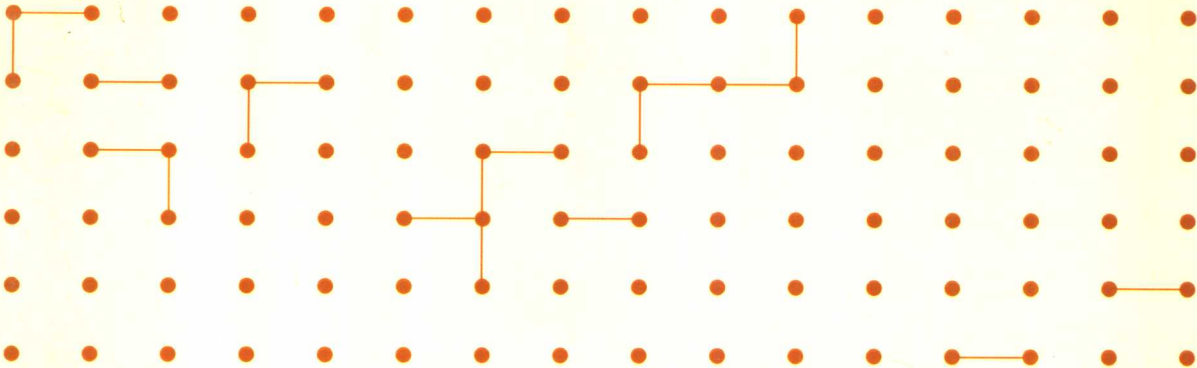




# 东方式直销

✿ 构建富有亲和力的营销模式 ✿

Oriental  
Direct Selling

郑学益 张亚光 张春晓 / 著

## 直销——打动员工和顾客的最佳方式

东方式直销涵盖了企业形象的塑造、推广等各个方面，试图让人生的积极理念随产品传播，体现了“新经济”生态下互动、交流的交易规则，延续了东方文明强调文化内涵、重视感情的管理因素，将中华文明中的商业智慧演绎得淋漓尽致。



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 东方式直销

构建富有亲和力的营销模式

郑学益 张亚光 张春晓 / 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

东方式直销:构建富有亲和力的营销模式/郑学益,张亚光,张春晓著.  
—北京:北京大学出版社,2007.5

ISBN 978-7-301-12043-9

I. 东… II. 郑… III. 企业管理:销售管理—经验—马来西亚  
IV. F279.338

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 053583 号

**书 名: 东方式直销:构建富有亲和力的营销模式**

著作责任者: 郑学益 张亚光 张春晓 著

责任编辑: 于海岩

标准书号: ISBN 978-7-301-12043-9/F·1587

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: [tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印刷者: 北京富生印刷厂

经销者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 4 插页 17.25 印张 283 千字

2007 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)



## 国际化视野中的营销管理与创新 (代序)

历史潮流，浩浩汤汤，21 世纪越来越成为“亚洲的世纪”。

“亚洲的世纪”有着极为丰富的内涵。20 世纪以来，以远东地区国家为代表的亚洲新势力次第崛起，从日本开始，到“亚洲四小龙”<sup>①</sup>，再到“亚洲四小虎”<sup>②</sup>，如今则是声势日隆的中国和印度。在第二次世界大战结束之后，这些地区奇迹般的经济增长要远比其他任何经济集团更为迅速和持久。亚洲经济的腾飞成为人类纪元以来第三个千年中最亮丽的一道风景。

学者们在探究亚洲经济腾飞的奥秘时，提出了不同的看法：其一是“经济说”，即从经济发展战略、经济管理体制、产业结构、引进外资模式等方面入手，来研究亚洲国家和地区经济超速发展的成功之因；其二是“文化说”，强调文化因素的作用，寻求文化方面的动因，认为以儒家思想为核心的中国传统文化，对亚洲部分国家和地区的崛起都具有决定性的意义；其三是“企业家说”，主张要重视经营管理活动中“人”的地位，尤其是“企业家”对经济发展的重大作用，应当特别研究华人企业家在经营管理上的成功经验。

