

全球直销行业巨头经营理念最完全攻略

《直销管理条例》实施后，第一套全面剖析直销巨头的著作



行业巨头全攻略

直销特辑



AVON'S DIRECT SELLING
THE COMPANY FOR WOMEN

《财富》世界500强企业

《商业周刊》全球“最有价值的品牌”

雅芳直销

全
攻
略

海天出版社

倪德玲 编著



海天出版社

雅芳直销 全攻略

倪德玲 — 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

雅芳直销全攻略 / 倪宁主编. — 深圳: 海天出版社,
2005

(行业巨头全攻略)

ISBN 7-80697-690-6

I. 雅… II. 倪… III. 化妆品—化学工业—工业企业管理
—经验—美国 IV. F471.267

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 156099 号

责任编辑 张绪华 (Email: zxxh@htph.com.cn)

责任技编 何丽霞

出版发行 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)

网 址 www.htph.com.cn

订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)

经 销 新华书店

设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel: 83461000

印 刷 深圳市泰广源印刷有限公司

开 本 889mm × 1194mm 1/24

印 张 14.375

字 数 200千

版 次 2006年3月第1版

印 次 2006年3月第1次

印 数 1-8000册

总 定 价 75.00元 (共3册 25.00元/册)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

——1886年，“雅芳之父”大卫·麦可尼 (David McConnell) 从一瓶随书附送的小香水中受到启发，“加州香芬公司”(the California Perfume Company) 由此诞生。出于对伟大诗人莎士比亚的仰慕，1939年，麦可尼先生以莎翁故乡一条名为“AVON”的河流重新为公司命名。经过一百多年的艰苦历程，雅芳公司跻身于全球 500 强企业之列。

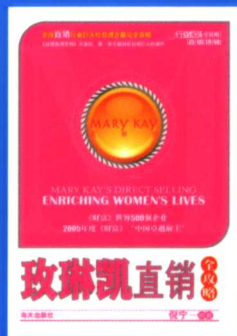
——雅芳在管理上的特色可以用“标准化”来加以概括。在招贤纳士方面，雅芳有自己独到的用人标准；她通过 KPI 指标、绩效发展计划 (PDP)、人事经理的考评等进行客观公正的绩效考核，其严谨的激励制度堪称行业的经典。而在专卖店的管理上，雅芳按照统一原则对各国市场进行细分，细分后形成的每一个区域，就是标准化管理的基本单位。

——出色的供应链管理是雅芳的又一成功之处。雅芳独创了“直达配送”解决方案，即经销商通过互联网向雅芳公司下单，并在网上支付货款，雅芳收到订单信息后，将货物交由第三方物流公司在承诺的时间内送达。这套解决方案将供应商、制造商、分销商、零售商及最终消费者用户整合到一个平台上，实现了高效统一的供应链管理。

AVON

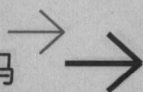
雅芳

行业巨头全攻略





您即将
完全解码
全球直销业巨头





行业巨头全攻略 | 直|销|特|辑|

全球直销行业巨头经营理念最完全攻略



前言

2005年9月2日，直销立法正式公布！

这一天，标志着我国直销市场正式开放，中国直销市场面临大洗牌！

这一天，也标志着在中国历经15年风雨之久的直销业将由此告别无法无序状态，进入法制化时代。

早在2004年2月9日，国家商务部官员就公开表态，中国直销要在年内立法，2004年因此被业界称为“中国直销年”。而事实上，直到19个月后，直销立法才正式颁布，并且四易其稿。这一“好事多磨”的过程也意味着：在中国，由于直销特殊的行业特征以及1998年中国民众遭遇的“传销风波”，直销事业在中国的发展进程远比在其他国家都要艰难，其规范化的进程也更加任重道远。

