



胡远江 王 义 主编

中国直销

执行力



北京出版社 出版集团
北 京 出 版 社



胡远江 王 义 主编

中国直销

执行力

◆ 北京出版社 出版集团
北 京 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

在海啸听讲座 / 胡远江等编. — 北京: 北京出版社, 2006

ISBN 7-200-04768-6

I. 在... II. 胡... III. 企业管理: 销售管理 — 文集

IV. F274-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 163610 号

在海啸听讲座

ZAI HAICHOU TING JIANGZUO

胡远江 王 义 主编

出 版 北京出版社出版集团

北 京 出 版 社

地 址 北京北三环中路 6 号

邮 编 100011

网 址 www.bph.com.cn

发 行 北京出版社出版集团

经 销 新华书店

印 刷 北京画中画印刷有限公司

开 本 787 × 1092 1/16

字 数 600 千字

印 张 54

印 数 1-5 000

版 次 2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-200-04768-6/G · 2338

定 价 75.00 元(全三册)

质量投诉电话 010-58572393

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

《在海畴听讲座》文丛编委会

顾 问	李必达	郭国庆	周 洲
主 编	胡远江	王 义	
副 主 编	吴培伦	常远山	罗光清 罗 君
常务副主编	薛 瑾		
编委会成员	梁 振	梁广业	刘福彦 刘 庆
	徐 敏	李媛媛	王海峰 王小玉
	陈薪玲	阳林峰	尹 联 孙宝生
	天 问	天 雕	

构建中国和谐直销是全行业的责任

全国政协委员

中国市场营销研究中心主任 郭国庆

中国人民大学商学院教授、副院长、博士生导师

在北京海畴企业管理顾问有限公司的《在海畴听讲座》文丛经由北京出版社出版、即将付梓印刷之际，海畴的“掌门人”、长年来站在中国直销理论研究一线的胡远江先生找到我，诚邀我为本套丛书作序。通读了第一卷《中国直销思想力》和第二卷《中国直销执行力》后，我在领略了海畴的集体研究成果与思考能力之余，也心生颇多感触。现就以《构建中国和谐直销是全行业的责任》为题，将我的这些感受与该套丛书未来的读者们分享。

一

阅读《在海畴听讲座》文丛带给我的第一个感受，是对于海畴这个集体伴随着中国直销行业发展过程所表现出的使命感、责任意识，以及所做出的贡献的一种由衷的赞赏和感动。作为一名零距离观察和研究中国直销近17年的资深学者，胡远江先生带领着他的团队，在海畴成立后的四五年里，一直站在行业的风口浪尖，为中国直销的未来奔走呼吁，为中国直销企业的崛起殚精竭虑。在行业面目从模糊走向明朗的这段关键时期，作为一个民间研究机构，这种行为确属难能可贵。而拥有这样一群执着和智慧的研究者，也不能不说是中国直销行业的一大幸事。

第一,作为一个理论研究组织,海畴人在这套丛书中充分表现出了他们严谨治学、孜孜以求的执着精神。丛书第一卷《中国直销思想力》,集合了行业内两大理论专家——胡远江教授和王义教授在近一、两年中所做出的一些研究成果和思想片断。这其中不仅有对中国直销法制化之路的深刻探求,有对中国直销行业现状的严肃质问;同时更包括了对直销企业正规发展的精辟指导,以及对中国直销美好未来的殷切冀望。通读该卷,“达前人未至之境界”的思想和坚定追求跃然纸上。

第二,作为一个深入市场一线的顾问咨询机构,海畴人在这套丛书中充分表现出了他们充满真知灼见与丰富经验的专业化能力和实战智慧。海畴各位专家、顾问历时数年间的呕心沥血之作,均收录在丛书第二卷《中国直销执行力》中,其中,无论是直销战略篇、直销管理篇、直销教育篇,还是直销文化篇、直销团队篇,无一不直击直销企业经营运作和直销人员事业开展中的关键环节。更难能可贵的是,该书还收录了部分中国直销企业家和高管人员总结经验、剖析问题、探寻方法的“高端访谈”,将市场一线的声音以最原始的形态直接反映出来。无论是对于直销企业还是从业人员,本卷中的文章都堪称帮助其提升执行力的“金玉良言”。

