

服装企业线上线下渠道的根源性冲突研究

李欣^a, 胡丹婷^{a,b}, 周雯婷^b

(浙江理工大学, a. 服装学院; b. 经济管理学院, 杭州 310018)

摘要: 服装线上线下渠道冲突问题是服装企业渠道管理的一项重要内容,研究目的在于探究服装线上线下渠道冲突的根源。通过对服装行业从业人员的问卷调查,将造成服装企业线上线下渠道冲突的根源归为三大类:领域重叠、目标不一致和感知差异。首先运用 SPSS 软件对问卷进行了信度分析,剔除多余项之后信度为 0.827,证明问卷具有良好的信度。然后对收集到的问卷进行效度分析,用 KMO 样本检验和巴特莱特球形检验,KMO 值为 0.851,显著性概率为 0.000,说明问卷适合做因子分析。最后,通过因子分析和描述性统计分析对假设进行了验证,并据此提出相关的管理建议。

关键词: 服装; 营销渠道; 线上线下渠道冲突; 根源性冲突

中图分类号: F407.86 **文献标志码:** A

服装网购规模的不断扩大在为企业带来新的机遇的同时也带来一些问题,服装企业的线上线下渠道冲突则是诸多问题中最显著、影响最大的问题之一,深入研究服装企业线上线下渠道冲突形成的根源对于该问题的解决有着非常重要的意义。

渠道冲突形成的原因相当复杂,因研究目的和对象的不同而不同,对其划分的方法也多种多样,可以划分为微观原因和宏观原因^[1-2],或将其划分为利益和非利益方面的原因^[3],还可以将其划分为态度性根源和结构性根源^[4]等等。对于渠道冲突成因的划分并没有统一的标准,渠道成员之间信息传递误差、不同渠道成员所承担功能的专业化以及目标的差异都将导致冲突的产生。已有的文献很少针对服装线上线下渠道冲突的成因进行深入的研究。

造成服装线上线下渠道冲突的根源究竟有哪些? 这些根源的存在程度有何差异? 本文将通过对服装业渠道相关从业人员的问卷调查及数据分析来探寻造成服装线上线下渠道冲突的主要根源。

一、营销渠道及渠道冲突

(一) 营销渠道

营销渠道(marketing channels)是指产品或

服务转移所经过的路径,由参与产品或服务转移活动以使产品或服务便于使用或消费的所有组织构成^[5](又称“销售通路”^[6]、“流通渠道”^[7]或“分销渠道”^[8])。虽然各学者对营销渠道给出了不同的定义,但对营销渠道本质的认识是一致的,即营销渠道是产品从生产商手中转移到终端消费者手中所经过的各中间商连接起来的完整通道。

线上渠道(electronic channels,或 online channels)即电子网络渠道,是指企业利用互联网方式或其他与互联网相连接的电子设备寻找、接近顾客或用户,或是顾客或用户通过互联网或其他与互联网相连接的电子设备寻找供应者,进行购买的营销渠道^[9]。线下渠道是相对于线上渠道而言的,指企业通过传统的中间商,或以实体零售终端完成交易的营销渠道。

(二) 渠道冲突

渠道冲突是指:一个渠道成员正在阻挠或干扰另一个渠道成员以实现自己的目标或有效运作,或一个渠道成员正在从事某种会伤害、威胁另一个渠道成员的利益或以损害另一个渠道成员的利益为代价而获取稀缺资源的活动^[4]。由对渠道冲突定义的

