

第肆章 外在分析與機會威脅的認定

外在分析包括環境分析、產業分析、顧客分析以及競爭對手分析等四部分，外在環境分析旨在分析大環境變動的趨勢和直接、間接影響企業策略的環境事件，找出其對直銷產業結構可能產生影響的潛在因素，並評估其發生的可能性，和發生後的衝擊。本研究先逐一分析所處產業的外在環境分析，據而找出直銷業的關鍵成功因素，以及認定個案公司所可能面臨的機會與威脅。

第一節 總體環境分析

一、景氣推升動能不足

根據環球透視預測機構 2003 年 5 月最新資料，美伊戰爭之不確定因素雖已消弭，但全球景氣推升力道仍呈不足。主要經濟體中，日本受泡沫經濟破滅餘威羈絆，雖小泉政府積極推動結構改革方案，在尚未獲得實質進展之前，整體經濟自主性復甦動能仍弱。歐盟因馬斯垂克條約中「穩定及成長法」牽制²，財金政策相對保守，且歐元今年以來相對美元大幅升值亦將削弱其出口動能，因此日、歐均無法對國際景氣復甦發揮激勵作用。至於美國，環球透視預測機構認為，雖布希政府推動大規模減稅計畫與維持低利環境，但 1990 年代科技產業過度投資導致產能過剩與閒置之後遺仍未修正完成，加以財政與貿易雙赤字惡化、失業率與申請失業救濟人數猶未減緩，資本支出亦持續遲滯，致景氣推升力道平疲，且潛藏下滑風險。亞洲國家遭 SARS 疫情蔓延之衝擊，區域內貿易活力受創，經濟成長步調勢必減緩。

² 政府預算赤字及債務餘額占 GDP 上限分別為 3% 及 60%。

整體而言，美伊戰事雖已告終，但全球景氣仍處調整期，亞洲國家短期經濟表現則取決於 SARS 疫情延續時間，環球透視預測機構在假設 SARS 疫情可於第 2 季結束前得到控制下，預測今年全球經濟成長率 2.2%，較去年之 2.0% 僅提高 0.2 個百分點，世界貿易量成長率則由 3.0% 擴增為 4.7%。

表 4-1 各國經濟成長率

	經濟成長率 (%)											
	世界	美國	歐盟	日本	中國大陸	中華民國	新	南韓	馬	泰國	印尼	菲
87 年	2.4	4.3	2.9	-1.1	7.8	4.6	-0.9	-6.7	-7.4	-10.5	-13.1	-0.6
88 年	3.0	4.1	2.8	0.1	7.1	5.4	6.4	10.9	6.1	4.5	0.8	3.3
89 年	4.0	3.8	3.6	2.8	8.0	5.9	9.4	9.3	8.3	4.6	4.8	4.5
90 年	1.2	0.3	1.7	0.4	7.3	-2.2	-2.4	3.1	0.4	1.9	3.3	3.2
91 年	2.0	2.4	1.1	0.2	8.0	3.5	2.2	6.3	4.2	5.2	3.7	4.6
92 年(f)	2.2	2.3	1.3	1.1	7.1	2.9	2.1	4.2	4.1	4.6	3.6	3.9

說明：91 年（含）以前各國為官方資料，餘為環球透視預測機構 2003 年 5 月最新資料。
資料來源：行政院主計處資料。

二、SARS 所帶來的經濟風暴

SARS（嚴重急性呼吸道症候群）在 2002 年 11 月從廣東開始蔓延，已成為全球的經濟龍捲風，尤其是亞洲幾個國家受創最為嚴重，大陸、香港、台灣、新加坡及越南等。幾乎已嚴重影響到許多經濟活動及商業模式，所有的交通運輸業，尤以航空業受害最深，國泰航空已宣佈請員工無薪休假三個月，而觀光旅館業也隨之腰斬，人們不願意出門或到人潮聚集的地方消費，影響了百業，如百貨、餐飲、休閒、美容、遊樂場所、電影院等，無一倖免。唯有部分行業逆勢上漲，例如：藥房、口罩、中藥材、保健器材、消毒用品、電信通訊業等。在 2003 年初以前誰能預料有這種瘟疫會發生？目前在台灣的情況尚未明朗，大陸方面也越演越烈，這一波 SARS 所引發的經濟風暴，有如經濟的變化球，難以論斷未來的發展，將如何衝擊經濟及總

體環境。往正面方向思考，SARS 會改變人們的衛生習慣，讓人們更注重居家及個人清潔，也可能帶動無線及網路等各種通訊、視訊產品的發展，推動高科技產品如奈米、光觸媒等生技產品的另一波突破創新，地球村的概念會更具形貌。往負面方向看，SARS 所帶來的災害，有如洪水猛獸，商業活動都因而停止，企業體質不佳者則可能倒閉，人命飽受威脅，國際之間的人民往來受到侷限，人與人之間產生不信任感，甚至歧視。若能於短時間內透過全球資源，人類攜手合作共同抵禦 SARS，透過科學及生技醫療的創新，或許 SARS 不至於造成太嚴的經濟衝擊。

SARS 對台灣的經濟影響到底有多嚴重？中央研究院院長李遠哲於 2003 年 5 月 21 日在立法院表示，SARS 疫情在東亞急速擴散，對台灣經濟面的影響程度甚至可能超過民國八十六年亞洲金融風暴、八十八年九二一地震及過去兩次石油危機。李遠哲在立法院科技及資訊委員會進行業務報告。對於 SARS 可能帶來的經濟衝擊，中研院顯得相當悲觀，預期這次的危機將甚過以往。

中研院對 SARS 疫情對台灣整體經濟環境的影響作一全面性評估，分析範圍包括 SARS 疫情對經濟成長、就業人口與結構、產業經濟、兩岸分工、經濟全球化與醫療體系的影響，預計提出完整書面報告。

李遠哲³表示，SARS 患者中，94% 來自院內感染，如果院內感染可在兩週內控制住，那就要「謝天謝地」了，對國內經濟衝擊不會那麼大。如果疫情一直控制不住，拖得愈久，對我國經濟影響愈大。

台灣近年已疲軟的經濟，再遇到 SARS 疫情的衝擊，原本在今年第二、三季看到復甦的希望，這個希望又再次遭到 SARS 打擊，讓今年下半年台灣經濟的情勢更加嚴峻。

³ 民國 92 年 5 月 22 日，中國時報 B1 版，SARS 危機更勝金融風暴。

除了 SARS 疫情流行期間，減少了台灣的消費、降低生產，並增加企業的經營成本，更值得注意的是：疫情過後可能留下的後遺症。這些後遺症包括：國際上的投資者、買主如何評價台灣政府、企業的危機處理能力，如何評價台灣的公共建設、基礎建設，這些將影響他們對與台灣經濟合作的風險評估，對台灣未來的發展有重要影響。

SARS 對台灣是個危機，但也可以變成轉機。是福是禍全看我們在疫情期間的處理能力，以及政府與民間企業是否能有更前瞻性的眼光，因應疫情過後的可能問題，儘速規劃出一個整體性提升經濟力量的具體方案。

直銷業因屬眾多產業之一，勢必受到景氣及大環境之牽動影響，根據直銷世紀（2003 年 6 月，126 期之評論），SARS 風暴的受益者首推健康產業，其次為網路相關行業。

三、大陸進入 WTO 之經濟演變

2001 年 12 月 11 日大陸正式加入 WTO，成為第 143 個會員國，為了進入 WTO，大陸對於降低進口關稅與開放國內市場做出了許多承諾。在加入 WTO 後，大陸內陸市場開放之下，服務業勢必受到很大衝擊⁴，大陸服務業市場雖然是一塊很大的商機，但外資能否順利的在其中獲得利益，但外資能否順利的在其中獲得利益，仍有待觀察。由於兩岸分別於 2002 年底通過加入 WTO，因此未來兩岸經貿關係也勢必受到入世的影響出現重大變革。

大陸人均 GDP 成長速度非常驚人，尤其是上海人均 GDP 由 1980 年的 312 美元，增加到 2000 年的 4551 美元，平均每年成長率高達 14.3 %。而大陸人均 GDP 也由 284 美元增加到 844 美元，平均年成

⁴直銷業歸屬於服務業的大傘之下。

長率為 5.6 %，也相當可觀。在大陸的人均 GDP 變化中，我們看到兩個現象：第一、上海市與蘇州市人均 GDP 已達到相當高的水準，若再以購買力可能與台灣的平均相去不遠。第二、雖然上海市與蘇州市人均 GDP 很高，但江蘇省與大陸則仍然很低，表示在經過 20 年的經濟發展之後，大陸地區城鄉與區域之間的所得呈現相當不平均的變動，所得分配惡化的情況十分明顯。

由於美、日、台灣、上海、江蘇及大陸地區人均 GDP 差異頗大，因此我們可以藉由美、日與台灣的經驗，來預期大陸各地區產業結構未來可能的變化及其方向。其中美國與日本的發展較早，而台灣的產業發展較晚，但發展程度仍比大陸高許多。根據直銷世紀（2003 年 6 月，126 期）之直銷意向大調查，47.95% 的直銷人表示對 2004 年後大陸發展直銷非常樂觀，表示悲觀者不到一成。因此，這些不同地區產業發展的經驗與順序，正可以供大陸參考。

表 4-2 各國與地區人均 GDP 變動趨勢

單位：美元

	1980	1985	1990	1995	2000
美國	14353	17530	22983	28164	35039
日本	9068	11116	24042	40945	38011
台灣	2347	3243	7918	12488	14188
上海	312	467	756	2463	4551
蘇州	487	584	754	1888	3230
江蘇	335	357	438	874	1362 (a)
大陸	284	290	342	581	844

說明：(a) 為 1999 年資料。

資料來源：OECD Economic Outlook, Taiwan Statistical Databook,

中國統計年鑑，上海統計年鑑，江蘇統計年鑑，蘇州統計年鑑。

四、我國 91 年經濟成長 3.54 % ，預測 92 年成長 2.89 %

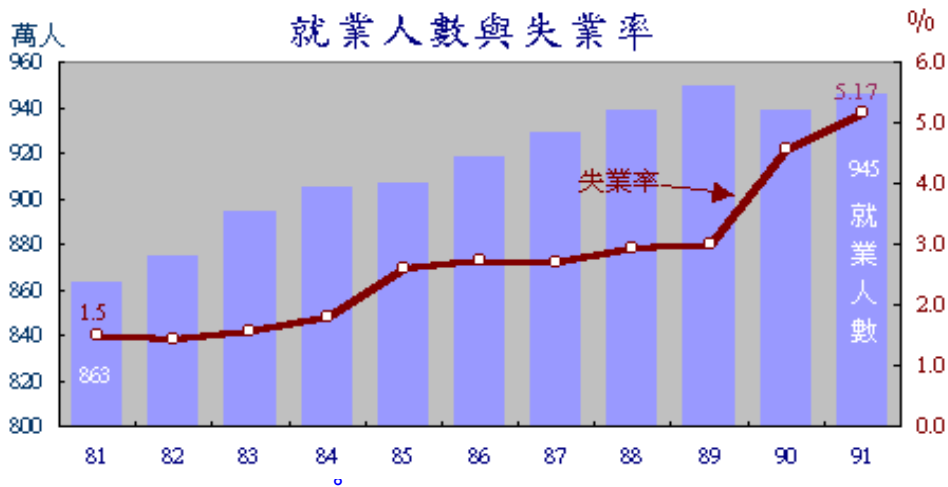
隨著亞洲區域內貿易日趨熱絡，我國商品出口及製造業生產持續加溫，初步統計 91 年第 4 季經濟成長 4.22 % ，較預測數 3.17 % 提高 1.05 個百分點，全年經濟成長 3.54 % 。展望 92 年，國際景氣隨美伊戰爭的影響結束，不確定性因素已消除，國際商品及金融交易回歸常軌，我國外貿可望延續擴張格局；內需方面，政府在財政緊絀壓力持續居高不下，為改善失業問題與提振國內景氣（見圖 4-1 就業人數與失業率），仍戮力推動公共服務擴大就業方案與擴大公共建設方案；直銷能有效紓解部分失業問題，經常在景氣不振、失業率攀升時扮演階段性轉業的中繼站，並減低一些社會問題。民間消費方面，失業家庭支出雖可望略為改善，惟財富縮水遞延效應持續，民間保守之消費傾向短期仍難大幅扭轉；民間投資在政府全力招商及採行諸多優惠措施激勵下，可望回升。整體而言，今年我國經濟將隨國際局勢漸趨明朗而轉佳，預測經濟成長為 2.89 % ，物價緊縮壓力升高，CPI 下跌 0.06 % 。

表 4-3 經濟成長率歷年統計表

	經濟成長率 GDP (%)	GNP (億美元)	平均每人 GNP (美元)	消費者物價 上升率 (%)	躉售物價 上升率 (%)
60年	12.90	66	443	2.8	0.0
65年	13.86	185	1,132	2.5	2.8
70年	6.16	480	2,669	16.3	7.6
75年	11.64	773	3,993	0.7	-3.4
80年	7.55	1,837	8,982	3.6	0.2
85年	6.10	2,836	13,260	3.1	-1.0
86年	6.68	2,933	13,592	0.9	-0.5
87年	4.57	2,692	12,360	1.7	0.6
88年	5.42	2,905	13,235	0.2	-4.6
89年	5.86	3,139	14,188	1.3	1.8
第1季	7.94	792	3,592	0.9	1.0
第2季	5.10	766	3,464	1.4	2.0
第3季	6.73	805	3,634	1.1	2.2
第4季	3.82	776	3,498	1.7	2.0
90年	-2.18	2,868	12,876	-0.0	-1.3
第1季	0.61	765	3,440	0.6	0.6
第2季	-3.26	687	3,087	0.0	-0.6
第3季	-4.42	697	3,126	0.0	-0.8
第4季	-1.58	720	3,223	-0.6	-4.4
91年	3.54	2,889	12,900	-0.2	0.1
第1季	1.20	722	3,229	-0.1	-2.1
第2季	3.98	692	3,091	0.0	-0.2
第3季	4.77	739	3,298	-0.2	-0.7
第4季	4.22	736	3,282	-0.5	3.3
92年(f)	2.89	2,939	13,058	-0.1	1.9
第1季(p)	3.21	745	3,318	-0.2	4.9
第2季(f)	1.20	690	3,066	-0.3	2.1
第3季(f)	3.17	740	3,287	0.1	1.2
第4季(f)	3.92	764	3,387	0.1	-0.5

