

营销渠道纵向一体化决策

学习目标

通过本章学习，了解交易成本经济学理论范式下的营销渠道纵向一体化决策基本框架，掌握影响营销渠道纵向一体化的主要因素，了解营销渠道纵向一体化决策中，营销渠道控制和营销渠道成本之间平衡的问题。

对于将要进入市场的企业而言，在设计营销渠道结构时，企业面临的一个基本决策就是由自己完成分销活动，还是将分销活动外包给市场上独立的中间商完成。这个问题的本质是企业是否将分销活动完全内部化，即纳入企业的职能范围内来完成。显然，这是个战略问题。本章将就此问题展开讨论，我们先就渠道纵向一体化决策的理论基础展开阐述，而后论述纵向一体化决策的一些关键影响因素，以及在完全内部化与完全外包之间的一些折中方案，最后探讨在全渠道视角下渠道一体化的新趋势、新挑战以及新解决方案。

3.1 渠道纵向一体化的理论框架

3.1.1 渠道纵向一体化的理论基础

渠道纵向一体化问题所涉及的理论基础主要是交易成本经济学。相对于新古典经济学将企业看作一个抽象的生产函数而忽视了企业的内部运作，交易成本经济学将企业看作一种组织交易的治理结构（governance structure）。在交易成本经济学家罗纳德·科斯（Ronald Coase）最初的观点中，市场和企业是两种可以相互替代的组织交易的治理结构，其区别在于组织交易的成本——交易成本的大小。在科斯看来，利用市场机制组织交易是会发生成本的，这些成本既包括交易前谈判和签订合同的成本，也包括合同的监督与执行这些事后交易成本。当利用市场机制交易的成本超过在企业内组织交易的成本时，企业就会将市场交易内部化，即利用企业机制替代市场机制。科斯的交易成本理论构成了交易成本经济学，以及企业一体化与否的一个基本分析框架。

科斯之后，奥利弗·威廉姆森（Oliver Williamson）以两组前提假设丰富、完善了交

易成本经济学的理论框架。威廉姆森的两组前提假设包括对人类行为的假设[有限理性(bounded rationality)和投机行为(opportunism)]和对交易特性的假设[专用资产(specific assets)和不确定性(uncertainty)],两组假设相互作用为企业的纵向一体化决策提供了更为完备的分析框架。^①其中,有限理性假设指的是决策者的决策总是受制于其有限的认知能力和理性,如决策者获取和处理相关信息,以及进行沟通的有限能力。投机行为假设是指只要存在机会,决策者总是会不惜以损害他人利益的方式追求其自身利益,这包括欺骗、隐瞒事实以及故意违约等行为。专用资产指的是仅能适用于特定交易关系的资产,而在此交易关系以外,这些资产则毫无用途。如批发商在制造商工厂附近专门为其建设的仓库等物流设施就仅适用于与该制造商的交易关系而很难用于其他交易关系。不确定性包括环境不确定性(environmental uncertainty)和行为不确定性(behavioral uncertainty),前者指特定交易的环境特征无法在事前确定,即无法准确预测将来可能发生的情况;后者指无法在事后准确地评估交易绩效,如制造商可能很难对某一零售商是否对其顾客提供了充分的售前服务进行评价。

根据交易成本经济学的观点,由于决策者是有限理性的,这种有限理性在面对不确定的环境与行为时就会产生一系列问题。当环境不确定时,由于无法在事先对环境的变化进行预测,就会产生适应性问题(adaptation problem),即很难根据环境的变化而对交易合同进行修订。当行为不确定性出现时,由于无法在交易完成之后准确地评价交易伙伴的行为是否达到了交易合同规定的标准,而会产生绩效评价问题(performance evaluation problem)。另外,由于专用资产是仅适用于当前交易的资产,而交易者都具有投机行为的动机与倾向,因而一旦向交易关系中投入了专用资产就会面临被对方“敲竹杠”的风险,从而带来了专用资产进行保护的问题(safeguarding problem)。如前文提到的专门为制造商建设仓库等物流设施的批发商可能就会受到该制造商的要挟,一旦制造商了解到该仓库除了服务于它自己以外,批发商很难将该仓库用作他途,该制造商就会以终止交易关系等手段要挟该批发商以获取更好的交易条件。而对于该批发商来说,就必须采取相应的手段来保护自己的专用资产。因此,交易成本经济学的基本观点就是,当适应性问题、绩效评估问题和保护专用资产的成本不存在或很少时,企业会选择利用市场机制进行交易;相反,当上述问题和成本存在并且超出了利用市场交易所能够带来的收益时,企业就会选择内部化,将经济交易纳入企业组织内部完成。

对于制造商而言,其渠道纵向一体化决策所涉及的基本问题是将分销活动外包给独立的中间商(批发和零售企业)来完成,还是由企业自己来完成(自营),前者是市场交易,后者则是内部化,从战略管理的角度来看,后者也就是前向一体化问题。根据交易成本经济学的基本观点,企业是否实施纵向一体化将取决于交易的性质,即企业市场环境的特征与对中间商绩效评价的可能性与准确性。除此之外,渠道纵向一体化对于企业而言还是一个非常重要的战略问题,因为这不仅涉及渠道建设与维护的成本与收益问题,



案例 3-1 百丽:全渠道
DTC 深度服务消费者

^① RINDFLEISCH A, HEIDE J B. Transaction cost analysis: past, present, and future applications[J]. Journal of marketing, 1997, 61: 30-54.

还涉及渠道结构的调整与路径依赖，以及企业资金使用的机会成本问题。

3.1.2 渠道纵向一体化的程度、主体与方向

1. 渠道纵向一体化是个“度”的问题

在交易成本经济学最初的分析框架中，纵向一体化是一个自营或外包的非此即彼的决策（图 3-1），当制造商将分销活动完全外包给独立的中间商完成时，双方使用传统的市场机制来组织交易，所有分销活动由分销商独立完成，分销活动所发生的成本、收益与损失也都由分销商独立承担。而当制造商将分销活动完全内部化，即由制造商自营分销活动时，所有分销活动由制造商独立完成，分销活动所发生的成本、收益与损失则全部由制造商来承担。

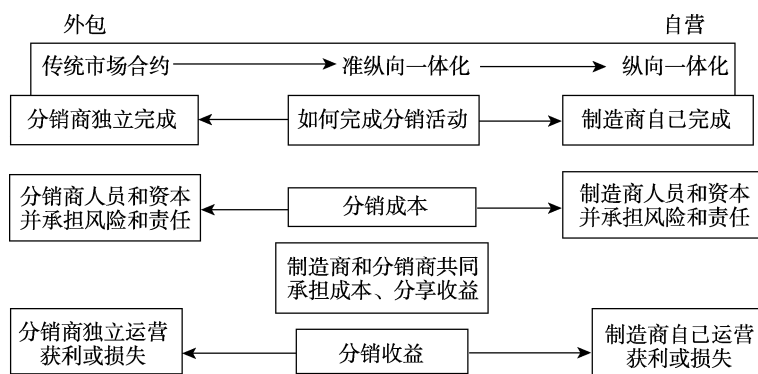


图 3-1 渠道纵向一体化程度的连续统一体^①

显然，现实世界中制造商的分销决策远非外包或自营这样非此即彼的选择这么简单，在完全市场化与完全内部化之间存在着各种各样的中间形态，即渠道纵向一体化是个程度的问题，而外包或自营不过是这个连续过程的两个极端。在威廉姆森的理论中，他将市场化与内部化之间的各种组织交易的结构称为中间组织，包括交易双方的合资企业、相互持股、长期协议以及战略联盟等各种形态。单从产权的角度来看，完全市场化的一端代表了渠道关系双方彼此独立，没有任何的产权联系，而完全一体化的一端则代表了渠道关系双方在产权关系上成为一个整体。而在两个端点之间，渠道关系双方的产权关系可能处于各种连续状态，单从制造商角度来看可能存在以下产权关系：制造商少量持有分销商的股份（参股）、制造商持有分销商相对大量的股份（相对控股）、制造商持有分销商绝对多数的股份（绝对控股），直到制造商完全持有分销商的股份（一体化）。因而，渠道一体化是个“度”的问题，而不是简单的非此即彼的问题。

2. 渠道纵向一体化还是个方向的问题

如果我们不单从制造商的角度来考虑问题，渠道纵向一体化还是个方向的问题，当然当我们考虑一体化的方向时，可能会涉及不同的渠道主体。营销渠道是由制造商、批

^① 科兰，安德森，斯特恩，等. 营销渠道[M]. 蒋青云，等译. 7 版. 北京：中国人民大学出版社，2008：283.

