

AVON

直销事业 在雅芳

○ 陈阵 / 编



- 为女性美丽而存在的直销业鼻祖
- 走更适合中国的直销之路
- 健全高效的管理体系
- 直销路上越走越美



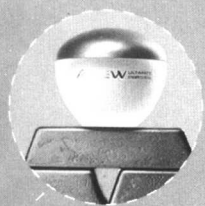
电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

DM 直销特训系列

AVON 直销事业 在雅芳

○ 陈阵 / 编



- 为女性美丽而存在的直销业鼻祖
- 走更适合中国的直销之路
- 健全高效的管理体系
- 直销路上越走越美

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

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。

图书在版编目（CIP）数据

直销事业在雅芳 / 陈阵编. —北京：电子工业出版社，2005.9
（直销特训系列）
ISBN 7-121-01371-1

I. 直… II. 陈… III. 化妆品—化学工业—工业企业管理：销售管理—经验—美国
IV. F471.267

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 091617 号

责任编辑：王慧丽

印 刷：北京智力达印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销：各地新华书店

开 本：787×980 1/16 印张：14.25 字数：190 千字

印 次：2005 年 9 月第 1 次印刷

定 价：25.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

雅芳，一个全球知名的品牌，
2005年4月，雅芳拿到了中国首张直
销试点牌照，更是成为了直销行业的
焦点所在。

雅芳为什么能够成功？

事实上，雅芳的发展之路并不平
坦，其间也经历了转型的阵痛。

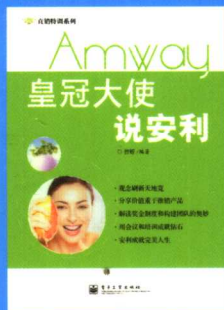
从最开始亲切热情的雅芳小姐，
到后来前后左右都有的雅芳专柜，再
到现在拿到了中国首张直销牌照……
雅芳凭借着严格遵守中国的法律政
策，扎根于中国的土壤，走出了一条
有中国特色的直销之路。

她的路，是可资借鉴的。

她，是可以信赖的。

直销特训系列丛书

在《直销法》出台之际，电子工业出版社为广大直销从业人员奉上一顿丰盛的直销大餐——直销特训系列。本丛书理论、方法、案例相结合，囊括了直销的方方面面，包括如何提升业绩、如何维系人际网，以及对著名直销企业的案例研究等。相信会对您有所帮助！



装帧设计 ←  13810333301 → 小马快跑
左右工作室

前 言



雅芳 (AVON)，一家有着 119 年历史的公司，是一家为女人美丽而存在的公司，被尊为直销业的鼻祖，享誉全球。而在中国，它是最大的直销公司之一，也是单层次直销的代名词。

美国著名的《商业道德》杂志通过对雅芳的全球经营方式的研究，对雅芳给予了高度的评价，认为“雅芳在开创领先的运作方式的实践中，是最佳的典范”。

这一点，雅芳在中国表现得淋漓尽致，它在众多直销公司中走出了一条更适合中国的直销之路！

雅芳来到中国是在 1990 年。1998 年 4 月国务院发布了禁止传销经营活动的通知，自此雅芳完全采用了店铺批发零售的传统商业模式。当年 6 月 15 日，雅芳成为中国首家获政府批准转型的企业。经历过痛苦的转型，雅芳中国公司获得了飞速的发展，2000 年以来，增长率每年都在 30% 以上。

因此，雅芳全球董事会主席兼首席执行官钟彬娴女士说：“如果要我预测并明确 10 年内雅芳最佳的市场拓展方向，一定是中国。”

2005 年 4 月 8 日，雅芳成为中国政府确定的第一家且唯一一家直销试点企业。毫无疑问，雅芳的单层次直销模式得到了中国政府的肯定。

直销界普遍认为，此次雅芳作为首家直销试点企业，其试验结果将成为中国直销法最终完善和出台的重要依据和标准。

不容置疑，雅芳在即将开放的中国直销市场占了先机，未来的直销模式将在很大程度上会向雅芳模式看齐。

目前的种种迹象也表明，雅芳的单层次直销模式将会在今后存在相当长的一段时间。只有待市场进一步规范以后，直销模式才会进一步放开。

雅芳模式或许会成为有中国特色的直销体系！

对此，每一家直销企业都不轻松，而像天狮、仙妮蕾德等直销企业已经在悄无声息地效仿雅芳，积极地增加店铺销售网点。未来会怎样，我们将拭目以待。但各大直销公司猛开专卖店的这一现象，我们是否可以视为直销“未来模式看雅芳”的一个确切的信号呢？

一位业内专家对此是这样评价的：“如果说转型期成就了‘安利王朝’的兴盛，那么如今被政府认可了的‘雅芳模式’，将会开启一个雅芳时代的来临。”

这是真的吗？

中国直销这台大戏，为什么是雅芳领衔主演？

为什么“雅芳模式”被认为是中国直销业避免重蹈覆辙的救世良方？

雅芳将如何引领中国直销之路？

雅芳还会对多层次模式感兴趣吗？

中国的直销之路将走向何方？

.....

