可以起到化解冲突的作用。例如,在同一销售区域使用多个代理商会引起利益冲突,因为这些代理商不得不为争取相同的顾客而进行激烈的竞争。这时,由于制造商对是否采取密集分销策略具有法定权,因此,制造商可以运用这种权力来协调与代理商之间或各代理商之间的利益冲突。制造商还可以通过增加功能性折扣或销售奖励等方法,行使奖励权,以化解与分销商的利益之争。当然,渠道成员也可以使用胁迫权达到化解冲突的目的。胁迫权的使用,最好的办法是让冲突的另一方了解到具有胁迫权的一方虽然具有这种权力但又不打算使用这种权力,除非其一直用不合作的方法去对待渠道的合作关系。

3) 渠道的组织优化。渠道的组织优化主要是通过解决渠道成员关系属性和信息的有效沟通问题,从而达到预防渠道冲突的目的。主要做好以下两项工作:一是渠道的扁平化。渠道组织的扁平化可以减少渠道层次,实现渠道成员较好的沟通,从而达到预防渠道冲突的目的。二是渠道的一体化。即通过自建、购并等方式变各自独立的渠道组织成员为企业的一部分从而预防因“超组织”的特性而产生冲突的可能性。

(3) 建立健全有关的信息沟通制度

这种做法被称为信息加强型(Information Intensive)策略。所谓信息加强型策略是指通过渠道成员之间充分的信息交流与沟通,实现信息共享,从而达到预防和化解渠道冲突的目的。信息加强型策略的实施和应用方法主要有以下几种。

1) 邀请渠道成员参与本企业的咨询会议或董事会议。如奔驰公司的营销委员会就有七个经销商成员,他们经常可以就奔驰公司的新车型提出他们的评价意见并为奔驰公司的营销战略出谋划策。这种做法可以促进渠道成员的信息交流,达到互相尊重和互相理解,从而有助于减少冲突。正如通用汽车公司一家广告代理商的发言人所说的:“你不可能完全排除冲突和争议的发生。但是,如果大家工作在一起,最起码可以在某种程度上得到预防和减轻。”这一做法由于公司吸纳了“局外人”来进行现状分析、制定目标和行动计划、甚至参与计划的调整和执行,公司可能会改变原有的决策制定过程,甚至不得不对其政策、计划加以折中以满足其合作成员的要求,并获得他们的支持。

2) 渠道成员间通过交换人员(互派人员)来加强沟通。这种做法涉及一段时间内双边或多边职员相互流动。例如,沃尔玛和宝洁公司之间人员的互换和流动;还有我国许多制造商派员到经销商处去帮助理货等。由于深入到对方机构里工作,因此,增强了相互了解。当互换人员回到各自的工作岗位后,更容易从对方的角度考虑问题,从而有利于加强彼此的理解、信任和合作。但是,这种互换行为有可能泄露公司的秘密,因而需要特别的指导。

3) 渠道成员之间共享信息和成果。这种做法因为渠道成员之间共同分享某一方所拥有的技术、信息而加强了彼此的合作关系。例如,克莱斯勒公司的一个铸件供应商向其推荐用塑料组件来代替金属组件,使克莱斯勒每辆汽车的成本降低了3美元。这个供应商因为不生产塑料组件而受到损失,但克莱斯勒非常感谢这个供应商的帮助。作为回报,与此供应商签订了新的订单合同。这种信息共享的方法需要彼此愿意将信息与他人分享,而且信息流动要畅通。

4) 渠道成员之间的彼此信任和授权。这种做法是渠道成员之间彼此分享各自的权力。例如,某瓷砖制造商授权其批发商和零售商指定一位熟悉其公司产品的代表具有决定其产品销售金额1000元以下幅度的调整权。

5) 建立会员制度。通过会员制度,加强彼此的定期沟通和意见反映,以化解和预防会员间的冲突。

以上这些信息加强型策略措施,经常被整合利用。例如,3M公司为其办公产品分销渠道设计了11种不同的方法以预防和化解渠道冲突,这些方法包括:①参加行业组织;②建立经销商建议委员会;③邀请渠道成员参与计划制定;④定期互访考察;⑤鼓励双方员工建立私人关系;⑥召开市场需求咨询洽谈会;⑦举办分销渠道成员协调会议;⑧举办全国办公用品研讨会;⑨与经销商合作开展市场研究;⑩经常举行非正式的小型碰头会;⑪经常举行与个别分销商见面会。

信息加强型策略的应用是以信任和合作为条件的,而这种策略的有效应用又能起到进一步加强渠道成员之间的信任和合作的效果。信任和合作是成功地解决渠道冲突的必要条件,但不是充分条件。

3. 冲突预警方法

冲突预警是指对可能发生的渠道冲突进行预先确认和报告,以便对其提前做出相应的措施安排以达到预防冲突发生或冲突发生时能对冲突做出及时有效的处理而不至于贻误时机造成更大损失的过程。冲突预警的重要方法是定期或不定期地开展渠道审核工作。所谓渠道审核就是对渠道关系进行审核以发现可能引致冲突的原因,并分析这些原因的重要程度以及引致冲突的可能性。为此,应做好三个方面的工作。

1) 寻找引起冲突的可能性因素的工作。主要是对渠道关系做出分析研究,对其中两两相关的彼此关心的主要问题进行列表。这些问题不一定是处理争论中的问题,但应是渠道关系中的重要问题。

2) 评估问题本身对于渠道成员的重要性。一般情况下重要的问题才会真正引发现实的冲突。评估可以用打分法进行。

3) 评估问题引致冲突发生的可能性。这种可能性往往与问题引致意见不一致的频率有关,也会与分歧的强度有关。因此,我们可以通过调查有关问题引发的分歧的频率与强度的数据,来判断其引起冲突的可能性的。频率和强度各自也可以用打分法加以评估。

如果我们对问题的重要性、频率和强度分别用 0~10 的数字打分 (0 表示最低程度、10 表示最高程度), 则可以通过如下公式计算出这一问题引发冲突的预警水平:

$$\text{冲突的预警水平} = \text{重要程度} \times \text{强度} \times \text{频度}$$

由此计算的预警水平最低级为 0, 最高级为 1 000。通过对引发冲突的各种问题的研究分析, 我们就能够了解到最严重的冲突发生在哪里和为什么会发生。

4. 冲突处理方法

尽管我们做了很多工作预防冲突的发生, 但是冲突总是不可能完全避免的。一旦冲突发生, 冲突管理就进入到冲突处理阶段。冲突处理涉及成员对待冲突的态度和冲突的处理方法两个问题。

