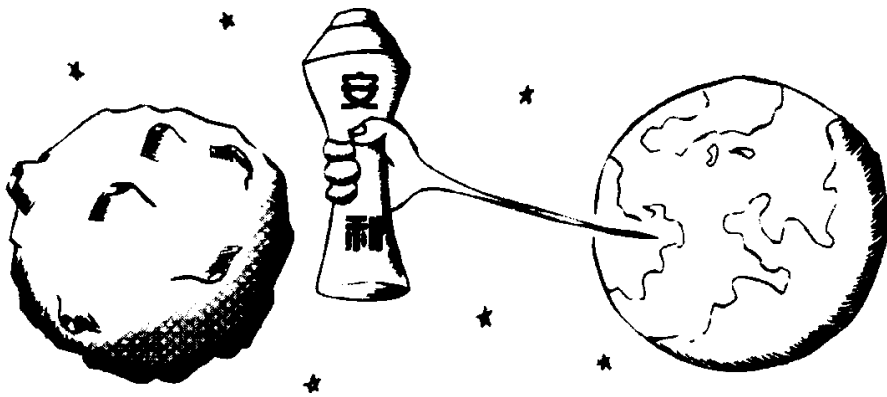


第一章

安利的致命竞争力



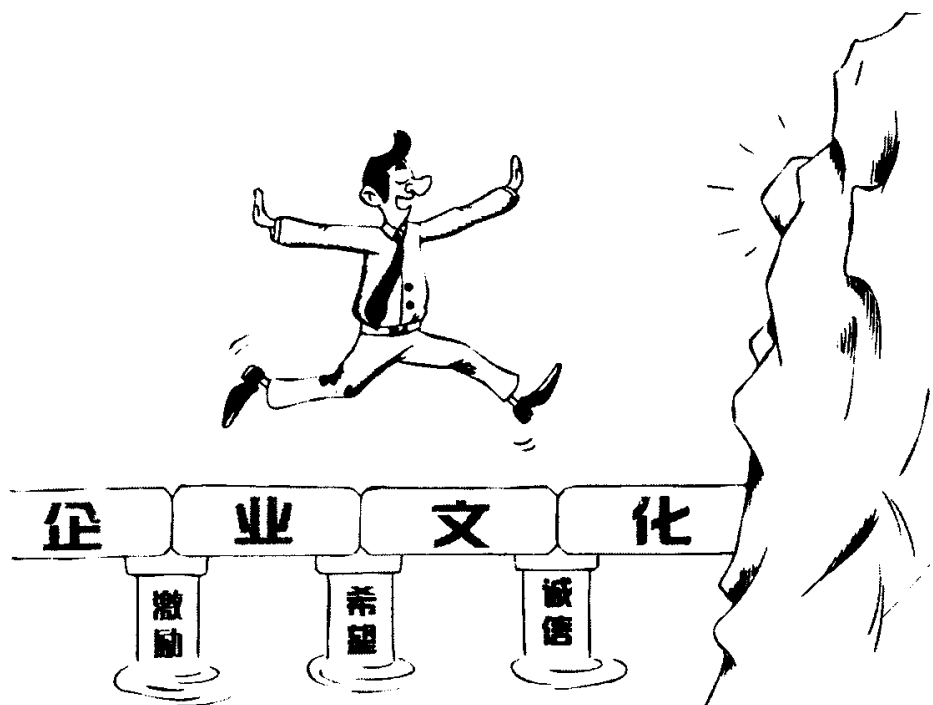
1959年，美国的两个年轻人杰·温安洛和理查·狄维士以家中的地下室为根据地，打响了安利事业的第一枪。今天，安利已发展成为世界上最知名的大型日用消费品的生产及销售商。安利的总部现在设在美国密执安州的亚达城，其业务遍布全世界80多个国家和地区。安利的产品包括营养保健食品、美容化妆品、个人护理用品、家居护理用品和家居耐用品等，共450余种。但是，安利的真正成功之处是它采用的直销营销模式。

