

我们从 雅芳 学什么

直销年里说直销

何克◎编著



中国直销企业、化妆品行业最值得参考的案例

“雅芳是值得尊敬的竞争对手。”——美国安利（Amway）总裁德·狄维士

雅芳，一家有118年直销史的直销巨子，一跃成为中国化妆品连锁专卖大王。

1998年转型之后，雅芳如何重续往日辉煌？

本书首次披露雅芳转型之后鲜为人知的成功经营策略。

内蒙古人民出版社

我^们从 雅芳 学什么

直销年里说直销

何克◎编著



中国直销企业、化妆品行业最值得参考的案例

“雅芳是值得尊敬的竞争对手。”——美国安利（Amway）总裁德·狄维士

雅芳，一家有118年直销史的直销巨子，一跃成为中国化妆品连锁专卖大王。

1998年转型之后，雅芳如何重续往日辉煌？

本书首次披露雅芳转型之后鲜为人知的成功经营策略。

内蒙古人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

直销年里说直销/蓝田 何克 黄樵著. 呼和浩特:

内蒙古人民出版社, 2005. 1

ISBN 7-204-07700-8

I. 直… II. 蓝… III. 销售—研究—中国

IV. F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第130778号

直销年里说直销

蓝田 何克 黄樵等著

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新华东街祥泰商厦写字楼副一号楼)

广东省肇庆市端州报社印刷厂

开本: 850×1168 1/16 印张: 12印张 字数: 300千字

2005年1月第一版 2005年1月第一次印刷

印刷: 1-5000册

ISBN 7-204-07700-8/C. 138 定价: 74.70元 (全套三册)

序——雅芳印象

1998年，经历了传销之痛后，一批登陆中国的外资直销企业为了能在中国这块市场上争取一席之地，纷纷转型以适应中国的发展政策。在这众多的直销公司里面，雅芳是公认的转型最彻底的直销企业。直接从直销传入以店铺加销售人员的传统经营模式，这在雅芳的历史上是绝无仅有的转型，其中的艰辛可见一斑。

然而，雅芳人经历了转型之痛以后仍然活过来了，且不论她在各类排行榜上的排名，但看其在全国各地的近6000家专卖店和近2000家的专柜，我们就知道，雅芳真的活了，而且走得如此的辉煌，就像浴火重生的凤凰一样。

从1886年大卫·麦可尼创立“加州香氛”公司，到今天雅芳在全世界范围内蜚声响誉，雅芳走过了118年的历史，由此看来，用“百年雅芳”来称呼雅芳这样一个品牌一点也不为过。此外，在消费者的心目中，雅芳受到很高的评价：被认为是化妆品行业里最具女性内涵的品牌，而这也正好印证了雅芳的企业文化中最重要的一方面——比女人更了解女人。

雅芳公司视“关怀女性”为己任。在世界各地，支持女性在经济、文化和体育等方面的发展。1992年成立的“雅芳全球妇女健康基金会”。迄今已筹集了7500多万美元。其下属“雅芳乳腺癌认识会”为乳腺癌的早期发现和教育提供了5500万美元，成为美国资助妇女对抗乳腺癌最大的资金赞助商。

在消费者面前，雅芳同时也是一位爱心的使者，将健康与爱带给消费者，2001年，以关爱女性与儿童，帮助妇女进步为主题，雅芳创办乳腺癌认识会及开展“远离乳癌，健康一生”公益活动。

2001年，雅芳在母亲节当日，在北京举办了以“新世纪、新女性、新面貌”为主题的大型爱心活动“献给母亲的爱”。

总观来看，无论是雅芳品牌或者是其“雅芳小姐”，给人的是时尚而温暖的感觉。相信雅芳的价值观、雅芳的管理体系、雅芳人的精神将会引领雅芳走向更灿烂的辉煌。

C 目 录

CONTENTS

序——雅芳印象	/003
第一章 雅芳转型	/007
第一节 百年雅芳	/007
第二节 历史阵痛	/009
第三节 浴火重生	/014
第四节 对比安利和雅芳的转型	/022
第五节 转型后的雅芳和安利	/026
第六节 今日雅芳	/031
第七节 直销年，何去何从？	/032
附1：中国直销立法进程	/036
附2：2004《中国直销管理办法》重点解读	/037
第二章 雅芳管理	/041
第一节 雅芳用人原则	/042
第二节 雅芳的薪酬与福利	/047
第三节 雅芳的培训与发展	/049
第四节 管理信息化	/052
第三章 雅芳营销	/059
第一节 变化的营销之路	/059
第二节 雅芳小姐	/063
第三节 向雅芳学开专卖店	/069

