

电子商务环境下的分销渠道冲突管理

●陈达伟 康元华

[摘要] 在经过了一段时间的沉寂后,中国的电子商务开始复苏,并进入了更加务实的发展阶段。而各种传统企业也更积极地投身到电子商务中。因为电子商务可以带来更多的市场机会和更高的效率。但是传统企业在采用网络分销渠道时,必须要对新旧渠道进行有效的管理,以避免渠道冲突的产生和冲突可能对企业销售网络所造成的伤害。

[关键词] 电子商务 网络分销 渠道冲突

[中图分类号] F72 [文献标识码] A [文章编号] 1672-8777(2004)09-063-02

一、B2C电子商务发展的现状分析

我国的电子商务在2000年至2001年中期时,处于彷徨和消沉的阶段,在风险投资不断减少的情况下,网站迟迟无法盈利。这一阶段称为电子商务的寒冬。之后,从2001年中期到现在,电子商务开始复苏了。资本泡沫的破灭,促使中国的B2C电子商务企业走上了务实经营的道路。不少改变了经营模式的网站开始实现盈利,一些传统企业的电子商务也开始走入正轨,有了起色。

近年来,在我国全面建设信息化社会的浪潮下,B2C电子商务的外部环境不断取得了进步。根据CNNIC2004年7月最新的《中国互联网发展状况统计报告》表明,我国的上网计算机总数已经达到3630万台,上网用户总人数达到了8700万,其中宽带上网用户数增长很快,达到了3110万。而且用户平均每周上网时间为12.3小时,用户平均上网天数为4.2天,这些数据与前几年相比都有了不同程度的增加。这些数据说明互联网与人们的日常生活越来越密切,人们对互联网更加地依赖。快速增长的网民数量也为电子商务的开展提供了足够的经济支持。而与之对应的是在1999年时电子商务的泡沫期,虽然当时电子商务发展非常火爆,但是那时我国的网民数量只有890万,所以难以形成足够数量的消费群体。而从全球范围来看,全球的电子商务也正在逐步的恢复。据美国商务部统计,美国人2003年在网外购物消费的金额超过了500亿美元,比2002年增长了26.3%。而据国家市场研究公司美国eMarketer商业研究公司的预测分析,2005年全球B2C电子商务市场将达到1330亿美元。所以我们有理由相信我国的电子商务将会迎来一个更加成熟的快速发展时期。

二、电子商务环境下的渠道冲突

(一) 电子商务中的B2C模式

B2C的经营模式一般有两种,一种就是纯网站模式,还有一种就是“鼠标加水泥”模式。所谓的“鼠标加水泥”模式指传统的供应商或制造商与网络销售结合起来,将网络分销渠道加入自己现有的渠道之中。我们认为这种模式将是未来B2C电子商务发展的最主要的模式。因为顾客在惠顾网络商店进行网络购物时的考虑与惠顾传统商店并无太大差异,看重的仍然是价格,可靠的服务以及值得信赖的商店品牌。

下表来自于历年的CNNTC的报告,给出了我国经历过网上购物的用户对“目前网上交易存在的最大问题”的看法的变化趋势

问题/年份	2001	2002	2003	2004
安全性得不到保障	31%	23.4%	28.1%	28.9%
付款不方便	11.8%	10.8%	7.4%	6.8%
产品质量、售后服务及厂商信用得不到保障	30.2%	39.3%	42.1%	43.8%
送货不及时	13.9%	8.6%	7.5%	6.5%
价格不诱人	6.3%	10.8%	7.5%	6.0%
网上提供的信息不可靠	6.35%	6.4%	6.7%	7.3%
其它	0.5%	0.7%	0.7%	0.7%

从表中的数据可以看出,“产品质量、售后服务及厂商信用得不到保障”自2001年始始终排在了最前面,而且比率逐年上升,到了2004年甚至达到了43.8%。同时,“网上提供的信息不可靠”也处于上升的趋势。而如“安全性得不到保障”,“送货不及时”和“付款不方便”等因素,由于外部硬件环境的改变,其影响已经在逐渐减少。

所以我们可以看到,产品质量、售后服务和商家的信用等才是阻碍网民进行网上交易的主要障碍。如果在现实中某一次网络交易处理不好的话,很可能就会使消费者丧失对电子商务的信心,不再参与到网上交易中。而因为传统企业在现实所树立的品牌是值得消费者信任的,而也只有这些传统企业才能对它们自己的产品提供良好的售后服务。因此,在这种情况下,我们认为“鼠标加水泥”的模式将比纯网络的网上商店更适合消费者的消费习惯。