(1) 冲突的态度分类

对待冲突一般会有五种不同的态度。

1) 回避态度。采用这种态度模式的渠道成员会最小化其与相关成员的信息交流, 以回避冲突问题。渠道成员之所以要采取回避的态度, 原因也许是认为冲突问题本身不重要, 或者认为争论对解决问题无益。这种态度的产生往往源于当事人缺乏冲突处理意识和相关冲突处理知识所致。这种态度的好处是在某些情况下有利于避免冲突的扩大, 但也有可能会因此而忽略了问题的解决而导致更严重的冲突发生。

2) 克制的态度。这是一种息事宁人的态度。为了避免冲突, 采取这种态度的当事人甚至不惜牺牲自己的利益来做出让步以求得合作的顺利进行。

3) 竞争的态度。这种态度与克制的态度正好相反。为了取得在渠道中更好的权力和利益, 当事人以牺牲对方利益的方法来达到自己的目标, 这种态度有可能会引起冲突的升级。

4) 妥协的态度。这种态度以彼此能得到适度的满足来化解冲突。采取这种态度一方面坚持了自己的利益, 另一方面也考虑到合作的重要性, 希望能通过这种态度达到加强合作的目的。

5) 合作的态度。这种态度与妥协的态度相比, 不是着眼于固有利益和资源的分配, 而是本着真诚合作的意识以达到资源和利益的扩张, 并从中实现“双赢”的目的。

由于渠道成员对待冲突的态度不同, 因此, 采取的冲突处理方法也就大相径庭。

(2) 冲突的处理方法

渠道成员之间的冲突处理方法可以归为二类, 一是基于信息加强型策略的方法, 如上述。二是基于信息保护型策略的方法。所谓信息保护型策略是指冲突双方不是通过协商、说服等充分沟通的方式来达到彼此谅解和理解, 而是各持己见、互不相让, 需要第三方介入来解决冲突的策略。这种策略的核心思想是渠道成员对各自的信息加以保护, 不与其他成员共享。有关这种策略的具体方法主要有调解、仲裁和诉讼等。

利用调解的方式, 冲突双方需要请彼此认可的第三方来帮助他们达成共识。在调解的过程

中，调解者会引导冲突双方寻求彼此能接受的可行方案。调解的结果可能是成功的，即冲突双方能达成共识。成功的调解一般包括下列程序：澄清冲突双方争议的问题；寻找双方达成协议的条件；规劝双方达成协议；监督协议执行。调解有利于冲突双方有更多的沟通和理解，也是较为友善的方式，对双方的关系不至于有太多的不利影响；而且调解方提出的协议，不仅是化解冲突的依据，而且有可能是冲突双方以后进行交易的最好准则。

调解也可能失败，即冲突双方没有接受第三方善意的调解方案。调解无效，或者不能按调解结果行事，都叫调解失败。这就意味着冲突双方的努力已不能达成任何的冲突解决方案了。这样，他们就有可能被迫采用仲裁或诉讼的方式来解决争端。与调解相比，采用仲裁方式解决冲突，一般不会令双方都满意。但是，由于仲裁结果有约束力，因而，有利于冲突问题的最终解决。

另外，冲突方式也可通过诉讼的方式加以解决。诉讼需要花费大量的经费，还可能会旷日持久，但却不失为解决冲突的最有力的方式。一般情况下，冲突双方都较倾向于采用仲裁的方式而不是诉讼的方式去解决争端。因为与法庭审判相比，仲裁有许多优越性：可以尽快地解决冲突；不会泄露商业秘密；较少的成本支出；由于仲裁者具有较专业的贸易背景，所以冲突双方可能会得到更有益的解决方案。

8.3 渠道冲突的典型——窜货

8.3.1 含义与类型

1. 窜货的含义

窜货（Channel Flow Diversion），也被称为“冲货”，在营销实践中具体表现为分销商在利益的驱动下，向辖区以外的市场倾销产品的行为。

按渠道的组织形态，将渠道冲突划分为三种类型：垂直渠道冲突、水平渠道冲突、多渠道冲突。冲货行为即为水平渠道冲突的主要表现形式。在某种程度上，它的出现也会影响到渠道的纵向关系。

在营销实务中，冲货行为并不一定都引发渠道冲突，如分销商对市场空白区域的跨区销售行为就不一定会导致水平冲突。而当某个分销商对另一个分销商所辖区域倾销产品时，冲突便产生了。而就属于冲突范畴的冲货行为来说，它又不都是不可调和的，在合理的控制下，某些冲突实际上还加强和改善了渠道。所以，在对待冲货问题上，应该尽可能合理地引导渠道成员的行为，将冲货控制在使渠道安全的范围之内。

2. 窜货的类型

在类型上，根据冲货行为对渠道效率所产生的影响，可将其分为良性冲货、低影响性冲货和恶性冲货。

（1）良性冲货

在产品导入市场初期或在产品的市场空白区域，这种冲货行为较为常见。它是分销商在利益驱动下，通过灰色渠道的组建，对市场空白区域的跨区销售行为，这种冲货对渠道效率能起

到一定的促进作用。因为它实际上有效地提高了顾客对产品的认知度，在一定程度上帮助企业节省了推广产品的成本，同时，也帮助企业测试了市场空白区域对产品的反应情况，为企业将来进一步在营销范围、推广力度等方面的决策提供了参考依据。因此，良性冲货得到了诸多厂家的默许和认可。

(2) 低影响性冲货

这类情况多发生于分销商们的销售区域边界，属于分销商在无意识前提下的产品的跨区流动，这种冲突属于低水平冲突，一般不会对渠道效率产生太大影响。但无论如何，企业都应该密切关注渠道中的冲货水平，总结和鉴别渠道的冲突性质，并做出不同的对策和措施。

(3) 恶性冲货

恶性冲货是指在厂家已经成型的销售网络中，分销商为了获得非正常利润而以低于厂家规定之售价跨区销售产品，造成价格混乱，进而使其他分销商对所经销产品失去信心、消费者对品牌的信任度下降的行为。这种冲货会使渠道变得低效，甚至影响到生产商的正常经营。

