

晨讯传媒
Eninfo Media
中国直销经营智库

迈向



500强

解码全球直销八大品牌的成功秘笈

禹路 李斌 主编

MAIXIANG 5000IANG

这是一个全球金融危机下逆势抗跌的行业,在全球裁员浪潮中,他正以惊人的倍速叩击财富500强的大门

人民日报出版社

迈向



500强

禹路 李斌 主编

人民日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

迈向 500 强/禹路, 李斌编著. —北京: 人民日报出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 80208 - 934 - 1

I. 迈… II. ①禹…②李… III. 企业管理—经验—中国
IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 138739 号

书 名: 迈向 500 强
作 者: 禹 路 李 斌

出 版 人: 董 伟
责任编辑: 林 海
封面设计: 大象设计

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路 2 号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369527 65369512 65369509 65369510

邮购热线: (010) 65369530

编辑热线: (010) 65369538

网 址: [www. peopledaily. com](http://www.peopledaily.com)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京建泰印刷有限公司

开 本: 787 × 1092mm

字 数: 120 千字

印 张: 13. 25

印 数: 1—10000 册

印 次: 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 80208 - 934 - 1

定 价: 29. 80 元

邁向五百強

李必達
己丑年

国家工商总局原公平交易局局长李必达先生为本书题写书名

序一

可以说，几乎所有中国企业，只要上了一定规模，都有着强烈的“五百强情结”。作为企业经营者，追求把企业做大做强本是题中应有之义；中国巨大且持续快速增长的国内市场又为许多企业家创造了实现梦想的可能性。如下表所示，10余年来，中国城镇居民可支配收入、农村居民现金收入持续快速增长，推动中国社会消费品零售总额实现了较高增幅。2000—2007年间，中国社会消费品零售总额增幅依次为9.7%、10.1%、11.8%、9.1%、13.3%、12.9%、13.7%和16.8%^①。进入2009年，在输入性危机冲击已经非常明显的情况下，中国居民收入和消费仍然维持了较高增速。据国家统计局对6.5万户城镇居民家庭抽样调查资料显示，一季度城镇居民人均可支配收入4834元，同比增长10.2%，扣除价格因素，实际增长11.2%；城镇居民人均消费性支出3130元，同比增长8.6%，扣除价格因素，实际增长9.6%；据对全国31个省（区、市）6.8万个农村住户的抽样调查结果显示，一季度农村居民现金收入人均1622元，同比增长8.6%，扣除价格因素，实际增长8.6%。1—4月累计，社会消费品零售总额38741.2亿元，同比增长15.0%。且我国居民排斥高风险的寅吃卯粮生活方式，总体上收入大于支出，城乡居民储蓄存款庞大，意味着仍有潜力进一步启动消费，抵消外需萎缩冲击，支持经济增长。

^① 根据国家统计局《中国统计年鉴—2008》第650页数据计算，中国统计出版社，2008年。

表 1 1990—2009 年中国居民收入、消费和储蓄 单位:亿元

项目	1990	1995	2000	2006	2007	2008	2009. I
城镇居民人均可支配收入	1510.16	4282.95	6279.98	11759.45	13785.81	15781	4834
增幅	/	/	/	/		8.4%	11.2%
城镇居民人均消费性支出	1278.89	3537.57	4998.00	8696.55	9997.47	/	3130
农村居民现金收入	676.67	1595.56	2381.60	4301.93	4958.40	4761	1622
增幅	/	/	/	/	15.3%	8.0%	8.6%
农村居民现金支出	639.06	1545.81	2140.37	3931.76	4533.13	/	/
城乡居民人民币储蓄存款	7119.8	29662.3	64332.4	161587.3	172534.2	217885	246129.4
增幅	/	/	/	/	6.8%	26.3%	29.1%
社会消费品零售总额	8300.1	23613.8	39105.7	76410.0	89210.0	108487.7	38741.2
社会消费品零售总额增幅	/	26.8%	9.7%	13.7%	16.8%	21.6%	15.0%

注释:①“城乡居民人民币储蓄存款”项目为年底余额数据。

②2009 年一季度城镇居民人均可支配收入、人均消费性支出增幅数据为剔除价格因素后的实际增长率。

③2009 年社会消费品零售总额为 2009 年 1—4 月数据。

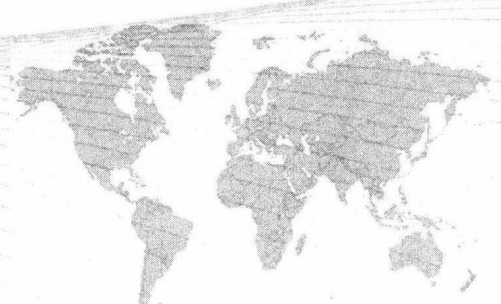
④2008 年农村居民收入数据为人均纯收入。

资料来源:①国家统计局《中国统计年鉴—2008》,中国统计出版社,2008 年;其中城乡居民人民币储蓄存款数据见第 317 页,城镇居民收入支出数据见第 319 页,农村居民收支数据见第 338 页,社会消费品零售总额数据见第 650 页。