发商和零售商纵向排列构成的一个系统，因而这个链条上的任何一个主体在理论上都具有实施渠道一体化的可能。制造商可以采用前向一体化进入批发和零售环节，批发商也可以通过前向一体化进入零售环节，以及通过后向一体化进入生产制造环节；零售商也可以通过后向一体化进入批发或生产制造环节。

如果同时考虑渠道纵向一体化的程度和方向问题，问题会变得更为复杂一些。当仅站在渠道成员一方考虑问题时，除了产权联系所体现的一体化程度以外，实施一体化的渠道成员的一体化实施到哪个渠道环节？如制造商向下游实施一体化，是对批发商一体化，还是对包括批发商和零售商在内的全部渠道环节实施了一体化？如果考虑渠道关系双方，则产权联系还可能出现各种交叉情况，如制造商和批发商建立合资企业，或者制造商与批发商相互持股等。

除了上述产权联系以外，在市场化与内部化之间的准纵向一体化还可能涉及一些非股权联系的情况，关于这一点，我们将在本书渠道治理内容中予以展开论述。

3.1.3 渠道纵向一体化的成本与收益

1. 渠道纵向一体化的成本

正如我们在生活中所观察到的，在消费品市场中实施渠道纵向一体化的制造商为数并不多，渠道一体化令人生畏之处主要在于企业可能要为之投入巨大的成本，并且有些成本的投入并非一次性，而需要企业持续不断地进行。一般而言，渠道纵向一体化所涉及的成本主要包括以下方面。

（1）建立分销机构的成本。对于专注于生产活动的制造商而言，进入分销领域的前提是必须建立其自己的批发、零售等分销机构。虽然建立这些分销机构所需要的成本投入量取决于企业所服务的市场范围、建立分销机构的数量，但建立这些机构无疑需要企业大量地投入资本。2020年7月7日，京东家电专卖店数量已突破1.5万家，进一步实现对全国2.5万个乡镇和60万个行政村的全面覆盖。^①可以想象，这样的分销系统建立所投入的成本无疑是非常巨大的。

（2）维护分销机构的成本。分销机构被建立起来以后，维护与运营分销机构的运转则是另一项需要企业持续投入的成本。这些成本除了包括分销机构的人员、办公等运营成本以外，还包括分销系统的维护与升级成本。如随着AI（人工智能）技术逐渐走向成熟，优衣库于2018年3月对其深圳万象天地线下门店引入了新的营销工具——导购机器人，其在线下门店中扮演智能导购员的角色。优衣库及其研发者对这一AI产品的研发成本已达300万元。^②

（3）雇用与培训分销机构员工的成本。企业自建分销机构的运转还需要企业雇用大量的专业管理和从业人员，并且需要对这些人员进行相应的培训以提高分销机构的运转效率，这些显然都需要企业进行持续的投入。如亚马逊2016年开始通过在线集市进军家

^① 徐晓风. 京东家电专卖店突破 1.5 万家 覆盖 60 万村镇[EB/OL]. (2020-07-08). <https://www.yangtse.com/zcontent/661207.html>.

^② 戴丽芬. 把 AI 导购放进优衣库门店 这位澳籍算法专家让你花式剁手 转化率 10%[EB/OL]. (2018-04-17). http://www.sohu.com/a/228505992_649045.

政市场，为了给客户提供更加统一的服务，该公司推出了自营服务，希望通过自聘员工的方式更好地控制人员和服务品质。所有技术人员都在亚马逊接受专业培训才可上岗。^①这些人员的雇用与培训成本无疑也是十分巨大的。

（4）了解市场及分销知识的学习成本。为了更好地对企业的分销活动实施管理，企业的管理人员将必须对其了解不多的市场及分销知识进行相应的学习，这也构成了实施一体化企业各个管理层级上需要支出的成本。

（5）资本投入的机会成本。对于生产制造企业来说，建设企业自营的渠道需要投入的巨额支出是存在机会成本的。这是由于投入分销系统中的很多成本会以各种形式沉淀在分销系统内，若企业将这些投入应用于其他方面，则可能会产生更大的收益。

（6）管理者精力与时间的机会成本。除了企业资金投入的机会成本以外，企业各个层级相关管理人员的精力与时间也会发生机会成本。如果企业没有实施渠道纵向一体化，这些管理人员的精力与时间就会集中在原有的职能与工作上，而企业进入分销领域以后，这些管理人员就必须将一些精力与时间分配到对分销活动的管理上，这会产生相应的机会成本。

（7）渠道冲突的协调成本。如果制造商在实施渠道纵向一体化的同时还采用部分外包的渠道来服务于同一个市场，即企业在某一市场上采用多渠道策略，自营渠道与外包渠道之间就可能产生各种渠道冲突，显然企业对这些冲突进行协调和管理是需要成本的，并且一旦冲突处理不当还会给企业产品的总体市场绩效带来不利影响。

2. 渠道纵向一体化的收益

虽然渠道纵向一体化的投入令人生畏，但一体化能够带给企业的收益仍然令其具有吸引力。一般而言，纵向一体化能够给企业带来的收益包括以下几个方面。

（1）自营渠道获取的分销收益。在将分销活动完全外包给独立的分销企业时，由于分销商为完成分销活动投入了相应的成本，制造商必须将部分分销收益让渡给分销商。而在制造商实施一体化渠道的情况下，制造商就可以将这些分销收益完全占据。显然，这些分销收益的来源与形式是高度多元化的，既可能直接来自分销环节的收益，也可能来自自营渠道降低了商品的零售价格从而提升了制造商产品竞争力的间接收益。

（2）对分销过程进行控制带来的收益。对于很多制造商而言，对分销过程进行强有力的控制对在市场上塑造品牌形象、建立产品竞争力都是非常关键的。在将分销活动外包的渠道中，当制造商面对的是实力比较强的分销商时，制造商往往无力对分销过程实施相应的控制，在很多情况下，这是制造商所不愿意接受的。另外，拥有渠道的控制权可以更好地贯彻和执行企业的营销战略与策略，更为直接地对分销活动的各个环节实施管理与控制，这会带给生产企业很多间接的收益。

（3）为其他企业提供分销服务获取的收益。虽然一体化的渠道是为某个生产企业所拥有，但生产企业仍然可以为其他企业提供分销服务，这可以为制造商带来额外的收益。制造商的一体化渠道就好比制造商自己投资建设的一条“高速公路”，而制造商分销的商

^① 书聿. 深入挖掘家政市场 亚马逊自聘员工保证服务品质[EB/OL]. (2018-03-29). <https://tech.sina.com.cn/it/2018-03-29/doc-ifyssmmc0740882.shtml>.

品就好比在高速公路上跑的“汽车”，制造商在“公路”上跑自家的“车”固然是其建设“公路”的目的，但该“公路”也可以向其他企业的“汽车”开放，生产企业可以收取“过路费”来平摊“高速公路”的建设与运营成本。如TCL公司曾先后与松下、飞利浦、摩托罗拉等跨国企业签订合作协议，在TCL的渠道网络内销售合作者的产品。^①

(4) 对顾客与市场的直接了解带来的间接收益。在采用外包渠道的情况下，制造商由于远离终端市场，其对目标顾客及市场信息的获取，要么通过市场调研，要么就只能通过分销商的传递。无论哪种情况，都无法使制造商获得实时、准确的市场信息，这对于制造商的研发、生产及市场营销活动都是不利的。但当制造商采用一体化渠道时，由于企业的销售与服务人员直接服务于目标顾客，直接参与终端市场的运营，这会令制造商获得更为实时、准确的市场信息。这些信息对于制造商的研发、生产与营销活动的意义是不言而喻的。

3.1.4 渠道外包为什么具有吸引力

正如前文所述，虽然渠道一体化能够给企业带来各种直接、间接的收益，但在消费品市场上多数公司仍然倾向于采用外包渠道。一般而言，外包渠道除了可以为制造商节约大量的渠道建设与维护成本以外，还具有以下吸引力。

(1) 分销商具有专业化的业务和知识。无论是批发商还是零售商，分销商是专业化的商业机构，它们不仅专注于商品分销活动，还具有完成相应分销活动的专业知识和技能。这都使得专业的分销机构相对于既从事生产又从事分销活动的采用渠道一体化策略的制造商而言可能在完成分销活动方面更有效率。

(2) 分销商具有分销活动的规模经济性。分销商往往专注于分销活动的某个环节（如批发或零售）或某几项功能（如物流），这使得它们将其所有的资源集中于这些分销活动；另外，与只专注于本公司产品分销的制造商所有的分销机构不同，专业化的分销商同时为很多制造商完成很多产品的分销活动，这会使分销商在完成分销活动方面获得更大规模的经济效益。

(3) 分销商拥有分销活动的协同效应。专业化的分销机构往往可以将来自不同制造商的相关或不相关的商品组合到一起，形成一个可以互补的产品组合，这可以为顾客提供更加多样化的产品选择空间；另外，分销商也可以通过完成多种分销活动，为顾客提供多样化的服务。这两个方面都可以使分销商在分销活动中比制造商的分销机构获得更大的协同效应。

(4) 独立的分销商可以更好地了解和服务市场。独立的分销商长期专注于商品的分销，更加直接地服务于消费者，也更加直接地了解市场的动态，这会令这些专业分销商积累丰富的关于市场的信息和知识，从而增强了它们应对市场变化、更好地服务于市场的能力。这一点在一体化的制造商那里是需要慢慢学习和积累的。

(5) 分销商具有努力工作的动机。一方面，分销商都是追求利润的独立商业企业，它们为了完成分销活动要垫付相应的成本、承担相应的风险，因而它们必然有更加努力

^① 王实. TCL 的营销渠道策略[EB/OL]. (2010-12-16). <http://wenku.baidu.com/view/170338781711cc7931b71613.html>.

