

制造商渠道多元化与跨渠道冲突： 企业规模和跨渠道整合的调节作用

赵星宇, 庄贵军

(西安交通大学管理学院, 陕西 西安 710049)

摘要: 互联网技术和电子商务的发展为企业采用多渠道销售产品提供了有力的支持。采用不同类型的渠道销售产品成为企业塑造竞争力的重要途径,但同时也对企业对多渠道进行管理带来了挑战。文章基于多渠道相关研究,探讨企业渠道多元化对跨渠道冲突的影响,以及企业规模、跨渠道整合对上述关系的调节效应。以185家制造企业为对象,通过问卷调查收集数据,运用多元层次回归对研究假设进行检验。研究结果表明,企业的渠道多元化会激化跨渠道冲突;企业规模正向调节渠道多元化与跨渠道冲突之间的关系;跨渠道整合负向调节渠道多元化与跨渠道冲突之间的关系。

关键词: 渠道多元化;跨渠道冲突;企业规模;跨渠道整合

中图分类号: F713.50 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2021)07-0044-11

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2021.07.004

Channel Diversity of Manufacturer and Cross-channel Conflict: Firm Size and Cross-channel Integration as Moderators

ZHAO Xingyu, ZHUANG Guijun

(School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China)

Abstract: The development of Internet technology and e-commerce provides strong support for enterprises to sell products through multiple channels. Using different types of channels to sell products has become an important way for enterprises to build up their competitiveness, but it also brings challenges to enterprises' multi-channel management. Based on multi-channel related research, this paper discusses the impact of enterprise channel diversification on cross channel conflict, and the moderating effect of firm size and cross channel integration on the above relationship. Taking 185 manufacturing enterprises as the object, the data were collected through questionnaire survey, and the research hypothesis was tested by multiple hierarchical regressions. The results show that channel diversification intensifies cross-channel conflict; firm size positively moderates the relationship between channel diversification and cross-channel conflict; cross-channel integration negatively moderates the relationship between channel diversification and cross-channel conflict.

Key words: channel diversity; cross-channel conflict; firm size; cross-channel integration

一、引言

随着信息技术和电子商务的迅猛发展,越来越多的企业采用多种不同类型的渠道销售产品(Eyuboglu

收稿日期: 2021-04-16

基金项目: 国家自然科学基金面上项目“制造商视角的全渠道策略研究”(72072141)

作者简介: 赵星宇,男,博士研究生,主要从事营销渠道管理研究;庄贵军,男,教授,博士生导师,管理学博士,主要从事关系营销、营销理论研究。

等,2017)^[1]。对多渠道的管理成为企业面临的一个重要挑战。企业在通过实施多渠道策略获取竞争优势的同时,不同渠道之间往往会在目标、领域和认知等方面存在差异,渠道间的相互侵蚀也时常发生,结果导致跨渠道冲突频繁发生(Kim和Chun,2018;Webb和Lambe,2007)^[2-3]。例如,李宁公司早在2012年就开始利用线上、线下不同渠道销售产品,线上渠道经常进行促销,使线上渠道的商品价格比线下渠道低了许多,导致线上渠道严重冲击了线下渠道的销售,线下渠道对顾客的吸引力降低,迫使部分线下实体店关闭。事实上,多渠道策略的本质在于通过不同类型渠道的组合为不同的顾客群体提供相应的产品和服务(Webb,2002)^[4]。需要注意的是,在社交商务背景下,销售渠道与传播渠道的界限日益模糊,二者无法完全区别开来,在本文的研究背景下,主要是从销售渠道的角度来对制造商的多渠道策略进行探讨,因而本文中的渠道特指销售渠道。由于企业的战略、资源等因素的影响,企业所采用销售渠道的种类存在差异,这就形成了企业的渠道多元化(Käuferle和Reinartz,2015)^[5]。

此前渠道多元化的相关研究关注了渠道多元化的影响因素及其对企业绩效的影响。例如,Jindal(2007)^[6]关注了企业的顾客导向和顾客搜索行为对渠道多元化的影响。Käuferle和Reinartz(2015)^[5]从企业战略和外部环境的视角对企业采用渠道种类(渠道多元化)和渠道使用程度的影响因素及其对企业绩效的影响进行了讨论。Du(2018)^[7]则探讨了企业的渠道多元化对企业绩效的影响。作为多渠道策略的一个重要构成维度,企业的渠道多元化一旦选定,它就会成为该企业不同渠道之间互动的条件,对渠道间的关系和互动产生影响。那么企业的渠道多元化如何影响跨渠道冲突的水平?此前的研究还没有对此进行回答。

企业对多渠道的管理会受到不同因素的影响。一方面,大型企业渠道多元化带来的影响和中小型企业会有区别,例如前者由于规模较大,企业面对的是更为复杂的管理问题,而后者在进行管理时面对的情况相对单一;另一方面,在多渠道情景下,企业往往需要整合、协调不同的渠道,实现不同渠道间的协同,以此来避免渠道间相互侵蚀和冲突(Webb和Lambe,2007;Verhoef等,2015)^[3,8]。跨渠道整合的水平已经成为决定企业能否成功实现多渠道策略的重要因素之一。作为企业的战略选择,对企业所采用的渠道进行整合,可以实现信息、设施、流程等在不同渠道间的共享,从而对不同渠道之间的关系和互动产生影响(Hos-sain等,2019)^[9]。然而到目前为止还未发现有研究探讨企业规模、跨渠道整合对渠道多元化与跨渠道冲突之间关系的影响。那么在不同的企业规模和不同的跨渠道整合水平下,企业渠道多元化对跨渠道冲突的影响作用是否会发生变化?