C 目 录

CONTENTS

第四节 打造立体销售体系	/073
附录1: 雅芳专卖店经营细节	/078
附录2: 关于单层次直销和多层次直销的概念区分	/081
第四章 雅芳物流	/089
第一节 现代物流趋势	/089
第二节 直销业的物流	/092
第三节 雅芳物流	/093
第四节 雅芳的直达物流配送体系	/099
第五节 雅芳的物流走向	/104
第五章 雅芳的信息化建设	/107
第一节 信息技术在雅芳(中国)的发展历史	/107
第二节 雅芳的信息化现状	/109
第三节 信息技术带来的飞跃	/121
第六章 雅芳文化	/125
第一节 化妆品的文化	/125
第二节 比女人更了解女人	/129
第三节 雅芳的激励文化	/133
第四节 我在雅芳的日子	/139
附: 雅芳理念	/154

第一章 雅芳转型

第一节 百年雅芳

雅芳这个名字来自于一段弥散着文化气息的历史。

1886年的美国纽约，有一个名叫大卫·麦可尼的图书推销员，他在上门推销图书的过程中发现，随书赠送给顾客的香水礼品深受顾客地欢迎。受此启发，他创办了自己的“加州香氛”公司，专门经营香水生意，这也是今天雅芳的前身。

到1936年，“加州香氛”的生意扩展到整个美容护肤系列。出于对大文豪莎士比亚的仰慕，大卫·麦可尼以莎翁故乡一条名为“AVON”的河流重新命名公司——雅芳(AVON)就此诞生。

一百多年过去了，如今，雅芳已发展成为世界上最大的美容化妆品公司之一，在世界53个国家和地区进行直接投资，拥有43000名员工，通过350余万名营业代表向143个国家和地区的女性提供两万多种产品，在全球的年销售额达62亿美元。

雅芳于1990年进入中国，是第一家把直销模式引入中国的外资

企业。随着中国经济的快速发展，雅芳中国的业务也呈加速度增长。

从1990年广州陵园西第一家分公司开始，至1997年在全国有了91家分公司，南起广东北至新疆拥有浩浩荡荡十几万名“雅芳小姐”，年销售额达7亿人民币。

为适应业务的发展，从1995年开始，雅芳还投资了4300万美元在广州从化工业区兴建了一座占地8万平方米的现代化生产基地，显示了雅芳在中国长期投资的信心，该工厂于1998年11月正式投产。

有人说，雅芳为中国带来了色彩，是雅芳教会了中国女性如何扮美，这话一点都不夸张。

在中国，雅芳通过招募数量众多的“雅芳小姐”开展业务，而推销产品的过程就是对顾客的一次次美容化妆知识的普及教育过程。

就在一次次的美容化妆知识的普及教育过程中，原本对美容并没有太多了解的中国女性，开始了对自己、对美容的关注，因而，在今天的中国，才会出现众多的、一道道的靓丽风景，才会有孕育上千亿市场的美容行业的存在，才会有美容经济在中国的出现。

据有关专家分析，80年代初，我国人均化妆品消费是1元，90年代初上升到人均5元钱，到2000年底已达到人均25元。

我国化妆品的销售额1982年为2亿元；1985年为10亿元；1990年为40亿元；1995年为190亿元；2000年为335亿元；2001年为200亿元；2002年的400亿元；2003年，中国美容化妆品市场的销量突破500亿人民币。2004年中国的美容服务业直接就业者达约800万人，美容就业机构总数近160万家，其营业收入将达到1762亿元，并将直

接为GDP创造847亿元，提供税收近60亿元。

更引人注目的是，近几年来，“美容经济”一直以每年15%以上的速度增长。“美容经济”发展已成雏形，初步形成了完善的产业链和经济结构。

由此看来，“雅芳小姐”的出现，不仅仅是改变了中国女性的美容观念、改变了国民的内在与外在的精神气质，更重要的是，她创造了一个行业，而这一行业对于周边产业（如美容教育、化工）的发展、对于缓解国内的就业压力、对于整个国民经济地发展将产生重要的影响。

