



跨国聚焦

雅芳频繁换帅 做CEO难 做直销更难

■ 本报记者 杨 颖 霍玉茜

贿赂门、霸王条款、换帅频繁……几年来，一系列的问题将雅芳步步紧逼。3月1日，雅芳中国区新任总经理林展宏上任，他面对的，不仅是要把雅芳从贿赂阴影中拉出，还要带领雅芳在业绩上突出重围。

回顾雅芳在中国的发展历程，经历过高寿康时代的巅峰，也历经贿赂阴云，在奥多内兹时代，试图转型，却又步履蹒跚。林展宏这个华裔男子，能否力挽狂澜？

高寿康时代：成也转型败也转型

毕业于台湾淡江大学数学系的高寿康是雅芳开拓中国市场的第一位领路人。这位1986年就加入雅芳，从行销处处长起步的前大中华区(包括中国大陆、台湾和香港)总裁，对雅芳和中国市场都十分了解，而他也曾凭借自己卓越的管理能力，把雅芳中国带入了高速的发展轨道。

1990年，雅芳进入中国，并以直销的形式在中国开拓业务。那时的中国刚刚改革开放，雅芳成了南方沿海地区女士的最爱。然而，1997年到1998年初，传销席卷中国市场，并直接导致1998年4月21日中国政府颁布《国务院关于禁止传销经营活动的通知》。这纸禁令让试图在中国复制直销神话的雅芳开始认真考虑在中国的转型问题。想要适应中国的雅芳更希望找到一位了解中国市场的总裁带领雅芳中国走出困境，这时，高寿康以台湾人的身份和成功带领雅芳登陆台湾市场的经验进入了雅芳美国总部考虑的名单。1999年，高寿康顺利被提升为雅芳大中华区总裁及新加坡、韩国总裁。

尽管国家在颁布禁令后很快出台了措施，把雅芳等10家直销企业确定为转型企业，可以以“店铺+推销员”的经营方式继续经营，但一落千丈的直销业成了高寿康遇到的最大难题。

一位熟悉高寿康的人士称，他行事风格非常灵活，能够深入市场，并以解决实际需求著称。而正是这种灵活的做事方式，在雅芳中国的顺利转型中起到了关键作用。

高寿康在一次会议上称，他去广州市最繁华的商业街闲逛时，曾发现有一家生意火爆的小档口，经销的全是雅芳的产品，店主每月能赚到好几千块。这说明，零售在大陆应该也是能够成功的。此后，他迅速把台湾实施零售的经验引入大陆，一举扭转了业绩大幅下降的严峻形势，并在之后的6年里，引导雅芳大力采取传统的零售渠道方式构建经营网络。2004年，雅芳在中国市场专卖店在扩张到6000家。当时，雅芳中国也被称之为中国转型最成功的直销企业之一。



资料图片

然而，成也萧何败也萧何。正因为高寿康灵活的做事方式，为以后雅芳在中国遭遇的一系列危机埋下了隐患。中国三星研究院技术产业组研究员孙晓菲指出，同样是为了规避政策，改用“店铺+推销员”的方式转型经营，安利的店铺不足200家，但雅芳达6000家的专卖店为其埋下了“船大难掉头”的风险。

而这还并不是高寿康时代，雅芳中国存在的唯一风险。据报道，在整个2006年2月到2007年6月期间，雅芳在中国大陆的发展速度十分惊人，并且明显拉开了与另一直销巨头安利的距离。而这一结果的促成是与雅芳第一个拿到直销牌照有关。那为什么雅芳拿牌照会比其他企业顺利呢？自2008年，一位中国雇员举报雅芳在中国市场有“不正当的用于中国官员差旅的开支”开始，整件事情的真相开始日趋明朗化。

2008年6月，雅芳开始配合美国证券交易委员会及司法部展开内部调查。2010年4月下旬，雅芳宣布将涉及贿赂的4名高管，包括大中华区总裁高寿康、中国区首席财务长和负责公司事务及负责政府公关高管，以及直接向雅芳全球CFO汇报的驻纽约审计主管罗塞特(Ian Rossetter)停职——这是继2004年朗讯中国曝出丑闻后，第二例在华跨国公司因为涉及美国《反海外贿赂法》而直接将中国区高管停职的案件。至此，曾多次公开表示自己“最擅长收拾烂摊子”高寿康也最终失去了收拾烂摊子的机会。