对上述问题的探讨,在理论上有助于更深入地了解企业多渠道策略的本质,厘清渠道多元化对跨渠道冲突的影响;同时也有助于理解企业规模、跨渠道整合对上述关系的影响,弥补现有研究的不足。

二、研究基础与理论假设

(一) 跨渠道整合

跨渠道整合(Cross-channel Integration)是指企业通过对不同渠道协调和管理,使不同渠道的功能能有效衔接和相互赋能,发挥渠道协同效应,提升企业绩效和满足顾客需求(庄贵军等,2019)^[10]。基于企业的视角来看,跨渠道整合能够使不同的渠道充分发挥自身优势,构建跨渠道的协同效应,规避渠道间的恶性竞争,在为顾客提供更为便捷的服务的同时,为企业获得规模经济和改善盈利能力(Neslin等,2006)^[11]。本文将重点关注制造商的跨渠道整合。

近年来,学术界已经认识到跨渠道整合对企业实施多渠道策略成功与否的重要性,对跨渠道整合的前因和后果进行了探讨。在前因方面,学者们主要探讨了外部环境和企业内部特征等因素的影响作用。例如,Wu和Wu(2015)^[12]的研究指出线上线下渠道内部化策略对跨渠道整合的不同阶段有不同的影响。Cao和Li(2018)^[13]从技术、组织和环境三个层面对跨渠道整合的影响因素进行了研究。结果表明,IT能力、自有品牌供应对跨渠道整合有促进作用,企业的多元化战略与跨渠道整合存在倒U型的关系。张广玲等(2017)^[14]基于制度理论探讨了制度压力对跨渠道整合的影响。研究结果显示,模仿压力、强制压力和规范

压力均对跨渠道整合具有正向影响。

在对跨渠道整合作用效果的研究中,大部分学者通过实证检验探究跨渠道整合对企业绩效、零售商权益、消费者认知和行为的影响。例如,Cao和Li(2015)^[15]指出跨渠道整合有助于提升企业的财务绩效。Tagashira和Minami(2019)^[16]的研究发现跨渠道整合对提升企业的成本效率有积极的作用。Zhang等(2018)^[17]从消费者的视角对跨渠道整合对顾客反应的影响进行了研究。他们发现跨渠道整合不仅对顾客的信任和满意度有直接影响,还会通过顾客授权对信任和满意度产生间接影响。吴锦峰等(2014,2016)^[18-19]对跨渠道整合对线上购买意愿、零售商权益的作用机理进行了研究。研究结果显示,服务构造透明度、过程一致性和业务关联性通过顾客感知价值对线上购买意愿有积极影响;产品和价格信息整合、促销信息整合、交易信息整合通过影响线上商店的态度进而提升零售商权益,产品与价格信息整合、促销信息整合、信息获取整合、顾客服务整合则通过影响线下商店态度进而提升零售商权益。周飞等(2017)^[20]对跨渠道整合、渠道沟通质量与跨渠道顾客保留之间的关系进行了探讨。结果表明,跨渠道整合的不同维度(业务整合、信息整合、过程整合)均对渠道沟通质量、跨渠道顾客保留有显著的正向影响。仅有一项研究将跨渠道整合作为调节变量,探讨了跨渠道整合对线上线下营销策略契合度与顾客信任之间关系的调节作用(林炳坤等,2016)^[21]。研究结果显示,跨渠道整合会减弱产品策略契合度对顾客信任的正向影响,但会增强促销策略对顾客信任的正向影响。

不过截至目前还未发现有研究从制造商的视角,将跨渠道整合作为调节变量,探讨其对跨渠道关系的影响。面对采用多渠道销售引发的跨渠道冲突,进行跨渠道整合是避免跨渠道冲突的一个重要途径(Du等,2018)^[22],因而跨渠道整合可能在制造商渠道多元化与跨渠道冲突的关系中产生影响。

(二) 渠道多元化与跨渠道冲突

渠道多元化(Channel Diversity)是指企业采用渠道种类的多寡程度(Du,2018)^[7]。企业采用的渠道种类越多,渠道多元化越大,否则就越小。由于战略、资源的不同,不同的企业在渠道多元化上存在差异(Käuferle和Reinartz,2015)^[5]。例如,一个企业采用直销渠道、经销商渠道、目录渠道和线上渠道销售产品,而另一个企业采用直销渠道和线上渠道销售产品。可见前一企业的渠道多元化相对于后一企业较高。基于多渠道销售模式本身不可避免地伴随着管理、操作层面的复杂性,不同渠道之间不仅会相互影响,甚至可能引发不同渠道间的相互侵蚀、恶性竞争和渠道间冲突(Webb和Hogan,2002)^[23]。作为企业多渠道策略的一个重要构成因素,渠道多元化会对不同渠道间的冲突产生怎样的影响?

跨渠道冲突(Cross-channel Conflict)是指在多渠道系统中某一条渠道阻挠或妨碍另一条渠道实现其目标或有效运作的状态(Webb和Didow,1997)^[24]。现有关于渠道管理的研究,主要基于单一渠道情景对渠道成员之间的垂直冲突进行了研究(如制造商与经销商之间的冲突),在多渠道情景下对不同渠道间的水平冲突的关注还较少。在多渠道情景下,不同渠道成员之间的冲突不仅会导致企业绩效降低,还会对不同渠道间的合作满意度产生负向的影响(Webb和Hogan,2002)^[23]。因而在对不同渠道进行管理的过程中,如何降低跨渠道冲突水平成为企业面临的一个重要问题。在相关的研究中,学者们确认了一些跨渠道冲突的影响因素,包括不同渠道间的领域相似性、目标不兼容、渠道差异化等(Webb和Hogan,2002;Fürst等,2017)^[23,25]。不过还未发现有研究将渠道多元化作为其影响因素进行探讨。

制造商采用多渠道销售产品,会导致不同渠道在目标、领域和认知等方面存在差异,进而引发不同渠道间的冲突(Webb和Lambe,2007)^[3]。首先,在多渠道情景下,不同渠道之间的目标往往是不兼容的。不同类型的渠道对于收入、利润、市场份额的目标经常会不一致。为了实现各自的目标,各渠道就会对有限的内部资源(资金、人员等)和外部资源(客户资源等)进行争夺(Webb和Hogan,2002)^[23]。随着制造商的渠道多元化提高,各渠道对资源争夺的程度越激烈,这就不可避免地会产生不同渠道间的冲突。

