

# 在线销售引起的渠道冲突

厦门大学管理学院 康晓兵 刘震宇



康晓兵

**[摘要]** 在线销售给传统的制造商带来了机遇,同时也带来了挑战,其中渠道冲突是最为明显的一个。企业面对在线销售带来的渠道冲突,应该怎么办,是选择放弃还是迎上。本文即通过模糊综合评判方法对制造商进行了综合评判,从而为处理冲突问题确定了方向。

**[关键词]** 渠道冲突; 在线销售; 模糊综合评判

随着全球经济的迅速发展,市场竞争日益加剧,客户已经不满足于大规模生产的标准化产品,个性化的要求越来越明显。要在这样的市场中站稳脚跟,就要求制造商必须具有高质量的个性化产品、有竞争力的价格、快捷的供货方式和低成本的流通渠道。电子商务技术的逐渐成熟,使越来越多的制造商注意到网上直接销售产品似乎是达到上述目标的最佳途径。它不仅可以降低销售成

本,提高效率,最主要的是它可以使制造商零距离的接触到客户,从而了解客户,响应客户。在客户导向的信息时代,客户就是制造商的上帝。

戴尔的网上直销是广为引用的一个十分成功的在线销售案例。但同为计算机销售商的 Compaq,在网上销售上却遭受到与戴尔完全不同的命运。1998年11月它决定投入全力启动在线直销业务,自此以后,问题接踵而来。Compaq 和经销商之间的关系因为所谓的“渠道冲突”而紧张起来,分销商认为自身利益受到极大的威胁。虽然,Compaq 进行了一系列的努力,但并没有减少分销商的怨声载道,原来固有的嫌隙与

\* 本文受国家自然科学基金资助,批准号 70372070

显然不能!

这时只能采用企业社会价值最大化目标。当企业的边际社会成本等于其边际收益时,企业社会价值最大化目标实现。设  $MC_H$  是化工厂生产化工产品所支出的边际成本,也被称为边际私人成本。 $MC_F$  是化工厂生产化工产品所造成的边际外部成本,  $MC_S$  是边际社会成本,  $MC_S = MC_H + MC_F$ 。

我们对上述污染而造成的外部性问题加以公式化,并进行最优化分析。假定化工厂的成本函数为:  $D_H = C_H(Q_H, W)$  其中,  $Q_H$  表示化工厂的产出水平,  $W$  表示污染物排放量。 $\partial C_H / \partial Q_H > 0$ , 表示化工产品产量的增加将会引起化工厂成本的增加。 $\partial C_H / \partial W \leq 0$ , 表示污染的增加会使化工厂成本下降。化工厂的利润函数为:

$\pi_H = P_H Q_H - C_H(Q_H, W)$  在不对污染进行控制的前提下,因为污染的价格为 0, 化工厂利润最大化的两个必要条件是:

$MC_H = P_H$   $MC_F = 0$  即化工厂按照边际私人成本等于边际收益(完全竞争下等于产品价格)来安排生产,达到企业利润最大化。

但在可持续发展下,政府不可能对污染坐视不管,必将采用各种措施控制污染,都会使污染的价格不为 0, 一般说来,污染的价格应等于它所造成的损失,在这种情况下,按照边际成本等于边际收益的利润最大化原则,化工企业将按照边际社会成本等于边际收益来安排生产,此时达到企业社会价值最大化。

另外对于生产外部经济的企业,其私人收益小于社会收益,当私人收益小于私人成本时,从企业来讲,收益不能弥补成本,企业不生产,但从社会角度来讲,若私人成本小于社会收益,生产对社会是有利的,所以政府应该给企业补贴,使生产的私人成本下降,达到企业生产的社会价值最大化。

综上所述,在可持续发展的条件下,企业财务目标应是社会价值最大化,它把长期利益和短期利益结合起来,同时考虑了风险因素,是一种可持续发展的企业财务目标。

**[参考文献]**

- [1] 厉以宁.“西方经济学”.高等教育出版社,2000.8.
- [2] 齐寅峰.“公司财务学”.经济科学出版社,2000.9.

