

电子商务对渠道管理的冲击与挑战电子商务师考试 PDF转换  
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/645/2021\\_2022\\_\\_E7\\_94\\_B5\\_E](https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c40_645209.htm)

5\_AD\_90\_E5\_95\_86\_E5\_c40\_645209.htm 互联网的普及使越来越多的传统经销商开始参与开展电子商务，许多传统渠道管理的策略和手段在电子商务环境下难以有效地实施。网络销售、团购等新的销售渠道加剧了水平冲突、垂直冲突和多渠道冲突等渠道冲突的发生，同时网络销售渠道布局的不合理及销售商数量的失控导致渠道过度竞争，由此引发的价格战削弱了渠道价格控制政策的效果。随着电子商务的普及，越来越多的传统经销商开始涉足电子商务领域，他们往往在经营实体店铺的同时开展网上销售业务。由于互联网具有突破时间和空间的特性，这些经销商的网上销售业务也不可避免地突破了原有的经营地域，开始面向全国甚至国外开展业务。这使得许多生产厂商原有的渠道管理策略受到严重冲击，很多传统渠道管理的手段在电子商务日渐普及的今天面临着新的挑战。

一、电子商务的发展加剧了竞争性渠道冲突 渠道冲突是指由于渠道成员自发的行为很难取得协作的效果而发生于渠道成员之间的敌对性行为。按照渠道冲突产生的原因，渠道冲突分为竞争性冲突和非竞争性冲突。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而引发的冲突。目前，渠道管理者倾向于在大分销链中实现专业化、功能化分工，任何渠道成员都不可能独立完成渠道的所有功能，都需要依靠其他环节的功能，从而使得渠道成员之间产生相互依赖，因此渠道成员之间的非竞争性冲突并不突出。竞争性冲突，是指两个或多个渠道成员在

同类或类似市场竞争时发生的冲突，按照参与竞争的渠道成员的关系类型，可以分为水平冲突、垂直冲突和多渠道冲突。这类冲突往往是渠道管理在渠道运作的过程中无法事先预料的，需要渠道管理者及时识别并化解，也是渠道管理者在冲突管理中牵涉巨大精力的工作。在传统的营销渠道中，竞争性渠道冲突通常由客户划分、地域问题、渠道成员的分工等因素引起，其典型现象如“串货”。随着互联网的普及，电子商务成为许多经销商的重要营销手段，在营销渠道的各个层次发展起来。但是电子商务跨越时间和空间的特点使得各级经销商在客户划分、地域控制等方面具备了突破原有渠道控制手段的机会，提高了竞争性渠道冲突发生的可能。

1. 网上销售加剧渠道中的水平冲突 水平冲突是指同一渠道中同一渠道层次的经销商之间的冲突。这类冲突通常由于不同的经销商对同一领域或地域的客户争夺引起，渠道管理者常用的管理策略是针对经销商进行客户划分或地域限制，通过产品分类管理等手段实行限制性销售。在传统销售渠道中，这样的管理策略如果能得到有效执行和监督，会达到比较好的效果。即便如此，市场发展仍然常常造成新的冲突，据报道，某全国性特许经营企业有40%以上的时间用来解决渠道中的水平冲突。但是网上销售的普及使得原有的管理策略失去其有效性，加剧了同层次销售之间的冲突。

(1) 网上跨地域销售引发冲突 互联网是一个24小时不落幕的全球运作的商业平台，网上销售可以以远低于传统销售的成本将业务开展到远远超出自己活动范围的地区，特别是针对一些资金规模和人员规模都较小的零售商，通过网络上的专业市场和销售平台，实现跨地区销售唾手可得。根据笔者针对开展网上销售

的70家零售商的调查，有80%的订单是来自于实体店铺以外的地区，而几乎所有参与调查的零售商均承认他们已经超出了上级经销商给他们划定的销售地区。网上存在较多的水货销售实际上就是一种大范围的跨区销售。传统销售中，渠道管理者可以通过在产品外包装加印标识、根据产品代码分地区供货、对区域市场进行明察暗访等手段进行控制和预防，但这些手段对网上销售却无能为力。网上销售采用的是虚拟店铺方式，管理者无法从店铺的商品中进行取证，其次网上商店面向的是各地的访问者，其客户对象无法限定，同时网上商店的销售往往通过第三方物流直接送达消费者，管理者很难进行访查。在这样的销售方式下，渠道管理者明知有跨地域销售的存在，却无法拿出有效的方法进行遏制，给本地经营的实体经销商带来一定的冲击，使得一些受到冲击的实体经销商为了确保产品的销量足以给自己带来合理的收入，也不得不参与到网上销售的行列中，形成了恶性循环。

