

<https://doi.org/10.52288/jbi.26636204.2023.01.04>

渠道冲突管理与供应链协同管理在宝洁公司的体现 The Embodiment of Channel Conflict Management and Supply Chain Coordination Management in P&G

李雨珂^{1*}
Yu-Ke Li

摘要

宝洁公司是一家美国消费日用品生产商，也是目前全球最大的日用品公司之一。本文通过牛鞭效应的相关理论，将综合收益总额作为参考数列，通过对宝洁公司在不同地区、不同品牌和与不同分销商合作所构建的多种供应链，对其方差与变异系数进行整理分析比较，得到两者的数据分析结果有明显差异，而宝洁公司所处的宏观环境以及其在渠道冲突管理方面的成功经验与管理模式，对中国日化产业的发展提供学习经验；此外，在渠道冲突的整体分析中，宝洁与沃尔玛的渠道供应链最为稳定，本质上已超越单一商业合作的范畴，代表未来渠道合作的基本趋势和方向。“宝洁-沃尔玛模式”对于解答目前国内制造商和连锁巨头之间出现的问题和矛盾，以及渠道创新合作策略都具有十分重要的指导意义。

关键词：渠道冲突、宝洁公司、管理理念、协同管理、牛鞭效应

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 厦门大学嘉庚学院管理学院电子商务专业 723929392@qq.com*通讯作者

1. 前言

渠道冲突管理是当今发展较完善的管理方式，已在西方学术界形成较为系统化的冲突管理理论，并得出许多有价值的结论（马咏梅，2007）；此外，供应链管理在现代企业管理中的地位日益重要，内涵日益丰富，也已从企业内部扩展到企业外部，从企业内部信息化，扩展到战略合作客户和合作伙伴之间的信息共享与协作（杨俊锋，2007）。

渠道冲突管理是指一定的渠道冲突能产生建设性的作用，它能导致适应环境变化的更多的动力。更多的冲突是失调且具有破坏性，冲突管理的问题不在于是否应该消除这种冲突，而在于如何更好地管理冲突；其中的营销渠道冲突问题是目前市场最常出现的问题。营销渠道是现代企业活动的重要组成部分，也是企业进行市场经营的关键环节，它是由“一整套”渠道成员所组成，这些成员通常包括生产商、中间商（批发商、零售商、辅助机构）和最终用户（企业、消费者）（孙选中与李培，2007）。

在渠道冲突的研究中，涉及到一个很重要的相关概念就是“渠道合作”，是指渠道成员为了共同的及各自的目标，而采取互利性的共同行动和形成的共同意愿，从而达成的相互合作。渠道合作有多种形式，主要包括联合促销、联合储运、独家代理、信息共享、联合培训和地区保护等。企业的渠道管理中，渠道冲突与渠道合作在认识上和运作中都是密切相关的，因为它们都根植于营销渠道成员之间的相互依存和相互影响的过程中。

营销渠道冲突的分类有很多的划分方法，运用不同的划分方法可以把营销渠道冲突划分成不同的类型，其中最常用的是按营销渠道的结构变量来划分，依此方法可以把营销渠道冲突分为三种类型：

(1) 垂直渠道冲突-是指从渠道的长度来看，同一渠道中不同层次的渠道成员之间的利害冲突。从垂直渠道关系来看，导致垂直渠道冲突的主要原因是企业与分销商的目标差异。企业希望通过销售终端来拉动市场，通过广告攻势建立强大的品牌力，实现消费者的高度认同，再配以营销渠道的协助，以提升产品的市场销量；但经销商却更倾向于经营毛利率更高的短期盈利产品，特别是一些区域分销商大多采用多品牌经营，通过代理其他品牌的产品来增加其盈利的途径。

(2) 水平渠道冲突-是指从渠道的宽度来看，存在于渠道同一层次的成员企业之间的冲突。比如在企业的竞争中，旗下不同品牌之间的竞争是异常激烈的，由于一个企业无法做到完全平衡各个品牌，因此会频繁发生冲突和竞争。

