

雅芳：迷失自我的“本土化”

回首在华 20 年的徘徊，在遭遇政策冲击时，雅芳缺乏应对的弹性；在业绩压力下转型为传统企业时，雅芳忽视了直销企业而非直销企业运营模式上的天壤之别；在连续多年遭受渠道冲突时，雅芳又缺乏对市场进行整顿肃清的决心……作为直销行业的创始人，雅芳在中国本土化的过程中不断迷失自我。如今，雅芳（中国）决意彻底转型，但该如何处理好原有伙伴和企业自身形象之间伤痕累累的关系，却是一道摆在眼前的难题。

文·潘东燕

作为第一家进入中国的直销企业，雅芳征伐中国市场的雄心一直没有消退，然而，这个全球最大的直销企业如今在中国却被甩出了一线阵营，贿赂门、涉传门、黑店门、经销商集体维权等麻烦接踵而至，业绩连续多年停滞不前，并日渐下滑。趟水前行 20 年，钟彬娴或许远没有想到，雅芳的中国之路会如此坎坷。

2010 年 5 月，雅芳前南拉丁美洲区总裁奥多内兹被任命为中国区总裁。奥多内兹以对直销模式的深刻理解著称，他被调任中国区，意味着雅芳将正式在中国进行全面的直销转型。相对于此前几年对专卖店取舍拿捏不定，此次雅芳似乎已经决意以短期的业绩阵痛去赢得在中国重生的机会。20 年来，转

型之后又转型，雅芳这个充满中国韵味的名字似乎完全迷失了在中国的方向。

模式，向业绩妥协

1990 年，雅芳将单层次直销模式带到了中国，正如雅芳董事长兼 CEO 钟彬娴所认为的，东亚人由于有着复杂交织的亲友关系，更加适合开展直销业务。入华之后，雅芳在中国顺风顺水快速发展了 6、7 年，到 1997 年时营业额已达 11.33 亿元。然而，由于直销模式引发的非法传销现象极大扰乱了社会秩序，1998 年，国家一纸禁令，将直销也纳入非法传销的范畴，一并打入冷宫。虽然经过政府公关，雅芳等 10 家直销企业获得了以“店铺+推销员”模式继续

在华经营的资格，但在当时，由于消费者将直销等同非法传销，对直销模式抱有极大的抵制心态，导致直销企业普遍经营困难，雅芳建立起来的十多万直销队伍不久就土崩瓦解，另一家直销企业安利则以每天亏损近百万元的状态维持在华的运营。

在这个节点上，雅芳总部做出了一个重要的人事决策，雅芳中国台湾区总裁高寿康升任大中华区总裁。这成为雅芳（中国）的一个重要转折点。高寿康之所以能够获得雅芳总部的青睐，就在于其在掌管台湾市场期间，开创了雅芳从来没有过的两次尝试：一是试水传统零售渠道，二是建立了多层次直销模式。这两个尝试打破了雅芳一百多年来的经营模式，取得了出色的业



图·小岸

绩。此后，雅芳开始将多层次直销模式在新兴市场进行推广。这次经历，让高寿康认识到只要有业绩，模式无关紧要。这为他后来在大陆进行全面的渠道转型埋下伏笔。

在中国区遭受到政策的巨大冲击后，高寿康没有耐心去等待市场和政策的转好。对于“店铺+直销人员”的新模式，雅芳也没有找到更好的应对之策。自建店铺不仅成本高昂，而且速度缓慢，这对于业绩导向的高寿康来说显然是不能够接受的。此时，高寿康开始将在台

湾的两个创新做法之一——试水零售渠道复制到大陆。

就当时的市场情形而言，雅芳的做法似乎正当其时。一是迎合了政府和政策的要求，同时避开了直销行业的低谷；二是传统零售渠道没有区域发展限制，雅芳可以在整个中国驰骋，这至少可以保证雅芳在未来几年内获得持续的业绩增长；三是以“商场专柜+专卖店加盟”的形式可以让雅芳实现低成本快速扩张。这样的决策对于一个职业经理人而言，似乎是再圆满不过

