

中文摘要

现代企业的竞争从原先的产品及资本竞争逐步演变到当今的渠道的竞争以及营销战略的竞争，尤其是关于营销渠道的研究越来越得到重视。俗话说得渠道者得天下，那么有效率的且可持续发展的渠道建设正成为企业竞争优势的重要元素之一。但凡渠道的建设都有合作和冲突，合作是冲突产生的基础，冲突又促进了合作的深化和发展。随着学术界和企业界对于渠道管理研究的深入，渠道冲突研究的重要性也日益凸显。

本文重点研究BD中国公司在中国汽车后市场运作过程中面临的主要营销渠道冲突问题，运用经济博弈论以及渠道关系理论对于垂直渠道冲突、水平渠道冲突、渠道权力失衡、低信任度和承诺失效等渠道问题的成因进行了分析、并提出管理和控制冲突的解决方案，以期能够为众多同样在中国市场运作中面临渠道冲突困惑的企业提供有益的参考。

关键词：营销渠道、渠道冲突、博弈、汽车后市场

中图分类号：F27 企业经济

Abstract

Modern enterprise' s competition has evolved from previous product and capital prospects to the current distribution channel and marketing strategy prospects, especially the study about distribution channel is more and more emphasized. According to Chinese saying: Who owns the channel, Who owns the world; So the efficient and sustainable developing distribution channel has been one of the most important success factor of enterprise' s competitive advantage. Every channel must have collaboration and conflict, collaboration is the base of conflict and meanwhile conflict further boosts the development of collaboration. Along with the further study by academe and enterprise, the research of the channel conflict is more and more important.

This article focuses on the study of Distribution Channel conflict in the operation of BD China Company in China automotive aftermarket, and analyze the root cause of five kinds of distribution channel issue (vertical channel conflict, horizontal channel conflict, imbalance of channel power, low-level trust and invalid commitment) from the view of game theory and channel relationship model, and finally work out the solution proposal to control and manage the distribution channel conflict for the company. This article intends to provide some useful reference to those companies facing the similar confusion of distribution channel conflict in China business.

Key Words: Distribution Channel, Channel Conflict, Game Theory, Automotive Aftermarket

1 导论

随着市场竞争白热化,产品日趋同质化,产品差异所带来的竞争优势越来越小,作为保障产品从生产者传递到最终消费者的通路:即营销渠道则在市场竞争中变得更为重要,高效且可持续发展的营销渠道正逐渐成为企业的核心竞争力并成为企业的关键性战略资产,渠道中的参与主体正由交易型关系向伙伴型关系直至建立战略联盟的方向发展,在渠道主体的合作过程中难以避免会发生冲突,从而影响渠道运作的效率及发展,如何正确地认识乃至有效地管理控制渠道冲突已经成为学术界和企业界都高度重视的问题。

1.1 研究的背景、目的和意义

在全球经济一体化的趋势下,企业之间的竞争已经不仅仅是以往的产品及资本竞争,创造企业的核心竞争力成为企业生存并得以持续发展的关键。企业的核心竞争力涵盖了产品战略,营销战略,企业文化,渠道等众多方面,在以往激烈的市场竞争中,产品、价格、促销一直是作为竞争的主要手段,企业投入了大量的财力及物力在产品的研发及促销宣传上,新产品、新技术的不断推陈出新,价格战的一触即发,媒体广告投放的铺天盖地,的确给企业带来了阶段性的增长和规模的扩大,然而随着当今信息的高速传递以及技术壁垒的降低,产品及营销手段的同质化及可复制性正加剧着企业的竞争以及蚕食着企业赖以生存发展的关键要素--利润,企业必须由原来以价格、促销为竞争导向,转向以整体价值链竞争为导向,即在考虑企业自身利益的时候,必须充分考虑到整个价值链构成的渠道全体成员的利益构成,由此渠道成为企业营销的关键资源,渠道的质量以及效率已经成为衡量企业比较优势的核心竞争力,营销渠道管理日益成为企业迫切需要解决的重要战略问题。

营销渠道是指产品或服务转移所经过的路径,由参与产品或服务转移活动以使产品或服务便于使用或消费的所有组织构成^[1],是由一系列相互独立的组织或经济体所构成,这些成员的目标以及运作并不完全一致,因此渠道成员之间不会自发地进行合作,当渠道中的任一主体希望实现对其它成员的绝对控制时,必然意图在渠道中贯彻自己的主观意愿,难免触及甚至损害到其它成员的利益,而这势必引起其它成员的反控制欲望,导致渠道冲突,渠道冲突是一种企业间直接对抗的互动行为,依赖于渠道组织而存在,它的发生是不可避免的,严重的冲突会影响实现渠道效率的最优化,导致渠道效率的急速下降,引发渠道成员相互间不满情绪的增长,严重的甚至会导致整个渠道系统功能失调,最终是损害了渠道成员的整体利益,因此必须通过相应的机制以达到控制冲突并实现合作的结果。所

以研究渠道冲突的形成原因以及表现方式,如何进行控制冲突以及运用何种工具和杠杆成为经济管理学家以及企业经理人的重要课题,有非常重要的理论和现实意义。

BD公司在中国汽车后市场行业的发展已经将近十年了,随着近几年中国汽车消费市场的井喷性发展,企业也迎来了高速发展的机遇和挑战。在BD公司的发展过程中,营销渠道冲突已经成为制约企业发展和影响渠道效率的主要原因之一。本文希望通过对于BD公司营销渠道冲突现状的研究,结合相关理论分析,剖析渠道冲突的成因,并为企业提供解决问题的方案。也希望本文能够为其他企业在求解营销渠道冲突的过程中提供些许参考。

1.2 相关课题研究的历史与现状

研究营销渠道的冲突管理,就离不开对营销渠道的构成、渠道冲突的成因以及渠道冲突控制方法等相关问题的理论研究,西方的营销渠道冲突理论起源于市场营销学理论体系,现今发展已经远远超越了传统的市场营销学范畴,成为跨政治经济学、组织行为学、心理学、关系营销学和经济博弈论等的综合性理论。^[2]

1.2.1 西方的以效率和效益为重心的营销渠道理论

西方的渠道理论研究起源于韦尔德(1916)的以效率和效益为重心的职能专业化的中间商分部营销理论。巴特尔(1923)强调中间商为生产者和消费者创造基本效用、形式效用、地点效用和时间效用。布瑞耶(1934)认为,营销机构可以集中和分配所需要素,能够有效地克服交换的障碍和阻力。康弗斯和胡基(1940)研究了营销纵向一体化的潜在优势以及带来的相应的管理和协调问题。

1954—1973年间,营销学者利用经济学理论分析营销渠道产生、结构演变、渠道设计等问题。奥德逊(1954)认为经济效率标准是影响渠道设计和演进的主要因素。分销网络的存在使得专业化大规模生产和千差万别的消费需求的满足得以实现,因此中间商创造了时间、地点和占有效用。巴尔德斯頓(1964)分析了企业进行渠道设计应注意的问题:第一,超越利润最大化假定而使企业使命多样化;第二,大企业需以参与市场的相对效率和内部管理控制为标准评价渠道方案;第三,注意企业单一渠道与复合渠道设计之间的区别。麦克马蒙(1965)认为,由于资本需要不断增加,固定成本渐增,边际利润率和投资回报率下降,营销过程日益复杂,协调营销体系的潜在经济效益日益明显,可以用公司型、管理型和契约型三种方式,有效地协调营销渠道体系。

以上渠道理论的研究主要以效率和效益为重心,属于基于与效率有关的经济学概念,所以渠道冲突的根源在于效率的最优化和利益的分配,而对营销渠道冲突中的行为变量缺乏相应的研究。

1.2.2 以权力和冲突为重心的营销渠道理论

以权力和冲突为研究重心的学者将渠道看作渠道成员间既有合作又有竞争的联合体。斯特恩(1969)认为,渠道由一组专业机构组成,劳动分工广泛,每个成员在某种程度上依赖其他成员,如果某个成员对其他成员的依赖性较大,那么后者将更有权力;如果一个成员对渠道的承诺减少,那么渠道的其他成员影响他的能力将降低。依存和承诺是理解渠道中权力关系的关键。斯特恩研究了分销渠道中的冲突,认为渠道成员被锁定在相互依存的网络中,如果一个成员认为其他成员阻碍其实现目标,将不可避免地发生冲突。此后,许多营销学者研究了权力、冲突、合作和谈判等问题。

拉斯切和布朗(1982)认为渠道领导者成功实施非经济权力来源,受影响的渠道成员可能将权力较少地归于权力持有者,渠道成员使用了渠道领导者的标准和价值观,并据为己有,使他们能够独立于权力持有者,非经济权力来源的使用质量越高,受影响的渠道成员对渠道领导者权力的认同程度也就越低。凯苏黎世和斯培克曼(1980)认为,管理者应培育认同系统价值观和目标的渠道成员,并使用能够最长期合作的渠道成员。盖斯凯和内文(1985)发现,供应商实际使用强制权力来源比仅主张这些权力来源对经销商满意和渠道冲突产生更强烈的影响。弗雷兹耶(1983)坚持认为权力与任务执行直接相连,如果“目标企业”认为“源企业”任务执行的水平越高,它受到的激励将较高,“目标企业”能获得替代“源企业”的可能性越小。通过详细说明“源企业”在渠道中的作用,则可确定“目标企业”在关系中对“源企业”的依存范围。

该理论体系阐述了权力是产生渠道冲突的根源,渠道内成员的权力分配的不均衡导致了冲突的产生,使用不同的权力将产生不同影响,使用非强制性权力常常降低渠道内冲突,而强制性权力则可能强化渠道内冲突。所以管理渠道冲突的关键在于正确理解和使用权力。

1.2.3 以关系和联盟为重心的营销渠道理论研究

以关系和联盟为重心的渠道理论认为,由于利益之争,组织间合作常以失败而告终,为此渠道战略联盟应运而生。斯特恩(2001)等认为渠道联盟的实质是承诺和信任,为保持持续的竞争优势和超额利润,上游和下游企业将努力建立和增进渠道内的联盟。费恩和嘉培(1999)认为联盟是权力安排的再平衡。制造商为了保证顺利进入市场,通过获得经销商的承诺,将增加信息共享,阻止未来的竞争。克雷玛(1999)认为,信任帮助双方处理不良结果,并且使之逆转,因此信任是社会资本,是重要的资本项目。辛古瓦、辛普森和贝克尔(1998)的研究表明,一些经销商与市场导向的供应商结成联盟,使自己差异化,在财务绩效上获得了相当

大的改进。有证据表明,渠道合伙关系能产生更高的利润,而且每一方都从联盟中得到更多的利润。海德和米纳(1992)认为渠道成员都希望联盟具有连续性,因为下游成员担心上游成员夺走其商业,或与其重新谈判,上游成员也担心失去下游渠道成员的市场。假定存在连续性的期待,建立联盟的下一步是获得对方的忠诚。双方进行关系专用性投资,使整个营销渠道产生超乎寻常的效果,经过一段时间,积累投资的保值增值本身就是维持联盟的一种目的。

斯特恩(2001)等认为双向沟通是建立忠诚的重要因素,渠道成员自由地交换信息和介入对方的营销努力,能够彼此了解弱点和优势,坦诚地提供建议。莫和内文(1990)认为信任和沟通相互加强:更多的沟通产生更多的信任,更多的信任巩固更多的沟通。

渠道关系理论对于渠道冲突的管理从制度上提供了理论依据,是对前人以权力为重心的渠道理论的延伸,引入了除权力以外的其他要素来控制冲突,如依赖、信任、承诺等,强调渠道关系经过知晓、探索、拓展、忠诚和衰退及解散等生命周期不同阶段的发展,可能进入一个相互忠诚的阶段,合作联盟是渠道关系中最高、最好的形式也是解决渠道冲突的最有效途径。

1.3 研究的思路和方法及论文结构

本人基于前人的研究成果,针对BD公司营销渠道的垂直冲突和水平冲突运用经济博弈论的思想来剖析成因并提出相应的解决方案,从实证角度来验证该分析的合理性和实效性。另外从制度层面对于BD公司渠道内权力失衡、低信任度和承诺失效的冲突问题进行深入分析并提出解决方案,希望能从渠道冲突的根源及核心入手进行管理控制。

主要的研究方法为:

1. 经济博弈分析法:研究渠道成员在竞争环境下,各渠道成员为获得自身利益采取何种策略的数学理论和方法,并分析不同情况下的博弈模型和博弈结果。
2. 归纳分析法:采取问卷调查的方式,了解渠道关系各主要关系要素与渠道冲突的联系,运用现代数学归纳分析方法,验证BD公司相关数据以支持文章论点。

本文的结构体系共分八个部分:

第一章导论部分,解释选题意义和研究背景。首先介绍研究背景和目的;然后在分析本课题国内外研究现状的基础上,介绍论文总体思路及结构体系。

第二章是针对BD公司在中国汽车后市场的营销渠道现状分析,主要分析BD公司所处的市场外部环境和公司商业模式及营销渠道现状。

第三章运用经济博弈论思想对于BD公司营销渠道的垂直冲突问题进行剖析并提出解决方案。

第四章运用经济博弈论思想对于BD公司营销渠道的水平冲突问题进行剖析并提出解决方案。

第五章针对BD公司渠道权力失衡的问题进行分析并提出相应的对策。

第六章针对BD公司渠道低信任度的问题进行分析并提出改进建议。

第七章针对BD公司渠道低信任度的问题进行分析并提出改进建议。

第八章全文总结，并提出对BD公司的营销渠道建设的展望。

2 BD公司在中国汽车后市场的营销渠道现状分析

BD公司属于国际500强之一，主要从事汽车后市场的零部件产品的销售。在中国的汽车后市场的业务最早可以追溯到90年代初，当时BD公司还只是通过美国总公司的海外业务部门驻香港办事处来管理中国大陆的业务，尚未在中国大陆设立专门的业务机构，主要通过香港的贸易商进行一些贸易行为。随着中国汽车市场逐渐被全世界所认识和重视，BD公司也开始在国内筹建了业务管理部门并大力发展营销渠道和义务规模。随着BD公司的业务高速发展，渠道管理的难度逐渐增大，尤其是营销渠道冲突更成为影响企业和商业合作伙伴发展的主要阻力之一。以下章节，本人将运用营销渠道管理的相关理论，结合实际工作经历，就BD公司在中国汽车后市场这一特定环境下的营销渠道及冲突管理进行分析，并提出相应的解决方案。

2.1 中国汽车后市场的现状分析

分析BD公司的营销渠道策略，就需要对企业所处的市场外部环境有个清楚的了解。

所谓“汽车后市场”，是指汽车销售后围绕消费者在使用过程中所需的各种服务构成的市场，比如配件供应、维修保养、汽车用品、汽车改装、二手车经营、物流运输、金融服务、出租和租赁、汽车俱乐部、汽车检测、汽车认证、汽车导航、停车场和加油站等等，总体而言，汽车后市场可以认为是一个汽车销售后与车主使用相关联的行业群体的总称。^[3]

据相关统计，我国目前汽车产业销售额中制造商占43%，服务占12%，配件占37%，零售占8%。在国外成熟的汽车市场销售额中，制造商占21%，服务占33%，配件占39%，零售占7%。显然，我国的制造商比重太大，而服务所占的比重又太小，服务市场空间很大。国外相关分析显示，在一个完全成熟的国际化的汽车市场，汽车的销售和零部件供应利润约占整个汽车利润的40%。而其售后维修保养等服务领域的利润将占到50%至60%。而目前我国汽车售后相关的服务产业还处于萌芽阶段，因此，随着我国汽车产业的逐渐成熟和汽车保有量的不断增大、整车销售市场竞争的加剧和利润空间的进一步萎缩，汽车的售后服务将成为汽车产业链上利润最大的一块“奶酪”。中国机械工业联合会副会长、中国汽车工业协会名誉会长张小虞认为，随着国内汽车市场的逐渐成熟，汽车产业链越来越长，中国汽车后市场的“类摩根时代”即将到来。另一方面，近5年来我国汽车制造业以平均26%的速度高速增长，汽车特别是私家车的保有量增长很快，据专家预测，到2010年我国汽车的保有量将达到5600万辆，与之配套的汽车售后市场也

将成为一个庞大的“黄金”市场，发展潜力惊人。另据中国汽车工业协会专家委员会常务副主任荣惠康介绍，目前国内共有20多万家汽车维修企业，从业人员多达240万，仅2003年中国汽车行业的配件需求量就达800亿元。到2005年，仅汽车用品行业产值就可达到420亿元，维修行业产值达400亿元。预计到2010年，中国汽车售后市场将达1900亿元的巨额规模。