(3) 多渠道冲突-是在制造商已经建立了两个或两个以上的多种渠道的情况下，由生产商提供的产品通过不同市场进入同一渠道时所产生的品牌上的冲突和竞争。比如快速消费品行业消费者的购买具有不同于其他行业的特点，最明显的是购买者的购买习惯受到不同地区环境或文化的影响，这类影响对于产品选择的差异性很大。对于这样的行业，企业只有拥有高效侧重的营销渠道，才能把产品最合适转移到消费者的手里，使消费者能够方便地随时买到。

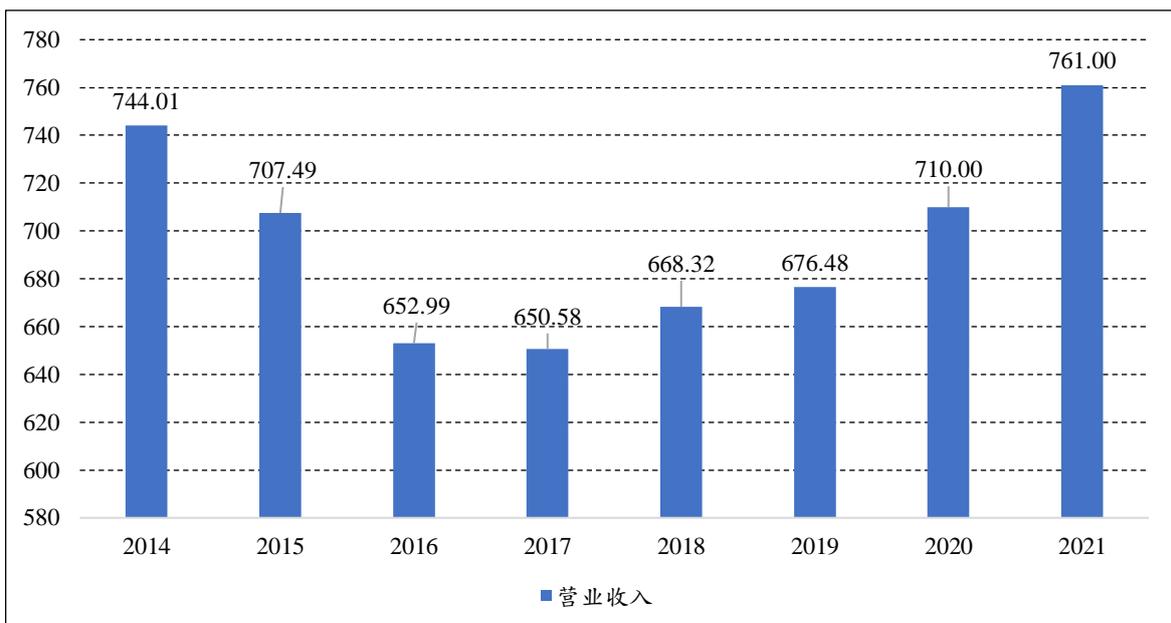
供应链协同管理则是指供应链中，各节点企业为了提高供应链的整体竞争力，而进行的彼此协调和相互努力。各节点企业通过公司协议或联合组织等方式，结成一种网络式联合体；在这一协同网络中，制造商、供应商、分销商和客户可动态地共享信息，紧密协作，向着共同的目标发展。

“牛鞭效应”（Bullwhip Effect）是市场营销活动中普遍存在的高风险现象，它直接加重了供应商的供应和库存风险，甚至扰乱生产商的计划安排与营销管理秩序（徐章一，2002），导致生产、供应、营销的混乱。本文主要研究供应商与分销商之间的协同化管理。供应链实现协同要求各节点企业树立“共赢”意识，为实现同一目标而努力；要求合作伙伴在信任、承诺和弹性协议的基础上进行合作（张翠华等，2005）。即协同供应链应以信息的自由交流、知识创新成果的共享、相互信任、协同决策、无缝连接的生产流程和共同的目标为基础。在处理供应链管理的方面上，宝洁与沃尔玛的协同管理模式堪称模范，它们将“供应链”变成商界耳熟能详的概念。本文将研究宝洁公司在垂直渠道、水平渠道和多渠道冲突管理的基本思路和方法，给日化行业的中国本地公司在中国市场的营销提供启示。

