

渠道衝突管理與供應鏈協同管理在寶潔公司的體現 The Embodiment of Channel Conflict Management and Supply Chain Coordination Management in P&G

李雨珂^{1*}
Yu-Ke Li

摘要

寶潔公司是一家美國消費日用品生產商，也是目前全球最大的日用品公司之一。本文通過牛鞭效應的相關理論，將綜合收益總額作為參考數列，通過對寶潔公司在不同地區、不同品牌和與不同分銷商合作所構建的多種供應鏈，對其方差與變異係數進行整理分析比較，得到兩者的數據分析結果有明顯差異，而寶潔公司所處的宏觀環境以及其在渠道衝突管理方面的成功經驗與管理模式，對中國日化產業的發展提供學習經驗；此外，在渠道衝突的整體分析中，寶潔與沃爾瑪的渠道供應鏈最為穩定，本質上已超越單一商業合作的範疇，代表未來渠道合作的基本趨勢和方向。“寶潔-沃爾瑪模式”對於解答目前國內製造商和連鎖巨頭之間出現的問題和矛盾，以及渠道創新合作策略都具有十分重要的指導意義。

關鍵詞：渠道衝突、寶潔公司、管理理念、協同管理、牛鞭效應

Abstract

P&G is an American consumer commodity manufacturer and one of the largest commodity companies in the world. Based on the theory of Bullwhip Effect, this paper takes the total comprehensive income as the reference series to arrange, analyze and compare the variance and coefficient of variation of various supply chains built by P&G in different regions, different brands and different distributors. Results of the data analysis demonstrate the significance in difference. This paper also conducts a deep understanding of the macro environment of P&G and studies its successful experience and management mode in channel conflict management to provide learning experience for the development of China's Daily Chemical Industry. The remarkable progress of P&G in recent years is proved to depend on the collaborative management of the supply chain and collaborative business model of P&G and Wal Mart is a very successful channel cooperation case. In essence, it has gone beyond the scope of single business cooperation and represents the basic trend and direction of channel cooperation in the future. "P&G-Wal Mart model" is therefore of great guiding significance to solve various problems and contradictions between domestic manufacturers and chain giants as well as channel innovation and cooperation strategies.

Keywords: Channel Conflict, P&G, Management Philosophy, Collaborative Management, Bullwhip Effect

¹ 廈門大學嘉庚學院管理學院電子商務專業 723929392@qq.com*通訊作者

1. 前言

渠道衝突管理是當今發展較完善的管理方式，已在西方學術界形成較為系統化的衝突管理理論，並得出許多有價值的結論（馬詠梅，2007）；此外，供應鏈管理在現代企業管理中的地位日益重要，內涵日益豐富，也已從企業內部擴展到企業外部，從企業內部信息化，擴展到戰略合作客戶和合作夥伴之間的信息共享與協作（楊俊鋒，2007）。

渠道衝突管理是指一定的渠道衝突能產生建設性的作用，它能導致適應環境變化的更多的動力。更多的衝突是失調且具有破壞性，衝突管理的問題不在於是否應該消除這種衝突，而在於如何更好地管理衝突；其中的營銷渠道衝突問題是目前市場最常出現的問題。營銷渠道是現代企業活動的重要組成部分，也是企業進行市場經營的關鍵環節，它是由“一整套”渠道成員所組成，這些成員通常包括生產商、中間商（批發商、零售商、輔助機構）和最終用戶（企業、消費者）（孫選中與李培，2007）。

在渠道衝突的研究中，涉及到一個很重要的相關概念就是“渠道合作”，是指渠道成員為了共同的及各自的目標，而採取互利性的共同行動和形成的共同意願，從而達成的相互合作。渠道合作有多種形式，主要包括聯合促銷、聯合儲運、獨家代理、信息共享、聯合培訓和地區保護等。企業的渠道管理中，渠道衝突與渠道合作在認識上和運作中都是密切相關的，因為它們都根植於營銷渠道成員之間的相互依存和相互影響的過程中。

