

沈芳敏 潘鹏飞 著

历时5年研究数十家世界级企业
窥探成长之路，勾勒成功地图

彭剑锋
主编



安利

全方位揭秘直销帝国

传销的是与非，性价比的高与低

无论受到怎样的质疑和非议

安利——奇迹般地屹立了半个多世纪



机械工业出版社
China Machine Press

安利

全方位揭秘直销帝国

彭剑锋 主编
沈芳敏 潘鹏飞 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

安利: 全方位揭秘直销帝国 / 沈芳敏, 潘鹏飞著. —北京: 机械工业出版社, 2013.7 (2013.9 重印)
(华夏基石世界级企业最佳实践研究丛书)

ISBN 978-7-111-43203-6

I. 安… II. ①沈… ②潘… III. 企业管理—销售管理—经验—美国 IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 147640 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书通过重现安利 50 余年的发展历程与管理特点, 揭晓一系列问题的答案: 是什么让安利的美国梦在全球盛开? 是什么销售模式让耳熟能详的安利饱受争议? 是什么激励模式让数十万销售人员将安利事业当作自己的事业? 又是什么让安利 50 多年屹立不倒? 是什么样的领导人和管理模式带领这个企业乘风破浪? 本书将为您详细剖析, 全方位破解安利密码。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张 昕 版式设计: 刘永青

藁城市京瑞印刷有限公司印刷

2013 年 9 月第 1 版第 3 次印刷

170mm×242mm·28.25 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-43203-6

定 价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

| 编委会 | Editorial board |

主 编：彭剑锋

副 主 编：周 禹 白 洁 崔海鹏

学术指导：包 政 杨 杜 施 炜 吴春波 文跃然
张建国 张 维

编 委：曹朝霞 陈 明 程绍珊 戴 勇 郭 伟
郭 星 黄健江 荆小娟 李志华 刘呈祥
陆学彬 苗兆光 聂莹翰 彭剑平 全怀周
饶 征 单 敏 申杲华 宋杼宸 孙 波
谭长春 陶 旭 王 涛 王祥伍 王智敏
吴雯芳 夏惊鸣 张百舸 朱 飞

1993年，我主持编写了近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的企业正处于婴幼儿期，企业所需要的是成长的“ABC”，那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远、极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，于是乎我们这支编写队伍从此也投身于咨询行业，不经意间成了所谓的管理咨询专家。弹指间，20年过去了，今天我们已不再年少，都已步入了知天命之年，而中国的企业也度过了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了千亿级企业的量级。迄今为止，中国已经有70余家企业进入了世界500强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业外，对

绝大多数进入世界 500 强的中国企业而言，500 强实则是“500 大”，我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的压榨、靠垄断或国家行政力量的整合）完成了量的积累，但全球竞争能力显然不足，人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷，使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500 大”如何走向 500 强，中国的中小企业如何涌现更多的世界级企业，这既是中国企业家在全球化竞争过程中所面临的问题，也是我们这些从事管理学研究及咨询的学者所需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里？世界级企业是如何炼成的？这正是本套丛书所要致力探索的，那么，应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路，揭示世界级企业成功之道，勾勒世界级企业成功地图呢？为此，我们将研究的方向设定在世界级企业最优实践标杆的研究上。管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过，而又如何去探索世界级企业的内在成长规律呢？这是在打算编写本套丛书时最让我们困惑的。一次，在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时，老将军谈到，其实 80% 的情报都来自于对公开资料的分析和研究。老将军的一句话使我们茅塞顿开，如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证，我们同样可以从世界 500 强的公开资料中发掘出世界级企业成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式，在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上，对国际卓越大型企业发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析，重现企业成长轨迹，探寻企业成长机理，从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与企业文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体系，从中探寻企业做大做强的真谛，解读企业成长规律，为中国企业的成长提供现实的最优实践标杆。相对于其他介

绍世界级企业的书籍，本套丛书具有以下几个方面的特点。

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度进行了结合，力求为读者呈现一幅幅立体的国际级企业的卓越实践之路。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，又在企业的各个经营功能上突出了实践解析的深度。

其二，与大多数由企业家自己或者媒体专业记者写作的传记性、故事性的书籍不同，我们从策划这套丛书开始，就定位于从第三方研究者的中立视角，尽可能“原汁原味”地向读者呈现企业的管理实践，通过大量的客观数据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述和回答企业到底是“如何做”的问题。我们相信，在当前阶段，我国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”，而应更深入地了解“how”的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上，着实下了不少工夫，也进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理之外，在保证不涉及任何知识产权问题的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料也是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更为方便地了解 and 借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析、充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，在纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以供读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而可根据需要和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