其次,在多渠道情境下,不同渠道之间往往会产生领域冲突。制造商采用多渠道销售产品,不同渠道之间就会对顾客进行争夺,有关经营范围或权限的领域冲突就可能发生。另外,还可能出现功能或职责方面的领域冲突,导致一些渠道成员的搭便车行为(Chiu等,2011)^[26]。例如,制造商的线下渠道进行广告促

销,而顾客则从线上渠道以更低的价格购买了该产品。线下渠道承担了促销的成本,而收益却由线上渠道获得,这显然违背了公平原则。随着制造商渠道多元化的提高,渠道成员的搭便车行为也会随之增多,导致不同渠道之间的领域冲突水平也会越高。

最后,制造商通常认为采用多渠道销售产品,只是为了扩大市场、增加销售以及更好地满足顾客的不同需求,使那些无法从某一条渠道购买商品的顾客能买到商品,并不会损害其他渠道的利益。但是其他渠道的成员会有其他看法,他们会认为制造商采用多渠道销售产品,是在对原本属于他们的生意进行抢夺,损害了他们的利益。不同渠道之间的认知差异,会引起渠道间的相互抵制和竞争,引发跨渠道冲突。基于以上分析,本文提出如下假设:

假设 H1:制造商渠道多元化会提高跨渠道冲突水平。

(三) 企业规模的调节作用

企业规模是指劳动力、生产资料和产品在企业中的集中程度(孙晓华和王昀,2014)^[27]。目前,实证研究主要通过主营业务收入、从业人员数量以及资产总额等指标对企业规模进行测度(邹国平等,2017)^[28]。企业规模的大小在一定程度上反映了企业资源的丰富程度(胡平等,2013)^[29]。在多渠道情境下,企业规模也意味着制造商对多渠道管理的难度以及协调任务的复杂性(Bachmann等,2021)^[30]。因此在不同规模的企业中,渠道多元化引发的跨渠道冲突水平也会存在差异。

首先,在其他条件相同的情况下,随着企业规模的增大,制造商对多渠道进行管理的难度也越大。对于制造商而言,企业规模较大有两种含义:第一,制造商的产品多元化程度比较高,因此会同时在多条渠道中销售较多种类的产品;第二,企业销售的市场覆盖面大,多渠道的构成结构更复杂,如渠道更长、更宽、销售网点的密度更大、采用的渠道成员类型也更多。这两方面都会增大制造商对多渠道的管理难度。因此渠道多元化在规模大的制造商里引发的跨渠道冲突更大。

其次,随着企业规模的增大,制造商面临着更高的协调难度。当企业实施多渠道策略时,必须协调与各类型渠道之间以及不同类型渠道之间的关系和行为,以保证多渠道系统的良好运作。然而受到层级制度、组织惯例和管理程序等方面的限制,不同规模的制造商对多渠道关系的协调难度及协调时效存在差异。当企业规模增大时,协调变得越来越重要,协调的难度变得越来越大,因为决策层级、管理步骤都会随之增加。在这种情况下,协调失误的风险也会随之增加,并可能导致多渠道策略的实施引发更多的跨渠道冲突。基于上述分析,本文提出如下假设:

假设 H2:在其他条件相同的情况下,企业规模会增强渠道多元化对跨渠道冲突的正向影响。

(四) 跨渠道整合的调节作用

制造商在实施多渠道策略过程中跨渠道整合的程度将会对多渠道策略实施的成功与否产生重要影响(Du等,2018)^[22]。跨渠道整合是通过协调和管理不同的渠道,以实现不同渠道之间功能的有效衔接和相互赋能(庄贵军等,2019)^[10]。由于资源禀赋和管理能力的不同,即使采用了相同水平的渠道多元化,不同企业之间在跨渠道整合的程度上也是有差异的(Cao和Li,2018)^[13]。这种差异会改变各类型渠道之间的互动关系,以及各条渠道中成员对制造商实施多渠道策略的态度和反应。因此跨渠道整合就成为企业采用渠道多元化运营的一个情境因素,会影响渠道多元化的作用效果,包括渠道多元化引发的跨渠道冲突。

首先,跨渠道整合水平低时,不同渠道传递给顾客的产品、价格、促销等方面的信息不一致。顾客为了实现自身的利益最大化,会在不同渠道间进行比较。例如,线上渠道制定的价格相较于线下渠道低时,顾客在比较不同渠道的信息后,更倾向于在线上渠道进行购买,这就会产生侵蚀效应,降低了线下渠道的销售量,使线下渠道的利益受到损害。随着制造商渠道多元化的提高,顾客能进行比较的信息也越多,产生迁移行为的可能性也越大,这就会激化不同渠道间的冲突。而当跨渠道整合水平较高时,顾客可以在更大范围、更高频率地接受制造商的促销信息,并且可以便利地在不同渠道查询一致的商品信息和价格信息,这种多接触点的模式有利于加速顾客进行购买的过程,提升顾客的满意度(Zhang等,2018;Saghiri等,2017;)^[17,31]。从长期来看,不同渠道的销售额都会增加(Avery等,2012)^[32]。由于对跨渠道整合能为不同渠道带来更多的

收益,这就有利于降低因制造商采用多渠道销售产品而造成的跨渠道冲突水平。

其次,跨渠道整合水平较低时,不同渠道发挥着各自的渠道功能,无法实现顾客在不同渠道间进行无缝转移,因而无法满足顾客多渠道购物的需求,这就可能导致这些顾客流失。面对流失顾客造成的顾客资源稀缺,不同渠道为了争夺这些顾客而进行不正当竞争。随着制造商渠道多元化的提高,这种不正当竞争的风险和强度也越大,进一步激化了不同渠道之间的冲突。当跨渠道整合水平较高时,制造商的不同渠道之间可以共享共同的基础设施(物流配送系统、仓储系统等)、共同的运营、共同的顾客群体,实现规模经济,同时还可以实现各渠道资源针对不同顾客细分群体的优化配置、产品市场扩张等协同效应(周飞等,2017)^[20]。同时,顾客可以实现在不同渠道间无缝转移,满足了不同需求的顾客,也扩大了顾客群体(Lee等,2019)^[33]。这不仅为建立与其他竞争对手的价格优势创造了有利条件,也为各渠道带来了共同的利益。在上述两个优势的驱使下,各渠道之间搁置争议,将实现共同的目标和利益放在首位。此时,随着制造商渠道多元化的提高,更多的渠道会带来更大的共同利益,因而降低了因渠道多元化提高而引发更高水平跨渠道冲突的可能性(Webb和Lambe,2007)^[3]。