雅芳为中国带来了色彩，是雅芳教会了中国女性如何扮美。

新世纪，雅芳人提出了新的行动纲领——“自豪感、高速度、高业绩”。这将指引雅芳一如既往迈着矫健的步伐，不断拓展它那美而辉煌的事业。

关键词：

美容经济：所谓美容经济，概括说就是整个美容产业链所创造出的对国民经济的贡献，同时形成的具有其自身行业特征的经济规律、经济形态等。它不仅包括“美容院所创造的经济”，它的外延由美容产业、美容市场、美容资源等要素构成。

第二节 历史阵痛

雅芳在国内的第一次经营模式的转型归根于传销在国内的肆虐。

直销在20世纪80年代末90年代初被传入我国，以仙妮蕾德、雅芳为第一代的直销企业创造了第一波直销热。现在业界的共识是——直销是1990年由雅芳公司带入中国的。

但是直销在国内兴起不久后就被不法分子利用，成为了一种非法融资的诈骗活动。

20世纪80年代末，日本一家磁性保健床垫公司(Japan Life)“偷渡”到中国，标志着非法传销登陆中国。这是一家未取得任何经营许可的公司，首先在深圳，然后在广州发展。因为其业绩增长“迅猛”，看到了“甜头”的地下传销公司们，便如雨后春笋一般的蜂拥而来……

1996年4月，中国首次批准了41家传销企业可以开展传销业务，两个月后，上海市传销行业召开第一次例会，首次向全社会公布了行业守则。由此，中国传销走入一个相对健康和成熟的时期。

但是，政策问题也随之而来，全国12亿人口，只批41家；其他企业每天在国家工商总局传销办公室里搞申报。在巨大的压力下，国家工商局放开了传销的报批控制；一下放开了几百家企业，并且将权力下放到省内；虽然国家工商局还是作了个限制，凡是省局批的只能在省内销，并且只能批单层次牌。但事情往往和出发点相去甚远，地方有地方利益，有地方保护主义；再则，市场的全国流通和开放性也使限制省内销售成了一纸空文，于是犯规触电企业不断出现，传销企业甚嚣尘上，各地的地下“老鼠会”风起云涌，“第一个春天”进入霍乱时期。

不仅是放开后的传销企业在运营过程中犯规触电，就在这41家首批的公司中，有些传销公司，因市场定位过高、非法异地炒作等问题在市场上产生了不小的负面效应，在1997年的传销经营许可

中，被吊销了经营资格。有案可查的有以下几家：

福田公司，这是一家取得合法经营资格的公司，但后来却成为了在国内最具破坏性的公司之一。其单一的产品就是臭名昭著的“爽安康”摇摆机。这个产品的成本仅几百元，经过传销商层层分配后，上市价竟达到五、六千元，极具欺诈性。

不仅如此，更为严重的是以福田公司为主导的“异地炒作”方式，开始在中国肆虐横行。受害最严重的地方首推广东淡水：被骗到那里做传销的内地农民工，竟有数十万之多。一夜之间，“爽安康”、“摇摆机”，已经成了“老鼠会”、“骗人”的代名词。

另外一些大型非法传销公司，是在当时的特定环境下，由各地工商局批准的。这类传销公司中最引人注目的、也最具破坏性的依然是以“摇摆机”为产品的公司，其中以武汉新田、龙发国泰、康富宝、康富德(也是41家之一)为典型代表。

1997年八、九月份，国家对传销业再次进行了专项整顿，并审核通过了37家传销公司开展多层次传销业务。不过，这时，中国传销界却涌入了大批不受欢迎的传销公司和传销商，他们无一例外的都来自中国台湾地区。

这个时期可以以西藏诺迪奥公司在全国推广的有名的B计划——“双赢制”为标志。实际上，在此之前，已经有一些小公司如北京富乐，开始利用典型的矩阵制、双轨制的暴利为诱饵，开始非法操作了。