②2008 年数据取自国家统计局网站最新发布数据和《2008 年国民经济和社会发展统计公报》。

以下因素提升了中国国内市场的潜力及其对国内产业、特别是可贸易品制造业的意义:

首先,按货币衡量的方法低估了中国国内消费市场相对于发达国家市场的规模,因为同样的制成品在中国国内市场价格普遍远远低于在发达国家市场价格,常常也低于在其他发展中国家的价格。假如换算成数量,中国国内市场规模的优势更



为显著。

其次，中国是一个社会主义国家，社会主义制度的本质要求更加公正的社会收入和财富分配，而对于发展中国家而言，相对平均的收入分配格局有助于购买力集中于国内产品而非昂贵的进口品。而且，一个国家收入分配较为平均，也意味着每种消费品的需求一旦出现就会迅速爆炸式膨胀，这既进一步强化了国内市场的规模优势，也令在发现并满足国内市场需求方面决策相对迅速的内资企业（因为决策环节少于外资跨国公司且更了解本土市场）优势更为突出。在 1970 年代末至 1980 年代的中国市场家电消费热潮中，正是凭借这一点和当时的贸易壁垒，中国家电行业几乎白手起家，就迅速成长为可与西方同行同台竞技的巨头。尽管改革开放以来中国收入分配公正的优势已经显著削弱，但社会主义制度的本质必然推动这一优势回归。

第三，由于人口密度高于美欧发达国家，只要我国能够保证房地产价格不失控，我国贸易部门将因此而获得额外的优势。因为房地产属于非贸易品，一国国民假如将过多的收入和精力用于消费非贸易品，无形之中将削弱其可贸易部门得到的购买力和研究开动力；而在这种情况下，人口密度较大、不可能在住房面积消费方面达到美欧水平，我国居民必然要对可贸易品给予更多的购买力和精力投入，从而推动可贸易品部门的发展。看看中国和其他东亚经济体手机等消费类电子产品花样百出，明显领先于美欧，就不难理解这一点。在 2008 年我国城镇居民家庭人均全年消费支出 11242.9 元中，居住、医疗保健、交通通讯、文化娱乐服务、教育等非贸易品消费支出合计占 38.7%^①，剩余可贸易品消费占 61.3%，这个比例也是较高的。

^① 根据国家统计局《中国统计摘要·2009》第 113 页数据计算，中国统计出版社，2009 年。

就目前的中国市场而言，直销业经营的商品几乎全部属于可贸易品中的快速消费品，国内消费市场的增长可望为直销企业带来较多机会，也就是为他们创造了实现五百强之梦的机会。对于其中的外资企业而言，中国市场的繁荣能够帮助他们借助中国市场弥补海外市场的损失而度过难关，熨平收入波动；对于内资企业而言，只要他们运用得当，巨大国内市场将日益赋予他们改变、制定国际市场标准和游戏规则的能力。一个高度依赖于出口、被动与国际标准和国际惯例接轨的经济体，无论其反应如何敏捷，总无法摆脱被动局面，这正是台湾省、韩国、东南亚、一定程度上甚至包括日本长期内所无法摆脱的宿命。然而，一个具有巨大国内市场的国家，只要能保证国内市场不被外资垄断，内资企业就完全有可能用创新产品首先培育出国内市场，然后推广到海外市场，并凭借国内市场的巨大规模优势，使得国内标准成为国际市场标准，从而掌握国际竞争的制高点和主动权。事实上，中国率先培育出影碟机市场并随后大规模出口，就已经部分表现出了这种优势。如果世界市场潮流从中国消费者追逐西方时尚转为其他国家消费者全面追逐中国时尚，中国企业就站到国际经贸收益分配的高端了。希望所有的中国企业都为这种前景而奋斗。

直销业又是一个敏感行业，与有“经济癌症”之称的传销在外部形态上有着诸多相近之处。如何维护这个行业的秩序？除了来自政府部门的严格依法监管之外，还需要行业内不断优胜劣汰，树立守法经营而强的领军企业，淘汰违规企业。除了传播、交流经营经验之外，这，或许就是禹路和李斌先生主编的《迈向五百强》的最大意义吧！