營銷渠道衝突的分類有很多的劃分方法，運用不同的劃分方法可以把營銷渠道衝突劃分成不同的類型，其中最常使用的是按營銷渠道的結構變量來劃分，依此方法可以把營銷渠道衝突分為三種類型：

(1) 垂直渠道衝突-是指從渠道的長度來看，同一渠道中不同層次的渠道成員之間的利害衝突。從垂直渠道關係來看，導致垂直渠道衝突的主要原因是企業與分銷商的目標差異。企業希望通過銷售終端來拉動市場，通過廣告攻勢建立強大的品牌力，實現消費者的高度認同，再配以營銷渠道的協助，以提升產品的市場銷量；但經銷商卻更傾向於經營毛利率更高的短期盈利產品，特別是一些區域分銷商大多採用多品牌經營，通過代理其他品牌的產品來增加其盈利的途徑。

(2) 水平渠道衝突-是指從渠道的寬度來看，存在於渠道同一層次的成員企業之間的衝突。比如在企業的競爭中，旗下不同品牌之間的競爭是異常激烈的，由於一個企業無法做到完全平衡各個品牌，因此會頻繁發生衝突和競爭。

(3) 多渠道衝突-是在製造商已經建立了兩個或兩個以上的多種渠道的情況下，由生產商提供的產品通過不同市場進入同一渠道時所產生的品牌上的衝突和競爭。比如快速消費品行業消費者的購買具有不同於其他行業的特點，最明顯的是購買者的購買習慣受到不同地區環境或文化的影響，這類影響對於產品選擇的差異性很大。對於這樣的行業，企業只有擁有高效側重的營銷渠道，才能把產品最合適轉移到消費者的手裡，使消費者能夠方便地隨時買到。

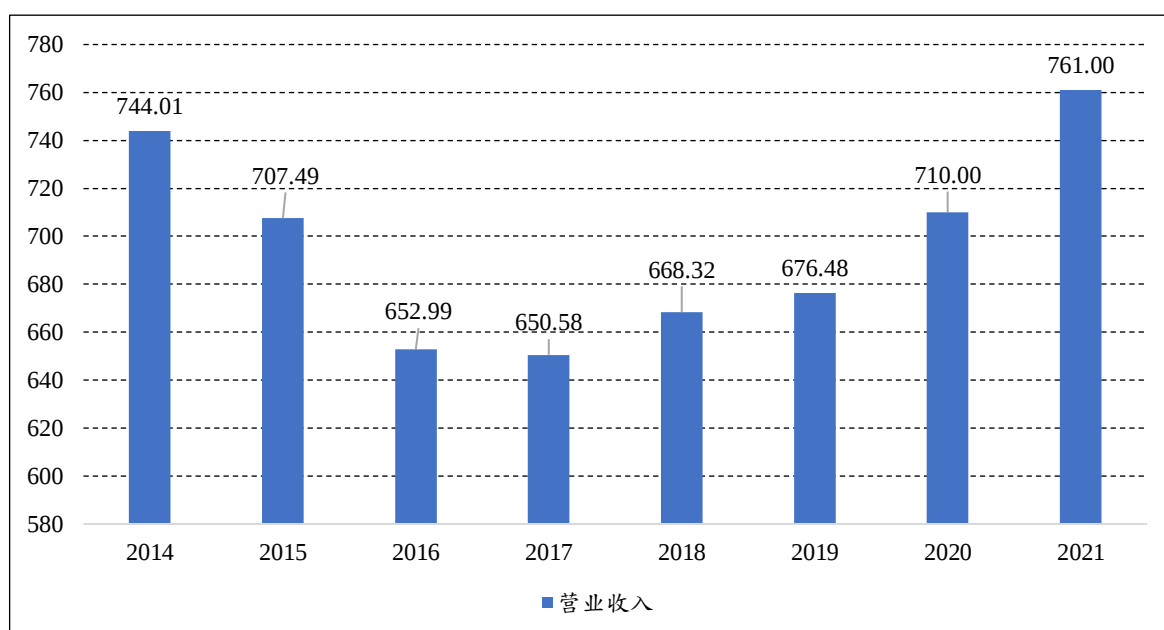
供應鏈協同管理則是指供應鏈中，各節點企業為了提高供應鏈的整體競爭力，而進行的彼此協調和相互努力。各節點企業通過公司協議或聯合組織等方式，結成一種網絡式聯合體；在這一協同網絡中，製造商、供應商、分銷商和客戶可動態地共享信息，緊密協作，向著共同的目標發展。