其五，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们一反

作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意地在书中省略了所谓“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给我们中国企业的读者，我们相信任何企业所构建的战略要求和所面临的管理问题，往往都是独特且具体的，所以我们特别鼓励我国企业的管理实践者带着自己的视角、思考和问题，来有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践，我想这也正符合了我们这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调的是，标杆学习不是生搬硬套地“克隆”，也不是采取简单的拿来主义。在学习国外经验的时候，我十分推崇华为任正非的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先僵化地老老实实学习，将其精髓掌握后，再去优化，最后才固化为我们自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得七零八乱，最后学了个空架子，花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最优实践的积累和学习就谈不上管理创新。

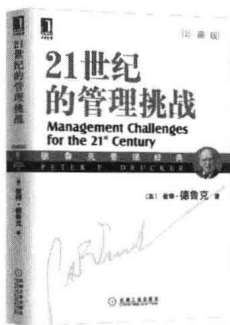
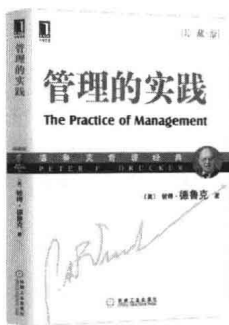
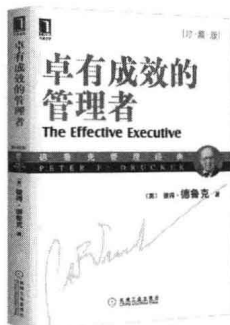
当然，我们现在所选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不远的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最优管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，是中国企业家的光荣与梦想，也是我们这一代管理学人的使命与责任。

彭剑锋

中国人民大学教授、博导

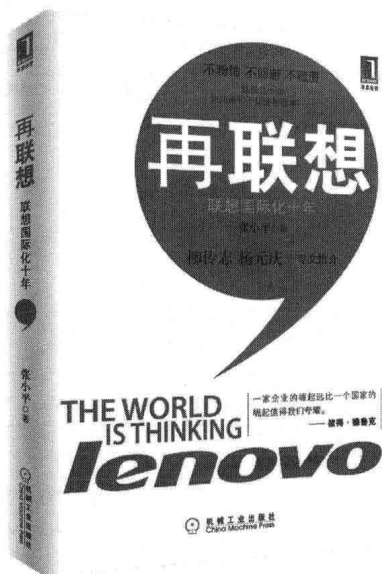
北京华夏基石企业管理咨询集团董事长

德鲁克管理经典



编号	书号	书名	定价
德鲁克管理经典			
1	978-7-111-28077-4	工业人的未来(珍藏版)	¥ 36.00
2	978-7-111-28075-0	公司的概念(珍藏版)	¥ 39.00
3	978-7-111-28078-1	新社会(珍藏版)	¥ 49.00
4	978-7-111-28074-3	管理的实践(珍藏版)	¥ 49.00
5	978-7-111-28073-6	管理的实践(中英文双语典藏版、珍藏版)	¥ 86.00
6	978-7-111-28072-9	成果管理(珍藏版)	¥ 46.00
7	978-7-111-28071-2	卓有成效的管理者(珍藏版)	¥ 30.00
8	978-7-111-28070-5	卓有成效的管理者(中英文双语 珍藏版)	¥ 40.00
9	978-7-111-28069-9	管理:使命、责任、实务(使命篇)(珍藏版)	¥ 60.00
10	978-7-111-28067-5	管理:使命、责任、实务(实务篇)(珍藏版)	¥ 46.00
11	978-7-111-28068-2	管理:使命、责任、实务(责任篇)(珍藏版)	¥ 39.00
12	978-7-111-28079-8	旁观者:管理大师德鲁克回忆录(珍藏版)	¥ 39.00
13	978-7-111-28066-8	动荡时代的管理(珍藏版)	¥ 36.00
14	978-7-111-28065-1	创新与企业家精神(珍藏版)	¥ 49.00
15	978-7-111-28064-4	管理前沿(珍藏版)	¥ 42.00
16	978-7-111-28063-7	非营利组织的管理(珍藏版)	¥ 36.00
17	978-7-111-28062-0	管理未来(珍藏版)	¥ 42.00
18	978-7-111-28061-3	巨变时代的管理(珍藏版)	¥ 42.00
19	978-7-111-28060-6	21世纪的管理挑战(珍藏版)	¥ 30.00
20	978-7-111-28059-0	21世纪的管理挑战(中英文双语典藏版、珍藏版)	¥ 42.00
21	978-7-111-28058-3	德鲁克管理思想精要(珍藏版)	¥ 46.00
22	978-7-111-28057-6	下一个社会的管理(珍藏版)	¥ 36.00
23	978-7-111-28080-4	功能社会:德鲁克自选集(珍藏版)	¥ 40.00
24	978-7-111-28517-5	管理(下册)(原书修订版)	¥ 49.00
25	978-7-111-28515-1	管理(上册)(原书修订版)	¥ 39.00
26	978-7-111-28359-1	德鲁克经典管理案例解析(原书最新修订版)	¥ 36.00
27	978-7-111-37733-7	卓有成效管理者的实践	¥ 36.00
解读德鲁克系列			
1	978-7-111-28076-7	大师的轨迹:探索德鲁克的世界	¥ 29.00
2	978-7-111-23177-6	德鲁克的最后忠告	¥ 36.00
3	978-7-111-27690-6	走近德鲁克	¥ 32.00
4	978-7-111-28468-0	德鲁克实践在中国	¥ 38.00
5	978-7-111-28462-8	德鲁克管理思想解读	¥ 49.00
6	978-7-111-28469-7	百年德鲁克	¥ 38.00
7	978-7-111-30025-0	德鲁克教你经营完美人生	¥ 26.00
8	978-7-111-35091-0	德鲁克论领导力:现代管理学之父的新教诲	¥ 39.00