但目我国的汽车售后服务市场还存在以下不足之处：

1. 汽车销售体系不完善

我国现行的汽车销售体系并不完善，一方面是部分汽车制造厂商盲目崇拜4S店模式，采取垄断经营的模式，导致资本大量投入建设4S店从而抬高了经销商的运营成本，从而导致售后服务市场不能够充分发展。另一方面又是过度价格竞争导致部分厂家和经销商缺乏足够的资本积累用于投资提高售后服务业务，重销售轻服务，造成售后服务的不完善。所以说，汽车销售体系不完善是问题的根本。

2. 服务水平有限

现在人们不仅仅把汽车看作是交通工具，更是一种生活和人性的延伸，车主彰显个性的需求变得越来越强烈，所以汽车服务不再局限于为消费者提供方便，更应该加入快乐消费、安全消费和文化消费的内容。但是目前我国汽车服务的种类还比较少，主要集中在汽车配件、改装、美容等方面，而对汽车融资、咨询、文化等涉及不多。汽车服务不健全，对汽车服务的理解不充分。另外，我国汽车服务企业的服务质量也不高。由于我国汽车服务市场的进入壁垒低，出现了大量小规模的汽车服务企业。这些企业进入服务行业之初，只是看到了企业服务业的巨额利润，并没有真正考虑要在服务质量上下工夫。它们往往从事的服务项目较为单一，大部分从事汽车日常保养、美容的服务。由于受资金的限制，缺乏必要的专业设备和技术支持，人员素质也不高，导致服务质量上不去，顾客抱怨较多。汽车配件以及维修已经成为汽车消费投诉的重中之重。

3. 市场秩序混乱

我国汽车后市场，从表面看，企业总数大、类别多，但由于缺乏正确的理论指导，企业发展良莠不齐，形成品牌的屈指可数，整体上还处于混乱状态。我国从事汽车服务行业的店面，总数不少，但大多数规模较小，店与店之间相互拆台，主要进行价格竞争，这使得企业很难从低价竞争中走出来，影响该领域竞争力的形成。而4S店尽管有形象统一，质量保证的优势，但出于汽车制造商的垄断管理，从管理经济学剩余价值理论出发，不利于消费者剩余价值的最大化，也不利于整个汽车售后服务市场的正常发展。

4. 缺乏成本优势

我国汽车售后服务市场从业企业众多，但大都还处在探索阶段和小规模个体

经营阶段，缺乏正确的模式。企业发展往往各自为政，规模采购的优势很难发挥，整体成本偏高。

5. 市场环境不成熟

我国汽车售后服务市场目前还普遍存在信息不对称的现象，市场上以次充好，假冒伪劣的现象屡见不鲜，这就造成了消费者不敢消费，经营者又良莠不齐，劣币驱逐良币的现象。同时打击假冒伪劣的处罚力度不够，经营者违规成本过低，这些因素都反映了目前中国汽车售后服务市场总体环境的不成熟。

2.2 BD公司的商业模式

BD公司主要从事全球范围内的汽车零部件的销售。同众多主要竞争对手等不同，BD公司采取的是一种非常独特的商业模式。

汽车零部件产业属于传统制造业汽车产业的一个子行业，绝大部分汽车零部件公司是主要服务于汽车制造商的，随着汽车后市场被愈发重视，各大汽车零部件制造商也加强了对汽车后市场的投入和竞争。

而BD公司在全球范围内没有自己控制的汽车零部件制造企业，所有BD产品都通过委托加工的方式从全球范围内的零部件制造企业中获得，然后通过独立的BD产品授权经销商渠道进行市场销售。所以BD公司的产业链中并没有制造这一环节，从严格意义上说，BD公司既不属于制造商范畴，也不属于经销商范畴，而是介乎两者之间的独立品牌运营商。BD公司的产业链简单图示如下（图2.1）

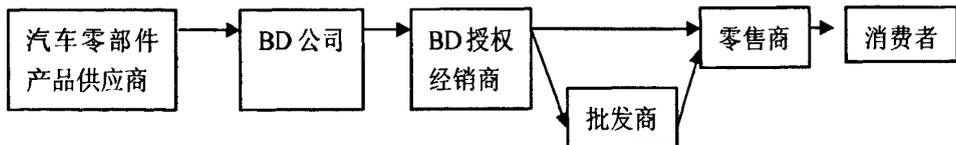


图 2.1 BD 公司产业链简介

由于BD公司省略了制造环节，所以公司的组织架构显得非常精炼，以BD中国公司为例（图2.2），全部工作人员大约在50人左右，2007年度销售额约为美元54,000,000。人均产值超过1百万美元。同时BD公司的工作人员主要集中在销售环节，说明BD公司是一个高度以销售为导向的公司，如果没有良好的营销渠道支持，公司的经营将出现严重危机，这是由BD公司的商业模式所决定的。这也反映了营销渠道管理在BD公司经营中的特殊重要性。

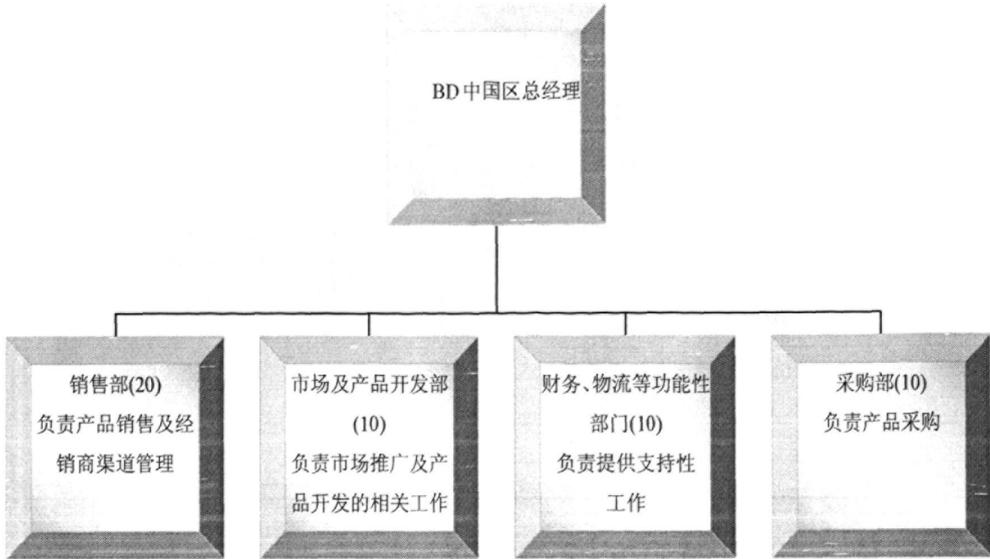


图 2.2 BD 中国公司组织结构

BD 公司的渠道策略：从图 2.1 可见，公司实行的是长渠道营销结构，一般 BD 公司的产品到达最终消费者需要经历四个环节：BD 公司—授权经销商—批发商—零售商。

BD 公司的产品策略也独有特色。同众多竞争对手主要提供自己制造生产的产品不同的是，BD 公司主要从市场需求出发，即市场上需要或是将来需要何种产品，经过公司内部的产品开发评估流程，采购部门对该类产品的目标供应商进行评估和商务谈判，最后确定的供应商将按照 BD 公司对于产品的技术要求提供 BD 品牌包装的产品。所以 BD 公司目前可提供的产品的种类远比单一竞争对手要多，以 BD 中国公司为例，目前可提供的产品种类有将近 30 多种，涉及的单元 (SKU) 将近 3,000 多个，并且 BD 公司的产品将随着市场的需求而发展，这在同行业中是非常罕见的。BD 公司的产品策略的优势在于品种齐全及市场应变能力，但劣势在于各类产品的一致性较差（因是不同的供应商提供）和产品自主性不强（受到供应商的能力和经营理念的限制）。

BD 公司的竞争对手策略。严格意义上说，BD 公司并不存在任何背景、业务模式相类似的竞争对手，但也可以说在每个细分的产品领域，BD 公司又有着众多强大的竞争对手，甚至于往往 BD 产品的供应商就是公司最大的竞争对手。公司既不能用汽车零部件制造商的标准来考量自身，也不能用一个纯粹的渠道商来评判，是应该奉行产品竞争策略还是渠道竞争策略，这些都为企业制定相应的竞争对手策略时带来了一定的难度。

BD 公司的市场定位。BD 公司的业务主要涉及独立售后服务市场，即不涉及汽车制造厂的配套及售后服务体系（因为 OEM 更倾向与有制造能力的企业合作）。业务范围决定了独立售后服务市场的营销渠道是 BD 公司产品销售的最主要

途径。

2.3 BD 公司的中国业务发展历程

BD 中国公司在近五年中的业务发展迅猛，由附件 1 的数据可以观察到公司销售额由 2003 年的 \$8,680,000 增长至 2007 年的 \$54,000,000，5 年间增长了 5 倍多，年均复合增长率达到 44%，远远超过行业 15%-20% 的平均年增长率，如图 2.3 所示。

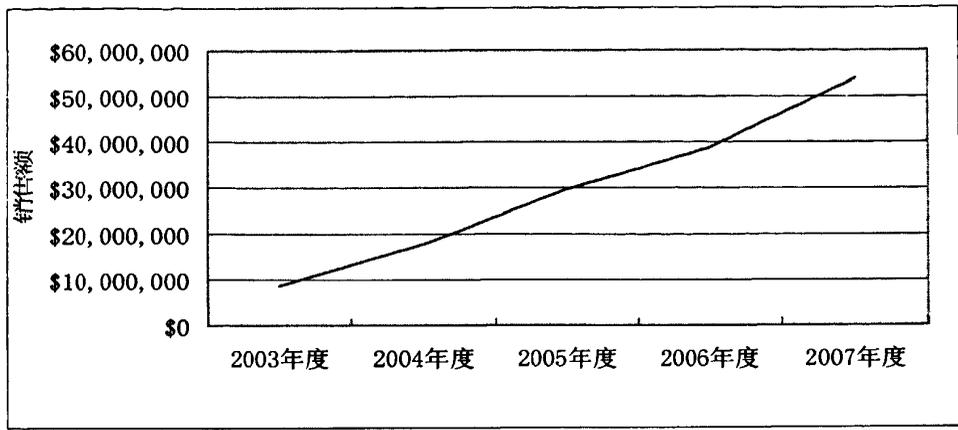


图 2.3 BD 中国公司销售额 (2003 年-2007 年)

伴随着业务额的快速增长，作为 BD 中国公司战略重点的经销商网络也以较快的速度发展，由 2003 年的 24 家经销商发展到 2007 年的 76 家，5 年间的年均复合增长率也达到了 26%，尤其是在 2007 年度的增加幅度尤为明显，如图 2.4。这固然同市场发展的需求有关，但更重要的是与 BD 公司的营销渠道管理的策略有密切的关系。

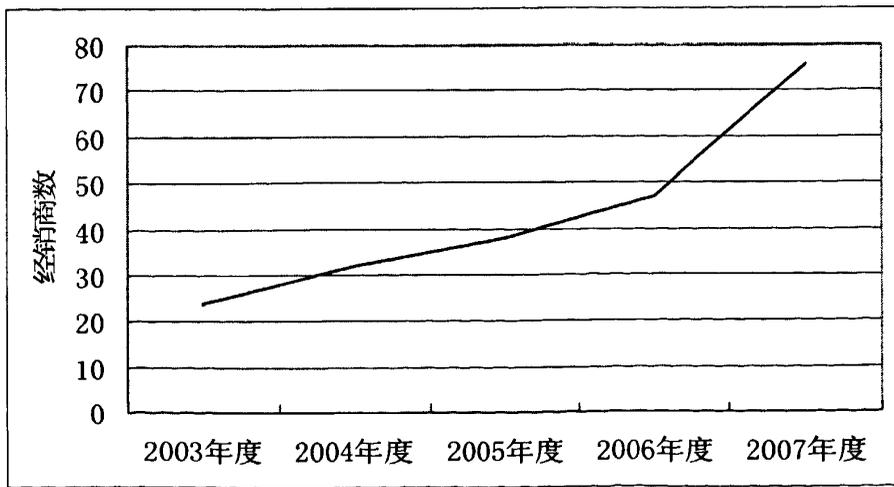


图 2.4 BD 中国公司经销商发展 (2003 年-2007 年)

2.4 BD 公司营销渠道现状

截至 2007 年底, BD 公司全国经销商的数量达到了 76 家(见附件 1), 主要是采取区域及产品制的代理人渠道制度, 公司将全国经销商按地理区域分为 5 个大区进行管理。对于每个经销商, 授权相应的地理区域范围及产品线范围, 并制定相应的销售指标作为衡量经销商业绩表现的依据。由于经销商涵盖的区域以及所代理的产品线以及经销商能力的区别, 经销商的销售额呈现出不均匀的表现, 30% 的经销商总计占了 80% 的销售额, 基本成正态分布(见附件 2), 这也符合经济社会自然竞争的规律。

可以从附件 1 的近 5 年经销商发展的数据观察, 自 2003 年至 2007 年近五年来 BD 中国公司的业绩取得了年均 44% 的不俗增长, 但从观察经销商的数量对比就可以发现业绩增长的主要增长来自于经销商数量的增加而不是经销商平均贡献的增加, 这种现象在 2007 年度特别明显: (2007 年销售额较 2006 年度增加了 39%, 2007 年度经销商数量较 2006 年度增加了 62%, 而经销商平均销售额反而下降了 14%)。(见图 2.5)

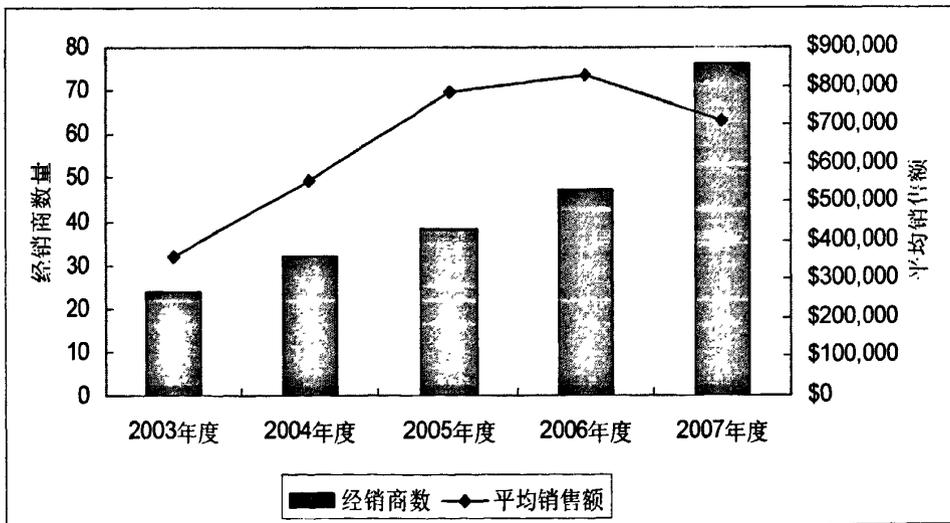


图 2.5 经销商数量与平均销售额关系 (2003 年-2007 年)

以上数据分析可以发现 BD 中国公司在业务扩张的需要下, 采取了增加营销渠道密度的方法, 但未采用多渠道营销的方法。根据附件 3 的数据分析 BD 公司经销商的合作年限平均为 2.3 年, 具体分布如下图 2.6。其中 2 年以内合作的经销商数量占了总数的 67%, 而合作 4 年以上的经销商只占到总数的 20%, 这对于 BD 公司在国内已经运营了十年以上的情况不能不说明 BD 经销商的流动是比较大的。

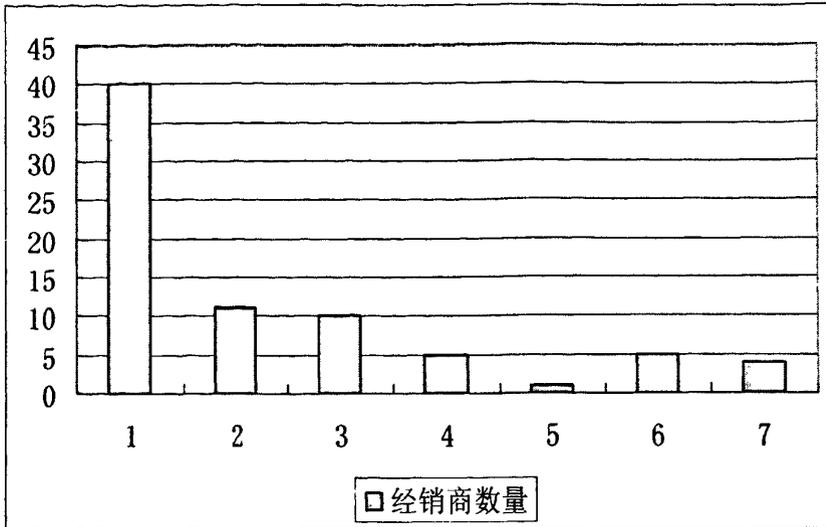


图 2.6 BD 公司经销商数量和合作年份关系

基于上述的分析，BD 公司的经销商流动性较大，那么这是否意味着经销商的合作年限与经销商的业绩有一定的相关性呢，如果两者之间有正相关性，那么就意味着经销商的流动性对于 BD 公司的业绩是有负面影响，BD 公司应当减少经销商的流动性；如果两者之间有负相关性，那么意味着经销商高流动性对于 BD 公司的业绩是正面影响的，那么 BD 公司应当鼓励经销商的高流动性；如果两者之间无相关性，则表明经销商的流动性与 BD 公司的业绩无关，那么可见经销商的高流动性是出于经销商自发的原因，而非业绩因素所导致。