2. 宝洁公司

宝洁（Procter & Gamble，简称 P&G）总部位于美国俄亥俄州辛辛那提市，是源于美国的跨国消费日用品公司，始创于 1837 年，是世界上最大的日用消费品公司之一，全球员工近 110,000 人。宝洁在日用化学品市场上知名度相当高，其产品包括洗发、护发、护肤用品、化妆品、婴儿护理产品、妇女卫生用品、医药、织物、家居护理、个人清洁用品等。2008 年，宝洁公司是世界上市值第 6 大公司，利润排名全世界第 14，同时是财富 500 强中第十大最受赞誉的公司。

2010 年 8 月 18 日，宝洁 P&G 最大研发中心在北京成立，就研发领域及品类规模而言，北京研发中心居于六大中心首位，甚至超过了宝洁在美国的“大本营”。宝洁公司的产品与全球一百六十多个国家和地区消费者发生着三十亿次亲密接触。图 1 显示 2014~2017 年宝洁全球年度营业收入呈下降趋势，2014 年营业收入为 744.01 亿美元，是近年来宝洁全球年度营业收入最高的一年；2017 年营业收入为 650.58 亿美元，是近年来营业收入最低的一年。2017 年以后宝洁全球年度营业收入呈逐渐增长趋势，截止到 2021 年收入为 761 亿美元。



资料来源：2014~2021 年宝洁公司财务报表

图 1. 2014~2021 宝洁营业全球收入（单位：亿美元）

3. 牛鞭效应

营销过程中的需求变异放大现象，被通俗地称为“牛鞭效应”；指供应链上的信息流从最终客户向原始供应商端传递时候，由于无法有效地实现信息的共享，使得信息扭曲而逐渐放大，导致了需求信息出现越来越大的波动。“牛鞭效应”是市场营销活动中普遍存在的高风险现象，它直接加重了供应商的供应和库存风险，甚至扰乱生产商的计划安排与营销管理秩序（徐章一，2002），导致生产、供应、营销的混乱；解决“牛鞭效应”难题，是企业正常的营销管理和良好的顾客服务的必要前提。

根据前述分析，为更好的研究“牛鞭效应”，本文选取宝洁公司2017~2021年的综合收益总额作为参考数列，分别插入三个表格，来研究公司在垂直渠道冲突、水平渠道冲突与多渠道冲突上的相对稳定的渠道。因所取指标需要具有代表性，所以采用对应的渠道选取三种重点的序列：在垂直渠道上选取沃尔玛、家乐福与好市多作为系统的比较序列；在水平渠道上选取织物和家庭护理、婴儿、女性和家庭护理与美丽作为系统的比较序列；在多渠道上选取北美地区、欧洲地区与大中华地区作为系统的比较序列，之后对原始数据进行初始化处理后进行排序比较。相关数据均来自2017~2021宝洁公司官网的年度报告。

3.1 渠道效应分析

3.1.1 垂直渠道

在垂直渠道分析上，将 2007~2021 年宝洁综合收益总额与宝洁旗下产品，在沃尔玛的销售总额、在家乐福的销售总额、在好市多的销售总额值进行列举（表 1），通过表格来计算平均值、方差与变异系数（表 2）。

表 1. 2007~2021 年宝洁综合收益总额与其他分销商收益（单位：十亿）

年	综合收益总额	沃尔玛	家乐福	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

资料来源：2007~2021 年宝洁公司财务报表

表 2. 分销商相关数据整理

公司	平均	方差	变异系数
1.沃尔玛	15.74	4.868	0.3093
2.家乐福	11.26	21.223	1.8848
3.好市多	13.28	22.237	1.6745