最后,跨渠道整合水平较低时,制造商不同渠道履行订单的能力、顾客服务水平不同,顾客在不同渠道的购买体验出现差异。此时,顾客就会选择订单履行能力强或服务水平高的渠道进行购买,而通过其他渠道进行购买的意愿就低(Barwitz和Maas,2018)^[34]。在这种情况下,渠道之间的协同效应就会减弱,甚至导致不同渠道间相互侵蚀。随着制造商渠道多元化的提高,这种侵蚀效应就更明显,导致不同渠道间的冲突水平也越高。当跨渠道整合水平较高时,制造商的各条渠道都具有一致的订单履行能力或服务能力,顾客在任何一条渠道都拥有相同的购买体验(Sousa和Voss,2006)^[35]。此时,制造商不同渠道为完成共同目标而承担着各自的任务,这就可以避免各渠道为了自身利益相互争夺资源。随着制造商渠道多元化的提高,跨渠道整合不仅有助于提高不同渠道共同履行订单的能力,同时还能满足差异化、多样化的顾客需求,增强渠道间的协同效应,降低冲突发生的可能。基于上述分析,本文提出以下假设:

假设 H3:当其他条件相同的情况下,跨渠道整合会减弱渠道多元化对跨渠道冲突的正向影响。

基于上述分析,本文构建了如图1所示的研究模型。

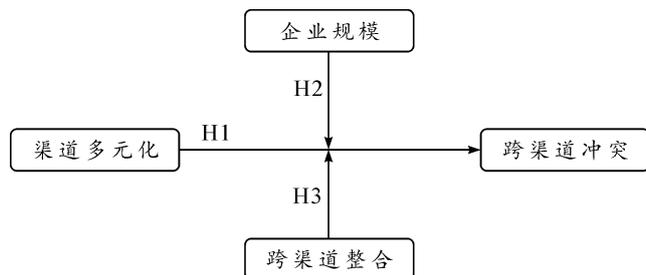


图1 研究模型

三、研究方法

(一) 样本与数据收集

本文以实施多渠道策略的制造型企业为研究对象,采用调查问卷的方式收据数据。在2018年5月初至7月底之间向西安某高校的MBA和EMBA学员发放调查问卷,问卷填写人必须满足两个条件:一是所在企业为制造企业,并实施了多渠道策略;二是问卷填写人是企业总经理、市场(营销)部门负责人等对企业渠道战略了解的人员。为了提高被调查者的响应率和数据质量,本文告知被调查者调查问卷的学术用途,承诺对其所提供的信息完全保密,并对完成问卷填写的被调查者进行适当的奖励。在问卷设计时本文还加入了“您对本问卷内容的了解程度”这一问题,以确保获得信息的准确性。共收回调查问卷260份,在对问卷进行筛选时,剔除了数据缺失、题项选择前后明显矛盾的问卷,最终获得有效问卷185份,有效问卷回收率为71.15%。为了保证录入数据的准确性,所有问卷均采用由不同的人录入并进行对比纠错的双录程序。

样本企业的企业性质包含国有企业(27.6%)、中外合资企业(4.9%)、集体企业(3.8%)、私营企业(54.5%)以及其他性质的企业(9.2%);主要分布在纺织服装业(2.7%)、机械制造业(28.1%)、医疗器械业(12.4%)、电子制造业(16.2%)、食品饮料业(14.6%)等行业;样本企业大多为大中型企业,企业销售规模在500万元以下的占19.5%、500万至5000万元的占29.2%、5000万至1亿元的占11.4%、1亿元以上的占39.9%。

(二) 变量测量

本文涉及的主要变量包括渠道多元化、跨渠道冲突、企业规模和跨渠道整合。本文使用的量表均来自国内外已有研究中使用过的成熟量表,为了与本文的研究背景和目的相适应,在不改变问卷原意的前提下,对量表进行了适当的修改或调整。除了企业规模外,其他变量的测量均使用李克特7点量表进行测量(1 = 非常不同意;7 = 非常同意;2-6为中间状态),要求被调查者根据其所在企业的实际情况进行评价。

渠道多元化的测量题项来自赵星宇和庄贵军(2021)^[36]的研究,包含3个测量题项;跨渠道冲突的测量题项来自 Webb 和 Hogan (2002)^[23]的研究,包含3个测量题项;跨渠道整合的测量题项来自周飞等(2017)^[20]、Sousa 和 Voss(2006)^[35]的研究,包含8个测量题项;企业规模参照崔维军等(2019)^[37]的研究,通过企业员工数量进行测量(1 = 100人以内;2 = 101—1000人;3 = 1000人以上)。相关变量的测量题项如表1所示。

本文引入环境不确定性、IT能力(分为IT设备能力、IT人员能力)作为控制变量。环境不确定性的测量题项来自 Milliken(1987)^[38]的研究,包含3个题项;IT能力的测量题项来自庄贵军等(2016)^[39]的研究,其中IT设备能力包含3个测量题项,IT人员能力包含4个测量题项。此外,本文还控制了企业所属行业(两个哑变量:机械制造业 = 1,其他 = 0;食品饮料业 = 1,其他 = 0)、企业性质(国有企业 = 1,其他 = 0)可能会对结果产生影响的变量。