1 文化，决定一切

安利能够在短短的几年时间内创造直销行业的奇迹，当中的因素很多，在众多的影响因素中，最能够吸引我们注意的恐怕还是安利的企业文化。

有人说：安利的企业文化不是最大而是最好。企业文化对一个企业来说，是决定一切的关键。

“企业公民”是个新名词，它的意思是将公司当作一个有着“感情和想法”的社会公民，作为一个公民，它就得承担一定的社会责任。安利的企业文化就是做“最佳企业公民”！



安利大中华区副总裁颜志荣认为：“安利（中国）的目标不是成为最大的公司，不是成为营业额最高的公司，而是成为最好的公司！”对于这个“最好”，他的解释是：不仅要看营业额的数字，还要看综合评价。从某一方面来说，做好安利的品牌形象工作，“最好”自然就产生了。这就是安利的企业文化。

安利的直销文化到底是什么？在安利的企业文化里，我们找到了这样的关键词：

激励

文化的作用在于它对人的价值观和信仰具有关键性影响。安利的激励是这样的：帮助每一个加入安利的员工更加积极地生活，激发员工的狂热情绪和昂扬斗志。对于事业或者家庭的追求是每个人的梦想，但是现实有时候却让你举步维艰、情绪低落。而销售这个行业，却需要员工投入巨大的热情，因此，激发员工内心的潜能就成为安利文化的首要任务。许多参加安利的人都有这样的感觉：来安利之前，总觉得生活缺乏情趣；而来安利之后，安利却给了我们工作的激情。安利让我们知道，原来人生还可以这么过！在安利，挣钱不是大事，让自己进步才是最主要的。

认同

安利为了让自己的员工能对组织认同，一直致力于为员工打造梦想；反过来，组织能否为成员树立梦想，很大程度上取决于他们对组织的认同度。在许多安利人看来，个人通过组织在经济上的成功是员工对安利认同的基础，如果公司能给员工以家的感觉，员工

更会有一种归属感，从而完全认同安利并极力为自己和安利创造效益。安利通过改变员工对生活的消极看法，给他们以生活的信心和朝气，努力将自己塑造成一个供员工施展才华和实现梦想的舞台。正是安利文化的这种融合力使得很多安利人将安利生活方式当作了一种信仰。

自由

自由是人类最自然的一种状态，也是最有益于人们生活、工作、不断成长、赢取成功的一种环境。安利推崇选择的自由，鼓励人们以各自的方式达到经济上的目标，并致力于帮助人们拓展更广泛的自由，它赋予我们机会去创建一种有意义、有目标的生活。

家庭

家庭是社会最基本的单位，给人们带来爱、关怀和传统。家庭帮助人们树立坚定的价值观，为人的成长打下坚实基础，赋予人自强不息的力量。安利文化尊重和支持家庭，从安利政策委员会的组成以及很多营销人员携家庭成员共同参与安利事业的情况来看，这一点得到了充分的体现。

希望

希望赋予人力量，使人能够改变命运，迈向美好人生。希望是一种推动力，促使人们憧憬未来，进而订立目标，并最终取得伟大的成就。人也可以给他人带来希望，为别人开启通往理想的窗户。安利人认为，其事业之所以在世界各地广受欢迎，正是因为它能给人们带来希望。

奖励

奖励包含了施与受，不论是作为施者或受者，奖励都有助于我们的成长，而奖励的方式有很多种，最基本的一种就是对个人的尊重和爱护。奖励也可以是对承担责任者的嘉许，对个人贡献的重视，或是对付出努力的报酬。奖励总结了前一个行动的成果，又促进了新行动的开始，因此，奖励有助于提高行为的绩效，它成为安利事业不可或缺的一部分。安利人认为，每个人都应该互勉互励，共同成长，一起开拓事业与人生。

伙伴关系

安利本身就是建立在伙伴关系基础上的，它起源于两位创办人理查·狄维士和杰·温安洛的伙伴关系。安利创办人家族与安利营销人员以及安利员工的伙伴关系，是安利人最引以自豪的宝贵财产。他们一直尽心尽力地为合作伙伴的长远利益而努力，从而增进相互之间的信任。每一位为安利的成功付出过努力的伙伴，均会因安利的成功获得报酬。