(2)特殊商品通过网络进入零售市场引发冲突 进入网络销售的特殊商品通常包括商场销售产品的试用装、赠品等等。在传统销售渠道中，这些商品虽然也有进入零售渠道的现象，但通过渠道管理者的监控一般很难成规模公开销售。而这些商品一旦进入网络零售领域，由于其销售的隐匿性以及销售成本的低廉，不仅容易逃脱管理者的追查，而且能够吸引一批客户，实现稳定的成规模的销售，带走一批有效客户，从而给原有的经销商带来冲击，引发新的冲突。

## 2.网上团购引发渠道中的垂直冲突

垂直冲突是指同一渠道中不同层次的成员之间的冲突，如制造商和零售商之间因渠道成本的分担而产生的冲突，在传统渠道管理中并不多见。近年来随着互联网上商务

活动形式的多样化，网上团购参与者日众，并成为引发垂直冲突的一个常见因素。

(1)批发商与零售商的冲突 一些批发商为了在短期内提高销售额，获得补贴、返点等渠道奖励，利用自己掌握的价格优势，以互联网为平台接受团购订单，在互联网用户数量庞大的今天，网上团购不仅能在短期内成团，而且销售数量大，频率高，并且参与者没有地域限制，其结果已经与常规的网上零售没有区别，大量挤占了零售商的客户来源和利润空间，从而引发批发商与零售商的冲突。在对婴幼儿用品的网上销售调查中，参与调查的30%零售商表示受到过上级批发商开展网上团购的冲击，甚至有个别零售商因此退出某些产品的销售。

(2)制造商与经销商的冲突 网上团购活动也成为引发制造商与经销商冲突的导火索。对于制造商来说，参与网上团购的消费者来自不同地区，不仅破坏了制造商制定的渠道销售框架，而且对于一些大宗商品的异地销售使得部分经销商脱逃了应承担的服务义务，将部分渠道成本转嫁到供应商身上，从而遭到供应商的抵制。据报道，某品牌地板的上海经销商通过一网站举办团购活动，其规模之大甚至引来了周边省份的消费者，该地板采用包安装销售，异地销售的地板只能由消费者所在地经销商负责。因团购数量众多，其他经销商纷纷拒绝安装，厂家不得不出面解决，并取消了该经销商其后举办的团购。

3.网络营销引发了多渠道冲突 多渠道冲突是指渠道管理者建立了两条或两条以上的渠道向同一市场出售产品时，发生于这些渠道之间的冲突。网络营销的最大特点在于以消费者为导向，并且具有很好的互动性，越来越多的企业把网络营销作为企业营销活动的重要组成部分。企业运用诸如网络直复营销、数据库营销

等策略以较低的成本获得了良好的营销效果，在充分体会到网络营销的优势后，部分企业试图通过互联网建立一条新的销售渠道，甚至是自己的直销渠道。然而，许多厂商在建立网络营销这条新的渠道时，缺乏对传统渠道与网络渠道的目标客户进行差异性设定，渠道之间的产品趋同，新老渠道提供的服务缺乏各自的特色，客户面对新老渠道感到困惑，无法做出符合自己需求的选择，导致新老渠道之间产生客户争夺战，采取敌对性行为，进而产生渠道恶性冲突。在隐型眼镜业曾发生过这样的冲突，由于在网上订购的价格仅为眼镜行销售的一半，越来越多的用户转向网上订购，从而导致了传统经销商的抵制。有渠道管理者总是试图建立完善的冲突管理机制，尽量避免出现“恶性”冲突，因此在建立网络营销渠道之前应该仔细评估潜在的渠道冲突和风险，以减少多渠道冲突的发生。

## 二、电子商务的普及提高了渠道过度竞争的风险

一般情况下，厂商为了保持渠道的活跃性，都会主动在渠道内制造一定的竞争，这些竞争有助于刺激渠道成员拓展机会、提高服务水平，但是如果竞争过度，则不仅会伤害渠道中经销商的利益，也会对市场造成混乱。