但，不管怎么说，对于中国而言，一个低迷了多年的行业，以此为契机，浮出水面，步向正轨！而中国的直销时代也正式来临。

一些在中国已经奋斗多年、取得无可辩驳的巨大成就的著名直销企业将进入更多人的视线，而一些默默耕耘、等待发展契机的有生力量也将浮出水面。研究和剖析这些企业，无疑将有助于国内即将跨入或已经跨入直销行业的企业和个人甄别真假直销、提高企业自身的经

营管理水平；同时也有助于对直销这一行业不甚了解甚至误解的观望者正视听、辨是非，全面地客观地看待这一即将改变人们观念和生活方式的事业。

雅芳（AVON）作为一个畅销全球的国际化化妆品品牌，赢得了无数女性的青睐；而作为一家世界领先的美容化妆品直销公司，雅芳公司目前在53个国家和地区进行直接投资，拥有4万多名员工，通过350余万名销售人员向143个国家和地区的女性提供两万多种产品。2004年，雅芳全球销售额达到77亿美元之多，增幅高达13%，并且在《商业周刊》全球100最有价值的品牌榜中，排名第58位。

在中国，雅芳公司同样是风头尽出。由于雅芳的单层次直销模式更适合中国国情，2005年4月8日，雅芳成为中国政府批准的第一家直销试点企业，北京、天津和广东省成为其试点的三个区域。而随着2005年9月2日直销立法的正式颁布，也意味着单层次直销模式成为了直销企业必须采取的主要经营方式，这无疑令雅芳模式备受关注。

那么，雅芳模式到底有哪些独特之处呢？

销售模式 雅芳是单层直销模式的典型代表，在雅芳一百多年的历史中，“雅芳小姐”曾是单层直销模式的最佳阐释。相对于多层次销售来说，这种模式更单纯且更易操作和管理，因而受到了中国政府的青睐。这也可以解释为什么雅芳被批准成为中国第一家直销试点企业。

供应模式 出色的供应链管理是雅芳的又一成功之处。雅芳独创了“直达配送”解决方案，即经销商通过互联网向雅芳公司下单，并在网上支付货款，雅芳收到订单信息后，将货物交由第三方物流公司在承诺的时间内送达。这套解决方案将供应商、制造商、分销商、零

售商及最终消费者用户整合到一个平台上，实现了高效统一的供应链管理。

促销策略 在行业内，雅芳公司的促销尽人皆知，它巧妙地运用了赠品促销、折扣促销、广告促销、公共关系促销等方式，不仅促进了终端的销售额，而且还提升了渠道各环节销售雅芳产品的力度。例如，雅芳通过与商品有所关联的赠品不仅激起消费者的兴趣，还激发零售商的兴趣，增加雅芳产品离架特殊陈列的机会；而在广告投入的比重雅芳在 2005 年就超过 9 位数……

产品策略 在全球范围内，雅芳向 143 个国家和地区的女性提供两万余种产品，并且她还在不断地推出新产品，丰富的品牌种类为消费者提供了更多的选择，也成功地将各个层次的消费者网罗在雅芳的市场范围内。而之所以能做到这些，则要归功于雅芳对产品研发的极度重视。2005 年 5 月，雅芳决定今后三年内将在研究和开发方面增加超过一亿美元的投资。不仅如此，雅芳还要在 1 亿美元研发投资的基础上再增加 3 至 5 成的研发费用，还要增添数百万美元在东南亚设立市场调查部。

标准化管理 雅芳在管理上的特色可以用“标准化”来加以概括。在招贤纳士方面，雅芳有自己独到的用人标准；她通过 KPI 指标、绩效发展计划 (PDP)、人事经理的考评等进行客观公正的绩效考核，其严谨的激励制度堪称行业的经典。而在专卖店的管理上，雅芳按照统一原则对各国市场进行细分，细分后形成的每一个区域，就是标准化管理的基本单位。这一制度避免了由于地区的差异性带来的管理上的复杂性。

加盟雅芳事业 雅芳对加盟者提供良好的培训和服务支持。例如，

公司为加盟商提供了配套服务，同时还有完整的退换货制度、试用制度以及信贷制度。雅芳也为加盟者保证一定的利润空间，除获得25%~30%的销售差价外，还会经常获得雅芳的促销产品或礼品。因此，加盟雅芳是一种不错的选择。