地进行工作的动机。另一方面，相对于许多生产制造行业相对较高的进入壁垒，批发或零售行业的进入壁垒是相对较低的，这也导致了分销商比制造商面临更大的市场竞争和生存压力，构成了分销商更加努力工作的驱动力。

3.2 渠道纵向一体化决策的影响因素

本节我们将要讨论的问题是，尽管渠道纵向一体化与外包各有吸引力，那么在什么样的情况下企业应该决定实施渠道一体化呢？我们仍然以交易成本经济学为基本的理论基础，仍然从制造商的角度来考虑问题。

3.2.1 渠道纵向一体化决策：传统经济学标准

如前文所述，渠道纵向一体化决策是一个涉及公司大量、长期投入的战略决策，因而我们必须将其纳入公司长期战略的范畴来考虑。一般而言，公司的目标是实现长期总体投资回报的最大化，因而企业在决定是否要对渠道进行一体化时就必须考虑投入渠道一体化中的投资是否提高了公司的投资回报，以及这些投资回报的水平是否超过了将这些资源用于其他用途所产生的回报水平，即企业投资的机会成本问题。

我们在这里提供一个基本的决策框架，用以帮助决策者对渠道纵向一体化的投资回报进行估计。^①这个分析框架涉及收入、直接成本、管理费用及效率等几个概念。其中，效率反映了一体化结果（净效益）与投入资源（管理费用，反映了固定资产的摊销）的比率，而净效益则是实施纵向一体化后产生的收入与一体化导致的直接（变动）成本的差额。显然，实施纵向一体化应该满足的一个基本标准是效率的提升。虽然这个决策分析框架显得非常简单，但它至少提供了一个决策思考的逻辑起点。

$$\frac{\text{收入} - \text{直接成本}}{\text{管理费用}} = \frac{\text{净效益}}{\text{管理费用}} = \text{效率}$$

但是，在一些情况下，即使渠道纵向一体化能够提高效率，但企业可能并不能有效地进行一体化。一种情况是企业不具备或者无法获得进行一体化的资源；另一种情况则是企业虽然具有相应的资源，但将这些资源用于渠道一体化的机会成本过高，即将这些资源用于其他用途可以更大幅度地提高效率。

3.2.2 竞争不足时的纵向一体化

在经济学的视野中，如果市场是充分竞争的，那么市场的运行就是有效的。而如果制造商所面对的分销商市场不是充分竞争的，那么利用市场机制进行分销可能就不是一种有效的方式，企业用自营来取代外包也许就是更为有效的替代方案。

1. 针对特定公司的能力与纵向一体化

最为经常出现的分销商竞争不足的情况就是针对特定公司能力（company-specific

^① 科兰，安德森，斯特恩，等. 营销渠道[M]. 蒋青云，等译. 7版. 北京：中国人民大学出版社，2008：288.

capabilities)带来的小数谈判地位(small-numbers bargaining)。为了更好地理解这种情况,我们先来看下面的一个例子^①:经销商A是一个电子元件批发商,它同时经营多家公司的产品,拥有专业化的销售队伍。制造商B是一家电子元件生产企业,但其产品相对于行业内的其他公司产品而言非常独特,这种独特性往往需要销售人员掌握一些特殊的知识和技能才能有效完成销售。这些特殊的知识和技能,即使是那些拥有丰富行业和相关产品知识、经验的销售人员也至少需要两年的时间在销售活动和制造商提供的培训过程中慢慢学习与积累。经销商A经营制造商B的产品已经有一些年了,并且该经销商的一些销售人员已经掌握了销售该制造商产品的独特知识与技能,从而很好地完成该制造商产品的销售。

在这个例子中,经销商的销售人员掌握了针对制造商B的独特产品进行销售的独特知识与技能,这种知识与技能只是针对制造商B的,并且在销售其产品时具有非常大的价值。我们把经销商A的这种知识与技能称为针对制造商B的特有能力,本质上这种能力是该经销商掌握的一项关键的专用资产。对于制造商而言,由于其产品的独特性,它所面对的分销商市场就是一个竞争不足的市场,因为除了经销商A以外,在市场上制造商B一时很难找到像经销商A一样能够有效完成其产品销售的替代者,即使能够找到替代的经销商,这些新的经销商也需要至少两年的时间才能掌握销售制造商B的独特产品所需要的知识和技能。制造商面对的这种竞争不充分的经销商市场使得前者陷入与后者的小数谈判地位。这种小数谈判地位破坏了竞争性市场的基本前提,由于只有极少数经销商具备这种独特的能力,制造商即使对现有经销商的服务不满,也很难进行转换。相反,如果经销商了解到制造商所面临的这种小数谈判地位,那么前者就很有可能采用各种投机行为来要挟制造商从而谋取更多的私利。显然,制造商为了避免这种不利的情形,采用前向一体化战略收购该经销商,或者自己在目标市场中建立销售机构可能就是有效的方案。经销商所持有的这些专用资产对于制造商的价值越大,进行前向一体化的意义也就越大。

2. 渠道中专用资产的形式

在交易成本经济学中,企业专用资产的积累形成了纵向一体化的经济一个重要基础。在分销领域,专用资产存在的形态是多样化的,既包括各种有形的资产,也包括各种无形的知识、技能与资产。但这些资产都具备一个基本特征,即针对特定公司的专用性、定制化的,并且难以用于其他交易关系,即使可以用于其他交易关系,这些资产的价值也会大打折扣。一般而言,营销渠道中所涉及的专用资产包括以下六种形式,其中前三种是无形的,后三种则是有形的。^②

(1) 专用知识(idiosyncratic knowledge)。如同我们在前文所举的例子中所展现的情形那样,分销商掌握了针对特定制造商产品、销售、顾客服务等相关的专用知识,这些知识对于销售该制造商的产品而言意义重大,但却难以用于其他制造商产品。

^① 科兰,安德森,斯特恩,等.营销渠道[M].蒋青云,等译.7版.北京:中国人民大学出版社,2008:294.

^② COUGHLAN A N, ADERSON E, STERN L W, et al. Marketing channels[M]. 6th ed. 影印版.北京:清华大学出版社,2001:176-181.

（2）关系（relationship）。这是指分销商的员工与制造商的员工或制造商顾客之间的联系，这种关系的存在可以更高效率地完成分销及服务顾客的工作，并且让关系双方更加容易进行沟通。

（3）品牌资产（brand equity）。这是指对制造商品牌的专用投资。如果制造商品牌的塑造以及品牌战略的执行与分销商的活动没有关系，那么制造商就不必考虑前向一体化的问题，可以根据自己的资源安排和战略来经营自己的品牌，并且可以通过品牌来影响消费者的行为，进而增强对分销商的影响力。但在一些情况下，如果制造商品牌战略的实施需要分销商活动的支持与协助，那么分销商就投入针对制造商品牌的专用投资，这使得制造商会考虑采用前向一体化战略来增加对其品牌运营的控制。如制造商需要销售人员向其顾客解释与阐释其品牌、制造商品牌战略的实施需要独特的品牌陈列、存放与解释说明、制造商品牌战略的实施需要为顾客提供各种售前和售后服务，这些情况下分销商的活动对于制造商品牌资产的获得都非常必要，从而引发制造商对分销渠道一体化的考虑。

（4）专用分销能力（dedicated capacity）。这种专用分销能力（如仓储、运输、销售等）是为某个特定的制造商建立的，并且对于该分销商来说，这种能力是一种过剩的能力。一旦制造商终止合作关系，这些过剩的分销能力将很难用于其他制造商。显然，具有远见的分销商是很不愿意投入成本建立这种专用的分销能力的，因为一旦这种能力建立，就会将自己置于制造商投机行为的危险之下。如果这种专用的分销能力对于制造商而言是意义重大的，制造商就有必要通过前向一体化来获得这些能力。