分析可知,渠道冲突主要表现为一个成员对另一个成员的阻碍、干扰、伤害或威胁。

线上线下渠道冲突指线上渠道成员与线下渠道成员之间的冲突,它是渠道冲突的一种,其本质仍然是一个渠道成员对另一个渠道成员的阻碍、干扰、伤害或威胁。

二、服装企业线上线下渠道冲突的根源分析

营销渠道中的决策领域主要包括目标顾客、销售区域、渠道功能分工和技术等。Webb等^[10]指出在网络营销环境下,不同渠道成员为获得利益最大化而对顾客展开争夺,这是不同渠道间价格差异存在的深层次原因。服装制造商利用线上分销渠道销售产品或服务,可以不受地域的限制,与线下分销渠道中的渠道成员(如零售商)在较大的范围内争夺顾客,进而引发有关经营范围和权限的领域冲突。不同渠道的分销领域越相似,渠道冲突的程度越大^[11]。

随着渠道权力不断向终端转移,消费者的选择有很大的自主性与随机性。消费者可能会在线下商店进行衣服的挑选、试穿,在确定适合的商品之后,记下服装的型号等信息,转而通过线上渠道进行购买。线下渠道执行了促销、售前服务等功能,而线上渠道执行的是订单处理等功能。在这种情况下,渠道功能的分工与所得利益明显不匹配,导致线下分销商的不满,从而产生了冲突。

感知差异是导致冲突的另一个重要根源,有的学者在研究中强调了感知差异对冲突的作用^[12-16];有的学者在研究渠道冲突成因时,也论及感知差异,并认为感知差异越大,渠道成员之间的冲突就越频繁、越严重^[17-21]。

服装线上分销商认为建立线上渠道的目标是把市场做大,吸引并争取对线下渠道不积极或无法到实体店的消费者。同时,向不同于线下营销渠道的消费者提供有针对性的产品和服务。当然他们不否认会对已有的市场份额进行一定的瓜分,但他们提供的是有别于线下营销渠道的产品和服务;线下渠道分销商则认为线上分销商主要是抢占市场份额,认为线上分销商还不具备开拓新市场的实力,这样做是在争夺原本属于他们的市场,挤压他们的生存空间。此外,对于产品折扣率、销售奖励率等的理解和反应不同,或对同样的渠道政策的反应不同,也会导致冲突产生。

引发渠道冲突的另一个重要根源就是目标不一致,Jehoshua^[21]对引起特许商和加盟商之间冲突的主要目标进行了研究,特许商的目标包括:实现盈利、在主要经营区域获得目标市场、符合当地条件、实现产品设计和性能的独特性等。而加盟商的目标主要包括:保持市场份额,最大限度地提高投资回报率、维护声誉、最大限度地提高销量、提高盈利能力。线上分销渠道的目标是开拓新的渠道,完成更多的销售,降低交易成本,更好地了解市场等;而线下分销商的目标主要是通过自己的渠道更多地销售产品(不一定是某一制造商的产品),降低单位销售成本,实现利润最大化^[22]。服装企业的线下经销商的目标是销售更多的产品,巩固现有顾客群并发展新的顾客,最大限度地提高投资回报率,维护声誉、最大限度地提高销量;线上渠道目标是通过网络渠道实现、提升服装产品销售额,加速抢占网络营销市场份额,催化整体市场占有率,建立起极致压缩中间渠道的营销模式,降低渠道成本,加强与消费端的接触,获得即时市场信息,进而根据反馈在设计生产环节对市场信息做出快速反应,压缩设计、生产、库存周期,实现产品设计和性能的独特性。可见,两种渠道的渠道目标存在相当大的差异。

三、实证研究

回顾国内外渠道冲突的相关研究文献,结合服装企业线上线下渠道冲突的实际情况,通过和专家(包括导师和相关领域学者)的探讨,提炼相关量表问项。所有条款均用李克特五级量表进行测量。

领域重叠的量表借鉴钱慧敏^[23]关于归属差异测量问项,结合服装企业的实际改编获得;感知差异的问项则参考 Etgar^[4]关于感知差异的量表以及 Dheeraj等^[24]关于线下代理商对感知渠道分流(perceived cannibalization)的量表,结合本文的研究需求和服装企业的实际,进行翻译和改编获得;目标不一致的问项结合 Jehoshua^[21]以及 Etgar^[4]的关于目标不一致的问项,结合服装企业现阶段线上线下渠道运作的实际,得出如表1所示根源性冲突的量表。