恶性冲货属于高水平的冲突，如不及时有效控制，就会产生较大程度的破坏作用，甚至渠道网络都将面临崩溃的危险。因此，企业应当在渠道监测的过程中通过有效手段将冲突水平控制在中等水平以下并适时地对渠道系统予以改良。

8.3.2 窜货的原因

出现跨区经营的根本原因是：商品流通的本性是从低价区向高价区流动，从滞销区向畅销区流动。因此，同种商品，只要价格上存在地区差异，或者只要同种商品在不同地区的畅销程度不同，就必然会产生地区间的流动。窜货乱价的根本原因，在于目前厂商之间单纯的买卖经销关系。

1. 厂商方面的原因

生产厂商盲目地向经销商加压加量，不切实际地增加经销商的销售任务。而经销商为了完成生产厂商规定的销售任务，不得不将自己经销的商品销售到其他经销商的市场上去，从而产生“窜货”现象。

一个市场到底有多少的销售量，经销商事先并不清楚。究其原因一方面是消费者需求总量难以确定，另一方面是不同品牌的同类商品之间存在的竞争，也会将原来市场一定的需求量分割。这种现象对新产品更是如此，生产厂商为了促使经销商大量销售自己的产品以达到早日打开市场的目的，往往给经销商较高的折扣，同时也要求经销商销售较多的商品。在年度考核上，不重过程的考核方式和平时的监督不力，也在一定程度上纵容了经销商跨区“窜货”的行为。

此外，销售价格体系的混乱也是造成商品“窜货”的一个重要原因。目前，许多企业在产品价格的制定上往往采用传统的“三级批发”定价制，即总经销价格、一级批发价格、二级批发价格、三级批发价格，最后加上一个建议零售价格，而在每一级价格之间都安排一定的价格折扣。这样的价格安排表面上看是很合理的，但如果总经销自己直接做销售终端，那么中间的折扣便成了总经销商的丰厚利润。这样的价格安排所产生的空间差异非常大，自然成了经销商

不惜冒险跨区销售的经济动力，因而市场商品的“窜货”现象就在所难免了。

2. 经销商方面的原因

由于生产厂商将销售量与给予经销商的折扣大小直接挂钩，一些经销商受高额折扣率驱使，不顾当地市场容量的大小，向生产厂商大量要货。若在当地不能销售，那么以“倒贴差价，赔本销售”为主要特征的“窜货”就开始了。在一些市场上，有时会发现一部分商品的价格甚至比供应商的进价还要低得多。这种价格“倒挂”从表面上看，是外地经营者在做“亏本”生意，但实际上，这些做“窜货”的经销商并不亏。因为这些亏损在年度考核时，都可以通过从生产厂商那里获得高额的折扣来弥补。为利所驱，经销商往往不惜冒险。

3. 营销人员的原因

营销人员的职业道德问题及行为不正造成“窜货”的现象比比皆是，生产厂商万不可掉以轻心。

8.3.3 窜货问题的解决

1. 厂商的对策

针对造成“窜货”的原因，作为销售渠道源头的生产厂商要有的放矢地开展工作，采取切实有效的措施，力求杜绝“窜货”现象，避免给企业造成不必要的损失。

1) 完善渠道管理的约束机制。生产厂商在自己的销售部门设立销售渠道的管理机构，配备一定数量的、具有较强责任心的人员，在明确责任的同时给予一定的监督权力，使企业的销售渠道有人管理，有人负责。同时要建章立制，使对企业销售渠道的管理有章可循，有法可依。另外，渠道管理人员应该经常到各地做市场调查，准确掌握第一手资料，为处理“窜货”提供依据。

生产厂商在建立规章制度时，应该召集各地的主要经销商一起商讨，在取得经销商的认同后，将有关条文列入经销合同，并将这些条文作为合同执行的保证。在外有市场检查人员、内有约束条文的控制下，使各经销商自觉地按照自己的销售区域来经销商品。

2) 根据实际情况适当划分市场范围，使每个经销商都有一定容量的市场。当某个销售商希望加盟生产厂商的销售系统时，在销售区域上，生产厂商的市场开发部门除了要考察该商家本身的条件外，还应该到准备销售的区域去进行实地考察调研，了解当地的实际情况，比较准确地确定当地的可能销售量。根据销售情况预测，科学地确定中间商的销售量，使每个中间商都有一定的能力完成自己的销售任务，不用“窜货”也能获得销售奖励。

3) 应用相关技术，加强查处力度。为了在发生“窜货”现象时，能够及时查处“窜货”者，生产者可以考虑除了明标货号、批次等外，还可暗标批号，采取荧光喷码技术，在商品的外包装不引人注意的地方喷上肉眼看不出来的荧光漆号码，在每批次发货时，暗中记下该号码和收货人或者经销商的名称，再经常派出市场调查人员，检查市场上销售的本企业生产的产品，一旦发现“窜货”的商品，可以及时比对暗码，确定这批货是从哪个经销企业手中流出的。对这类经销商或经销企业从重处罚，甚至可以撤销其经销权。

4) 工商联盟，商定合理的价格，理顺价格体系，合理分配利润。“窜货”现象出现的一个

重要原因是厂家和商家，都片面地强调自身的经济利益，想方设法使价格对自己有利，导致价格体系不尽合理，从而使“窜货”现象有了产生的条件。如果生产厂家和经销商结成利益均衡联盟，多协商沟通，制定出一个双方都能获得理想利润的价格方案，将能够从源头上对“窜货”现象进行有效的管理。

5) 加强与经销商的沟通。生产厂家可以通过业务培训等方式，增进生产厂家和经销商的联系和沟通，使双方对“窜货”现象的危害性有共同的认识，在思想认识上和行为上做到自觉抵制“窜货”。

2. 经销商的对策

造成“窜货”的原因是多方面的，除了生产厂家应注意采取相应的措施以外，经销商也应该采取一些适当的措施加以防范，以减少“窜货”所造成的损失。

1) 应量力而行，确定一个合理的销售额指标。经销商在与生产厂家签订经销合同时，要先进行市场调查，确定一个合适的经销数量，这个数量应该是经过努力能够完成的，而不应超过经销商的经销能力。