了。不过，高寿康或许已经忽略的是，在台湾，雅芳的零售渠道只是一次试水，在业绩最好的时候也只占到总销售额的5%，而他此次在大陆要做的却是彻底转型至传统零售渠道。

一切似乎正如高寿康所预测的，雅芳在短期内业绩迅速获得恢复，并持续了5、6年的稳健增长，年增长率均超过30%。到2004年，雅芳中国区销售收入达到25亿元，高寿康也达到了其个人职业生涯的最高峰。但是，雅芳在转型期间，



虽然在模式上没有放弃店销员（主要由区域经销商从优质顾客中挑选）的方式，而店销员仅限于区域经销商的直营店，规模非常有限，在密集的专卖店布局中几乎没有空间。事实上，这个阶段雅芳的业绩几乎 100% 来自专柜和专卖店，其已经是一家传统的化妆品企业。而也正是这个时候，雅芳感受到了发展的瓶颈。

其实，雅芳转型后 5、6 年的稳定增长主要是由特许专卖店数量增长所带来的刚性增长，而不是企业内生能力带来的可持续性成长。因此，当 2003 年底，雅芳在全国布局了 6 000 多家专卖店，近 1 700 个商场专柜（雅芳按照每 6 万非农业人口布置一个网点的原则，覆盖全国 75% 的城镇，成为仅次于中国邮政和柯达专卖店的第三大网络终端体系）后，似乎已经无处可以继续落子。过于密集的网点开始造成专卖店之间互相“掐价”，增长也随之戛然而止。从 2005 年开始，雅芳业绩开始下滑，到 2006 年雅芳获得直销牌照前夕，业绩已经下滑到 20 亿元。

雅芳之所以经过 5、6 年仍然没有能够形成内生性的持续增长能力，最大的问题就在于 1998 年的转型看似权宜之计，但又动作过大，

使得企业原有的能力无法支撑全新的经营模式。

看不懂的转型

按照普拉哈拉德和哈默尔的观点，企业要围绕自己的核心资源来构建核心能力。直销企业和非直销企业的根本区别在于，直销企业的

雅芳之所以经过 5、6 年仍然没有能够形成内生性的持续增长能力，最大的问题就在于 1998 年的转型看似权宜之计，但又动作过大，使得企业原有的能力无法支撑全新的经营模式。

核心竞争力是直销队伍，而传统企业则是品牌、产品、技术和渠道等。作为直销企业，企业的一切举措都应该围绕直销队伍来组织，企业的所有收益和发展也都来自直销队伍的贡献，直销队伍的积极性、凝聚力和对企业的认可度决定了企业的前景。而对于传统企业而言，选择品牌、产品、技术还是渠道，核心竞争力的不同决定了商业模式的不同。但是，对于直销企业而非直销企业而言，他们的差别不仅仅是商业模式的问题，更重要在于企业运营模式上的差异。

直销企业？传统企业？ 当雅芳（中国）完全走零售渠道、同时

产品几乎以化妆品为主导时，它其实已经转型成为一个传统企业。直销企业一般不去介入直销员以外的渠道，雅芳却全面涉水零售渠道；直销企业一般不做广告，靠口碑传播，雅芳却在华投放了大量广告；直销企业产品一般单价较高，雅芳却坚持“低单价，高循环”的经营

思路；直销企业一般不做促销，雅芳却有着非常频繁的促销。一方面雅芳已经不再像一家真正的直销企业了，但另一方面，雅芳却并不具备传统企业的经营思路和经营能力，仍以直销企业的思路来经营已转型的雅芳。