說明：p 表初步統計數；f 表預測數。

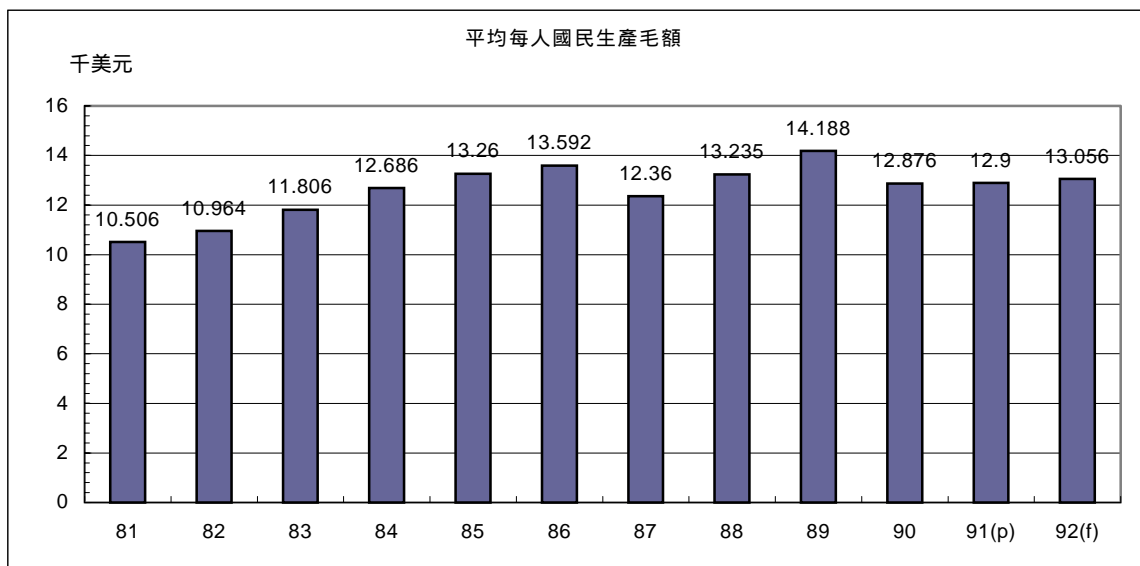
資料來源：行政院主計處。



資料來源：行政院主計處

圖 4-1 就業人數與失業率

我國之人均國民生產毛額自民國 90、91 年下滑之後，預測 92 年將微幅上揚，達到 13,058 美元的水準，比大陸全國平均高出約 15 倍，但因大陸城鄉差距及財富分配不平均，若與上海比較則僅高出約 2 倍（見圖 4-2）。



資料來源：行政院主計處。

圖 4-2 平均每人國民生產毛額

台灣於 2002 年 1 月 1 日成為 WTO 第 144 個會員後，首先將過去兩岸貿易商之間「間接貿易」的限制，依 WTO 規定修改為「直接貿易」，在此改變之下，從 2002 年 1 月至 11 月止，兩岸的貿易總額達 311.4 億美元⁵。其中對大陸出口為 240.2 億美元，大陸進口為 71.2 億美元出超 169 億美元（陸委會）。若以兩岸加入 WTO 後的進出口依存度來看，相較而言，在外銷市場的依賴度上，台灣對大陸的依存度較高（達 25 %），在進口供應的程度，大陸對台灣進口依賴程度較高。

由此可推測，當兩岸依循 WTO 的規章之後，商業、物品及人才的交流往來將極為密切，對直銷業者而言，如何作最有效的資源整合，將是重要的課題。

五、兩岸經濟的互相牽動

大陸這個擁有 13 億人口的龐然大物經濟體，影響其鄰近國家最大的有三類：(一)地理上距離越近的，(二)文化上越接近的，(三)功能上越接近的，這三類受到的影響越大。台灣處在這個位置上，所遭受的影響必然最大。

中國大陸有五萬五千家台商，我們必須正視大陸的經濟，台灣的經濟和台商在大陸所造成的「新經濟」研究三者之間的發展，較易找到台灣未來要走的路。2001 年大陸加入世界貿易組織 (WTO)，準備跟全球市場緊密結合，開始玩「世界的遊戲」，不管是台商或是現在奠基於台灣打算西進大陸的企業，要追求自保，可以採取四大生存之道：

⁵ 2001 年兩岸間接貿易總額為 278.5 億美元。

1. 第一個策略是擴大生產規模：利用大陸低成本的工資，搶攻國際訂單，擴大生產規模；
2. 第二個策略是進行產品研發和產品升級：今天台灣大部分的廠商都逐漸由 OEM 模式的代工轉行為 ODM 模式的代工，要脫離低成本及低價競爭，研發新產品是很好的策略；
3. 第三個策略是進行產品的垂直整合：兩岸在許多產品，例如筆記型電腦，形成垂直分工的現象，建立互補共榮的結構，這無疑是兩岸分工的理想模式；
4. 第四個策略是自創品牌：品牌是推動資源整合的最重要動力，在大陸投資提供了自創品牌的嶄新機會，而且不會和代工客戶的利益相衝突，運作的空間很大。

運用以上策略，在中國大陸投資成功的台商或以台灣為根據地的外商建構了一個兩岸生產的網路，逐漸擺脫過去純代工的模式，擁有龐大的產能，為任何企圖擴大市場佔有率不斷壓低生產成本，使任何新創的產品在短期內就進入價格競爭的時代。這些龐大的產能搭配台灣的研發能量，使新產品推出的速度更快，即使是世界性的品牌大廠也必須借重這項能力，使新產品能更快速的和消費者見面，以搶得先機。這種研發和生產能力的結合，如果再加上垂直整合的生產，台灣廠商在全球分工的地位將屹立不搖。直銷產業之垂直整合，涵括了整個供應鏈及價值鏈，與一般產業並無不同，因此深受兩岸經濟互相牽動的影響。

第二節 台灣直銷產業環境分析

Philip Kotler(1995)認為，影響企業的外在環境可分為人口、經濟、自然、科技、政治與文化環境等。台灣直銷產業近十餘年來蓬勃發展，其成功原因之一在於外在環境變遷下所產生的「拉力效果」，其創造了消費環境，更加速了直銷業界的組織發展。

一、 人口環境

(一) 教育的普及，較易接受直銷通路與複雜的商品

王德馨與江顯新(民69)認為人口環境中，教育情況將會影響消費者於複雜產品上的選擇及資訊的吸收。

(二) 人口結構傾向高齡化，健康性質的產品需求增加

台灣十年前就進入高齡化社會，由於壽命延長、出生率下降，六十五歲以上老年人口佔所有人口比例逐年攀高，2002年達到9%，年老化指數在十年間近乎倍增。根據最新統計，九十一年國人平均壽命，女性為七十八歲、男性七十三歲。六十五歲以上的老年人口近二百萬，顯示台灣社會老年化。壽命延長，癌症、腦血管疾病等慢性病成為主要殺手，除了身體病痛，老年人心理照顧也很重要。

由於近年來人口結構邁入老化，高齡的消費者增加，其對健康的重視，反映到市場上，促使健康產品的需求增加，養老及健診機構也因而興起。相對地，年輕的消費者，也因近年人口結構老化的資訊衝擊，於自身生活忙碌下，生活步調加快，「預防遠勝於治療」的體認，加上保有健康身體以能再度衝刺的觀念，增加了對保健商品的需求，對於以保健商品為主力的直銷產業，提供業績成長的機會。

(三) 就業市場的重新組構

王德馨與江顯新(民69)指出,女性就業率的增加,一方面使家庭所得提昇,購買力增加;另一方面,擔任家務時間相對減少。反映到消費市場中,由於女性角色突顯,促使女性產品需求增加。

二、經濟環境

(一) 國民所得提升所顯現的高品質商品購買力

Kotler(1995)、郭崑謨(民80)指出,經濟體系中的購買力決定於所得分配、儲蓄、負債及信用能力,而台灣的國民所得於1995年已達12,439美元,隨後逐年攀升,根據行政院主計處所完成的最新估計,今年(民92)我國「平均每人GNP」為13,058美元,對講究高價位直銷商品提供生存的空間。

(二) 休閒生活的形成,且逐漸傾向精緻化

依據Engel提出的恩格爾法則,隨著社會經濟實力的逐漸升高至一定的水準,消費者傾向休閒生活的調劑將更加明顯。

(三) 傳統通路的障礙而致創業成功機率降低

依台灣區超級市場產業調查報告(民83)中顯示,自民國77年開始,財團形式的量販及連鎖店進入市場,且帶動民間的仿效,於資金和土地的雙重缺乏下,促使欲利用傳統通路進行創業的成功機率大為降低。故省卻中間通路的直銷方式,大幅降低鋪貨成本,而提升了企業的經營成效。

三、自然環境

直效行銷雜誌(民79)指出,在環保熱潮下,環境儼成消費者所關心的對象之一,故回歸天然、崇尚環保、及要求符合人體工學的產品需求不斷產生。

四、科技環境

國內外新科技不斷創新及改變,加速新產品的研發,舊產品於市場上的競爭力因新產品的影響而削弱,產品的生命週期因為科技改變步調加速而縮短,故呈現新產品快速引入市場的現象,也迫使競爭益加激烈。因此,面對面的溝通方式以掌握市場消費者需求改變、消費者對產品的偏好、重視顧客導向CRM(customer relationship management),使直銷成為成功銷售產品的優勢。

五、政治環境

(一) 消費者保護法保障消費者的權益

消費者保護基金會的成立、並三讀通過消費者保護法,顯示出消費者的權益受到政府與企業的重視,因而在產品安全設計、行銷方法、乃至產品退貨與售後服務的保護,都成消費者與廠商共同注意與要求的要點。

(二) 公平交易法定立確保直銷業者的地位

公平交易法於民國81年2月實施,其中對於直銷業者訂定明確且一致的規範,因此於立法之後,產業家數開始暴增,同時有法可循下,外商更積極加入此一市場。

六、文化環境

公平會委託台灣中興大學所做之「各國對多層次傳銷事業之管理政策比較研究」中指出，台灣社會存在以下的文化特色：

（一）勤奮

中國民族性的勤奮，加上直銷行銷方式於工作時間上具有的相當彈性，部分薪水階級為因應高物價所生之生活壓力，而需額外的兼差，故對直銷業界而言正提供良好的發展利基。

（二）人情關係推動關係行銷的發展

直銷的特性之一在於多從本身的親朋好友開始著手推廣，而中國人講人情、重人際關係，也推動了直銷的發展，特別是利用倍增的組織共創全體利潤的多層次傳銷組織。

（三）自己創業的觀念

中國人喜好自立門戶，不喜歡捧人飯碗，而直銷可以讓從業人員藉由自身的努力，動用較低的資金，面對較低的風險，建立自己的事業，這種自我實現的成就感與因而得的實質收入，對許多人深具吸引力，也成就了台灣近兩百萬的直銷人口。

第三節 產業分析

一、全球直銷市場概覽

根據世界直銷協會2003年5月19日的統計，直傳銷產業在過去13年來(1988-2001年)零售金額呈現穩步盤整上升的曲線，到2001年時有788.6億美元，而參與直傳銷的人數也達到4千3百萬人。

其中排行前3名的直銷最大產值國家分別為：第一名：美國2001年之零售額267億美元，從業人口數1220萬人；第二名：日本2002年之零售額為245億美元，從業人口數200萬人；第三名：韓國2002年之零售額46億美元，從業人口數305萬人；而台灣則名列第10名，台灣2000年之零售額有12億美元，從業人口數有290萬人，全球之總產值有825.6億美元(表4-4)。

表 4-4 全球直銷營業額國際統計表

排名	年份	國家	零售額(美元\$)	匯率	直銷從業人數
	2002	阿根廷 Argentina	1.152billion		570,000
	2001	澳洲 Australia	1.2billion		650,000
	2001	奧地利 Austria	209.6million		11,946
	2001	比利時 Belgium	59.9million		15,077
9	2001	巴西 Brazil	1.953billion	35,333	1,174,583
	2002	加拿大 Canada	844million	1.576	891,469
	2002	智利 Chile	261million	694	205,000
	2002	哥倫比亞 Colombia	450million		310,000
	2000	捷克 Czech Republic	90.6million		177,014
	2002	丹麥 Denmark	105million	7.5	75,000
	2002	芬蘭 Finland	90.8million		50,220
5	2002	法國 France	2.884billion		300,000
6	2001	德國 Germany	2.557billion	2.22	337,000
	2001	香港 Hong Kong	128million		80,000
	2000	匈牙利 Hungary	88million		140,667
	2001	印度 India	300million		806,000
	2001	印尼 Indonesia	343.144million	8500	4,277,186
8	2002	義大利 Italy	1.955billion	0.982	260,000
2	2002	日本 Japan	24.5billion	120	2,000,000
3	2002	韓國 Korea	4.62billion	1,200.40	3,050,000
	2001	馬來西亞 Malaysia	465million	3.8	3,000,000
4	2001	墨西哥 Mexico	2.955billion		1,820,000
	2001	荷蘭 Netherlands	94.8million		38,000
	2000	紐西蘭 New Zealand	77400million		97,000
	2001	挪威 Norway	84million		68,000
	1999	秘魯 Peru	240million		136,000
	2002	菲律賓 Philippines	238million		2,000,000
	2001	波蘭 Poland	457.5million	3.99	510,000
	2001	葡萄牙 Portugal	48.2million		44,595
	2001	俄羅斯 Russia	264.2million		585,926
	2002	新加坡 Singapore	192million		255,000
	2002	南非 South Africa	180million		400,000
	1999	西班牙 Spain	516.6million	4.46	109,000
	2002	瑞典 Sweden	160million		100,000
	2001	瑞士 Switzerland	295.94million	1.6600	8,543
10	2000	台灣 Taiwan	1.2billion	31.2	2,900,000
	2002	泰國 Thailand	511.63million	43	3,800,000
	2002	土耳其 Turkey	101.9million	1513611	210,260
	2002	烏克蘭 Ukraine	109.3million		281,715
7	2001	英國 United Kingdom	2.024billion	1.424	501,000
1	2001	美國 United States	26.7billion	N/A	12,200,000
	2000	烏拉圭 Uruguay	29.9million		31,171
	2000	委內瑞拉 Venezuela	681million		502,000
		Other**	333.5million		253,214
		TOTAL	82.563billion		45,112,586