对于经销商营业额（收益）与合作年限进行 Excel 回归性分析，观察两者之间是否存在一定的线性相关，得出的分析结果如下表 2.1：因为 R^2 的数值只为 0.0976，表明合作年限与经销商绩效两者之间并无明显的线性相关，这也可以从下面的线性拟合图(图 2.7)中得到相类似的结论。

表 2.1 线性回归分析结果分析

Regression Statistics	
Multiple R	0.312397754
R Square	0.097592357
Adjusted R Square	0.085397659
Standard Error	59.09799041
Observations	76

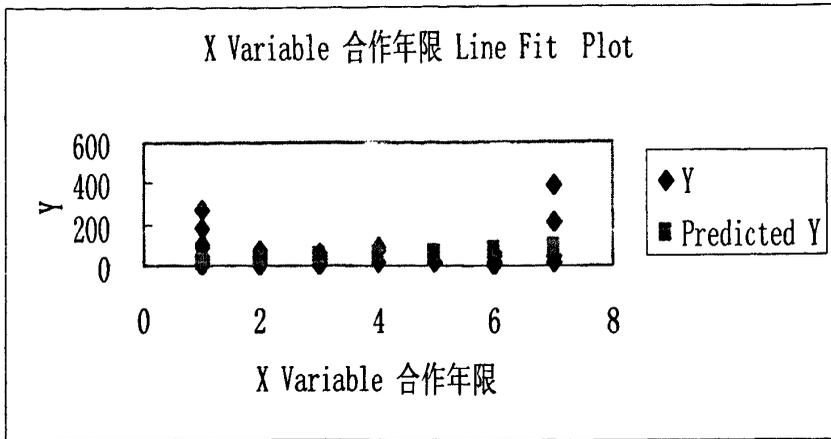


图 2.7 经销商业绩与合作年限线性拟合图

那么根据以上假设分析，应该是有其他的因素导致了 BD 公司经销商的高流动性，即意味着 BD 公司的营销渠道中一定存在着某些问题引发了上述现象。

2.5 BD 公司营销渠道中的问题

在 2007 年底，BD 公司为了了解渠道经销商对与公司合作关系满意度，对 76 家经销商进行了一次匿名问卷调查工作，经过问卷回收，其中 62 份属于有效问卷，符合样本抽样分析的条件。（见附件 4）

针对问卷的有关问题的分析，综合上述关于经销商状况的数据分析，大致可以将公司营销渠道中存在的问题主要归结到以下五方面：

1. 渠道垂直冲突。即 BD 公司与经销商之间的渠道冲突。
2. 渠道水平冲突。主要集中在经销商之间的渠道冲突，特别是跨区低价窜货现象。
3. 渠道权力失衡。主要表现为渠道中大户现象的矛盾，即大户吃小户，大户和公司控制与反控制等问题。
4. 渠道低信任度。主要表现为经销商得不到公司充分信任，同时经销商对公司的市场管理政策也颇有意见。
5. 渠道承诺失效。主要表现为渠道双方对于彼此的承诺不信任的问题。

以下就分为 5 个章节，分别对以上的 5 个问题作详细的分析和寻求解决问题的方案。

3 BD 公司营销渠道的垂直冲突问题

由于 BD 公司的产品属于知名品牌，同时 BD 公司属于国际一流的跨国公司，在公司的声誉和规模上都处于优势地位。而 BD 公司的经销商，由于汽车后市场零部件行业的市场准入门槛很低，绝大部分市场参与者都为私营经济体，参与者的声誉和规模较小，这也决定了汽车后市场的高度分散的特性。由于渠道双方的实力对比比较悬殊，造成了渠道内的权力分配并不平衡，所以 BD 公司在近几年的市场运作过程一直运用“推式”的推广方法，即高度重视经销网络和产品的市场覆盖率，对于渠道建设偏重于渠道的密度，而对于渠道的深度（如经销商的终端客户覆盖率并不重视），渠道网络内的经销商普遍感觉来自 BD 公司的压力非常大，每年的销售指标大幅增加，如果渠道成员自身不能跟上总部的发展要求节奏，就会面临同级渠道内增加经销商或者被淘汰的风险，反映在经销商的合作年限就可以看出渠道成员的合作生命周期偏短（平均为 2.3 年）。

综上所述，BD 公司的垂直渠道冲突即生产商和经销商的冲突表现比较明显。

3.1 BD 公司营销渠道垂直冲突的表现形式

Stern 和 Gorman 认为渠道冲突是指：在任一社会体系中，当某一组成部分认为另一组成部分的行为妨碍其目标的实现或妨碍其有效性为模式的成功展现，受挫的气氛就产生了。所以，当任一给定的，诸如分销渠道这样的行为系统中两个或两个以上的组成部分互相成为对方挫败的目标时，冲突的状态就出现了。罗森布罗姆在其著作中定义较为明确：“在营销渠道中，当渠道中的某一成员认为另一成员的行为妨碍了他或她实现自己的目标时，就产生了冲突”。营销渠道垂直冲突则是指同一渠道中不同层次成员之间的冲突，是渠道冲突的形式之一。^[4]

本文主要是基于 BD 公司的视角来分析如何进行相关渠道冲突的控制和管理，所以下主要分析的是 BD 公司与之直接发生渠道关系的经销商之间的冲突。

BD 公司采取的基于区域及产品的授权代理制度，即经销商都有明确的经营区域和所代理的产品范围，公司与经销商签署年度销售合同，合同中明确年度销售指标以及激励方案。主要采取的激励方案为经销商销售返利计划，也采取一些其他的激励方案，如经销商奖励旅游计划，市场费用支持计划等。

年度销售指标的确定是渠道双方最为关注的焦点问题。BD 公司在每年初会制定公司本年度的销售目标，随后再分解到各个区域及产品，再由区域经理分解到具体的各个经销商，这种自上而下的指标分解方法过程主要是建立在分析宏观经济背景、市场容量、竞争对手分析以及市场增长率等因素的情况下的，对于现有经销商的能力和状况考虑的因素较少。因为公司的看法是如果以上对于市场份额的分析支持公司的销售目标分解，那么就能够通过一定的分销渠道实现该目

标。

在与现有经销商确定年度指标时，BD 公司采取的是主动的“压”的策略，即如果经销商不接受该销售指标，那么公司会采取增加同区域其他经销商来共同承担既定销售指标的策略，如果现有经销商既不接受该销售指标又对公司增加经销商的方法极端反对，那么公司与经销商的合作往往出现谈判僵局。一般这种僵局会通过双方适当妥协的方式得以解决，经销商会要求公司增加支持力度，如增加市场支持力度和提高激励等，而公司会适当考虑减少销售指标以求达到平衡。

从表 3.1 及图 3.1 的最近 5 年的 BD 公司的销售目标与实际达成的销售额对比分析，可以发现每年的销售指标与最终的实际完成情况都有一定的差距（大约平均为 26%），但两者之间差距的比例有逐渐缩小的趋势，但每年的实际销售额和销售指标还是保持着一定的增长率呈现上升态势。

表 3.1 BD 公司指标制定与实际达成对比（2003 年-2007 年）

	2003 年度	2004 年度	2005 年度	2006 年度	2007 年度
原定销售指标	14000000	28000000	40000000	50000000	69000000
实际销售额	8680000	17800000	29800000	38800000	54000000
指标达成率	62%	64%	75%	78%	78%

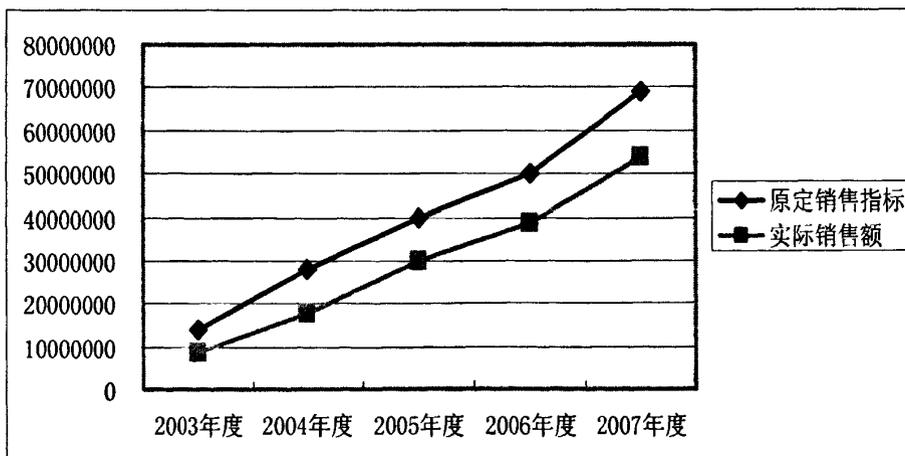


图 3.1 BD 公司指标达成情况（2003 年-2007 年）

这个现象反映了 BD 公司每年给予经销商设定的销售指标实际是超过现有营销渠道的销售能力的，所以经销商层面感觉来自于公司的压力过大，公司制定目标不切实际；而公司层面认为经销商网络的能力和覆盖率不够，有提高改善的空间。于是渠道双方的合作关系整体而言比较紧张，从以下几个数据可以验证：

1. 由<附件 3 的经销商合作年限>数据表明现有经销商的平均合作时间为 2.3 年，80%的经销商与公司的合作年限在 3 年以内，这表明现有经销商渠道中的新成员比例相当高。

2. 由<附件 1 的近 5 年经销商数量>数据表明经销商数量平均按每年 12%递

增的速率流失，这个流失速率对于汽车后市场这类需要客户忠诚度积累的行业来说是偏高的，见下图 3.2。

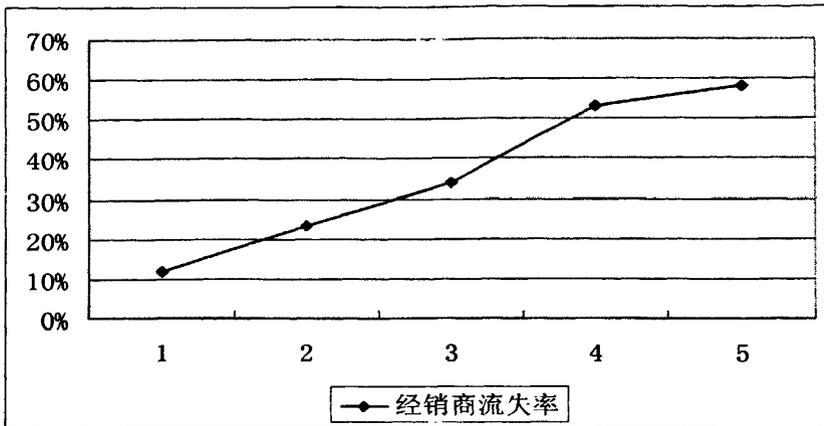


图 3.2 经销商流失率与年限关系

3. 由<附件 4 的经销商满意度调查>的项目 4 经销商对于公司的总体评价分值为 3.1 表明（注：很满意为 5 分，很不满意为 1 分），经销商整体对于公司满意度偏低。

由于 BD 公司在渠道势力对比中处于较强势的地位，而经销商处于相对弱势的地位，所以渠道双方对于渠道垂直冲突的表现方式有一定的区别。

公司对于渠道垂直冲突的表现方式比较直接，往往采用以下方式：

1. 对经销商口头及书面警告

主要是对于经销商违反经销合同的行为采取警告方式，如经销商销售假冒产品，违反公司有关政策，销售指标达成表现不佳等。

2. 限制及剥夺经销商有关权利

如调整价格，消减返利，限制订货等，这往往出现在经销商不遵照公司相关政策，公司通过经济制裁的手段来惩罚经销商。

3. 增加经销商

指在同层级的营销渠道内增加经销商的竞争对手，这一般出现在现有经销商无法完成销售指标，并没有提供能让公司信服的改进方案，公司一般通过这种方式期望达到增加销售额的目的。

4. 取消经销商

指公司单方面终止与经销商的合作关系，这是渠道垂直冲突表现最为严重的情况，往往公司只有到对于垂直冲突无法承受，并充分考虑到相应的机会成本后会采取此措施。

经销商对于渠道垂直冲突的表现方式一般比较间接，往往采用以下方式：

1. 消极怠工

主要是经销商由于对于公司的不满，减少公司产品销售投入的资金及人力和物力，降低推广力度，以此期望博取公司的重视和某些条件的妥协，如提供额外优惠、支持等。

2. 增加竞争对手产品的销售

经销商会考虑寻找并销售公司产品的替代品，一方面可以保证自身利益不受公司产品销售下滑的损失，同时也增加对公司的压力，暗示公司如果不能妥善解决彼此间的冲突，经销商会考虑替代的合作伙伴。由于 BD 公司销售的汽车配件产品在市场上处于高度竞争的环境，替代品非常多，这种方式为 BD 公司经销商较为普遍采用。

3. 恶意低价销售扰乱市场价格体系

这种情况一般发生在经销商对于公司增加同层级经销商渠道的情绪化反应。因为如果经销商都是理性的话，利益最大化应该是经销商的目标。然而很多情况下，当原有经销商无法说服或是制止 BD 公司增加经销商的行为时，原有经销商会利用在市场已经运作较长时间的先发优势，会采取此措施来抑制新增经销商争夺客户资源的动力，以期能够打击新经销商进入这块市场的积极性甚至于迫使新经销商退出市场。这种情况往往发生在同层级渠道成员增加的情况下，如果公司对这种情况处理不当，很容易激化彼此间的矛盾，造成垂直渠道冲突的升级。

4. 拖欠公司货款

当经销商和公司之间存在销售信用额度时，经销商会利用拖欠帐期的方式来威胁公司，当然这种表现方式将极大损伤渠道双方的信任关系，即便冲突最后得以妥协解决，也会对双方长期的合作产生严重的负面影响。

5. 销售假冒产品

由于中国市场对于打假的法律制度不够健全，经销商贩假的惩罚成本不高，当经销商面临渠道冲突导致的收益下降的情况下，经销商可能会铤而走险。

6. 经销商终止合作关系

当垂直渠道冲突升级到无法控制的地步，经销商最后会选择叛变谋求替代的合作伙伴。大部分经销商不会直接地向公司提出终止合作的要求，而会采取停止订货并开始与替代的竞争对手公司的合作关系，造成事实上的合作终止。

以上的垂直渠道冲突频繁地发生在 BD 公司与经销商的渠道合作关系过程中，并在不同的表现形式之间进行转化和演变，那么公司与经销商的垂直渠道冲突形成的原因到底何在，如何正确地理解垂直渠道冲突的成因，以下将从博弈分析的角度来加以剖析。

3.2 BD 公司营销渠道垂直冲突成因的博弈分析

博弈论(Game Theory)又称对策论,是研究决策主体的行为发生直接相互作用时的决策以及这种决策的均衡问题的理论方法。简单地说就是研究博弈行为主体在给定信息结构下如何决策,使自己的效用最大化以及促使不同决策主体之间决策的均衡。^[5]

BD 公司与经销商签约后,双方就合同范围展开各自的经济活动,公司与经销商对于对方的经营情况基本了解,同时双方的博弈属于有限次的博弈,即双方如发生冲突,不可能无限止地互相博弈,往往是以修复合作或是合作破裂结束,所以可以用完全信息静态博弈模式(即纳什均衡)^[6]来分析博弈双方冲突的均衡求解。

假设目前在某个区域内,BD 公司(简称为 A)只有 1 个经销商(以下简称 B),A 对于 B 的销售额在 400,000 基础上要求有 30%的年度增长,即增长 120,000。A 的利润率为 10%,B 的利润率为 8%。目前对于双方违约并无惩罚。