品牌个性缺失 首先，从品牌上来说，雅芳并没有做好定位。雅芳虽然在华投放了不少广告，但“比女人更懂女人”的品牌宣言却显得过于宽泛，缺乏具象的品牌内涵支撑。由于产品线囊括高、中、低不同档次，单一的品牌形象缺乏对多样产品的系统整合能力，不仅造成雅芳品牌个性的缺失，也



使品牌对产品的支持力十分有限。2005年后，雅芳的广告除了少数从产品功能诉求出发，大多数还是在宣扬女性的创业文化，这对于一个化妆品企业而言，让人不知所云。与此同时，由于品牌定位的缺失，导致雅芳对加盟店的定位同样出现误差，雅芳的加盟店虽然遍布全国，但是绝大多数却处于城市的边角角落，面积较小，装修简单，极大地影响了雅芳作为一个国际企业的品牌形象。

产品品类模糊 从产品来说，雅芳五大系列的产品品类虽然可以支撑专卖店的销售需求，但是，正是由于有着类似百宝箱的化妆品品类，导致人们不知道雅芳什么产品最好。一般对于化妆品行业而言，主要走的是两条线，一是日化类，如欧莱雅、宝洁等；二是专业类，如美宝莲等。专业类主打美容服务，日化类则主打产品力、品牌力。而这两种形式对于雅芳而言，都是陌生的，但雅芳却选择了两者都做。结果导致在日化线上，雅芳的品牌和广告力度和欧莱雅、宝洁等无法比拟；从专业线来说，雅芳的产品又过于大众化，没有相应的概念化和针对性的产品和服务。雅芳曾开创为中国市场量身定制的UP2U彩妆子品牌，但时隔不久就在美宝

莲等专业品牌的打压下全线败退，到2006年初基本已消失在市场上。

渠道区隔不足 渠道的问题就更大了。雅芳的经销商75%以上为女性，她们大多是从“雅芳小姐”转变而来，其中绝大多数没有店铺经营管理的经验。雅芳主要的渠道形式是经销商管辖下的“商场专柜+专卖店”，然而，二者的产品却没有进行合理有效的区隔——雅芳将专柜定义为卖中档以上产品，事实上，专卖店同样覆盖了这类产品，而专卖店产品价格又往往低于专柜，这导致商场专柜的市场推动力和品牌拉动力都明显不足。同时，雅芳采用的是单一的阶梯型返利的销售模式，也即根据销售量对经销商返利，销售量越大，返利越高。这种做法在产品进入市场初期有利于调动经销商的积极性，有助于不断扩大销售半径和产品辐射范围，但却容易引起大型经销商的再代理问题，导致市场价格难以控制，引发各专卖店私自打折，违规操作等问题。为了提升销量，获得返利，有些经销商就给不少“黑店”供货，这为雅芳市场的混乱和未来的再一次转型埋下隐患。

正是这种运营模式的截然不同，让雅芳在转型后完全没有进入角色。因此，没有形成持续性成长

的内生能力就容易理解了。更为重要的是，即使是在转型后，雅芳从来都不认为自己是传统企业，相反，始终将竞争对手指向安利、玫琳凯等直销企业而不是宝洁等日化企业。

迫于政策冲击和业绩压力，转型后的雅芳，专柜和专卖店几乎占据了雅芳的全部销售收入来源，专卖店更是占到了70%以上。而在此期间，安利等直销企业通过灵活运用政策弹性，坚守住了一贯的运营模式，成绩斐然，将雅芳远远地甩在了后面。而当了多年政策“乖孩子”的雅芳，于2006年第一家获得直销牌照。随后安利等企业也陆续获得牌照，牌照让这些企业的经营更加顺畅，但却将雅芳进一步推向不归路。

当伙伴变成包袱

2006年，作为第一家拿到直销牌照的企业，对于业绩持续下滑的雅芳而言，迫切希望能够借此机会开拓一条新的营收渠道，也即在保持传统零售渠道的同时开拓直销队伍，实现“两条腿”走路。但是，在此过程中最大的问题不久便暴露出来：雅芳的直销人员和专卖店的产品体系、价格体系、运营体系难以有效融合，导致冲突不断。