2) 明确经销区域，用法律的手段来防范“窜货”。经销商在与生产厂家签订经销合同时，应该与生产厂家明确经销区域，并且在合同中明确规定当出现“窜货”现象时，生产厂家应该承担的责任，这样当市场上出现了“窜货”时，经销商就可以根据经销合同要求生产厂家协助消除，还可以通过生产厂家追究“窜货”者的经济责任，并根据合同规定，要求生产厂家做一定的经济补偿。

3) 加强对经销范围内商品来源的调查。经销商要对自己经销范围内的同种商品来源进行调查，一旦发现“窜货”现象就向生产厂商举报，及时沟通、查处。

4) 提高经销商本身的素质。经销商应提高自身的素质，尽可能地提高自己的销售能力，做一些必要的宣传和公关活动，让当地的消费者尽可能地去经销商的经销部购买，从而使“窜货”者没有市场。

窜货是一种易被忽视，但杀伤力很强的营销病症。恶性窜货事件，会使企业辛辛苦苦建立起来的营销网络毁于一旦。因此，发生窜货时要认真研究，及时处理，凭借稳健的市场操作来平息。



小链接

陕西世瑞医药科技公司窜货的处理

陕西世瑞医药科技公司是一家较有实力的医药保健品销售企业，2000年上马Z项目，2001年3月，公司制作了全套营销策划方案，并于同期展开了招商工作。企业先后召开了全国营销会议，参加了全国性的药品招商会议。决定销售政策是底价包税，公司按照经销商前期现款提货量铺相同数量的底货。市场保护金地级市场缴纳2万元，省级市场缴纳5万元，前期一次缴销，用以保护经销商的区域独家经销权和规范经营。经过一番努力，合

作经销商累计覆盖 21 个省，可谓形势一片大好。

1. 危机

2001 年 8 月，公司来了两位年轻人，要求代理山东市场，前期现金提货 250 件。遇到这样的大客户，工作人员十分高兴。但对方声称由于资金所限，5 万元的市场保护金只能交 3 万元。工作人员经过简单的审查，结合行业惯例，同意了对方的要求。双方当即签署协议，现金交割，一切进行得非常顺利。公司也按照销售政策的承诺，为对方铺底货 250 件，总共 500 件货一起发往山东市场。接下来，公司所有的人都在期待市场热销的捷报。

可时隔不久，接到河北急电：提高区域识别代码发现窜货。经查，3 层识别码共同指向一个结果：正是那些发往山东的货号。这个结果让公司的工作人员大吃一惊。于是立即联系山东经销商，结果是所有电话均无法接通。其所留身份证经查也是伪造。这是一次有预谋、有组织、数量巨大的恶性窜货事件。无疑，使企业此刻面临着一场巨大的危机。

2. 处理

企业一方面派人前往山东和河北蹲点守候，一方面寻求紧急应对方案。由于窜货数量巨大，且对方经过精心准备，使公司的处理工作困难重重。在目前市场经济发展尚不完善的情况下，依靠我国现行的相关法律难以对窜货分子形成有力打击。作为正规企业，公司又必须在法律许可的范围内处理这次事件。能采取的方案只剩下用现金赎货了。

就在此时，河北传来消息，窜货的经销商终于找到了。企业做了大量的工作，经过反复接洽，对方除要求退还其市场保护金和进货款之外，还提出了 5 万元的额外补偿。尽管既不合情又不合理，但均在公司的预料之中。经过权衡，企业最终同意了对方的要求。公司总经理李哲学亲携几十万现金远赴河北的客场交接。事后李总说，事件发生当时那种极度担忧的心情和誓达目的的决心让他想起了一句古语“风萧萧兮易水寒，壮士一去兮不复返。”

被窜货经销商得到了销售政策规定的赔偿后，感动地对李总说：“实在没想到，你们有这么大的魄力与决心，你这个朋友我交定了。”一次重大的经营危机就这样得以化解，也直到此时，企业一直紧张的神经才松弛下来。

8.4 渠道控制

8.4.1 渠道控制的含义与内容

控制是社会化生产的必要职能之一。凡是涉及多人合作进行的经济活动，为了实现准确的配合和协调，为了实现预期的总体效率，就必须对每个人的生产效率以及人们彼此之间的合作

关系进行检测和控制。所谓控制,是指对多人合作生产系统内的合作与配合状态,根据一定的计划和标准,进行跟踪监测,发现问题并及时纠正的活动或过程。

营销渠道控制是以分销渠道成员的分销效率以及合作和配合关系为对象,设计控制标准,进行连续的监测与评价,发现问题并采取措施及时纠正错误的管理过程。由于分销渠道控制的主要对象、核心内容是分销效率,因此,也可以称为分销效率控制。

渠道控制的内容可以根据营销组合因素来划分,分为对产品与服务的控制、对价格的控制、对促销活动的控制和对分销过程与分销区域的控制。表 8-1 从生产制造商和中间商两个角度,列举了在营销渠道中控制营销组合因素的具体内容。

表 8-1 营销渠道中对营销组合因素的控制

控制内容	控 制 者	
	生产制造商	中 间 商
对产品与服务的控制	控制产品的生产制造过程,产品质量保证的落实,中间商为产品提供的各种服务;监督中间商,不使与自己有关的假冒伪劣产品通过中间商入市	控制某一产品的定购数量、品种、规格和质量,产品质量保证的落实,产品的安装与维修;提供售前、售中和售后服务;通过严把进货关,杜绝假冒伪劣产品入市
对价格的控制	按照合同,监督与控制自己产品的批发和零售价格;监督与控制中间商对于企业折价政策的落实情况	根据市场情况和供销合同,确定或建议产品的批发与零售价格;落实生产制造商的折价政策;防止生产制造商制定对自己不利的价格歧视政策
对促销活动的控制	根据合同或实际需要,从事和控制企业产品的促销活动;监督中间商对自己产品的促销方式和促销努力	根据合同或实际需要,实施产品的售点促销,负责产品在售点的销售活动,进行售点的现场管理;向生产制造商提供促销活动的建议
对分销过程与分销区域的控制	按照合同,控制物流过程和分销区域,避免不同成员之间或不同渠道之间发生大的冲突	防止生产制造商的窜货行为和其他投机行为,如产品在售点的“体外循环”