表1 题项及信度、效度检验结果

变量	题项	因子载荷	
渠道多元化 $\alpha = 0.862$ CR = 0.872 AVE = 0.697	CD1为了销售产品,我公司采用了多种不同类型的渠道	0.868	
	CD2我公司的渠道是多样化的	0.927	
	CD3我公司的销售或宣传渠道包括现在能够想到的各种渠道	0.692	
跨渠道冲突 $\alpha = 0.835$ CR = 0.844 AVE = 0.645	CC1在一些重要的问题上,我公司的多条渠道之间常常有利益不一致的情况	0.723	
	CC2我公司的多条渠道之间常常有利益上的冲突	0.908	
	CC3我公司的多条渠道之间在利益上很难协调	0.767	
跨渠道整合 $\alpha = 0.897$ CR = 0.901 AVE = 0.536	CI1我公司各条渠道提供的商品信息是一致的	0.801	
	CI2我公司各条渠道提供的价格信息是一致的	0.687	
	CI3我公司各条渠道提供的存货信息是一致的	0.720	
	CI4我公司的运作系统能为用户在各条渠道上订购的商品提供售后服务	0.558	
	CI5我公司的各条渠道相互支持和帮助	0.748	
	CI6我公司各条渠道提供的服务形象是一致的	0.820	
	CI7我公司对线上客户提供的服务与线下保持同等水平	0.681	
	CI8我公司对不同渠道的客户提供的服务在及时性方面是一致的	0.803	
环境不确定性 $\alpha = 0.855$ CR = 0.857 AVE = 0.668	EU1我公司所在行业的产品品种变化很快	0.802	
	EU2我公司所在行业的技术变化很快	0.894	
	EU3我公司所在行业的产品供求情况变化很快	0.749	
IT能力	IT设备能力 $\alpha = 0.810$ CR = 0.779 AVE = 0.544	ITE1我公司计算机设备的性能令人满意,如打开程序、上网和数据处理速度快	0.828
		ITE2我公司临时外出人员能够方便地通过网络连接到公司的办公系统	0.711
		ITE3我公司各部门之间能够通过信息系统方便地共享数据	0.663
	IT人员能力 $\alpha = 0.924$ CR = 0.917 AVE = 0.735	ITP1我公司的IT人员能够熟练安装、维护计算机系统	0.884
		ITP2我公司的IT人员了解网络技术的发展,善于引进先进的管理信息系统	0.858
		ITP3我公司的IT人员能够在我们遇到技术上的困难时帮助我们解决问题	0.846
		ITP4我公司的IT人员能够根据业务上存在的问题提供技术解决方案	0.840

(三) 量表的信度和效度检验

本文检验了量表的信度和效度。从表1可知,本文量表的 Cronbach's α 值均大于0.7,各变量的组合信度(CR)介于0.779-0.917之间,均大于0.7,说明各变量的测量量表具有良好的信度。效度方面,本文对所

有变量进行验证性因子分析(CFA),模型拟合指标为:CMIN/DF = 1.991, RMSEA = 0.073, CFI = 0.917, TLI = 0.902, IFI = 0.918, 测量模型拟合效果良好。关于聚敛效度,如表1所示,每个变量测量题项的因子载荷均显著且都大于0.5,且各变量的 AVE 值均大于临界值0.5,表明量表具有良好的聚敛效度;关于判别效度,如表2所示,各变量 AVE 值的平方根大于该变量与其他变量相关系数的绝对值,表明量表具有良好的判别效度。

表2 变量的均值、标准差和相关系数

	均值	标准差	MD	CC	FS	CI	IU	ITE	ITP
渠道多元化(MD)	4.957	1.586	0.835						
跨渠道冲突(CC)	3.308	1.519	0.183*	0.803					
企业规模(FS)	1.800	0.793	0.238**	-0.028	n. a.				
跨渠道整合(CI)	5.372	1.247	0.309**	-0.235**	0.244**	0.732			
环境不确定性(EU)	4.296	1.535	0.355**	0.046	-0.078	0.195**	0.817		
IT设备能力(ITE)	5.023	1.419	0.407**	-0.156*	0.209**	0.441**	0.284**	0.737	
IT人员能力(ITP)	5.219	1.392	0.297**	-0.143	0.316**	0.559**	0.238**	0.646**	0.857

注:(1)**在0.01水平(双侧)下显著相关,*在0.05水平(双侧)下显著相关;(2)对角线上的黑体数字为相应变量 AVE 的平方根

四、数据分析与假设检验

本文以渠道多元化为自变量,跨渠道冲突为因变量,企业规模、跨渠道整合为调节变量,使用多元层次回归对数据进行分析。为了消除多重共线性的影响,先对自变量、调节变量进行了中心化处理,将中心化后的自变量、调节变量相乘形成交互项,然后将二者的交互项放入回归模型进行回归分析。

如表3所示,在模型1中,放入控制变量、自变量进行回归;在模型2中,放入控制变量、自变量和调节变量进行回归;在模型3中,同时放入控制变量、自变量、调节变量和交互项进行回归。回归结果如表3所示。从表3可知,所有模型的 F 值均在 $p < 0.01$ 的水平上显著,说明上述模型具有显著的线性关系。三个模型的调整 R^2 分别为0.076、0.115、0.238,表明从模型1到模型3的解释力不断提升,且 F 值显著,调整 R^2 变化引起 F 值的显著变化,说明模型具有良好的拟合优度。

从表3的模型1可以看出,渠道多元化对跨渠道冲突有显著的正向影响($\beta = 0.288, p < 0.01$),假设 H1 得到支持;从模型3可以看出,渠道多元化与企业规模的交互项正向显著($\beta =$