问卷第一部分是针对被调查者的基本信息的描述。第二部分是对服装企业线上线下渠道根源性冲突进行测量,采用 Likert 五级量表进行测量,其中,“5”代表“完全同意”,“4”代表“同意”,“3”代表“不确定”,“2”代表“不同意”,“1”代表“完全不同意”,填写者通过勾选数字来表达自己的观点。

表1 根源性冲突的测量条款

项目编号		测量问项
领域重叠(A)	A01	同款服装线上线下渠道出现目标客户重复覆盖的问题严重
	A02	线下渠道的协调管理比线上渠道的协调管理工作量大
	B03	线下中间商往往比制造商以及线上中间商想象的更加了解市场
感知差异(B)	B04	线下中间商的大量现有和未来顾客可能会转而通过线上渠道购买服装,而制造商认为线上
		线下渠道针对的是不同的顾客
	B05	线下中间商认为自己正在失去大量的顾客且难以与线上渠道竞争,而制造商和线上中间商
	B06	认为线上销售不会对线下销售产生很大影响
目标不一致(C)	B07	制造商的线上渠道销售策略是有别于线下渠道的
	C07	线下渠道中间商希望公司给出足够的价格支持
	C08	服装制造商希望线下中间商降低服装的零售价格
	C09	线下中间商想要巩固现有顾客,保持最优经营量以保证利润
	C10	服装制造商希望增加线上渠道来扩大市场份额,催化整体市场占有率

问卷通过向在服装企业员工发送线上问卷链接,以及向服装线下零售店的老板发放纸质问卷来回收。共发放问卷 100 份,回收 84 份,对回收到的问卷,删去呈规律性填写、漏题过多以及中间答案超过 50% 的问卷后,共得到有效问卷 54 份,有效回收率为 54%。

用“Cronbach’s α ”系数分析问卷的信度(reliability)判定各因素的内部一致性。 α 系数大于 0.7 表示内部一致性高,小于 0.35 表示内部一致性低。利用 CITC 方法对测量题项进行剔除和净化。当 CITC 小于 0.3 时该测量题项应予以剔除^[25];当 CITC 大于 0.3,如果删除该项能够提高量表 α 系数,则该项也应予以剔除^[26]。在初始问卷题项净化的前后,都要对 α 系数进行计算^[27]。之后,对问卷的效度进行分析,以判断量表是否适合进行因子分析。一般研究常用 KMO 样本检验和巴特莱特球形检验。KMO 在 0.9 以上非常适合;0.8~0.9 间很适合;0.7~0.8 间适合;0.6~0.7 间不太适合;在 0.5~0.6 之间勉强;0.5 以下则不适合。在巴特莱特球形检验统计值的显著性概率小于或等于显著性水平时,可以对数据做因子分析^[28]。

首先对问卷进行了描述性统计分析,结果见表

2 和表 3。

表2 工作性质的描述性统计分析

工作性质	频率	百分比/%	有效百分比/%	累积百分比/%
企业营销人员	32	59.3	59.3	59.3
企业管理人员	15	27.8	27.8	87.0
非营销管理人员	7	13.0	13.0	100.0
合计	54	100.0	100.0	

表3 工作时间的描述性统计分析

工作时间	频率	百分比/%	有效百分比/%	累积百分比/%
1 年以下	7	13.0	13.0	13.0
1~3 年	17	31.5	31.5	44.5
3~5 年	20	37.0	37.0	81.5
5 年以上	10	18.5	18.5	100.0
合计	54	100.0	100.0	

由表 2、表 3 可知,被问人员中有 59.3% 是企业营销人员,27.8% 是企业管理人员,13.0% 为非营销管理人员。从被问人员的就业时间来看,87.0% 的人都有 1 年以上的工作时间,对服装行业的了解足以回答本问卷的各项问题。