雅芳在中国 雅芳在中国的发展历程可谓几经挫折，却始终坚持不懈。它比对手们早一步完成了转型，从而成为在中国转型最彻底的直销企业。雅芳认为中国是最有增长潜力的市场。雅芳未来的战略，就是把中国作为全球第一的市场进行拓展。目前，雅芳中国已经成为雅芳全球最主要的增长支撑点。雅芳再三强调，专卖店将是自己未来发展的重中之重。为此，在可预见的未来，雅芳每年至少要在中国现有6300多家的基础上再开500家专卖店，同时，雅芳将致力于专卖店的长期发展，提升专卖店形象。

本书以清晰的结构和简洁、生动的语言，介绍了雅芳的百年历程、雅芳女人钟彬娴，深入剖析雅芳公司杰出的经营管理智慧，以及如何加盟和开展雅芳始业等内容。全书整体结构作如下安排：既全面、详细地剖析了雅芳公司的经营管理模式，如独特的销售机制、高效的供应模式、完善的员工管理及在中国的发展策略等，又深入阐述了如何加盟雅芳的具体细节，讲述如何加盟雅芳、如何进行事业拓展等。

正值中国直销法规出台之际，愿与各界人士一同剖析、学习雅芳公司和雅芳人的成功智慧。



目 录

第一章 雅芳的制胜之道

雅芳 (AVON) 是一家生产美容化妆品和保健品的企业。这个畅销全球的国际化化妆品品牌赢得了无数女性的青睐, 在全美最大的 500 家企业当中, 雅芳不仅占有一席之地, 而且因其“比女人更了解女人”的鲜明的企业宗旨更加独具魅力。

一、独特的销售模式	2
二、效率非凡的供应链	5
三、成熟的信息化战略	7
四、人性化的激励制度	10

第二章 雅芳的销售体系

雅芳是单层次直销的创始者和典型的代表者。如今, 雅芳已形成了多元化销售体系, 主要包括专卖店、美容专柜、店销员、网络直销和顾客俱乐部五种。销售模式的转变帮助雅芳度过了最艰难的危急时刻。

一、专卖店	14
二、美容专柜	17
三、店销员	19
四、网络直销	21
五、顾客俱乐部	24
案例链接 仙妮蕾德的授权模式	25

第三章 雅芳的产品策略

在以“美”为永恒主题的化妆品行业，不断地向消费者传达美的形象、美的理念，提供最优质的产品、最完美的服务，把利益让给消费者，这是企业长盛不衰的必经之路，也是雅芳公司产品策略的成功之处。

一、高科技研发	28
二、多元化产品	29
三、差异化趋势	33
四、加快产品更新	34
五、统一终端价格	35
案例链接1 安利的科研能力	37
案例链接2 欧莱雅（中国）的产品策略	38

第四章 雅芳的促销组合策略

雅芳公司的促销在行业内是尽人皆知的，精心设计的促销方案，不仅吸引了顾客的注意，促进了终端的销售，而且对渠道各环节的促销更使得渠道加强了对雅芳产品的销售力度。

一、赠品促销	44
二、折扣促销	47
三、人员推广	48
四、广告引导	50
五、公共关系	53
专题链接 化妆品行业的促销策略	55
案例链接 安利的政府公关	57

第五章 雅芳的配送系统

在成功实施了销售策略的彻底转变和销售渠道的有效开拓的基础上，雅芳已将注意力集中到如何通过优化供应链，降低运营成本，来不断提高对经销商的服务水平和获利能力上来。雅芳通过正在推行的现代化的“直达配送”物流管理系统，提高了经销商的市场竞争力，降低了运营成本。