凡此种种的解释，都不能完全概括“亚洲的世纪”到来的原因。不过这些讨论至少表明：关注东方，发掘亚洲，已经成为全世界的一个主流

---

① 韩国、中国香港、中国台湾、新加坡。

② 泰国、马来西亚、印度尼西亚、菲律宾。

热点。

与此同时，另一股趋势也正在席卷着全球，那就是“新经济”的出现。

“新经济”是以高科技、信息、网络、知识作为其重要特征和主要增长动力的经济。与传统经济相比，“新经济”的特点如下：

➡ 增长原动力不同于传统经济，“新经济”以高科技、信息等为增长原动力。

➡ 生产方式不同，“新经济”以集约型为主。

➡ 交换方式不同，“新经济”以电子商务为主要交换手段。

➡ 经济主体交往也不同，“新经济”趋向全球一体化。

“新经济”增长是可持续的，因此，发展“新经济”要做到在技术、观念、市场、制度四方面创新。

“新经济”带来的是一种生产方式的转变，进而是生活方式的转变，更本质的是人们思维方式的转变。在“新经济”的冲击下，新兴产业不断取代着传统产业的经济统治地位，古老的社会规则分崩离析，人们的交往理性与规范正在发生着深刻的变革。新的产业、新的交易模式、新的行为规则、新的生活概念，无时无刻不在改变着人类社会的运行轨迹。

“亚洲崛起”和“新经济”，是我们当下研究任何现实经济问题都不能回避和忽视的背景。事实上，第一个背景由来已久，人们对此多有著述；第二个趋势已现端倪，正引发着热烈的争论。然而，人们似乎很少把这两个背景联系起来进行相关的研究。更重要的是，无论“亚洲崛起”或“新经济”，对于身处经济全球化环境下的中国而言，尤其具有特殊的意义。

“亚洲崛起”带给中国的思考在于对“中华文化”的价值重估。数千年来，华夏文明璀璨辉煌，泽被深远，形成了所谓的“中华文化圈”。以儒家思想为代表的精神内核支撑着这个文化体系的蔓延和发展。不幸的是，西方工业革命的兴起以及紧随其后的对东方的殖民掠夺使得“中华文化”黯然失色。在过去的两个世纪中，西方文明几乎以压倒性的优势统治了整个世界。在许多人的眼中，西方文明似乎应当是“普世”的——所有人类社会都须遵循西方的价值观和社会规则，才能获得繁荣。

历史总是充满了戏剧性。20世纪后半叶以来，东亚、东南亚国家的迅速发展和良好势头又迫使那些西方文明的虔诚信徒不得不重新审视这个世界，或许，东方世界里也蕴含着真理。曾经有人认为，东方文明不适应现

代经济的发展。现在看来,“中华文化”及其衍生的“亚文化”不仅与经济规则没有天然的冲突,而且在许多方面还表现出了大大优于西方文化的特性。尤其是在微观的企业管理领域,无论是日本公司还是东南亚华人企业,它们和管理实践中都融入了大量的东方文化元素。这些文化元素或直接来自于中国传统文化,或经过了本土化的变异,但在价值体系上截然不同于西方。风起于青萍之末,正是无数企业在管理上的成功才导致了一个地区整体经济的崛起。从20世纪80年代中期开始,中国本土的企业和学者们已经意识到了这些问题,并开展了长期的研究和学习。在它们的学习对象中,东南亚地区的华人企业由于与中国大陆本土企业同根同源而备受关注。

事实上,有关东南亚华人企业的研究文献十分丰富。正如我们前面所提到的,学者们从不同的角度对海外华人企业群体性成功的原因进行了探寻。值得注意的是,组织结构、企业家精神、战略思想……几乎所有这些解释都没有脱离“中华文化”因素的影响。