根源性冲突的信度分析结果见表 4。

表4 根源性冲突的信度分析表

	项已删除的 刻度均值	项已删除的 刻度方差	CITC1	CITC2	项已删除的 Cronbach’s α 值	Cronbach’s α	标准化的 Cronbachs α
A01	30.508 5	36.013	0.527	0.343	0.773	0.797	0.789
A02	30.830 5	36.074	0.476	0.300	0.778		
B03	30.661 0	39.124	0.388	0.432	0.797		
B04	30.796 6	38.613	0.390	0.286	0.798		
B05	30.949 2	37.704	0.357	0.256	0.791		
B06	30.678 0	34.395	0.575	0.469	0.766		
C07	31.000 0	41.724	0.033	0.133	0.827		
C08	30.542 4	32.080	0.728	0.660	0.744		
C09	30.542 4	31.494	0.744	0.647	0.741		
C10	30.711 9	32.795	0.688	0.614	0.750		

表 4 可见,C07 项的 CITC 值为 0.033,明显小于 0.3,予以删除,剩余 9 项的 CITC 值均大于 0.3,且删除该项后整体的 Cronbach's α 值为 0.827。且本研究根据前述准则对该题项进行剔除处理,处理后的结果如表 5 所示。

表 5 删除 C07 后根源性冲突的信度分析

测量 条款	项已删除的 刻度均值	项已删除的 刻度方差	CITC	项已删除的 Cronbach's α 值	Cronbach's α	标准化的 Cronbachs α	项数
A01	27.372 9	34.755	0.496	0.814	0.827	0.839	9
A02	27.694 9	34.250	0.495	0.814			
B03	27.525 4	37.495	0.484	0.824			
B04	27.661 0	36.400	0.336	0.820			
B05	27.813 6	36.361	0.332	0.811			
B06	27.542 4	32.632	0.592	0.802			
C08	27.406 8	30.418	0.741	0.782			
C09	27.406 8	29.832	0.759	0.779			
C10	27.576 3	30.973	0.715	0.786			

表 5 可见,各项的 CITC 值均在 0.469 以上,且各项删除后的 Cronbachs Alpha 值并没有明显的提高,修改后的量表信度已经符合研究要求。

对根源性冲突效度分析结果见表 6,KMO 值为 0.851,介于 0.8~0.9 之间,显著性概率为 0.000,表明很适合做因子分析。

表 6 根源性冲突的 KMO 和 Bartlett 检验

取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量	0.851
近似卡方	141.159
Bartlett 的球形度检验	df 15
	P 0.000

采用主成分法提取因子,以特征值大于 1 的原则,采用最大方差旋转法,最大收敛迭代次数默认为 25,共产生 3 个因子,每个因子的特征值分别是 3.894、1.371、1.139,累积各成份的负荷见表 7。

表 7 根源性渠道冲突的因子分析

测量条款	成份		
	1	2	3
A01	0.606	-0.359	0.204
A02	0.602	0.135	0.275
B03	0.187	0.744	0.292
B04	0.252	0.754	0.066
B05	0.349	0.596	0.138
B06	0.189	0.704	0.241
C08	0.267	0.007	0.845
C09	0.059	-0.007	0.852
C10	0.073	-0.070	0.819

使用 SPSS 软件对上述三大根源进行描述性统计分析,计算领域重叠 A、目标不一致 B 和感知差异 C 中各项的均值,结果见表 8。

表 8 三大根源现象的均值比较

测量条款	均值	标准偏差	N	整体均值
A01	4.222 2	0.973 62	54	4.077 8
A02	3.933 3	0.639 93	54	
B03	3.863 0	0.965 69	54	
B04	3.836 3	1.063 99	54	3.904 5
B05	4.129 6	1.082 39	54	
B06	3.788 9	1.172 27	54	
C08	3.834 4	0.789 24	54	3.883 2
C09	3.796 2	0.698 52	54	
C10	4.019 2	1.024 63	54	