### 1. 网上零售商众多导致渠道过度竞争

在传统渠道管理中，渠道管理者为防止渠道的过度竞争，会对渠道的密度进行严格的控制，即对渠道中的经销商或代理商的覆盖网络以市场覆盖率、客户覆盖率等指标进行衡量，保持合理的分销渠道。而在网上零售领域，对多数渠道管理者来说目前缺乏有效的手段对覆盖网络进行有效的管理与控制，从理论上说，网上销售的所能触及和服务的目标客户是与公司的目标客户中的网民数量相同，无法运用传统的市场覆盖率或客户覆盖率进行考量，因此

现阶段多数渠道管理者对网上零售领域采取放任的态度，从而导致网上零售商众多，渠道密度过大。渠道密度过大引发的过度竞争给渠道和供应商的利益带来了损害，引发以下问题：(1)扰乱市场秩序。一些网点为吸引更多的顾客，擅自降低零售价格，使其他专营的网点因利润下降而不愿经营该产品。(2)影响服务质量。网络零售商良莠不齐，销售地域较广，对于一些需要较多服务的选购商品或特殊商品，这些零售商难以保证服务水平。(3)影响厂商对市场的正确判断。由于渠道密度过大，每个零售商都要保有一定的存货，市场的真实需求在此过程中存在一定的放大，导致厂商对市场的判断失真，相应增加产量和库存。

## 2.网上销售渠道布局不合理导致渠道过度竞争

厂商布局渠道时需要渠道内各层次经销商的数量、职能、进货渠道、价格等进行很好的协调，确保各经销商各司其职，避免发展成过度竞争。目前的网上销售渠道往往是自发形成的，缺乏事先的布局设计，各层次的经销商在网上销售中都存在一定程度的不规范操作，厂商由于缺乏相应的政策和手段又无法对其进行有效的协调，使得网上销售中渠道冲突频繁，发展成过度竞争。

## 三、电子商务的应用削弱了渠道价格控制策略的效果

在渠道管理中，为维护产品销售市场秩序、维持渠道成员稳定的利润率，供应商明确规定其他渠道成员不得以低于或高于其制定的价格销售产品，这种价格控制政策有利于市区到成员保持可观的利润，稳定渠道体系，便于统一管理不同地区的产品销售。然而价格控制策略在电子商务环境中经常难以进行有效的实施。

### 1.网上价格战导致市场价格失控

网上销售特别是异地销售由于难以通过服务来吸引客户，而同一产品特别是一些快速消费品

在网络上可能存在几十上百个销售商，在产品同质化竞争如此激烈的情况下，一些销售商只能打出价格牌来吸引客户，在互联网这样一个信息充分透明的商业平台上，一家销售商的价格折扣对于其他同产品的销售商的冲击是显而易见的，其他销售商为了保住自己的客户资源、实现销售只能随之给出相同的折扣，更有甚者给出更低的折扣，引发销售价格战，此时渠道的价格控制已经形同虚设，销售商的利润率不断下降。很多消费品网络销售商始终处于微利经营状态，其抗风险能力及自我发展能力不断下降，销售商退出渠道的机会成本很低，渠道成员处于不稳定状态，长此以往将影响厂商的利益和商品的销售。

## 2. 库存的网络倾销瓦解价格控制政策

为保持渠道的通畅，即使渠道中的经销商很少主动向厂商提出主动进货，厂商也经常采取压货的方法增加渠道的销售量。一部分经销商为了获得诸如返点等销售奖励也会选择主动压货。如此一来，经销商为了在一段时间内完成规定的销售量，同时也为了降低经营的风险，不少经销商选择有较大客户基础又与传统渠道相对隔离的网络作为库存倾销的平台，以远低于传统渠道销售的价格进行库存的销售。然而网络的库存倾销所导致的价格的下降并非对其他渠道没有影响，特别是一些数量较大的库存的低价销售，对于传统渠道的出货速度不可避免会产生影响，当出货速度出现大幅下降时，传统渠道的销售商也不得不进行调价。从短期看，价格控制政策效果的削弱只是损害了渠道内的经销商，但从长期的考虑，必然对产品和品牌产生不良影响，最终损害到厂商的利益。电子商务作为一种新型的商务平台，具有成本低、地域广、虚拟化等特点，各类厂商在利用它作为销售渠道的有效补

充的同时，应充分了解它对现有渠道可能产生的影响，对渠道管理中的冲击和挑战有足够的预期，积极制定预案，寻求有效地解决方案。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)