



安利公司与中国的直销行政立法

蔡曙涛、袁慰

案例摘要：上世纪 90 年代初期国际直销巨头雅芳、安利从国外将直销商业模式引进中国，由于当时的中国政府对这种新型商业模式的作用、特点及其对社会经济秩序的影响还缺乏全面和深刻的认识，习惯于用传统计划经济管理的思维对待直销在实践应用中产生的问题，直销立法严重滞后，针对直销的政府管理（行政监管）要么无所作为，要么一刀切的直接禁止。在中国当时特定的外部经营环境中，以直销模式为核心竞争力的国际直销巨头安利如何通过市场和非市场战略应对具有中国特色的政府监管，进而如何适应并改善在中国的经营环境，成为其生存和发展必须解决的首要问题。本案例的核心内容是公共政策对企业环境及发展战略的影响以及企业如何适应环境变化并积极影响公共政策，进而改变其外部环境。用于理解企业环境中法律法规的变化对企业战略和经营活动的影响，以及企业应对环境变化所实施的市场战略与非市场战略。适用于商学院的 MBA、EMBA、企业高层管理者培训项目的《企业的非市场环境与非市场战略》、《企业、政府与社会》、《企业与环境》以及《战略管理》企业宏观环境的 PEST 分析等课程。

关键词：企业环境、直销、公共政策、行政立法、非市场战略、安利

本案例由北京大学光华管理学院蔡曙涛教授、管理案例研究中心研究员袁慰根据公开资料撰写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2020 北京大学管理案例研究中心

20 世纪 90 年代初期，安利(Amway)、玫琳凯(MaryKay)、雅芳(Avon)、如新(Newskin)等跨国直销巨头进入中国市场，直销(Direct selling)的经营模式在中国境内迅速扩张，即不通过实体店铺等商业网点，由销售员直接将商品销售给终端消费者。其中，安利、玫琳凯、如新在经营上采用的是多层次直销模式（见附件 1），即企业通过发展多层销售员进行经营，可以理解为企业的第一层销售员可以通过发展自己的下线销售员，形成多层次的销售。而，雅芳则是采用单层销售(Uni-Level Marketing)，即企业仅发展一层销售员进行经营。尽管在当时中国市场上 95%的直销企业采用多层次直销模式。但是，无论是单

层次直销或多层次直销，这种“不经过网点销售”的直销经营模式刚引进中国之时被国人统称为“传销”。

当法律法规还不完善，市场经济制度尚不成熟之时，不法分子就可能以“快速致富”为诱饵，利用通过发展下线收取“人头费”的机制从事非法传销和“金字塔诈骗”的活动。致使传销在瞬间蒙上了非法的色彩，一时成为疯狂吸引下线，以培训为名进行洗脑诈骗的代名词，扰乱社会经济秩序的毒瘤。而这也让在海外发展十分成功的直销企业安利，陷入了模式困境。

安利公司在中国

安利公司（Amway）是世界最大的直销企业之一，1959 年在美国密歇根州成立，主要生产与销售日用消费品。美国权威直销 DSN 网站依照 2011 年全球直销企业的销售额排出的 TOP100 榜单中，雅芳（Avon）公司以 113 亿美元高居榜首，安利以 109 亿美元位列第二。第三名康宝莱只有 35 亿美元。

1990 年 11 月，中美合资广州雅芳有限公司成立，是雅芳在中国的生产基地。雅芳创立于 1886 年美国纽约，是进入中国境内的第一家外资直销企业，采用单层次直销模式。

1992 年，安利进入中国大陆，设立安利（中国）（Amway, China）日用品有限公司，为外商独资企业，在广州投资 1 亿美元设立了生产工厂，成为当时安利全球公司海外最大的生产基地。

安利进入中国市场时直接复制其全球的多层次直销模式：直销人员（安利称为销售代表）的报酬主要是销售提成，由两部分构成：一是个人业绩，按照其销售额的 20%提取顾客服务报酬（直销产品进货价与销售价之间的差价）；二是团队计酬，即销售团队可以通过发展和培训下线获得业绩分成和销售员级别的晋升，根据业绩量获得 3%-21%的市场推广收入。这种计酬模式在美国市场的实践十分成熟，也是安利公司引以为豪的核心竞争力

安利（中国）高管曾坦言，多层次直销所特有的团队计酬模式可以给直销人员提供较好的职业发展空间，高级别的直销人员可以从其发展的下线直销人员的销售业绩中获益，而不是做一辈子只靠卖产品的推销员。例如一些资深的销售员即使自己不销售产品，也可以通过不断发展的下线业绩提取佣金。

安利在中国销售的产品全部在中国本地工厂生产，并在中国设立了自己的研发中心。2011 年安利在中国销售额达 260 亿元人民币，占其全球业绩 37%，中国大陆已成为安利全球最大的市场。但是安利一路走来并非一帆风顺，面对中国政府针对

直销这一海外引进的经营模式的市场监管政策与态度，安利体现了出既在情理之中又出人意料的管理能力。

安利的“传销”困境

在法律没有对“直销”与“传销”进行清晰界定的情况下，安利业务在中国市场的快速扩张使“传销”这个词频繁出现在人们的视线里。媒体铺天盖地地报道骗人的传销公司如何以成功“鼓舞”人心引诱大量缺乏专业知识的普通民众成为安利的销售员，在骗到“人头费”后便消失的无影无踪。在很多地区，传销迅速演变为非法传销，成为疯狂吸引下线，以培训为名的洗脑诈骗，引发大量的社会矛盾。终于，从 1994 年开始政府相关部门出手对传销活动进行整治（见附件 2），但由于对“传销”活动在市场实践中的“合法”与“非法”的界定模糊，实际治理效果并不理想。最终，在 1998 年 4 月，国务院颁布了《关于禁止传销活动的通知》。这意味着国务院一举封杀了所有的传销企业，无论其经营模式是单层次直销或多层次直销，此举被称为“一刀切”政策。

同年 6 月，国家三部委（对外经济贸易部、国家工商行政管理总局、国内贸易部）发出《关于外商投资传销企业转变销售方式的有关问题的通知》，规定：外商投资传销企业必须转为“店铺+雇佣人员推销”的运作模式¹。同年 7 月，中国政府批准了安利、雅芳、玫琳凯等 10 家外商传销企业按照该模式转型经营，其他传销企业则一律被要求转变为其他经营方式。自此，安利的多层次直销模式被中国行政法规明令禁止。

面对全面禁止传销活动，有些外资传销企业退出了中国市场。但是，安利（中国）决定积极面对禁令，进行经营模式的转型。1998 年 4 月至 7 月，由于停业整顿导致安利在每个月损失 1000 多万元，流失了大量的直销代表，与中国业务有关的安利亚太区有限公司的股票在纽约股市应声缩水 20%。同年在中国的全年销售为 3.2 亿元人民币，较 1997 年减少了 11.8 亿元。但是，更为严峻的挑战是，转型后的新模式将打破安利在国际保持将近 40 年的经营传统，第一次开设实体店铺。

安利公司经营模式在中国的“转型”

“配合中国政府的法规很重要，因为这是你生存最基本的第一步，你遵循法规，然后你自己要很灵活地去变动。”这是安利（中国）高管的肺腑之言²。

在安利的国际模式下，销售员与安利之间并非传统的雇员与雇主的关系，在日常经营中安利主要向销售员供货，销售员全权负责和掌控营销、推广、销售和财务等工作。依照中国政府法规的要求，安利首先需要解决“雇佣人员推销”的要求。在