从文化的视角看问题无疑能够深刻地接近事实真相,然而时移世易,今天再去研究东南亚的华人企业,恐怕要做一些新的思考。

首先,近半个世纪以来,国际政治、经济等社会环境发生了巨大的变化。横亘于东西方之间的意识形态鸿沟已然消失,取而代之的是“文明的冲突”;经济全球化的浪潮席卷各地,跨国经营成为所有优秀企业的首要选择,从来没有任何一个企业要像今天这样认真地对待国际化的战略部署问题。早期东南亚华人企业的发展,由于种种原因,经营范围有限,所谓的国际化不过是东南亚邻国之间的相互投资。而到中国大陆投资、迈入中国市场的,只是极少数。而今天中国的市场环境早已不同往日,日益透明的政策法规、日益激烈的市场竞争,再加上印度、越南等一大批后起国家的挑战,使得投资者们面临更加复杂的局面。如何面对真正的“全球化”?如何处理好“国际化”与“本土化”之间的关系?就东南亚华人企业这一层面来讲,仅仅依靠传统的“中华文化”的管理思想内核是远远不够的。

其次,东南亚华人企业本身也经历了一个曲折演变的过程。几十年来,东南亚地区的政治、经济政策都有不同程度的调整,对华人企业的影响不可忽视。出于社会稳定的考虑,这些国家在制定有关市场准入、公司股权分配比例、原材料产地等经济政策时或多或少地考虑了种族利益均衡的问题,从而导致现代华人企业的内部治理结构、市场营销策略等许多方

面都出现了不同于传统华人企业的特征。此外，随着老一辈华人企业家逐渐退出历史舞台，接受了当地教育和文化熏陶的新一代华人正逐渐成为东南亚华人企业的领军人物，他们的文化归属感、思维习惯、行为规则都有别于前辈华人。我们如果要诠释这些新的华人企业的成功之道，必须注意到上述变化。

实际上，促使我们把研究视线拓宽的最根本因素还在于“新经济”带来的冲击。如前所述，“新经济”极大地改变了人类社会生产和生活的方式，为经济发展开辟了前所未有的道路。在这样一个大趋势下，新的产业不断诞生，新的模式不断出现，新的交易规则不断产生，新的消费理念不断更新，从而新的财富也在不断被创造出来。我们可以看到，在东南亚地区的新一代华人新贵中，主营IT业和金融、旅游等现代服务业的占了绝大多数。而单纯依靠种植业、制造业等传统行业发家致富的传奇故事早已不复存在。更深刻的影响还在于，“新经济”带来的社会经济基础的变化要求人们重塑经济理念和价值规范，传统意义上的华人文化因此受到挑战，并正在潜移默化中发生着改变。

在“亚洲崛起”和“新经济”的背景之下，公司和企业应当遵循什么样的价值观？应当如何进行内部管理与外部营销？应当怎样开展全方位的“国际化”经营？应当如何看待“网络经济”、“交互经济”等新业态的发展？这些问题绝不仅仅指向东南亚地区的华人企业，对于中国大陆的本土企业同样十分紧迫。值得庆幸的是，在新一代的东南亚华人企业中已经产生了不少值得研究的成功典型，本书呈现给大家的CNI国际集团就是其一。

之所以选择CNI国际集团作为本书案例的主角，也正是因为CNI在其发展历程中对我们上面提到的几个问题用实践做出了较好的回答。

CNI国际集团是一家由东南亚华人创建的从事直销经营的跨国公司。该公司的性质恰好满足了我们研究的条件。CNI的领导者基本上属于东南亚华人的第三代，他们生于斯长于斯，接受当地的教育，吸收当地的文化，有了明显的本土化倾向。但是在他们的管理理念中，仍然随处清晰可见中华文化的烙印。他们一方面热情地向西方学习先进的技术和科学的管理模式，另一方面能够继续汲取中华民族的优秀思想，在创新中弘扬和发展中华文化。他们左手是“刀叉文化”，右手是“筷子文化”，东西结合，融会贯通。东南亚华人的经济奇迹在他们身上得到了延续和升华。