为了解除您的疑问，本书全方位地为您介绍了雅芳，包括传奇的历史、神秘莫测的华裔女性 CEO（雅芳百年史上第一位华裔女性 CEO，被公认为“华人女性在企业界成功的典范”）、两次模范转型之谜、健全高效的管理机制、高人一筹的经营策略、具有高度创意的销售模式、无与伦比的供应链等，以及对它未来的预测。

读完本书，相信您会明白雅芳为什么是女人的公司，为什么是美丽而辉煌的事业，为什么是最适合中国人做的直销事业，您也将明白中国的直销之路将走向何方！



目 录



第 1 篇 为女性美丽而存在的直销业鼻祖

第 1 章 女人的公司女人爱——享誉国际的雅芳	2
一、光辉的发展历史	2
二、独特而又传奇的雅芳（中国）	3
三、与众不同的价值观	6
四、以人为本的企业文化	8
五、强烈的社会责任感	13
第 2 章 女人的公司女人管——拯救雅芳的华裔女人	17
一、雅芳首位华裔女 CEO	17
二、为女人选拔女人	27
三、成功取决于理想的高度	28
四、中国文化塑造别样美丽	32
第 3 章 女人的事业女人做——传播并创造美的生活	33
一、雅芳小姐——美丽天使	34
二、雅芳小姐的成功故事	38
三、专卖店的成功故事	51
四、美容专柜的成功故事	57
第 4 章 女人的产品为女人——比女人更了解女人	59
一、高质有效的护肤系列	60

二、展现自我的彩妆系列	60
三、细致入微的护理系列	61
四、营养全面的健康食品	62
五、其他优质产品	63

第2篇 走更适合中国的直销之路

第5章 雅芳的第一次模范转型——从人际网络到店铺网络	66
一、遭遇传销风暴	67
二、面临两大困难	71
三、华裔女 CEO 力挽狂澜	76
四、织网创造奇迹	78
五、转型后的宝贵财富	84
六、难舍直销情结	87
第6章 雅芳的第二次模范转型——未来直销模式试验田	90
一、直销试点为什么是雅芳	90
二、经销商“逼宫”风波	92
三、雅芳直销试点方案详解	96
第7章 直销的中国式生存——雅芳之变的启示	104
一、在国情间奋勇前行	104
二、取胜关键在于品质	106
三、产品专为中国女性设计	107
四、分销渠道丰富有效	108
五、坚持公关绝不松懈	109
第8章 奇特的营销模式——店铺支撑下的单层次直销	112
一、专卖店销售	112
二、专柜销售	116
三、人员直销	117





四、忠诚客户俱乐部	117
五、网上销售	118
第 9 章 雅芳模式或许会成为有中国特色的直销体系	119
一、直销模式之争	120
二、厦门会议信号	121
三、雅芳模式受到中国政府礼遇	123
四、未来模式看雅芳?	124

第 3 篇 健全高效的管理机制

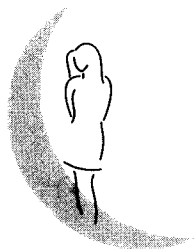
第 10 章 完善的管理制度	128
一、雅芳会员制度	128
二、薪酬福利制度	131
三、专卖店制度	133
第 11 章 人力资源管理	139
一、正确选才	139
二、重在培训	145
三、留住人才	154
四、绩效管理	157
第 12 章 品牌战略管理	162
一、品牌层次合理	162
二、品牌不断出新	164
三、品牌结构稳定	165
四、深度沟通战略	166
第 13 章 内部标杆管理	168
一、找出自身不足	168
二、建立“稻草人”模型	169
三、勇于学习先进	171



第 14 章 信息系统管理	173
一、IT 战略转向中国	173
二、提高 10% 的满意率	177
三、由复杂到便利	178
四、沟通合作最重要	180
五、IT 让雅芳更美丽	183

第 4 篇 直销路上越走越美

第 15 章 雅芳的供应链变革	186
一、抛弃陈旧模式	187
二、实现“直达配送”	190
三、“宅配”是下一个目标	195
第 16 章 充当电子商务急先锋	197
一、迟来的选择	197
二、雅芳模式契机多	198
三、一柄“双刃剑”	199
附录 A 雅芳直销试点方案部分细节内容	201
附录 B 钟彬娴清华演讲	202
附录 C 雅芳专卖店经营合同	211