资料来源：本文自行整理

3.1.2 水平渠道

在水平渠道分析上，将 2007~2021 年宝洁综合收益总额与宝洁旗下产品织物和家庭护理销售总额、婴儿、女性和家庭护理的销售总额、美丽的销售总额值进行列举（表 3），通过表格来计算平均值、方差与变异系数（表 4）。

表 3. 2007~2021 年宝洁综合收益总额与旗下产品收益（单位：十亿）

年	综合收益总额	织物和家庭护理	婴儿、女性和家庭护理	美丽
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

资料来源：2007~2021 年宝洁公司财务报表

表 4. 产品类别相关数据整理

产品	平均	方差	变异系数
1.织物和家庭护理	23.2440	44.8288	1.9286
2.婴儿、女性和家庭护理	16.6260	54.5179	3.2791
3.美丽	16.3260	18.9460	1.1605

资料来源：本文自行整理

3.1.3 多渠道

在多渠道分析上，将 2007~2021 年宝洁综合收益总额与宝洁在北美地区的销售总额、在欧洲地区的销售额、在大中华地区的销售额值进行列举（表 5），通过表格来计算平均值、方差与变异系数（表 6）。

表 5. 2007~2021 年宝洁综合收益总额与所在销售地区收益（单位：十亿）

年	综合收益总额	北美地区	欧洲地区	大中华地区
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

资料来源：2007~2021 年宝洁公司财务报表

表 6. 产品销售地区相关数据整理

地区	平均	方差	变异系数
1.北美地区	43.854	104.2491	2.3772
2.欧洲地区	22.674	51.3757	2.2658
3.大中华地区	4.282	14.1086	3.2949

资料来源：本文自行整理

3.2 整合数据分析

方差（Variance）是衡量随机变量或一组数据时离散程度的度量，用来度量随机变量和其期望之间的偏离程度；当需要比较两组数据离散程度大小的时候，如果两组数据的测量尺度相差太大，或者数据量纲的不同，直接使用方差来进行比较不合适，此时就应当消除测量尺度和量纲的影响，而变异系数（Coefficient of Variation）可以做到这一点，它是原始数据标准差与原始数据平均数的比；变异系数没有量纲，可以进行客观比较。由于不同的渠道成员是一个特定的市场活动主体，他们都有自己的利

益追求，都有自己的市场活动目标和相关的资源条件，所以不可避免地会因为各自构成或参与营销渠道的动机和方式的不同，而产生营销渠道的冲突。因此宝洁公司要在多层渠道成员之间，选择最优的一层渠道来获得利益最大值。

3.2.1 方差整合数据

宝洁公司在营销过程中的渠道变异放大现象（牛鞭效应），根据方差整合数据分析的结果如表 7 所示，其中方差乘积为分销商（垂直渠道）×产品（水平渠道）×销售地区（多渠道）相乘的结果，可知宝洁公司在各个地区分别在不同分销商所销售产品的稳定程度，数值越大其牛鞭效应越大，数值越小则越为稳定。表 7 显示分销商沃尔玛公司（1）×美丽产品（3）×在中国地区（3）的所整理的数据额最小，为 1,301.2277，是最适合制造商销售产品的渠道；同样在中国沃尔玛所销售的婴儿、女性和家庭护理产品为第二稳定，数值为 3,078.8782。分销商好市多（3）×婴儿、女性和家庭护理产品（2）×北美地区销售（1）所整理的数据最大，为 126,433.450，表示存在一些高风险现象，将会加重供应商的供应和库存风险，甚至扰乱生产商的计划安排与营销管理秩序，因此制造商应减少在这类渠道销售的次数。