诚信

诚信是事业得以成功的根本。安利以“言必信、行必正”的格言来要求自己，在取得经济上成功的同时，也赢得了广泛的尊敬、信任和良好的声誉。

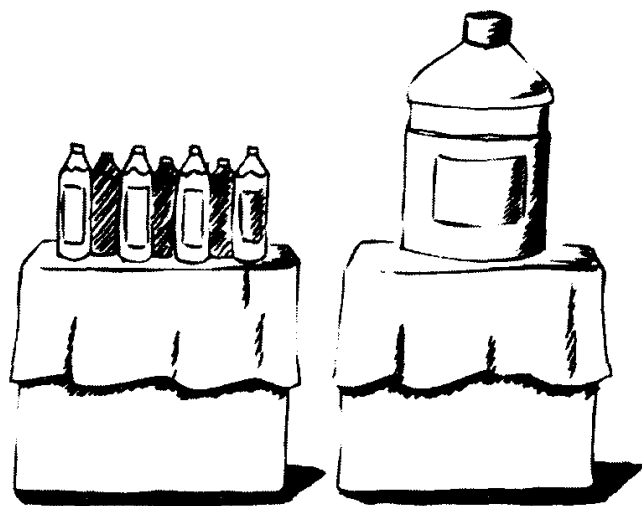
个人价值

安利尊重并肯定每个人的独特性。每个人都应获得尊重和公平的对待并拥有发挥潜能、迈向成功的机会。

个人责任与成就

安利鼓励员工既要自强不息，也要激励他人，为追求卓越全力以赴，为实现个人和群体的目标不断奋斗，为争取进步不懈努力。洞悉潮流、掌握趋势，并迅速反应，采取行动，完成任务，从中取得更宝贵的经验，这是安利对每个员工的要求。

2 产品，傲视群雄



安利公司自 1959 年由理查·狄维士与杰·温安洛创立至今，已经发展为巨型的跨国公司，这与其过硬的产品是分不开的。

位于美国密执安州亚达城的安利总部占地面积达 43 万平方米，光是生产设施面积就达到了 26.7 万平方米。安利公司自行生产的产品有 400 余种，包括美容化妆品、营养保健食品、个人护理和家居护理品及家具耐用品等几大系列，其中雅姿和纽崔莱等品牌早已为人们所熟知。安利产品行销全球 80 多个国家和地区，使安利成为世界日用品行业的著名领头企业。

安利产品之所以能够数十年来长盛不衰，在全球范围内获得消费者的青睐，最重要的原因就是安利研究中心对其产品质量的精益

求精。分布在全球各地的 97 个技术先进的实验室在进行着产品的开发和创新工作，570 多名科研人员孜孜不倦地在为各种产品的研发而努力。安利的研究实验室科研成果卓著，现已拥有 525 项专利，并且还有 319 项正在申请中。这些出色的研究成果获得了国际学术界的广泛认可。

很多人都知道，安利的两位创始人是出身纽崔莱公司的，后来安利收购了纽崔莱，目前在中国，纽崔莱已经成为安利最知名的产品之一。卡尔·宏邦是纽崔莱的创始人，他于 70 年前开始对珍贵的天然植物资源进行研究，提出了一套极具开创性的营养理论。70 年来，纽崔莱以其一贯的创新精神致力于植物原料、提取物开发以及产品配方的研究，这些研究让纽崔莱保持了世界营养与健康研究的领先地位。

纽崔莱营养与健康研究中心成立于 1996 年，这个研究中心与世界顶级的学术研究机构如美国斯坦福大学、加利福尼亚大学、中国北京大学医学院、韩国延世大学等等进行了广泛的合作，以产品的科研、教育和培训为主导，利用先进的科学技术，开展营养学、农学、临床医学及植物提取物等方面的研究，同时还致力于提高人们健康生活的意识，向大众提供高信度健康资讯。纽崔莱营养与健康研究中心进行的学术研究和临床实验，确保了纽崔莱全球营养补充食品优质品牌的领先地位。这个研究机构，后来成为了安利的全球营养与健康权威机构，也是安利提升全球品牌形象的重要机构。目前，该中心拥有近 100 位科学家、研究人员以及教育人员。它除了进行科学研究和培训教育外，还为安利遍布全球的销售人员提供最新的产品资讯。

2004年，纽崔莱营养与健康研究中心科学咨询委员会正式成立，科学咨询委员会成员由来自学术界、补充食品行业、医药研究等各领域的全球顶尖的科学家组成。科学咨询委员会的使命在于进一步加强与权威机构的深入交流和合作，开展更多的营养与健康精选课题的研究，提升纽崔莱品牌的科技含量，为人们提供建设性的建议和意见，将更健康的生活带给人们。随着该委员会的成立，纽崔莱关于营养与健康的研究将立足于更广泛的国际学术基础，其产品也将更切合消费者的实际需求。