两个进货渠道，两种折扣体系

一方面，雅芳不想轻易放弃遍布全国的专卖店这一巨大的渠道资源。在采取了“专卖店+直销员”两条腿走路的模式后，为了协调二者的利益，雅芳将直销员挂靠于各个专卖店，直销人员销售收入的一部分将返点给专卖店（直销员拿销售收入的30%，9.5%返还给专卖店）。此外，雅芳还同时建立专卖店和直销员两个进货系统，各自在自己的系统里进货，两个系统的折扣不一样。2009年之前，专卖店的最低订货量是7000元，7000元以上以6.6折拿货，而面向直销员的折扣最高却仅有7折。

这却暴露了运营系统在结构设计上的巨大漏洞。譬如，当一个店长每月向公司订购1.5万元产品的时候，她们往往将其中一半走直销员账号，另一半则用自己的经销商账号。雅芳为了鼓励直销业务，一般会给直销员更多的单品优惠折扣和更多赠品。此外，经销商还能从直销员订货总额中获得9个折扣返点。相比专卖店，雅芳经销商订货能获得的折扣是6.3折，如果减去9个返点，则实际折扣变成了6.1折。在公司的各种政策“引导”之下，经销商往往会“主动”帮助雅芳提升直销员的业务数据。

“虚胖”的直销队伍 为了扩大直销队伍，雅芳将发展直销人员的数量列入经销商的月度考核中。雅芳各地分公司一般会给经销商下达每月每店发展10~20名直销员的任务。这种考核似乎很快取得了效果，到2009年3月，雅芳宣称直销队伍达到100万人。而事

2009年，雅芳（中国）宣布提高销售任务，调整的原因在于公司要求全年实现整体业绩增长10%。这种向经销商压货而不是市场拉动的市场经营模式最终导致了雅芳产品在市场上冲货和窜货横行。

实上，通过这种形式建立的直销队伍其主要来源是各个专卖店的老顾客，她们加入主要是为了折扣——因为一旦加入，就可以用7折的价格购买公司产品。据一位知情人士透露，“自我消费型的直销员在直销行业里并不少见，她们一般都是为自己或给朋友代为选购，这也是直销公司业绩增长的一个途径。但事实上，为了完成指标并获得奖励，经销商开始利用各种机会拿别人的身份证注册为直销员，这个注水比例高得令人吃惊，2009年雅芳虽然号称有近100万直销人员，据初步调查，真正活跃的不到1%。”对于专卖店而言，招募直销

员要为他们提供订货、退换货、培训等一系列指导工作，因此专卖店的积极性不高；而对于直销员而言，市场并不好做，返点过低（直销企业通常为40%~50%，雅芳则为30%），加上专卖店支持力主不够，真正有意向做直销的人员很快就流失了。

多渠道互相打架 与此同时，面对多渠道发展的思路，雅芳并没有做好产品区隔：专柜、专卖店和直销员，除了专柜和专卖店可以提供一些美容服务外，三者在产品品类上并没有建立合理的差异化，三个渠道经常互相打架。更为严重的是，同样的产品却有着多样的价格。雅芳不同区域（一级市场和二、三级市场不同），根据拿货数量不同，折扣也不同。同时，雅芳从未对产品零售价有统一的规定，经销商们可以自作主张，不同的店铺价格不同。此外，雅芳还有着频繁的促销活动，在业绩奖励政策的推动下，经销商往往不考虑销售能力盲目进



货,而这又造成了囤货和恶性竞争。例如:雅芳的基础护肤类产品的价格一度远远低于市场其他产品,甚至在很多商超的电梯零售摊位,雅芳的产品也比比皆是,价格便宜得令人匪夷所思。有些直销员在网上挂出的销售价格可以低到5折,这对雅芳零售渠道的冲击非常大。