表 7. 宝洁公司供应链牛鞭效应（以方差表示）

排序	方差乘积	排序	方差乘积	排序	方差乘积
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

资料来源：本文自行整理

3.2.2 变异系数整合数据

宝洁公司在营销过程中的渠道变异放大现象（牛鞭效应），根据变异系数整合数据分析的结果如表 8 所示，其中变异系数乘积为分销商（垂直渠道）×产品（水平渠道）×销售地区（多渠道）相乘的结果，可知宝洁公司在各个地区分别在不同分销商所销售产品的稳定程度，数值越大其牛鞭效应越大，数值越小则越为稳定，可以更准确的得到宝洁公司在各个地区分别在不同分销商所销售产品的稳定程度。表 8 显示

分销商沃尔玛公司(1)×美丽产品(3)×在欧洲地区(2)的所整理的数据额最小,为0.8133,是最适合制造商销售产品的渠道;同样由沃尔玛公司(1)×美丽产品(3)×在北美地区(2)为第二稳定,数值为0.8532;但是分销商家乐福(2)×婴儿、女性和家庭护理产品(2)×大中华地区销售(3)所整理的数据最大,为20.3637,会存在一些高风险现象,加重供应商的供应和库存风险,甚至扰乱生产商的计划安排与营销管理秩序,因此制造商应减少在这类渠道销售的次数。

表 8. 宝洁公司供应链牛鞭效应(以变异系数表示)

排序	变异系数乘积	排序	变异系数乘积	排序	变异系数乘积
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

资料来源:本文自行整理

3.2.3 结果分析

根据结果分析可得,在去除其他变量的影响下,以变异系数计算得出欧洲地区-沃尔玛-美丽产品的渠道是宝洁公司最优的选择,其原因是这一渠道成员之间能设立超级目标,即设立超越具体组织利益,并满足大多数或所有组织利益的目标,这样可以使所有渠道成员的具体目标,在总体的超级目标中得到统一。其实设立超级目标的目的,从根本上是寻找组织的共同利益以促进组织之间合作;其次,渠道成员的沟通联系紧密,即通过加强成员间的沟通和联系,从基本关系上尽可能消除彼此间的障碍和不一致。比如,通过整合组织的发展策略,使渠道成员可以借助各种技术重整渠道关系,改变渠道成员之间相互的看法、认知和成见等,从而可以避免因误解而造成的冲突。相反条件下,大中华地区-家乐福-婴儿、女性和家庭护理产品的渠道中,各成员之间没有明确目标,沟通次数少,因此总体利益最小,宝洁公司更应该减少此类渠道的货物流通次数,或者加强渠道成员之间联系来改变这一现象。

4. “宝洁-沃尔玛供应链”管理模式浅析

根据以上数据的对比分析整理可得，宝洁与沃尔玛所构成的制造商与分销商的合作渠道最为稳定，为学习这一合作模式的优势，对这两家公司的管理模式进行简单的分析。

在 20 世纪 80 年代，宝洁和沃尔玛两家公司的合作被称为最成功的“供应链战略联盟”。“宝洁-沃尔玛”协同商务模式的形成其实并不复杂（李伟，2004），供应链的具体流程是：沃尔玛的各个店铺都制定一个安全库存水平，一旦现有库存低于这个水平，设在沃尔玛的计算机通过通讯卫星自动向宝洁公司定货；宝洁公司在接到定货后，将订购商品配送到各店铺，并实施在库管理。与整个商品前置时间缩短相适应，两个企业之间的结算系统也采用了电子基金转换系统，通过这种系统企业之间的财务结算，就不需要传统的支票等物质形式来进行，而是通过计算机等电子设备来完成；如此大大降低整条供应链的运营成本，提高对顾客需求的反应速度，更好地保持了顾客的忠诚度，为双方带来了丰厚的回报（范恩辉，2006）。宝洁与沃尔玛创造了制造商与分销商紧密合作的样板，越来越多的商家与厂商开始亲密接触。