推荐阅读



再联想：联想国际化十年

作者：张小平 ISBN：978-7-111-36469-9 定价：39.00元

柳传志 杨元庆 作序推荐

冯仑、袁岳、项兵、肖知兴、陈春花、王璞、姜汝祥、苏小和 等
《中国企业家》、哈佛《商业评论》等十多家媒体主编

联袂推荐

联想官方授权 独家资料揭秘

移动互联网时代，群雄逐鹿，联想如何布局？
良将难寻，如何组建团队、培养梯队？
文化碰撞，如何打造“非家族的家族企业”？
业绩下滑，面临低谷，如何实现深V翻盘？
人事更迭，如何传承，实现基业长青？

这是对成功的复盘，能找到提升管理能力的途径！
这是新征程的宣言，能激发改变企业命运的力量！

| 目录 | Contents |

总 序

| 绪 论 / 安利“功”式=多层次直销+价值为本+人性激活

| 第一章 / 五十余年的安利传奇之路

- 26 第一节 美国冒险精神铺就“美国之路”
- 45 第二节 从多元到专一：“美国之路”的全球化脚步
- 52 第三节 因地制宜的管理典范：安利的中国特色之路

| 第二章 / 价值创造之源：安利产品的造就之道

- 76 第一节 创新、绿色的多元化产品
- 84 第二节 四大营销手段塑品牌
- 96 第三节 本土化、重价值、高契合的市场策略
- 103 第四节 优质服务关键词：高效、专业、贴心、安心

| 第三章 / 竞争优势之本：重技术的安利研发与生产

- 114 第一节 强投入、高量级的安利研发中心
- 120 第二节 “三合一”式生产管理
- 131 第三节 全景再现：纽崔莱的生产与技术

|第四章 / 直销事业之妙：自动复制与无限扩张的协同效应

- 147 第一节 安利事业的生命力密码
- 155 第二节 安利直销模式管理：多样、灵活、变革
- 164 第三节 “四位一体”的直销人员管理
- 175 第四节 安利渠道的内忧外患

|第五章 / 引领方向的战略家们：魅力领导

- 188 第一节 安利的灵魂——杰·温安洛和理查·狄维士
- 201 第二节 子承父业——新一代领导人
- 209 第三节 铿锵玫瑰——郑李锦芬
- 216 第四节 薪火相传——接班人的培养与继承

|第六章 / 激活人性的人力资源管理与企业文化

- 230 第一节 广范围、阶梯式员工培训
- 249 第二节 扣入“薪”“弦”的奖励制度
- 277 第三节 “七项能力”打造员工胜任力
- 285 第四节 价值观引领下的文化与发展方针
- 290 第五节 “双人理念”蕴含的社会责任基因
- 302 第六节 天使还是魔鬼？换个视角看安利