安利进入中国后，也将他们的生产带到了中国。

在广州经济技术开发区，安利兴建了占地9.1万平方米的工厂，该工厂秉承美国安利对产品质量一贯的严格要求，所有产品都采用美国安利研究开发中心的配方。安利设在中国的生产基地凭籍先进的生产设施与严谨的管理，荣获美国检测实验室公司和英国质量协会颁发的ISO9002国际质量认证，走在了中国日化行业的前列。1999年，安利（中国）的产品因其优秀品质先后获颁“中国保护消费者基金会推荐产品”以及各地消费者协会推荐产品的荣誉称号。

除了优秀的质量，安利的产品还具有环保的特性。众所周知，安利的家居清洁产品非常著名，这些产品就是安利环保产品的典范。

多数的家居清洁剂使用后，随同废水排放到江河湖泊乃至海洋里，其中所含的一些化学物质如磷等，往往造成水质的严重污染，破坏了水生态平衡。而安利产品在设计时即贯彻了环保理念，避免了这样的污染产生。安利产品的环保特质主要包括以下几点：

表面活性剂的环保性

表面活性剂是家居清洁产品的主要成分，具有生物降解性的表面活性剂排放到自然界中可由微生物分解为水和二氧化碳，这样，对鱼类等水生物的危害就大大减少。安利的家居护理用品所使用的表面活性剂都具有生物降解性，在自然界中可以快速降解，化学产品对环境的危害被减小到了最低程度。

无磷配方

在清洁剂配方中加入磷可以加强清洁效能，但是清洁剂中的磷在使用过后会导致水体污染，使水中的浮游生物大量滋生，水体浑浊，水质下降，其他水生物难以获得合适的生存环境，如此水生态平衡被破坏，饮用水源质量恶化，最终对人体健康构成直接危害。安利公司一向以健康生活为理念，所以积极研究开发环保的、不含磷的清洁剂，目前安利所推出的家居护理用品都采用了无磷配方，不污染水体和生态环境。

高效能、低消耗，浓缩配方设计

浓缩配方设计可以减少 50% ~ 70% 的包装材料，相应减少包装材料对环境的不良影响，同时也节省了运输费用。安利的多数清洁剂产品都已采用浓缩配方设计，同时还致力于提高清洁产品的效力，获得了产品高效能与低消耗的最佳结合。

环保包装

对产品包装的改良，是安利产品环保的又一证明。鉴于固体废料对环境造成的污染，安利对包装进行了改良以降低固体废料的产生，

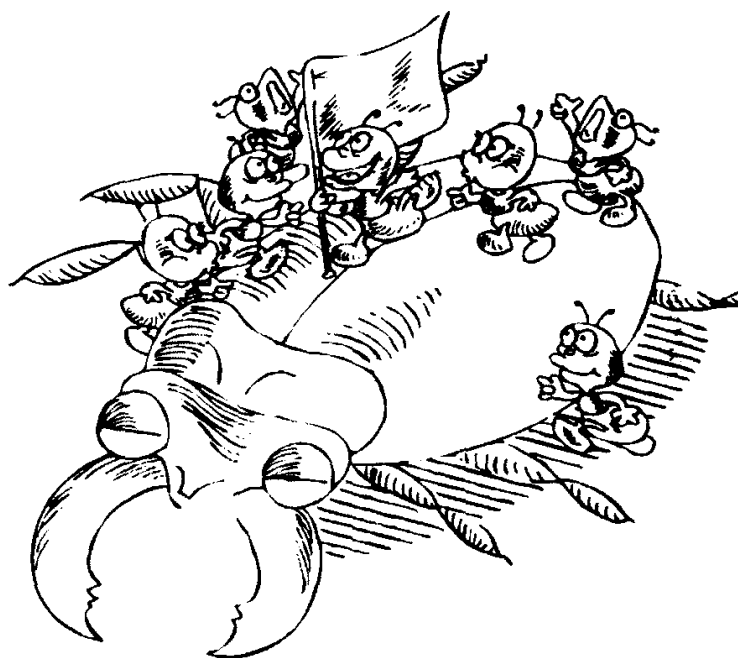
浓缩配方设计大大减少了包装材料的使用量，可再生材料的使用更是有利于环保。安利产品使用的包装纸盒中，有 50% ~ 60% 是利用再生纸制造的，这就减少了使用新造纸需砍伐的木材，对森林资源的破坏得以减少。