奥多内兹时代：“空降兵”改革难推进

时间回到2010年，雅芳因为贿赂事件被美国相关方面调查，高寿康被停职。为了扭转雅芳的不利局面，雅芳的全球CEO钟彬娴定下了中国市场的改革计划。

在2010年5月份一次对分析师的电话会议上，钟彬娴表示对中国区的业务模式调整已经势在必行。其中，改革的核心是在未来18个月回到全直销模式，雅芳将舍弃零售店铺。如果计划顺利，雅芳可能会在2012年转亏为盈。而这一任务落到了奥多内兹身上，他曾经任拉丁美洲的地区总经理，在高寿康被停职后，“空降”中国，接下高寿康的工作。

2010年5月7日，雅芳向经销商发布了《关于中国雅芳直销发展的声明》，砍掉原来的经销商和专卖店渠道，转向完全直销。但是如何处理中国市场上6000多家的专卖店就成了奥多内兹面临的一个棘手问题。只聚焦直销，意味着6000家门店要么关张，要么转移成为直销商。

一位曾经代理过雅芳的经销商向记者表示，那段日子是最难熬的。一方面，雅芳的产品不再向以前那样受青睐。另一方面，雅芳公司对经销商多如牛毛的要求也让她萌生了退意。

据她反应，2010年6月，雅芳向经销商发出了新合同，而合同的内容主要向直销人员倾斜，却将经销商的利益晾到一边。由此，她也放弃了雅芳的生意。

奥多内兹的意图也很明显，他要将雅芳变回直销模式，而雅芳将更支持专注于为直销服务的专卖店营销方式，通过提供直销服务的技能和技巧，扩大专卖店的盈利契机，并以此解决好专卖店与直销人员的矛盾。

然而，雅芳发给经销商的续约合同，其条件却是很苛刻，在当时，雅芳的做法也多被媒体曝光，续约合同也被称为“霸王条款”，并有洗清专卖店的嫌疑。经销商与直销人员的矛盾依旧没有解决。

孙晓菲表示，多数经销商认为雅芳在转型全直销的时候，并没有拿出解决市场遗留问题的合理方案，因此对雅芳的商业信誉感到质疑。

从2010年到2012年，两年过去了，雅芳在中国并没有改变颓势，其商品却经常出现在商场的打折处。根据2月14日雅芳公司发布的2011年业绩报告，截至12月31日的雅芳第四财季里，出现亏损40万美元，而雅芳中国区直销员的数量更比2009年缩水了1/4。

林展宏时代：又一个“空降兵”？实力干将？

日前，雅芳中国媒体专员方蕾已向本报记者证实，林展宏总裁业已就任，然而，他是否开展工作以及工作方向却无从得知。但可以预见的是，身陷商业贿赂门及全球人事震荡旋涡中的这位新总裁，身上的担子并不轻松。

有分析认为，此项任命的出台，与雅芳中国上任掌门推进渠道转型过慢有关，新总裁到任后，雅芳回归全直销的步伐将会加速。尽管对于外界的这种猜疑，雅芳中国并未予以回应，但不得不说，目前雅芳中国的转型不畅与其本土化探索不足有关。孙晓菲表示，如果当时雅芳能更多地考虑如何在确保专卖店主利益的情况下，帮助其转向直销业务，而不是急于甩掉这个包袱，也许，雅芳的阵痛期就不会这么长。因此，雅芳现在面临的首要问题不只是商业转型和长远战略规划，而是要重建其商业信誉，从维护业务人员利益入手，建立更有效且长久的激励制度。

同时，孙晓菲指出，为进行内部调查和合规建设，雅芳已经投入了上亿美元。其向美国证监会递交的文件显示，2009年，雅芳为此支付了5900万美元，2010年，该费用增加至9500万美元，这对雅芳来说是不小的负担。而据华尔街日报报道，负责雅芳行贿案的联邦检察官日前已向陪审团递交了一份审计报告作为新的证据，声称雅芳雇员于2005年向中国官员和第三方咨询机构支付了数十万美元的可疑资金，违反了美国《反海外腐败法》。而当时的雅芳正在寻求获得中国直销许可。“贿赂门”事件的不断蔓延，也将成为新总裁需要克服的另一难题。