第三,正如前边所说,这套丛书最让我感动之处在于其字里行间所流露出的对于中国直销行业的深厚感情。在与胡远江先生的沟通交流中我了解到,在中国直销步入法制化轨道后,“重构中国直销业”被海畴命名为在行业的新阶段所提出的企业新使命。我想,这并不仅仅是一句口号,更是海畴团队在以实际的努力所践行的行业责任。从该套丛书中我们可以看出,如果不是出于对中国直销行业的热爱,就不会有这一篇篇凝聚着理性思考与感性情感、凝聚着不懈追求进步与提升的自我要求的文字。而这正是海畴的使命感与责任意识最佳体现。

二

那么,这样的一套丛书,究竟会为中国直销行业带来什么?它能够为中国众多的直销企业和从业人员提供哪些帮助?我想,《在海畴听讲座》文丛的出版并与

序言一

广大读者见面，其意义至少可以从以下3个方面来概括。

第一，它有助于在直销从业人员以及社会公众群体面前树立直销正确的形象。不可否认，尽管直销在我国已经获得正规的法律地位并已经走过了法治化元年，但到目前为止，它在社会公众面前的形象和地位仍然带着矛盾和晦涩的色彩，无法得到完整全面的认可。甚至是一些从业人员本身，受理解能力和学习程度的制约，也无法准确地阐释正规直销与非法传销的区别，更不用提在其销售过程中向社会公众正确宣导了。行业形象问题是目前摆在中国直销面前最关键的问题，它直接阻碍了直销以正常的姿态走入商业主流社会的进程。在这套丛书中，对于直销概念的剖析可谓准确、全面且富有时代性，能够帮助从业人员和社会公众正确、完整地理解法律认可下的正规直销形态；同时，它也针对正规直销获得经济主流地位的需求做出了呼吁。应该说，在目前的新形势下，这种对于直销形象的展示，及时、有效而恰到好处。

第二，它有助于引导直销企业和广大直销从业人员沿着正确的方向发展自己的事业。今天，直销市场上一些企业和从业人员依然存在着追求短期炒作利益、妄图借助法律空隙进行地下运作、灰色经营等行为，在行业集体迈向健康化、阳光化发展的节奏中显得甚不协调，亟需要一种力量来转变他们的观念，把他们拉回到大部队中来。同时，还有一些企业和从业人员怀着对法制化直销的强烈信心，希望自己能在重新整肃后的行业环境中通过正规有效的经营获取更大的成绩，但在落实到具体行动时却感觉无所适从、摸不着方向，他们同样需要一种对于正确发展模式和流程的引导。可以说，这套丛书有效地满足了行业的这两个需求。无论是对于获牌大型企业日后经营运作的指导、对未获牌中小型企业发展出路建议，还是对业界持有不健康心态人士的正向宣导和观念的扭转，专家、顾问们的观点都是切合实际、一针见血，对构建一种和谐、有序的中国直销环境不无裨益。

第三，它有助于向政府立法部门和职能监管部门有效、准确地传达行业的声音。应该说，对直销行业的立法和法治监管是中国政府在并无经验的情况下迈出的卓有意义的第一步，当然，随着市场的不断成熟，法律法规也有必要根据具体情况而做出相应的调整。在行业法治化的元年，直销企业和从业人员在践行法律

和接受监管的同时，也暴露出了一些问题和对法律条款的质疑，这些都是政府引导中国直销健康、良性发展的过程不能忽视的重要参考意见，行业需要一种渠道去架构起这种沟通的桥梁。在海涛的这套丛书中，既有行业的专家通过深入市场一线调研、观察而得出的对于直销法制监管的深度思考，也有直接来自于企业、来自于市场的实践经验总结，这种对于行业内最有价值声音的摘取和传达，不管对于政府部门、还是对于业界的直销实践者，都是一件具有积极意义的事情。

三

最后，作为一名长期专注于中国市场营销领域研究、并颇为关注中国直销行业发展的学者，我在阅毕此书后，也不由心生感慨，想借此书出版面世的机会，向我们的直销行业以及业界的所有人士，提出自己的几点希望。