(二) B2C模式下的渠道冲突

我们知道电子商务可以为经营者提供了更多的市场机会,例如降低成本,进入更广阔的市场,更容易地获得有效的市场信息。特别是对采用“鼠标加水泥”模式的传统企业来说,它们可以通过其现实中的品牌、信誉、服务和渠道优势充分和电子商务带来的机遇结合起来,从而将获得更多的市场优势。

然而电子商务同样也带来了重大的挑战。当传统企业把网络销售作为一种新的销售渠道引入已有的分销体系时,也就是构成“鼠标加水泥”的模式时,会必然面临新的渠道冲突的问题,也就是网络分销和传统分销渠道之间会产生新的冲突。而渠道冲突就是那些正致力于发展电子商务的公司所遇到的最大的问题。因为各个企业正试图重建他们的供应链并使之效率更高,而这个过程势必将导致供应链中原有的成员之间出现冲突,传统的分销渠道将受到在线销售的威胁。因此,企业如何在其整个分销系统中管理渠道冲突就成为他们成功与否的关键。

例如,过去的康柏电脑曾经试图引入网络分销,以模仿戴尔的直销模式。网络分销对于有意降低成本、提升利润的

PC厂商的确有着非常强烈的诱惑。特别是戴尔通过其革命性的在线直销战略获得了50%以上的年增长率,而且获得了比业内高数倍的利润率,这都不能不令所有的同行有模仿和追随之意。康柏则在1998年11月就开始全面启动它的在线直销业务。但之后,问题接踵而来。康柏和他的经销商之间的关系就因为“渠道冲突”而紧张起来。康柏在那时还是全美最大的电脑厂商。它在美国的经销商大约有11000个左右,其中2000多家是为中小企业提供服务的专门店。事实上,康柏的当初迅速崛起从而取代IBM成为业界龙头,与这些经销商的大力合作是密不可分的。

但是在康柏选择增加网络分销的渠道后,由于康柏的新的渠道战略在设计和执行上的失误和没有与原有的分销商进行充分的沟通,使得分销商感到正被康柏所遗弃,这就使得双方之间的嫌隙和猜疑不断增长,分销商也失去了合作的动力,开始尽量不再销售康柏的PC产品,而康柏的业绩因此也很快下滑。最终,在渠道冲突的压力下,康柏与分销商达成和解,中止了一度雄心勃勃的在线直销计划。

三、渠道冲突的管理策略

在下面,我们将描述企业所能用来管理其渠道冲突的一系列策略。我们将使用市场营销组合作为组织框架来提出八个建议。这八个建议是特别针对电子商务环境下的渠道冲突而提出的,是可以帮助企业把不必要的渠道冲突减少到最低的具体策略。

(一)定价

企业通常认为它们的渠道伙伴不会总是密切关注着他们在自己的网站上的一举一动。但事实上,中间商会对制造商所进行的电子商务活动非常关注,会把这些行为理解为制造商正在减弱他们和客户之间的联系,挤压他们的生存空间。而有研究表明,价格是导致绝大多数渠道冲突产生的一个主要因素。因此,当增加电子分销渠道时,企业必须小心地制定自己的定价策略。现在,已经有越来越多的供应商认识到,在网络上出售的商品的价格如果比传统渠道伙伴的价格更低的话,将会对传统渠道的利益造成伤害。因此很多企业会维持其在线销售的高价特征,不在网上提供折扣。例如,惠普公司建立网站使主要的医院可以在线采购设备,但其在线价格都经过谨慎调整,与其他销售渠道保持一致。Intuit公司只按出厂价在线销售其Quicken和TurboTax两款产品。因为如果企业提供的在线价格很低,就会引发灰色市场的产生。