資料來源：世界直銷聯盟2003年5月19日統計資料

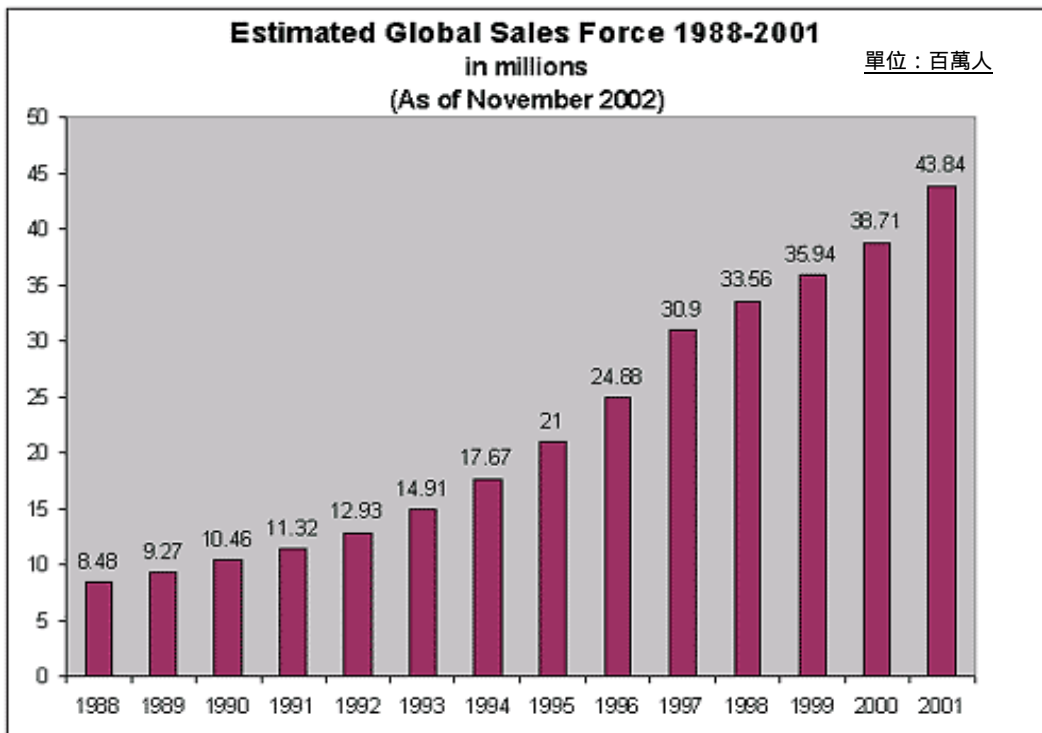
worldwide direct sales data international statistics



說明：至2002年11月止

資料來源：世界直銷聯盟2003年5月19日international statistics

圖4-3 1988-2001 全球直銷零售金額預估



說明：至2002年11月止

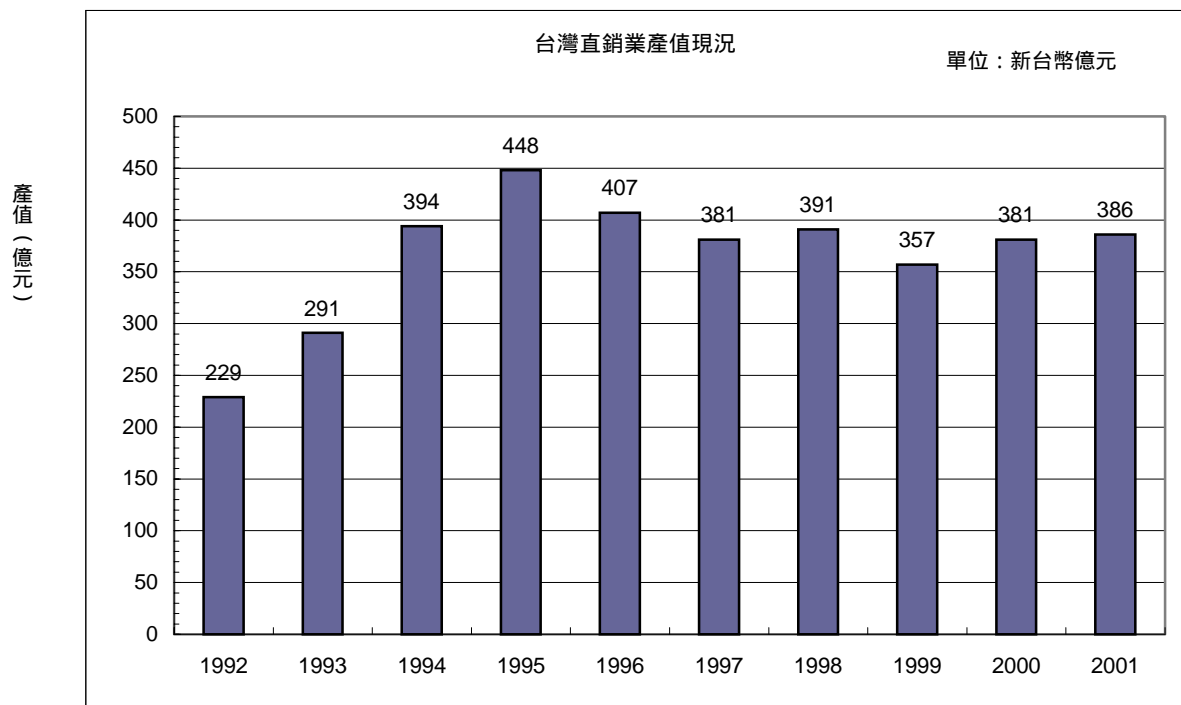
資料來源：世界直銷聯盟2003年5月19日International Statistics

圖4-4 1988-2001 全球直銷從業人口數預測

二、兩岸直銷業的產業規模

由圖4-5可以看出從1992年-2001年，台灣的直銷業營業額先升（1992-1995年）後降（1996-1999年），其中除了台灣本身的經濟發展，亦需將大陸於1995年-1998年開放多層次傳銷有交互關係列入考慮，也就是說部分的直銷公司及人員將部分的重心轉移至大陸發展有相關連。然後在1998年大陸禁傳銷之後，台灣也面臨亞洲金融風暴的挑戰，在1999年跌至低點，然後再經過一番策略重整，2000年台灣直銷業創造了6.58%的成長，營業額達到380.86億元台幣，2001年仍然維持小幅成長1.3%，產值為385.73億元。

同時也讓我們略窺一下大陸直銷業狀況在1997年的營業額達24億美元⁶，其營業額約近於台灣的兩倍⁷。



資料來源：1.中國時報民國87年4月28日 2.中山大學直銷學術研發中心

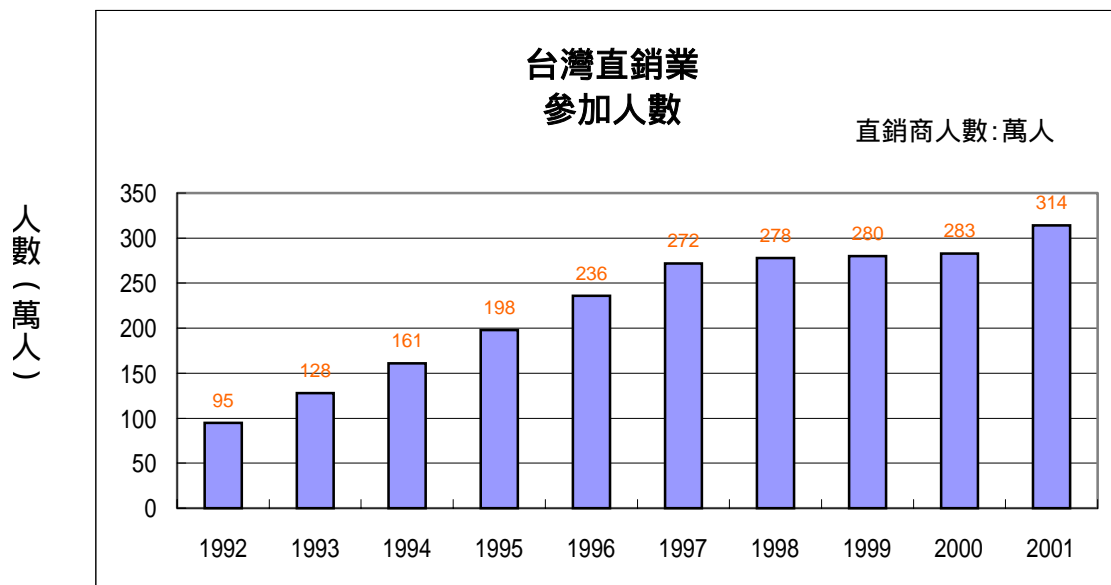
圖 4-5 台灣直銷業產值現況

⁶ 相當於 828 億台幣，以匯率 34.5 計算。

⁷ 1997 年台灣的直銷業營業額為 380.79 億台幣。

(一) 從業人口比較

由圖 4-6 可以看出台灣直銷業的從業人口,從 1992 年的 95 萬人,一路攀升至 2000 年的 283 萬人,但從 1998 年至 2000 年之間人數的變化已不顯著,到了 2001 年人數增長為 314 萬人,不景氣之下直銷人數反而增加,也就是說目前台灣的直銷參加人數已趨於相對穩定飽和。讓我們也看一下彼岸中國大陸直銷參加人數為台灣的 52 倍,直銷商人數為台灣的 7.1 倍,而台灣的直銷從業人數已達人口數之 14%,大陸直銷商人數約為其人口數的 1.7%,近年來許多游走於兩岸的跨國招募直/傳銷商,造就了大陸的直銷人數成長快速,而台灣本土近三年來參加人數已成熟,僅有微量的變化。



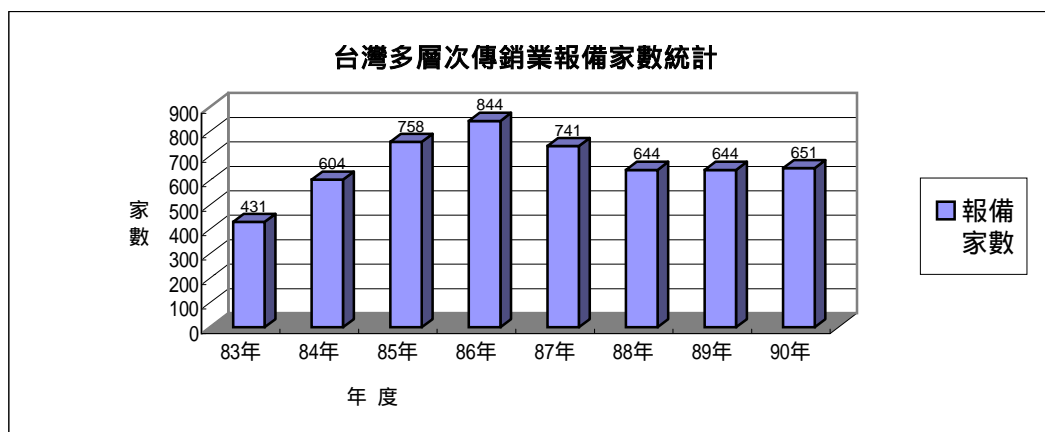
資料來源:中山大學直銷學術研發中心

圖 4-6 台灣直銷業參加人數

(二) 營業規模之比較

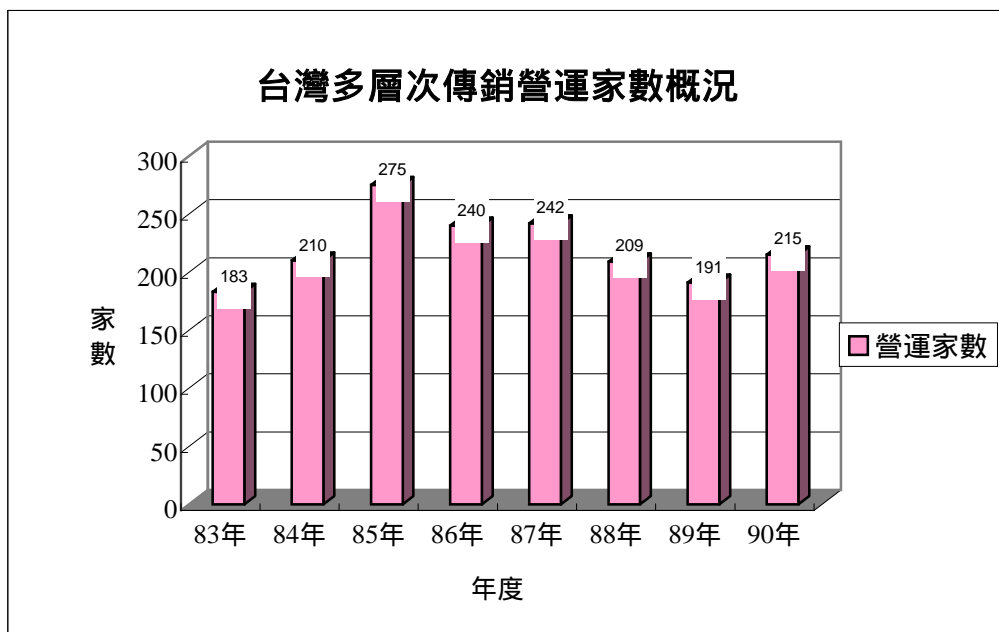
由圖 4-7 及 4-8 可知,台灣多層次傳銷業報備家數至 2001 年有 651 家,而實際營運有 215 家,台灣近 4 年直銷業營業概況可見營業家數遞減,從 1998 年的 242 家至 2002 年的 191 家,2001 年有 215

家，其中十億元以上之規模的廠家很穩定，始終約 10 家，同時也可以看出一億元至十億元營業額的家數約 40 餘家，若把一億元以上之家數一併計入，可以看出此 50 家的營業額已佔 90 % 以上，也就是說其他的 140 家左右的廠家分不到 10 % 的營業額，生存的門檻約在 50 名左右(表 4-5) 表 4-6 為歷年台灣多層次傳銷業至 2001 年的概況統計整理表，大陸在這方面的統計資料不易取得，由於地上及地下化的直銷公司難以掌控，根據本研究在 1998 年的新民晚報及北京青年報所有之資料為在 1995 年 9 月至 1996 年 4 月，當中國大陸重整傳銷業時，據統計有 128 件違法案件，163 家多層次傳銷公司中，有 114 家直銷公司發生了上述 128 件違法案件，推估當時(1995~1996 年)之較具規模的直銷公司應在 200 家以上，中國大陸在 1996 年 4 月 29 日由工商局核准了 41 家多層次傳銷公司，並在 1997 年 9 月由工商行政管理局 SAIC (state administration for industry and commerce)，批准了共 53 家多層次傳銷公司及 465 家多層次傳銷公司。據統計在 1997 年 9 月約有 1500 家直銷公司在中國大陸。可見 1998 年 4 月傳銷被禁之前，中國大陸直/傳銷產業蓬勃發展之狀況，每年以近八倍之家數及人數成長。由於中國政府對傳銷極為敏感，在 1997 年處罰了 25 個非法傳銷案件，其金額超過一百萬人民幣(約四百萬台幣)，比 1996 年之處罰金額高出了 108 %。