第一，希望中国直销行业能抱持一种良好、平和的心态来面对自身的发展，相信行业的未来，不急不躁，不急功近利，在稳步前进中求得更大的成绩。

第二，希望中国直销行业内的监管者、理论研究者、企业家和从业人员都能坚持以科学发展观为指导来从事自己的工作，使行业在发展过程中展示出充分的理性态度和科学性。

第三，希望直销企业和从业人员秉持自律精神，严格要求自己的经营行为，守法运作，诚信经营，维护好国家、社会、企业、直销员、消费者多方的权益。

第四，希望行业内多一些沟通交流的声音，少一些相互的职责和诽谤。政府部门与企业之间、企业与直销员之间、企业与消费者之间，都要通过诚恳的沟通来发现问题、解决问题，共同构建一个和谐、开放的直销环境。

总之，构建一个和谐的中国直销环境，是中国直销行业的需要，更是全行业无可推卸的责任。我们每一个人都应该勇敢地担负起这种行业赋予的历史使命，用自己的努力，将行业的发展推上一个崭新的舞台。

祝中国直销行业一路走好。

郭国庆

2007年元旦

序言二

界直销的度別与聯系，使企業能夠全方位的不考慮問題，作出正確的決策。第三，直銷業怎樣適應中國的特殊環境求得生存和發展，這個問題也很深，有的企業做得比較如美國的外銷公司，進中國市場幾十年，就取得驕人的業績，但有的公司却富不足為甚，甚至辦不下去了，他們的經驗教訓都值得學習和借鑒。第四，集中了有代表性的直銷企業的經驗教訓，使他們作了一件功德無量的事情。我非常贊賞他們依據現行的法律法規關連問題的主張和方法，不無深入改進，同時我也非常贊賞他們虛心傾聽企業所反映的正確意見的寬容精神，決不遺漏直銷企業的重要反應。另外，我也欣賞他們站在直銷理論前沿，對中國直銷業未來發展的信心和展望，他們是开拓进取、先行軍和理論大師。這套一套低價高質的叢書，隨着時間的推移，定將越來越體現出它無可估量的價值。

李海濤於北京零七年一月一日

李海濤



(释文)序言

中国直销丛书《在海涛听讲座》由北京出版社隆重推出了，作为从管理直销岗位上退下来的我，非常欣喜这套丛书的出版。我认为，诠释我国的直销法规，不仅要有在立法部门的声音、政府的声音，而且应该有专家学者的声音、直销从业人员的声音，只有合音才能形成最美好动听的音乐。这套丛书集中了长期研究中国直销业胡远江、王义这些专家教授的声音，让关心和从事直销业的朋友们能“兼听则明”。

中国直销与世界其他国家的直销不同，中国是拥有13亿人口的发展中国家，绝大部分人才刚刚解决温饱问题，还有几千万人尚未脱贫，要说从实际出发，这就是最大的中国实际，既要给中国直销业充分的发展空间，又要注意社会稳定，防止因直销失当引起社会动荡。所以中国直销的政策法规及其理论都有别于其他国家。海濤的这套丛书用对立统一观点很好地阐述了中国直销与世界直销的区别与联系，使企业能够全方位地思考问题，做出正确的决策。

序言

中國直銷叢書“上海聽講講座”，由北京出版社隆重推出，作為從管理直銷崗位上走下來的我，非常欣慰這套叢書的出版。我認為，詮釋我國的直銷法規，不僅要立法部門的聲音，政府的聲音，而且應該聽專家學者的聲音。直銷從業人員的聲音，只有合音才能形成最美妙動聽的音樂。這套叢書集中了長期研究中國直銷業胡遠江、王義這些專家教授的聲音，濃關心、從直銷業的朋友們能“兼聽則明”。中國直銷與世界其他國家的直銷不同，中國擁有十三億人口的發展中國家，絕大部分人才剛解決溫飽問題，還有幾千萬人尚未脫貧，要從從實際出發，這就是最大的中國實際。既要給中國直銷業充分的發展空間，又要注意社會穩定，防止因直銷失當引起社會動蕩。所以中國直銷的路法規規及合理與否別於其它國家。海峽兩岸這套叢書同對立統一觀念很好地闡述了中國直銷與世