“牛鞭效應”(Bullwhip Effect)是市場營銷活動中普遍存在的高風險現象，它直接加重了供應商的供應和庫存風險，甚至擾亂生產商的計劃安排與營銷管理秩序(徐章一，2002)，導致生產、供應、營銷的混亂。本文主要研究供應商與分銷商之間的協同化管理。供應鏈實現協同要求各節點企業樹立“共贏”意識，為實現同一目標而努力；要求合作夥伴在信任、承諾和彈性協議的基礎上進行合作(張翠華等，2005)。即協同供應鏈應以信息的自由交流、知識創新成果的共享、相互信任、協同決策、無縫連接的生產流程和共同的戰略目標為基礎。在處理供應鏈管理的方面上，寶潔與沃爾瑪的協同管理模式堪稱模範，它們將“供應鏈”變成商界耳熟能詳的概念。本文將研究寶潔公司在垂直渠道、水平渠道和多渠道衝突管理的基本思路和方法，給日化行業的中國本地公司在中國市場的營銷提供啟示。

2. 寶潔公司

寶潔(Procter & Gamble，簡稱P&G)總部位於美國俄亥俄州辛辛那提市，是源於美國的跨國消費日用品公司，始創於1837年，是世界上最大的日用消費品公司之一，全球員工近110,000人。寶潔在日用化學品市場上知名度相當高，其產品包括洗髮、護髮、護膚用品、化妝品、嬰兒護理產品、婦女衛生用品、醫藥、織物、家居護理、個人清潔用品等。2008年，寶潔公司是世界上市值第6大公司，利潤排名全世界第14，同時是財富500強中第十大最受讚譽的公司。

2010年8月18日，寶潔P&G最大研發中心在北京成立，就研發領域及品類規模而言，北京研發中心居於六大中心首位，甚至超過了寶潔在美國的“大本營”。寶潔公司的產品與全球一百六十多個國家和地區消費者發生著三十億次親密接觸。圖1顯示2014~2017年寶潔全球年度營業收入呈下降趨勢，2014年營業收入為744.01億美元，是近年來寶潔全球年度營業收入最高的一年；2017年營業收入為650.58億美元，是近年來營業收入最低的一年。2017年以後寶潔全球年度營業收入呈逐漸增長趨勢，截止到2021年收入為761億美元。



資料來源：2014~2021年寶潔公司財務報表

圖1. 2014~2021 寶潔營業全球收入(單位：億美元)

3. 牛鞭效應

營銷過程中的需求變異放大現象，被通俗地稱為“牛鞭效應”；指供應鏈上的信息流從最終客戶向原始供應商端傳遞時候，由於無法有效地實現信息的共享，使得信息扭曲而逐漸放大，導致了需求信息出現越來越大的波動。“牛鞭效應”是市場營銷活動中普遍存在的高風險現象，它直接加重了供應商的供應和庫存風險，甚至擾亂生產商的計劃安排與營銷管理秩序（徐章一，2002），導致生產、供應、營銷的混亂；解決“牛鞭效應”難題，是企業正常的營銷管理和良好的顧客服務的必要前提。

根據前述分析，為更好的研究“牛鞭效應”，本文選取寶潔公司2017~2021年的綜合收益總額作為參考數列，分別插入三個表格，來研究公司在垂直渠道衝突、水平渠道衝突與多渠道衝突上的相對穩定的渠道。因所取指標需要具有代表性，所以採用對應的渠道選取三種重點的序列：在垂直渠道上選取沃爾瑪、家樂福與好市多作為系統的比較序列；在水平渠道上選取織物和家庭護理、嬰兒、女性和家庭護理與美麗作為系統的比較序列；在多渠道上選取北美地區、歐洲地區與大中華地區作為系統的比較序列，之後對原始數據進行初始化處理後進行排序比較。相關數據均來自2017~2021寶潔公司官網的年度報告。