另外,渠道控制的内容也可以按照渠道功能来划分,如分为对渠道信息的控制、对所有权转移过程的控制、对资金流的控制和对物流的控制等。

8.4.2 渠道控制方法

1. 运用强制性权力进行渠道控制

当 B 预期 A 会对他不服从 A 的行为加以惩罚时,这样就产生了强制权力。在企业看来强制包括有可能实施的任何禁令或惩罚。比如,减少利润、收回原来许诺的奖励以及减慢送货的速度。但是必须注意,动用强制权力或以此作为威胁,常被看做是“治疗疾病”的一种对策,在长期内,它的效果不如那些能产生积极作用的措施。所以,使用强制权力通常是“不得已而为之”。

2. 利用品牌控制渠道

从渠道管理的角度看,企业可通过产品品牌对消费者的影响,实现对整个渠道的影响。因为对于经销商来讲,一个优秀品牌的产品意味着利润、销量、形象;更意味着销售效率的提高。一般而言,畅销的产品需要经销商市场推广的力度较小,销售成本也较低,同时还会带动其他产品的销售。因此,企业只要在消费者层面上建立了自己良好的品牌形象,就可以对渠道施加影响,利用品牌优势而掌控渠道。

3. 提供良好服务,增强渠道感召力和控制力

服务是产品价值的一部分,售前服务集中体现在产品设计中;售中服务是销售过程中与顾客面对面的服务,它直接决定顾客的满意程度;而售后服务实现的是顾客购买价值的增值,是决定顾客忠诚度的主要因素。良好的服务通过口碑传诵,达到一传十、十传百的效果。“大众”汽车在我国销势不减,主要得益于其完善的服务体系和高质量的服务水平。所以,无论对于生产企业还是流通企业,只要拥有良好的服务,就会对上游和下游的顾客产生强烈的吸引力和影响力。其实,这是一种感召的权力,也是一种渠道控制力。

4. 推行“助销”制度,实现渠道控制

“助销”制度是由宝洁公司率先推行的一种有效的分销管理制度,是指厂商通过人、财、物、广告、技术等资源的投入,支持中间商发展,是一种完善客户服务、强化市场开发管理的渠道运作理念。其具体做法是:向中间商派出专业销售代表,协助中间商进行营销策划、市场开拓、队伍培训、营业推广以及市场管理,同时还提供必要的市场费用支持。这种策略的高明之处在于,通过帮助中间商,进而影响中间商,从而达到控制中间商和终端市场的效果。其中最微妙的是,通过输出培训、参与策划以控制理念、策略,实行的是文化控制;通过参与市场开发和管理,实现过程控制。其实,这是用一只“无形的手”运作关系权力的最好范例。娃哈哈、美的、格兰仕等企业也成功推行了这一制度。

5. 掌握尽量多的下游中间商甚至零售商

目前中国的法律不健全,通过合同契约根本无法约束中间商。因此,制造商若想争取主动,必须掌握越来越多的下游中间商以及未来可替代该中间商的其他多个中间商,这样当遇到特殊情况时可以对其更换,而不会受其制约。因为渠道越长,可控性越差,如大的中间商对制造商的一些促销资源发放不到位、政策执行时有折扣、向制造商索要高的代价等;同时有可能改旗易帜,加入竞争对手的渠道。如果掌握一些下游中间商,则个别中间商对制造商反叛时,就能起到釜底抽薪的效果。

6. 有效利用渠道激励资源,发挥其“杠杆”功能进行渠道控制

渠道激励实质上是渠道利益的再分配过程,它是利用对渠道资源的掌握及分配来调节渠道成员之间的关系。渠道激励有物质激励和精神激励,包括授予独家经营权、提供专业培训、参与公司决策、额外价格优惠、年终销售返利、市场费用支持以及提供产品赊销等,这些都属于有效的渠道激励手段。不管是生产企业还是流通企业,如果拥有这些资源将会获得强大的支配

渠道和调节渠道关系的合法权利，这是一种最有效的权力。企业应该合理、有效地使用这些资源，充分发挥其“杠杆”作用；但切不可滥用这个权力，要兼顾个体和全局，兼顾现在和将来，另外，还要考虑成本和效益因素。除此之外，企业选择直营（自建网络）、特许经营（加盟连锁）、一体化战略、个性化服务以及拓宽产品线、直控重点终端等，都不失为渠道控制的有效形式。企业应根据自己的战略目标、资源状况、产品特点、竞争态势等作出因地制宜的选择。

渠道控制应注意以下几个方面的问题。

1) 营销渠道控制的目的在于实现企业的战略构想和经营目标，而不是为了限制其他渠道成员的发展；

2) 营销渠道控制的手段有多种，这些手段只有综合运用才会产生整体的效果；

3) 在不同的时期，企业对营销渠道的控制力是不同的，只有不断加强自身实力，才能牢牢抓住渠道的控制权；

4) 必要时，企业还应该对营销渠道的结构进行改造，以适应其对渠道控制的需要；

5) 最后，也最为重要的是企业营销渠道的控制应适度，即渠道控制的效益应大于成本。一般来讲，企业（生产商）自建渠道的控制性最强，但企业的销售成本可能较高；而使用中间商分销，就意味着企业对渠道失去部分或全部的控制，从而在分销的投入力度和根据市场竞争而采取的对抗性行为方面受到影响，但企业的销售成本可能较低。因此，企业需对渠道控制的效益和成本进行评估，要根据自己的市场目标、经营能力、资金实力和承担风险的能力来确定渠道控制的规模和层次，切不可盲目进行不切实际的控制。渠道效益成本的评估和控制线的设定包括渠道成员的培育和淘汰、必须保持合理及时的动态调整、必须适应企业发展的进程和目标以及市场环境要求的变化，这是营销渠道控制能否“适度”的依据和基础，也是这项动态系统工程的核心。



小链接

渠道掌控的五种手段

我们知道经销商守着一方市场，有充足的社会关系，有健全的销售网络，有经过市场考验的销售队伍。他的短期利益是要赚钱，长期利益是要发展，其目标和厂家的不尽相同。

那么企业要靠什么手段来“掌控”经销商呢？下面的五种手段或许能给出答案。

1. 远景掌控

就像《第五项修炼》中所讲的，企业远景是企业领导人所要考虑的头等大事。一个没有远景的企业是没有灵魂的企业，是只会赚钱没有发展前途的企业。虽然国内的经销商素质普遍偏低，没有自己的长远规划是很正常的，但是对于厂家来说一定要有自己的远景规划。因为每一个商家都要考虑自己上家的发展情况，市场机会是有限的，我主要做甲公司产品的经销，同时意味着我很可能放弃了乙公司同类产品的经销。如果几年以后甲公司出