資料來源: 中山大學直銷學術研發中心

圖 4-7 台灣多層次傳銷業報備家數統計



資料來源：中山大學直銷學術研發中心。

圖 4-8 台灣多層次傳銷營運家數概況

表 4-5 台灣直銷業近 3 年營業規模比較

	事業家數(家)			營業額(百萬元)			占營業總額之比率(%)		
	1998年	1999年	2000年	1998年	1999年	2000年	1998年	1999年	2000年
總計	242	209	191	39,196	35,734	38,086	100.00	100.00	100.00
一百萬元以下	21	22	15	9	9	6	0.02	0.03	0.02
一百萬元至未及一千萬元	72	59	43	318	238	226	0.81	0.67	0.59
一千萬元至未及一億元	95	78	79	3,426	2,675	2,626	8.74	7.49	6.90
一億元至未及十億元	43	40	44	13,941	13,387	14,432	35.57	37.46	37.89
十億元以上	11	10	10	21,502	19,425	20,796	54.86	54.36	54.60

說明：前 50 名佔 90%營業額，142 家分不到 10%營業額，重要的是成立後如何做起來。
資料來源：中山大學直銷學術研發中心。

表 4-6 歷年台灣多層次傳銷業概況統計-2001

項目	83 年	84 年	85 年	86 年	87 年	88 年	89 年	90 年
產值 (億元)	394.06	448.45	407.57	380.79	391.96	357.34	380.86	385.73
報備家數	431	604	758	844	741	644	644	651
營運家數	183	210	275	240	242	209	191	215
參加人數 (萬人)	161.9	198.6	236.4	275.4	278.1	281.1	283.4	313.6
佔人口比例 (%)	7.66	9.32	11.01	12.56	12.72	12.76	12.76	14.04
訂貨人數 (萬人)	68	90	88.7	87.3	97.9	107.2	112.5	111.1
佔參加人比 例 (%)	42	45.32	37.52	32	35.2	38.14	39.7	28.28
領獎金人數 (萬人)	無資料	58.7	58	58.2	59	64.6	57.9	57
佔參加人比 例 (%)	無資料	29.56	24.53	21.37	21.22	22.98	20.43	14.51

資料來源:中山大學直銷學術研發中心。

(三) 大陸對直銷業的管理現況

本研究在第壹章曾提及希望探討大陸對傳銷發布禁令之後的轉型模式，尤其是 1998 年 4 月 20 日頒布第 10 號文件：內容為國務院文件國發（1998）10 號，國務院關於禁止傳銷經營活動的通知，各省、自治區、直轄市人民政府，國務院各部委、各直轄機構：為保護消費者合法權益，促進公平競爭，維護市場經濟秩序和社會穩定，國務院決定禁止傳銷經營活動。因文件很長，其主要內容摘錄如下：

- 1.傳銷經營不符合我國現階段國情，已造成嚴重危害。傳銷的經營方式具有組織上的封閉性、交易上的隱蔽性、傳銷人員的分散性等特點，加上目前我國市場發育程度低，管理手段落後，群眾消費心裡不成熟 等，因此，對傳銷經營活動必須堅決予以禁止。
- 2.自本通知發布之日起，禁止任何形式的傳銷經營活動。此前已經批准登記從事傳銷經營的企業，應一律立即停止經營活動，認真做好傳銷人員的善後處理工作。自行處理債權債務，轉變為其他經營方

式，至遲應予 1998 年 10 月 31 日前到工商管理機構辦理變更登記或註銷登記。

3. 加大執法力度，嚴禁各種傳銷和變相傳銷行為⁸。此 10 號文件一發佈，對各傳銷公司猶如晴天霹靂，如此一刀切的做法較過去在 1995 年 9 月 22 日所頒佈的方式更加嚴厲，等於宣示中國政府全面禁止傳銷。當時玫琳凱中國分公司，積極投入於對內(員工、銷售人員)的溝通及指導工作，並統一對外發言的窗口，同時密切與其他較具規模的世界性直銷公司連繫，共同動員世界直銷協會會長，美國國會議員以書面或親至中央與國務院外經貿部協商，外經貿部並於禁止傳銷至正式批准轉型之間，由北京派遣五人小組⁹至玫琳凱上海分公司視察，由於先前的準備工作妥善，得以發揮媒體的正面影響力，並掌控銷售隊伍確實遵守法規，沒有不利報導發生。取得國務院外經貿部委員相當正面的評價，以營業規模及投資而言，玫琳凱(Mary Kay)小於安麗及雅芳，但在整個事件中，玫琳凱的正向消息曝光率遠高於他家公司，同時順利地在 1998 年 9 月成為第一家獲准轉型的「化粧品」公司，(雅芳已於 1998 年 6 月轉成經銷商制度)，安麗為日用品公司，轉型之後的形式為「店舖銷售加僱傭推銷員」。

根據外經貿部所發的 455 號「關於外商投資企業轉變銷售方式的通知」中第三條和第四條第一款，玫琳凱化粧品公司已符合轉型的條件：

- (1) 在大陸投資總額超過 1000 萬美元¹⁰。
- (2) 在大陸設有工廠，生產、銷售本企業的產品及相關產品。

⁸ 並詳述各種變相行為於 10 號文文件當中，本文不再贅述。

⁹ 其中帶頭者為龍永圖先生及數位高幹。

¹⁰ 玫琳凱在大陸投資總額為 2000 萬美元。

(3) 在傳銷被禁止之前已領有合法執照¹¹。

(4) 母公司在海外經營的為直/傳銷的生意¹²。

因此，玫琳凱中國分公司在 1998 年 9 月以轉型後的方式又重新恢復經營，目前已成為亞太區營業額第一名的分公司，2000 年的營業額已恢復被禁之前的水準¹³，成為亞太區成長最快，最具潛力的分公司¹⁴。到目前為止，大陸當局仍未進一步對傳銷業有新的法令出台，也就是說新的公司也沒有辦法以傳銷的方式進入大陸市場，許多尚在觀望的廠家，恐怕得先利用這一段時間做的各種市調法規分析，靜待大陸進入 WTO 之後，有進一步的法令開放，這也是目前轉型的公司，引頸企盼的時機。同時也是尚未登「陸」的直銷公司望穿秋水能解除禁令的時刻。根據 WTO 的相關章程，中國必須在 2004 年 12 月 11 日之前，針對無店舖銷售的經營模式制定一套管理辦法，完成相關立法並重新開放直銷產業。根據中華民國直銷協會理事長劉明雄於 91 年 10 月 13 日在中國時報接受採訪表示，中國大陸一旦法令完備後，其直銷市場的產值十年後將有十倍成長空間，達到百億美元的規模。

¹¹ 玫琳凱化粧品公司於 1995 年 4 月進入中國市場，經國家工商局批准成為首批核准在中國經營的三家直銷公司之一。

¹² 玫琳凱總公司成立於 1963 年於美國德州達拉斯，具有 38 年歷史，全世界已有 39 個國家和地區設立分公司。

¹³ 8000 萬美元淨營業額約合台幣 27.6 億元。

¹⁴ 經濟日報 90 年 8 月 27 日報導。

表 4-7 中國直銷大事紀及 WTO 相關里程碑

年 份	要 項
1991 年	雅芳是第一家在中國開始營業的直銷公司，接著玫琳凱、特百惠及安麗也加入這個市場。
1997 年	直銷的零售額達到 10 億美元，大約有 2 百萬名從業人員
1997 年 1 月	73 號文號發佈限制直銷活動
1998 年 4 月	禁止直銷，直銷公司損失約 2 億美元，沒有任何一家新進入公司可以用直銷方式進入中國市場。
1998 年 6 月	公佈轉型的規則
1999 年 4 月	完成 WTO 協商包括準備解除禁並且讓美國直銷公司能接近整個市場
1999 年 11 月	一份承諾對美國直銷公司的方案的協商
2001 年 9 月	9 月 17 日，WTO 談判代表成功地成為會員條件完成協商
2001 年 11 月 11 日	WTO 閣員在卡達閣員會議通過中國的入會案
2001 年 12 月 11 日	中國正式成為 WTO 的會員國，三年之內不要求解除直銷禁令
2004 年 12 月 11 日	在這一天之前中國必須解除批發服務的直銷禁令並且公佈無店鋪行銷（遠離一個定點）符合國際上的標準的規則（世界直銷聯盟的章程）。

資料來源:世界聯盟 2001 年 11 月給台灣直銷協會會員的網頁資料

三、產業結構

產業結構分析採用麥可 波特的「五力分析」架構如下：

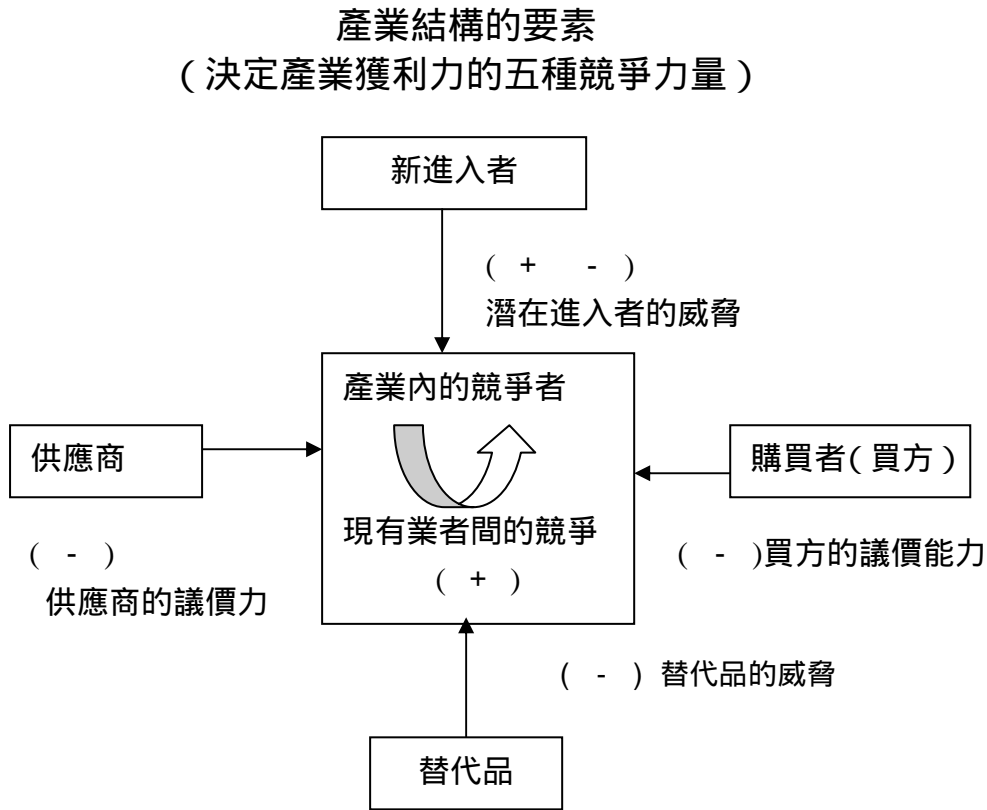


圖 4-9 決定產業獲利力的五種競爭力量

(一) 供應商的議價力

直傳銷產業由於涵括的產品類別甚廣，從營養保健食品、美容保養品、衣著、飾品、清潔用品、減重產品、健康器材、淨飲水器材、廚房、餐具、圖書、文具、錄影帶、電腦及周邊用品、寢具以至服務商品無奇不有。幾乎涵括各種生活相關產業，除了某些特定產品，例如健康食品、減重產品需經嚴格審核才能上市之外，供應商除非掌握特殊原料或專利權，否則議價能力不高，加上大部份較具規模的國際性直銷公司皆有自己的研發團隊及生產工廠，本身具有相當的議價優勢，許多較小規模的外包生產 OEM，則供應商僅能依據直銷公司的

需求及市場規模協助製造生產，此一部份呈現對直銷公司有利的狀況。

（二）顧客議價力

直銷由於通路特殊，產品多元化，且各家均強調各有特色，顧客較不易做齊頭式的比較，但顧客的選擇相對較廣泛，對於同質性商品，例如：美容保養品、顧客可以貨比三家，或以促銷贈品等是否吸引人而決定購買，但因顧客接觸的直銷商不可能很多，所以傾向於較封閉的價格市場，除非直銷商本身願意犧牲利潤，否則顧客議價力仍然不高，此一部份呈現對直銷公司有利的狀況。

（三）新進入者的威脅

從台灣直傳銷產業的報備家數及營運家數來看，每年都會多出幾家公司願意跳入這個戰局，但也可以看出自 1999 年到 2001 年，報備家數已呈現停滯狀況，營運家數則隨景氣而波動，2000 年衰退，2001 年增加約 24 家，對於穩坐前十名的直銷公司而言，並不構成實質上的威脅，倒是對於體質不是很穩定的中小型直銷公司威脅較大，甚至直銷人員的流動及不遵守商德約法，也會危及這一類的公司。近幾年來已缺乏強而有力的中、大型直銷外商公司介入台灣市場，即使偶有所聞，但因台灣的直銷產業及從業人員已逐漸理性而成熟，所以新進入者的威脅並不顯著，呈現五五波，也就是視其所想競爭卡位的對象判斷其影響力。

（四）替代品的威脅

由於直銷公司所販售的商品包羅萬象，其提供的服務也應有盡有，在替代品方向難以定論，如果以其所販售的商品，可以說大部分在一般通路可以找到同質或類似的替代品，而其所提供的服務，例如專人示範解說、送貨到府、滿意保證或是加入會員所享受的折扣、好處等，則非零售通路可以取代，但直銷公司與直銷公司之間存在著