2009年,雅芳(中国)宣布提高销售任务:精品店月销售额标准从2.5万元提升至3.5万元,专卖店月订货金额从最低7000元调整到15000元。调整的原因在于公司要求全年实现整体业绩增长10%。这种向经销商压货而不是市场拉动的市场经营模式最终导致了雅芳产品在中市场中冲货和窜货横行。更为严重是,一部分经销商不做代理后,仍继续卖雅芳的产品,转变成了“黑店”。而为了保证业绩,雅芳对“黑店”的打击力度极低,“黑店”横行成为雅芳市场混乱的一个重要因素。而这种状况的出现,从一个侧面也反映出雅芳的业绩增长乏力到了何种地步。

壮士断腕胜算几何

2010年第一季度,雅芳(中国)销售收入下滑31%,亏损1000万美元,第二季度销售收入同比下降32%,亏损200万美元,活跃

销售代表数量同比下降18%。由于矛盾到了不可调和的地步,雅芳似乎已经别无选择。2010年5月,雅芳公司作出决断:计划用18个月,将目前中国区所采用的传统直销与零售相结合的模式转为全直销。对此,海外市场的解读是,首先这表明了总部对雅芳(中国)自获得直销牌照以来采用的模式给予了根本否定;其次,雅芳(中国)今后采取的模式将完全不同于现在的单层次直销模式;三是雅芳将全面放弃在中国曾火极一时的专卖店零售模式。随后,雅芳(中国)2010年6月新出台的合同文本名为“雅芳服务网点授权经营合同”,开始全面推广服务网点,而非专卖店。据了解,除了少量规模较大的专卖店有可能授权转型为服务网点外,其余的加盟店或许都将被舍弃。

近6000家加盟专卖店曾经是雅芳最好的经营伙伴,雅芳按照合同(和专卖店的经营合同大多是一年一签)可以轻易合法地甩掉它们,但雅芳的企业形象或许将因此受到巨大冲击。当“伙伴”变成“包袱”,雅芳不得已选择了甩掉“包袱”,而对于历来看重合作伙伴的雅芳而言,这种做法对其未来在中国发展可能带来的负面影响可想而知。

回首在华20年的徘徊,在遭遇政策冲击时,雅芳缺乏应对政策的弹性,始终走在直销立法前线让雅芳背上沉重的政策包袱,不敢僭越;在业绩压力下转型为传统企业时,雅芳忽视了直销企业而非直销企业运营模式上的天壤之别,并低估了从传统企业再度转型为直销企业的难度;在连续多年遭受渠道冲突时,雅芳无计可施,又缺乏对市场进行整顿肃清的决心……这些都让作为直销行业创始人的雅芳在中国本土化的过程中迷失了自我。该坚持什么,放弃什么,雅芳显然没有把握好尺度。如今,雅芳“壮士断腕”,决意彻底转型,但该如何处理好原有伙伴(加盟专卖店)和企业自身形象之间的关系,则又是一道摆在眼前的难题。合



重建商誉比转型更重要



王万军

第一直销特约评论员、
九方马管理顾问机构总
经理

雅芳要转全直销，原本是顺应市场潮流的好事，但一纸“雅芳服务网点授权经营合同”，却再次引爆了雅芳与经销商体系的矛盾，同时也引爆了市场对雅芳（中国）商誉的拷问。

经销商的抵触，更多是源自于对雅芳的不信任。雅芳第一次爆出严重侵占经销商利益是1999年。当时上任伊始的钟彬娴推行电子商务，导致经销商群起反对，雅芳股价大跌50%。而在1998年中国颁布传销禁令后，雅芳一度抛弃广大雅芳小姐，迅速启动以店铺为主的销售模式。专卖店的订货曾一度让雅芳迅速提升业绩，而当时安利则以每天亏损近百万元维持与业务队伍的合作。2005年，雅芳拿到直销牌照后，计划重启人员销售，导致60多家专卖店店主齐聚雅芳广州总部逼宫。尽管钟彬娴承诺将保证6000家专卖店店主的利益，但在后来店铺与人员两套销售系统并行过程中，雅芳却并没有履行承诺。两套不同的供货系统让专卖店举步维艰。而频繁的促销、紊乱的供货价格体系、对黑店的取缔不力、对囤货的治理不力、对削价销售的打击不力，让专卖店与直销员两套体系均受重创。

