



第一节 渠道运营管理

【知识点】渠道冲突管理

（一）渠道冲突的定义和分类

1. 渠道冲突的定义

渠道冲突是指渠道成员之间因为**利益关系**产生的矛盾和不协调。渠道冲突的**本质**是渠道主体利益、行为和心理上的冲突。



第一节 渠道运营管理

(1) 厂商支持不一致。

【实例】某二级代理商会因为生产厂商给予相邻区域代理商更大的广告支持而不满，从而导致渠道冲突。

(2) 倾销或窜货。

【实例】甲地区分销商不执行分销协议约定，向乙地区低价倾销或窜货，同样会引起乙地区分销商的不满和愤怒而产生渠道冲突。



第一节 渠道运营管理

2. 渠道冲突的分类（重点）

（1）按照渠道成员的层级关系划分

①水平冲突。指同一渠道中同一层次的成员之间的冲突。

②垂直冲突。指同一渠道中不同层次的成员之间的冲突。

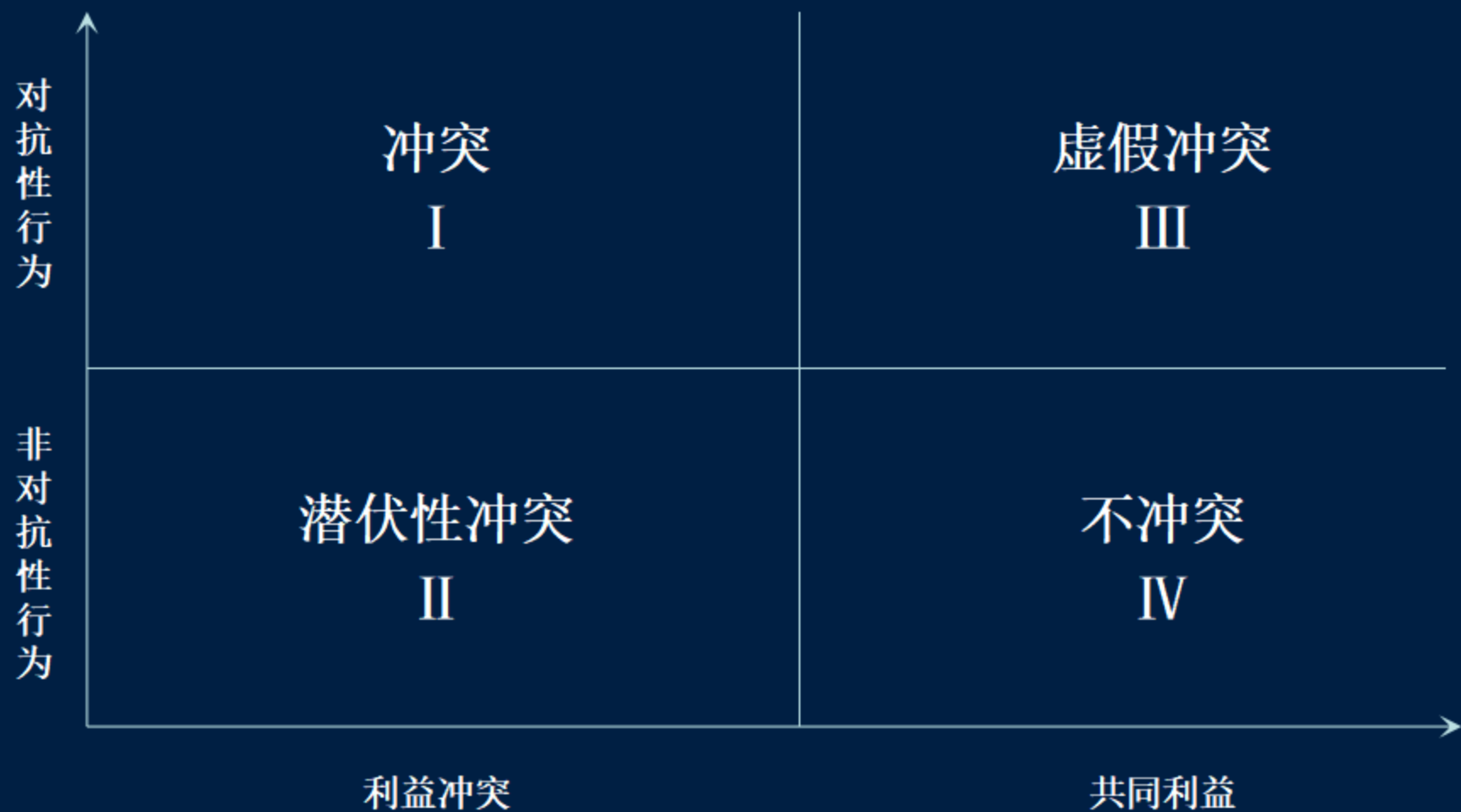
③多渠道冲突。指当某个厂商建立了两条或两条以上的渠道向同一市场出售产品或服务时，发生在这些渠道之间的冲突。