互相替代的關係，此部份歸納至產業內的競爭。目前看得到比較顯著的替代品為類似東森電視購物頻道，以及網路訂貨之商務型態，是直銷產業的部分替代品，而這股力量不容小覷。尤其是東森電視購物頻道可以 24 小時營運，且同樣送貨到府、紅利積點及滿意保證等，恐會威脅部分公司的產品，由於東森電視購物頻道尚在蓬勃發展中，目前雖未感受到直接的威脅，將來的趨勢仍需密切觀察。但由於規模較大的直銷公司有穩固的人際網絡，這一優勢足以抵抗目前一些新興銷售管道，此一部份仍呈現對直銷公司有利的狀況。

（五）現有業者間的競爭

由直銷公司的規模及其所販售或採行的制度決定誰是自己的競爭者，現有業者間的競爭，在表 4-5 營業規模之比較中，可以看出目前在台灣 10 億元以上規模的家數，大約 10 家。而且依據天下雜誌、商業週刊或公平會每年的調查排行，排名雖偶有起落但仍以這 10 家公司佔了產值的 55 %，為主要的業內競爭者，在競爭營業額、排名及從業人數上，除龍頭老大安麗及其他因產品較特殊，例如薰香、內衣等，競爭較不激烈，其餘各家不可謂不激烈，目前已屬獨佔性競爭的態勢。直銷公司的生存門檻約在 50 名左右，其餘就看產品是否獨特，自身所需求的利潤如何而定，此一部份呈現出對直銷公司不利的狀況。

綜合以上五力分析的結果，我們預期產業的競爭狀況將更為激烈，也因此會擠壓各家公司的獲利。各家公司為了吸引更多從業人員，必然際出更吸引人的獎勵制度，也投入更多的產品研發、上市活動，而消費者也越來越精明，貨比三家絕不吃虧，本研究認為目前台灣的直銷產業由於市場趨於成熟飽和、獲利空間已相當有限，除非擁有獨家專利或非常優越的產品，消費者不得不向你購買，否則獲利的空間均隨市場競爭而逐漸壓縮。但近年來有許多公司著手在營運效率的改善，而彌補了獲利的能力，據剛出爐的天下 1000 大調查，前 5

名的直銷公司，獲利率仍然有可觀的成長，未來產業的成長，有許多公司寄望於大陸市場的早日開放，那個獲利空間才是更加寬廣的。

四、成本結構

各家直銷公司因制度的不同，各有其不同的成本結構，簡而言之，直/傳銷公司的成本中最主要的部分，按行政院公平交易委員會針對多層次傳銷事業經營調查報告¹⁵。(1)進貨/製造成本較多的公司(約39.79%)落在20~30%之間。進貨/製造成本所占比重之分布，八十九年多層次傳銷事業之進貨或製造成本總計107.82億元，占總營業額380.86億元之28.31%，較八十八年之29.83%，減少1.52個百分點。如按個別事業之比重之，以20%至未及30%計76家占39.79%為最多，其次係30%至未及40%者有40家占20.94%，10%至未及20%者計24家占12.57%再次之(見表4-8)。

表 4-8 進貨/製造成本比率分佈

單位：%

	總計	未及 10%	10%至未 及 20%	20%至未 及 30%	30%至未 及 40%	40%至未 及 50%	50%至未 及 60%	60%至未 及 70%	70% 以上
八十六年	100.00	3.75	9.58	32.08	24.58	15.42	5.42	3.33	5.83
八十七年	100.00	6.61	12.81	27.27	24.79	13.64	5.79	2.48	6.61
八十八年	100.00	8.13	11.96	33.01	26.32	6.70	7.66	1.91	4.31
八十九年	100.00	3.14	12.57	39.79	20.94	12.04	6.28	1.57	3.66

說明：未及 10% 之家數含因 89 年底開業或僅銷售勞務而未填進貨成本者。

資料來源：民國 89 年行政院公平交易委員會「多層次傳銷事業經營概況調查報告」。

¹⁵ 民國 90 年 6 月出版，民國 89 年行政院公平交易委員會「多層次傳銷事業經營概況調查報告」。

表 4-9A 進貨/製造成本比率分佈

單位：家

	總計	未及 10%	10%至未 及 20%	20%至未 及 30%	30%至未 及 40%	40%至未 及 50%	50%至未及 60%	60%至未 及 70%	70%以上
實數									
總計	191	6	24	76	40	23	12	3	7
按實施多層次傳銷時間分									
民國 74 年以前	5	-	-	3	1	1	-	-	-
民國 75 年至 79 年	10	-	-	5	1	3	1	-	-
民國 80 年至 84 年	45	2	2	18	12	5	2	1	3
民國 85 年以後	131	4	22	50	26	14	9	2	4
按事業所在地分									
北部地區	111	4	12	49	21	14	6	3	2
中部地區	35	-	6	13	8	4	1	-	3
南部地區	45	2	6	14	11	5	5	-	2
按資本額規模分									
未及 5 百萬元	24	2	4	8	3	2	1	1	3
5 百萬元至未及 1 千萬元	67	1	11	24	17	6	7	-	1
1 千萬元至未及 5 千萬元	76	2	9	33	12	12	3	2	3
5 千萬元以上	24	1	-	11	8	3	1	-	-
按營業額規模分									
未及 1 百萬	15	1	3	3	4	1	2	-	1
1 百萬元至未及 1 千萬元	43	1	3	13	10	8	5	-	3
1 千萬元至未及 1 億元	79	3	11	33	18	6	3	3	2
1 億元至未及 10 億元	44	1	7	21	6	6	2	-	1
10 億元以上	10	-	-	6	2	2	-	-	-
按員工人數分									
未滿 5 人	39	3	4	9	9	5	6	-	3
5 至 9 人	43	1	5	19	10	2	2	2	2
10 至 19 人	52	-	9	20	9	10	2	1	1
20 至 39 人	29	1	3	12	8	3	2	-	-
40 至 69 人	14	-	2	8	2	1	-	-	1
70 人以上	14	1	1	8	2	2	-	-	-
按國籍分									
國內公司	167	6	23	63	35	20	11	3	6
外商公司	24	-	1	13	5	3	1	-	1
按多層次傳銷採行情形分									
全部營業項目	125	4	18	54	22	16	6	1	4
部分營業項目	66	2	6	22	18	7	6	2	3

資料來源：民國 89 年行政院公平交易委員會「多層次傳銷事業經營概況調查報告」。

表 4-9B 進貨/製造成本比率分佈(續 1)

單位：%

	總計	未及 10%	10%至未 及 20%	20%至未 及 30%	30%至未 及 40%	40%至未 及 50%	50%至未及 60%	60%至未 及 70%	70%以上
百分比									
總計	100.00	3.14	12.57	39.79	20.94	12.04	6.28	1.57	3.66
按實施多層次傳銷時間分									
民國 74 年以前	100.00	-	-	60.00	20.00	20.00	-	-	-
民國 75 年至 79 年	100.00	-	-	50.00	10.00	30.00	10.00	-	-
民國 80 年至 84 年	100.00	4.44	4.44	40.00	26.67	11.11	4.44	2.22	6.67
民國 85 年以後	100.00	3.05	16.79	38.17	19.85	10.69	6.87	1.53	3.05
按事業所在地分									
北部地區	100.00	3.06	10.81	44.14	18.92	12.61	5.41	2.70	1.80
中部地區	100.00	-	17.14	37.14	22.86	11.43	2.86	-	8.57
南部地區	100.00	4.44	13.33	31.11	24.44	11.11	11.11	-	4.44
按資本額規模分									
未及 5 百萬元	100.00	8.33	16.67	33.33	12.50	8.33	4.17	4.17	12.50
5 百萬元至未及 1 千萬元	100.00	1.49	16.42	35.82	25.37	8.96	10.45	-	1.49
1 千萬元至未及 5 千萬元	100.00	2.63	11.84	43.42	15.79	15.79	3.95	2.63	3.95
5 千萬元以上	100.00	4.17	-	45.83	33.33	12.50	4.17	-	-
按營業額規模分									
未及 1 百萬	100.00	6.67	20.00	20.00	26.67	6.67	13.33	-	6.67
1 百萬元至未及 1 千萬元	100.00	2.33	6.98	30.23	23.26	18.60	11.63	-	6.98
1 千萬元至未及 1 億元	100.00	3.80	13.92	41.77	22.78	7.59	3.80	3.80	2.53
1 億元至未及 10 億元	100.00	2.27	15.91	47.73	13.64	13.64	4.55	-	2.27
10 億元以上	100.00	-	-	60.00	20.00	20.00	-	-	-
按員工人數分									
未滿 5 人	100.00	7.69	10.26	23.08	23.08	12.82	15.38	-	7.69
5 至 9 人	100.00	2.33	11.63	44.19	23.26	4.65	4.65	4.65	4.65
10 至 19 人	100.00	-	17.31	38.46	17.31	19.23	3.85	1.92	1.92
20 至 39 人	100.00	3.45	10.34	41.38	27.59	10.34	6.90	-	-
40 至 69 人	100.00	-	14.29	57.14	14.29	7.14	-	-	7.14
70 人以上	100.00	7.14	7.14	57.14	14.29	14.29	-	-	-
按國籍分									
國內公司	100.00	3.59	13.77	37.72	20.96	11.98	6.59	1.80	3.59
外商公司	100.00	-	4.17	54.17	20.83	12.50	4.17	-	4.17
按多層次傳銷採行情形分									
全部營業項目	100.00	3.20	14.40	43.20	17.60	12.80	4.80	0.80	3.20
部分營業項目	100.00	3.03	9.09	33.33	27.27	10.61	9.09	3.03	4.55

資料來源：民國 89 年行政院公平交易委員會「多層次傳銷事業經營概況調查報告」。

(2) 佣金支付成本，有 28.8 % 的公司介於 40-50 % 之間。佣金(獎金)支付情形，由於參加人與多層次傳銷事業間並無僱傭之關係，參加人之薪酬全視業績而定，優厚的獎金支付制度及福利計畫係吸引參加人加入之重要誘因，八十九年多層次傳銷業者之佣金支出總計 169.64 億元，占總營業額 380.86 億元之 44.54%，較八十八年之 44.83%，減少 0.29 個百分點。如就各事業分別觀察，佣金支付比率以占營業額 40%至未及 50%者最多，計 55 家，占 28.80%，其次為 50%至未及 60%者有 44 家，占 23.04%，第三為 30%至未及 40%者，占 18.32% (見表 4-10)。

表 4-10 佣金支付比率

單位：%

	總計	未及 10%	10%至未 及 20%	20%至未 及 30%	30%至未 及 40%	40%至未 及 50%	50%至未 及 60%	60%至未 及 70%	70% 以上
八十六年	100.00	5.83	7.08	9.58	17.92	25.42	21.25	8.75	4.17
八十七年	100.00	4.55	7.02	7.85	17.77	31.82	20.66	7.85	2.48
八十八年	100.00	9.09	5.74	8.61	19.62	20.57	25.36	7.66	3.35
八十九年	100.00	4.19	3.14	13.09	18.32	28.80	23.04	7.33	2.09

說明：未及 10% 之家數含因開業或其他特殊員因未填佣金支出者。

資料來源：民國 89 年行政院公平交易委員會「多層次傳銷事業經營概況調查報告」。

表 4-11A 佣金支付比率分佈

單位：家

	總計	未及 10%	10%至未 及 20%	20%至未 及 30%	30%至未 及 40%	40%至未 及 50%	50%至未及 60%	60%至未 及 70%	70%以上
實數									
總計	191	8	6	25	35	55	44	14	4
按實施多層次傳銷時間分									
民國 74 年以前	5	-	-	3	1	1	-	-	-
民國 75 年至 79 年	10	-	1	1	1	1	6	-	-
民國 80 年至 84 年	45	1	1	7	6	16	12	2	-
民國 85 年以後	131	7	4	17	25	37	25	12	4
按事業所在地分									
北部地區	111	6	2	15	23	36	22	4	3
中部地區	35	1	3	4	7	7	10	2	1
南部地區	45	1	1	6	5	12	12	8	-
按資本額規模分									
未及 5 百萬元	24	2	3	6	3	5	4	1	-
5 百萬元至未及 1 千萬元	67	2	2	13	13	16	15	4	2
1 千萬元至未及 5 千萬元	76	3	1	4	11	29	19	7	2
5 千萬元以上	24	1	-	2	8	5	6	2	-
按營業額規模分									
未及 1 百萬	15	5	1	1	2	3	2	1	-
1 百萬元至未及 1 千萬元	43	1	3	9	8	8	6	6	2
1 千萬元至未及 1 億元	79	-	1	11	17	28	15	5	2
1 億元至未及 10 億元	44	2	1	2	6	14	18	1	-
10 億元以上	10	-	-	2	2	2	3	1	-
按員工人數分									
未滿 5 人	39	5	2	9	4	6	5	6	2
5 至 9 人	43	1	-	6	14	12	6	4	-
10 至 19 人	52	1	2	5	8	18	14	2	2
20 至 39 人	29	1	1	3	2	12	10	-	-
40 至 69 人	14	-	1	-	5	4	3	1	-
70 人以上	14	-	-	2	2	3	6	1	-
按國籍分									
國內公司	167	7	5	19	31	48	39	14	4
外商公司	24	1	1	6	4	7	5	-	-
按多層次傳銷採行情形分									
全部營業項目	125	3	2	16	21	39	33	9	2
部分營業項目	66	5	4	9	14	16	11	5	2

資料來源：民國 89 年行政院公平交易委員會「多層次傳銷事業經營概況調查報告」。

表 4-11B 佣金支付比率分佈 (續 1)