1. A、B 合作,可以达成 30%增长;获得收益为(12,000,9,600)。

2. A 不合作(在同一区域增加新经销商)而 B 合作会造成 B 销量下滑 10%,新增经销商销量预计为 200,000,获得收益为(16,000,-3,200)。

3. B 不合作(维持原 A 产品销量,增量 30%部分等量替换销售竞争对手产品:利润率为 10%),而 A 合作会造成 B 销售 A 产品销量不变新增收益为 12,000。获得收益为(0, 12,000)。

4. 如 A、B 都违约,则 B 销售 A 的产品减少 30%等量替换为竞争对手产品,而 A 的新增经销商预计销量为 200,000,获得收益为(8,000,2,400)。

根据以上假设,可以获得如下的盈利矩阵分析表 3.2

表 3.2 BD 公司和经销商的盈利函数矩阵

BD 公司 \ 经销商	经销商合作	经销商不合作
公司合作	(12000, 9600)	(0, 12000)
公司不合作	(16000, -3200)	(8000, 2400)

从 BD 公司角度分析:

如果经销商合作,自己的最优策略是采取不合作,可以获得 16000 的盈利,优于采取合作策略所得的 12000。如果经销商不合作,自己的最优策略仍是不合作,可以获得 8000 的盈利,优于采取合作策略所得的 0。

所以,无论经销商采取何种策略,公司都会采取不合作的策略。

从经销商角度分析:

如果公司合作,自己的最优策略是采取不合作,可以获得 12000 的盈利,优于采取合作策略所得的 9600。如果公司不合作,自己的最优策略仍是不合作,可以获得 2400 的盈利,优于采取合作策略所得的-2400。

所以,无论公司采取何种策略,经销商都会采取不合作的策略。

由此公司与经销商的最终博弈结果成为(不合作,不合作),这显然有悖于渠道整体盈利最佳的(合作、合作)的局面。

这实际上正是当前 BD 公司在垂直渠道管理中面临的真实困境:一方面是企业的预期增长目标不能完全实现;另一方面原有渠道的忠诚度在下降,经销商的流失率偏高,经销商的品牌宽度即销售的替代品牌在增加。为了应对此困境, BD 公司只能通过不断加大渠道密度,增加同层级经销商数量的方式,以期能够获得一定程度的增长,但这种增长是建立在牺牲经销商成员的长期利益的基础之上的,渠道密度的增加会导致经销商之间的水平渠道冲突,损害经销商的利益,同时渠道密度的增加也是有饱和度的,当渠道密度无法增加时,企业的增长就会出现拐点,将遭受业绩下滑和渠道成员背叛的双重打击。

如何走出这种困境,建议公司依然用博弈分析的思路来考虑解决。

3.3 BD 公司营销渠道垂直冲突管理的博弈解决方案

为了改变上述的囚徒困境,实现作为渠道管理者的 BD 公司可以通过以下两种方法来控制管理上述垂直渠道冲突。

1. 增加违约成本来修正盈利矩阵

仍以上述分析为例,对于违约的企业采取 5,000 的罚款作为对于对方的补偿,通过以上增加违约成本措施后的盈利矩阵成为如下表 3.3

表 3.3 生产商和经销商的盈利函数矩阵(修正后)

生产商 \ 经销商	合作	不合作
生产商合作	(12000, 9600)	(5000, 7000)
生产商不合作	(11000, 1800)	(3000, -2600)

从 BD 公司角度分析:

如果经销商合作,自己的最优策略是采取合作,可以获得 12000 的盈利,优于采取不合作策略所得的 11000。如果经销商不合作,自己的最优策略仍是合作,可以获得 5000 的盈利,优于采取不合作策略所得的 3000。

所以,无论经销商采取何种策略,公司都会采取合作的策略。

从经销商角度分析:

如果公司合作,自己的最优策略是采取合作,可以获得 9600 的盈利,优于采取

不合作策略所得的 7000。如果公司不合作，自己的最优策略仍是合作，可以获得 1800 的盈利，优于采取不合作策略所得的-2600。

所以，无论公司采取何种策略，经销商都会采取合作的策略。

（合作，合作）成为渠道双方的纳什均衡最优解，这也是 BD 公司和经销商都乐于看到的结局，渠道双方实现了双赢。

在 BD 公司与经销商的实际经营过程中，违约成本对于经销商来说是的确存在的，因为公司通过年度销售额的达标返利制度来增加经销商的违约成本，让经销商认识到如果发生了违约行为，将会面临很大的机会成本的损失，由此从利益驱使的角度促使经销商采取合作的行为。关键于是如何实施对于公司自身的违约成本的制约，公司应当认识到，增加惩罚力度实际是起到保证实现双方共赢的保障。看似对公司采取违约惩罚是捆住了自己的手脚，让自己难以做出应有的应变，但实际上正是这种方式才会大大增加经销商采取合作策略的信心，只有经销商对公司充分信任，全身心地投入到业务的开拓之中，只要目标增长的幅度是合理的，经销商达成目标增长属于大概率事件。

BD公司应当与经销商签署有法律效用的补充协议，将违约惩罚的具体界定、额度和执行方法加以明确化，增强经销商和公司彼此之间的沟通了解，增强对于渠道合作关系的置信度。这样才能实现（合作，合作）的最优解。

2. 调整公司及经销商的超额销售收益率来修正盈利矩阵

前述分析中，公司产品给经销商带来的利润率是低于竞争对手同类产品的，这样经销商才会有动机去销售竞争对手产品作为替代销售目标增长部分。如果对于经销商的销售增长部分增加额外利润，即增加超额奖励，那么经销商就会大大增加实现销售增长目标的积极性，具体设计方案可以假设简化如下：

经销商实现 30%以上增长的部分，将获得额外的 X %的返利。

现在假设 X 为 3%，30%增长部分公司的利润率下降为 7%，经销商上涨为 11%。通过以上的调整实现促使渠道双方实现（合作，合作）的博弈均衡最优解（8400,13200），从表面上看比原先盈利矩阵中（合作，合作）=（12000，9600）公司的利益受到了损失，但如果看到原先的实际纳什均衡最优解（不合作，不合作）=（8000，4400）中公司的利益还要更低，那么这个方案无论从增加公司利润还是增加经销商的忠诚度都是有帮助的。

超额返利X%的具体数值的确定，需要通过详细分析竞争对手的销售利润率和对公司产品的替代率加以确定。

虽然垂直渠道冲突在某些时期内对于渠道的绩效有正面效应，如 2005 年度公司的销售额，经销商数量及经销商平均销售额都获得了同向的增长。但也可以发现随着时间的推移，垂直渠道冲突也对渠道绩效产生了负面作用。如 2007 年

度虽然公司的销售额，经销商数量获得了增长，而经销商平均销售额却出现了下滑。而且随着经销商饱和度的增加和经销商利润率的下降，公司潜在的渠道风险非常大。

3. 增加渠道成员彼此的信任和承诺

信任是实现公司和经销商合作双赢的前提条件，也是控制垂直渠道冲突的核心要素之一。即便渠道双方都认识到实现合作才能实现双方利益的最大化，但如何增强彼此的信任度而避免因单方或双方的利己行为和机会主义行为导致的双赢的局面遭到破坏，本文第六章将加以详述。

BD 公司和经销商可以通过彼此对于合作的承诺，从而增强双方采取合作策略的信心，但目前的现状是公司和经销商对于彼此的承诺的信心不强，还是会考虑采取各种单方面利益最大化的行为，这种承诺失效的情况产生的原因以及解决的方案，本文将在第七章加以详述。

通过以上对于 BD 公司垂直渠道冲突的博弈分析，可以清楚地认识到垂直冲突的内在必然性和危害性。公司可以通过一些制度的设计来实现对相关冲突的管理控制。理想的关于垂直渠道冲突的管理控制方法是建立在理性的博弈数据分析基础之上，从而可以寻求到公司管理垂直渠道冲突的最低成本的最优方案。

4 BD 公司营销渠道的水平冲突问题

BD 公司近年来的销售增长很大程度上依赖于经销商数量的增加，由于渠道密度的增加，同一地区乃至不同地区间经销商的竞争明显加剧，具体表现在跨区销售、低价倾销等水平渠道冲突行为。水平渠道冲突已经严重影响了经销商对于 BD 产品销售的积极性和公司的美誉度，经销商常用“鸡肋”来形容 BD 公司的代理权资格，以此来表达即失望又无奈的心情。到底水平渠道冲突的根源何在以及是否可以控制解决，如何解决，这些都成为 BD 公司当务之急需要破解的困惑。

4.1 BD 公司营销渠道水平冲突的表现形式

渠道水平冲突指同一渠道中同一层级渠道成员之间的利害冲突。如某一渠道中，生产商在同一地区有多家相同资质的经销商，这多个经销商之间会因产品价格问题、促销方式问题、产品供应问题或分割市场问题而发生冲突。

BD 公司全国现有 76 个经销商，公司产品分为三大类，分别为电池、油品和零部件。特别是零部件大类更是细分到将近 30 条产品线。BD 公司采取的是根据产品大类将经销商分类，当然也有些经销商经营 2 大类或是 3 大类的产品。同时对于经销商又根据地理区域进行划分，从而完成了经销商按区域/产品的矩阵式布局。渠道水平冲突主要是发生在经营同类产品的经销商之间，如果将整个中国市场视作是一个可以充分流通的大市场，那么经销商之间的水平冲突已经突破了省、市的区域限制，从而得以在全国范围内发生。

根据<附件 4 经销商满意度调查>关于经销商对 BD 公司业务运作的评价，可以观察到经销商对 BD 公司的市场秩序管理（综合分：2.48）和销售政策（综合分：2.35）的评价都是严重偏低的，对于直接评价经销商合作关系反而属于中游水平（综合分：2.97）。这也从经销商角度反映了对于公司在市场秩序管理工作方面缺位的不满和对于相关销售政策的意见。

根据经销商提供的经营数据分析，2004 年经销商经销 BD 产品的平均毛利率能够达到 15%，由于价格竞争及跨区窜货现象的影响，到了 2007 年度平均毛利率已经下滑到了平均 5%，扣除费用后的净利率只有 2-3%。考虑到所处行业的特性，平均库存周转率为 5-6 次/年，那么资金的年投资回报率只有 10-18%，平均在 14%左右，已经低于 2007 年度产业资本资金平均成本（据相关统计大约在 18%左右），偏低的回报率造成了现有经销商非但不愿意继续增加资本投入，反而有逐渐减少投资和经营规模并逐渐退出的意愿。另一方面公司总部由于不满足于现有渠道成员的低增长现状，继续增加渠道密度，试图用经销商的新鲜度来解决原有渠道的问题，这样又加剧了渠道成员的水平冲突，最后的结果就是公司总部

必须通过继续扩大渠道覆盖率来实现业绩增长的目标，水平冲突降低了经销商的盈利状况，削弱了经销商的积极性，渠道成员的忠诚度在降低，渠道的质量在下降。

BD 公司渠道的水平冲突具体表现方式有以下几种：

1. 价格战

经销商之间的竞争是不可避免的。良性的竞争能够促使参与竞争的各方能够提高自身的综合实力和服务能力，从而实现消费者价值的最大化。竞争可以体现在多方面，如售前售后的服务、为客户解决问题的能力和供货及时率等。渠道内的同品牌的价格战对于经销商的影响比不同品牌间的价格战对于经销商的影响要大得多。不同品牌的价格竞争会改变公司品牌在市场所占的份额，同时由于有着明确的目标，经销商往往通过针对竞争品牌的价格策略从而实现争夺其他品牌客户的目的，经销商的价格战是有准备的并且有计划的。而渠道内的同品牌产品的价格战由于产品的同质性，经销商在面临同层级渠道成员的价格挑战时，很困难用其他如品牌价值，质量差异等加以化解，只能以更低的价格反击，最后的结果就是两败俱伤。但是否会如理论上的价格需求曲线所描述的低价格必然会带来销量的增长呢？事实恰恰是不一定奏效！

以 BD 公司的某个拳头产品在上海市场销售为例，原先的市场价格稳定在 18 元，经销商的成本为 17 元，每个月稳定的销量为 20000 个，有 1 个经销商 A 负责销售，竞争对手的同类产品价格大概在 19 元。应该说 BD 公司此产品的价格竞争力较强。由于某些原因，在上海市场增加了 1 个经销商 B，B 为了迅速的争夺市场，采取了比 A 定价低 0.20 元/个的策略，开始比较奏效，B 迅速获得了一定的销量。A 迅速得知了此信息，采取了反击的策略，定价比 B 还低 0.20 元，就这样双方竞相下调价格，短短的 2 个月内市场价格已经打到了 17 元，经销商都已经无利可图，还得贴上仓储和人力、资金成本，反而 A、B 两者相加的总量还比 20000 个少了 20%。问题的原因何在呢？据对 A、B 的下级渠道成员零售商的咨询了解，原来零售商对于价格战刚开始还抱欢迎的态度，但后来发现随着市场价格的不断下调，自己的库存在不断缩水，于是采取了买涨不买跌的策略，大大压缩了对该产品的库存，从而也就减少了该产品的销售。

这个案例给我们的启示是如果渠道内水平冲突的价格竞争演变成恶性价格战，短期内对于渠道各成员和渠道整体利益可能都是有害的。但如果价格竞争属于可控的，那么当产品稳定在某个较低的价位时，就会起到促进下级渠道成员-零售商囤货和销售的积极性，起到增加销售的作用。

2. 低价窜货

每个经销商都有明确的授权区域，经销商应该在自己的区域内进行销售活

动。由于区域市场经济和消费习惯的不同，以及现有经销商运作的成功与否，决定了 BD 公司产品在当地市场的市场占有率和价格定位，经销商一般对于自己区域的市场采取的是精耕细作的方法，非常注意控制市场价格体系和售后服务，以求获得最大利益。而对于自己区域以外的市场，则抱着多卖一笔是一笔的机会主义和利己主义的想法，只要有利可图，哪怕是微利也卖。窜货行为造成了公司产品正常价格体系的失效，经销商相互采取报复行为，最后整体市场丧失合理的价格体系，无论是经销商还是零售商都对销售公司产品的盈利前景丧失了信心。2006 年公司的零部件产品就频频发生严重的窜货现象，如成本 244 元的产品从北京窜到广州，只加了 1 元，而当时北京市场和广州市场的正常销售价格都在 265 元左右。很快，北京市场的价格也被拉下到 245 元。经销商的无利润的运作造成经销商不再愿意承担售后服务，销售出去的产品的索赔无人受理，下级渠道的零售商因为整体市场价格的下滑以及同行的竞争压力，也并未在降价中获得额外的收益，又由于产品质量的索赔无人负责，零售商面临着如果 1 个产品质量问题得不到索赔处理，就会损失销售 10 个的利润，加之公司产品的质量又出现了一定的问题，虽然故障比例不是很高，大约在 5%，但由于上述窜货的影响，销售严重下滑。经销商为了清理库存回笼资金，更加剧了市场的混乱局面，当年该产品的销售量比上年同期下滑了 30%，直至 2007 年公司采取了新包装和新销售渠道后才逐渐恢复，但已经元气大伤。实际上 BD 公司该产品比同类竞争对手产品的市场价格低了 30%，质量也差不多，但市场的分销商和零售商却普遍认为竞争对手的产品好销售，价格稳定。

通过以上的实例分析，我们可以看到渠道水平冲突中的低价和窜货行为的最终结果是既不利人，也不利己，关键问题是为何这种现象在 BD 公司渠道内屡禁不止，到底渠道水平冲突的根源在哪，以下通过博弈分析的方法予以剖析。

4.2 BD 公司营销渠道水平冲突成因的博弈分析

低价和窜货现象在 BD 渠道中非常普遍，成为所有经销商都颇为痛恨但又不得以为之的两难行为。窜货行为一定伴随着低价销售的行为，否则如果仅仅是对现有经销商销售渠道所没有涉及的细分市场进行服务，这往往并不造成渠道的水平冲突，因为渠道成员的利益没有交集。但如果渠道成员的客户群产生了交叉，窜货的一方必然需要通过较低的价格手段才能从被窜货市场的经销商手中夺取客户资源。以下就以 BD 产品中某类畅销产品蓄电池的窜货现象进行分析。

经销商从 BD 公司的采购价格一致，年度实行按销量累进的返利制度。返利制度具体如下：销售额位于(300K,500K)为 4%，(500K, 800K)为 6%，大于 800K 为 8%，并无跨区销售的惩罚措施。假设临近两区域经销商 A 和 B 的销售指标分别

为 400K 和 600K, 正常销售价格应分别为 110 元, 成本为 100 元, 两地运费为成本的 2%。两地的销售量的差别主要是由于市场消费容量所决定, 当 A,B 销售额为 400K,600K 时, 为两个经销商的收益最大化的经济销量。