不过，既然雅芳选择在此时启用林展宏，想必一定有它的道理。目前，外界还未看到他的相关动作，这位洋总裁能否救雅芳于水火，我们将拭目以待。

灰色记录

被指信息披露违规 中海油面临集体诉讼

■ 高立萍

渤海漏油事故又起波澜。不过，这次的被告不再是作业方康菲，而是作为监管方的中海油。一家美国律师事务所拟以信息披露违规造成投资者损失对中海油发起集体诉讼。

美国时间3月1日，美国律师事务所Faruqi&Faruqi(F&F)发布公告称，中海油在渤海漏油事故中已经违反环境法律和法规，并且溢油事故已造成巨大破坏；此外，中海油将需要负责清理油污，而不是如其自述的那样，只是“非经营者”。但上述这些信息，中海油均未及时进行披露，因而该律所拟以违反美国联邦证券法的相关规定，对中海油发起诉讼。与此同时，该律所还在网站上

公开征集在2011年1月27日至9月16日期间购买中海油股票的投资者，号召他们开始行动保护自己的合法权益。

对于中国企业在美国面临集体诉讼，上海华容律师事务所律师许峰介绍说：“因为中海油在纽交所上市，就需要按照当地相关法规进行信息披露。如果事情属实，但企业没有及时披露，这就对投资者的投资决策造成了影响。”据其介绍，美国与国内相关信息披露要求的期限差不多，一般为1至2个交易日。

据悉，蓬莱19-3油田在2011年6月4日和6月17日相继发生两起溢油事件，但中海油迟迟没有进行任何信息公开，直到事发半个月后才在微博上曝光此事。F&F就此认为，中海油是企图隐藏这

一消息。

这家美国律所还称，中海油低估了这一事件对油田的影响，导致了公司股价下跌。2011年9月6日，中海油和康菲宣布，他们将联合建立一个渤海湾基金以解决漏油造成的环境影响，在这个消息的影响下，中海油在2011年9月6日下跌了9.39美元；2011年9月18日，两家公司又宣布建立第二个渤海湾基金，受此影响，中海油股价又下挫了6.85美元。

对此，许峰表示，如果起诉成立，中海油可能面临巨额赔偿。“美国的集体诉讼是非常狠的，因为通常参与诉讼的人数很多，数额也就非常大。只要信息披露违规的事实成立，中海油可能会为此付出几亿甚至几十亿美元的代价。”他说。

据了解，集体诉讼制度允许一个或一个以上的人，为其自己和其他认为具有类似受害受损的人起诉或应诉，对法院和当事人而言都是一种高效而经济的方法。值得注意的是，在和解或案件胜诉后，代理律师能够获得赔偿金额20%至30%左右的律师费。因此，美国律所对集体诉讼也非常积极。而这家美国律所之前曾发起针对多家在美上市的中国公司的调查，如大连傅氏、哈尔滨泰富电气、完美世界及巨人网络等。

中海油是国内最大的海上石油生产商，2001年分别在纽交所和港交所上市。中海油有关人士表示，公司尚未收到正式法律文件，如果有消息会及时发布。

三一重工 再与外企合作

近日，三一重工发布公告称，总部设在奥地利萨尔茨堡的帕尔菲格公司与总部设在长沙的三一重工股份有限公司签署协议，双方将成立两家合资公司，且将各持有50%的股份。

报告称两大可乐 含致癌物质

美国消费者倡导组织公共利益科学中心周一发布报告称，他们在可口可乐和百事可乐的苏打饮料中发现了高水平的化学物质，这种物质能导致动物长肿瘤，有可能加大人体致癌风险。

欧莱雅去年在华 销售首破百亿元

欧莱雅中国近日在上海发布2011年财报，数据显示，其去年在华销售首次突破百亿元大关，达到107亿元，较上年增长18%，远高于全球平均水平。至此，欧莱雅在中国已经保持连续11年两位数增长。

苹果蝉联 “最受尊敬企业”榜首

美国《财富》杂志近日公布最新全球“最受尊敬企业”排行榜，苹果公司连续第五年占据首位，搜索引擎巨头谷歌公司连续第三年名列第二位，网络零售巨头亚马逊公司位列第三位。

英石油78亿美元 了断集体诉讼

英国石油公司近日证实，已就美国墨西哥湾原油泄漏事件的集体诉讼与原告方达成和解协议，预计向受事件影响的渔民、清理工人等个人支付总额大约78亿美元的赔偿。

(本报综合报道)