直銷業怎樣適應中國的特殊環境，求得生存和發展，這個學問也很深。有的企業做得比較好，如美國的如新公司，進中國市場短短幾年就取得驕人的業績，但有的公司却裹足不前，甚至辦不下去了，它們的經驗教訓都值得學習與借鑒。叢書集中了有代表性的直銷企業的經驗教訓，他們做了一件功德無量的事情。我非常贊賞他們依據現行的法律法規闡述問題的立場和方法，不致誤入歧途；同時我也非常贊賞他們虛心傾聽企業呼聲、吸納正確意見的蜜蜂精神，決不遺漏直銷企業的主要反應。此外，我也欣賞他們站在直銷理論前沿，對中國直銷業未來發展的展望。他們是開拓者、先行軍和理論大師。這是一套很有價值的叢書，隨着時間的推移，它將越來越體現出它無可估量的價值。

李必達草于零六零七年之交

冬去春來之時

目录

直销战略篇

- 略论直销战略的制定与执行 / 常远山 2
- 直销法规闪亮登场, 准直销企业何去何从 / 常远山 8
- 为不拿牌企业“支招” / 阳林峰 12
- 中小直销企业如何取胜海外市场 / 吴培伦 16
- 鱼与熊掌兼得的智慧——中小型直销企业如何突破发展瓶颈 / 阳林峰 20
- 重组整合: 中小直销企业新趋势 / 梁 振 26
- 直销 2.0 趋势是行业发展的规律 / 天 问 31
- 大型内资药企进军直销的市场分析 / 常远山 35
- 中国企业为什么如此钟情直销模式 / 刘福彦 40
- 直销是企业市场发展的新选择 / 梁广业 46

直销管理篇

- 新形势下企业直销经营系统的建设 / 常远山 54
- 浅谈直销分支机构的建设 / 常远山 60
- 投资人与经理人不和谐的深层分析 / 常远山 64
- 拿什么筑起诚信的长城 / 吴培伦 70
- 如何构建直销诚信 / 王海锋 75
- 直销企业市场促销的理论探索及实践研究 / 刘福彦 83
- 产品质量: 直销企业竞争力的保证 / 罗光清 90
- 产品是直销企业发展的灵魂 / 梁广业 93
- 直销需要科学经营 / 梁广业 99
- 营销模式如何动态组合 / 尹 联 102

直销教育篇

- 直销培训: 成亦萧何, 败亦萧何 / 刘 庆、杨宏宇 108
- 中国直销教育批判(一)——直销企业教育培训之企业篇 / 孙心琥 116
- 中国直销教育批判(二)——直销企业教育培训之讲师篇 / 孙心琥 121
- 警惕直销培训中的负面因素 / 梁广业 127
- 走上讲台的女性——直销培训中女性讲师的修养 / 薛 瑾 132
- 直销教育中的“纯事业导向”误区 / 天 雕 136

直销文化篇

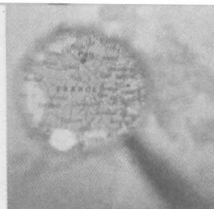
- 直销分配制度文化浅析 / 常远山 142
- 健康直销企业文化的10大要素 / 薛瑾 148
- 企业文化，直销的经营哲学 / 李媛媛 155
- 浅谈直销企业的品牌推广 / 吴培伦 160
- 公众形象，拿什么竞争？ / 薛瑾 166
- 解析直销中的魅力文化 / 罗光清 172

直销团队篇

- 直销团队如何提高市场竞争力 / 孙宝生 178
- 直销进入“系统”化运营时代 / 罗光清 185
- 蜕变：直销团队领导人的再造之路 / 刘庆 190
- 从业心态警示录 / 徐敏 198
- 如何挖掘和留住优秀直销人才 / 梁广业 204

高端访谈篇

- 顺势与蓄势：打造“安利记”品牌直销人
——访安利（中国）日用品有限公司总裁黄德荫 / 刘庆 210
- 胡远江、胡瑞连：探索中国直销行业的未来发展模式 219
- 胡远江、邱锦云：共筑中国诚信直销 224
- 王义、毕振学：回顾十年，走进新时代 230
- 吴培伦、黄金宝：三生——以规范赢得未来 236
- 陈湛：不打无准备之仗 / 陈薪玲 240
- 吴培伦、罗麦可：健全的法制是开放的保障 245
- 罗光清、胡国安：凝心铸魂 行业丹心 249
- 罗光清、颜廷和：产业报国 骄子赤心 263
- 走出去，就能赢？——内资直销企业进军海外的“蓝海战略”
主持、整理 / 心中有树 278