制造商和零售商都应该对产品价格和营销资源的关注，逐步转移到对各自内部流程的再造和对接，以及通过整体供应链的高效运作，以不断降低彼此的经营成本、提高双方的赢利能力。因此，实现供应链共赢的关键，是供应链上的每一个企业都集中精力去巩固和发展自己的核心竞争力，并利用自身的资源优势，通过技术程序的重新设计和业务流程的重组，做好企业能够长期控制的、比竞争对手更擅长的、能够创造出特殊价值的关键业务，形成一个共赢的供应链联盟。

5. 思考和建议

如今中国的日化产业，在本身的渠道冲突处理上还存在欠缺，并且制造商和连锁零售巨头在合作中存在着激烈的对抗；宝洁公司的渠道也经过我国零售业态演变的影响以及各种冲突，但是透过本身组织机构改革并将其深入渠道方面，其转变取得良好的效果。

本文提出优化中国日化产业发展的建议，其中首重分销商的培训和激励工作，以发展新型合作伙伴关系。基于大客户的渠道策略最突出的一点就是和客户的关系，从简单的买卖到帮助其实现人员培训、财务管理、渠道管理的全面新型合作伙伴关系。

其次为培养一支高素质的人才队伍。每个品牌都有自己的个性，但每个品牌又都是专注在一个特定的消费者群体上（王巍栋，2008）。从底层销售代表和销售人员到客户生意发展部的各个大小经理的选拔，宝洁公司经过了一系列严格的筛选和培训过程，从而建立了一只至下而上的强有力的销售队伍。宝洁对所设置的创新岗位的职责都有明确要求，同时还拥有一整套绩效控制及激励机制（王昊，2006）。快速消费品行业的企业应当具有敏锐的市场洞察力，觉察出市场业态的变化，让其渠道策略及时跟进；重视渠道权力的管理和采用积极有效的措施解决渠道冲突，才能更好地促进自己企业的发展。

最后，经销商和制造商之间的关系也在不断地变得更为紧密，甚至是制造商销售队伍的一种延伸（高永惠，2006）。宝洁公司对分销商进行的服务和协助式管理，加强分销商的共享网络建设，促进制造商和分销商以及分销商之间的信息共享。协助式管理的核心，是对分销商进行有利于自己的经营而为其提供的帮助，通过对分销商在人员配备、网络信息建设、发展战略和策略上的恰当协助，可巧妙地实现对渠道冲突的控制和管理。这些经验和做法对于我国的企业来说完全可以借鉴和采用，即通过各

种方式与分销商建立起良好的合作关系，积极促进各个方面分销商的信息共享，降低渠道冲突的可能性，有效提高渠道的运行效率。

参考文献

1. 马咏梅(2007)。渠道冲突管理理论与实证分析(未出版之硕士论文)。重庆市：西南大学。
2. 杨俊锋(2007)。“宝洁-沃尔玛”的供应链。企业标准化，1，13-14。
3. 孙选中、李培(2007)。宝洁公司营销渠道冲突管理透视。企业经济，4，5-6。
4. 徐章一(2002)。营销活动中“牛鞭效应”的综合治理。市场营销导刊，2，1-2。
5. 张翠华、任金玉、于海斌(2005)。供应链协同管理的研究进展。系统工程，23(4)，1-2。
6. 李伟(2004)。从“宝洁-沃尔玛模式”看渠道创新合作策略。现代家电，10，14-15。
7. 范恩辉(2006)。“宝洁-沃尔玛供应链”管理模式浅析。中国外资，11，60-61。
8. 王巍栋(2008)。宝洁：用品牌打造企业文化内涵—访宝洁公司(大中华区)客户业务发展部总经理柯兴华。现代商业，22，33-34。
9. 王昊(2006)。宝洁公司的外部创新战略。企业管理，11，53-54。
10. 高永惠(2006)。人力资源策略管理是组织变革的着力点—以流通领域分销商职能变革为例。学术论坛，8，80-81。

收稿日期：2022-06-03