3.1 渠道效應分析

3.1.1 垂直渠道

在垂直渠道分析上，將 2007~2021 年寶潔綜合收益總額與寶潔旗下產品，在沃爾瑪的銷售總額、在家樂福的銷售額、在好市多的銷售額值進行列舉（表 1），通過表格來計算平均值、方差與變異係數（表 2）。

表 1. 2007~2021 年寶潔綜合收益總額與其他分銷商收益（單位：十億）

年	綜合收益總額	沃爾瑪	家樂福	好市多
2017	65.10	12.80	15.30	13.80
2018	66.80	14.90	9.80	13.40
2019	67.70	15.20	3.90	5.50
2020	71.00	17.40	13.00	15.70
2021	76.10	18.40	14.30	18.00

資料來源：2007~2021 年寶潔公司財務報表

表 2. 分銷商相關數據整理

公司	平均	方差	變異係數
1.沃爾瑪	15.74	4.868	0.3093
2.家樂福	11.26	21.223	1.8848
3.好市多	13.28	22.237	1.6745

資料來源：本文自行整理

3.1.2 水平渠道

在水平渠道分析上，將 2007~2021 年寶潔綜合收益總額與寶潔旗下產品織物和家庭護理銷售總額、嬰兒、女性和家庭護理的銷售額、美麗的銷售額值進行列舉（表 3），通過表格來計算平均值、方差與變異係數（表 4）。

表 3. 2007~2021 年寶潔綜合收益總額與旗下產品收益（單位：十億）

年	綜合收益總額	織物和家庭護理	嬰兒、女性和家庭護理	美麗
2017	65.10	12.40	25.40	23.30
2018	66.80	29.50	19.00	13.45
2019	67.70	24.50	5.50	12.67
2020	71.00	27.69	14.20	17.75
2021	76.10	22.13	19.03	14.46

資料來源：2007~2021 年寶潔公司財務報表

表 4. 產品類別相關數據整理

產品	平均	方差	變異係數
1.織物和家庭護理	23.2440	44.8288	1.9286
2.嬰兒、女性和家庭護理	16.6260	54.5179	3.2791
3.美麗	16.3260	18.9460	1.1605

資料來源：本文自行整理

3.1.3 多渠道

在多渠道分析上，將 2007~2021 年寶潔綜合收益總額與寶潔在北美地區的銷售總額、在歐洲地區的銷售額、在大中華地區的銷售額值進行列舉（表 5），通過表格來計算平均值、方差與變異係數（表 6）。

表 5. 2007~2021 年寶潔綜合收益總額與所在銷售地區收益（單位：十億）

年	綜合收益總額	北美地區	歐洲地區	大中華地區
2017	65.10	55.40	25.67	0.40
2018	66.80	54.30	32.50	0.20
2019	67.70	39.40	23.76	5.40
2020	71.00	34.40	14.70	7.80
2021	76.10	35.77	16.74	7.61

資料來源：2007~2021 年寶潔公司財務報表

表 6. 產品銷售地區相關數據整理

地區	平均	方差	變異係數
1.北美地區	43.854	104.2491	2.3772
2.歐洲地區	22.674	51.3757	2.2658
3.大中華地區	4.282	14.1086	3.2949

資料來源：本文自行整理

3.2 整合數據分析

方差（Variance）是衡量隨機變量或一組數據時離散程度的度量，用來度量隨機變量和其期望之間的偏離程度；當需要比較兩組數據離散程度大小的時候，如果兩組數據的測量尺度相差太大，或者數據量綱的不同，直接使用方差來進行比較不合適，此時就應當消除測量尺度和量綱的影響，而變異係數（Coefficient of Variation）可以做到這一點，它是原始數據標準差與原始數據平均數的比；變異係數沒有量綱，可以進行客觀比較。由於不同的渠道成員是一個特定的市場活動主體，他們都有自己的利