1. 当 A,B 无跨区行为, 销量分别为(400K,600K), 收益为 (56K, 96K)。

2. 当 A 跨区, B 不跨区, A 为增加销售额 100K 而得到超额返利, 跨区至 B 销售量 100K, A 市场仍保持 400K 和 110 的价格, 而 B 市场的价格因供应量的增加下降了 5%, 为 105, B 的销售量为 700K。销量分别为(500K,700K)收益为 (73K,77K)。

3. 当 B 跨区, A 不跨区, B 为增加销售额 200K 而得到超额返利, 跨区至 A 销售量 200K, B 市场仍保持 600K 和 110 的价格, 而 A 市场的价格因供应量的增加下降了 7%, 为 103, A 的销售量为 350K。销量分别为(350K,800K)收益为 (24.5K,126K)。

4. 最后 A,B 都迫于反击, 相互跨区, A 跨区至 B 销量 100K,A 市场保持销量为 350K,B 跨区至 A 销售量 200K, B 市场销量 700K, 而两地的市场价格下降分别为 103 和 105。销量分别为(450K,900K)收益为 (31.5K,109K)。

A 和 B 的收益矩阵如下表 4.1, 销量矩阵如表 4.2。

表 4.2 经销商 A,B 的销量矩阵

A \ B	不跨区	跨区
不跨区	(56, 96)	(24.5, 134)
跨区	(73, 77)	(31.5, 109)

表 4.1 经销商 A,B 的盈利函数矩阵

A \ B	不跨区	跨区
不跨区	(400, 600)	(350, 800)
跨区	(500, 700)	(450, 900)

根据以上收益矩阵分析,(跨区, 跨区)成为经销商的水平博弈均衡, 而此时 BD 公司的总销量也实现了最大化。所以 BD 公司对于水平渠道冲突的不干预政策从某种程度也是为了实现自身利益的最大化。

当然上述情况的极端情况为, 公司增加 1000K 以上返利为 10%, B 为了得到最大的返利, 将以 96 的价格在 A 市场销售 600K (考虑到 A 扣除 4%返利后的最低成本为 96), 同时由于相邻区域的价格影响, B 市场价格只能按 100 执行, B 市场获得销售量为 1000K, 而 A 放弃了抵抗, 最后整体销售量达到了 1600K, 收益函

数为(0, 124)。这种恶性竞争的情况达到了市场份额的最大化，而势力偏弱的经销商退出了竞争，而这又是势力强大的一方所乐于见到的局面，因为这比双方共存跨区的局面对于 B 来说更有利。

以上这种情况在实际 BD 公司经营中的确发生着，往往过于强势的经销商区域范围周边很难有其他经销商生存的空间，譬如华南地区就是广东经销商一支独大的局面，当竞争对手都被清除后，势力强大的经销商往往会采取抬高销售价格以获取最大利益的方式，这会制约 BD 产品在该地区市场份额的扩大，与 BD 公司的利益目标发生了冲突。而如果相邻区域的市场容量和经销商实力水平处于相对均衡的状态，反而经销商之间存在着良性的竞争，这时的窜货现象依然会存在，但这不会成为销售的主流，往往是因为在某些市场当地经销商服务不到位留下了市场空间的补充。因为相邻经销商各自的成本和实力都非常接近，彼此都非常了解对方的情况，所以博弈的结局会出现相对合作的局面。

由以上的窜货博弈模型可知，窜货的发生与区域价格、产品的销量及产品的畅销程度，相邻区域运费、惩罚和返利制度以及企业自身的成本因素等相关。其中返利制度，区域价格与窜货正相关，运费及惩罚与窜货负相关。在不同的条件下，会发生不同的决策最优化组合，如“囚徒困境”（窜货、窜货）或“智猪博弈”（窜货、不窜货）或（不窜货、窜货）（智猪博弈是博弈学中的一个著名的案例，猪圈里有一头大猪，一头小猪。猪圈的一边有个踏板，每踩一下踏板，在远离踏板的猪圈另一边的投食口就会落下少量的食物。如果有一只猪去踩踏板，另一只猪就有机会抢先吃到另一边落下的食物。当小猪踩动踏板时，大猪会在小猪跑到食槽之前吃光所有的食物；若是大猪踩动了踏板，则还有机会在小猪吃完食物之前跑到食槽，争取吃一点残羹。），但从理论上分析窜货存在着必然性。

这里我们应该注意到一个值得深思的问题，即在发生（窜货，窜货）均衡时，A 和 B 的总销量却比（不窜货，不窜货）要大许多，那么作为渠道成员的生产商，如果能够选择的话，一定会选择（窜货，窜货）的策略，这样生产商的利益能够得到最大化，这或许也可以解释为何企业的窜货现象总是无法杜绝的更深层次的原因。作为 BD 公司，希望看到的是经销商适度窜货但又处于公司的可控范围的局面，这样 BD 公司即可以实现销售总量的最大化，又能保证经销商不会产生销售惰性。同时 BD 公司也并不希望经销商执行高利润率的销售价格体系，因为这会削弱公司产品的市场竞争力，所以往往经销商之间的低价竞争的行为也是为公司所默许的，关键是价格战的结果不能损害到生产商的利益，即发生总销量下滑的局面，这是 BD 公司所不能接受的。

4.3 BD公司营销渠道水平冲突管理的博弈解决方案

如前所述，渠道水平冲突更多时候体现的是经销商竞争导致的利益冲突问题，通过对于渠道成员各自利益的量的协调，可以起到管理和控制渠道水平冲突的作用。针对渠道水平冲突的窜货问题和价格战，充分考虑到博弈分析的启示，建议如下方案：^[7]

1. 制定经销商合理的销售区域和销量计划

销售区域和销量计划的合理制定即能实现区域经销商的收益最大化，又能实现厂家对经销商的有效控制。因为根据前文的博弈分析，窜货问题是和当地的市场销售量有密切关系的，如果一个地区承担了超出最经济销售量的产品，经销商即希望维持最经济销量不变，又要完成公司制定的超额目标，势必会驱使经销商考虑将超额的部分“卸压”至本地市场以外。所以如何制定合理的销量目标，需要综合考虑当地市场容量以及经销商能力等因素。有两种不合理的目标制定最容易造成低价窜货：一种是销售指标超过当地市场容量；另一种是虽然市场容量没有超过，但目标超过现有经销商能力，而公司又没有针对经销商情况的改进方案。

2. 平衡商品的终端售价

造成窜货的一个主要原因就是区域的终端售价不一致。俗话说“水往低处流”，考虑到产品的同质性，所以保障不同区域市场之间的实际到岸价格没有明显差异是非常重要的，其中物流成本是重要考虑的因素。在各地市场销售价格的平衡方面，公司应当承担起主要的引导职责。公司应当在考虑经销商的运作成本等因素后，为公司产品制定相应的建议批发价和建议零售价，为经销商和零售商制定销售价格提供参考依据，切实起到稳定市场销售价格的作用。同时企业应当承担起对于市场价格体系经销商执行的监督功能，虽说经销商是独立运作的经济实体，经销商销售价格的制定和执行是与公司无关的行为。但如果公司发现有经销商恶意低价倾销行为，应及时加以劝阻制止，如果仍没有效果的，可以采取临时停货或限制销售等措施，引导经销商停止相关的诱发渠道水平冲突的行为。

3. 保证滞销商品的逆物流通畅

造成低价窜货的另一个主要原因就是经销商的库存过大，出于回笼资金的需要经销商会采取窜货行为。对于渠道整体而言，作为渠道上游供应商的BD公司更全面地了解全国各地渠道成员的需求和市场状况，对于经销商的过大库存允许回购并重新进行分配至其他渠道成员，表面上看与经销商自行窜货没有什么区别，还是将多余产品流通至其他区域，但这种措施会保证渠道市场价格的稳定，同时也会增强各渠道成员对公司的信任和归属感，并且BD公司也能够对产品在市场上的整体库存数量有更清晰地掌握。当然，对于销售返还的比例需要加以严格规定控制，否则经销商很容易滥用此制度，夸大销售能力，如无力销售就采取“一退了

事”的策略，造成BD公司的被动局面。

4. 制定合理有效的激励机制和惩罚机制

过低的激励标准不能调动经销商的积极性，过高的激励标准又带来窜货的隐患。合理有效的激励方案的设计需要考虑到以下几个方面：

(1)绝对销量和达标率综合考虑：现有的返利制度只考虑了绝对销量的高低，而对于经销商是否达标以及达标程度的高低并未加以考虑，我建议按绝对销量30%，达标率70%的综合比例考虑最后的激励，目的在于鼓励经销商实现既定的目标。

(2)合理制定经销商的销售指标。既然达标率是激励方案的重要考核因素，那么如何公平合理地制定经销商销售指标成为争议的重点。建议综合考虑当地市场的容量和竞争对手的状况加以制定。

(3)超额指标的额外奖励。对于经销商超额30%以上的部分额外增加一定比例的返利，以此鼓励经销商超额完成销售任务。

(4)增加对于经销商无跨区销售行为的市场管理奖励以及有跨区行为的惩罚机制。

(5)总体减少返利的比例。

以下是上述案例修正后的返利计划(表4.3)以及根据新返利计划的博弈盈利矩阵(表4.4)及销量矩阵(表4.5)

表 4.3 BD 公司修正的返利计划

销售额及达标率返利部分 (=30%*销售额返利+70%*达标率返利)			市场管理奖励		超额 30%以上部分的额外奖励
销售额 \ 达标率	85%-150%	>150%	无跨区销售行为	有跨区销售行为	实际销售额-指标*130%
(300K,500K)	(4%,4%)	(4%,6%)	1.0%	-1.5%	2%
(500K,800K)	(6%,4%)	(6%,6%)			
>800K	(8%,4%)	(8%,6%)			

表 4.4 经销商 A,B 的盈利函数矩阵（修正后）

A \ B	不跨区	跨区
不跨区	(60, 93.6)	(33.2, 91.6)
跨区	(58.5, 74.2)	(24.75, 85.3)

表 4.5 经销商 A,B 的销量矩阵 (修正后)

A \ B	不跨区	跨区
不跨区	(400, 600)	(350, 800)
跨区	(500, 700)	(450, 900)

由此可见,如果按照修正后的返利计划,A/B实现了(不跨区,不跨区)的双赢局面,但必须认识到此时BD公司的利益却并不是最大化的。所以采取何种返利计划的设计的主动权是掌握在渠道源头的生产商手中的。

5. 调整渠道密度

渠道水平冲突的价格战行为的主要原因之一就是渠道密度过大,公司应当合理地运用渠道密度工具,将渠道水平冲突处于可控范围之内。渠道密度过小会造成公司产品缺乏足够的竞争,容易形成价格高挂的现象。但渠道密度过大又容易造成经销商之间的过度价格竞争,销售通路不畅,经销商库存积压,影响经销商后期与公司合作的现象。所以合理地做好销售目标的规划,根据销售目标合理安排渠道密度是有效管理控制渠道水平冲突的方法之一。

根据以上的分析,最佳的渠道水平冲突的控制方法就是调整返利制度和渠道密度,通过对于市场供需关系和经销商激励制度的调节,从而达到BD公司利益的最大化。当然这是建立在牺牲渠道经销商利益最大化的前提条件下的。在现实的经营活动中,由于渠道的实际控制权还是掌握在BD公司手中,经销商不得不接受事实,虽然BD公司在短期内获得了收益,但从长期看,经销商对于经营公司产品的利润率在下降,经销商对于公司管理市场秩序的信心及信任度在下降,经销商认为公司并不真正关心经销商的利益,这必将影响渠道长期的稳定。

可惜的是,即使如BD公司这类的国际跨国公司,有着成熟的管理经验,但往往公司上级管理层对于经理人的短期绩效考核制度决定了经理人的行为导向也必然是短期利益为上的,经理人考虑的并不是长期渠道的稳定和发展,更多考虑的是如何完成当年的销售指标,这种企业长期利益与短期利益的矛盾在经理人人层面得到了充分的体现,这不能不说是现代企业制度的悲哀。

5 BD 公司营销渠道的权力失衡问题

渠道内成员对于渠道权力的争夺会导致渠道冲突，这类冲突虽然不是直接体现在渠道成员的销售价格及客户的得失上，对渠道成员的当期收益产生影响；但是如果权力的争夺导致了渠道权力失衡的现象，就会对渠道成员预期收益产生很大的影响。

BD公司渠道内的权力争夺主要表现为公司与经销商之间的控制与反控制现象，经销商之间存在的联盟和对立现象等。当权力争夺导致渠道权力失衡时，渠道冲突就会对渠道的稳定产生负面影响。以下将对BD公司的相关权力失衡问题进行分析并寻求管理控制和方法。

5.1 BD 公司渠道权力失衡的表现形式

渠道权力是一个渠道成员A影响另一个渠道成员B决策变量的能力。换言之，权力体现的是一个企业影响另一个企业的信念、态度或行为的潜能(Frazier, 1984)，它与强制或者压迫并非完全一回事，不等同于权威、控制机制或者单边关系。这种潜能与交易伙伴对自己的依赖相关，即当交易伙伴依赖自己时，自己就相对于交易伙伴拥有渠道权力。渠道权力的大小取决于交易伙伴对自己的依赖程度。渠道成员通过在各种权力基础上的资源投入，就可以形成或获得并且不断地扩大自身的渠道权力，从而加强对交易伙伴的控制力。所以可以说依赖是渠道权力的根源。社会心理学家French和Raven(1959)认为奖励权力、强制权力、法定权力、认同权力、专家权力和信息权力等六种权力是渠道权力的来源基础。这些权力源的获得能够提升单个个体或者组织控制、影响其他个人或组织的能力。

BD 公司渠道权力失衡主要表现在大户现象，又可细分为大户吃小户及大户联盟现象。

1. 大户吃小户现象

通过<附件2:2007年度BD公司经销商销售额分布>可以了解到公司30%的经销商承担了公司总销售额的80%。销售额的“三八现象”告诉我们在BD公司渠道内事实存在着大户乃至超大户现象。

以BD公司的某汽车品牌原厂零件为例，原先在全国范围共有14个经销商，分别是华北6个，华中5个，华南3个。由于该汽车品牌主要的销售地是集中在北京、江浙和广东三大区域，所以这三大区域的零件市场的销量就相对较大。由于中国原厂零件的市场流通环境存在着全国范围内的高效跨区域的流通环节，全国流通市场主要集中在北京、上海、杭州和广州4个地方，由于广州市场在税务、海关等灰色环节的成本优势，导致所占全国市场的流通份额更大。公司对于经销商采取的是按销售量递增返利点的策略，同时也并不限制经销商之间的跨区销

售，销售额最高返利点与最低返利点之间的差距甚至有 10% 之多。同时由于前述市场容量的区别，造成北京（4 家）和广州（3 家）的大户经销商在渠道内同层级经销商的竞争中很快处于领先地位，其他如杭州、大连、济南、上海等地小户经销商由于市场分散，当地市场容量偏低，在销售额的对比中处于劣势。由于返利高低造成的成本差异又使得小户在流通领域无法与大户抗衡，处于自身利益的考虑，小户逐渐向大户谋求共存，往往大户提供的价格比 BD 公司提供的价格还低，服务还好。小户停止了与公司的合作，转而成为了大户的客户。北京（4 家）和广州（3 家）大户彼此之间又经过多年的残酷竞争，之间又通过诸多的联合和斗争，直至今日形成了北京（1 家）和广州（1 家），一南一北两个大户共分市场的格局。

大户吃小户的现象在现实经营中非常普遍，弱肉强食，适者生存的生态链生存法则在 BD 公司的渠道经营活动中得到了充分的体现。大经销商由于在返利、市场支持、信息等多种渠道资源方面占据优势，造成小经销商对大经销商的依赖，形成了大户吃小户的局面，小经销商徒有虚名，实际成为大经销商的分销客户，在同层级渠道成员的权力分配方面，事实形成了权力失衡的状况，公司实际丧失了对于小经销商的控制权以及对于当地市场的控制力。当大户发生与公司的矛盾时，公司会面临缺乏制约力和解决冲突的高成本等问题。

2. 大户联盟现象

BD 公司同层级经销商当渠道水平冲突出现过度现象后，小户在激励的竞争中已经自然消亡，生存下来的大户在彼此利益受损后开始了谋求共存的探讨。经销商谋求共存的方式有许多，如最低限价、联合报价、承诺互不跨区、合并订单以争取最大返利等。但由于经销商彼此之间缺乏足够的信任和个体目标的不一致性，很多合作方案实际运作过程中无法切实监督落实，往往最终流产，不了了之。