（5）地点的专用性（site specificity）。这种专用性指的是制造商需要分销商在特定的地点来完成某些渠道功能（如仓储）。如果分销商在邻近该制造商的地点建设了一个专用的仓库，而该仓库都远离其他制造商，那么该分销商投资建设的这个仓库就具有非常强的地点专用性。与专用的分销能力一样，分销商往往不愿意将自己置于不利的地位，如果这种地点专用性对于制造商意义重大，那么通过前向一体化来获得相应的分销功能就成为必要。

（6）定制化的物质资产（customized physical facilities）。这是指分销商专门为某个制造商定制的一些设施和设备。如某个分销商为储存和搬运某一制造商的独特产品而设计了专门的货架、专用的叉车，这些物质资产就具备很强的定制化特征，该分销商难以将这些资产用于其他制造商产品。

可见，无形的专用资产和有形的专用资产在促使制造商前向一体化方面的作用机制存在着一些差异。对于无形的专用资产而言，由于这些资产往往表现为分销商某些独特的知识与能力，制造商为了加强对分销商的控制，避免自己陷入分销商的投机行为陷阱中，往往需要通过纵向一体化来解决问题。而对于有形的专用资产而言，由于这些资产往往需要分销商很多实质性的投入，而一旦投入，这些资产往往表现出很强的锁定效应，即分销商会由于这些专用资产的存在而陷入制造商的投机行为陷阱。因而有远见的分销商往往并不愿意对这些专用资产进行单方面的投入，而在这些专用资产对于制造商意义重大时，制造商将不得不前向一体化自己投资来获取相应的分销能力。

3. 专用资产转化为通用资产的可能性

虽然各种形式的专用资产使得制造商面对一个竞争不充分的分销商市场,从而使得渠道纵向一体化成为一种必要的战略,但制造商在实施纵向一体化战略时除了要考虑专用能力的价值这一关键因素以外,还必须考虑的一个因素就是专用资产转化为通用资产的可能。与专用资产相对应,通用资产是可以用于很多交易关系的一般性资产,如果专用资产会在未来的某个时间转化为通用资产,那么制造商的前向一体化就可能会妨碍其分销效率的提升。如我们前面举的那个电子元件市场的例子,我们假设制造商B的产品之所以独特是由于它拥有一种独特的技术,而这种技术产业内其他制造商都没有。然而,随着时间的推移,独特的技术可能会在产业内慢慢扩散,这使得其他制造商也会拥有这种独特的技术。如果制造商B在只有其拥有这种独特技术时采用了前向一体化战略,直接控制那些具有独特销售知识与技能的销售人员来完成销售,那么随着这种技术在产业内的扩散,越来越多的分销商及其销售人员都会掌握以往独特的销售知识与技能。在这种情况下,制造商所面临的竞争不足的分销商市场现在变得充分竞争了,制造商可以通过市场机制获得更有效率的分销活动,一体化战略在这样的市场中可能效率并不高。我们这里提出的问题是制造商的前向一体化战略不仅需要考虑到某些专用资产转化为通用资产的可能,还需要考虑从一体化渠道模式转向市场化渠道模式的转换成本。很多时候,这种转换成本是非常高的,因为这不仅涉及许多有形资产的重置问题,也涉及公司员工的转岗、重置,甚至解雇的问题。从某种程度上说,这些成本构成了企业从一体化渠道模式向市场化渠道模式转换的重要壁垒。

3.2.3 应对环境不确定性时的纵向一体化

推动企业进行渠道纵向一体化的第二种情形是环境的不确定性。不确定的环境就是由于环境要素非常复杂并且快速变化,这使得企业往往难以有效地对环境进行预测。复杂多变的环境构成了企业经营的一个巨大挑战,这种环境要求企业能够快速对环境的变化作出反应,即要求企业保持高度的灵活性与弹性。

在这样的环境中,市场化的渠道模式使得企业远离终端市场,市场环境的变化等信息往往有赖于中间商来进行传递,而企业作出的一些策略上的调整信息,也有赖于这些独立的中间商一级一级地向市场传递。因而市场化的渠道模式可能带来的问题有两个方面:一方面,由于信息的传递环节多,并且信息的传递有赖于独立的分销企业,制造商可能很难及时、准确地获得市场环境变化的信息,这种信息传递的滞后性和失真使得制造商难以有效地应对复杂多变的市场环境。另一方面,即使制造商获得了相对准确、及时的市场信息,其作出的策略调整的执行还有赖于那些独立的分销商的配合,这些拥有各自目标的独立中间商往往使得制造商无法对其策略的执行实施有效的控制,这也会极大地削弱企业应对环境变化的能力。上述问题的存在使得面对高度不确定性环境的企业会考虑实施渠道一体化,以加强对环境信息的获取,以及战略与策略调整执行过程的控制。

在这个问题上,往往有很多学者持有不同的意见。这些不同意见主要是对纵向一体化能否提高企业应对不确定性环境的能力的质疑。在一体化的渠道模式下,制造商为了

直接服务终端市场往往需要建立比较庞大的组织体系以在企业内部完成将商品从生产企业向消费者转移的功能。显然，对于绝大多数消费品而言，制造商为了完成分销活动而建立的这个组织体系是很难做到简洁、扁平的。在企业内部往往会形成一个多层级的组织结构，从市场一线获得的信息需要一级一级地通过这个组织结构向决策者传递，虽然这个传递的过程是在企业内部，但也一样会出现信息传递的滞后性与失真。与之类似，企业的战略与策略的执行也需要一级一级地向下传递，虽然执行过程更加可控，但并不能保证执行效率的提高。这种情况往往与一些管理学者提到的“大企业病”类似，即企业的组织体系过于庞大而导致企业的反应僵化，从而失去灵活性。

显然，上述两种观点都有其各自的道理，但能否将其整合到一个对企业的决策有参考与借鉴意义的框架中呢？营销学者科兰等提供了一个决策框架（图 3-2），该框架将 3.2.2 节提到的资产专用性整合进来，从而提供了一个更加综合的框架。^①

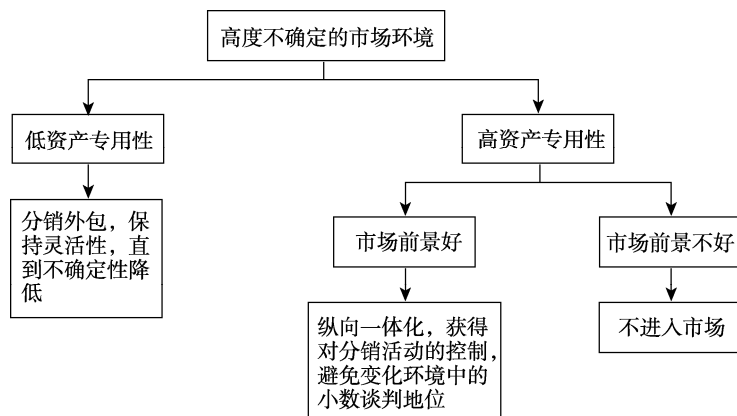


图 3-2 环境不确定性对渠道纵向一体化影响决策框架

在企业面临的市场环境高度不确定时，企业是否实施纵向一体化战略，还应当考虑渠道中资产专用性水平的高低。当渠道中的资产专用性水平比较低时，企业可以通过市场机制提高分销效率，因而此时企业应当对一体化战略比较谨慎，有效地利用市场机制可以保持企业面对市场的灵活性。而当渠道中的资产专用性水平比较高时，由于这种情况下市场机制可能会导致渠道效率的降低，因而一体化战略可能是比较合适的战略。但即使如此，由于一体化可能存在的问题，企业此时需要考虑的第二个因素是市场的前景如何。好的市场前景意味着在未来一段时间企业面对的市场规模与成长性都比较好，这会为企业绩效的提升提供基础条件。因此，企业可以通过纵向一体化加强对分销过程的控制，从而可以最大限度地避免企业在一个不确定性的环境中陷入小数谈判地位。而当市场前景堪忧时，企业采用一体化战略会令其在不远的将来即面对一体化渠道的调整与退出问题，因为低速成长或者萎缩的市场无疑会增大企业纵向一体化渠道的成本压力。因此，在这种情况下企业的战略可能面对第三种选择，即延缓进入市场，等待环境不确定性降低再做决策。

^① 科兰，安德森，斯特恩，等. 营销渠道[M]. 蒋青云，等译. 7 版. 北京：中国人民大学出版社，2008：306.