直销战略篇

略论直销战略的制定与执行

直销法规闪亮登场，
准直销企业何去何从

为不拿牌企业“支招”

中小直销企业如何取胜海外市场

鱼与熊掌兼得的智慧
——中小型直销企业如何突破发展瓶颈

重组整合：中小直销企业新趋势

直销2.0趋势是行业发展的规律

大型内资药企进军直销的市场分析

中国企业为什么如此钟情直销模式

直销是企业市场发展的新选择

略论直销战略的制定与执行

常远山

作者简介

常远山

中国著名营销实战专家、资深顾问。近10年来先后从事过医学美容、医疗器材、健康食品等健康卫生领域行业的营销一线工作，曾在多家内外资企业担任营销总监、教育总监、COO、CEO等职务，在企业营销激励制度的设计规划、团队打造和市场管理方面有着独到的理论见解和丰富的实践经验。现任北京海畴企业管理顾问有限公司咨询策划中心总经理、《分销时代》杂志特邀编委、中国直销学院教授。

在战略的执行上，企业领导人必须明确战略一旦制定，就具有稳定性和长期性，不能因为短期的利益而随意改变，而且各种战术手段也必须围绕着战略来运用，而不应该修改战略去迁就战术，或者是完全抛开战略去单纯地运用战术。

笔者曾多次提到过直销系统的完整打造对于一个直销企业发展的重要性，而战略规划作为直销运营系统中最为核心的一个部分，不仅不可或缺，而且是必须首先制定并认真执行的。但是，通过近期对中国直销行业内诸多企业的观察，我们却不难发现战略缺失、战略执行不力等情况还是普遍存在，并且严重影响了这些企业的直销业务推进。因此，笔者认为在此有必要进一步探讨关于直销战略的制定与执行问题，以期引起广大直销企业及其领导人的关注。

直销战略的行业现状

从总体来看,中国本土直销企业在战略的规划和执行上,能力良莠不齐、手法粗放、盲区与误区并存,主要体现在以下几个方面:

1. 战略的严重缺失

在目前的中国直销行业中可以观察到的一个现象,就是很多企业在推进直销的过程中根本没有明确的战略指导,整个市场发展呈现出一种比较盲目的状态。这种战略缺失容易导致的问题主要有:

第一,企业直销事业发展目标不清晰,直销业务推进没有科学的阶段性规划,从而在战术手段的运用上经常会因为脱离了正确的目标而产生很多方法上和时间上的错误,给企业带来很大的政策风险和运营风险。

第二,企业直销体系中的各个子系统,如市场运营、企业文化、教育培训等,由于没有统一的战略方向而不能形成有效的配合与互动,往往是相互独立、各自为战,甚至产生磨擦和内耗,大大影响了直销业务推进的效果。

第三,由于出现了前面所提到的两个方面的问题,企业直销市场危机频发,但苦于没有建立在科学战略规划基础上的、完善的防御体系和处理机制,只能是头痛医头、脚痛医脚,而不能从根本上对各种风险进行防范和解决,使企业陷入经常性的动荡之中,无法实现可持续稳定发展。

2. 战略制定的错误

中国很多本土直销企业在推进直销业务的过程中容易出现的另一个问题,就是战略制定的错误。其中比较有代表性的战略错误有两种:第一种是在企业定位上的错误,这种定位错误在大企业和小企业身上有不同的表现形式。一些资金实力雄厚、深具品牌影响力的大型企业(多为在传统营销领域取得较大成功的企业)在导入直销时,没有根据自身的实力状况和品牌形象要求,下大力气进行直销战略的规划,并在此基础上打造完整的直销运营系统,而是像一些挣扎在生存线边缘的小企业那样,设计一套奖励制度,找来一两位职业经理人,就开始进行“直销试水”,最后往往会造成“操盘手频繁更换、业务推进艰难、品牌严重受损”的结局。与此同时,一部分草根型小企业盲目效仿大型企业(尤其是安利等外资转型

企业)的运作手法,殊不知在目前的市场环境下,自己根本无法获得与这些大型企业同等的竞争条件,因此在战略制定上完全脱离了企业的实际情况,结果不是业务发展不下去,就是遭受职能管理部门的打击而中途夭折。