2006 年底，5 个业务规模较大的经销商由于水平渠道冲突过度激励导致了产生联盟的动机，最终 5 方平均出资成立了一家新合资公司并争部分 BD 产品的全国独家经销权资格，BD 公司在权衡了这部分产品的现有销售量和分布（这 5 家客户占了这部分产品 80% 的销售）以及新合资公司的销售增长承诺后，同意将该部分产品授权由新合资公司独家经营。新合资公司于 2007 年初投入了正式运作，由于这部分产品的主要销售经销商的利益达成了协同，市场价格得到了稳定，新合资公司同时开拓了一些新的市场小户分销商，由于大户利益和小户利益的趋同性，即都为新合资公司创造利润，两者共存的局面开始出现。新合资公司在获得渠道水平冲突问题的解决后，提高了所代理产品的销售额及利润，新合资公司进一步向公司要求增加其他产品的全国独家经销权，这对 BD 公司现有渠道的其他经销商产生了威胁，其他经销商采取了不同的应对措施，有的经销商开始增加

替代品牌的销售，未雨绸缪应对潜在的相关产品代理权丢失的风险；有的经销商采取了投靠策略，希望能够加入新合资公司；但也有经销商开始考虑对抗，抵制新合资公司的发展并谋求成立对抗联盟的可行性。

大户联盟的现象造成了渠道内权力平衡的打破，原先公司通过大户之间的角力来平衡彼此的权力，从而实现经销商层面在渠道内的控制力处于可控局面。但随着大户联盟的现象的加强，经销商层面的权力出现了失衡的现象，联盟体与其他经销商的权力出现了明显的差距，会形成新一轮大户吃小户的现象，造成渠道内的冲突。另外，联盟体力量的膨胀会改变原有渠道内公司与经销商成员间的渠道控制力的分配，影响到公司在渠道内的权力地位。

5.2 BD 公司渠道权力失衡的原因

BD 公司渠道权力失衡的根本原因在于公司管理层对于大户现象的纵容，从实际运作层面和制度上都为大户现象的产生提供了便利条件，这与 BD 公司的商业模式又有着密切的关系。

1. 商业模式的原因

BD 公司自己并不拥有工厂，所有的产品都是委托加工生产的。同时 BD 公司为追求高库存周转率，较少的采用库存销售的模式，一般都直接将经销商的订单转发至工厂，等工厂在一定的交货周期后完成生产后，再将产品运送至经销商的仓库。这种零库存模式势必对于经销商的库存压力，结构和资金投入都有着较高的要求。同时，对于供应商而言，一把都会要求一个符合经济生产量要求的最低起订量，生产角度出的订货量和实际市场销售角度出的订货量之间肯定存在较大的差距。另外，作为 BD 公司，为了增加产品在市场上的供应率，增加对于经销商提高订货量的激励，一般实行差距较大的三个档次的数量/价格折扣率，经销商迫于渠道水平竞争的压力，一般都必须满足最大折扣率的订货量才能获得平等的竞争地位。而高订货量导致的必然结果就是经销商的高库存，高库存运作模式对于经销商的资金投入要求很高，所以经销商一般都非常注重库存的快速周转，以低价来赢得更多的市场份额。

从<附件 4: BD 公司分销商满意度调查表>关于公司产品的满意度调查可以发现经销商对于公司产品的单次订量的满意度偏低，见表 5.1。

表 5.1 BD 公司产品单次订量经销商满意度

单次订量	满意度平均分
电池	3.11
油品	2.88
零部件	2.92

以上的这些因素决定了没有一定资金实力和销售能力的经销商根本无法参

与到 BD 产品的市场竞争中，对于某些产品，由于起订量或是最大折扣订货量的要求过大，小户往往只能被动放弃。小户丧失了发展壮大的机会，也愈发不被公司所重视，逐渐形成小户越来越小，大户越来越大的局面，商场成为了大户们的游戏。大户吃小户的现象也就不足为奇了。

2. 经销商政策制度的原因

BD 公司制定的高额返利政策以及鼓励经销商高指标包销产品的政策都助长了渠道内大户行为。

高额的返利制度驱使经销商将业绩作大，这本无可厚非。但由于经销商在短期高返利的诱因下，片面追求短期的利益，通过窜货等行为来迅速增加销售额。同时由于经销商的高额业绩可以博得公司的重视，在一些新产品的代理权中获得独家代理的资格以谋取垄断利润，经销商为了争取包销产品的资格，常常夸大自己的能力，扩大订货量进行竞争，这又加剧了大户之间的竞争。

作为公司管理层，希望通过加强经销商的竞争，提高公司产品在经销商所有销售业务中的比重，提高经销商对公司的依赖，增加公司对于经销商的控制力，从而实现渠道权力控制力的优势。

3. 公司对渠道水平冲突管理缺位的原因

经销商渠道水平冲突，需要公司采取有效的管理控制措施，将冲突控制在可控的范围之内。然而公司在水平冲突管理方面的缺位，造成经销商之间的冲突恶化，迫使经销商为了缓解水平冲突，自发出现了大户联盟的现象。大户联盟现象的出现在一定程度上缓解了经销商的水平冲突，但同时却产生了新的渠道垂直冲突问题，形成了大户联盟与公司之间的控制与反控制权力的争夺。

同时由于公司对于水平冲突管理的缺位，造成经销商对于公司控制市场能力的担忧，从而更多地依赖于经销商层面自身的自我调节，这种现象造成更多其他形式的大户联盟现象出现。

综上所述，BD 公司渠道权力失衡的根源在于渠道内成员依赖关系的平衡状态的改变，要想有效地缓解这种权力失衡的问题，还需要公司从改善依赖关系和相关经销商政策制度入手。

5.3 BD 公司渠道权力失衡的解决方案

对于渠道内出现的权力失衡的现象，公司采取了对于大户分而治之及平衡渠道势力的不同方案。

1. 对大户分而治之的策略

对于大户吃小户的现象，如果产生的结果是符合公司预期的，公司基本会采取默许的方案，但如果结果不利于公司的利益最大化的原则，公司会采取相应的

措施,对于大户的渠道权力进行分解。分解的具体方法可以采取如倾向性的支持小户开拓新兴市场策略,减少大户的返利优势,增加大户区域内的经销商密度等。具体实行何种方案需要根据实际情况采取 1 种或几种方案结合的方法。

以上海市场 B D 公司某产品销售为例,在 2004 年以前,在上海只有 1 家经销商 A 代理销售公司该产品,销量基本维持在 8000-10000 只/年,而同类竞争对手的销量则在 50000 只/年。由于对现有偏低市场份额的不满,公司在 2005 年采取了增加渠道密度的方法引入了 1 家经销商 B,由于经销商的增加提高了产品在市场的份额,2005 年 A 和 B 各实现了 8000 只的销售额,总量达到了 16000 只。为了进一步增加市场份额,在 2006 年公司采取了默许邻近地区无锡经销商 C 对于上海市场的窜货行为,进一步提高了上海市场的销售总量,2006 年实现了总量 22000 只的销量,其中 C 的销量占了 10000 只,而 A,B 的销量出现了下滑各自大约在 6000 只左右。2007 年,C 正式全力投入上海市场的运作,截至 2007 年前 3 季度,受国际原材料价格飙升因素影响,公司产品价格一直处于不断上升的状态,市场处于供不应求的状态,限于 A,B,C 公司的资金限制,无法满足市场的旺盛需求,公司增加了经销商 D。2007 年销售总量达到了 35000 只。A,B,C,D 的销量分别为 6000, 8000, 14000, 7000。

2008 年度公司为了进一步鼓励经销商增加销售,采取了高额返利的制度,希望能达到总量 40000 只的水平。即 20000 只以上将获得 9%的返利,而 8000 只以下只能获得 4%的返利。但自 2007 年底,由于国际市场原材料价格的大幅下滑,公司产品的销售价格也随着市场同行的价格大幅下调,全行业陷入了销售困境。C 利用 A,B,D 和自身市场基础的差距加之公司返利政策对自己的有利条件,采取积极的价格策略,成功的打击了 A,B,D 的销售,使同层级渠道成员的销售陷入了困境,形成了大户吃小户的局面。2008 年上半年度,C 完成了半年度计划 10000 只,而 A,B,D 却由于价格战及不景气的市场大环境,只完成了半年度计划的 50%,总计 5000 只,并且由于库存周转不正常,销售陷入了停滞的局面。

作为公司,单一依靠大户 C 是不可能完成上海整体销售目标,同时 C 出于自身利益和市场环境因素的考虑,也不愿意增加投入来大幅提高自身的销售额,如果照此趋势发展,预计全年的最终达成将会只有 28000 只左右。为了最大化实现公司销售目标,公司于 7 月及时调整了相关返利政策,缩小了大户与小户的返利差距,同时制定了鼓励经销商比上年度增长 50%以上的奖励,加大小户的销售积极性,在不影响大户利益的前提下,客观地降低了大户的渠道权力,提升了小户的渠道权力,实行了分而治之的策略。截至第 3 季度,全上海的销量达到了 26000 只,其中很大部分的贡献来自于经销商 D,全年有望完成 35000 只,在如此困难的市场环境下当属不易。

在以上的案例中，可以发现公司对于市场处于的不同时间阶段，采取了不同的对待大户的策略：

(1)2005 年度和 2007 年度的增加渠道密度策略，将大户权利分解，实现公司的利益最大化。

(2)2006 年度对大户 C 侵害小户 A,B 现象的默许，换取销售量的增长。

(3)2008 年度对小户 D 采取了鼓励新兴客户成长及缩小大户、小户返利差距的方法，从而制约大户的渠道权力。

将大户分而治之的策略既包含了对于大户在不同时间及市场环境下的‘放’与‘治’的策略，也包含了公司如何分解大户渠道权力的方法。总而言之，公司对待大户的策略是时刻围绕着公司利益最大化的目标而发生变化，公司需要时刻掌握对于渠道的控制力，特别是对于大户的控制力。

2. ‘以牙还牙’的制约大户联盟的策略

对于渠道权力失衡的大户联盟现象，公司采取了‘以牙还牙’的策略，即通过鼓励形成另外的大户联盟来对现有的大户联盟进行渠道权力的制约，从而实现渠道权力的平衡。

面临大户联盟对于公司形成的潜在的渠道垂直冲突和对于渠道控制力的威胁，公司认为如果采取正面解决冲突的方法并不是上策。一方面，为了鼓励现有的大户联盟继续增加销售积极性，不适合采取诸如减少支持、增加渠道密度、取消独家代理权等负面效用的控制冲突的方法，这种方法会打击大户联盟的销售积极性，既然该类产品目前的主要销售控制在这些大户手中，正面冲突必然会造成两败俱伤的结局，损害公司的利益。所以公司将采取平衡权力的方式，用大户联盟来制约大户联盟的渠道权力。

以前述 BD 公司 5 家大户成立的大户联盟-新合资公司为例，公司在大力支持新合资公司（以下简称为 A）推广销售所包销产品的同时，鼓励支持另一家非常有实力及号召力的经销商形成另一个类似的大户联盟（以下简称为 B），并为了支持 B 的势力的迅速扩大，将公司的某个核心产品的全国独家销售权交割 B，由于 A 是建立在公司现有 5 家大户经销商基础之上的，公司经销商渠道中的一些其他较有实力的经销商出于担心被 A 边缘化的局面，也非常愿意加入 B 以形成渠道势力的抗衡，B 迅速地联合了 2 家公司现有经销商和公司渠道以外的有实力的客户（这些客户和组成 A 的 5 家大户在当地都是有力的竞争对手），形成了一个新的大户联盟。

当 A 对公司提出某些新的条件以增加渠道权力时，如增加新产品的独家代理权时，公司采取了平衡的策略，即在综合考虑 A,B 的资金状况，销售能力等因素的前提下，采取了类似于招标的策略。成功地将 A, B 处于了渠道的水平竞争局

面。由于公司的产品线宽度很宽，目前大约有 30 多种产品种类，并且还在不断地发展过程中，为了避免 A、B 产生直接正面的冲突，公司刻意地将两个公司所代理销售的产品线加以区格。公司既实现了分解‘大户联盟’争夺渠道权力的目的，又避免了产生剧烈的‘大户联盟’渠道水平冲突，实现了渠道权力的相对平衡。

权力和依赖是渠道冲突产生的根源，对于 BD 公司的营销渠道而言尤为突出。由于公司产品的强势以及经销商成员整体实力和规模的偏弱决定了经销商在与公司分配渠道权力时，公司处于相对强势支配地位而经销商出于相对弱势依赖地位。这种权力和依赖的格局固然有利于公司实施渠道管理相关政策，但同时公司也面临因为经销商对于自己的过分依赖而容易形成缺少竞争力的问题，公司管理层也亟需更有实力和渠道控制力的强势经销商的加入。

公司渠道权力的失衡是一个动态的过程，公司应当对渠道权力的分配状况做到充分的了解并及时制定相应的控制措施，既要鼓励认可渠道成员为争取渠道权力所作的积极销售努力和增加投入，也要成功制约渠道成员的权力扩张速度和权力控制范围，为谋求整体渠道权力、依赖的动态平衡获得时间和控制权。

6 BD公司营销渠道的低信任度问题

目前BD公司营销渠道成员间普遍缺乏信任。一方面，经销商认为公司只是将自己作为实现公司销售目的的工具而不是合作伙伴，只注重运用权术，使用价格和返利等手段，而不重视培育市场及彼此之间的长期信任合作关系。另一方面，公司认为经销商缺乏诚信，总是以短期利益为重，机会主义盛行。而经销商成员之间缺乏双赢合作的信任度，渠道水平冲突频繁发生，经销商之间弱肉强食，无从谈起建立稳定发展的渠道信任关系。

到底何为营销渠道的信任关系，BD公司营销渠道的低信任度问题缘何而来，是否有改善的空间及如何改善等问题，将是本章节的讨论重点。

6.1 BD公司营销渠道低信任度的表现形式

渠道关系指渠道中各相互依赖的独立机构为促使产品或服务被消费所构成的联系。渠道关系中的主要关系要素包括：权力、依赖、冲突、信任、承诺等等，这些关系要素可以用来协调渠道活动、管理渠道成员之间的各种关系。其中信任要素是维持渠道关系的关键。^[8]

影响信任主要因素有：渠道成员的声誉和规模、渠道的收益、渠道决策结构、专用性投资、渠道权力和合作时间。

渠道关系中的信任要素与渠道冲突有着明显的负向关系，渠道信任可以降低冲突风险，但同时信任必然意味着成员需要承担风险。因此，信任需要控制，否则会出现过度信任或误信的情形。渠道成员间的信任总是从计算型信任开始，向了解型信任发展，最终目标是建立渠道间的认同型信任，信任要素是解决营销渠道冲突的核心。

在BD公司营销渠道内，渠道成员之间的低信任度主要体现在以下几个方面：

1. 经销商缺乏对于BD公司长期远景的认同

据经销商满意度调查结果，对于公司远景的规划，经销商的综合评分只有2.42，是所有渠道关系相关项目中得分最低的。经销商普遍感觉公司缺乏长期战略，从而也不愿意制定配合公司战略的长期计划。

2. 经销商缺乏安全感

由于公司经常使用增加渠道密度的手段，经销商的平均寿命偏短，造成现有经销商的危机感较强。同时经销商与公司的销售指标协议也是一年一签，经销商无法对渠道双方中长期的合作协议进行确定，从而在进行市场推广的过程中不愿意进行针对长期性项目的投入，担心自身的长期利益得不到保障，白白为他人做嫁衣。

3. 经销商对公司政策的持续性没有信心

由于公司管理层对于当期销售指标的达成率高度重视，一切以完成销售计划为导向，这种经营指导思想决定了在当前市场快速多变的环境下，为了适应市场变化，公司的经营政策的变化频率也非常高。虽然，快速应变市场的调整是正确的，但过于频繁的政策变化导致了经销商往往无所适从，因为经销商对于公司营销策略的贯彻执行往往需要较长的时间去理解、调整、适应并发挥作用。但如果变化过快，经销商会觉得无法跟上公司的节奏，又担心不久还会变，往往采取观望的态度，这势必影响公司相关策略的有效执行。

4. 经销商认为公司并不关心下级渠道的利润

由于公司对于窜货、低价销售等渠道水平冲突采取的管理力度不够，经销商会认为公司并没有真正考虑经销商成员的利益，而只考虑增加销量。

5. 公司认为经销商缺乏长期合作的信念

公司认为经销商大多是短期利益至上的机会主义者，没有长期的企业发展计划和对公司产品的市场长期投入规划。经销商的忠诚度也偏低，遇到公司困难时不会全力相助。

6. 公司认为经销商信誉不高

公司所处行业的经销商普遍属于私营经济从业者，经销商的规模和实力都较弱，商誉较低。加上公司的确遭遇了几次经销商欠款不还赖账的案例，更加加深了公司管理层对于经销商信誉不高的判断。