3.2.4 绩效模糊时的纵向一体化

前文我们已经提到分销商市场的竞争不足和市场环境的不确定性构成了制造商采取渠道纵向一体化战略的重要驱动力，但在分销商市场竞争比较充分，并且市场环境的不确定性水平也比较低的情况下，制造商是否就可以放心地将分销活动外包呢？答案是否定的，根据交易成本经济学的分析框架，不确定性除了环境的不确定性以外，还包括行为的不确定性，即制造商可能无法准确地判断分销商的工作绩效，这也是理论上所称的绩效模糊问题。当存在较高水平的绩效模糊时，制造商也具有进行渠道一体化的动机，这种动机不是来自合格分销商的缺乏，而是来自信息的缺乏。

一般而言，当制造商缺乏有效的标准来评价分销商的工作绩效，或者存在评价的标准，但该标准不准确时，绩效模糊问题就出现了。当制造商将销售工作外包给独立的分销商以后，一般情况下，制造商根据该分销商完成的销售额来评价其绩效水平的高低，而分销商及其销售人员一般也是根据销售额来获取报酬的。但如果制造商委托分销商销售的是一种全新的产品，分销商为了完成该产品的销售将不得不花费大量的时间来教育和说服其目标顾客，在这样的情况下，虽然分销商工作很努力，但由于市场的启动往往比较缓慢，其完成的销售额可能处于较低的水平。在这样的情况下，制造商能否使用销售额来评价分销商的工作绩效呢？显然，销售额在这样的情况下不是一个准确的评价指标。那么，制造商也就无从准确地判断到底是市场启动缓慢造成了销售额水平很低，还是分销商工作不努力造成了这样的结果。如果没有更好的标准来准确评价分销商的工作绩效，制造商采用纵向一体化战略，用其自己的销售队伍来替代分销商的销售队伍，而后采用企业内部的管理制度来监督和考核销售人员的工作绩效似乎就是更为可行的办法。在企业内部，制造商可以采用投入指标（如销售人员拜访潜在顾客的数量）来代替诸如销售额这样的产出指标更好地评价其销售人员的绩效。

相对于不准确的评价指标而言，另一种情况是制造商很难找到合适的指标来评价分销商的工作绩效。如一些服饰制造商会在将其商品直接通过网络销售渠道出售给消费者的同时，也和一些代理商签约，委托代理商在不同的城市开设实体的专卖店或入驻购物中心。这些代理商会在负责区域内进行选址和店铺的经营，聘用专业的销售人员对进入门店的消费者进行商品的介绍、推荐、服务以及促销，吸引消费者对商品产生购买欲望并推动购买行为的发生。而有些消费者在线下门店产生了购买欲望之后，却会选择到网络销售渠道进行购买。这样由代理商的销售人员带来的销售额最终发生在制造商的网络销售渠道。此时，制造商能用什么标准来评价代理商的工作绩效呢？如何将网络销售额中由代理商的销售人员带来的那部分分离出来呢？显然这是一项比较困难的任务。而绩效模糊问题同样会发生在网店身上，如果制造商用销售额来评价网络销售渠道的绩效，那么在其实现的销售额中有多少是网络销售渠道自己的销售工作带来的？又有多少是由代理商在实体店铺内进行商品展示，而由代理商销售人员的销售促进和服务带来的呢？如果服饰制造商很难准确地对这些分销商的绩效进行评价，用纵向一体化的方式，将代理商的销售人员内部化，采用统一的库存管理系统或使用投入指标来监督和评价销售人员的工作就成为可行的选择。现实中，另一种解决此类问题的办法就是，制造商将网络

销售和实体销售两个渠道区隔开，即代理商在实体店铺展示的商品无法在网络销售渠道买到，只能在实体店铺购买，这样用销售额来评价网络和实体两个渠道的绩效就成为更有效的评价标准。

3.3 营销渠道控制：渠道纵向一体化的另一个视角

前面两节我们主要从经济学的角度审视了渠道纵向一体化问题，除了企业面对的分销商市场竞争不足、市场环境不确定性以及绩效模糊等因素以外，制造商进行渠道纵向一体化还有一个很强的驱动力，这就是获得渠道的控制权。本节我们将从这一视角来透视渠道纵向一体化的决策问题，希望能够和经济学视角的观点相互补充，深化读者对渠道纵向一体化问题的理解。

3.3.1 在渠道控制与成本之间平衡

在竞争激烈的市场上，拥有渠道的控制权对于制造商来说具有非常重要的意义。一方面，拥有渠道控制权可以令制造商的营销战略与战术方案得到更好的执行，这对于在终端市场上塑造制造商的品牌以及获取市场竞争力都非常关键。另一方面，拥有渠道控制权赋予了制造商制定“游戏规则”的权力，制造商可以制定对其更为有利的渠道政策，从而可以在渠道剩余的分配中获得更多的份额。当制造商的分销商规模与实力越来越大、制造商市场的竞争越来越激烈时，协调那些独立的分销商的行为的难度越来越大，这将给制造商的市场地位带来非常大的影响。最为不利的情况是，制造商的营销渠道完全被分销商控制，这相当于制造商将自己的命运交给了分销商，这将是所有制造商所不愿意面对的。

虽然获得渠道的控制权对于制造商意义非凡，但渠道控制权的获得显然不是免费的午餐，制造商需要对这种控制权支付相应的成本。我们已经在 3.1 节中说明，营销渠道的纵向一体化不是一个非此即彼的问题，而是个程度的问题。与之相应的是，越是趋向完全内部化的一端，制造商对渠道的控制权也就越大。渠道控制水平最高的情况出现在完全一体化时，企业将所有的分销活动纳入企业组织体系内部。与之相反，越是靠近完全市场化的一端，制造商对渠道的控制水平也就越低，在渠道完全外包的情况下，由于制造商面对的是各自独立的分销商，其对渠道的控制也可能处于非常低的水平。如同我们在探讨一体化的成本与收益时所讲到的那样，渠道一体化往往伴随着巨大的渠道建设与维护成本，因而渠道控制权的增加往往伴随着渠道成本的增加。在控制程度最高的完全一体化情况下，企业将为建设和维护一体化的渠道支付巨额的成本。而在另一个极端，企业将分销活动完全外包给那些独立的分销商时，企业建设和维护渠道的成本极大地降低了，但此时企业却失去了对渠道高水平的控制。如图 3-3 所示，渠道纵向一体化的另一个侧面实际上是制造商在渠道控制权与渠道成本之间进行平衡的一个战略决策。在其他情况不变的情况下，制造商应该寻找这样一个理想的平衡点：用比较低的渠道建设与维护成本获得比较高水平的渠道控制。

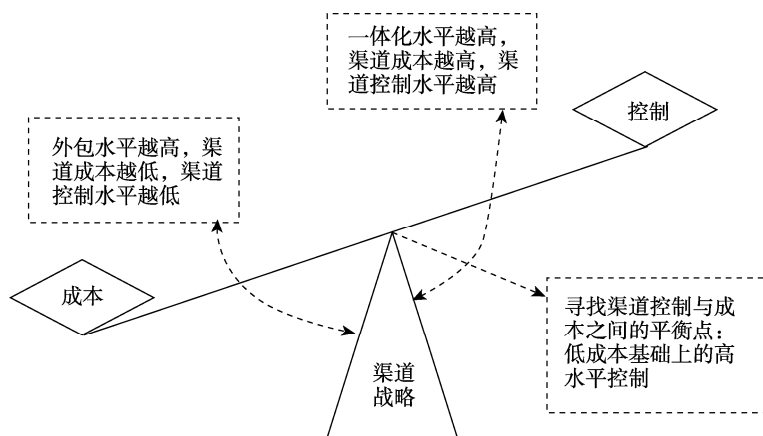


图 3-3 渠道成本与渠道控制的平衡关系示意

3.3.2 市场化与一体化之间组织形态的基本分类框架

如前文所述，在完全一体化与完全外包之间，存在着一个广阔连续分布带，这些不同类型的中间组织形态为企业寻找渠道成本与渠道控制之间的平衡点提供了多样化的选择空间。营销学者们的相关研究为我们了解和分析这个连续分布带的构成提供了较为清晰的框架。

营销学者韦伯斯特（Webster）在一篇题为《公司中市场营销作用的变化》的经典论文中将市场营销的交易关系分为从纯市场交易到垂直整合的连续分布的七种典型形态（图 3-4）^①，在这个连续分布的交易关系图谱中，越靠近纯市场交易的一端，交易关系越依赖市场价格机制；越靠近垂直整合的一端，交易关系就越依赖产权机制。显然，这一交易关系的图谱是完全适用于制造商与分销商的交易关系分析的。以纯粹的市场机制为基础的市场交易遵循着新古典经济学关于理性经济人和完全市场竞争的假设，在这样的渠道关系中，制造商的渠道运营成本是很低的，但也很难对渠道成员的行为施加控制。在追求每次交易利润最大化的纯粹市场交易关系逐渐发展为重复性交易关系、长期关系、伙伴关系、战略联盟、网络组织，直到垂直整合的过程中，渠道关系会变得越来越紧密，从单一地依靠市场机制到渠道关系中涉及不同的产权安排，制造商运营渠道的成本在逐渐增加，而与之相应的是，渠道控制水平也会逐渐提高。

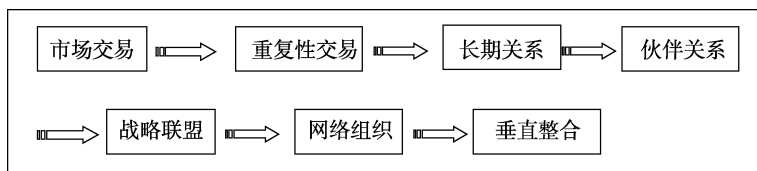


图 3-4 市场化与一体化之间的中间组织形态

^① WEBSTER F E Jr. The changing role of marketing in the corporation[J]. Journal of marketing, 1992, 29: 1-17.