（2）根据利益冲突与对抗性行为的关系划分。

学者杜茨根据是否存在利益冲突和是否具有对抗性，将冲突分为四种类型：冲突、潜伏性冲突、虚假冲突和不冲突，如图所示。



第一节 渠道运营管理





第一节 渠道运营管理

①象限I。冲突是指同时存在对抗性行为和利益冲突的情况。

②象限II。潜伏性冲突是指存在利益冲突，但不存在对抗性行为的情况。

③象限III。虚假冲突是指不存在利益冲突，但是双方存在对抗性行为的情况。

④象限IV。如果对抗性行为和利益冲突都不存在，那么这种状态就称为不冲突。



第一节 渠道运营管理

(3) 按照渠道冲突程度划分。

根据冲突频率、冲突强度以及冲突事件的重要程度，将渠道冲突分为三个层次，低度冲突区、中度冲突区和高度冲突区。

①冲突强度。指冲突双方争执的激烈程度。②冲突频率。指冲突发生的频繁程度。③冲突事件的重要程度是指引起冲突的问题的重要程度。



第一节 渠道运营管理

(4) 按照渠道冲突对企业发展的影响方向划分。

①功能性冲突。指渠道成员通过相互对抗消除渠道成员间潜在的、有害的紧张气氛和不良动机的行为。通过提出和克服分歧，激励对方并相互挑战，从而共同提高绩效。

【例】生产厂商给予表现优秀的经销商的返利奖励和促销奖励可能会对其他经销商产生一些影响，但是这些影响运用得力能产生“鲶鱼效应”，成为其他渠道成员发展的动力。



第一节 渠道运营管理

②破坏性冲突。指渠道成员间的不安心理和对抗动机外化成对抗性行为，并超过了一定的限度，对渠道绩效水平和渠道关系产生消极的破坏性的影响的一种冲突状态。

【例】如窜货、赖账、制假售假等行为导致的渠道冲突。



第一节 渠道运营管理

（二）渠道冲突产生的原因（了解）

（1）**角色错位**。如果一个渠道成员的行为超出了其他渠道成员预期可接受的范围，就会出现角色错位。模棱两可的角色定位以及角色定位的随意更改必将导致渠道成员之间的冲突。

（2）**目标差异**。如果同一渠道系统中的所有成员都有共同的目标，那么各自的效率和利益将会实现最大化。但事实上，渠道每个成员都有各自的利益和目标，有些可能重叠，而有些则可能毫不相关，甚至背道而驰，这样就会引发冲突。



第一节 渠道运营管理

(3) 观点差异。观点差异是指渠道成员对同一情景或同一刺激作出的不同反应。

【例】一个零售商如果觉得30%的毛利率是合适的，那么20%的毛利率就会使他觉得不公平。然而，制造商可能认为给零售商20%的毛利率已经足够。



第一节 渠道运营管理

(4) 沟通困难。沟通困难是指渠道成员之间缺乏沟通、沟通不畅或错误沟通等。

(5) 决策权分歧。决策权分歧反映了渠道成员对于特定领域权力归属的认识不同。这种分歧往往发生在各成员对外在影响范围不满意的时候。

【例】有权决定商品最终销售价格的是制造商还是零售商等。



第一节 渠道运营管理

（6）期望差异。期望差异是指不同的渠道成员对未来发展的不同估计、不同预期。在正确认识市场的基础上，这种差异并不明显。

（7）资源稀缺。资源稀缺是指由于渠道资源分配不均而造成的冲突。

【例】一家制造商在决定采用间接销售渠道后，仍然决定保留其价值较大的客户作为自己的直接客户，这样就会导致渠道成员产生不满。



第一节 渠道运营管理

（三）渠道冲突的处理（了解）

（1）以共同利益为基础确定渠道成员的长期目标。

（2）鼓励各渠道成员积极参与渠道活动和相关政策的制定过程。

（3）适当运用激励手段。

（4）采用人员交换的做法减少渠道冲突。

（5）利用好协商、调解、仲裁和诉讼等冲突处理手段。

（6）适时清除渠道成员。



第一节 渠道运营管理

【注】①协商。指当事人双方在平等自愿的基础上，抱着公平、合理解决问题的态度和诚意，通过陈述事实、交换意见、多方沟通等方法，找出解决问题和争议办法的一种方式。

②调解。指双方或多方当事人就争议的实体权利、义务，在人民法院、人民调解委员会及有关组织主持下，自愿进行协商，通过教育疏导，促成各方达成协议、解决纠纷的办法。调解包括法院调解、人民调解和仲裁调解三类。



第一节 渠道运营管理

③仲裁。指纠纷当事人在自愿基础上达成协议，将纠纷提交非司法机构的第三者审理，由第三者作出对争议各方均有约束力的裁决的一种解决纠纷的制度和方式。仲裁在性质上兼具契约性、自治性、民间性和准司法性。

④诉讼。指处于平等对抗地位、有纠纷的双方向处于中立地位的裁判方陈诉纠纷，并请求裁判方解决其纠纷的活动。



第一节 渠道运营管理

【小结】

消费品	1. 分类：①便利品（日用品、冲动购买品、应急物品）②选购品③特殊品④非渴求品 2. 分销模式：①厂家直供模式②多家经销（代理）模式③独家经销（代理）模式④平台式销售模式
服务产品	1. 分类 ①人体处理服务：人必须在场 ②脑刺激处理服务：人的意识必须在场 ③物体处理服务：物必须在场 ④信息处理服务：人和物均不必须在场
渠道成员的激励	沟通激励、业务激励、扶持激励
渠道权力的来源	奖励权、强迫权、法定权、认同权、专长权、信息权
渠道权力的运用	许诺战略、威胁战略、法律战略、请求战略、信息交换战略、建议战略
渠道冲突的分类	①层级关系：水平冲突、垂直冲突、多渠道冲突 ②利益冲突与对抗性行为的关系：冲突、不冲突、虚假冲突、潜伏性冲突 ③渠道冲突程度：低度冲突区、中度冲突区、高度冲突区 ④渠道冲突对企业发展的影响方向：功能性冲突、破坏性冲突