|第七章 / 家族企业的资本之路：战略收购 + 私有为上

- 316 第一节 财务与业绩表现的起起伏伏
- 322 第二节 战略性收购与对手较量
- 335 第三节 长远利益为上的财务观
- 341 第四节 金融危机下的安利逆势增长

|第八章 / 高效管理之核：强大的 IT 支持平台

- 346 第一节 信息化建设打造高效运作后台
- 348 第二节 “一条龙”式信息管理系统构建
- 357 第三节 客户导向的复合式电子商务系统

|第九章 / 安利与雅芳的中国道路

- 364 第一节 风波中的数次抉择
- 369 第二节 市场业绩的对比成绩单
- 373 附录 A 安利大事记
- 384 附录 B 纽崔莱大事记
- 387 附录 C 中国直销大事记
- 389 附录 D 《直销管理条例》和《禁止传销条例》
- 405 附录 E 安利（中国）销售代表营业守则和安利（中国）经销商营业守则
- 420 附录 F 安利（中国）营业守则处分等级制度
- 425 附录 G 安达高集团高管简介
- 434 附录 H 安利（中国）荣誉及世界直销企业 100 强（部分）
- 439 参考文献

绪 论

安利“功”式 = 多层次直销 + 价值为本 + 人性激活

说到世界级企业，尤其是有一定历史的成功企业，它们绝大多数在公众心目中都享有很高的美誉度。在此方面，也许安利是为数不多的一家在争议中成长的企业。先不说它本身有无问题，仅从各种“口水战”来看，传销的是是非非，产品的性价比失调等，这些都伴随着安利的成长与发展。而从绝大多数普通消费者的自身感受来看，安利可谓兼具熟悉与神秘的两种气质。之所以说熟悉，一方面是因为安利产品涉及范围的广泛性与品牌的耳熟能详，另一方面也可能是由于时常在某些场合见到手持安利产品的推销人员热情洋溢地推销产品，甚至在我们的亲朋好友中就不乏从事安利事业的人。所以，对于安利，我们并不陌生。而之所以神秘，一大主要原因即安利产品销售方式的独特性。众所周知，安利靠的是人员推销，除了销售佣金还有各种人员发展奖金，这就难免让人联想到安利是否为一种传销？可传销不是早已被国家明令禁止了吗，为何安利依然存在？如果不是传销，那安利的销售人员为何又是口口相传的“加盟”模式？为何会有朋友来“说服”自己进入这个销售队伍？安利究竟靠什么得以生存和

发展？它到底是一家怎样的企业？

美国安利公司是全球最大的直销企业之一，由一对好友杰·温安洛（Jay Van Andel）和理查·狄维士（Rich DeVos）先生于1959年共同创建，总部位于美国密歇根州亚达城（Ada, Grand Rapids, Michigan）。2000年，美国安利公司经组织结构调整后成为美国安达高公司（Alticor Inc.）的全资子公司。在著名财经杂志《福布斯》（Forbes）2012年美国最大非上市公司排行榜中，安利排名第25位。

2012财年^①，安利的全球销售额突破113亿美元，正式超越世界直销鼻祖之一的雅芳，登顶世界第一，全球市场份额超过10%，比2011年度增长了3.7%，这是公司连续第7年实现增长，也是过去13年中第12次实现增长。安利的业务已遍及全球80多个国家和地区，拥有300余万名营销人员和1.3余万名员工^②，并在全球范围内拥有65个研发与质检实验室，获得专利900多项，另外尚有500多项正在申请中。作为安利全球最大的分公司，安利（中国）在2012年的业绩突破271亿元人民币，约占到安利全球总销售额的39%，其中纽崔莱（Nutrilite）在中国保健品市场的占有率遥遥领先。2010年，纽崔莱在中国保健品市场排名第一、市场渗透率第一、第一提及率第一，在全球纽崔莱销售业绩排名第一^③。具有中国特色的安利店铺已开遍全国，截至2011年2月已达到252家。