案例 3-2 雅戈尔，服装界的“异类行星”

但是在市场化与一体化的垂直整合之间的中间组织形态可能要比韦伯斯特模型所展示的情况更为多样化，一些关系营销学者将市场化与一体化之间的各种中间组织形态统称为关系交换（relational exchange）。显然关系交换的连续分布带中既包括没有产权安排的各种重复性或长期的交易关系，也包括涉及各种产品安排的交易关系（图 3-5）。在各种不同类型的渠道组织形态中，除了市场机制和产权机制以外，营销学者们还提出了另外两种可以用来控制渠道关系的机制，即契约机制（contractual control）和规范机制（normative control），关于这两种控制机制（control mechanism），我们将在本书营销渠道治理部分予以详细阐述，下面我们重点展开对涉及产权安排的渠道控制机制的说明。

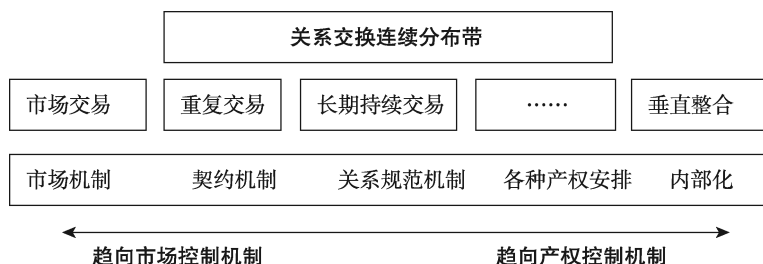


图 3-5 各种交易组织形态与渠道控制机制示意^①

3.3.3 通过准纵向一体化实现渠道控制

在非纵向一体化渠道模式中，制造商之所以很难对分销商的行为施加控制，主要是因为分销商都是各自独立、拥有各自目标的企业，并且在制造商与分销商的交易关系中，二者的目标在很多时候是难以统一的。如制造商可能为了获得市场份额和长期收益而愿意放弃短期的收益，但分销商可能更为关注短期的收益，对利润的追逐使得分销商很难与制造商站在同一个阵营中。虽然纵向一体化可以完全解决这一问题，但我们现在所要寻找的方案恰恰在于通过非完全内部化的方式来实现对分销商行为的控制。

下面我们来看一个空调行业的案例。^②格力空调目前是中国空调市场的领导者，从 20 世纪 80 年代末、90 年代初开始，格力空调就在不断探索与优化其渠道组织模式。20 世纪 90 年代前半期，格力空调的渠道模式经历一次从主要依靠专卖店的一体化模式向主要依靠经销商的外包模式的转换，这主要是出于公司业务迅速增长的需要。格力以各个省级行政区为单位，在每个省（区、市）与少数规模较大、实力较强的经销商建立合作关系，主要依靠省级市场的经销商来完成市场覆盖。在这一阶段，格力可以充分利用经销商之间的竞争来提高渠道绩效，公司业务也迅速增长。随着市场竞争的加剧，1996

^① 张闯，夏春玉，梁守砚. 关系交换、治理机制与交易绩效：基于蔬菜流通渠道的比较案例研究[J]. 管理世界, 2009(8): 124-140, 156.

^② 庞亚辉. 在坚持与博弈中探索——解析格力渠道策略的前世与今生[EB/OL]. (2006-03-13). <http://www.chinavalue.net/Article/Archive/2006/3/13/23144.html>.

年空调市场爆发了价格大战，在空调生产企业的价格大战中，格力发现原来的经销商渠道几乎处于失控状态。如格力原来在湖北有4个经销商，业绩都很好。但在价格大战中，这4个经销商为提升销售额，开始竞相降价、窜货，经销商之间的恶性竞争使得格力空调的市场价格体系和渠道秩序被冲乱了，格力和经销商的利益都受到了严重损害。针对这种情况，格力空调总经理董明珠设想能否通过产权纽带将制造商的利益与经销商利益绑在一起。这一设想与湖北经销商的自觉要求不谋而合，1997年底，格力与湖北的4个经销商共同出资成立了一家合资企业——湖北格力空调销售公司，这家合资企业取代原来的4个经销商成为格力在湖北市场上的唯一省级经销商。在这家合资企业中，4个经销商是大股东，格力空调仅以少量股份参股，并向合资公司输出品牌和管理，但这种产权纽带却很好地将制造商与经销商的利益绑在了一起。在湖北市场试点成功以后，格力迅速将这种模式推广到全国所有省级市场，并在每个省级市场内的地级城市市场上，也推行由省级合资公司和市级经销商合资组建销售公司的模式，但在这一层次的合资公司中，格力不占有股份。格力空调与省级大经销商的这种合资模式很好地统一了制造商和经销商的利益，成为20世纪90年代后期格力空调高速增长的重要引擎。

在格力的股份制合资企业渠道模式中，格力用少量的资本撬动了经销商渠道的控制权。但就如同理论观点所强调的那样，用产权来控制渠道，产权比例越大，控制力度越大，少量的参股虽然可以在相当大程度上统一格力与经销商的关系，但格力的控制力度还是比较弱的。2000年末，在作为示范的湖北市场上，格力与4个大经销商的合资企业运转率先出现了问题。格力认为，湖北合资公司的一些大股东想采用“移花接木”和“偷梁换柱”的手法，借格力品牌搞“体外循环”，将格力的资源转移到合资公司以外其个人注册的小公司中去，从中谋取暴利，从而损害了二、三级经销商的利益。湖北格力空调销售公司却认为，格力由于迅速发展，“帝王意识”日渐增强，不把各地的销售公司放在眼里。2001年初，格力在湖北成立了一家“新欣格力公司”取代湖北格力空调销售公司，随后，年销售额逾5亿元的湖北格力空调销售公司停止运营。类似的事件还在安徽、重庆及东北等地上演，格力空调由此开始了渠道组织模式的调整。这次调整的主要方式有两种：一是加大了对合资公司的股份持有，由原来的少量参股变为相对控股；二是吸纳了更多的经销商加入合资销售公司，进一步稀释原来大经销商的股份。经过这轮调整，格力空调加大了对股份制合资销售公司的控制力度。

从格力的渠道模式演化过程我们可以看出，用产权来控制渠道，其控制水平往往与渠道运行成本正相关，一体化的程度越高，渠道控制权越大，渠道运行成本也就越高。但格力的案例给出的一个重要启示是在从市场化走向一体化的过程中，企业可以通过少量投入产权的准一体化方式加大对渠道的控制权。而要增加产权投入，获得更大渠道控制权时，企业需要权衡的一个重要问题就是，增加的股份所带来的渠道成本能否通过获得更大的渠道控制权而得到补偿，这也就是成本与控制权所带来的收益之间平衡的问题。

3.4 全渠道视角下的渠道一体化决策

前面三节我们主要从经济学和渠道控制视角审视了传统渠道中制造商纵向一体化决

策。随着全渠道时代引发的电子商务销售额强劲增长，制造商期望重新设计分销渠道，如建立直接渠道，以降低管理费用和运营成本，降低进入新细分市场的成本或壁垒，以及获取全球共享信息。本节主要从制造商视角来阐述全渠道情境下其纵向一体化面临的新趋势、新挑战以及相应的解决机制，希望能够深化读者对渠道纵向一体化决策的全面理解。

3.4.1 全渠道视角下的渠道一体化新趋势

1. 基于消费者偏好建立网络直接渠道

随着移动支付和电子商务的发展，消费者获取信息的渠道越来越丰富，同时也更加关注渠道的便利性、产品可用性和交付时间周期等因素。资料显示，截至 2021 年 12 月，我国手机网民规模达 10.29 亿，占整体网民的 99.7%，移动支付业务量达 1 512.28 亿笔，占电子支付业务量比重达 55%，移动支付业务金额达 526.98 万亿元。^①互联网的高普及率极大地影响了消费者的购物行为，这使得满足客户偏好成为制造商实施纵向一体化战略的重要原因之一。制造商网络直销渠道是一种直接零售的形式，消费者使用联网设备通过互联网订购产品或服务，企业通过数字或实体方式在规定的交付周期内将客户指定产品或服务送到规定地点。