第二种错误是战略与战术错位。即一方面把设计制度、开展培训、找寻网络领袖等战术问题当作战略问题来抓,投入过多的人力、物力、财力,同时忽视了其他真正具有战略意义的功能系统的建设,造成本末倒置;另一方面则把公共关系、风险防范、产品规划等战略问题当作是战术问题来解决,没有从根本上为企业的直销经营建立起牢固的市场基础和安全基础,使整个直销系统漏洞百出。无论是哪个方面,这种战略和战术的错位都会给企业造成巨大的损失。

3. 战略缺乏稳定性

出现在很多中国本土直销企业中的第三个战略方面的问题,就是战略缺乏稳定性,这个问题在很大程度上与前面提到的战略制定错误问题“一脉相承”(当然也有一部分是战略执行方面的原因,这一点将在后面进行论述)。由于企业在导入直销一开始所制定的战略就是错误的,不符合企业现实状况,企业最初所设定的目标根本就无法实现,其在直销业务推进一段时间后进行所谓的“战略重构”就是不可避免的了。因此,我们经常可以在市场上看到这样的场景:一些企业在开业之初高调宣称自己要以科技、产品、服务打造百年基业,还要向政府申请直销牌照,准备与跨国企业一决高下。但没过几个月,这些企业便从正面的媒体报道中消失,随即便传出其转而采用具有炒作性质的奖励制度,甚至是运用异地据点、互联网传销等被国家明令禁止并严厉打击的不法手段进行市场运作。诸如此类的现象,已经超出了正常的战略调整范畴,其所呈现出的战略上的极不稳定性,将会给企业的直销事业带来致命伤害。

直销战略迷失的主要原因

以上几种现象,深刻反映了目前在中国本土直销企业中普遍存在的战略迷失的现实状况。那么,是哪些因素造成了这种战略迷失呢?笔者认为,大体上有以下3个方面的原因:

1. 重视程度不足

这一点是针对那些战略严重缺失的直销企业而言的。这些企业的领导人大部分对战略的重要性认识不足,将战略简单理解为几个阶段性业绩发展目标的制定,或者是可有可无,甚至有些虚无缥缈的东西,而看不到它在企业整个直销事业沿着正确方向发展的过程中所起到的核心作用。在这种指导思想之下,他们很容易将直销运作成功的最关键因素归结于职业经理人的经验和市场资源,因而往往在没有进行科学战略规划的情况下,将赌注全部押在那些拍着胸脯、吹嘘“包治百病”,但实际上个人能力极度欠缺、不负责任的操盘手身上,其结果可想而知。当然,也不是所有的职业经理人都仅仅是“忽悠大师”,其中也不乏一些驰骋直销市场多年、建树颇丰的高手。但没有在统一战略指导下所建立的其他配套系统的支持,他们纵使有天大的本事,也不可能凭一己之力实现企业直销事业的兴旺发达。

2. 研究深度不够

如果说对战略重视不足是思想问题,那么对战略研究程度不够则要归结为实力的问题。科学的战略规划,要求企业领导人或决策者不仅要深谙国际直销运作的机理,而且要将其同中国的特殊国情以及企业的现实需求相结合。客观地说,在目前的中国直销行业中,具有较高理论水平和丰富实战经验的企业领导人是少之又少。在自己对直销战略研究深度不够的情况下,如果不借助专业“外脑”的支持,仅凭过去的经验和对直销的一知半解来制定战略,就很容易走入各种战略误区,有时还可能出现无法挽回的战略失误。

3. 执行过程中存在问题

在一些企业中,尽管企业领导人认识到了战略的重要性,也通过和专业直销顾问机构合作,为企业制定了完整的直销发展战略。但是,在实际的市场运作过程中,却因为各方面的原因导致战略不能得到正确、有力的执行。其中一方面是有的一些企业领导人和决策层推进战略的态度不坚决、信念不坚定,在直销市场短期效益不明显、业绩成长不快的情况下,往往倾向于改变战略,或抛开原来的战略规划转而强调战术手段的运用,这是一种企业短视的行为。另一个方面,则是企业直销业务的主要负责人,也就是操盘手的原因,由于他们对战略的理解不深、