一、“直达配送”模式	62
二、DRM 系统	65
三、第三方物流	67
专题链接 第三方物流模式的选择	70
案例链接 安利（中国）的物流模式	72

第六章 雅芳的营运管理

在转变销售模式和进行供应链变革的同时，为了确保专卖店体系的正常和高效运转，雅芳加强了内部管理。它通过实施标准化、信息化和内部标杆管理，提高了店铺、渠道的运作效率，同时也为企业的持续发展提供了保障。

一、标准化管理	78
二、信息化管理	79
三、内部标杆管理	83
专题链接 如何实施标杆管理	88
案例链接 天狮的信息化建设	90

第七章 雅芳的员工管理

雅芳取得巨大成就非常关键的一个因素就是：人力资源管理的成功。作为全球领先的化妆品公司，人性化的要求决定了雅芳人力资源管理的独特之处。

一、用人标准	94
二、全方位培训	96
三、绩效考核	102
四、双向沟通	105
五、薪酬与福利	107
专题链接 如何做好薪酬设计	110
案例链接 安利的绩效考评机制	112

第八章 雅芳的激励制度

雅芳作为具有百年历史的直销公司，对于团队的管理和激励驾轻就熟，有丰富的经验。雅芳对销售人员和经销商的激励和支持制度，提升了营销人员对企业的忠诚度，使之在价值观念上与雅芳公司达成一致，真正稳定了营销队伍。这种激励制度堪称行业的经典。

一、物质激励	116
二、温情式激励	117
三、晋升规划	120
案例链接 1 安利的人员激励	121
案例链接 2 玫琳凯的奖金制度	126

第九章 雅芳的文化理念

雅芳在化妆品领域内具有很强的竞争力，它的品牌和经营战略非常成熟，这在很大程度上归功于其独特的经营理念和企业文化。

一、“比女人更了解女人”	130
二、人才第一	133
三、顾客至上	135
四、雅芳精神	137

专题链接 让员工认同企业文化	140
案例链接 玫琳凯的女性文化	142

第十章 加盟雅芳事业

雅芳中国是一个高速增长的企业,自2000年来,其每年的增长率都维持在32%,增长率在全球雅芳市场中排名第二,仅次于俄罗斯。而且雅芳对加盟者提供良好的培训和服务支持。例如,公司为加盟商提供3个方面的配套服务,包括:开发、维护与培训,并且分别有相应的主管部门负责。

一、三种加盟途径	148
二、做好加盟准备	152
三、学用雅芳的产品	155
四、拟订销售计划	158
专题链接 开办雅芳专卖店6问	160

第十一章 雅芳的事业拓展

在开拓雅芳直销事业的过程中,销售代表的服务意识和助人精神都会得到提高,并且可以锻炼自己的沟通技巧、改善人际关系,也可以因此而树立起勤奋进取、服务他人的健康、快乐的人生观。

一、目标管理	166
二、打造客户群	169
三、坚持不懈地努力	175

第十二章 雅芳的百年历程

雅芳于1886年创立于美国纽约,经过100多年的艰苦历程,在数年前跻身于全美500强企业之列。如今,雅芳的产品涉及护肤品、化妆品、个人护理品、香品、流行首饰、女性内衣、时装、健康食品等。

一、创业·挫折·转型	178
二、雅芳女人钟彬娴	182

第十三章 雅芳在中国

雅芳在中国的发展历程并不是一帆风顺。1998年中国全面禁止直销，对所有的直销企业来说都是一个致命的打击，然而雅芳果断地采取了挽救措施，全面进入零售领域。目前，雅芳中国已经成为雅芳全球最主要的增长支撑点。

一、从直销到专卖店	188
二、中国“织网计划”	191
三、应对直销立法	194
专题链接1 雅芳中国成长录	199
专题链接2 雅芳专卖店经营合同	200

第十四章 雅芳的未来之路

对于雅芳来说，要在21世纪获得更大的市场，如何及时准确地把握机遇，最大限度地规避风险，积极应对市场的挑战，已成为品牌能否掌握市场的关键。

一、重点拓展中国市场	210
二、产品推陈出新	212
三、改造专卖店形象	214
案例链接 安利的专卖店建设	216
参考文献	218
后 记	219