7. 经销商之间合作困难

当发生渠道水平冲突时，经销商成员虽说都明白冲突对于双方是有害的，也会商讨如何协调合作的方式，如执行最低限价，不跨区等，甚至还会签署书面合作书等。但往往口是心非，所谓的合作都只是停留在口头，真正的冲突丝毫不减。关键在于彼此都不相信对方会真正合作，对于自己的违约行为往往本着‘下不为例’或是‘暗箱操作，别人不会发现’的思想，人人如此，合作成为一纸空文。

6.2 BD公司营销渠道低信任度的原因

中国传统的信任关系主要源于血缘关系或是私人信任，对于组织的信任往往是基于私人信任基础之上的，这与西方国家信任关系是建立在合约基础有着很大的区别。中国渠道成员对于合约的重视程度不够，并不注重组织的商誉的培养。另外，适应市场经济要求的新的信任机制尚未建立，现行法律法规对失信行为惩罚力度不够，即违约成本太低，造成采用信任理念的经营者在与其他机会主义经营者之间竞争，往往诚信企业会在短期收益方面并无优势可言，这也就让机会主义经营者有了更大的生存空间，从而渠道成员无心去经营与企业的信任关系，都

在钻营如何获得短期收益的最大化。^[9]

BD 公司的营销渠道低信任度问题除了以上的外部环境和文化的因素之外，还有着公司渠道自身的原因：

1. 经销商和公司之间缺乏充分的沟通

经销商与公司之间的沟通缺乏畅通的渠道。除了平时日常的业务交流外，经销商很难了解到公司的发展计划和远景规划。而公司也过于偏重关注经销商的当前业绩达成情况，缺少对于经销商长期发展规划的了解和建议，从而也无法根据经销商的发展规划调整公司的发展策略。不充分的双向沟通，造成了经销商的发展规划难免与公司的规划发生矛盾，渠道成员彼此之间也缺乏深层次的了解和理念分享。

2. 经销商之间缺乏充分的沟通

经销商之间因为竞争的原因，经常发生水平渠道冲突，这更加剧了彼此之间的不信任感。经销商缺乏类似于经销商委员会的沟通平台，当冲突发生时往往无法客观地进行互通了解，也缺乏类似行业协会这类独立的中间机构进行斡旋。经销商出于维护自己利益、保护自我的角度出发，只能假设其他经销商都是不可信的，由此引发的行为更加剧了渠道冲突。

3. 渠道依赖结构的不对称性

当渠道成员的相互依赖性结构对称时，彼此的渠道权力对等。就容易产生彼此的信任度。在 BD 公司的渠道结构中，经销商对于公司的依赖度偏大，所以公司对于经销商的信任度就低于经销商对于公司的信任度。渠道结构的依赖性也可以解释为何公司对于大经销商的信任度往往较高，愿意提供信用帐期，也是因为公司对于大经销商的依赖程度要高于其他的经销商。

4. BD 公司缺乏对于经销商长期合作制度保障

当渠道成员能够立足于长期利益时，自然信任度就会提高。目前 BD 公司缺乏对于经销商与自己长期合作制度上的保障，彼此都对于双方是否会长期合作持有怀疑的态度。缺乏长期合作信念的保障，决定了渠道成员行为的短期性。

5. BD 公司渠道成员信息的不对称性

由于实际经营的考虑，公司和经销商以及经销商之间都对彼此的库存、成本及客户资源视作商业机密，采取互不分享的策略。然而，信任是建立在对于信息的掌握上的，信息的不对称性决定了彼此间的低信任度。

6.3 BD 公司营销渠道低信任度的解决方案

虽然低信任度是中国企业渠道的通病，但作为 BD 公司管理层应该从公司渠道的现状出发，寻找改善渠道成员信任度的方法。以下这些方案可以从不同角度

起到适当改善渠道低信任度的作用，但根本的关键是如何提升渠道成员的盈利状况，因为前文关于渠道收益与渠道信任成螺旋上升关系的论断已经提示了我们改善渠道信任的根源在于提升渠道的收益，只有渠道成员彼此都可以从与对方的合作中获得收益，才会增加合作的意愿，增强彼此的信任度，这不仅适用于公司与经销商之间，同样适用于经销商与经销商之间。

1. 加强公司与经销商之间的沟通

公司应当建立畅通的定期的与经销商沟通的渠道，充分与经销商进行交流公司的发展现状和规划，并积极地欢迎经销商参与到公司的发展中出谋划策。具体采取如下几种方案：

(1) 年度经销商大会：每年的年末聚集所有的经销商在一个风景优美、环境宽松的地方，既回顾当年的业务成果，又展望来年的发展，再辅以团队活动等，这种方式对于加强渠道凝聚力和沟通有很大的帮助。

(2) 经销商定期刊物：每季度出版公司的内部经销商刊物，在每期刊物中都由公司不同的高级管理层对于公司未来的发展从不同视角加以介绍，如财务总监对于盈利的展望，产品总监对于产品发展的规划等等，通过这种方式增强经销商对于公司远景的了解。同时，还在每期中介绍若干优秀的经销商，让经销商自己来谈谈他们的业务规划，也欢迎经销商积极地给刊物投稿发表自己的建设性的建议，一经公司采用予以奖励。

(3) 利用经销商对于公司业务人员的较高认同度的私人关系，要求公司业务人员在与经销商的沟通过程中，多予以经销商业务长期发展规划的建议，引导经销商多从长远的角度去思考和规划。

2. 加强经销商之间的沟通

公司应该积极地参与到改善经销商沟通工作中，因为这将有利于缓解渠道的水平冲突，提升渠道的收益。具体可采用如下方法：

(1) 定期的区域经销商会晤。渠道的水平冲突往往发生在本区域或邻近区域经销商之间。创造定期的会面机会，增加彼此的了解程度，有利于增强经销商之间的信任度。

(2) 建议成立经销商委员会。鼓励经销商渠道内部成立委员会，由经销商自己决定某些渠道水平冲突的处理方案，公司的管理人员可以列席经销商委员会的会议，听取经销商对于公司的建议。

3. 改进经销商合同关于长期合作制度的保障

公司应当在合同中增加对于中期业务（如3年）的业务规划，如每年的增长率等，这样经销商也能够预先了解到公司对于自己的期望，提前做好充分的准备工作。同时，对于中期合作的确认，也将有助于消除经销商顾虑，增强对公司业

务的长期投入。

公司还应当考虑对于合作年限较长，忠诚度高的经销商予以精神和物质的奖励，一方面可以激励合作伙伴，更重要的是表达公司对于与经销商长期合作的高度认可，增强经销商对于长期合作的信心。

4. 改善信息的不对称性状况

公司和经销商应当认识到，若要对方信任自己首先应当让对方感受到自己是充分信任对方的。这其中的关键因素就是信息的传递。通过公司和经销商对于某些彼此都关心的问题的信息共享，如产品库存状况、价格走势的预测、产品质量的反馈信息等可以增强彼此对共同关心的问题的了解，从而增强彼此的信任。

综上所述，渠道成员应该充分认识到渠道信心的建立和维护是双向的，提高信任度需要从日常抓起，从自身抓起。渠道成员都必须切实履行彼此的承诺，积极地与对方沟通探讨发展的规划并寻求相互的理解和支持，并将提升渠道的收益作为首要目标。

当发生渠道冲突时，渠道成员切忌莽撞行事，在做任何决定之前从渠道对方的立场多思考，多从长期利益角度分析问题，对于冲突要勇于提出解决方案，要充分相信对方会从共同的利益出发去寻求破解的途径，信任是解决渠道冲突的核心，这样各种渠道冲突才有可能得到有效的控制和化解。

7 BD 公司营销渠道的承诺失效问题

在 BD 公司的营销渠道中，承诺是渠道成员相互间关系运用频率最高的渠道行为，也是解决渠道冲突最为常用的手段。承诺行为发生在经销商与公司的垂直渠道关系中，经销商一般会承诺公司完成销售指标，公司会承诺经销商获得应得的利润，而当承诺失效时，垂直冲突就产生了。承诺行为同样发生在经销商与经销商之间。当经销商与公司签署区域销售的合同时，实际是做出了不跨区窜货销售的承诺，但当窜货成为一种屡禁不止的经销商日常行为的一部分时，承诺失效了，伴随着的是渠道的水平冲突。为了解决各种渠道冲突，渠道成员又做出了各种新的承诺，承诺的是否会再次失效决定了渠道冲突是否能够得到控制。以下将从 BD 公司渠道的承诺失效问题来剖析承诺与渠道冲突管理控制两者之间的关系。

7.1 BD 公司营销渠道承诺失效的表现形式

承诺就是长久地维持价值关系的意愿。对渠道冲突管理而言，承诺所导致的增强“合作的意愿”、减少“离开的倾向”，都具体表现为渠道冲突的减少。承诺的关键效用在于平衡长期收益与短期收益之间的净收益与“离开的倾向”的净机会成本。承诺对于企业当前的利益分配和权力均衡并不带来直接的影响，反映的是对于未来渠道的利益及权力分配的影响。但当承诺并不能带来对于未来的预期时，称之为承诺失效。

BD公司营销渠道承诺失效主要体现在以下几个方面：

1. 经销商未完成约定的销售指标

这是最常见的也是BD公司最为重视的承诺失效问题。这类承诺失效问题直接影响到公司的利益，如何对此类承诺的失效建立有效的预警制度和对冲制度，以减少对公司利益的损害，是公司管理层迫切需要解决的问题。

2. 经销商拖欠货款

这也是比较常见的承诺失效问题。往往是经销商过了约定的时间仍未履行应尽的付款义务，对公司的资金周转以及资金安全带来负面影响。

3. 经销商跨区销售行为和违反价格管理协议

公司为了加强经销商渠道水平冲突的管理，一般会要求经销商遵守区域销售的政策，但往往经销商总是无法切实履行。另一方面，公司为了避免经销商过多低价竞争，会出台一些价格管理的要求，也会得到经销商的执行承诺，但最后往往都是流于形式，没有得到贯彻执行。

4. 公司对与经销商长期合作的空头承诺

公司在与经销商合作洽谈的时候，一般对于对方都有着情感的承诺，如我们

是一家人，我们将保持长期合作关系，加入我们一定会为你们带来利润等。但最后渠道垂直冲突的现象，往往是以公司采取主动的行动来实施对渠道关系承诺的破坏，如增加经销商、取消经销商资格等。

7.2 BD公司营销渠道承诺失效的原因

在分析BD公司营销渠道承诺失效的原因之前，我们必须了解承诺产生的效用主要受到哪些要素的影响。笔者认为承诺效用受到外部环境（如国家经济环境、行业发展环境等）、企业的收益情况、企业声誉和规模、私人关系、专用性投资和抵押担保等诸多因素的影响。一般企业声誉的高级和规模的大小决定了承诺效用的高低；私人关系的紧密程度（尤其是在中国，属于私人关系效用高度明显的国家）也决定了承诺效用的高低；有无专用性投资也决定了渠道成员对于承诺效用的评价；最后渠道成员为了加强承诺的效用和可信度，会采用提供抵押或备兑的形式。实际上我更愿意将承诺理解成一长期债务，从经济概念去理解，承诺即长期债务的价值同发债企业所处的宏观环境、企业的微观环境（如企业规模、企业效益）、对发债企业的了解程度以及是否提供有效担保有关。

根据以上对于影响承诺效用的要素分析，来剖析以上BD公司主要承诺失效问题的原因：

1. 经销商未完成约定的销售指标的原因

如果不考虑经销商所处的外部环境的影响，那么经销商未完成拟定的销售指标承诺一定同经销商作承诺时对于自身企业的规模及经营能力的评估失实有关。在发生该类的渠道垂直冲突时，经销商一般会提供改进的方案，但如果经销商无法提供对于前述承诺有明显区别的条件时，改进的承诺同样是无效的。

2. 经销商拖欠货款

BD公司对于经销商的货款的信用帐期都是建立在对方商誉基础之上的。即没有要求经销商提供相应的抵押或担保。所以经销商宁可承担公司发生垂直冲突的代价来发生拖欠货款的行为，原因必然有以下两个：一是认为公司给经销商未来带来的收益的净现值加上商誉受损造成的企业机会成本要比拖欠的货款少，另一个就是认为公司处理该类拖欠货款时间所花费的人工和法律成本将高于拖欠货款本身。同时经销商并未任何担保或抵押。

3. 经销商跨区行为或违法价格协议

承诺失效的关键原因在于经销商违约并无任何惩罚成本，即承诺失效无违约成本。而承诺失效带来的正面效应会为经销商赢得额外的利润或市场份额。所以当公司希望经销商的承诺时有效时，必须考虑经销商提供相应的担，即增加违约成本。

4. 公司与经销商的长期合作承诺的失效

公司往往口头与经销商承诺了合作的远景，但公司及经销商都并未对此承诺添加任何有效的加强，如专用性投资等。所以这种承诺是无价值的。公司和经销商对此承诺彼此之间都没有约束力。

7.3 BD公司营销渠道承诺失效的解决方案

承诺是有效解决营销渠道冲突的方法。承诺的效用受外部环境（如国家经济环境、行业发展环境等）、企业的收益情况、企业声誉和规模、私人关系、专用性投资和抵押担保等诸多因素的影响。

从问卷调查分析发现经销商对于公司的承诺履行是给予较高评价的。这和BD公司的声誉和规模，公司员工与经销商私人关系的紧密程度有着紧密的联系。但公司对经销商的承诺则处于低信任度的状态，最典型的表现为公司与经销商签订年度销售指标并辅以返利政策，作为对经销商承诺履行的激励。其实返利政策越高，激励的程度越大，越表明公司对于经销商的承诺没有足够的信心，公司必须加强经销商承诺的抵押背兑（即增加经销商不履行承诺的机会成本）才能加强经销商承诺的效用。这种渠道双方承诺的不对称性决定了双方用承诺来解决渠道冲突问题效用的递减性。一方面公司会减少对经销商的承诺，另一方面经销商会加大对公司的承诺力度以增强效用，最后会导致承诺效用的失效。

笔者认为，对于承诺的效用应建立科学的评估体系，应从量化的角度去分析渠道双方承诺的效用，用经济学的价值理论分析承诺效用的价值，并充分考虑风险变量的跳动影响因素，这也将是笔者将来所希望进一步研究的课题。

对于现实经营的BD公司和经销商而言，我对增强承诺效用，解决承诺失效的建议方法有以下两种：

1. 增加专用性投资

专用性投资是指渠道成员为增强承诺的效用，所作的专用投资，如设备、人员、资金和技术等。公司可以考虑增加对经销商的资金投入，如对于商誉良好的经销商开放信用额度政策。经销商应该增加对于公司产品营销的投入，如增加独立团队，添置专用设备，配备专用营业场地等，以上这些相互的专用性投资会大大增加彼此的信任，有效增强承诺的效用。

2. 增加承诺的抵押背兑

为了增强承诺的效用，如渠道成员切实互信，不采取伤害彼此利益的如窜货和低价销售行为，渠道成员应主动对自身的承诺提供抵押和备兑。如经销商在杜绝跨区问题的承诺中主动提交一定比例的跨区违约保证金，如果发生跨区行为将从该保证金中支取弥补对方的损失。并为了加强该抵押的效用，可以提请公司

作为监督执行的背兑，即当经销商的确发生了跨区行为时，公司有权从该经销商的销售返利中扣除相关金额用于对受损经销商的补偿。

又如经销商在同公司签署相关的销售指标合同时，为了避免公司增加渠道密度，往往会提出某些要求，如独家代理权，增加市场支持力度等，并予以销量的承诺。为了增强承诺的效用，获得公司的大力支持，经销商可以采用增加风险保证金的方式，即预付公司一部分风险保证金，如果经销商未来无法履行承诺，公司有权扣除该部分风险保证金。

以上的抵押或背兑的方式，目的是为了增加承诺的效用。从而提升渠道成员之间的信任度，降低解决渠道冲突的成本。

通过以上分析，渠道成员应当高度认识到渠道承诺关系对于渠道冲突管理的重要作用及影响，注意维护自己的商誉和信用度，并改善其他相关要素以提升承诺的效用。真正地将承诺行为运用好，成为管理和控制渠道冲突的有效工具。

结束语

笔者从事汽车售后服务市场营销渠道管理多年，深感营销渠道冲突管理的艰难。企业如何协调自身与经销商的目标，如何解决实际运作中的各种渠道冲突以及涉及分销渠道结构；经销商如何在营销渠道中寻求定位；未来的营销渠道冲突又将向何种形式演变等等问题都需要渠道管理者在充分理解和掌握营销渠道冲突的前提条件下，才能得出合适的答案。