**[作者简介]**

李国柱,男,1971年生,回族,管理学硕士,石家庄经济学院经贸学院教师。

猜疑仍然在不断滋长。Compaq的三心二意,使分销商失去了合作的动力,Compaq的业绩很自然就直线滑落。最终,挣扎在渠道冲突压力之下的Compaq与分销商达成和解,中止了一度雄心勃勃的在线直销计划。不仅pc业如此,其他传统行业在网上直销上也面临同样的问题,就连零售业的龙头wal-mart也不得不十分慎重,它在80年代初就建立起了通过全球卫星连接起来的信息系统来统一规划分布在世界各地的采购和后勤业务,在互联网时代,它又敏锐地把这套系统与电子商务集成起来,造成了迄今为止零售业历史上最为成功的典范。但是,wal-mart的电子商务战略也只是在优化供应链方面更为领先,并没有进入在线销售领域。在线销售对很多企业来说的确是一个很好的渠道,但首先要解决由于网上销售渠道的加入而引发的渠道冲突问题。

本文首先分析了由网上销售引发的渠道冲突,然后用模糊综合评判方法对企业进行分类,来说明网上销售对企业的适用性。

## 1 渠道冲突

传统的分销渠道是实体的,由生产商、批发商、代理商、零售商共同组成,其运作是以实物转移为纽带将分销渠道的各主体链接起来,形成商品的流通渠道。在这样一个渠道系统中,由于各种渠道资源是被各成员分别拥有和支配的,因而渠道成员都在一定程度上互相依赖,都拥有针对彼此的权力。渠道成员间的依赖关系在赋予彼此权力的同时也使得渠道冲突不可避免。作为独立的利益实体,每个渠道成员都有各自的利益和偏好,他们会通过扩大和使用其渠道权力,影响和干预其他成员的行为,以利于实现自身利益最大化。某渠道成员发现其他渠道成员正在从事会损害、威胁其利益的活动,从而引发在他们之间的争执、敌对和报复等行为,被称为渠道冲突。

渠道冲突的类型有很多种,可分为垂直渠道冲突、水平渠道冲突和多渠道冲突。由制造商、批发商甚至零售商联合成一个不同层次的垂直统一体,实现专业化管理和集中控制,这类渠道引发的冲突叫做垂直渠道冲突。水平渠道冲突是指某渠道内同一层次的成员之间的冲突。制造商建立两条或两条以上的渠道向同一市场出售其产品,称为多渠道营销系统。由于增加了销售渠道,使各销售渠道之间为争夺客户而产生矛盾,成为多渠道冲突。本文所讨论的渠道冲突是指由于制造商开展在线销售业务,从而与原有的销售渠道产生的冲突。利用信息技术工具,通过互联网制造商可以直接接触到目标顾客,使其不完全依赖中间商发布和反馈市场信息,而且相对于中间商,制造商在电子商务中的专家优势和价格优势更加明显,从而削弱了包括网上零售商在内的部分中间商的渠道权力。尤其是在网络直销的情况下,制造商拥有绝对的渠道控制力是无庸置疑的。其他渠道成员由于渠道权利的削弱,产生对制造商的不满,甚至认为制造商的网上直销对其生存产生威胁。在这种情况下渠道冲突的发生在所难免。渠道冲突虽然不是电子商务时代的新生事物,但是因为电子商务的出现,渠道冲突表现的更为明显。

美国汽车经销商行会是个历史悠久,组织严密,又一贯咄咄逼人的庞大组织,他们很久以前就已经得到了包括通用

在内的美国主要汽车制造商类似“永不直销”的承诺。1999年秋天,通用的在线零售才露尖尖角,就被他们发现且不依不饶。通用试图以一次性补偿的方式赎回自己的承诺,遭到断然拒绝。经过几轮谈判,2000年行会年会召开时,通用汽车终于不得不再次承诺“不会甩掉经销商”。

开展在线销售的制造商在渠道冲突的压力下,他们一些同通用一样选择同渠道分销商妥协,停止在线销售业务;一些选择彻底砍掉了传统渠道分销商,然而,由于传统渠道分销商掌握着大部分的客户,所以这些企业往往并没有获得所期待的成功;当然,也存在在线销售与其他销售渠道并存的成功案例。这种市场局面导致许多还没有或者正准备从事在线销售的企业进退两难,既怕赶不上电子商务的步伐又怕破坏现有的销售渠道,损失企业当前的利益。

当由于在线销售的加入引起渠道冲突时,企业是向完全取缔中间商的直销方式发展还是传统销售渠道与网上销售并存,更或者是引入其他新的中间销售媒介,要根据不同的企业的具体情况采取不同的解决方法。

## 2 模糊综合评判与结果分析

面对渠道冲突,企业首先要了解自身的状况,即企业对网上销售的适用性,然后才能采取相应的战略。下面我们就采用模糊综合评判方法对企业网上销售的适用性进行评判。

**2.1 评价要素集的确定** 企业在选择传统渠道时,要考虑的因素包括产品因素、市场因素和企业本身的因素等等。在衡量企业选择是否选择在线销售渠道时,在考虑上述因素的同时,还要考虑一些其它的因素,或者说是在选择传统销售渠道时不需要特别考虑,而对于在线销售至关重要,能够突现电子商务优势的因素。其中包括产品、交易过程和物流渠道等。