诺迪奥推出的“双赢制”，最大的蛊惑人心之处就在于，其公司本身是41家合法传销公司名单中的一员。一时间，几乎所有的传销商都开始疑惑，究竟是自己能力不够没能赚到钱，还是自己选择的公司的奖金制度有问题？当然，更有已经沦入“老鼠会”漩涡不

能自拔的大老鼠们，见此情景也不断兴风作浪。

既然有人敢开先例，当然就会有人步其后尘。

同是41家中的伯伦公司也开始非法操作，还有诸如富乐公司的“龙凤制”，一直发展到“电脑排网”、“公排”等的出现，更新鲜的是传销发展到了既无产品，又无公司的纯粹博彩的地步，出现了所谓的德国“王牌88”、香港金咭等敛财方式。

结果，规范的直销公司与非法“老鼠会”鱼龙混杂，一时间传销遍布大街小巷，而国民也在这场非法传销的运动中深受其害。

当各种老鼠会、金字塔式传销扰乱正常的直销市场的时候，雅芳中国的发展也深受其影响。雅芳管理层虽然关注过此事，但他们只是认为中国政府的任何行动会将有声望的跨国公司和金字塔计划区分开来，并没有意识到一场暴风雨会将他们从事业的颠峰卷落下来。

1998年4月下旬，来自亚太区的所有雅芳公司总经理正在广州白天鹅宾馆召开季度工作会议，纽约总部的全球行政总裁也参加了这次亚太经理会议。然而就在4月18日，国务院下发了他们没有想到的《国务院关于禁止传销经营活动的通知》(国发[1998] 10号)，通知要求：自发布之日(1998年4月18日)起，禁止任何形式的传销经营活动。此前已经批准登记从事传销经营的企业，应一律立即停止传销经营活动，……转变为其他经营方式，至迟应于1998年10月31日前到工商行政管理机关办理变更登记或注销登记……

这无异于给正处于事业大发展时期的雅芳当头一棒。但是雅芳管理层决定全力配合中国政府整顿。雅芳(中国)立即歇业整顿，第二天开始关闭全国的运作，停止雅芳中国所有的业务。

雅芳(中国)的员工内刊《芳韵》1998年第二季刊上登载了几

名员工对此次公司变故的感受，一名员工说：“此次的停业来得实在太突然。当收到消息真的停止了手中忙碌的工作时，我的第一反应是：雅芳是一间奉公守法的公司，怎么也会被此次禁令所波及？毕竟在雅芳工作奋斗了近四年，我了解雅芳，更喜欢我们这个充满生气的团队，我不愿意接受这个事实。刚开始还对国家政策不满，后来想想金子总有闪光的时候，对我自己对公司都是如此。我何不利用这段时间提高自己，准备随之而来的雅芳另一个事业高峰！”

和这名员工所想的一样，雅芳的另一个事业高峰在公司停业53天后逐步到来了。

1998年6月18日，国家工商局颁发《关于外商投资传销企业转变销售方式有关问题的通知》（以下简称《通知》），规定对外商投资传销企业必须转为店铺经营（包括在商店设专柜、将企业产品批发给国内批发商或零售商、自开店铺），而该《通知》对转型企业资质认定，《通知规定》，转型为不雇佣推销人员企业，必须符合“企业必须是生产性企业，只能销售本企业生产的产品”等条件。而对于转型为雇佣推销人员企业的，除了规定必须符合转型为不雇佣推销人员企业的条件外，还必须具备如下两个条件：企业投资总额在1000万美元以上（不包括设立销售分支机构的投资）、企业外方投资者以从事直销业务为主。

经审批，国家工商局批准了10家传销企业转型经营。目前，这10家企业基本上都是以“店铺+雇用推销员”的方式在运作，名义上，他们转型为“直销”企业。可以说，他们成为了以直销的形式进行“合法传销”的可参考的蓝本，这10家企业分别是：

1. 雅芳（中国）有限公司
2. 安利（中国）日用品有限公司

- 3.杭州玫琳凯有限公司
- 4.天津尚赫保健用品有限公司
- 5.中山市完美日用品有限公司
- 6.上海富迪健康科技有限公司
- 7.苏州百美化妆品有限公司
- 8.特百惠（中国）有限公司
- 9.日晖企业发展（上海）有限公司
- 10.上海娜丽丝化妆品有限公司