第 1 篇

为女性美丽而 存在的直销业鼻祖

雅芳 (AVON)，这个由大卫·麦可尼创建的公司，是一家属于女性的公司，以“雅芳小姐”的亲切造访和贴心销售享誉全球，被尊为直销业的鼻祖。而在中国，雅芳是单层次直销的代名词，也是最遵纪守法的直销公司。

这家有着百年历史的公司现在是世界上最大的美容化妆品公司，全美 500 家最有实力的企业之一，始终引领世界美容化妆品最新潮流。每个美国妇女都知道“雅芳”这个品牌，而且很多人一生都保持着对这个品牌的忠诚度。而在中国，越来越多的女人也开始使用并依赖雅芳产品。

雅芳深信，女性的进步和成功，就是雅芳的进步和成功。纵观雅芳 100 多年的历史，可以毫不夸张地说——雅芳为了女性美丽而存在。

1

第1章 女人的公司女人爱

——享誉国际的雅芳

雅芳的发展是和国际化同步的，在全世界范围内都获得了很高的声誉。今天，雅芳在全球的销售代表有400多万人，其销售总额的60%来自于海外，而长远市场潜力最大的要数中国。荣誉来源于坚持，雅芳能在国际上享有如此高的声誉，贵在其对产品品质的坚持、对女性的关爱。付出必有回报，所以她也获得了全球女性的喜爱。



一、光辉的发展历史

雅芳的英文名称是AVON，这其中有什么特别的含义呢？

雅芳的历史起源弥散着书香。1886年，美国纽约的一个名叫大卫·麦可尼的图书推销员在上门推销图书的过程中发现，许多客户对随书赠送的香水礼品非常喜爱，他因而深受启发，于同年在纽约创立了雅芳公司的前身——加州香氛公司，专门经营香水生意。到1936年，“加州香氛”



的生意扩展到整个美容护肤系列。麦可尼先生非常喜欢大文豪莎士比亚的作品，出于对莎士比亚的仰慕，1939年，他以莎士比亚故居旁的一条河流“雅芳”（AVON）重新为公司命名，雅芳（AVON）这一品牌名称就此诞生。

从全球来讲，雅芳是一个专门为女人美丽而存在的公司，公司在整个经营理念与精神上也秉持着“我们比女人更了解女人”，不断探索女人的需求，创造女人所需要的各种美容产品来丰富女性的生活。

在100多年源远流长的历史中，雅芳人一直恪守着“信任、尊重、信念、谦逊、高标准”的雅芳价值观。如今，雅芳已发展成为世界上最大的美容化妆品公司之一，2003年实现净销售额68亿美元，较2002年增长了10%；2003年净收入6.65亿美元，较2002年增长了24%；2004年净销售额为77亿美元，在53个国家和地区进行直接投资，拥有43000名员工，通过400余万名营业代表向140多个国家和地区的女性提供2万多种产品，涉及护肤品、化妆品、个人护理品、香品、流行首饰、女性内衣与时装、健康食品等，为全美最大的500家企业之一。雅芳计划在2005~2008年达到年均85亿美元的销售额。

二、独特而又传奇的雅芳（中国）

雅芳高层知道，要将雅芳作为一个全球化的品牌维持下去并使之不断发展，进入新的国家是公司最大的潜在发展机遇，因为雅芳公司有60%的销售额是来自美国以外。

于是，雅芳开始不断扩大其国际化的步伐。

雅芳来到中国是在1990年，在中国舞台上，雅芳从一开始就展现出其无与伦比的远见与非凡的魅力。1998年5月，雅芳在东莞的虎门设立第一家专柜，目前在中国区的专柜已有2000来个，主要分布在广州、深圳、北京、成都、上海等14个城市，这些城市主要是以百货商场的专

柜为主。除了专柜之外，雅芳还有 6300 多家专卖店遍及全国各地。

所以，雅芳全球董事会主席兼首席执行官钟彬娴女士说：“如果要我预测并明确 10 年内雅芳最佳的市场拓展方向，那一定是中国。”

（一）雅芳（中国）成长录

为了使读者更全面地了解雅芳（中国），我们来回顾一下它的成长历程：

1990 年 1 月 23 日，雅芳投资 2795 万美元，与广州化妆品厂（1996 年 12 月 31 日中方股东由美晨股份有限公司吸收合并）合资成立“中美合资·广州雅芳有限公司”；

