

雅芳“逼宫事件”背后的渠道考验 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E9_9B_85_E8_8A_B3__E2_80_9C_c123_288394.htm 1998年4月13日，中国政府

官员在全国各地展开行动，关闭了一些全球最大直销公司在中国的分支机构，当天被停业的就有雅芳(Avon)。那次严打行动之后，中国政府又颁布了一条新的规定，只允许10家获得批准的直销企业开展业务，前提是它们必须通过零售点进行直销。于是雅芳及其直销业的竞争对手安利(Amway)和玫琳凯(Mary Kay)都建立了零售网络。2005年4月8日，雅芳(中国)有限公司成为中国首家经国家商务部和国家工商总局批准的直销试点企业。但是在2005年4月11日，数十名雅芳经销商却聚集广州天河时代广场，要求退货。雅芳公司虽然对此事件做出了解释，并对经销商进行了安抚，但外界仍对雅芳现有的多渠道管理表示怀疑。该事件的核心及转型的关键问题还在于渠道冲突管理。雅芳渠道冲突原因分析 渠道冲突就是指某渠道成员意识到另一个渠道成员正在从事会损害、威胁其利益，或者以牺牲其利益为代价获取稀缺资源的活动，从而引发在他们之间的争执、敌对和报复行为。当一个渠道成员需要跨越的障碍是另一个渠道成员而不是市场时，该成员就面临渠道冲突。目前，雅芳拥有6000多家专卖店以及1700多个商店专柜，它们大部分是由经销商投资。雅芳通过34% - 40%利润空间来说服经销商们进行前期的投资，雅芳在招商时与经销商签订的经营合同中规定，专卖店作为雅芳的零售产品经营店铺存在，而不是直销企业的提货点。雅芳作为直销试点后，产品销售将跳过经销商，店员可直接由

雅芳公司拿货，这样一来，原本雅芳为了转型而设置的专卖店将受到直接的冲击，而且目前专卖店内往往都有相当数量的存货，这成为双方冲突的直接导火索。从而出现了经销商集体“逼宫”、到雅芳总部“讨说法”的局面。“6000专卖店1700专柜”所形成的巨额店铺固定资产投资和大量经销商存货。由于对原有渠道成员的利益构成现实和预期的威胁，雅芳的直销试点资格也就成为渠道冲突的导火线。目前雅芳的两个渠道成员，直销人员和经销商之间就存在着严重的渠道冲突。

1.雅芳与经销商之间的目标差异性 实际上，雅芳在中国所实行的经营方式也并非纯粹意义上的单层次直销，而更多是倾向于批零店铺的经营模式，因为它没有形成推销员团队，也没有推销员集体激励机制，而且它的主要收入来自于专卖店及专柜。雅芳与经销商形成的是一种相对松散的、以授权加盟为主的“超级组织”，其最大特征就是成员之间保持着不同而又相对独立的目标体系。当然，出于对提高效率和节省成本的考虑，雅芳与经销商都有为渠道整体目标贡献自己的力量。但是，对于如何达到渠道的整体目标，他们却都会有各自的主张和要求。例如，作为中国市场中唯一一家取得直销试点“牌照”的企业，雅芳当然希望通过直销试点来对扩大其在中国的市场占有率、彰显直销优势从而提高竞争力、实现其长期发展战略；然而，经销商们却将直销试点资格视为“不祥之兆”，因为直销试点不但降低了他们的销售预期，而且还使相当数量的存货成为沉重负担，以及前期价值不低的固定投资付之东流……当然，雅芳更愿意保持直销员与经销商共存的局面，从而共同为雅芳的终端消费者提供优质的服务。不过，这似乎只是雅芳一厢情愿的想法，

它与经销商之间的目标差异性所导致的渠道冲突，将最大程度地考验着雅芳高层的营销技能与渠道管理能力。

2. 利益失衡

渠道中不同的成员会扮演不同的角色。每个渠道成员都有自己的领域和活动范围，而且每个渠道成员也会为自己争取一片独享的决策领域。目前雅芳的销售收入主要来自于商场专柜与专卖店，它们是雅芳为顾客服务、促进雅芳发展的主力军。然而，直销试点的展开将对这些专柜与专卖店造成巨大冲击，它可能使目前分工明确的局面被完全打破。由于销售员可直接到公司拿货，直接销售将可以降低各种直接或间接的费用，所以直销员将具有更多的价格优势。同时，由于雅芳在人力资源管理上一向实行严格的“绩效管理”制度，并推行量化业绩指标，雅芳店铺销售员在转型后可能带走大量的店铺消费者。或许在不久的将来，雅芳产品将完全跳过经销商而通过直销人员销售，专卖店、专柜则可能沦为免费展示雅芳产品、免费退换问题产品的场所，这造成了经销商与直销人员之间利益的失衡。

3. 认知的差异

雅芳公司认为直销的优势在于人对人的推销，可将产品和服务送到消费者家里、单位里。雅芳专卖店与直销员不一样，因为其销售方式不同，所需投资也不同。专卖店经销商因投资大而获利高，而直销员的投资有限，获利也少。况且两者的资金结构也不同，直销员最高只有25%，而店铺加推销员模式为30%以上。即使直销员将这25%的利润全部让利给顾客，也竞争不过专卖店。经销商的观点则是，现在宣布实行直销，原店铺的会员老顾客都将转型成直销员，这会直接影响到店内员工的销售收入从而导致店员流失；直销后的专卖店已经不是纯店铺经营，而是为雅芳设立一个直销提货店，这将无法支持店铺

的高额费用而使专卖店面临倒闭。雅芳公司与其经销商对现实认知的差异也是引起渠道冲突的原因。4.多渠道冲突目前，消费者可以从不同渠道购买到适合自己的雅芳产品，其中包括商场专柜、专卖店、网上商店，也有一些非正式的渠道如灰色营销渠道、地下黑店等，众多的渠道方便了顾客的消费。当然，在取得直销试点之前，由于专柜与专卖店的贡献最大，雅芳对经销商也就非常倚重，雅芳主要是通过高额的批零利润来保持经销商的忠诚度。然而，直销经营活动需要大批推销人员来显示其最大的竞争优势，雅芳为了适应新的直销游戏规则，就不得不逐渐减少对经销商的依赖程度，转而重视对直销员的培养，这在经销商们看来有一种“过河拆桥”的味道。经销商将被置于何种地位呢？难道商场专柜、专卖店只是起到产品展示的作用？或仅是专为雅芳设立一个直销提货点？对于前期已经投入一定固定资金的经销商们当然不愿意看到这种情况的发生。自从1998年转型以来，雅芳的经销商为雅芳在中国的发展做出了不可磨灭的贡献。然而，现在的情况已经完全变了！直销试点将使店铺的业绩受到致命打击，甚至已经出现一些专卖店的销售员利用专卖店来直接销售产品的现象。直销员现在可以直接向雅芳公司提货，这导致专卖店的销售额急剧缩水。人员推销与传统的经销商形成的多渠道冲突是雅芳在经营模式转型中的一种阵痛，然而却是很难回避的。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com