表3 回归分析结果:标准系数

变量	跨渠道冲突		
	模型1	模型2	模型3
自变量			
渠道多元化(MC)	0.288**	0.324***	0.321***
调节变量			
企业规模(FS)		0.023	0.034
跨渠道整合(CI)		-0.270**	-0.367***
交互项			
MC × ES			0.136*
MC × CI			-0.390***
控制变量			
环境不确定性	0.024	0.033	0.158*
IT设备能力	-0.223*	-0.208*	-0.204*
IT人员能力	-0.082	0.033	0.050
企业行业(机械制造业)	-0.066	-0.052	-0.109
企业行业(食品饮料业)	-0.037	-0.018	-0.025
企业性质(国有企业)	-0.064	-0.071	-0.130
R^2	0.111	0.159	0.284
调整 R^2	0.076	0.115	0.238
F 值	3.163**	3.666***	6.233***

注:变量的方差膨胀因子 VIF 值均低于3,表明模型的多重共线性问题不严重;***表示 $p < 0.001$ (双尾),**表示 $p < 0.01$ (双尾),*表示 $p < 0.05$ (双尾)

0.136, $p < 0.05$), 表明企业规模正向调节了渠道多元化与跨渠道冲突之间的关系, 即强化上述关系, 假设 H2 得到支持; 渠道多元化与跨渠道整合的交互项负向显著 ($\beta = -0.390, p < 0.001$), 表明跨渠道整合负向调节了渠道多元化与跨渠道冲突之间的关系, 即弱化上述关系, 假设 H3 得到支持。

为了进一步验证并更直观地观察企业规模、跨渠道整合的调节作用(假设 H2 和 H3), 本文参照 Aiken 等(1991)^[40]的方法绘制了调节作用效果图(图2a 和图2b)。

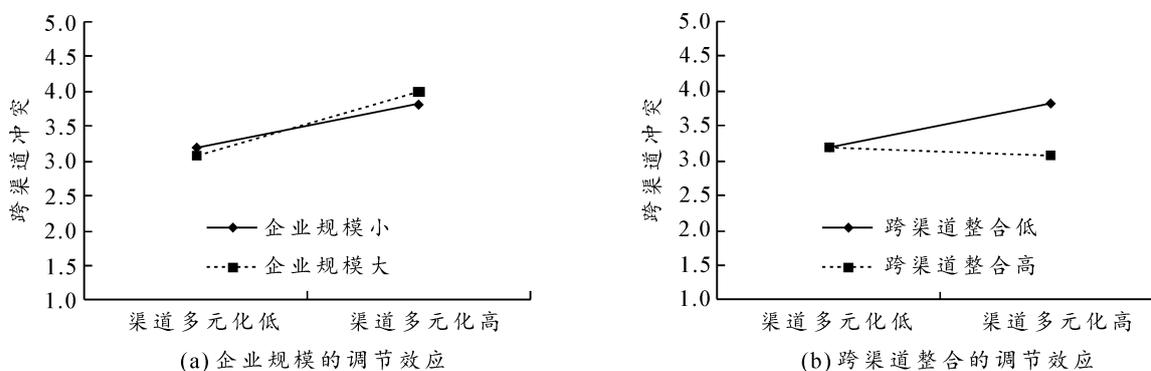


图2 调节效应图

由图2a可见, 当企业规模大时, 跨渠道冲突随着渠道多元化的提高快速增加; 当企业规模小时, 渠道多元化对跨渠道冲突的影响作用明显减弱。综上, 与企业规模小的制造商相比, 大规模制造商的渠道多元化对跨渠道冲突的影响更强, 因此企业规模会强化渠道多元化对跨渠道冲突的正向影响。

由图2b可见, 当跨渠道整合水平高时, 渠道多元化对跨渠道冲突的影响作用明显减弱, 即随着渠道多元化的提高, 跨渠道冲突的水平显著降低; 当跨渠道整合水平低时, 跨渠道冲突随着渠道多元化的提高快速增加。综上, 与低水平的跨渠道整合相比, 在跨渠道整合水平高的情况下, 渠道多元化对跨渠道冲突的影响更弱, 因此跨渠道整合会弱化渠道多元化对跨渠道冲突的正向影响。

五、结论、启示与展望

(一) 结论

企业通过采用多渠道销售产品, 为企业接触不同市场并构建企业的竞争优势提供了有效途径。同时, 由于不同企业在战略、资源等方面的不同, 其所采用渠道的种类也不同, 结果导致了不同企业在渠道多元化上存在明显差异(Jindal等, 2007)^[6]。本文选取多渠道情景下的关键变量——渠道多元化来研究其对跨渠道冲突的影响。而且本文从企业规模、跨渠道整合的视角出发, 重点探讨了它们对渠道多元化与跨渠道冲突之间关系的调节效应。研究结果表明, 制造商的渠道多元化激化了不同渠道间的冲突水平(假设 H1 得到支持)。同时企业规模、跨渠道整合在渠道多元化与跨渠道冲突之间具有不同的影响作用。具体而言, 企业规模对渠道多元化与跨渠道冲突之间的关系起到显著的正向调节作用, 即企业规模强化渠道多元化对跨渠道冲突的正向影响(假设 H2 得到支持); 跨渠道整合对渠道多元化与跨渠道冲突之间的关系起到显著的负向调节作用, 即跨渠道整合弱化渠道多元化对跨渠道冲突的正向影响(假设 H3 得到支持)。

(二) 理论贡献与实践启示

本文的第一个理论贡献是探讨了企业的渠道多元化对跨渠道冲突的影响作用。随着信息技术和电子商务的迅猛发展, 企业采用多渠道销售产品成为常态, 多渠道的采用成为提升企业绩效、塑造竞争优势的重要途径(Du, 2018; Verhoef等, 2015)^[7-8]。但与此同时, 采用多渠道销售也增加了企业渠道管理的难度和