1990 年 11 月 14 日，雅芳在中国正式投产，在中国的第一家分公司——广州陵园西分公司也开始了雅芳在中国的首次业务；

1998 年 5 月，雅芳第一个专柜落户东莞；

1998 年 6 月 15 日，雅芳成为中国首家获政府批准转型的企业，采用批发、零售方式销售产品，同年 9 月又获国家对外贸易经济合作部的批准，采用店铺销售并雇用推销员的体制销售产品；

1998 年 11 月，雅芳投资 4300 万美元，在广州从化太平工业区兴建的生产基地正式投产；

1999 年 3 月，雅芳第一个产品专卖店在广州建立；

1999 年 5 月，“广州雅芳有限公司”更名为“雅芳（中国）有限公司”；

2000 年 10 月，雅芳第一个旗舰店在北京东方广场成立；

2000 年 11 月，中国雅芳开始进行产品的网上销售；

2002 年，标准规范的雅芳产品专卖店典范——雅芳概念店在北京、上海和广州三地落成；

2003 年 7 月，推出第三代雅芳产品专卖店标准形象，第一次将售后服务引入专卖店；



2005年4月8日，颇具远见卓识的雅芳（中国）有限公司凭借其一直坚持的单层次直销模式，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，获准在北京、天津直辖市内和广东省全省内进行直销试点；

2005年5月，雅芳产品专卖店形象改造工程启动；

.....

作为目前惟一家官方批准的直销试点企业，雅芳的试点结果将成为中国直销法最终完善的重要依据。这充分证明了其在中国是极其合法的经营者，其经销模式是完全符合中国国情的。由此我们完全可以相信，雅芳在中国必定能借此契机实现新的腾飞！

（二）雅芳（中国）公益大事记

雅芳是个负责任的企业，具有很强烈的感恩心，为了报答广大的中国消费者，每年都会举办公益活动，如“远离乳癌，健康一生”等主题公益活动。

从2001年环球雅芳乳癌防治活动来到中国以来，雅芳（中国）已在全国各地多次开展了“远离乳癌，健康一生”中国行活动，把防癌治癌的知识带给中国女性。在通过专卖店发一些关于乳癌的宣传手册给顾客的同时，雅芳公司还拨出一定的款项捐赠给中国癌症基金会，希望能帮助更多女性朋友了解乳癌的危险。此外，还组织了一些捐款的义卖活动。

2003年9月，雅芳与中国癌症研究基金会合作，分别在上海、拉萨、西宁推出“远离乳癌，健康一生”的大型公益活动；

2003年5月，雅芳捐赠价值200多万元的健康爱心礼包，以支持抗非典一线的医护人员；

2003年3月、4月，雅芳与中国癌症研究基金会合作，分别在北京、沈阳和乌鲁木齐举办了“远离乳癌，健康一生”的大型义卖、义诊活动，为近千名贫困妇女进行了义诊；

2002年9月，雅芳捐赠238万元，与中国癌症研究基金会合作，设立“雅芳爱心基金”用于中国抗乳癌事业；

2001年10月，雅芳赞助了“2001年亚太经合组织妇女领导人会议”，全力支持中国与世界各国妇女的交流与联合；

2001年9月，雅芳赞助清华大学美术学院为其博士研究生崔国泰在北京中国美术馆举办的油画展，鼓励青年艺术家投身艺术事业，推动中国油画艺术走向世界；

2000年12月，雅芳赞助广州“盛世羊城，风舞霓裳”名模表演，为“广州市重症儿童康复计划”募捐筹款；

2000年9月，雅芳为辽宁女子职业学院设立了“雅芳奖学金”，以激励该院的学生取得更优异的成绩和形成更浓郁的学习氛围；

1999年10月，雅芳赞助“北京国际音乐节——维也纳男童合唱团雅芳之夜”，国务委员吴仪接见了雅芳的领导并观看了演出；

1999年，雅芳赞助在广州举行的“入世与中国经济发展战略研讨会”；

1996年和2000年，雅芳先后赞助了奥运女子体操队和中国女足；

1996年，雅芳向贫困地区的600名失学女童伸出了热情的双手，通过“春蕾计划”帮助她们完成学业；

.....

“每次回到中国，我都看到了令人鼓舞的机会。”雅芳首席执行官钟彬娴说。目前，雅芳在中国的销售额以每年超过30%的速度增长，若照此势头发展下去，有着13亿人口的中国市场对雅芳来说就是一座淘不尽的矿藏。

三、与众不同的价值观

企业价值观是以企业为主体的价值观念，是在全体企业人具体价值观的基础上形成的，是对具体价值观不断总结分析后塑造的共同价值观。