同年9月，雅芳（中国）又获国家对外贸易经济合作部批准，采用店铺销售并雇用推销员的体制销售产品。自此，雅芳离开了自己最熟悉的直销行业，以一种对他们而言全新的方式来拓展美容品零售、批发业务。

第三节 浴火重生

一、改革人力资源

业务停止，雅芳公司每天失去10万美元，整个1998年的停业整顿使雅芳丢掉了4亿的销售额。这不是最重要的，重要的是雅芳以后的路该如何走。而要保证雅芳中国能在中国生存下来并获得更大的辉煌，人才是最大的关键。

政策解读的差异可以通过彼此多次反复的沟通来消除，这是业务层面的问题，而人员没经验则是人力资源部要面对的重大课题。

雅芳以人为本的企业文化不允许它说：抛开这些曾经为雅芳做过贡献的优秀人才，全部在市场上寻找全新的有零批经验的人。但是为了度过危机以及将来发展的人才需求，雅芳管理层不得不裁员，只保留未来发展所需的关键员工。

雅芳人力资源部做的第一件事是界定哪些员工是公司要重点保留的人员，他们和业务部门一起，在一个星期内拿出了一份人员名单。雅芳管理层认为：主管级别，或者相当于主管级别或者一些专业人才，都是需要保留的。雅芳管理层承诺：如果公司需要保留的这一部分员工与公司一起呆到1998年年底，那么工资和奖金将按百分之百达标来计发，不受任何外界环境的影响。

管理层和员工的沟通相当坦诚，彼此达成了很好的理解。计划进行得很顺利，所有想保留的员工全部保留了下来。

与此同时，裁员工作也在紧锣密鼓地进行。俗话说，“请神容易送神难”，裁员操作相较于员工保留计划是更需要技巧的。6月份新的营业执照下来了，雅芳确定了零售、批发的业务模式。一部分因业务转型而富余的员工只能请他们自找出路，而且很多人是从传统的国家体制下过来的，断了退路。但是业务模式变了，没有办法。员工很无辜，他们也理解雅芳中国的无奈。从4月份时的2000多人到6月份保留下1200人，雅芳裁员800多人，包括总部，包括工厂，包括各地分公司，没有发生一起劳动争议事件。这是十分难得的。

从4月份时的2000多人到6月份保留下1200人，雅芳裁员800多人，包括总部、工厂、各地分公司，没有发生一起劳动争议事件。

人力资源方面的工作做得很细。两个人一个小组，派出了20多个工作小组奔赴全国各地，在一个星期之内800人全部处理完毕。

在确定这800个裁员名单之前，雅芳人力资源部做了很多细致的

协调工作。首先业务部门确定好要保留的以及要离开的，名单报上来再给其他部门传阅，公开挑选，看看其他部门能不能消化，实在消化不了的再请走人。做同样工作的，谁走谁不走？先看绩效，再看进公司时间，先进后出。基本掌握这样的原则。

当然，雅芳也在不断补充一些新的血液，让新的血液和老的血液互相去融合，毕竟直销时代的员工并没有零售、批发的经验，而雅芳现在需要这样一批懂零售、批发的人。通过新员工（懂零售、批发）带动老员工（直销时代的老员工）一起成长起来。同时，雅芳也加大了对内部人才的培养。

雅芳的这些做法，其实是因为雅芳在面对“禁止传销”这一问题的时候，还没有找到一个在中国生存的方法，确切的说是没有找到一个既符合中国的国情，又不违反中国的政策，更重要的是能够赢利的经营模式。

从现在来看，雅芳中国能够成功应对当时的转型危机，很重要的一方面是良好的沟通：管理层和员工的沟通保持畅通，上下基本同步，员工能知道公司到底遇到了什么情况，管理层都做了哪些事情。

二、改革经营模式

尽管在1998年6月雅芳就拿到零批业务许可证，但是雅芳（中国）真正按新机制启动还是在1999年。从1998年6月到1999年上半年，雅芳（中国）基本处于徘徊观望与摸索期。

这是可以理解的。因为在雅芳自1886年以来的118年历史中，公司积累下的所有资源全部是关于直销管理的，而对于零批业务的开