

供应链先破后立：雅芳如何压缩成本 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/36/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BE\\_9B\\_E5\\_BA\\_94\\_E9\\_93\\_BE\\_E5\\_c31\\_36888.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E4_BE_9B_E5_BA_94_E9_93_BE_E5_c31_36888.htm) 在1998年被勒令业务转型的诸多直销商里，转型后最成功的就是雅芳到2003年，雅芳已经在中国大陆74个大中城市开设了分公司，并设立了5000多家专卖店和近2000家商场专柜。但在部分雅芳自己人眼里，这并不是什么奇迹；而奇迹在于：在更复杂的业务环境下，到2003年底，雅芳将自己的运营成本整整降低了约30%！其中大部分来自物流成本的降低。自己人眼里的雅芳物流据一些雅芳公司员工介绍，在1998年以前，就有相当数量的雅芳小姐，在扩展某些中型城市业务的时候，建立起了自己的专卖店。也就是说：当1998年被禁直销转做批发和零售时，在最难操作的零售业务方面，雅芳基层销售人员（后来的经销商）的“零售知识”并不是零！而这批人，也是最先对雅芳物流弊病有深刻体会的人那时，恐怕雅芳自己的高层还没意识到这些。例如，在1996-1997年间的湖北某中型城市开辟雅芳市场的莘峰，她在自己家乡做成几笔大单（集团购买，类似批发业务）后，就开办一个雅芳店面。她的目的是：雅芳小姐可以提货，客户也可以直接来购买。这样，即可以减轻雅芳小姐到省会去取货的困难（相当于设了个经销商中转仓），也解决了客户有时想买但又找不到小姐，或等小姐上门了，但客户又由于时间的延误而不想要货的问题（相当于零售店）。按莘峰的话：“店面开张确实提高了雅芳推销的时效性。”既然做了零售店，就天然具有一种对顾客的承诺：在固定时间、地点，我这里能给你提供相应的商

品。但当莘峰去武汉分公司补货的时候，却出现问题了：对在外地的雅芳小姐，当时雅芳分公司在提供方便快捷的服务措施上还是很欠缺。比如雅芳小姐要赶下午的火车回去，这就使她们盼望公司可以开设外地买单服务台，提供包括优先提货、免费送到车站等服务，“但是没有”。另外，外地雅芳小姐来分公司取货，本身成本就高，但即使事先有沟通，可是在她们去了以后，货却往往被一些省会的经理和非销售人员利用便利和非正规手段截取，发往别处。那外地雅芳小姐就只好等着，这极大地阻碍了公司的发展。而分公司的经理们实际上也有苦衷：他们在当地租用的仓库成本非常高，因此很希望周转速度能更快一点，这就迫使他们尽量把商品更早的发出去，哪怕来要货的是“非正常渠道人员”。至于外地雅芳经销人员是否有抱怨，就不能管那么多了。工厂仓库 分公司仓库 雅芳小姐/门店仓库 工厂仓库 分公司仓库 经销商专卖店/商场仓库 在1998年改营批发零售后，雅芳的外地经销商（很多是原来的雅芳小姐，只不过现在自己做店面）依然遵循着老的提货方式自提自运。其物流运作稍有复杂，但结构未变。有一个例子是，一位住在新疆南部和田地区的雅芳经销商，去位于乌鲁木齐的雅芳分公司取货，必须带着一大堆钱，坐整整一天的火车到喀什，然后再转坐12小时的汽车才能到达目的地，而这样来回离店的时间差不多需要一个星期。这给经销商造成了很大困难并且浪费了他们的管理时间。这种状况一直持续到了2002年初。双重成本压力 经销商体验的成本并不仅仅是资金成本，还有他们所强烈感受到的时间和辛苦。如果在这几方面投入甚大，超过经销商的忍耐程度，则他们一定会想方设法来转嫁这些成本。他们的转嫁

方式一般有以下几种：1、接受窜货：就是接收其他价格优惠地区的货物，这肯定影响当地的价格体系，实际上影响的是当地渠道体系对品牌的忠诚度。2、接受假货：即用低进价的假货销售毛利来抵消正货的运营费用。3、转换品牌：即投入其他化妆品品牌的渠道，替它们做专卖、做商场。这几种方式到最后，无疑都是将“投入”的球踢到了雅芳公司自己脚下，也就是说：这些方式都将大大提高雅芳公司的运营成本。更明显的成本负担来自雅芳自己的物流运作体系。这个体系即：雅芳通过长途陆运或空运的方式，将货物从广州运到全国75个分公司的仓库，然后由经销商到所属区域的各个分公司提取货物，并在专卖店或专柜向顾客出售。随着雅芳在中国销售额的扩大（2001年销售收入8亿元人民币），各地经销商的要货量也在上升，为了防止大面积缺货，并维持分公司的安全库存，分公司向工厂订货的数量更被放大，这就导致了著名的“牛鞭效应”分公司仓库的库存额大幅度增加，因此也就要求租用更大的仓库。此外，分散在各类城市的75个大大小小的雅芳分公司仓库，使得雅芳不得不投入大量的人力去从事仓储、出纳、打单等营运作业。显然，这种以“分公司仓库”为中心的物流模式消耗大、速度慢、管理难，越来越不能跟上销售的步伐。向客户“献殷勤”雅芳必须先解决经销商的问题自从变为批发零售业务后，雅芳实际上就是在贴近于一个一般的化妆品制造商，中国的中高档化妆品品牌越来越多，经销商（尤其是二三线城市的经销商）向谁表忠诚，全在于厂家是否能提供更好的运营服务天平在向掌握“终端话语权”的经销商这端下沉。从2000年底开始，雅芳经过将近一年的摸索、研究，决定通过重新整合

物流来提高竞争力。为此，雅芳自行开发了一套基于因特网的经销商管理系统（简称DRM系统），并拟定了一份集信息流、资金流、物流于一体的企业物流解决方案。雅芳把这套方案称为“直达配送”。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](http://www.100test.com)