梅新育

(作者系商务部研究院博士研究员，中国国际期货经纪公司独立董事)

序二

迈向全球 500 强，是许多成长型企业共同的一个战略目标，以直销作为主导营销方式的成长型直销企业也是这样，因此，直销企业同各种其他类型的企业一样，在迈向 500 强的道路上，同样会面临锁定最终消费者、服务、文化这些成长要素的积累；同样会面临营销、产品品质和产品投放策略、价格策略、传播策略、物流管理、激励制度、电子商务等这些成长中的基本问题。已经进入世界 500 强的商业企业，如在 500 强中名列前茅的沃尔玛公司可以证明，凡是成功进入世界 500 强的商业企业，都是在这些企业发展的基本要素和基本问题的解决上超越了其他同类企业，直销公司也将是这样。

中国市场是全球最具潜在活力的几个市场之一。在这个潜力巨大的市场中，不但孕育出不止一个进入世界 500 强的企业，而且呈现出越来越多的趋势。美国《财富》杂志公布的 2007 年度世界 500 强企业中，中国已有三十家企业入选，内地企业为二十二家，香港二家，台湾六家。首次进入世界五百强的中国五矿集团公司为中国境内最大的钢铁贸易商，排名第四百三十五位。而在美国《财富》杂志评出的 2006 年度世界 500 强公司名单，还只有 23 家中国公司入选。其中中国内地公司 19 家，台湾地区公司三家，香港地区公司一家。虽然中国入选世界 500 强企业中还鲜有主要业务为零售商业的企业，但其他行业的企业同样可以证明中国市场具有广阔的发展空间。在中国境内的直销企业，无论是总部在中国内地的中国企业，还是总

部在国外的跨国公司，都可以借助中国这个潜力巨大的市场，在迈向世界 500 强企业的道路上，迈出一大步。

直销只是销售的一种方式，这种以人员面对面的销售为主要特征的销售有其特有的优势和特定的消费群体。尽管人员直销和其他销售方式有着不同的特征，在企业形态上也有着不同的特点，但是终究在基本要素和基本问题上两者是相同的，同样具有产品、渠道、终端、信息传播等基本问题，同样具有消费者、服务、文化等基本要素。禹路、李斌等同行们在这本书中对安利、雅芳、完美、玫琳凯、无限极、新时代、天狮和如新等直销企业，同 IBM、摩根大通、雀巢、联想和海尔等成功企业在基本要素和基本问题的层面上进行了横向和纵向的比较分析，这是难能可贵的。这种在比较中探索的方法，一方面可以分析出各种销售方式及其企业形态各自的优势，一方面也可以比较迈向 500 强的直销企业同成功企业之间各自在企业发展中不同领域的差距。通过这种比较，既可以使迈向 500 强的直销企业更清晰地认识自我，也可以使成功的企业看到后来者的后发优势，因为世界 500 强企业是动态的，并不是永恒。

秦永楠

(作者系原中国经济体制改革研究会管理科学研究所所长，中国直销研究课题组组长)

前言

直销这种营销方式已经有半个多世纪历史，从美国起源逐步传播到世界各地，世界性的行业组织“世界直销联盟”总部在美国华盛顿，直销方式进入的国家和地区，“世界直销联盟”与各国和地区政府保持良好的沟通和协调关系，直销方式已为世界普遍接受和认同，全球直销从业人员超过5000万人，销售总额超过千亿美元。中国政府2005年颁布实施了《直销管理条例》，至今已有24家企业获得直销牌照，2008年持牌企业的销售总额占直销业一半以上，超过400亿元，中国直销业健康稳定发展的格局已经形成。但是全球直销行业还没有一家企业进入世界500强，天狮吹起了进军世界500强的号角，强烈刺激了行业整体的升级速度。以直销方式口碑相传的人际传播的独特优势，链接现代技术条件下的信息、物流和支付等手段，实现产业升级，迈向500强不仅是可能的，也是现实的。

怎样实现这种升级和跨越呢？不张扬、暗发内力，已是行业老大的安利，毫无疑问在为构建更大更强的直销帝国积极准备并实践着。完美、玫琳凯、雅芳等企业，岂甘落后？天狮更是雄心勃勃。直销行业打破封闭，相互学习，团结协作，是行业升级的重要条件，直销企业不应把竞争的目光盯在业内这块小蛋糕上，而是要放眼大市场，要有行业合作的心态，要在整个营销领域争取更大的生存空间。