益追求，都有自己的市場活動目標和相關的資源條件，所以不可避免地會因為各自構成或參與營銷渠道的動機和方式的不同，而產生營銷渠道的衝突。因此寶潔公司要在多層渠道成員之間，選擇最優的一層渠道來獲得利益最大值。

3.2.1 方差整合數據

寶潔公司在營銷過程中的渠道變異放大現象（牛鞭效應），根據方差整合數據分析的結果如表 7 所示，其中方差乘積為分銷商（垂直渠道）×產品（水平渠道）×銷售地區（多渠道）相乘的結果，可知寶潔公司在各個地區分別在不同分銷商所銷售產品的穩定程度，數值越大其牛鞭效應越大，數值越小則越為穩定。表 7 顯示分銷商沃爾瑪公司（1）×美麗產品（3）×在中國地區（3）的所整理的數據額最小，為 1,301.2277，是最適合製造商銷售產品的渠道；同樣在中國沃爾瑪所銷售的嬰兒、女性和家庭護理產品為第二穩定，數值為 3,078.8782。分銷商好市多（3）×嬰兒、女性和家庭護理產品（2）×北美地區銷售（1）所整理的數據最大，為 126,433.450，表示存在一些高風險現象，將會加重供應商的供應和庫存風險，甚至擾亂生產商的計劃安排與營銷管理秩序，因此製造商應減少在這類渠道銷售的次數。

表 7. 寶潔公司供應鏈牛鞭效應（以方差表示）

排序	方差乘積	排序	方差乘積	排序	方差乘積
1	(3×2×1) 126,433.450	10	(2×3×1) 41,948.365	19	(2×1×3) 13,427.4001
2	(2×2×1) 120,707.9252	11	(1×2×1) 27,678.1055	20	(1×1×2) 11,211.5473
3	(3×1×1) 103,962.393	12	(1×1×1) 22,749.9417	21	(1×3×1) 9,618.6832
4	(2×1×1) 99,255.4197	13	(3×3×2) 21,644.7213	22	(3×3×3) 5,944.0019
5	(3×2×2) 62,283.4611	14	(2×3×2) 20,664.5426	23	(2×3×3) 5,674.8289
6	(2×2×2) 59,462.9617	15	(3×2×3) 17,104.0798	24	(1×3×2) 4,738.3416
7	(3×1×2) 51,214.2932	16	(2×2×3) 16,329.5229	25	(1×2×3) 3,744.3295
8	(2×1×2) 48,895.0597	17	(3×1×3) 14,064.3006	26	(1×1×3) 3,078.8782
9	(3×3×1) 43,920.445	18	(1×2×2) 13,634.7478	27	(1×3×3) 1,301.2277

資料來源：本文自行整理

3.2.2 變異係數整合數據

寶潔公司在營銷過程中的渠道變異放大現象（牛鞭效應），根據變異係數整合數據分析的結果如表 8 所示，其中變異係數乘積為分銷商（垂直渠道）×產品（水平渠道）×銷售地區（多渠道）相乘的結果，可知寶潔公司在各個地區分別在不同分銷商所銷售產品的穩定程度，數值越大其牛鞭效應越大，數值越小則越為穩定，可以更準確的得到寶潔公司在各個地區分別在不同分銷商所銷售產品的穩定程度。表 8 顯示

分銷商沃爾瑪公司(1)×美麗產品(3)×在歐洲地區(2)的所整理的數據額最小，為 0.8133，是最適合製造商銷售產品的渠道；同樣由沃爾瑪公司(1)×美麗產品(3)×在北美地區(2)為第二穩定，數值為 0.8532；但是分銷商家樂福(2)×嬰兒、女性和家庭護理產品(2)×大中華地區銷售(3)所整理的數據最大，為 20.3637，會存在一些高風險現象，加重供應商的供應和庫存風險，甚至擾亂生產商的計劃安排與營銷管理秩序，因此製造商應減少在這類渠道銷售的次數。