现了经营上的问题，而乙公司非常兴旺发达。那么，这个经销商在选择上家时就付出了巨大的机会成本。

基于经销商的这个考虑，企业一方面要用市场的实绩来证明自己的优秀，另一方面企业要不断地描述自己美好地前景给经销商，也即所谓的“唾沫粘鸟”。经销商认可了你公司的理念、企业的发展战略，认可了公司的主要领导人，即使暂时的政策不合适，暂时的产品出现了问题，经销商也不会计较。具体的做法分述如下。

1) 企业高层的巡视和拜访：直接让企业的高层和经销商进行沟通与交流，让他们建立个人的联系。通过高层领导传达企业的发展理念和展望企业的发展远景，这样的举措可以让经销商更深入地了解企业的现状和未来的发展。

2) 企业办内部刊物：定期刊登企业领导讲话，各地市场的状况。最好是开办经销商专栏，让经销商的意见和建议成为刊物的一部分。定期把刊物发到经销商的手中。

3) 经销商会议：企业定期召开经销商会议，在会议上对业绩好的经销商进行表扬和激励。公司的各项政策的出台，事先要召开经销商的讨论会议。这样使经销商有企业一员的参与感，觉得自己是企业的一部分，自己的发展和企业的发展密不可分。

2. 品牌掌控

现代的商业社会是一个产品同质化的社会，往往区别产品的唯一特征就是品牌。品牌对于很多企业来说是最重要的资产，所以可口可乐公司的老板敢说：把我所有的厂房都烧掉，只要给我可口可乐的品牌，我一样会做到今天的规模。有一些品牌就像麦当劳、百事可乐、MTV，已经脱离产品而存在，变成了一种文化、变成了一种价值观、变成了一种宗教。

站在渠道管理的角度上，产品品牌通过对消费者的影响，完成对整个渠道的影响。作为经销商也要树立自己的品牌，但是，经销商的品牌只能是在渠道中起到作用，对消费者的作用则较少。往往经销商的品牌是附加在所代理的主要产品的品牌上，没有厂家的支持，经销商品牌的价值就会大打折扣。

对于经销商来讲，一个品牌响亮的产品其作用是什么呢？是利润、是销量、是形象，其实最关键的是销售的效率。一般来讲，畅销产品的价格是透明的，竞争是激烈的，不是企业利润的主要来源。但是，畅销的产品需要经销商的市场推广力度比较小，所以，经销商的销售成本比较少，同时还会带动其他产品的销售。这样经销商可以从其他产品上面找利润，同时因为销售速度比较快，提高了经销商资金的周转速度。

所以，企业只要在消费者层面上建立了自己良好的品牌形象，就可以对渠道施加影响。通过这个品牌给经销商带来销售成本的降低，销售效率的提高从而掌控渠道。

3. 服务掌控

一般来说,经销商的管理能力要比企业弱,经销商的人员素质要比企业差。企业有专业的财务人员、销售人员、管理人员和市场推广人员,而经销商可能是亲戚或朋友居多。很多经销商在发展到一定的时期以后,非常想接受管理、营销、人力资源方面的专业指导,还有一些想借助一些大学的教授或者专业的咨询公司来帮助自己提高管理水平,最后往往发现对方不能满足自己的真实需求,不能达到自己的期望,而且费用也比较高。

现代营销所倡导的顾问式销售就可以专门用来解决这个问题。所谓顾问式销售就是企业的销售代表不仅是把产品销售给经销商,而且还要帮助经销商销售,使其提高销售效率、降低销售成本、提高销售利润。也就是说销售代表给经销商的是一个解决方案。这个解决方案不但能解决经销商目前的盈利问题,而且也能解决他长远的盈利问题。

企业日常的销售都在固定的平台上面正常进行,很多企业的销售已经实现了“销售自动化”,商务助理就可以完成日常的销售工作了。销售代表如果把精力放在自身水平的不断提高上,不断在企业接受充电,根据经销商的需求开展不同的培训课程,对经销商的业务人员、管理人员进行培训。这样既可以使销售代表的能力得到提高,同时也可以提高经销商人员的专业性,还可以促进与经销商之间的知识交流,提高经销商的整体水平。

在这样的解决方案的贯彻中,企业充当了老师的角色,经销商充当了学生的角色,经销商是按照老师的思路去运作的,企业在思想层面控制了经销商,这样的师生关系是牢不可破的,这样的渠道还会出现“叛变的问题”吗?对于企业来讲,培训经销商,帮助经销商加强管理,这样的投入和市场推广的投入相比较,要省很多。

4. 终端掌控

消费品行业用得最多的一个办法就是直接掌控终端,直接掌控经销商的下家。有一些企业是顺着做市场,也就是先在当地找到合适的经销商,在帮助经销商做业务的过程中再逐步掌握经销商的下家和当地的零售店。也有一些企业是倒着做市场,也就是企业没有找到合适的经销商,或者是企业没有找经销商,企业认为做市场最重要,故要先做市场再做渠道。企业直接和当地的零售店发生业务关系,通过直接对零售店的促销活动炒热了整个市场,使产品成为畅销产品。这时主动权掌握在企业的手上,再通过招商的方式选择合适的经销商来管理市场,完成渠道的建设。

无论哪一种方法,掌控零售店是最根本的目的,要让零售店首先认同产品、认同品牌、认同厂家,而不是首先认同经销商,厂家就有把握在经销商出现问题时,把零售店切换到新的渠道而不至于影响销量。具体的手段有以下几种。

1) 建立基本的档案:制作零售店分布的地形略图、建立零售店档案、建立主要店员小

组档案、建立竞争对手的档案、建立经销商档案、建立厂家基本情况档案。这些档案要在例会时经常更新，保证基础资料的准确性和完整性。

2) 建立零售店的会员体系：有一些企业组建了零售店的会员体系，并定期举行活动，增加零售店和厂家的联系。摩托罗拉不单有零售店的会员体系，甚至还建立了零售店店员的会员体系，定期让会员参与活动，根据店员销售的手机数量进行积分式奖励。