單位：%

	總計	未及 10%	10%至未及 20%	20%至未及 30%	30%至未及 40%	40%至未及 50%	50%至未及 60%	60%至未及 70%	70%以上
百分比									
總計	100.00	4.19	3.14	13.09	18.32	28.80	23.04	7.33	2.09
按實施多層次傳銷時間分									
民國 74 年以前	100.00	-	-	-	60.00	20.00	20.00	-	-
民國 75 年至 79 年	100.00	-	10.00	10.00	10.00	10.00	60.00	-	-
民國 80 年至 84 年	100.00	2.22	2.22	15.56	13.33	35.56	26.67	4.44	-
民國 85 年以後	100.00	5.34	3.05	12.98	19.08	28.24	19.08	9.16	3.05
按事業所在地分									
北部地區	100.00	5.41	1.80	13.51	20.72	32.43	19.82	3.60	2.70
中部地區	100.00	2.86	8.57	11.43	20.00	20.00	28.57	5.71	2.86
南部地區	100.00	2.22	2.22	13.33	11.11	26.67	26.67	17.78	-
按資本額規模分									
未及 5 百萬元	100.00	8.33	12.50	25.00	12.50	20.83	16.67	4.17	-
5 百萬元至未及 1 千萬元	100.00	2.99	2.99	19.40	19.40	23.88	22.39	5.97	2.99
1 千萬元至未及 5 千萬元	100.00	3.95	1.32	5.26	14.47	38.16	25.00	9.21	2.63
5 千萬元以上	100.00	4.17	-	8.33	33.33	20.83	25.00	8.33	-
按營業額規模分									
未及 1 百萬	100.00	33.33	6.67	6.67	13.33	20.00	13.33	6.67	-
1 百萬元至未及 1 千萬元	100.00	2.33	6.98	20.93	18.60	18.60	13.95	13.95	4.65
1 千萬元至未及 1 億元	100.00	-	1.27	13.92	21.52	35.44	18.99	6.33	2.53
1 億元至未及 10 億元	100.00	4.55	2.27	4.55	13.64	31.82	40.91	2.27	-
10 億元以上	100.00	-	-	20.00	20.00	20.00	30.00	10.00	-
按員工人數分									
未滿 5 人	100.00	12.82	5.13	23.08	10.26	15.38	12.82	15.38	5.13
5 至 9 人	100.00	2.33	-	13.95	32.56	27.91	13.95	9.30	-
10 至 19 人	100.00	1.92	3.85	9.62	15.38	34.62	26.92	3.85	3.85
20 至 39 人	100.00	3.45	3.45	10.34	6.90	41.38	34.48	-	-
40 至 69 人	100.00	-	7.14	-	35.71	28.57	21.43	7.14	-
70 人以上	100.00	-	-	14.29	14.29	21.43	42.86	7.14	-
按國籍分									
國內公司	100.00	4.19	2.99	11.38	18.56	28.74	23.35	8.38	2.40
外商公司	100.00	4.17	4.17	25.00	16.67	29.17	20.83	-	-
按多層次傳銷採行情形分									
全部營業項目	100.00	2.40	1.60	12.80	16.80	31.20	26.40	7.20	1.60
部分營業項目	100.00	7.58	6.06	13.64	21.21	24.24	16.67	7.58	3.03

資料來源：民國 89 年行政院公平交易委員會「多層次傳銷事業經營概況調查報告」。

表 4-12 領取佣（獎）金參加人平均佣（獎）金分佈情形

單位：%

	總計	未及一萬元	一萬元未及五萬元	五萬元未及十萬元	十萬元未及二十萬元	二十萬元未及三十萬元	三十萬元以上
八十六年	100.00	22.92	59.58	11.25	3.75	0.83	1.67
八十七年	100.00	19.83	64.05	11.57	2.89	-	1.65
八十八年	100.00	29.19	57.89	7.18	3.35	0.48	1.91
八十九年	100.00	34.55	57.59	4.71	2.09	1.05	-

資料來源：民國 89 年行政院公平交易委員會「多層次傳銷事業經營概況調查報告」。

根據調查結果統計，八十九年領取佣(獎)金參加人數計 57 萬 9 千人，而各事業支付佣(獎)金總額為 169.64 億元，則領取佣(獎)金者平均每人獲得佣(獎)金 29,299 元，較八十八年之 24,799 元增加 4,500 元。就各事業分別觀察，有 110 家其領取佣(獎)金參加人平均佣(獎)金為一萬至未及五萬元，占 57.59%，其次係未及一萬元者計 66 家占 34.55%，五萬至未及十萬元者有 9 家占 4.71%居第三。

合計進貨/製造成本及佣金支付兩項約佔直銷公司之 60~80%，也就是直銷公司將絕大多數的成本支付於佣金部分，此外直銷公司尚有其固定成本及管銷成本，估計各家公司依成本結構之差異，其淨利並非如想像中好，約在 10% 上下。

若直銷公司有利潤較高的商品且佔其商品組合之銷售比例較高，或擁有某些專利，健康食品字號等可訴求差異化之商品，則有機會賺取較高的利潤，由此可見認為直銷商品是謀取暴利的觀念並不正確。除了非法經營的短視公司之外，正規的直銷公司均需以市場機制來衡量其商品之售價及直銷商之佣金結構。

五、產業趨勢與發展

世界直銷協會理事長 Neil H. Offen，於 2002 年來台參加直銷協會的活動時，提供了對直銷這個產業許多清晰而寶貴的資料。

台灣是目前直銷商參與比例最高的地區，亞洲是直銷最大的市場。2001 年與 2002 年由於所有在世界直銷聯盟銷售的金額都需換算成美金，加上美金疲弱及日本經濟衰退，雖然數字較 2000 年小，但看起來應持平。

每週全世界有超過 40 萬人加入直銷公司。2012 年將有 2 億多人投入直銷市場，大部分的人是兼職或消費者，專職約佔 10 %。共有七類直銷銷售人員，有些人有多種身份，例如：第一類為批發商/經銷商，主要是買批發價、折扣價，他們不轉賣，翻譯成優惠顧客（沒有確定的人數百分比）；第二類為短期有特定目標的加入者，若家裡缺一些東西，加入之後賺一些錢買家用品就離開；第三類為兼職、改善其生活為目的的加入者，他們每週花 5-10 小時，每月賺約 5000 美金來改善其生活，直銷公司若有很多此種人，他們的收入相對較低；第四類為生涯發展者，把直銷當作事業機會的約佔 10 % 之美國人口，10 年前佔 6 %，他們每週花 40 小時在直銷工作上，此種人收入最高；第五類為社交關係維護者，他們特別重視人際家庭關係；第六類為想獲得尊重表揚的人；第七類的人是想分享產品的好處，由於深深喜愛產品，他們希望把使用產品的經驗分享給其他人。在美國平均每人每週花超過 5 小時在直銷工作上，每 12 個人才能組成全年週轉率，但他們都能達成他們自己的目標。台灣目前直/傳銷的趨勢是上升曲線，包括銷售額（以批發價計算）及從業人員的數字，上述七類人員均存在於台灣的直/傳銷結構中。

(一) 直銷趨勢

- 1.趨向多層次傳銷：美國有 80 % 的直銷公司採用多層次傳銷，美國 AVON 也改成多層次傳銷，他們有三層，歐洲有 50 % 的直銷公司是多層次傳銷。
- 2.現在也有直接訂單系統 (direct order); 另外有一些公司有網路的訂貨系統，其實已經有很多公司都有此系統。
- 3.直接宅配 (direct shipment) 由於電腦發達，公司直接把貨送到訂貨人手上，獎金直接由公司發給直銷商。
- 4.家庭聚會 (party plan) 在美國發展最快是家庭聚會。
- 5.一對一或組織對組織的行銷方式。
- 6.高單價的商品也存有市場性。
- 7.從業人員有專職也有兼職，有男有女也有夫妻檔。

任何消費產品在全世界都有直銷公司在銷售，整個直銷產業應該是一個通路，所以有時不定位傳銷是一個產業，直銷跨百業。

(二) 國際趨勢

跨國推薦是日漸蓬勃的趨勢，由於電腦系統及網際網路的發達，使得直銷以變得無國界，以下趨勢已日漸明顯：

- 1.跨國計佣。
- 2.採會員制的公司越來越多，Melaleuca 在美國每個月有 30 萬個重複訂單，每張訂單超過 35 元美金。
- 3.網路推薦。

(三) 以顧客為導向的趨勢

台灣的直銷業者也在直銷的經營上作一些變革及提升，直銷從 1980 年代的機會導向（參加者以致富為動機），轉到 1990 年的經營導向（事實上在直銷能成功且賺到錢的人是那些有心的經營者，同時也培養了很多訓練人才），到現在的顧客導向（以末端消費者的需求為主，區隔產品，展現專業的素養）同時配合 E 化時代的來臨有很多傳統的做法要跟著更動。

第四節 顧客分析

一、市場區隔分析，從直銷的領域來看可分為

(一) 多層次傳銷 (multi-level marketing)

推廣或銷售之計劃組織，參加人給付一定代價（給付金錢、購買商品、提供勞務或負擔利益），以取得推廣、銷售商品或勞務及介紹他人參加之權力，並因而獲得佣金、獎金或其他經濟利益，（公平交易法第 8 條）。

(二) 直銷 (direct selling)

凡是透過人員到顧客家裡或工作場所去銷售產品的方式即為「人員銷售」，簡稱「直銷」，而運用此方式銷售商品的公司或行業稱為直銷業，從事直銷工作的人員稱為「直銷商」。

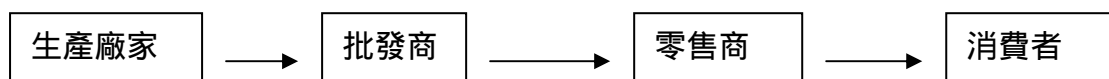
(三) 消費者直效行銷 (consumer direct marketing)

個案公司所採用之行銷方式較為特別，自成一格，稱為「消費者直效行銷」，在本質上較接近直銷，但其銷售模式在某些地方又很接近零售，主要因為個案公司採行複合式的營運模式，具有賣場店面，同時亦接受像一般直銷公司的電話、傳真、郵寄、語音及型錄等訂購方式。在某些地方個案公司須與直/傳銷產業競爭，某些部分也在與零售業重疊，同時個案公司也具備傳銷公司的特質，提供給經營型的直銷人員獎勵制度。因此可以說明個案公司所在的市場為台灣本土，與其他直銷公司的競爭部分在於經營型的直銷商，及產品種類雷同的自用型消費者，與零售市場的競爭部分在於價位相近的同類商品，此部份會造成消費型會員的比較利益選擇。

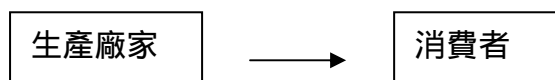
目前個案公司 100 % 的商品均由美國原裝進口，除了支援香港極小部分的需求之外，99 % 銷售於台灣市場全部的會員，不管是經營型

或消費型均是商品的直接使用者，而且絕大部分不再轉買給其他人，因此稱為「消費者直效行銷」(consumer direct marketing)，他融合了數種不同的行業：郵購、直效行銷、日常消費用品、倉儲物流管理、資訊處理等行業的行銷特色與精神。

1.傳統的行銷通路為：



2.消費者直效行銷方式為：



二、顧客來源分析

個案公司之顧客來源 69 % 為過去曾參加直/傳銷公司的經營型直銷商，及消費型會員，其中又有 31 % 的會員從未加入其它直銷公司¹⁶，可見個案公司吸納了一些純消費型的會員，而且可以認同公司的行銷理念。年齡為 30~50 歲為最多 (佔 71 %)，女性佔 72 %、男性佔 28 %，已婚有小孩者佔 74 %；教育程度高中 (含大學) 以上佔 89 % 有 70 % 為有工作的兼職者，家庭平均收入 85000 元以上佔 41 %，可見其會員之生活水準不錯。

¹⁶ 根據個案公司 2001 年大調查資料

三、顧客購買動機

以下幾點是顧客向個案公司購買產品的主要動機：

(一) 喜歡環保概念的產品

個案公司在進入台灣市場的初期，即以生態環保的家用清潔產品切入市場，且陸續在全省開設多家環保超市，有一些愛用者因從國外得知個案公司已進入台灣市場，而主動加入成為愛用者。同時個案公司亦強調產品的濃縮，可以稀釋成許多倍來使用，可以達到減少包裝污染，省錢又經濟的效用。近兩三年來除了家用環保概念產品，又推出了體內環保的營養輔助食品，且具有獨特訴求，引起消費者的認同。

(二) 優質產品、合理價格

個案公司的行銷宣傳及教育訓練方式，頗為獨特，尤其是上層的領導人及經營型的消費者，善用顧問式的示範方式（顧問式意即要讓顧客認同其專業，幫顧客解決問題，就有如名醫較一般醫生更具銷售能力），把產品的特點及優點宣揚出來，而其價格（含給會員的佣金點數）又較其他直銷公司更為低廉，主要是個案公司將本身的商品訂位在高消耗、高週轉率的日常生活用品，因此價格要很有競爭力。

(三) 認同公司理念

在直銷領域當中，個案公司的進入門檻是較低的，甚至在早期大概是最低進入門檻的其中一家，而且不必囤貨，沒有傳統直銷的包袱，每個月消費的金額約 1500 元左右，不管是經營者或是消費者，都不需要轉賣產品，而且公司有強大的行銷後盾支援，為會員處理所有的後勤支援，消費者只需作一件事，就是「換品牌」，把家中目前所使用的日常用品，改換成個案公司的產品即可。有心經營的人在加

入公司後，會發現其收入遠較其他公司優厚，這種給消費者信心，給經營者誘因的制度，使得個案公司在進入台灣的第三年就擠身直銷業的前五大¹⁷。

四、顧客尚未滿足的需求

由於直銷產業的商品包羅萬象，可以說直銷納百業，目前的數十萬名會員中，當然希望有如「大潤發」的「一次購足」觀念，最好公司可以賣所有的產品，其中又以健康食品的呼聲最高，顧客希望除了營養輔助食品、還能針對某些特殊需求，例如保肝、減重、降低膽固醇等，有真正保健訴求的產品。另外也希望個案公司能開闢更多販售點來增加其購物的方便性，同時對於個案公司細心規劃萬一會員忘記於當月購物時，公司會主動代為送貨到府的「預備訂單」制度，也希望有更彈性的做法。總之，更具特色功能的產品及購物的方便性是顧客希望再加強的地方。

¹⁷ 依據天下雜誌 1000 大企業中的 500 大服務業，2000~2002 年之調查報告。

第五節 競爭對手分析

一、 現有競爭對手

截至 90 年底止，國內報備直傳銷的家數共有 651 家，實際營業 215 家（見表 4-13），由於各家營業規模及產品項目不同，故本研究以營業額 10 億元以上，且依據公平交易委員會、時報週刊及天下雜誌近三年之 500 大服務業之直/傳銷前五名的公司作為競爭對手（見表 4-15）。

表 4-13 台灣直/傳銷現況（至 90 年底止）

營業額	100 萬以下	100-1000 萬	1000 萬-1 億	1 億-10 億	10 億以上
家數	29 (13.49 %)	57 (26.51 %)	73 (33.95 %)	46 (21.40 %)	10 (14.65 %)

層級數分布	2---3 層	4---8 層	9 層以上
家數比例	6.05 %	67.44 %	26.51 %

資本額	500 萬以下	500~1000 萬	1000~5000 萬	5000 萬以上
家數	42 (19.54 %)	67 (31.16 %)	81 (37.67 %)	25 (11.63 %)