我们上面提到的优势只是安利产品特质的一部分，但我们已经可以看出，安利在产品上所下的功夫是极大的，这正是其能够在这么长的时间内始终受到欢迎的最重要原因。



团队，所向披靡

有句古语说：“康泰之树，出自茂林，树出茂林，风必折之。”意思是一棵健康而高大的树，只有在茂密的森林中才能生长出来，而这棵树要是离开了这片森林，风一吹来就会折枝散叶。在现今社会，没有哪个人可以只靠自己就能顶天立地，“团队”在社会上扮演着愈来愈重要的角色。但是“团队”究竟是怎样的内涵呢？有些人会以为只要把几个人编成一组，给他们打上“团队”的记号，就形成所谓的“团队”了，实际上，团队并不是这样的。团队的形成，正如一个人的成长，从出生到成长再到成熟，都有自己的特质，有个别的需求和发展



模式，一支真正有凝聚力的团队的形成，应当由教育训练建立“共好”的精神而开始。

当团队中的成员都能做到忠于职守、将教育训练落实贯彻，并在团队中带入更多的关怀与鼓舞，将各自的价值观结合起来以达成共识，那么，自然而然就可形成一个具有凝聚力的团队。而维持团队一如既往的热情是一项相当繁重的工作，除了要让“队员”了解加入这个团队的价值之外，更需要适时地给团队的成员以情感反馈，给予他们真诚无私的鼓励以及实际的奖励。

安利就是这样想的，也是这样做的。

在追求安利事业成功的过程中，许多用心经营的直销商都有着百味杂陈的创业辛酸史，安利事业的魅力为什么会让人这样前仆后继地将其作为自己未来的人生蓝图？道理其实很简单，因为传统销售必须具备诸如人力、财力、物力之类的条件，而投资安利事业则不需要投入太多的成本、不需要具备傲人的背景或经验，只要凭着满腔热情和不停学习、不畏艰难的精神努力工作，就有机会成为实力雄厚的人中之龙、人中之凤，而且这是没有名额限制的。而成功的首要条件，安利认为是首先要落实所有成员的“共好”精神。

培训是安利加强团队建设的又一举措。

安利（中国）培训中心是安利在全球开设的第一个营销人员专属培训机构，它的成立是安利公司完善培训体系的又一重大举措，掀开了安利（中国）教育培训的崭新一页，同时也彰显出安利全面加强人才培养、提升营销人员素质的坚定决心。

培训中心成立的目的是，即是通过高级营销人员的教育培训，升华高级营销人员的实践经验，深化高级营销人员的理论素养，使他们的知识能力水平和个人综合素质不断迈上新台阶，为公司的永续经营、长远发展奠定坚实的人才基础。

安利（中国）培训中心遵循校训所倡导的“励学兴业修德致远”之精神，致力于用良好的学习环境、高效完善的管理、专业资深的师资力量、系统全面的课程设置、积极向上的求学氛围，迎接来自全国各地的安利营销骨干人员。

安利精英培训是安利（中国）培训中心开设的第一个培训项目，也是公司专门针对营销骨干推出的系统化精品课程，体现了安利公司对营销骨干的高度重视。安利精英培训课程涵盖企业文化、领导管理、专业知识和个人素养四大领域，该培训课程聘请总公司、知名学府、一流商学院及著名培训机构、顾问机构的众多知名教授、资深专家担任讲师，以系统的管理理论、专业的学术视点，结合安利企业文化与价值观，给学员提供适应中国经营环境和市场最新发展潮流并符合实际业务需求的深度培训。自 2004 年 10 月 18 日第一期安利精英培训成功启动以来，每月都有 300 多名安利营销人员前来培训中心接受培训。通过安利精英培训的学习，营销人员将站在更高的层面上认识安利企业文化和公司战略，将专业理论与实践经验融合而进入更为广阔的营销新天地。

在安利公司的网站，还设有在线学习板块——“知识殿堂”，内有“管理新知”、“案例精选”、“自我提升”、“精品雅筑”、“语林拾萃”