表 8 显示领域重叠(A01、A02)的整体均值为 4.0778,感知差异(B03、B04、B05、B06)的整体均值为 3.904 5,目标不一致(C08、C09、C10)的均值为 3.883 2。可见领域重叠现象最为明显,感知差异和目标不一致现象次之,但三者之间的差距并不是很大(最大为 0.194 6)。

四、结论与展望

(一)结论

- 1. 服装企业线上线下渠道的根源性冲突主要有领域重叠、目标不一致和感知差异。
- 2. 在三大根源中,领域重叠是服装企业线上线下渠道最重要的冲突根源,感知差异及目标不一致次之,但三者的影响程度差距不大。

(二)展望

依据上述结论,建议服装企业从以下几个方面对线上线下渠道的根源性冲突进行管理。

1. 线上线下渠道的差异化

不同渠道的差异化管理是解决渠道冲突特别是领域重叠最有效的方法之一。差异化可以是产品的

差异化、品牌的差异化或服务的差异化,还可以是促销方式的差异化。服装企业可以考虑线上线下采用不同的产品线、销售不同的品牌、销售同一品牌的不同款式,也可以将线上渠道作为新产品的展示平台,而将线下渠道作为主要的销售渠道。另外,企业还可以将线上渠道作为销售库存的渠道,低价处理过季滞销的款以提高企业的资金周转率,进而提高渠道的整体利润。

2. 建立合理高效的沟通机制

合理高效的沟通机制对于缩小渠道成员之间的感知差异有着极其重要的意义。建立公开的信息交流平台可以使渠道参与各方对于渠道冲突问题有一个更好的感知。同时也会使双方更加理解和具体地看待冲突问题,更准确地界定和评价冲突。服装企业的线上线下渠道成员因各自所处环境不同,对同一问题有不同的理解认知,而高效的沟通机制有助于实现信息共享并减少理解中难以预料的差异。因此线上线下渠道成员之间经常、及时和相互的沟通能够帮助调整渠道成员的理解和期望。服装企业渠道管理者可以经常拜访渠道商,就线上线下渠道的营销策略以及具体的销售计划进行说明,使得双方都清晰地表达自己的期望,促进渠道的健康发展。

3. 渠道工作人员互换

工作人员互换可以使不同渠道的工作人员对彼此有更深入的理解,便于双方站在对方的角度思考和解决问题。这样做还有助于培养复合型管理人才,在提升整体渠道利润、发挥各自优势的基础上,制定线上线下渠道目标。最终达到各渠道业绩最大化、企业利润最大化的目的。

参考文献:

- [1] 朱玉童. 迎接渠道网络的全面革命[J]. 销售与市场, 2001(8): 21-23.
- [2] 陈涛, 赵军. 中国企业营销渠道冲突与管理战略研究[J]. 商业经济与管理, 2004(6): 4-7.
- [3] 李先国. 通关要诀: 渠道冲突的管理策略[J]. 现代营销: 学苑版, 2005(11): 20-23.
- [4] Etgar M. Sources and types of intrachannel conflict[J]. Journal of Retailing, 1979, 55(1): 38-54.
- [5] 庄贵军. 营销渠道管理[M]. 北京: 北京大学出版社, 2012: 2-3.
- [6] 牛海鹏, 邴春亭, 李兴华. 销售通路管理[M]. 北京: 企业管理出版社, 1998: 45-50.
- [7] 顾国祥. 企业销售管理[M]. 济南: 山东人民出版社, 1984: 124.
- [8] 卜妙金. 分销渠道决策与管理[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2001: 5-16.
- [9] Coughlan A, Anderson E, Stern W. Marketing Channels[M]. 6th ed. Beijing: Tsinghua University Press, 2000, 371-389.
- [10] Webb K L, Didow N M. Understanding hybrid channel conflict: a conceptual model and proportions for research[J]. Journal of Business-to-Business Marketing, 1997, 4(1): 39.
- [11] Webb L. Managing channels of distribution in the age of electronic commerce[J]. Industrial Marketing Management, 2002, 95: 102.
- [12] NEVES. The orange juice distribution in the age of electronic commerce[J]. Fruit Processing, 1999, 8: 298-307.
- [13] Rosenbloom B, Trina L. Communication in international business-to-business marketing channels does culture matter[J]. Industrial Marketing Management, 2003, 32(4): 309-315.
- [14] Kennedy A, Coughlan J. Online shopping portals: an option for traditional retailers[J]. International Journal of Retail and Distribution Management, 2006, 7: 516-528.
- [15] Kotler K. Marketing Management[M]. Pearson Prentice Hall, 2009: 154-158.
- [16] 王可维. 企业营销渠道中水平渠道冲突及管理研究[D]. 西安: 西安电子科技大学, 2009, 16-18.
- [17] Stern L W, Craig C. Interorganizational data systems: the computer and distribution[J]. Journal of Retailing, 1971, 2: 73.
- [18] Rosenberg J. Conflict measurement in the distribution channel[J]. Journal of Marketing Research, 1971, 8(4): 437-442.
- [19] Fredric K. International channels of distribution[J]. Journal of Global Marketing, 1999(1): 87-104.
- [20] Rosenbloom B. Channel Management Companion Encyclopedia Companion Encyclopedia of Marketing[M]. London: Routledge, 1995: 558.
- [21] Jehoshua E. Multiple business goals sets as determinants of marketing channel conflict: an empirical study[J]. Journal of Marketing Research, 1984, 21: 75-88.
- [22] 古永红. 论制造商网络营销与传统营销渠道冲突的管理策略[J]. 西南农业大学学报: 社会科学版, 2006(4): 52-54.
- [23] 钱慧敏. 企业二元分销渠道的冲突与风险研究[D]. 上海: 东华大学, 2011: 73-75.
- [24] Dheeraj S, Jule B. Internet channel and perceived cannibalization[J]. European Journal of Marketing, 2009, 43(7): 1076-1091.

- [25] Churchill G. A paradigm for developing better measures marketing constructs [J]. *Journal of Marketing Research*, 1979, 16(2): 64-73.
- [26] 卢纹岱. SPSS for Windows 统计分析[M]. 北京: 电子工业出版社, 2002: 295-300.
- [27] 刘怀伟. 商务市场中顾客关系的持续机制研究[D]. 杭州: 浙江大学, 2003: 128-129.
- [28] 马庆国. 管理统计: 数据获取、统计原理与 SPSS 工具与应用研究[M]. 北京: 科学出版社, 2002: 42-320.

Research on Root Causes of Online-Offline Channel Conflicts in Clothing Enterprises

LI Xin^a, HU Dan-ting^{a,b}, ZHOU Wen-ting^b

(a. School of Fashion Design & Engineering; b. School of Economics and Management,
Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou 310018, China)

Abstract: Online-offline channel conflict issue in clothing industry is an important content of channel management by clothing enterprises. This paper aims to explore the root causes of online-offline channel conflict. Through questionnaire survey of employees in clothing industry, the root causes of online-offline channel conflict are classified into three categories: field overlap, target inconsistency and differences in perception. Firstly, SPP software is adopted for reliability analysis of the questionnaires. After unnecessary items are rejected, the unnecessary is 0.827. This shows the questionnaire has a good reliability. Then, KMO sample test and Bartlett sphericity test are used to carry out validity analysis of the questionnaires collected. KMO value is 0.851 and the significance probability is 0.000. This indicates that the questionnaire is suitable for factor analysis. Finally, this paper verifies the hypothesis through factor analysis and descriptive statistical analysis and puts forward relevant management suggestions.

Key words: clothing; marketing channel; online-offline channel conflict; root cause of conflict

(责任编辑: 王宁宁)