說明：1. 2001 年全年總營業額 385.73 億元。

2. 報備 651 家，實際營業 215 家。

3. 國籍：本國 186 家，美商 14 家，日商 10 家，其他 5 家。

資料來源：中山大學直銷學術研發中心

表 4-14 2000-2001 年台灣直銷業業績前 10 大排行榜

單位：億元新台幣

No.	2000 年		2001 年	
	公 司	業 績	公 司	業 績
1	安麗	39.4	克緹(台商)	42
2	台灣善美得	35.5	安麗(Amway)	36.64(9.50%)
3	克緹	35	台灣善美得	33
4	如新	27.3	如新(NuSkin)	25.44(6.60%)
5	美樂家	21	伯格(法國進口)	24.9
6	玫琳凱	19.52	美樂家(Melaleuca)	22(5.70%)
7	伯格	18	玫琳凱(Mary Kay)	18(4.67%)
8	台灣妮芙露	18	台灣妮芙露(日本公司)	16
9	丞燕	14.7	賀寶芙(Herbalife)	12.96(3.36%)
10	賀寶芙	12	丞燕(E. Excel)	10(2.60%)
	總 計	240.42		240.94
	產業總額	381.85		385.73
	10 大營業額所佔比例	63.13%		62.46%

說明：1. Avon 因為銷售通路多元化，所以沒有列入調查。
 2. 克緹公司的數據也許有包含其他通路的營業額，但無法查證。
 3. 其他的美商公司較大的有 SunRider, Morinda, Essentially Yours, Unicity, Synergy, 其營業額均尚未達 10 億台幣。
 資料來源：時報週刊 (1267 期 p. 81) 2002.06.04

表 4-15 500 大服務業之直/傳銷前五名排名表

公司	2000 營業額	排名	2001 營業額	排名	2002 營業額	排名
克緹 L	35 億	207	42 億	173	50 億	146
安麗	38.48 億	193	36.64 億	198	38.89 億	174
如新	27.3 億	259	25.44 億	286	29 億	225
伯格	18 億	389	20 億	292	27.8 億	230
美樂家	21 億	340	22 億	317	22.5 億	282

說明：1. "L"代表國內公司
 2. 天下雜誌的排名為每年提報更新。(變動式)
 資料來源：天下雜誌 2001-2003，1000 大調查。

其中又因產品屬性有所差異，本研究認為有兩家公司可列為主要競爭對手：

（一）台灣安麗公司

位於美國密西根州亞達城(Ada, Michigan)的安麗公司，於 1959 年由狄維士(Richard M. DeVos)與溫安洛(Jay Van Andel)創立。當年，他們兩人憑著數年的商場經驗與冒險患難的精神，以自家的地下室作為辦公室和貨倉，為安麗開啟了扉頁；當時，他們只有一項叫做 L.O.C. 的產品(即安麗多用途軟性濃縮洗潔劑)和一個獨特的「直銷計畫」；開業後的第一年，營業額已達五十萬美元。

狄維士與溫安洛從創業至今，始終合作無間，並以最堅定的信念，最執著的態度，「為消費者供應最佳品質的產品，為社會大眾提供一個自行創業機會」。

1971 年，第一個海外公司——安麗澳大利亞分公司——成立之後，安麗以優異品質的產品和完備的直銷計畫，將安麗的機會散播到全球各地，隨著業績蓬勃發展，安麗現今已是一個聲譽卓著的跨國企業。

30 多年來，以著堅定的信心，跨著穩健的步伐，安麗公司在 95/96 會計年度的零售額達到 68 億美元以上，在富比士(Forbes)雜誌評選的九五年美國五百大企業中，名列第二十二大私人企業。目前，安麗全球員工逾 14,000 人，廠房設施達 390 英畝，自行生產 400 多種產品，旗下直銷商人數突破 300 萬人，種種斐然成就，在在印證安麗直銷計畫的完善與確實可行。現今，安麗已成為家喻戶曉的名字，同時也是全球規模最大、最具領導地位的直銷公司之一。

安麗自一九八二年在台灣成立以來，辦公室從五十坪擴張到一千一百坪，職員也從十餘人增加為二百五十人。

由於禁得起考驗，今天的安麗不但是台灣歷史最悠久的直銷公司之一，直銷商人數及營業績效，亦始終保持領先的地位。民國 87 年並榮獲國內知名財經雜誌，評為「標竿企業」聲望第四十四名，在百貨批發流通業中雄鋸第五名。而安麗台灣於 87 年以五十三億元的營收，在安麗各國分公司中排名第四，旗下直銷商總數也突破二十四萬人，再次繳出一張耀眼的成績單。

現址位於台北市敦化北路 168 號 11 樓的安麗日用品股份有限公司，面積達 1,148 坪，聘有經驗豐富的各式專業、管理人員，職員工人數逾 200 人，個個敬業樂群，為創造更健全的從業環境兢兢業業、奮發不懈。此外，另在桃園縣蘆竹鄉南坎路 2 段 21 號以及高雄縣路竹鄉中山南路 110 號之 1 分別興建巨型現代化倉庫，並於台中、高雄各設立一發貨中心，以發揮最高的效率，提供更便捷的訂貨、送貨服務。

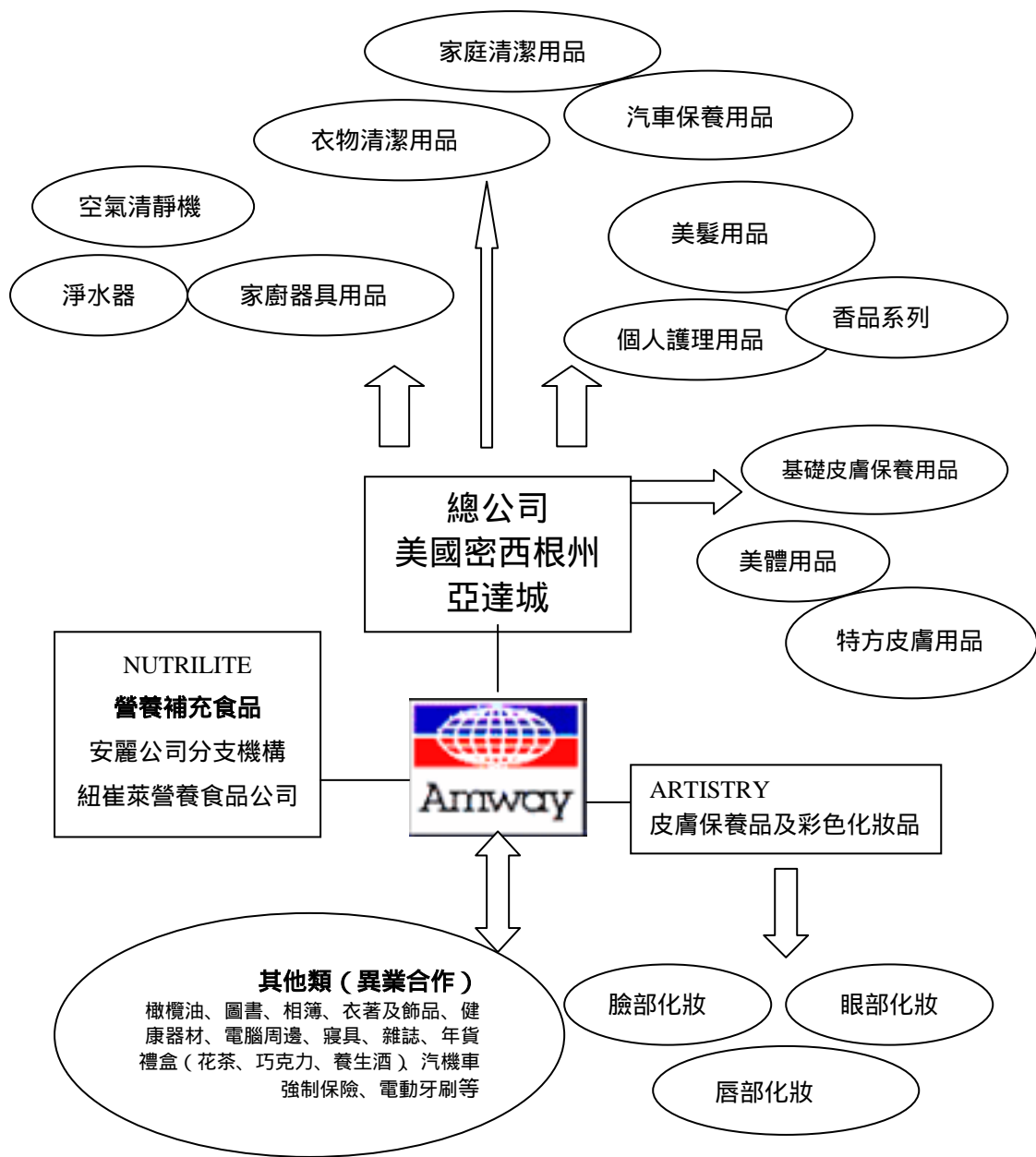


圖 4-10 安麗公司產品與品牌分類圖表

安麗台灣大事紀

總經理 劉明雄

員工/直銷商 安麗台灣公司共有250多名職員

安麗直銷商在台灣超過16.6萬人

安麗直銷商是獨立的商人，並非公司員工

營業狀況 安麗台灣分公司1982年11月成立，直至1998年8月31日的會計年度，營業額達新台幣46.0億元。

產品及服務 現銷售400餘項安麗產品，產品包括：個人保養品及化妝品系列、家庭清潔用品系列、家用器具系列、營養補充食品系列、教育用品系列和禮盒系列。

製造生產 產品製造主要在美國密西根州亞達城安麗公司總部，和美國加州賓納鎮紐崔萊營養食品公司二地。部份安麗特定產品也委託澳洲、大陸、比利時、法國、日本、紐西蘭、英國和西德等地的專業製造廠生產製造。

設施 台北辦公室佔地1,148坪；桃園倉庫佔地1,800坪，位於桃園縣蘆竹鄉南崁路2段21號；高雄倉庫佔地4,400坪，位於高雄縣路竹鄉中山南路110號之1；高雄發貨中心佔地140坪，位於高雄市三區陽明路55號，及台中發貨中心佔地500坪，位於台中市永春東路800號。

公益活動 台灣安麗公司、安麗直銷商及安麗員工，積極投入各項社會公益活動，將關懷傳送至社會各個階層，觸角涵蓋急難救助、兒童保護、教育、體育、文化藝術、都會發展、聯合勸募、及環境保護，總計贊助舉辦超過33項

公益活動。

獲獎與榮耀 安麗公司屢獲各項殊榮，包括：台灣經濟學院頒發「1993年度台灣地區企業經營績效」第2名；1996年6月榮獲財政部及台北市政府「開立統一發票績優營業人」表揚；1997年5月「商業周刊」之「直銷業知名度、形象、最常購買的直銷品牌、營業額排名」一枝獨秀蟬聯全部第一名；1997年11月經貿企業文化協會之「企業文化薪傳獎」；1997年12月聯合報系等之「金站獎最佳動線規劃網站」；1998年10月獲頒全國商業總會「金商獎」，接受 李總統及蕭院長當面之肯定。

直銷協會 為促進國人對直銷的了解，維護直銷業的良好形象並保障消費者的權益，台灣安麗公司於1990年與國內具規模的直銷公司創立「中華民國直銷協會」，目前台灣安麗公司擔任該會常務理事職務。

（二）如新公司台灣分公司

1984年，如新公司 Nu Skin 還只是美國猶他州普羅沃市(Provo City,Utah)中西部鎮上的一家小型企業，生產高品質的個人保養品及健康食品，創辦人羅百禮(Blake M.Roney)、羅可高(Kirk Roney)、羅樂賓(Brook Roney)、戴純娣(Sandie Tillotson)及倫兆勳(Steve Lund)等幾位夥伴，以『薈萃優質·純然無瑕』(all of the good,none of the bad)為理念，當初僅以五千元起家。雖然企業發展極需資金奧援，如新不向銀行貸款的作風，卻十分執著！1992年，正值如新大步跨向全球市場的當時，總造價高達兩千六百萬美元的總部大樓及倉儲貨運中心，正式落成啟用時，所有費用均以現金付清。這種有多少錢，就做多少事的務實作風，使得美國 Dun & Bradstreet 財務評等公司，給予如新公司的財務及綜合信用，評等為最高的 5A1 級！

自 1990 年以來，如新開始邁向國際舞台，到今天已橫跨四大洲二十幾個國家及地區，並在台灣、加拿大、香港、紐、澳、日、英、法、德、比、荷、韓、西班牙、愛爾蘭、泰國、菲律賓等地，陸續成立分公司，且早已創造了年營業額超過十幾億美元的輝煌成果。如新台灣分公司成立於 1992 年，初來台時，才一年的時間，就擠身前十大傳銷公司之林，且每年都以極快的速度向前衝刺。根據商業周刊 1996 年 5 月委託哈里士國際調查，如新公司的形象排名第二、最常購買的產品第二、知名度第三。而在前十大公司中，如新是最年輕的公司，在短短的六年中，1997 年以年營業額五十億元，成為台灣第一大傳銷公司。

如新台灣分公司現有台北、台中、台南、高雄分公司及設立在南崁的現代化物流中心；員工人數 243 人，直銷商人數約二十萬人。

1993 年傳銷世紀雜誌社的統計資料顯示，如新公司僅成立一年即進入前十大直銷公司。1998 年天下雜誌及商業周刊所做的台灣五百大服務業調查，如新公司分別名列第 96 名(天下)及第 128 名(商周)，是直銷業的龍頭，甚至超越一般傳統行業，顯示如新公司業績優異，一般直銷公司無可匹敵。

1.在產品方面

- (1) 產品有競爭力：如新公司網羅世界一流的學者與研究人員成立研發小組，以「百利而無一害」的最好成份研製產品，效果卓著。
- (2) 專利成份：如新公司擁有業界獨一無二的優質專利成份。
- (3) 產品線健全：如新公司擁有個人保養品及 IDN 營養補充品兩大產品線，豐富而齊備，幫助人從頭到腳、由內而外獲得美麗與健康。個人保養品超過 100 項，包括髮絲、臉部、全身、口腔保健、兒童護理、彩妝等六大系列。IDN 營養補充品有