与此同时，CNI 的经营模式颇具代表性。直销，本来是随着现代经济发展而产生的商业模式之一，却在许多国家演变成骗人的把戏。在中国，直销业更是一个颇受争议的行业。直至今日，即便是中国政府正式出台了有关直销的两部法规——《中华人民共和国直销管理条例》和《中华人民共和国禁止传销条例》，也不能说明直销在中国已得到了全面的认可。个中的原因，我们也许在本书中可以找到答案。但是我们更需要搞清楚的是，为什么直销能够在东南亚地区得到规范的发展，并且为当地经济繁荣与社会和谐作出巨大的贡献，这也是本书要探索并回答的重要问题。相信本书会对对直销感兴趣的读者有所帮助和启迪。

早在 1998 年，《哈佛商业评论》就已指出，跨国公司在 中国等新兴市场的扩张主义已经终结，它们想要进一步开拓这个市场，必须回答：哪些人是中产阶级，哪些业务模式能有效满足需要，哪种商业组合可以扩大商业机会，哪些合作伙伴能增加跨国公司对当地市场的了解……CNI 国际集团之所以令人瞩目，除了上面提到的“新华人企业”和“直销”两大特性之外，它所进行的国际化战略也值得中国企业学习。“新经济”所引发的愈演愈烈的消费主义倾向，对直销业是一个极大的利好趋势。作为一家以生产和销售日用消费品为主的跨国企业，CNI 十分清楚《哈佛商业评论》中四个问题的答案。然而 CNI 的更可贵之处在于，它并不急于求成。CNI 一方面用“国际化”引领、充实着“本土化”，另一方面将“本土化”融入“国际化”，以此来提升“国际化”的水平。

“国际化”与“本土化”的结合，这是“东方式直销”的基本含义。我们认为，“东方式直销”的本质，不仅是营销的问题，而是展现着一种企业生存发展的模式。在这种营销模式下，它讨论的不止是纯粹的产品营销策略，而是涵盖了整个企业形象的塑造、推广等各个方面；它不仅创造和推销产品，还试图推广人生的积极理念；它体现了“新经济”生态下互动、交流的交易规则，用全新的“网络”形式冲击着传统商业的利益分配模式；它延续了东方文明强调文化内涵、重视感情的管理因素，将中华文明中的商业智慧演绎得淋漓尽致。



## 前 言

在进入 CNI 的管理与营销世界之前，首先让我们对 CNI 做一个概览。CNI 的经营全貌将使我们拥有一个“先入为主”的印象，而这种“先见”并不一定是件坏事。当我们将希望了解的目标事先有“全景式”的接触后，就会形成对于这个目标的定位，而只有在某种“定位”的背景之下，我们对于目标的进一步理解才会更加明晰和透彻。

### 一、CNI 国际集团简介

CNI 国际集团（简称 CNI）于 20 世纪 80 年代末成立于东南亚地区，是一家成长及扎根亚洲、继而进军国际市场的多元企业。凭着全方位的经营方式，配合优质产品及健全的组织力量，CNI 逐渐成长为一家规模庞大的国际企业。在 20 多年的发展历程中，CNI 国际集团经历了多次战略转型并走上了多元化发展的道路。其中集团的直销业务已经在印度尼西亚、马来西亚、新加坡、文莱、印度及中国香港等国家和地区取得巨大成功；其他的关联企业也遍布全球，包括欧洲各国、印度尼西亚、马来西亚、美国、日本、印度、中国等国家。