等栏目。“管理新知”栏目汇集了国内外最新管理文章、理念与资讯，内容涵盖企业管理、企业文化、团队建设、领导力等方面，为营销人员眺望中外管理前沿打开了一扇窗口；“案例精选”栏目介绍了一些著名企业在经营管理、商道等方面成功与失败的典型案例，以他人之镜照见自己，让员工获得自省与启迪；“自我提升”栏目着重点在个人的规划与提升，内容涵盖形象、礼仪、理财、健康、生涯规划、自我激励等；“精品雅筑”栏目采撷体现时代认知、富于启发性的小故事以及意味深远、视点新颖的精粹短文，为大家提供一份营销事业之外的精神食粮；“语林拾萃”栏目汇集了古今中外名言警句，力图用闪烁智慧火花的片言只语，引出内涵深厚的思想盛宴。

这样的培训和教育造就了安利所向披靡的团队。

4 管理，万众瞩目

现代企业的成功更多地体现在公司经营的成功上。对于一个直销公司来说，其经营管理中最重要的无疑是嘉奖制度。

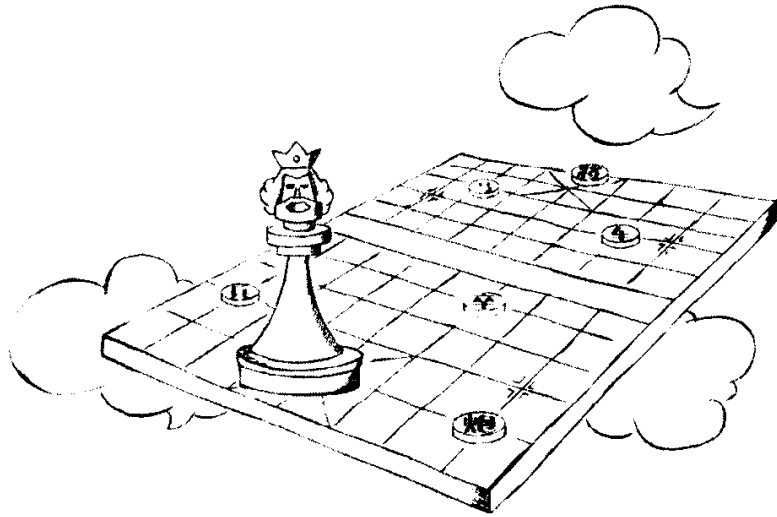
安利销售人员的嘉奖制度，诠释了应该如何对优秀员工进行激励的所有内涵。安利的激励制度让销售人员相信自我、挑战自我和成就自我，这使得安利的骨干销售队伍十分稳定，也提升了顾客满意度和忠诚度。

合理的奖金制度

安利公司针对销售人员设计的奖金制度曾被美国著名的哈佛商学院收入教材。这一制度设有 9 种 12 项奖金及奖励，包括零售利润提成、月终奖金、领导奖金、发展奖金等，安利事业的最高奖项——“皇冠大使”奖也在其中。这一奖金制度不仅更好地激发了销售人员的销售热情，同时也把安利和危害社会的非法传销“老鼠会”区分开来，因为在这一制度下不可能一劳永逸地获取报酬或者不劳而获。销售业绩上升了，收入自然提高；反之，如果抱着拉人头的一劳永逸思想，收入就会下降，甚至为零。

花红的可世袭性

当你为安利事业发展所做的贡献达到一定程度时，就可以享受世袭的管理花红。前人栽树，后人乘凉，这是洞悉了中国人的心理后做出的激励机制安排。以员工为本，为员工着想，解决了员工发奋图强



的后顾之忧。

旅游研讨会

“购物天堂”香港，“欧洲之花”巴塞罗那，在这些人人都向往的旅游胜地，可以看见各种肤色的安利销售人员的身影。这种境外旅游“贿赂”可不容小看，因为这种“贿赂”真的吸引了不少销售人员为之全身心投入工作。

绩效考评同样体现了安利的优秀的管理。安利的绩效考评围绕“创新精神”“程序管理”等 7 项能力和行为要求，对员工进行考核评分。当然，对不同职位、不同级别的员工，这 7 项才能要素又有不同的具体衡量标准，越是高层，要求越高。

绩效评估表特别强调考核“团队精神”和“持续学习的态度”的重要性。在经理级员工的绩效考评表里，这两类问题就有五大方面共 16 个问题。安利认为，如果员工的适应能力不强，不追求个人进步，