迈向500强，直销企业需要什么？直销企业除了具有一般企业的共性，如基础管理、制度和文化建设、品牌传播等，更重要的是发挥直销方式的独特优势，直销优

势和潜力发挥的程度，决定了行业的实力定位。直销在本质上是观念和价值营销，怎样保证其目标实现的人力资源、制度和文化体系的稳定和强大？怎样保证其观念和价值的不断深化和持续创新？这都是直销企业做大做强必须面对的重要课题。

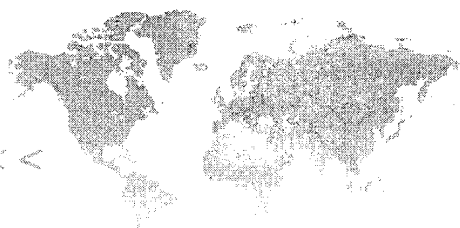
除此之外，迈向500强的直销企业还需要什么？这些企业将给直销行业带来什么？本书希望通过对全球在华八大直销企业成功秘诀的解码，给中国直销企业的发展提供借鉴和启示，为中国直销行业的整体升级抛砖引玉。

李 斌

2009年8月于广州

目录

CONTENTS



序一 / 1

序二 / 5

前言 / 1

I. 安利：百亿直销王国的成功法宝

锁定最终消费者为价值导向 / 6

近乎完美的服务 / 7

文化渗透的魔力 / 9

向安利学习什么 / 11

安利成功的要素 / 13

【链接】安利公司企业概况 / 22

II. 雅芳：国际直销巨头的中国模式探索

中国国情的雅芳直销运作模式 / 31

雅芳模式重塑直销形象 / 35

雅芳中国仍是“亮点” / 38

经济持续低迷雅芳却很美妙 / 39

雅芳的法宝 / 40

【链接】雅芳公司企业概况 / 42

III. 完美：商道致胜

- 完美：浓情化不开 / 54
- 从公司经济转到客户经济 / 59
- 以研发为后盾 / 62
- 致力于制造业的服务业化 / 64
- 以诚信文化为指引 / 66
- 以领导心态为导向 / 70
- 【链接】完美公司企业概况 / 75

IV. 玫琳凯：文化价值丰富女性人生

- 玫琳凯·艾施：一位商界的传奇女性 / 81
- 独特战略：不走寻常路 / 83
- “玫琳凯远远不是一家卖口红的公司。” / 85
- 丰富女性人生 / 88
- 做企业社会责任的践行者 / 91
- 【链接】玫琳凯公司企业概况 / 97

V. 无限极：思利及人的文化生产力

- 直销企业需要什么? / 102
- 无限极：文化生产力 / 103
- 文化的传承与创新 / 104
- 制度，确保战略实施 / 106
- 高素质从哪里来? / 108
- “思利及人”四字有多重? / 110
- “思利及人的力量”如何凝聚? / 112
- “道”与“术” / 114

企业文化就在身边 / 116

【链接】无限极公司企业概况 / 121

VI. 天狮：创新魔方让基业常青

产品创新：影响市场的首要因素 / 131

营销创新：“土品牌”的破局之道 / 133

文化创新：最核心的竞争力 / 135

教育创新：培训是灵魂 / 138

管理创新：整合起来的价值链条 / 141

把创新整合：世界 500 强不是口号 / 144

【链接】天狮公司企业概况 / 145

VII. 新时代：吹响迈向 500 强号角

先机与慢热 / 151

第 5 级领导人 / 154

训练有素的“必修课” / 157

特种部队 / 160

新时代的未来会怎样？ / 164

【链接】新时代公司企业概况 / 165

VIII. 如新：永远不做大多数

用稳健为战略买单 / 175

只做简单的直销 / 177

长寿基因在于专注产品研发 / 179

薪酬机制“无国界” / 182

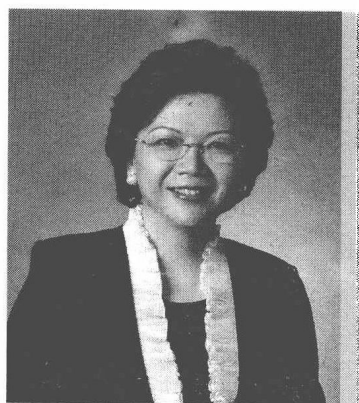
如新不搞个人崇拜 / 184

巧用“善”的力量 / 186

凭什么迈向 500 强 / 189

【链接】如新公司企业概况 / 190

安利：百亿直销王国的成功法宝



安利(中国)日用品有限公司
董事长：郑李锦芬