相比于传统的营销渠道，网络直接渠道具有如下特点。

（1）能够使生产制造商与消费者或用户直接接触。企业可以从消费者或用户那里得到第一手信息，如消费者或用户的意见、要求和建议，从而生产制造商可以对产品作出改进，提高产品质量，合理安排生产，以使生产和销售得到最大限度的匹配，更好地为消费者或用户服务。同时制造商可以直接获取消费者的行为数据，有效分析消费者对价格、库存、质量、产品多样性和关联性等的敏感度，从而精准了解和掌握消费者的真实需求、偏好变化规律，科学制定营销与运营策略。

（2）通过一对一的营销模式，企业可以同消费者或用户建立起良好的互动关系，由过去单向的信息沟通转变成双向的信息沟通。生产制造商的销售人员能利用互联网提供的各种便捷工具，如电子邮件、电子公告等，随时根据顾客需求及市场变化开展促销活动，提高产品销售量。同样，消费者或用户也可以通过电子邮件、网上论坛等形式将自己的建议、意见等信息反馈给生产制造商。

（3）网上直接渠道可以提供更加便捷的相关服务，如网上支付服务、网上售后服务和技术支持等，既可以方便消费者或用户，也可以使生产企业以最低的成本为消费者或用户服务。

（4）网上直接渠道可以大大减少过去传统渠道的中间环节，有效降低渠道成本，如库存成本、促销成本等，使企业能以较低价格销售产品，顾客也能从中获得价格的优惠。

2. 基于消费者需求实现快速响应

全渠道模式强调以消费者为中心，这使得制造商必须全程、全面、全线保持与消费

^① 2021 年中国移动支付行业竞争格局、重点企业经营情况及发展趋势[EB/OL]. (2022-08-17). <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1741384921041112112&wfr=spider&for=pc>.

者的接触,同时更要适应消费者多频次、少批量、定制化以及快速精准的需求,不断为消费者创造超预期的价值。这就要求制造商主动消除或打破传统渠道“中心化”结构并转变为“去中心化”结构,即消除传统零售的中间环节或在原有传统零售渠道的基础上开辟直接渠道,使制造商的产品或服务直接接触达消费者,这也解决了以往传统渠道中制造商获取消费数据精度低的问题。通过搭建消费者与制造商直接接触的网络渠道,让消费者与制造商直接交流,充分重视消费者需求并围绕消费者期望设计产品和柔性生产。当然,也应充分发挥制造商实体自营店的展厅效应,围绕消费者价值和期望设计服务水平,满足消费者高品质、异质化和体验式消费需求。如快时尚跨境电商 SHEIN 开设的线下实体店并不直接销售商品,而是借助线下空间为顾客提供试穿和查看商品服务。^①与此同时,制造商还需要关注消费者关于运输、配送、客服和售后服务等方面诉求的传递、接收和反馈通道,为其提供快速订货交货、较低商品缺损率、多样化的配送服务以及优质便捷的售后服务等一体化解决方案,将产品或服务高效送达消费者。

3. 基于消费者体验形成全渠道服务生态系统

随着云计算、大数据和人工智能等新一代信息技术的广泛应用以及抖音、快手和小红书等新社交媒体的不断涌现,消费者的消费模式、观念和结构发生了巨大的改变。这驱使制造商结合自身特点进一步调整与优化直接渠道,渠道产出内容经历了由单纯提供功能性产品转变为提供“产品+服务”,最后构成全渠道服务生态系统的演化过程。^②在制造商直接渠道(包括网络直接渠道和实体自营店)的初始阶段以提供产品为主、提供服务为辅,此时的辅助服务主要包括辅助售后和产品延保服务等。随着市场竞争越发激烈以及服务差异化优势日益凸显,制造商为了提升自身竞争优势和构建市场壁垒,在原来产品和辅助服务的渠道产出基础上提供更多的增值服务,融合发展为“产品+服务”的综合产出。在全渠道背景下,制造商直接渠道不仅是消费者了解商品、体验商品和购买商品的场所,还承担着商品送达以及满足消费者多渠道、多场景、多方式和综合一体化购物体验的功能。这使得制造商聚合相关渠道成员并发展成为互生和共生的利益共同体,构建注重消费体验和提高运营效率的服务生态系统,从而输出消费者满意的需求服务。生态系统成员包括制造商、批发商、零售商、顾客以及提供物流和其他服务流的第三方等,此时的制造商渠道一体化的最终目标不再是实现自身利益最大化,而是共同提高整个服务生态系统的适应性和可持续性。



案例 3-3 独角兽希音的全渠道生态系统构建

3.4.2 全渠道视角下的渠道一体化新挑战

1. 制造商侵占与竞争问题

随着互联网的快速发展、电子商务和移动技术的广泛应用,制造商基于消费者偏好

^① SHEIN 将在日本东京开设首个线下实体店[EB/OL]. (2022-11-02). <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1748368308648579950&wfr=spider&for=pc>.

^② 张建军,赵启兰. 面向新零售的全渠道供应链整合与优化——基于服务主导逻辑视角[J]. 当代经济管理, 2019(4): 23-29.

变化建立网络直接渠道以满足差异化和个性化的消费需求，更好地与消费者建立联系以及扩大产品覆盖范围的同时，也面临着如何有效进行渠道管理的挑战。传统渠道中制造商实施渠道一体化战略，与其他分销渠道向同一市场销售其产品产生多渠道冲突，制造商网络直接渠道也会与传统零售商渠道时常发生蚕食（cannibalization）或侵占（encroachment），导致跨渠道冲突频繁发生。不同渠道之间的目标、领域和认知等方面的差异，致使传统零售商将制造商网络直接渠道视为对其销售的一种威胁。^①具体来讲，首先，制造商网络直接渠道和传统零售渠道的目标往往不兼容。网络直接渠道往往为了实现自身的利润目标会依靠自身的成本优势大幅压低商品价格，对传统渠道的利益造成损害，阻碍传统渠道的目标实现。其次，制造商利用网络直接渠道销售产品或服务时，会与传统渠道中的零售商在较大的范围内争夺客户，引发有关经营范围和权限的领域冲突。最后，制造商通常认为采用网络直接渠道只是为了扩大市场、增加销售，使那些不愿意或不能够从其他渠道购买商品的消费者买到产品并不会损害传统零售商的利益，但传统零售商却认为这侵占了它们原有的市场份额。当然，也要考虑到零售商为了提升市场竞争力和扩大市场份额，在传统零售渠道的基础上开通网络直接渠道销售产品或提供服务，此时制造商建立网络直接渠道无疑会加剧二者之间的竞争和冲突。

2. 信息获取与整合问题

全渠道营销要求制造商全面了解、充分掌握消费者的真实需求信息，这使得如何有效获取和整合消费者信息成为全渠道管理的重要问题。在全渠道模式下，制造商与消费者可以在多个场景或接触点进行互动，而这些场景或接触点可以存在于制造商直接渠道中，也可以存在于制造商间接渠道中。对于直接渠道而言，间接渠道情况相对复杂。例如，某一汽车品牌消费者在抖音或小红书等社交媒体处获取产品信息并访问当地零售商，而制造商无法完整了解消费者与零售商在随后试驾和价格谈判中的互动，甚至不清楚该互动是否发生。即使制造商能够在直接渠道和间接渠道处有效获取消费者信息，但依然可能面临如何有效整合信息的问题。^②一方面，不同接触点或场景中销售人员将信息存储在不同的数据库，使得数据格式和报告标准存在差异，导致匹配不同接触点的同一客户数据可能极具挑战性。另一方面，不同来源的数据在可靠性方面存在差异。例如，不同的零售商在编码数据时使用不同的规则和定义，造成交互数据中丢失一些关键信息，无法准确判断数据的有效性和真实性，致使制造商无法有效整合不同渠道中信息。

3. 渠道成员协作问题

全渠道模式要求所有渠道成员共同参与，围绕消费者需求、数据信息和物流配送等方面进行资源有效配置和整合，实现跨越线上和线下渠道的商品或服务无缝衔接到消费者手中，满足消费者任何时间、任何地点和任何方式了解商品、体验商品、购买商品到商品送达的全过程需求，这也对渠道成员间的协作提出了更高的要求。一方面，在全渠道背景下制造商通常会通过传统实体零售渠道、网络零售渠道、实体直接渠道或网络直

^① 科兰，安德森，斯特恩，等. 营销渠道[M]. 蒋青云，等译. 6版. 北京：电子工业出版社，2003.

^② CUI T H, GHOSE A, HALABURDA H, et al. Informational challenges in omnichannel marketing: remedies and future research[J]. Journal of marketing, 2021, 85(1): 103-120.