直销经营是 CNI 国际集团的核心业务，CNI 在亚洲多个国家建立起了稳健、庞大的组织网络，同时也是国际直销协会东南亚各分会的重要成员之一。

CNI 所推出的产品，大部分都是自己研发、自设厂房生产包装的，全面控制成本、价格及品质。其中包括保健食品、营养饮品、家庭用品、个人护理、美容护肤、净水系统和保健服饰等多个系列、多种层次的产品。

CNI 国际集团在马来西亚和印度尼西亚拥有自己的办公大楼，自设厂

房。除了这些“硬件”投入，CNI还十分重视“软件”的开发。CNI视人力资源为重要资产，每年投入巨额资金培训当地人才，以提升人力资源的素质，全面优化对直销商的服务。与此同时，借鉴发达国家的经验，建立起科学的管理系统。CNI国际集团实践并获得ISO 9001/2000国际管理系统认证，推行国际认证的平衡监测管理系统（Balance Scorecard）；生产产品的厂房也具有国际认证的良好操作规范证书（GMP，另译优良生产流程证书）及操作规范证书（HACCP）。

CNI国际集团的经营理念，主要是以提升人们生活品质、改善家庭生活品质为原则，为社会提供更多从业或兼职的就业机会。它认为，组织营销是人类最伟大的“仁心”事业，因为唯有“己欲立而立人，己欲达而达人”，才能在组织互动中创造财富，实现自我，享受全方位的成功人生。

**CNI愿景：**创新求变及有爱心的直销典范。

**CNI哲学：**CNI不只是做生意而已，更坚信每一个人都有机会拥有更美好的生活。

**CNI使命：**提供更好的服务，提升每一位CNI家庭成员的素质，提升全体CNI大家庭的幸福和谐。

**CNI企业文化：**蚂蚁精神是CNI国际集团的企业文化。蚂蚁天性积极勤劳，不怕困难，永不言倦，懂得发挥互助互爱的团队精神。CNI以独特的蚂蚁吉祥物为代表，阐释了一系列的经营理念。

本书将从不同的角度来审视一个成功直销企业的发展历程。毋庸置疑，CNI具有所有企业所应当具有的基本结构，生产、流通、售后服务、技术、资本、人力资源、企业文化……所有这些要素，在这本书中都能够得到体现。然而，CNI能带给我们最大的惊喜，或者说，CNI最大的成功不在于生产的规模或技术的先进，也不在于资本的雄厚，而在于它的营销之道。

CNI是一家以直销业务为主的国际企业，因此可以毫不夸张地说，销售渠道是它赖以生存的生命线。需要提请读者们注意的是，CNI的这条生命线有着比一般营销企业更为丰富的内容：在CNI的销售渠道里面，充盈着CNI的爱心、信心和恒心，展现着CNI包容多民族文化的胸襟，贯穿着CNI对社会、政府和民众的责任，维系着一个由企业员工、分销商和普通消费者紧密组成的命运共同体。除此之外，它优秀的领导团队和稳健的市场战略也保证了企业的持续发展。

## 二、直销业的曲折发展

直销业是当今世界上十分流行的一种经营业态，具有扩张成本低、网络规模经济等诸多优点，在全球许多国家得到了迅猛发展。而中国的直销业则步履维艰，难成气候。对于这一现象，国内已有不少学者和业内实践人士出版了专著，从经济、管理、法律等角度进行研究和讨论。与此同时，面对国内直销业基础的先天不足，一些人把目光投向了国际大型的直销公司，试图从它们身上汲取养分，取得真经，以此来促进中国直销业的发展。然而事实是，这些国际直销公司多来自于欧美国家，其经验和制度并不能完全适用于中国的市场。向西方取经的努力并没有得到很好的回报，反而使中国的直销业陷入了一个无法挣脱的泥潭，中国的直销业越来越洗不清那些原本不属于自己身上的污垢。