到目前为止,在线销售最成熟的产品要数计算机硬件、家用电器、书籍以及音乐唱片等产品,这些产品在网上销售已经有好几年的历史了。在选择传统渠道时所考虑的产品特点主要包括产品的价值量的大小,产品重量和体积的大小,产品的式样和时尚,产品的易腐性等等。而在网上销售时,产品的划分标准与传统渠道有所不同。我们把产品分为经验产品和非经验产品。这里的经验产品和经济学上讲的经验产品是同一个意思,指只有通过消费者亲身尝试后才能够购买的商品。网络最大的优势就是可以与消费者进行一对一的交流,可以把产品信息准确、及时的传递到每个消费者。如果消费者在获得产品的足够信息的情况下,不需要看到真实物品就可以放心购买,那么生产这种产品的企业单从产品角度讲,是适合在线销售的。反之,有一些商品在消费者掌握大量信息的前提下,仍然需要亲眼看到,亲手摸到才能购买,那么显然这种商品对在线销售不适合。如果企业生产的是非经验产品,也只能说明这种产品可以在网上销售,但是并不等于这种产品在网上销售可以创造其他传统销售渠道无法创造的效益。产品的可定制性,才是决定网络销售方式可以创造额外价值的关键因素。消费需求的个性化,促使传统的大规模标准化生产向大规模的定制化生产转变,这预示着企业效益不再取决于传统的产业规模。而互联网恰好能为企业提供了一个全新的沟通平台,通过这个平台,生产商与最终消费者的直接沟通与交流能得以实现,从而能够直接了解消费

者的真实消费需求。在这个平台下,如果制造商生产的产品能够通过定制为消费者创造额外的价值,就能够给企业带来高效益。这一点已经被许多计算机厂商所证明。

在线销售要考虑的第二个因素是交易过程,具体的说是指订单处理的复杂性和专业化程度。这个因素是在制造商选择传统渠道时没有着重考虑的。但是,在网络上,这个因素十分重要,高度智能化的商业软件和越来越快速的计算机使复杂的交易过程变得简单、高效。避免了人工处理容易出错的特点,不但节省了制造商的时间,更节省了消费者的时间,提高了顾客的满意度。对于需要专业化知识较强的交易过程,更能够为企业节省人力资源成本。如果交易是在企业之间发生的,那么高效的订单处理过程就意味着库存时间的缩短、额外库存的减少。

在线销售对于特定的产品来说,既可以是产品交易的媒介也可以是实物产品交换的媒介,这是以往任何一种渠道都无法达到的。所以物流渠道是否适合网上销售是制造商要考虑的第三个因素。对于软件、音像制品、股票经济、旅游代理等等数字产品和服务都可以通过网络直接传送,这类产品无疑是适合在线销售的。其他必须通过实物渠道传输的产品,也有适合网上销售的,如小礼品、鲜花、图书等等。特别是图书,它虽然需要网下的实物传输渠道,但是事实证明,它在网上的销售十分成功。除了图书这种产品本身的特点外,就传输渠道而言,图书的邮寄程序十分简单,另外消费者已经习惯了图书的邮寄购买。所以对于在产品价值中所占的比重小并且传输简单的商品同样适合在网上销售。产品的传输渠道是否适合网上销售,取决于传输渠道的复杂度、传输渠道在产品价值中所占的比重和企业已有的传输渠道的成熟度等多种因素。

评价要素集可设定为  $U = \{u_1, u_2, \dots, u_n\}$ ,  $u_i$  表示被评价的因素,  $i=1, 2, \dots, n$ 。根据以上的分析,可以得到企业类型评判的要素集:  $U = \{u_1, u_2, u_3\}$ , 即:

$$U = \{\text{产品, 交易过程, 渠道}\}$$

**2.2 评价判断集的确定** 设定判断集的论域为  $v = (v_1, v_2, v_3, \dots, v_n)$ ,  $v_j$  表示评判标准,  $j=1, 2, \dots, n$ 。在本文的讨论中,我们把企业对网上销售的适应性划分为 5 个等级,由此可得模糊评判集:  $V = \{v_1, v_2, v_3, v_4, v_5\}$ , 即:

$$V = \{\text{最佳, 较佳, 一般, 较差, 极差}\}$$

**2.3 模糊关系矩阵的确定** 聘请专家根据各个评价要素和每个判断标准的关系对每个评价要素进行评价,再统计各项要素的评价结果,从而获得评判矩阵。例如,参评专家有 10 位,对某一项的评价结果为 2 位专家认为企业对网上销售的适用性为最佳,4 位专家认为较佳,2 位专家认为一般,2 位专家则认为较差,没有专家认为极差。那么  $r_{11} = 0.2$ ,  $r_{12} = 0.4$ ,  $r_{13} = 0.2$ ,  $r_{14} = 0.2$ ,  $r_{15} = 0$ 。同理可得到其它的  $r_{ij}$  ( $r_{ij}$  的含义为第  $i$  项要素对第  $j$  个评语等级的隶属度)。这样我们得到了模糊关系矩阵,用  $R$  表示为:

$$R = \begin{bmatrix} 0.2 & 0.4 & 0.2 & 0.2 & 0 \\ 0.5 & 0.2 & 0.1 & 0.1 & 0.1 \\ 0.1 & 0.2 & 0.5 & 0.2 & 0 \end{bmatrix}$$

**2.4 要素集权重的确定** 由于  $U$  中各要素重要程度不同,我们引入一个权重分配集,  $A = (a_1, a_2, \dots, a_n)$ ; 其中,  $a_i > 0$ ,

且  $\sum_{i=1}^n a_i = 1$ ,  $a_i$  表示第  $i$  个因素的权重。权重的确定方法有很多种,在这里我们在专家打分的基础上,应用 WAS 方法对各要素赋予不同的权重。WAS 方法根据集值统计和模糊区间分析,并考虑到专家权重中的“权威质量”,“熟悉度”,“谨慎度”等指标确定权重。它们为  $U$  上的一个模糊子集:

$$A = (0.4, 0.3, 0.3);$$

**2.5 综合评判结果** 由前面几步,得到一个综合评判模型 ( $U, V, R$ )。在  $R$  与  $A$  得出后,采用模糊数学的合成算子,则得到综合评判结果:  $B = A \cdot R = (b_1, b_2, \dots, b_n) = (0.26, 0.28, 0.26, 0.17, 0.03)$

从结果中,我们可以看出有 26% 的人认为所考察的企业对网上销售的适用性为最佳,28% 的人认为较佳,26% 的人认为一般,17% 的人认为较差,3% 的人认为极差。

**2.6 对结果向量的比较分析** 对于模糊综合评判的结果一般采用最大隶属度原则。但是以上我们得到的结果,前 3 个标准的得分相差不大,根据最大隶属度原则的原理,对此结果的分析采用最大隶属度原则是低效的。所以我们采用改进的加权平均单值法对本文中的结果进行分析。该方法基于这样一种思想:将等级看作是一种相对位置,使其连续化。采用“ $m, \dots, 3, 2, 1$ ”(其中  $m$  为评判集向量的个数)依次表示等级由好到差,并称为各等级的秩。计算公式可表示为:

$$A_k = \left( \sum_{j=1}^m b_j^k \times j \right) \div \sum_{j=1}^m b_j^k, \text{ 其中 } k \text{ 为待定系数。应用公式得 (令 } k=2), \text{ 得到:}$$

$$A_{k=2} = \frac{0.26^2 \times 5 + 0.28^2 \times 4 + 0.26^2 \times 3 + 0.17^2 \times 2 + 0.03^2 \times 1}{0.26^2 + 0.28^2 + 0.26^2 + 0.17^2 + 0.03^2} = 3.76$$

$A_{k=2}$  介于 3 和 4 之间,所以我们可以认为所评判的企业是一般偏较佳适合网上销售。根据这个评判结果,企业就可以对由在线销售引发的渠道冲突采取相应的策略。

### 3 结论

网上销售为制造商带来了效益,同时也带来了渠道冲突问题。根据制造商类型的不同,渠道冲突的解决方法也不同。所以企业首先要知道网上销售对自身是否适用,适用度为多少。本文首先对渠道冲突进行了简单的介绍,然后分别以产品、过程和渠道三个要素应用模糊综合评判方法讨论了制造企业网上销售的适用性。为了使评判方法客观、可靠,又采用了加权平均单值法对评价结果向量进行了分析。制造商在了解到本身企业的特点后,就可以有针对性的采用不同的方法解决渠道冲突问题。

#### [作者简介]

康晓兵, (1979-), 女, (汉族), 吉林公主岭人, 厦门大学管理学院管理科学系研究生。

刘震宇, (1962-), 男, (汉族), 福建龙岩人, 德国弗赖堡大学经济学系信息系统专业经济信息学博士, 现为厦门大学管理学院教授、博士生导师、管理科学系主任及厦门大学会计发展研究中心教授, 是国际 IS-World 组织在 Information Systems、MIS 及 CIS 领域的关键成员之一, 并兼任中国优选法统筹法与经济数学研究会理事、福建省制造业信息化工程专家组及厦门市制造业信息化工程专家组专家。