3) 促销活动：企业要把促销活动落实到终端，甚至还举行零售店、零售店店员奖励活动，只有这样，促销活动的结果才是最大的，只有这种活动的开展才能增强终端与企业的感情，增强企业品牌的影响力。

4) 培训店员：零售店的店员在销售中起的作用是最大的。一个性能价格比非常好的产品，如果店员不积极推荐，甚至打击这个产品，它的命运可想而知。对店员的培训可以增加他对企业的认同，增加对产品的认同，有助于店员全面了解产品的性能和指标，进而增加销售技巧。

5. 利益掌控

以上的办法可以说是在服务方面掌控经销商，考虑的是和经销商的长久合作。但是每一个商家都是要以一定的利益作为保障，尤其是短期的利益。这种短期利益要给经销商多少呢？我们经常听到销售代表这样和公司要政策：再多给点返利吧，给个好价格吧，如果不给，客户就不和我们做了。果真是这样吗？如果经销商不和我们做了，他还在经营其他的产品，经销商的变动费用在短期是减少不了多少的，房租等固定费用还会发生，折旧还会发生。如果损失了合作的利润，就使得他的整体利润降低，而费用却没有降低多少，也就是说他很可能亏本，这样转换的风险太大，他是不愿意冒险的。这时一定会充分尊重企业的意见，也就是企业掌控住了经销商。

那么什么时候经销商的风险才小呢？如果企业给经销商带来的利润很小，他和企业不合作以后，自己还是有盈利的。那么，这样的合作关系对经销商来讲是无所谓的，企业也就没有掌控住经销商。所以，经销商的掌控除去上面的服务方面，还要在利益上掌控，要给经销商足够的利益。换句话说，企业给经销商的利润要大于经销商的纯利润。只有这时，才会让经销商在和企业“分手”时感到肉疼，才是企业说了算，才算掌控住了经销商。具体的办法有下面五种。

- 增大自己的返利和折扣，使自己给经销商的单位利润加大。
- 增加自己产品的销售量。
- 降低经销商其他产品的销量。

- 降低经销商其他产品的单位利润。
- 增加经销商的费用。

如果企业树立了远大的远景，并使经销商认同；如果在消费者心目中建立了良好的品牌形象；如果企业培养出了客户顾问队伍，并真正服务于企业；如果企业掌控住了终端，并与终端建立了良好的沟通；如果企业能给经销商带来对方拒绝不了的利益，那么这个企业的发展前途就是远大的。这样建立起来的通过掌控经销商而形成的一流渠道，就能掌握行业的发展，实现真正的网络为王，树立行业领导者的风范。

8.4.3 渠道控制力的获得

制造商与中间商对于渠道控制力的获得和建树有不同的方式。

1. 制造商渠道控制力的获得

1) 规模经济 and 市场份额。实力是渠道权力的根本保证，制造商资金雄厚，生产规模大，销售量大，市场份额高，就具有很强的讨价还价的能力。因为销售量大，市场份额高，渠道成员流量大，赢利空间大，具有强的奖赏力。

2) 高的品牌忠诚度。顾客对品牌忠诚度高，顾客需求就会拉动销售量的上升，一方面能够提高对其他成员的奖赏权，另一方面能够提高感召权。

3) 提供较大数量的折扣和较高的销售费用。获得强的奖赏权。

4) 提供较好的渠道培训和支持。获得奖赏权和专长权。

5) 对分销商进行分级管理。对关系紧密的分销商提供紧缺商品；对表现不佳的分销商威胁其终止合作关系；对客户进行直接交易。获得奖赏权和强制权。

6) 严格合同管理。获得合法权。

7) 采取特许经营的方式销售。通过授予特许权方式销售，在销售指导、采购、店址选择等方面获得更大的发言权，从而获得奖励权、强制权、合法权、专长权和感召权。

8) 建立竞争渠道或增加渠道内竞争。在同一销售区域建立新的类型的渠道，增加现有渠道与新渠道之间的竞争；或者在现有的渠道内部，增加同类型渠道成员的数量，增加渠道内的竞争，这样能够使制造商减少对单一渠道和少数渠道成员的依赖，获得控制权。

9) 实施垂直一体化战略。制造商通过实施垂直一体化战略，自建渠道或合并和兼并现有渠道，获得渠道强制权。

10) 建立渠道信息系统。获得奖赏权、专长权和感召权。

2. 批发商渠道控制力的获得

1) 规模经济。实力强的批发商通过规模经济，能够提高与制造商讨价还价的能力，同时对零售商能够获得奖赏权、感召权。

2) 客户网络和客户忠诚度。发展客户网络，培养客户忠诚度，从而对制造商获得强制权。

3) 提供大批量订货折扣。对零售商获得奖赏权。

4) 成为制造商的独家代理。获得合法权。

5) 发展自有品牌。使供应商为批发商品牌提供产品，运作自有品牌，获得渠道感召权、合法权。

6) 实施垂直一体化战略。通过前向一体化或后向一体化战略，而获得渠道强控制力。

7) 控制信息。批发商掌握客户的信息及厂家的信息，通过信息控制，能够获得专长权。

8) 提供资金。批发商通过给制造商提供预付款，帮助制造商解决资金周转问题；通过给零售商提供商品信贷，帮助零售商解决资金周转问题，从而获得奖赏权和专长权。

3. 零售商渠道控制力的获得

- 1) 顾客忠诚度。通过零售商的特色经营,获得顾客忠诚度,从而对批发商或制造商获得强制权。
- 2) 大量销售。通过大量销售,获得一定的市场份额,获得强制权和奖赏权。
- 3) 品牌建设。通过商店、超市品牌的建设,获得感召力。通过发展自有品牌商品对供应商获得奖赏权和感召权。
- 4) 连锁经营。通过发展连锁经营,扩大商品销售,获得奖赏权和感召权;并且通过连锁企业的集中采购,获得强制权。
- 5) 签订协议,获得专项权力。一些大的终端销售商,通过签订专项协议,如与制造商签订直接供货协议,保证从厂家获得直接供货,从而保证销售中的价格优势。或签订提供专销品协议,保证独家销售某些商品。这些专项权力的获得,保证了终端的竞争优势,同时也获得了渠道中的合法权。
- 6) 实施垂直一体化战略。通过实施后向一体化战略,控制商品的批发或生产,从而获得对渠道的全面控制。
- 7) 收取陈列费或其他费用。通过陈列费、新产品上市费等费用的收取,对上市的商品进行筛选,获得强制权。
- 8) 信息控制。通过对终端顾客信息的控制和研究,获得专长权。
- 9) 参加零售商行业协会。通过参加零售商行业协会,参与行业协会的活动,分享行业协会集体争取的成果和对行业研究的成果,获得渠道中的强制权、合法权和专长权。