雅芳（中国）过度的业绩导向，以牺牲经销商利益为代价，甚至是多次抛弃经销商，这使雅芳（中国）的商业信誉降到了冰点。为挽救亏损，雅芳（中国）此番在没有处理

好遗留问题前，匆匆忙忙又对渠道开刀——直销公司最核心的资源是销售渠道，擅自对渠道开刀，无疑犯了直销的大忌。安利中国董事长郑李锦芬一直强调，“我们在中国有一个八字箴言——不慌不乱、不离不弃”，这正好成了雅芳的反证。

同样的反证是，郑李锦芬曾强调，“安利成功的一天就是安利直销商成功的一天。我们是不会抛弃销售队伍的。”正是这种信守商业承诺的作风，不仅仅让安利在中国销售额达到了200多亿元人民币，更重要的是积累了良好的商业信誉，使大量安利业务员对安利“不离不弃”。

此次雅芳（中国）转型全直销，虽是顺应市场潮流的合理转型，但“一朝被蛇咬，十年怕井绳”，对商业信誉降至冰点的雅芳来说，众多专卖店店主对未来被清理的担忧自在情理之中。从长远来看，重建商业信誉比转型更重要。因为没有商业信誉的转型，只是空中楼阁而已。

但问题是，雅芳作为一家老牌上市公司，股权结构已经较为分散，机构投资者在雅芳有着举足轻重的地位。在这个资本普遍追求短期利润的年代，财务报表的压力，仍将迫使雅芳重走一切为了业绩的老路。鉴于此，雅芳还有耐心在中国重建商业信誉吗？能回答这个问题的，不是雅芳中国新任总裁奥多内兹，也不是雅芳全球总裁钟彬娴，而是资本。合



转型终端零售商或有可为

从表面上看，雅芳的困境是由于渠道的混乱而引起的，实际上，深层原因是由于它在战略上缺乏清晰的定位。

作为一个具有124年历史的直销企业，雅芳在海外市场一直采用直销模式，有一套成熟的管理经验和计酬标准，但雅芳还是选择了改弦易辙，放弃了一直所坚持的方向，变成了一个相对纯粹的日化企业，无论在渠道上，还是在产品设计上，都像极了宝洁、欧莱雅等传统日化企业。雅芳为何要转向？1998年中国政府颁布直销禁令之后，要求外资直销企业必须以“店铺+雇佣员工”销售模式从事经营活动。为了拿到第一张直销牌照，雅芳提交的报告11次易稿，这最终让它彻底改变了原有的直销模式，自此开始招募经销商开专卖店，专卖店通过直销员销售产品。

对于跨国公司来说，本土化是一个永久性的课题，也是它们在中国市场安身立命的根基。过于坚守原则如谷歌，彻底放弃根本如雅芳，都在本土化上栽了跟头。前者退出了中国内地市场，而后者则在泥潭中艰难求生。失败的本土化无疑有着“极端”的标签：要么拒绝为中国而变，要么彻底为中国而变。雅芳的转型看似不得已，但事实上是有意为之，与其将雅芳在中国的失败归结为“迫于压力的转型”，还不如说它是放弃了自己的核

心竞争力而自尝了苦果。

商业模式本身并没有对错，雅芳选择零售市场在某种程度上并不是一个错误的选择，至少它在中国市场上拥有了6000多家专卖店。在“终端为王”的语境下，这是一个庞大而具有足够杀伤力的终端网络。做一个大胆的假设：如果雅芳像屈臣氏一样售卖其他品牌的产品，想想这些店铺将会产生多大的能量。