在开放市场的过程中，在发展市场经济的过程中，人们似乎又一次忘记了中国国情的特殊性。在很多案例中，新兴产业发展的成败并非取决于产业自身的属性，而是取决于产业投向的环境。直销业并不是一种简单的以买卖为核心的业态，它背后蕴含着深刻的文化背景和民族心理特性。不同文化背景之下，不同民族市场之中，直销业的经济特征已经不能左右其命运，而是依赖于它背后的文化特征能否适合于当地的社会规范，能否符合当地的传统文化。从这个角度来看，也许我们能够理解，西方直销企业在中国所遭遇的“滑铁卢”绝非意外。

如果我们调整一下自己的视野，把目光转回到东方来，会发现在“中华文化圈”内并非没有直销业存在的空间和可能。在广大的东南亚国家和地区，以华人企业为主的直销业方兴未艾，为所在国家和社会的经济发展作出了显著的贡献，CNI 国际集团就是其中一员。这些华人直销企业的制度和文化具有浓厚的东方色彩，融合了西方生产管理制度、中华文化传统和当地民风民俗等种种因素，有着极强的生命力。也许，正是这些企业才更具有可移植性，对于中国直销业的发展才更具有借鉴意义。

因此，希望读者们在阅读本书的时候，最好能够保持一种地域感和文化感。书中的大部分章节仍然是以管理学的基本范畴作为标题，但是当我们深入字里行间，就会发现 CNI 所展现给我们的不仅仅是管理科学的创新和突破，而且在每一部分内容里都有深厚的文化内涵在支撑着处于表面的管理制度和模式。这种内涵可以简单地概括为：爱心、信心、本土化、社会责任、和谐共存、命运共同体。尤其要注意的，这种文化是一种经过本

土化处理的文化，有强烈的地域性和不兼容性，并不能保证在新的环境中同样发挥作用。一旦理解了 CNI 的文化内涵，我们就能站在一个新的高度来看待直销业的业态特征，来看待直销业在不同国家的不同命运。

当然，毫无疑问的是，作为一本管理类的案例研究著作，读者们会在本书中了解到一个直销企业的基本管理制度、基本运行模式、基本的战略规划等知识，能够从 CNI 国际集团的全景式发展历程中体会到投身于直销行业的创业艰辛、发展曲折和收获喜悦。对于那些对直销业有着浓厚兴趣的潜在的创业者们来说，这本书中的关于技术、制度等层面的内容，一定能够为之提供极具价值的参考作用。而且书中所提到的几位创业者的奋斗历程和心路轨迹，也可以在我们处于困境、灰心失意的时候，激励我们鼓起勇气，无畏前行，直到成功。



◎ CNI 国际集团董事会成员

- CNI (马来西亚)2005 年 8 月正式挂牌上市——拿督高程祖主持鸣锣仪式



◎ CNI 被誉为超级品牌



CNI 直销超市式购物中心



● CNI 印度尼西亚行政大楼(雅加达)



● CNI 行政总部(吉隆坡)



● CNI 中国行政大楼(青岛)



● 印度尼西亚高层团队

● 马来西亚高层团队



● 青少年教育营



• 旅游奖励



• 施恩爱基金会为亚齐海啸难民捐款



• 中国报协行业报委员会访问 CNI 总部



**郑学益** 北京大学经济学院教授、博士生导师，北京大学继续教育部部长。曾任北京大学应用文理学院院长、北京大学经济学院副院长等职务。现兼任北京大学市场经济研究中心主任、信用研究中心主任、海外华人经济研究中心秘书长，并担任中国经济思想史学会副会长。

郑教授致力于传统经济思想与现代企业管理及市场营销、中国企业家理论等多项领域的研究，并创造性地提出懒蚂蚁企业家理论，丰富并发展了现代领导学、企业家学理论体系。在进行教学和科研工作之余，还为国内许多著名企业，如海尔集团、全聚德集团等提供策划、咨询服务。

著有《懒蚂蚁企业家丛书》、《营销新世纪：与思想对话》、《商战之魂——东南亚华人企业集团探微》等。