案例

站在渠道十字路口的中国企业

1. 渠道困惑

在很多企业苦于如何才能提高自主创新能力时,新奥博为公司的技术已居世界领先地位。但身为公司的常务副总,赵磊博士对公司的发展依然困惑:“我们不知道通过什么渠道销售公司的产品。”赵磊希望有关专家能提供一些渠道销售方面的建议。

2003年,赵磊和其他7位留美博士归国创业,与资本实力雄厚的民营企业新奥集团成立了新奥博为技术有限公司,聚焦数字医疗和自动化产业。2005年,公司自主开发了世界上第一台4500G永磁MRI系统,在永久磁体磁共振成像的核心技术领域走在了世界前列。公司拥有的以超声和光子为混合物理介质的分子成像技术,也属世界首创,并成功地应用于乳腺癌的早期诊断。目前,公司的7项技术专利已经成功地在国内外注册。但即便拥有世界领先的技术,渠道的局限依然影响着公司产品的销售和企业的发展。

2. 多种选择

当然，建立科学的海外渠道，选择海外中间商进行合作仅仅是方法之一。这种方法由于成本低，见效快，是目前中国企业拓展海外市场运用最多的方式。但是，由于这一方式并不能使得中国企业直接面对海外最终消费者，利润低不说，关键的问题是极易被海外合作的中间商控制。长虹案就是最好的例证。

通过“收购”海外企业，借用其已经建立并拥有的渠道是中国企业拓展海外渠道的另一种可能。近年来，这一方式在东部沿海地区已经屡见不鲜。以生产摩托车出名的浙江钱江集团出资控股了意大利百年老厂贝奈利（Benelli）公司。据有关负责人表示，利用这家老牌企业的品牌、技术、管理和销售渠道拓展欧洲市场，是他们出资并购的第一要务。而汽配行业的龙头老大万向集团，如今已在美国收购了18家公司，其中包括美国NASDAQ上市公司UAI，通过收购，他们的产品已经成为通用、福特汽车制造商首选的拳头产品。

在海外直接投资设厂，更是中国企业建立海外销售渠道最直接的方式之一。无锡光明（集团）有限公司的发展之路就是这一方式最好的证明。1997年开始，该公司在柬埔寨、蒙古和马达加斯加陆续投资兴建了3个海外成衣工厂，并以这些工厂为依托，在美国纽约、日本东京和澳大利亚的悉尼设立了“窗口公司”，集中承接当地市场的设计、接单、货流等。不仅如此，海外工厂还带动了国内其他行业的产品出口，如面料、辅料出口，2005年就有2000万美元。

通过与外方合资在当地建立贸易公司，建立并拓展自己的销售渠道，也是可供中国企业选择的海外渠道的建立模式。近年来，雅戈尔就通过与意大利、日本、法国等国家的服装业巨头强强联手，在香港及美国、日本等国家和地区设立了合资贸易机构，建立起自己的海外销售渠道。由雅戈尔公司生产的国际级品牌服装，虽然制作费比国内其他企业要高出30%以上，但外商仍趋之若鹜，订单纷至沓来。而未来中国零售业的海外扩张，也可以逐步为中国产品打造坚实的海外渠道。中国零售业试水海外的步伐虽然频频遭遇挫折，但2005年年末北京华联收购西友新加坡店的举动，为中国零售业注入了一剂强心针，也为未来中国产品的海外销售渠道增加了许多令人浮想联翩的可能。

3. 因地制宜

渠道的建立还有更多的方式。但无论怎样选择，企业都要努力掌握自己的命运。

“企业要发展，就要掌控销售渠道。”宁波双鹿电池进出口公司总经理武义军表示，选择适宜的销售渠道，要根据自身的产品定位并结合不同的市场灵活来制定。双鹿正考虑通过减少中间环节的方式更有效地掌控市场，但武义军认为，只有企业发展到一定阶段，具备了一定的优势，才能克服和弥补因减少中间环节所带来的相应资源的减少。而对于处在发

展初期，只有少量外贸出口的企业，比较现实的做法还是选择合适的外贸企业和国外进口商来实现企业的销售。

江苏春兰进出口有限公司总经理冯斌也有类似的感受：“并不存在放之四海皆准的外销渠道；不同的外贸企业而言，适宜的外销渠道都应该是个性化的。处于不同行业、不同发展阶段的企业，在不同的区域开拓市场，最适合的外销渠道也应该是不同的。”他说：“科学的渠道战略一定是建立在对市场的研究了解之上的。”外销渠道应立足于企业的战略目标、掌握的资源 and 自身的实力之上。企业必须了解市场的需求、明白自身满足市场需求的实际能力以及向市场提供产品的有效途径。

冯斌认为，对渠道的控制力，也会受到企业生产的产品、所属产业状况和企业竞争力的制约，控制力并不在于企业是否自建销售渠道，直接进入流通领域，而是要看企业产品的吸引力和品牌的知名度、影响力。对销售渠道拥有控制力，在与中间商博弈的过程中就更具主动性。更重要的是，冯斌认为，流通业和制造业所需要的技能完全不同，即便是拥有足够的资金，在海外自建销售渠道，或完全介入批发、零售领域，对某些企业来说也许并不适用。在冯斌看来，在社会分工日渐成熟的今天，春兰的专攻还应该是家电制造。但在做好自己产业的过程中，品牌建设尤为重要，“品牌是跨越渠道与消费者沟通的工具”，而建立了品牌影响力，就能在消费者和中间商之间形成拉力和推力，最终促进企业销售和利润的实现。

问题

1. 何谓“自主控制的分销渠道”？根据上述案例，讨论强调渠道控制权的意义。
2. 中国企业的创新产品要打开国际市场，尤其是进入发达国家的市场，应如何建立“自主控制的分销渠道”？