相信会有更多的有识之士参与到对营销渠道冲突管理应用在具体行业和企业探讨和研究中，并将渠道冲突控制在最低的限度内，从而实现渠道整体乃至社会整体效益的最大化。

限于本人的学识和工作经历，本文的论证方法还显肤浅和欠周全考虑，只是针对 BD 公司的渠道冲突问题，从渠道的垂直冲突和水平冲突的静态博弈分析的角度进行分析，并结合了渠道关系中的权力、信任和承诺要素作了相关分析，对于动态条件下的博弈分析以及渠道关系要素对于冲突控制管理的影响程度的量化分析都未能涉及深入剖析。

衷心希望本人的这篇拙笔能够起到抛砖引玉的作用，能够为未来对于渠道冲突的更细致、更全面地分析论证有所裨益。

参考文献

- [1] 庄贵军. 营销渠道管理[M].北京:北京大学出版社,2004: 1.
- [2] 刘宇伟. 营销渠道理论发展及其重心演变[J]. 审计与经济研究, 2000,17(5): 57-59
- [3] 张国方,兰晓婕,姚磊.我国汽车后市场现状及发展探悉[J].上海汽车, 2005,10:20.
- [4] 罗森布罗姆著,李乃和等译.营销渠道管理[M].北京:机械工业出版社, 2002:99.
- [5] 谢智坤. 基于博弈思想的营销渠道冲突研究[D].上海:同济大学,2007:
- [6] 弗登博格著,姚洋等译.博弈论[M].北京:中国人民大学出版社,2002:10.
- [7] 赵龙文,龙艳,何景师.基于博弈论的营销渠道横向冲突研究及其对策分析[J]. 商场现代化,2008,11:114-115
- [8] 吴坤娟. 基于关系管理的营销渠道研究[D].北京:北京工商大学,2007:
- [9] 路媛媛,吕秉梅.我国分销渠道关系中分销商信任的培育[J].番禺职业技术学院学报,2004,3(4):33

致 谢

本论文是在导师黄沛教授的悉心指导下完成的。论文的选题、框架和思考方向都得到了导师的悉心指导。黄教授严谨的治学风格，深邃的思维洞察力深深感染了作者。在导师的指导下，作者才能够站在更高的高度，以更广阔的视野来分析问题并提出解决问题的方案。值此论文提交之际，向导师黄沛教授致以崇高的敬意和衷心的感谢！衷心感谢导师对我的教育和点拨，作者必将受用终生。

在作者两年多的复旦 MBA 学习生活中，也得到了复旦管理学院众多老师的悉心教导，在此也一并致以衷心的感谢。

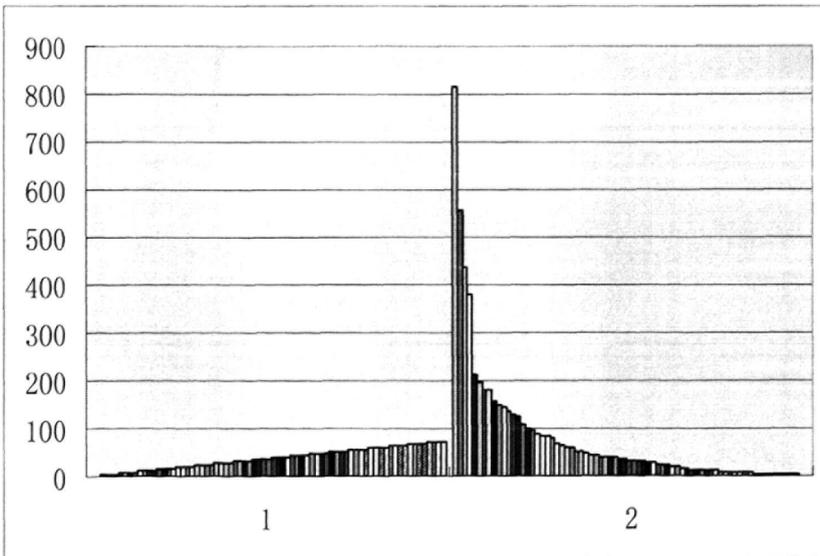
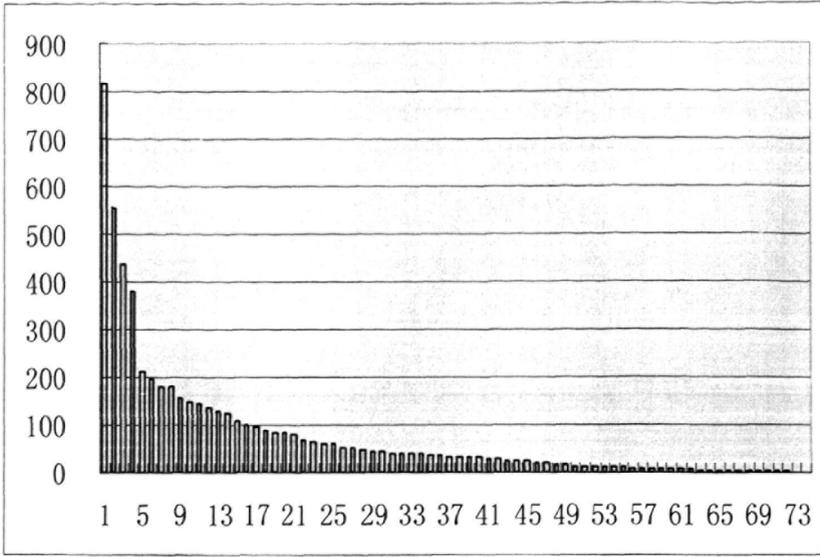
最后，谨向百忙之中抽出宝贵时间评审本论文和参加论文答辩的各位专家、学者们致以最诚挚的谢意！

附 件

附件 1: BD 中国公司近年销售额及经销商情况 (2003-2007 年度)

经销商数量	2007 年度	2006 年度	2005 年度	2004 年度	2003 年度
华北	12	10	11	11	7
华西	14	11	7	6	3
华中	13	5	3	2	3
华东	17	9	9	7	6
华南	20	12	8	6	5
总计	76	47	38	32	24
全年销售额	\$54,000,000	\$38,800,000	\$29,800,000	\$17,800,000	\$8,680,000
平均销售额	\$710,526	\$825,532	\$784,211	\$556,250	\$361,667

附件 2: 2007 年度 BD 中国经销商销售额分布 (单位: 万美元)



附件3 BD公司经销商合作年限及销售统计(数据:2007年底)

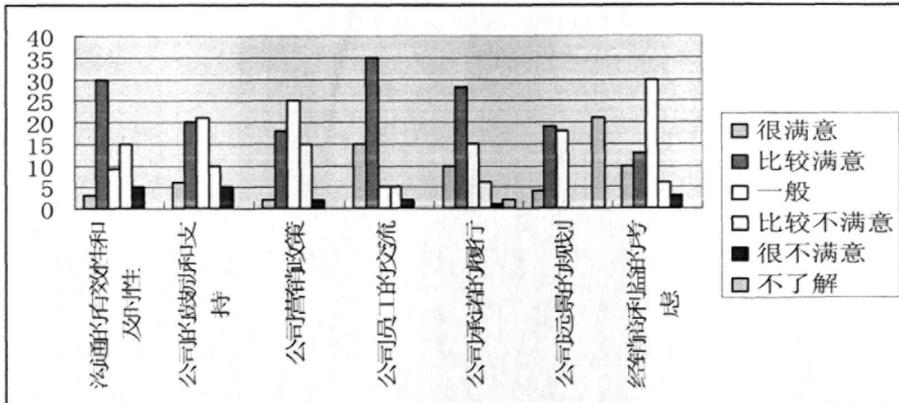
客户代码	销售额(单位: 美元)	经销商合作 年限(年)	客户代码	销售额(单位: 美元)	经销商合作 年限(年)
1	7787517	7	39	293621	1
2	5302231	1	40	288154	2
3	4150535	7	41	251358	1
4	3612636	1	42	250392	3
5	2026845	1	43	242158	5
6	1882561	4	44	239644	1
7	1715944	1	45	224963	1
8	1702185	1	46	189707	6
9	1495372	2	47	179386	4
10	1411055	4	48	162148	7
11	1386201	2	49	146491	1
12	1303716	3	50	133019	1
13	1226667	2	51	127907	6
14	1187512	6	52	120773	3
15	1046104	3	53	110240	1
16	956090	1	54	103118	1
17	920251	6	55	98749	1
18	843132	2	56	91877	1
19	805432	7	57	91631	1
20	792797	3	58	89308	2
21	757236	2	59	83338	1
22	649092	2	60	79354	1
23	597681	1	61	76771	1
24	584270	1	62	63742	1
25	558163	3	63	51751	1
26	505405	3	64	51361	1
27	496186	1	65	44265	1
28	465311	2	66	37375	1
29	412156	1	67	34463	1
30	409189	4	68	33099	1
31	398722	1	69	32026	1
32	383025	6	70	31407	1
33	375372	1	71	30825	1
34	372962	2	72	28858	1
35	341748	2	73	21755	1
36	326391	3	74	19635	1
37	324518	4	75	13944	1
38	305416	3	76	13765	3

附件4: BD公司经销商满意度调查表(2007年12月)

1. 请就贵司与BD公司合作关系方面给予评价

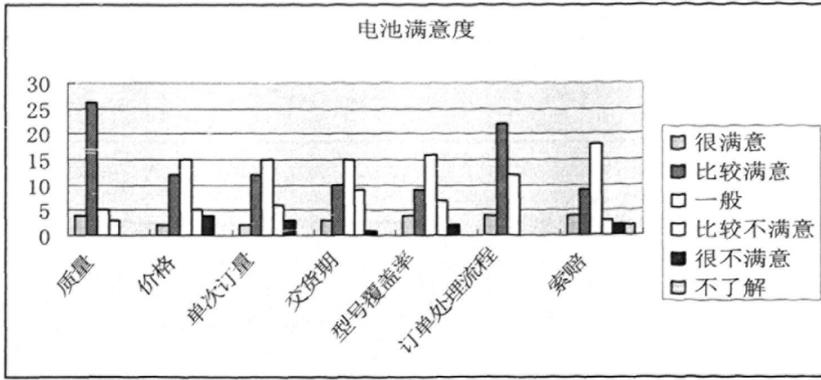
1.请就贵司与BD公司合作关系方面给予评价

合作关系	5	4	3	2	1	0	平均分
	很满意	比较满意	一般	比较不满意	很不满意	不了解	
沟通有效性和及时性	3	30	9	15	5	0	3.18
公司的鼓励和支持	6	20	21	10	5	0	3.19
公司营销政策	2	18	25	15	2	0	3.05
公司员工的交流	15	35	5	5	2	0	3.90
公司承诺的履行	10	28	15	6	1	2	3.55
公司远景的规划	4	19	18	0	0	21	2.42
经销商利益的考虑	10	13	30	6	3	0	3.34
平均加权得分							3.23

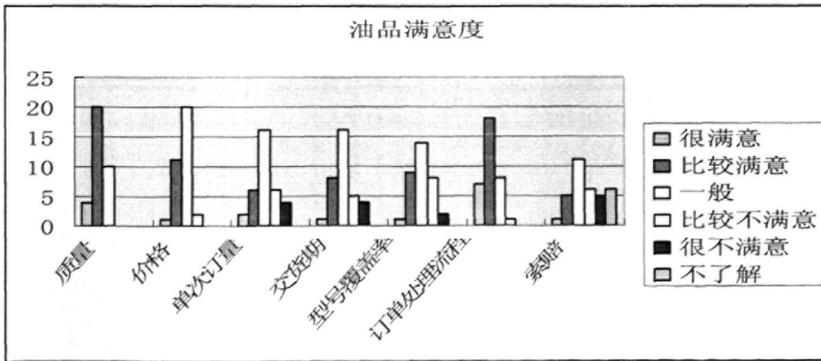


2. 请评价贵司经营的BD公司的主要产品的满意度:(电池、油品、零部件)

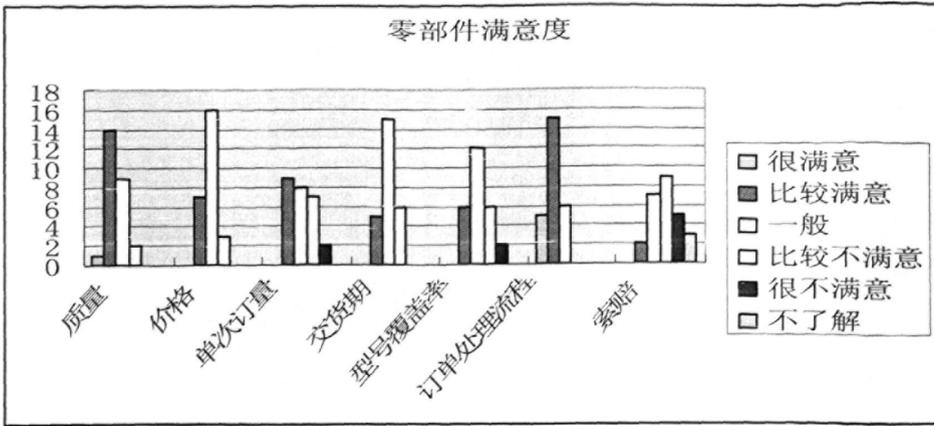
电池(38个经销商)	5	4	3	2	1	0	平均分
	很满意	比较满意	一般	比较不满意	很不满意	不了解	
质量	4	26	5	3	0	0	3.82
价格	2	12	15	5	4	0	3.08
单次订量	2	12	15	6	3	0	3.11
交货期	3	10	15	9	1	0	3.13
型号覆盖率	4	9	16	7	2	0	3.16
订单处理流程	4	22	12	0	0	0	3.79
索赔	4	9	18	3	2	2	3.11
平均加权得分							3.31



	5	4	3	2	1	0	平均分
油品 (34 个经销商)	很满意	比较满意	一般	比较不满意	很不满意	不了解	
质量	4	20	10	0	0	0	3.82
价格	1	11	20	2	0	0	3.32
单次订量	2	6	16	6	4	0	2.88
交货期	1	8	16	5	4	0	2.91
型号覆盖率	1	9	14	8	2	0	2.97
订单处理流程	7	18	8	1	0	0	3.91
索赔	1	5	11	6	5	6	2.21
平均加权得分							3.15

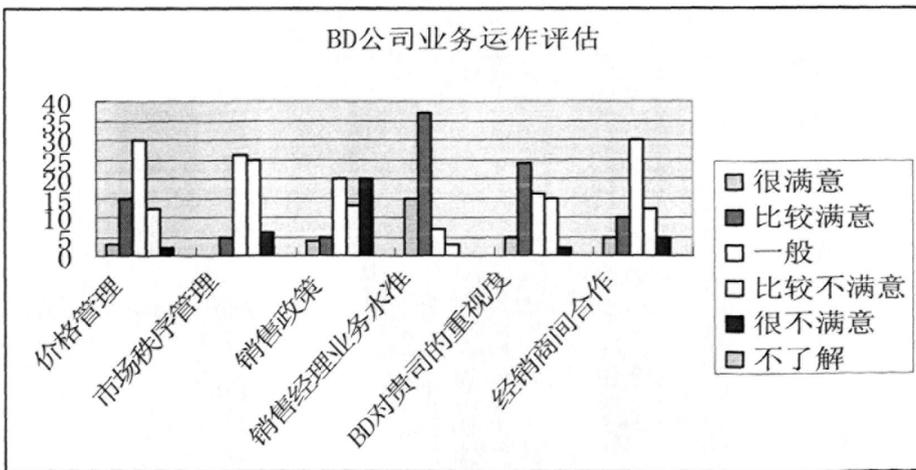


	5	4	3	2	1	0	平均分
零部件(26 个经销商)	很满意	比较满意	一般	比较不满意	很不满意	不了解	
质量	1	14	9	2	0	0	3.54
价格	0	7	16	3	0	0	3.15
单次订量	0	9	8	7	2	0	2.92
交货期	0	5	15	6	0	0	2.96
型号覆盖率	0	6	12	6	2	0	2.85
订单处理流程	5	15	6	0	0	0	3.96
索赔	0	2	7	9	5	3	2.00
平均加权得分							3.05



3. 请贵司评价对于 BD 公司的业务运作

	5	4	3	2	1	0	
	很满意	比较满意	一般	比较不满意	很不满意	不了解	平均分
价格管理	3	15	30	12	2	0	3.08
市场秩序管理	0	5	26	25	6	0	2.48
销售政策	4	5	20	13	20	0	2.35
销售经理业务水准	15	37	7	3	0	0	4.03
BD 对贵司的重视度	5	24	16	15	2	0	3.24
经销商间合作	5	10	30	12	5	0	2.97
平均加权得分							3.03



4. 请总体评价贵司与 BD 公司的合作

5	4	3	2	1	0	
很满意	比较满意	一般	比较不满意	很不满意	不了解	综合评价
5	26	10	12	9	0	3.10