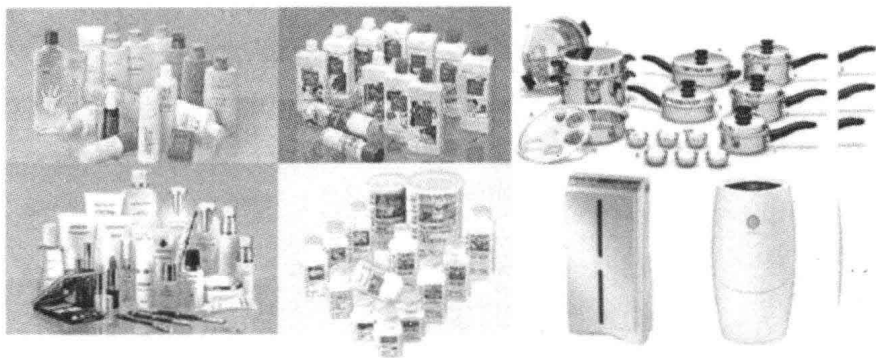
作为一家跨国公司，安利主要以直销模式开展经营，但也会根据所在国的商业法规和市场情况而灵活调整。经过几十年的发展，以“Amway”为商标的安利产品已超过450种，包括营养保健食品、美容化妆品、个人护理用品、家居护理用品及家居科技产品五大类。

作为一个家族企业，安利已在20世纪90年代成功更替了接班人。现今，史提夫·温安洛担任董事长，德·狄维士担任总裁。他们不仅继承了父辈创造的事业和财富，更为重要的是他们继承了父辈创立的企业文化、价值观和信念。

① 安利的财政年度/业务年度是每年的9月1日至次年8月31日。

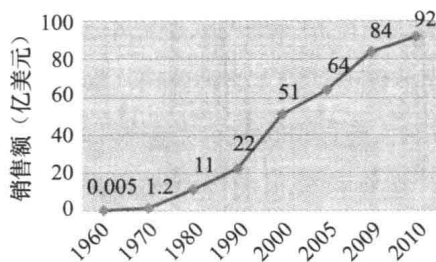
② 数据来源：安利（中国）官网。在安利，员工与直销人员属于两个不同的行列，员工是安利的正式雇员，而直销人员只与安利签订销售合同，不属于安利的雇员。

③ 数据来源于安利（中国）刊物《新姿》，2011年9月。

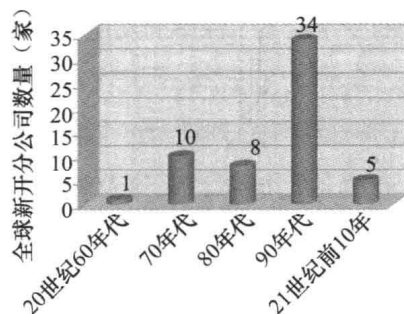


安利产品全家福

作为一家具有社会责任感的企业，在“自由、家庭、希望、奖励”信念的指引下，安利认为，“企业社会责任（CSR）是一项绝非为赚钱而存在的事业，它给人们带来创建更美好生活的希望”。安利一直致力于 CSR 事业，关爱儿童、致力环保、关心社群、参与救灾……截至 2011 年，“爱心手牵手”（One By One）关爱儿童行动已惠及全球 1 000 万儿童，捐款数目达 1.9 亿美元，志愿服务时间达 270 万小时。



安利全球销售额增长图



安利全球分公司增长图

企业发展历程概览

自 1939 年相识开始，理查·狄维士与杰·温安洛就结下了深厚的友谊，两个志同道合的年轻人从此开始携手成就辉煌的事业。总的来说，安利的诞生与发展主要可以分为四个阶段，如图 0-1 所示。



图 0-1 安利企业发展历程概览

阶段一：缘起纽崔莱（1939~1958 年）

说起安利，就不得不谈到其创始人理查·狄维士和杰·温安洛。1939 年，同是美国密歇根州大急流市教会高中（Grand Rapids Christian High School）学生的理查和杰相识了，那时理查每周给杰 25 美分，杰开车载他上学。从此，两位志同道合的少年结下了深厚的友谊。同样具有美国冒险精神的两人服完军役后就开始创业，从成立飞行学校到开汽车餐厅，从简单创业到成立杰理公司（Ja-Ri），从五花八门的经营项目到成为纽崔莱的直销商，两人与直销的缘分就这样开始了。

正当他们的纽崔莱事业越做越大时，纽崔莱公司的经营却出现了严重问题。事实上，那时候的纽崔莱公司其实包括两部分，纽崔莱产品公司主要负责产品生产，麦亭格－卡瑟贝利公司（Mythinger & Casselberry, M&C）负责管理销售网络。两个公司因为销售上的问题而发生了严重分歧，内部动乱使得销售队伍士气低迷，许多优秀的销售团队开始另寻出路，理查·狄维士和杰·温安洛也在此行列中。

阶段二：十年的生与长（1959~1969 年）

1959 年，带领销售团队从纽崔莱公司离开后，理查·狄维士和杰·温安洛在杰家的地下室里将杰理公司正式更名为安利公司。它的第一款产品就是