雅芳为何这几年来一直很纠结，最大的一个原因在于它想“鱼”和“熊掌”兼得。选择的力量有时是毁灭性的，当你选择了鱼时，也就意味着熊掌会离你越来越远。许多人认为彻底回归直销是它的最好出路，理由是直销是百年雅芳的生存根本，而且安利的成功也说明在中国市场上直销大有可为。

然而，经过十多年的发展，雅芳发展直销的最好时机已经错过。雅芳与经销商的长期性诉讼、相对单薄的产品品类，以及长期以来执行的价格体系，都会对其发展直销事业产生不利的影

响。相比之下，我个人更看好雅芳从一个化妆品生产商，彻底变身为一个终端零售商的前景，以开放的姿态接纳其他品牌，就像屈臣氏、莎莎一样。一旦变身成功，所有的化妆品公司挤破头都想进入到雅芳的店铺里。对雅芳来说，这也许有很大的风险，但却值得一试。合



刘波涛
《新营销》杂志副主编



终结“雅芳式折腾”



龙贇

中国市场学会直销专家委员会副秘书长

如果把雅芳的迷失归结为一个经典的企业案例,是否可名之曰“雅芳式折腾”?浅尝辄止也好,朝令夕改也罢,只要是折腾来折腾去,最终必然是品牌的受损、业绩的下滑。雅芳在中国市场的折腾行为之所以发生,业界一致的看法是“本土化迷失”,我觉得最根本的应该是“专业化迷失”。

此次雅芳决定重新回归全直销模式,这一举措,到底是凤凰涅槃的重生还是又一次非理性的折腾?还需要时间的检验。但抚今思昔,我觉得雅芳还是需要从专业化的根本上去找到如何超越发展的正确答案。目前来看,雅芳要完成这一次真正意义上的华丽转身,尚需要过“五关”:

一是“模式定位”关。在直销方面采用哪种直销模式?给直销员确立何种报酬机制?如何在政策法规与专业化取向方面找到一种得心应手的平衡?

二是“形象定位关”。要清晰定位雅芳到底是一家什么样的企业,它在中国发展的终极目标是什么,要杜绝模糊的社会形象。

三是“产品定位关”。第一,产品品质的重塑十分重要,“雅芳牌”是高端还是大众?第二,多元化的产品线对直销企业的业绩增长和持续发展十分关键,雅芳在化妆品之外,是否有其他新产品线的开拓,将决定其是否能够做大做强。

四是“本土融入关”。雅芳要融入中国这个本土,首先要克服其决策与中国市场的实际情况、与民情脱离的倾向;第二就是要施放更多的亲情化举措。我们甚至建议雅芳在中国直销市场完全可以启用本土人才做CEO,那样既有利于融入,同时又是一张区别于其他外资直销企业的差异化好牌。

五是“遗留问题关”。近6000家加盟专卖店是拉着它们“共同走进新时代”,还是按照双方签署的经营合同甩掉“包袱”?雅芳一定要慎重评估这个抉择。直销人不是单纯的商务机器,企业的声誉、企业人员的情感都会以口碑的形式左右着他们的选择。雅芳对遗留问题的处理方案需要以“和谐”为原则,兼顾“法、理、情”,以一定的“付出”为代价,做到“责任、亲情、智慧、双赢”。

以上五个方面的问题要完美解决需要诸多精细化的行动,但最根本的需要是一种专业化的大气魄,从高处、全局来着眼,从责任、亲情角度来着手,从而打造诚信专业的品牌。而雅芳是否具有这种专业化的大气魄?是否真正能够扬弃过去本土化的失误?至少从目前来看,其商业目标咄咄逼人,模式大掉头的节奏略显急躁,而为了实现该目标的全盘化方案并没有和盘托出,特别是遗留问题很可能是一只火药桶。因此,仅仅靠一句“我要革命了!”的口号可能会显得力不从心。合