复杂度,不同渠道间冲突的问题也不可避免(Webb和Hogan,2002)^[23],本文的研究结论深化了这一观点。随着企业采用渠道的多元化提高,不同渠道之间的冲突水平也会加剧。理论意义在于:其一,以往的研究侧重于对渠道多元化的影响因素及其对企业绩效影响的探讨(Käuferle和Reinartz,2015;Jindal等,2007;Du,2018)^[5-7]。这些研究并没有对渠道多元化与跨渠道冲突之间的关系进行探索。本文提出并检验了制造商的渠道多元化对跨渠道冲突的影响,研究结果增进了对企业多渠道策略的理解,并丰富了企业渠道多元化有关的研究主题。其二,响应了Webb和Hogan(2002)^[23]的研究,对跨渠道冲突的前因进行研究。此前关于跨渠道冲突的研究,探讨了目标不兼容、渠道差异化等因素对跨渠道冲突的影响(Webb和Hogan,2002;Fürst等,2017)^[23,25]。本文继续聚焦于多渠道策略中的冲突管理,确认了渠道多元化对跨渠道冲突的影响。由于渠道多元化是一个多渠道情境下重要的基础性变量,会对不同渠道间的关系和行为产生影响,所以企业的渠道多元化一旦被确定,就会成为企业所采用的不同渠道间冲突的一个重要影响因素。本文的研究结果说明了这一点。

本文的第二个理论贡献是提出并检验了渠道多元化与跨渠道冲突之间关系的边界条件,分析了企业规模、跨渠道整合对上述关系的调节效应。研究发现,企业规模会强化渠道多元化对跨渠道冲突的正向影响;跨渠道整合会弱化渠道多元化对跨渠道冲突的正向影响。这是此前多渠道相关研究未涉及的主题。其理论意义在于:其一,弥补了现有关于跨渠道整合研究的不足。以往探讨跨渠道整合的研究主要集中于跨渠道整合的影响因素及其对企业绩效、零售商权益和消费者行为等的影响(Cao和Li,2015;Tagashira和Minami,2019;Zhang等,2018;吴锦峰等,2014,2016)^[15-19]。本文将跨渠道整合的作用效果扩展到多渠道关系的层面,聚焦于多渠道情景下跨渠道整合对渠道多元化与跨渠道冲突之间关系的调节作用,并对此展开探讨,得到跨渠道整合会弱化渠道多元化与跨渠道冲突之间关系的结论。这不但是一个新的研究结论,对跨渠道整合的作用效果有了更全面的认识,也丰富了多渠道情景下跨渠道整合有关的研究主题。其二,拓展了企业实施多渠道策略与其结果之间关系的边界条件。本文确认了企业规模、跨渠道整合对渠道多元化与跨渠道冲突之间关系的调节作用,结果表明,企业的渠道多元化对跨渠道冲突影响的作用大小,很大程度上取决于企业的规模大小以及跨渠道整合的水平,揭示了“渠道多元化—跨渠道冲突”之间关系的一个重要边界条件。这意味着对企业实施多渠道策略的相关后果的研究需要保持对企业规模和跨渠道整合的关注,以使企业能有效地减少实施多渠道策略可能造成的负面效果。

本文的研究结论可以为企业的多渠道管理提供一定的启示。其一,企业需辩证地看待并合理地实施多渠道策略。虽然采用多渠道销售产品是提升企业绩效、塑造竞争力的重要途径,但也不可避免地会带来一些负面效应。本文的研究结果表明,企业的渠道多元化越高,不同渠道之间的冲突水平也会随之提高。因而在实施多渠道策略的过程中,应该结合企业自身资源和能力,权衡利弊,采用适当种类和数量的渠道进行销售,而不是盲目地扩张渠道种类。其二,企业需要重视、强化跨渠道整合。从本文的研究结果来看,跨渠道整合对渠道多元化与跨渠道冲突之间的正向关系有显著的调节作用。跨渠道整合水平高的企业,通过跨渠道整合产生的协同作用能够有效地减少因采用多渠道销售而引发的跨渠道冲突。尤其是规模较大的企业,由于管理复杂程度高,导致因采用多渠道销售产品而产生的冲突会更多。如果投入资源进行跨渠道整合,则能有效地减少冲突。因此在企业渠道多元化既定的前提下,企业应当根据自身资源和条件尽可能地提升跨渠道整合的水平。

(三) 研究展望

首先,本文仅关注了企业规模和跨渠道整合的影响,而没有关注多渠道领域的其他变量可能产生的影响。在后续的研究中,可以针对多渠道领域其他变量,如渠道细分差异化、渠道任务差异化等,进一步探讨其对渠道多元化与跨渠道冲突之间关系的影响。其次,本文将企业规模、跨渠道整合作为调节变量,探讨了其对渠道多元化与跨渠道冲突之间关系的影响,但没有考察影响路径。在今后的研究中,可以进一步探讨

影响发生的机理和路径。最后,本文从制造商一方获取数据,共同方法偏差仍然可能会对研究结论产生影响。在未来的研究中,可以考虑收集二手数据,以降低共同方法偏差对研究结论的影响。

参考文献:

- [1] EYUBOGLU N, KABADAYI S, BUJA A. Multiple channel complexity: conceptualization and measurement [J]. *Industrial Marketing Management*, 2017, 65(4): 194-205.
- [2] KIM J C, CHUN S H. Cannibalization and competition effects on a manufacturer's retail channel strategies: implications on an omni-channel business model [J]. *Decision Support Systems*, 2018, 109(5): 5-14.
- [3] WEBB K L, LAMBE C J. Internal multi-channel conflict: an exploratory investigation and conceptual framework [J]. *Industrial Marketing Management*, 2007, 36(1): 29-43.
- [4] WEBB K L. Managing channels of distribution in the age of electronic commerce [J]. *Industrial Marketing Management*, 2002, 31(2): 95-102.
- [5] KÄUFERLE M, REINARTZ W. Distributing through multiple channels in industrial wholesaling: how many and how much? [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2015, 43(6): 746-767.
- [6] JINDAL R P, REINARTZ W, KRAFFT M, et al. Determinants of the variety of routes to market [J]. *International Journal of Research in Marketing*, 2007, 24(1): 17-29.
- [7] DU K. The impact of multi-channel and multi-product strategies on firms' risk-return performance [J]. *Decision Support Systems*, 2018, 109(1): 27-38.
- [8] VERHOEF P C, KANNAN P K, INMAN J J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing [J]. *Journal of Retailing*, 2015, 91(2): 174-181.
- [9] HOSSAIN T M T, AKTER S, KATTIYAPORN PONG U, et al. Multichannel integration quality: a systematic review and agenda for future research [J]. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2019, 49(7): 154-163.
- [10] 庄贵军, 邓琪, 卢亭宇. 跨渠道整合的研究述评: 内涵、维度与理论框架 [J]. *商业经济与管理*, 2019(12): 30-41.
- [11] NESLIN S A, GREWAL D, LEGHORN R, et al. Challenges and opportunities in multichannel customer management [J]. *Journal of Service Research*, 2006, 9(2): 95-112.
- [12] WU L, WU S M. A strategy-based model for implementing channel integration in e-commerce [J]. *Internet Research*, 2015, 25(2): 239-261.
- [13] CAO L, LI L. Determinants of retailers' cross-channel integration: an innovation diffusion perspective on omni-channel retailing [J]. *Journal of Interactive Marketing*, 2018, 44(10): 1-16.
- [14] 张广玲, 刘晨晨, 王辉, 等. 制度压力与跨渠道整合程度关系研究: 企业能力的调节作用 [J]. *营销科学学报*, 2017(2): 107-126.
- [15] CAO L, LI L. The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth [J]. *Journal of Retailing*, 2015, 91(2): 198-216.
- [16] TAGASHIRA T, MINAMI C. The effect of cross-channel integration on cost efficiency [J]. *Journal of Interactive Marketing*, 2019, 47(8): 68-83.
- [17] ZHANG M, REN C, WANG G A, et al. The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: the mediating effect of consumer empowerment [J]. *Electronic Commerce Research and Applications*, 2018, 28(2): 181-193.
- [18] 吴锦峰, 常亚平, 潘慧明. 多渠道整合质量对线上购买意愿的作用机理研究 [J]. *管理科学*, 2014(1): 86-98.
- [19] 吴锦峰, 常亚平, 侯德林. 多渠道整合对零售商权益的影响: 基于线上与线下的视角 [J]. *南开管理评论*, 2016(2): 170-181.
- [20] 周飞, 冉茂刚, 沙振权. 多渠道整合对跨渠道顾客保留行为的影响机制研究 [J]. *管理评论*, 2017(3): 176-185.
- [21] 林炳坤, 吕庆华, 杨敏. 多渠道零售商线上线下协同营销策略研究 [J]. *软科学*, 2016(12): 135-139.
- [22] DU Y, CUI M, SU J. Implementation processes of online and offline channel conflict management strategies in manufacturing enterprises: a resource orchestration perspective [J]. *International Journal of Information Management*, 2018, 39(4): 136-145.

- [23] WEBB K L, HOGAN J E. Hybrid channel conflict: causes and effects on channel performance [J]. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2002, 17(5): 338-356.
- [24] WEBB K L, DIDOW N M. Understanding hybrid channel conflict: a conceptual model and propositions for research [J]. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1997, 4(1): 39-78.
- [25] FÜRST A, LEIMBACH M, PRIGGE J K. Organizational multichannel differentiation: an analysis of its impact on channel relationships and company sales success [J]. *Journal of Marketing*, 2017, 81(1): 59-82.
- [26] CHIU H C, HSIEH Y C, ROAN J, et al. The challenge for multichannel services: cross-channel free-riding behavior [J]. *Electronic Commerce Research and Applications*, 2011, 10(2): 268-277.
- [27] 孙晓华, 王昀. 企业规模对生产率及其差异的影响——来自工业企业微观数据的实证研究 [J]. *中国工业经济*, 2014(5): 57-69.
- [28] 邹国平, 郭韬, 任雪娇. 区域环境因素对科技型企业规模的影响研究——组织学习和智力资本的中介作用 [J]. *管理评论*, 2017(5): 52-63.
- [29] 胡平, 温春龙, 潘迪波. 外部网络、内部资源与企业竞争力关系研究 [J]. *科研管理*, 2013(4): 90-98.
- [30] BACHMANN J T, OHLIES I, FLATTEN T. Effects of entrepreneurial marketing on new ventures' exploitative and exploratory innovation: the moderating role of competitive intensity and firm size [J]. *Industrial Marketing Management*, 2021, 92(1): 87-100.
- [31] SAGHIRI S, WILDING R, MENA C, et al. Toward a three-dimensional framework for omni-channel [J]. *Journal of Business Research*, 2017, 77(8): 53-67.
- [32] AVERY J, STEENBURGH T J, DEIGHTON J, et al. Adding bricks to clicks: predicting the patterns of cross-channel elasticities over time [J]. *Journal of Marketing*, 2012, 76(3): 96-111.
- [33] LEE Z W Y, CHAN T K H, CHONG A Y L, et al. Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality [J]. *Industrial Marketing Management*, 2019, 77(2): 90-101.
- [34] BARWITZ N, MAAS P. Understanding the omnichannel customer journey: determinants of interaction choice [J]. *Journal of Interactive Marketing*, 2018, 43(8): 116-133.
- [35] SOUSA R, VOSS C A. Service quality in multichannel services employing virtual channels [J]. *Journal of Service Research*, 2006, 8(4): 356-371.
- [36] 赵星宇, 庄贵军. 渠道多元化对制造商-经销商之间合作关系的影响 [J]. *管理学报*, 2021(1): 110-117.
- [37] 崔维军, 孙成, 傅宇, 等. 政策不确定性与企业二元创新行为选择: “激流勇进”还是“循序渐进” [J]. *科学学与科学技术管理*, 2019(11): 68-81.
- [38] MILLIKEN F J. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty [J]. *Academy of Management Review*, 1987, 12(1): 133-143.
- [39] 庄贵军, 周云杰, 董滨. IT能力、合同治理与渠道关系质量 [J]. *系统工程理论与实践*, 2016(10): 2618-2632.
- [40] AIKEN L S, WEST S G, RENO R R. Multiple regression: testing and interpreting interactions [M]. Newbury Park, CA: Sage, 1991: 9-27.



(责任编辑 傅凌燕)