接渠道等多种渠道将产品运输到终端消费者处。这些渠道在长期的互动过程中形成了一种竞合关系,使得渠道成员容易出现关系松散和协作不畅等问题。另一方面,消费者对体验、便捷和时效等需求不断提高,对缺货容忍度逐步下降以及市场竞争不断加剧的现实,使此时的渠道成员以争夺更大的市场份额、实现自身利益最大化为目标,而较少关注渠道成员间的协作。

3.4.3 全渠道视角下的渠道一体化新解决机制

1. 渠道冲突协调机制

解决渠道冲突主要采用多重渠道区隔策略和多重渠道整合策略。^①其中多重渠道区隔策略的主要措施是进行品牌差异化营销,即分别为直接渠道和传统间接渠道的产品设计不同的营销组合。品牌差异化可以为不同类型的渠道成员提供一定水平的专营权,使多重渠道接触多样化的市场,避免在多个渠道中销售同样的商品。具体来说,渠道区隔的品牌差异化措施包括在不同渠道中使用差异化产品组合、差异化定价策略和差异化品牌名称。尽管可以采用上述措施对渠道进行区隔,然而现在的消费者更加倾向于全渠道购买,完全把渠道区隔开是不可能的。此时,应采取多重渠道整合策略,其关键在于直接渠道的数量和功能定位。全渠道可分为沟通渠道和分销渠道,可同时涉及沟通功能和分销功能。当制造商建立网络直接渠道时,其渠道功能定位是与独立渠道合作伙伴直接竞争还是进行双向信息沟通并将订单派发给合作伙伴,以及直接渠道的数量,这会影响到渠道合作伙伴的反应以及品牌整体业绩。^②制造商建立网络直接渠道主要基于消费者偏好这一外部环境因素,因此网络直接渠道的功能以沟通为主、分销为辅。当制造商向其他渠道伙伴明确其网络直接渠道的功能时,可以有效管理制造商侵占或竞争而引发的渠道冲突。

2. 信息获取与整合机制

全渠道策略的执行效果取决于跨渠道和客户旅程各个阶段信息的可用性,因此,必须建立健全信息获取与整合机制,推进全渠道全过程的信息共享,降低信息不对称的风险。制造商在间接渠道获取信息时,可以借助第三方平台识别已知客户。如借助京东营销云平台将公域、私域用户进行连接,并结合京东系其他营销服务、产品进行市场洞察,深化对消费者特性、兴趣和社会属性等方面的认知。^③当然,企业也可以通过设置开放网络跟踪和获取已知或潜在客户信息。在整合不同渠道数据来源时,现代信息技术如区块链技术,可将输入的数据放置在一个受保护的区域并强制执行某一标准以进行数据整合,同时记录在区块链中的数据很容易被参与者访问,具有不可篡改、去中心化和信息真实可靠等特点。综上,新一代信息技术能够打通制造商直接渠道、间接渠道和其他渠道之

① 王国才,赵彦辉.多重渠道冲突管理的渠道区隔与整合策略——基于电子商务的研究框架[J].经济管理,2009(8):106-122.

② AILAWADI K L. Commentary: omnichannel from a manufacturer's perspective[J]. Journal of marketing, 2021, 85(1): 121-125.

③ 京东营销云发布:不局限站内,瞄准全域[EB/OL].(2022-01-05).https://ishare.ifeng.com/c/s/v002HU4P2x89bAARAvMVNL5nCBvkhMuQm6xbawdv--XwOng__.

间的壁垒，提升不同渠道间的信息透明化程度，促进成员间信息获取，同时能够有效解决不同渠道间信息无法互联互通的难题，助力实现数据存储和共享等过程融会贯通。如2018年小米与安佳开启区块链广告“桥计划”，运用区块链技术完成链上数据交换、进行区块链数据驱动的品牌广告投放与广告数据的链上追踪，帮助安佳依托既有用户实时更新客群动态，发现虚拟数字身份的隐性特征关系网络，匹配、挖掘新的潜在客群，实现更贴近真实的广告投放预测。^①

3. 利益协调与分配机制

在全渠道模式下，渠道成员间的利益关系错综复杂，为保证全渠道服务生态系统的稳定运行，建立以合作共赢为目标的利益协调与分配机制显得尤为重要。^②具体来讲，首先，制造商可以与其他渠道成员共同投资建立战略联盟，并以正式契约形式规范化和制度化利益分配方案。其次，制造商应坚持公平公正的利益分配原则，确保渠道成员间的平等、互利互惠关系并保证各渠道成员享有投入与产出、风险与收益之间的对等关系，维持全渠道成员的平衡与稳定。最后，制造商建立网络直接渠道在一定程度上会损害零售商的利益，因此，制造商要强化零售商利益保障机制建设和完善零售商与制造商的利益分配机制，促进渠道成员协同发展、合作共赢。

本章提要

对于将要进入市场的企业而言，在设计营销渠道结构时，企业面临的一个基本决策就是由自己完成分销活动，还是将分销活动外包给市场上独立的中间商完成。这个问题的本质是企业是否将分销活动完全内部化，即纳入企业的职能范围内来完成。渠道纵向一体化问题所涉及的理论基础主要是交易成本经济学。

在交易成本经济学最初的分析框架中，纵向一体化是一个自营或外包的非此即彼的决策，当制造商将分销活动完全外包给独立的中间商完成时，双方使用传统的市场机制来组织交易，所有分销活动由分销商独立完成，分销活动所发生的成本、收益与损失也都由分销商独立承担。而当制造商将分销活动完全内部化，即由制造商自营分销活动时，所有分销活动由制造商独立完成，分销活动所发生的成本、收益与损失则全部由制造商来承担。在完全市场化与完全内部化之间存在着各种各样的中间形态，即渠道纵向一体化是个程度的问题，而外包或自营不过是这个连续过程的两个极端。

渠道纵向一体化还是个方向的问题，营销渠道是由制造商、批发商和零售商纵向排列构成的一个系统，因而这个链条上的任何一个主体在理论上都具有实施渠道一体化的可能。制造商可以采用前向一体化进入批发和零售环节，批发商也可以通过前向一体化进入零售环节，以及通过后向一体化进入生产制造环节；零售商也可以通过后向一体化进入批发或生产制造环节。

一般而言，渠道纵向一体化所涉及的成本主要包括以下方面：建立分销机构的成本、

^① 先行一步|小米携安佳开启全球首个全链路区块链广告的投放应用[EB/OL]. (2018-09-17). https://www.sohu.com/a/254367123_117194.

^② 赵晓飞. 全渠道模式下农产品供应链整合的理论框架与保障机制[J]. 商业经济与管理, 2022(7): 5-17.

维护分销机构的成本、雇用与培训分销机构员工的成本、了解市场及分销知识的学习成本、资本投入的机会成本、管理者精力与时间的机会成本、渠道冲突的协调成本。

一般而言,纵向一体化能够给企业带来的收益包括以下几个方面:自营渠道获取的分销收益、对分销过程进行控制带来的收益、为其他企业提供分销服务获取的收益、对顾客与市场的直接了解带来的间接收益。

一般而言,外包渠道除了可以为制造商节约大量的渠道建设与维护成本以外,还具有以下吸引力:分销商具有专业化的业务和知识、分销商具有分销活动的规模经济性、分销商拥有分销活动的协同效应、独立的分销商可以更好地了解和服务市场、分销商具有努力工作的动机。

一般而言,公司的目标是实现长期总体投资回报的最大化,因而企业在决定是否要对渠道进行一体化时就必须考虑投入渠道一体化中的投资是否提高了公司的投资回报,以及这些投资回报的水平是否超过了将这些资源用于其他用途所产生的回报水平,即企业投资的机会成本问题。渠道纵向一体化决策的影响因素包括:竞争不足、应对环境不确定性、绩效模糊。制造商进行渠道纵向一体化还有一个很强的驱动力,就是获得渠道的控制权。

在全渠道背景下制造商渠道纵向一体化面临着新趋势,包括基于消费者偏好建立网络直接渠道、基于消费者需求实现快速响应以及基于消费者体验形成全渠道服务生态系统。同时,其也面临着新的挑战,包括制造商侵占与竞争问题、信息获取与整合问题以及渠道成员协作问题。最后,结合传统渠道一体化理论提出新的解决机制,以协调渠道冲突、实现信息有效获取与整合以及渠道成员的协同发展。

拓展阅读

1. RINDFLEISCH A, HEIDE J B. Transaction cost analysis: past, present, and future applications[J]. Journal of marketing, 1997, 61: 30-54.
2. GEYSKENS I, STEENKAMP J B E M, KUMAR N. Make, buy, or ally: a transaction cost theory meta-analysis[J]. Academy of management journal, 2006, 49(3): 519-543.
3. POPPO L, ZENGER T. Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services[J]. Strategic management journal, 2015, 19(9): 853-877.
4. AILAWADI K L, FARRIS P W. Managing multi-and omni-channel distribution: metrics and research directions[J]. Journal of retailing, 2017, 93(1): 120-135.

即测即练

自
学
自
测



扫
描
此
码