

【案例 10-4】伊利的线上线下渠道冲突

伊利集团由液态奶、奶粉、冷饮、酸奶、健康饮品和奶酪六大事业部组成，全国所属分公司及子公司 130 多个，旗下生产的具有清真特色的“伊利”牌产品，凭借卓越的品质和优质的服务，行销全国各地，受到了广大消费者的喜爱和推崇。随着移动互联网技术的发展以及天猫这类 B2C 平台的出现，线上消费持续高增拉动乳制品行业放量。2010 年，伊利天猫官方旗舰店成立了。紧接着，2012 年 3 月，伊利在天猫上成立了第一家母婴旗舰店，主要经营婴幼儿奶粉、中老年奶粉和奶片等产品。

2018 年，伊利电商业务收入较上年增长 61%，伊利在互联网转型中的尝试收到了很好的效果。但是，受到线上电商渠道的冲击，乳品行业的线下传统商超渠道的整体业绩都在下滑。伊利最主要的渠道冲突就是线上线下之间的客源争夺问题。由于网络传播快捷，加上网店的覆盖面更广，基本上不受地域的限制，使得线上电商渠道以崭新的渠道模式不断吸引线下消费者，使线下渠道在目标消费者的争夺上处于下风，这也就造成了对线下渠道的无情挤压。另外，因为线上价格低，由此也就造成很多线下的经销商直接从网上进货的情况，使得伊利根本无法统计出真实销量。这种破坏性的竞争行为，不仅会造成线下渠道客户的困惑，也损害了伊利与线下渠道商之间的关系。

资料来源：《伊利渠道冲突的解决之道》，中国管理案例共享中心，2020 年，内容有改动。