表 8. 寶潔公司供應鏈牛鞭效應（以變異係數表示）

排序	變異係數乘積	排序	變異係數乘積	排序	變異係數乘積
1	(2×2×3) 20.3637	10	(3×1×1) 7.6792	19	(1×2×1) 2.411
2	(3×2×3) 18.0916	11	(3×1×2) 7.3173	20	(1×2×2) 2.298
3	(2×2×1) 14.692	12	(2×3×3) 7.2069	21	(1×1×3) 1.9654
4	(2×2×2) 14.0039	13	(3×3×3) 6.4028	22	(1×1×1) 1.418
5	(3×2×1) 13.0566	14	(2×3×1) 5.2012	23	(1×1×2) 1.3516
6	(3×2×2) 12.4413	15	(2×3×2) 4.956	24	(1×3×3) 1.1826
7	(2×1×3) 11.9769	16	(3×3×1) 4.6194	25	(3×1×3) 1.0640
8	(2×1×1) 8.6437	17	(3×3×2) 3.40311	26	(1×3×1) 0.8532
9	(2×1×2) 8.2363	18	(1×2×3) 3.3417	27	(1×3×2) 0.8133

資料來源：本文自行整理

3.2.3 結果分析

根據結果分析可得，在去除其他變量的影響下，以變異係數計算得出歐洲地區—沃爾瑪—美麗產品的渠道是寶潔公司最優的選擇，其原因是這一渠道成員之間能設立超級目標，即設立超越具體組織利益，並滿足大多數或所有組織利益的目標，這樣可以使所有渠道成員的具體目標，在總體的超級目標中得到統一。其實設立超級目標的目的，從根本上是尋找組織的共同利益以促進組織之間合作；其次，渠道成員的溝通聯繫緊密，即通過加強成員間的溝通和聯繫，從基本關係上盡可能消除彼此間的障礙和不一致。比如，通過整合組織的發展策略，使渠道成員可以借助各種技術重整渠道關係，改變渠道成員之間相互的看法、認知和成見等，從而可以避免因誤解而造成的衝突。相反條件下，大中華地區—家樂福—嬰兒、女性和家庭護理產品的渠道中，各成員之間沒有明確目標，溝通次數少，因此總體利益最小，寶潔公司更應該減少此類渠道的貨物流通次數，或者加強渠道成員之間聯繫來改變這一現象。

4. “寶潔-沃爾瑪供應鏈”管理模式淺析

根據以上數據的對比分析整理可得，寶潔與沃爾瑪所構成的製造商與分銷商的合作渠道最為穩定，為學習這一合作模式的優勢，對這兩家公司的管理模式進行簡單的分析。

在 20 世紀 80 年代，寶潔和沃爾瑪兩家公司的合作被稱為最成功的“供應鏈戰略聯盟”。“寶潔-沃爾瑪”協同商務模式的形成其實並不複雜（李偉，2004），供應鏈的具體流程是：沃爾瑪的各個店鋪都制定一個安全庫存水平，一旦現有庫存低於這個水平，設在沃爾瑪的計算機通過通訊衛星自動向寶潔公司定貨；寶潔公司在接到定貨後，將訂購商品配送到各店鋪，並實施在庫管理。與整個商品前置時間縮短相適應，兩個企業之間的結算系統也採用了電子基金轉換系統，通過這種系統企業之間的財務結算，就不需要傳統的支票等物質形式來進行，而是通過計算機等電子設備來完成；如此大大降低整條供應鏈的運營成本，提高對顧客需求的反應速度，更好地保持了顧客的忠誠度，為雙方帶來了豐厚的回報（范恩輝，2006）。寶潔與沃爾瑪創造了製造商與分銷商緊密合作的樣板，越來越多的商家與廠商開始親密接觸。