因此,我们认为,为了降低渠道冲突的水平,企业不应该在网站为其商品提供比渠道伙伴的销售价格更低的定价。

(二)分销

网络分销作为渠道的话,有一个重要的局限性,就是它无法提供一个最重要的职能——对有形商品的实体运输。由于这个原因,大多数的企业将仍然需要传统渠道来完成互联网上产生的订单的交付任务。因此现在很多企业正主动把中间商加入到电子商务中,让他们帮助完成网络销售。例如惠普就是把其分布各地的中间商作为一个它物流配送的主要组成部分。Libri是德国最大的一家书店,它通过它的互联网订单把顾客引导到离顾客所在的最近的书店。然后让顾客选择是他们自己去取书还是让当地的书店把书寄给他们。把渠道伙伴整合于网络销售过程中的话,将可以节省大量的人力物力,建立起公司和渠道伙伴之间信任和合作的关系,并且能阻止不必要的渠道冲突。

在这方面,思科公司是一个很好的例子。思科是通过分销商来销售其大多数设备的。这些分销商管理产品库存,并把产品卖给以中小型企业为客户的增值转售商。除了传统的分销商,思科同时也使用互联网作为销售其设备的一个新的渠道。事实上,在1999年时,思科公司就已经有超过80%的业务是来自于互联网,但是其中只有少于1%的部分是采用网络

直销,也就是说其在网上产生的业务的最终实现是通过其各地的分销商来完成的。

从上面可以得出我们的第二个建议:

就是为了降低渠道冲突的水平,企业可以把其在线订单的实现转移到他们的渠道伙伴那里,通过传统的分销商来完成。

(三)促销

根据市场营销的原理,我们知道促销就是用一种说服性的方式来沟通和传递信息。互联网渠道对企业来说,就是一个能直接向最终顾客促销其商品和沟通信息的渠道。此外,企业还可以在它们的网站上向消费者推介他们的中间商,来鼓励在线消费者使用其它的渠道。一些制造商,包括如3M, GE, IBM, LEXUS和惠尔浦等公司的方法就是在网上只提供详细的产品信息、搜索引擎和指向经销商的链接,而不接受在线的订单。除此之外,有些公司已经意识到主动在网站上推介他们的渠道伙伴的好处,并开始在自己的网站上刊登经销商的广告。例如3Com公司,就有一个登有合作伙伴信息的页面,专门用来提供其渠道伙伴的信息,而公司的网站也成为了一个能链接到很多渠道商的门户网站了。

从上面的讨论,我们就可以得出下面建议:

为了降低冲突水平,企业可以只在网站上提供产品的信息,而不接受在线订单。

为了降低冲突水平,企业可以在自己的网站上推介他们的渠道伙伴。

为了降低冲突水平,企业可以鼓励渠道伙伴在他们的网站上刊登广告。

(四)产品

企业也可以通过选择和管理他们在网上销售的产品种类来减少不必要的渠道冲突。简单的做法就是不在网上销售那些正在传统渠道进行销售的产品。例如夏普影像(SHARP)就是只通过互联网销售其超额的或过时的库存商品。还有另一种做法是把网络分销的注意力只放在那些愿意通过网络进行购买的那部分细分市场的顾客上。我们还可以使用一些更有创造性的手段来区分将在网上销售的和在传统渠道销售的不同的商品。其中一个方法就是可以为将在网上销售的产品设计和使用一个独特的品牌,即使有可能这些商品与那些在传统渠道销售的商品是完全一样的。这样做的话,就可以减少最终用户对产品进行直接比较的可能性。另外一种是可以从所提供的产品的生命周期来考虑。当需求快速增长的时候,在网上销售这些产品就有可能只对传统渠道的销售产生较小的影响。然而,在产品的成熟期和衰退期,再通过网上进行销售的话就很可能与现在的分销渠道争夺资源。

从刚才的分析,我们可以得出下面建议:

为了降低渠道冲突水平,企业可以在网上只提供一部分商品进行销售。

为了降低渠道冲突水平,企业可以为其在线销售的产品设计和使用一个专有和独特的品牌。

为了降低渠道冲突水平,企业可以只在产品生命周期的前期也就是快速增长期提供产品进行在线销售。□

参考文献:

[1]埃弗雷·姆特伯恩,电子商务:管理新视角(第2版),电子工业出版社,2003年

[2]阿兰·奥佛尔,克里斯托福·得希,互联网商务模式与战略:理论和案例,清华大学出版社,2002年

[3]菲利普·科特勒等 市场营销管理(亚洲版 第二版),中国人民大学出版社,2001年

[4]史达,网络营销中的渠道冲突也渠道整合,市场周刊·财经论坛,2003年8月

[责编:沈 瑜]