製造商和零售商都應該對產品價格和營銷資源的關注，逐步轉移到對各自內部流程的再造和對接，以及通過整體供應鏈的高效運作，以不斷降低彼此的經營成本、提高雙方的贏利能力。因此，實現供應鏈共贏的關鍵，是供應鏈上的每一個企業都集中精力去鞏固和發展自己的核心競爭力，並利用自身的資源優勢，通過技術程序的重新設計和業務流程的重組，做好企業能夠長期控制的、比競爭對手更擅長的、能夠創造出特殊價值的關鍵業務，形成一個共贏的供應鏈聯盟。

5. 思考 and 建議

如今中國的日化產業，在本身的渠道衝突處理上還存在欠缺，並且製造商和連鎖零售巨頭在合作中存在著激烈的對抗；寶潔公司的渠道也經過我國零售業態演變的影響以及各種衝突，但是透過本身組織機構改革並將其深入渠道方面，其轉變取得良好的效果。

本文提出優化中國日化產業發展的建議，其中首重分銷商的培訓和激勵工作，以發展新型合作夥伴關係。基於大客戶的渠道策略最突出的一點就是和客戶的關係，從簡單的買賣到幫助其實現人員培訓、財務管理、渠道管理的全面新型合作夥伴關係。

其次為培養一支高素質的人才隊伍。每個品牌都有自己的個性，但每個品牌又都是專注在一個特定的消費者群體上（王巍棟，2008）。從底層銷售代表和銷售人員到客戶生意發展部的各個大小經理的選拔，寶潔公司經過了一系列嚴格的篩選和培訓過程，從而建立了一隻至下而上的強有力的銷售隊伍。寶潔對所設置的創新崗位的職責都有明確要求，同時還擁有一整套績效控制及激勵機制（王昊，2006）。快速消費品行業的企業應當具有敏銳的市場洞察力，覺察出市場業態的變化，讓其渠道策略及時跟進；重視渠道權力的管理和採用積極有效的措施解決渠道衝突，才能更好地促進自己企業的發展。

最後，經銷商和製造商之間的關係也在不斷地變得更為緊密，甚至是製造商銷售隊伍的一種延伸（高永惠，2006）。寶潔公司對分銷商進行的服務和協助式管理，加強分銷商的共享網絡建設，促進製造商和分銷商以及分銷商之間的信息共享。協助式管理的核心，是對分銷商進行有利於自己的經營而為其提供的幫助，通過對分銷商在人員配備、網絡信息建設、發展戰略和策略上的恰當協助，可巧妙地實現對渠道衝突的控制和管理。這些經驗和做法對於我國的企業來說完全可以借鑒和採用，即通過各

種方式與分銷商建立起良好的合作關係，積極促進各個方面分銷商的信息共享，降低渠道衝突的可能性，有效提高渠道的運行效率。

參考文獻

1. 馬詠梅（2007）。渠道衝突管理理論與實證分析（未出版之碩士論文）。重慶市：西南大學。
2. 楊俊鋒（2007）。“寶潔-沃爾瑪”的供應鏈。企業標準化，1，13-14。
3. 孫選中、李培（2007）。寶潔公司營銷渠道衝突管理透視。企業經濟，4，5-6。
4. 徐章一（2002）。營銷活動中“牛鞭效應”的綜合治理。市場營銷導刊，2，1-2。
5. 張翠華、任金玉、於海斌（2005）。供應鏈協同管理的研究進展。系統工程，23(4)，1-2。
6. 李偉（2004）。從“寶潔-沃爾瑪模式”看渠道創新合作策略。現代家電，10，14-15。
7. 范恩輝（2006）。“寶潔-沃爾瑪供應鏈”管理模式淺析。中國外資，11，60-61。
8. 王巍棟（2008）。寶潔：用品牌打造企業文化內涵—訪寶潔公司（大中華區）客戶生意發展部總經理柯興華。現代商業，22，33-34。
9. 王昊（2006）。寶潔公司的外部創新戰略。企業管理，11，53-54。
10. 高永惠（2006）。人力資源策略管理是組織變革的著力點—以流通領域分銷商職能變革為例。學術論壇，8，80-81。

收稿日期：2022-06-03