近 20 項產品，涵蓋兒童、婦女、中老年人適用的各項產品。

二、潛在競爭對手

本研究認為零售市場，特別是百貨超市、便利商店、販售家用清潔用品、個人清潔保養用品、營養輔助食品、臉部保養化妝品等，亦為本產業的潛在競爭對手，由於產品線的重疊及價格的競爭，通路的普及性、購物的便利性、大賣場的吸納人潮效果，造成顧客在選購上的比較，是一股很強大的競爭壓力。另外，近來興起之郵購或於便利商店開架式宣傳的電話、型錄販售商品系統，也是不容忽視的一股力量，尤其是在消費型顧客的購買決策流程中，這些潛在的競爭對手所提供的商品及服務價位，是造成對本產業的一項潛在威脅。

第六節 關鍵成功因素暨機會威脅的認定

一、關鍵成功因素理論探討

關鍵成功因素(key success factors, 簡稱 KSF ; 或 critical success factors)最早由 Daniel (1961) 提出, 他認為一間公司的資訊系統必須經過分辨與選擇, 將其重點放在關鍵因素上。大多數的產業通常會有三到六個決定成功與否的因素, 若一間公司想要成功, 就必須在這些關鍵工作上有極佳的表現。他並舉例說明: 如在汽車產業, 款式、有效率的經銷體系以及製造成本的控制是其關鍵成功因素; 在食品加工業, 新產品的發展、良好的配銷系統、有效果的廣告是其關鍵成功因素; 在人壽保險業, 其關鍵成功因素則是經紀人員的培養、業務員的有效控制與創新的保險產品。

關鍵成功因素是管理階層可以透過決策來影響的變數, 同時亦對產業中不同公司的整體競爭地位有重大影響。這些變數會因不同產業而不同, 而在特定產業中, 關鍵成功因素是由二組變數互動而得, 亦即所處產業經濟、技術的特性 (例如市場區隔、購買動機、產品差異化程度), 以及在產業中不同企業建立之策略所賴的競爭武器 (例如銷售的效能、相對的產品品質)。因此 Hofer & Schendel (1978) 所認為的關鍵成功因素受外在產業及競爭環境影響很大。

對任何企業來說, 關鍵成功因素是少數幾個如果能夠滿足, 其結果就能確保組織能成功表現的領域。這些少數關鍵領域是一企業要繁盛就要「每一件事情都必須做對」。如果在這些領域的結果不適當, 組織的努力就無法如其所預期。因此關鍵成功因素是組織要達成其目標的必要條件。他亦指出關鍵成功因素有四個主要來源: 1. 特定產業的結構, 2. 競爭策略、產業定位及地理區域, 3. 環境因子, 4. 暫時性因子。

企業可以用關鍵成功因素來取得策略優勢，其認為資本、人力、時間都是相當稀少的資源，惟有將資源運用到攸關成敗的關鍵領域，並比競爭者更有效執行，才可使自己處於真正的優勢地位。因此大前研一是從「競爭優勢觀點」來看關鍵成功因素。

關鍵成功因素是一些特性、情況或變數，其若能適當支撐、維持或管理時，即可以對一企業在特定產業競爭成功與否有重大影響。關鍵成功因素可以是某種特性，例如價格優勢；亦可以是某種情況，例如資本結構或有利的顧客組合；亦可以是產業結構的特性，例如垂直整合。因此 Leidecker & Bruno (1984) 所認為的關鍵成功因素包含範圍最廣。

此外，關鍵成功因素的觀念適用三種層面的分析：1. 企業本身層面，2. 產業的層面，3. 經濟、社會及政治總體環境層面，針對每一層面分析都可以提供潛在關鍵成功因素的來源。在設計企業的管理資訊系統或管理控制系統時，愈是總體導向的層面則愈不重要。

關鍵成功因素是一組資產及技能，其能夠提供競爭成功的基礎。成功的企業通常在關鍵成功因素上的表現強勢，而且每一個關鍵成功因素都不弱。而策略的發展就是要去做一個困難的判斷，亦即判斷什麼是未來的關鍵成功因素。同時 Aaker(1992)亦指出關鍵成功因素有二種型態：

1. 策略的必要性：亦即擁有此種關鍵成功因素不一定能夠提供競爭優勢，因為其他競爭者也同時擁有，但缺少它會導致嚴重的缺失。
1. 策略的強勢性：亦即是企業所擅長的，且這些資產及技能優於競爭者，為企業帶來競爭優勢。

因此關鍵成功因素是能為企業帶來持續的競爭優勢，特別是未來的關鍵成功因素。

許多學者提出關鍵成功因素來源的確認的方法，以下是這些確認

方法的摘要，本研究將參照這些方式來尋找直銷業的關鍵成功因素。

要確認關鍵成功因素有二種方法：第一種是「剖解市場法」，步驟依序是：

- 1.運用想像將市場以產品及顧客群兩個構面剖解開來。
- 2.確認各個區隔市場，並認清哪一個區隔市場具有策略重要性。
- 3.在關鍵性區隔市場發展出產品及市場策略，然後再分派執行策略的職責。
- 4.把每一個區隔市場所需投入的資源加在一起，然後再從公司可用資源的角度決定其優先順序。

第二種方法是「比較成功與失敗者的區別」，尋找成功公司與失敗公司不同處，然後分析二者的差異，並探究其原因。

為了找尋各行業的關鍵成功因素，必須詳細檢查整個營運的每一個環節，從原料的取得、生產設備、產品設計、生產技術、銷售人員的品質及數量、後勤支援、售後服務。只要掌握一、兩個關鍵階段就能建立競爭優勢。

另外，關鍵成功因素還有八種確認方法。各種方法及其著重點、來源，如表 4-16 所示。

Leidecker & Bruno 亦指出八種方法的優、缺點，偏向總體面的方法可以描繪出較完整的關鍵成功因素，較能找出未來的方向，而偏向個體面的方法可使管理人員集中焦點，而且也較容易直接運作。

表 4-16 關鍵成功因素之確認方法

方法	著重點	來源
環境分析	總體面	公司高階主管對環境的偵測、計量模型、社會政治顧問團體
產業結構分析	總體面、產業面	各種產業結構的架構分析
產業、企業專家	產業面、個體面	各種對該產業了解深入的專家學者或從業人員
競爭分析（集中在企業如何競爭的競爭環境分析）	產業面、個體面	公司直線或幕僚、內外部顧問
產業領導者分析	產業面、個體面	公司直線或幕僚、內外部顧問
企業本體的全盤性分析	個體面	企業內部幕僚群
企業本體的暫時性、突發性因素分析	個體面	內部幕僚、腦力激盪、高階決策階層的觀察
PIMS 結果	產業面、個體面	PIMS 計劃的結果報告

資料來源：Leidecker, Joel K. & Albert V. Bruno, "Identifying and Using Critical Success Factors", Long Range Planning, Vol.17 No.1 1984, p.26。

要找出產業的關鍵成功因素，最簡捷的方法是：分析該產業完成最終產品或服務的過程中各階段的附加價值。企業活動各階段的附加價值比例是找出關鍵成功因素的最佳指標。凡附加價值高，而取得上亦具相對優勢之活動，對企業而言可以作為關鍵成功因素之來源；若附加價值高，但各企業取得沒有障礙，則取得這些資源並不具有優勢，亦不足以構成關鍵成功因素的來源。

綜合上述，關鍵成功因素的來源大致可分為總體環境面、產業面、個體面（從個別企業體）。找尋關鍵成功因素可從企業所處的總體經濟、政治、社會環境著手，亦可從產業結構、競爭對手及產業專家經驗中找出關鍵成功因素，或從企業內部本身的價值活動找出關鍵成功因素。使用方法包括深入訪談、理論上分析架構、外部資料的分析、決策者的想像等。如何確認關鍵成功因素及使用何種方法端視使用者的目的而定。

若使用者是要找出企業本身的競爭優勢來源或者要制定競爭策略時，使用者必須跳脫企業本身，去看外在總體環境有什麼變化、產業結構或競爭者有什麼改變，此時可以由理論上的分析架構，或者外部資料，如競爭者狀況的分析，或者由決策者憑直覺去尋找關鍵成功因素，進而找出產業中的關鍵成功因素，依此判斷產業中的機會及威脅，再評估企業本身在關鍵成功因素方面的優、劣勢，進而形成策略目標。而本研究將朝此一方向對直銷業的關鍵成功因素進行分析。

二、直銷產業之關鍵成功因素

藉由前面對關鍵成功因素理論的再釐清，本研究認為成功的直銷公司須具備的條件包括下列幾項：

(一) 掌握消費者需求變動的產品

1. 直銷商品具備符合大多數消費者環境變遷所需、生活化的產品。

2. 高品質、易於示範操作與解說的產品

直銷的特性是人對人的銷售服務，因此品質會立即被檢視，商品要能讓任何人都能輕易作示範及解說。

3. 具有健康特質、崇尚自然、符合人體工學的產品

檢視公平交易委員會 2000 年所作之銷售量排行榜，其中前三名分別是營養保健食品 (29.92 %)，若再加上健康食品及減重食品，則可佔高達 35.26 %，第二名美容保養品 (27.05 %)，第三名衣著與飾品 (16.23 %) (見表 4-17)。這些佔銷售額 78.54 % 的商品，不論是針對身體或皮膚外觀保養均具有使消費者更健康的特質。

4. 複合式多功能及方便攜帶的產品

為了增加競爭力，複合式多功能的商品即因應生活趨勢的發展、短小輕薄的設計、方便消費者可以隨時隨地使用，且使用的次數、頻率可以增加。

表 4-17 多層次傳銷商品或勞務銷售概況

商品名稱	專業家數* (家)	結構比* (%)	營業額 (百萬元)	結構比 (%)	與上年比較 (百萬元)
總計	-	-	38,086	100.00	2,352
1.健康食品	6	3.14	716	1.88	704
2.營養保健食品	131	68.59	11,395	29.92	-657
3.減重食品	20	10.47	1,316	3.46	210
4.美容保養品	114	59.69	10,301	27.05	-1,583
5.清潔用品	59	30.89	2,310	6.07	216
6.健康器材	33	17.28	893	2.34	266
7.淨、濾飲水器材	35	18.32	705	1.85	-135
8.衣著與飾品	26	13.61	6,182	16.23	1,565
9.寢具	10	5.24	143	0.38	61
10.圖書文具及錄影音帶	24	12.57	213	0.56	-143
11.電腦及週邊用品	5	2.62	64	0.17	19
12.廚具、餐具	6	3.14	780	2.05	178
13.服務類商品	13	6.81	1,154	3.03	58
14.其他	34	17.80	1,914	5.03	-1,593

說明：部分事業兼售二種類型以上之商品或勞務，因此事業家數總和大於 215 家，結構比相加亦超過一百。

資料來源：民國 89 年行政院公平交易委員會「多層次傳銷事業經營概況調查報告」。

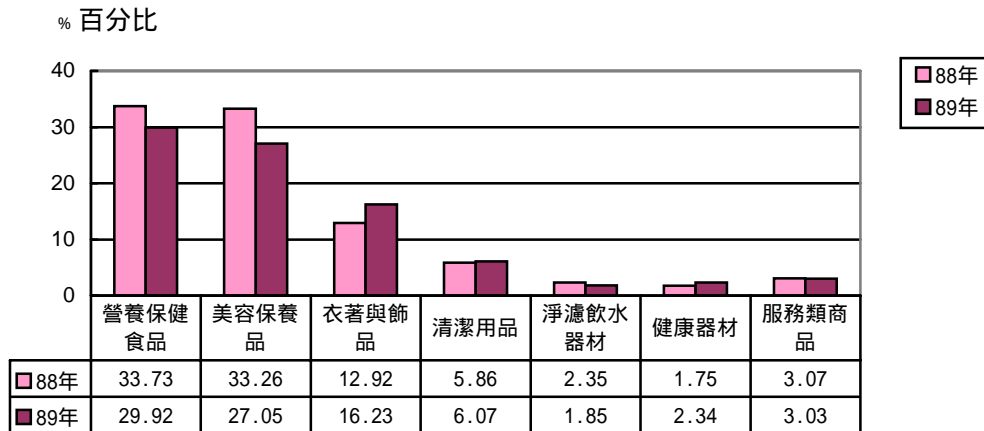


圖 4-11 商品或勞務銷售結構變動

（二）行銷通路及售後服務的革新能力

1.省卻購貨的時間

女性就業人口的增加與生活步調的緊湊，消費者花費於購物的時間受到限制，直銷商到府服務的作法省卻上街購物的時間，而且可以看到實物，不滿意可以退貨，相較於傳統通路，消費者可以從中獲得更有效的時間管理。

2.化被動為主動的行銷力，拉近人與人的距離

直銷公司的商品藉由直銷商對顧客的主動接觸，使行銷力轉為主動且積極，也更易發現潛在的顧客，同時擴大市場，也基於好東西要與好朋友分享的觀念，進而拉進人與人的距離，也是直銷商樂於主動銷售產品給顧客的動機之一。

3.完善退貨及售後服務的提供

消費者保護主義的興起也改變了消費者對企業的要求，不僅要求商品的安全性，對於售後服務也列入購買決策的考量。另外，配合消費者日益繁忙的生活，其退貨及售後甚至由原先服務的直銷商到府服務，以省卻消費者往返直銷公司的麻煩。

4.持續維持消費者的購買需求

直銷商與顧客直接接觸，可以建議產品購買，並可掌握所需商品的持續購買，而維持與顧客長期的購買關係，若不滿意，亦可透過人員的直接說明，降低顧客不滿意度，並提供更適合的商品，故而延續顧客的需求。

5.快速回應市場的需求變動

競爭者不斷推出產品，加上多元化社會及傳媒的刺激頻繁，消費者的需求不斷被衝擊，使需求呈現不穩定及多變性。直銷商

可以透過與消費者的直接接觸，快速反映問題給直銷公司，使直銷公司能較快且應市場多變的需求。

（三）產品資訊更有效提供的能力

1. 滿足消費者了解新商品及新資訊的需求

多元化社會雛形已定、科技改變步調加速、及消費者價值觀的改變，消費者除了需求的滿足之外，更有了解新商品及新資訊的慾望，而直銷公司透過直銷商的在職訓練以加強商品知識，同時，透過直銷商到府的介紹，可有效的解決消費者的疑慮並使其達到資訊上的滿足。

2. 有效的回報消費者潛在需求給直銷公司

面對面溝通的好處在於能經由訪談的過程，探知消費者對現有產品的滿意程度，及未被滿足的原因，而將資訊有效的表達與直銷公司，一方面可作為新產品引進市場的評量因子及舊產品的改善參考，一方面其比傳統滿意度調查來得有效率與有效果，進而能快速掌握消費市場需求的變動。

3. 提供消費者生活產品的顧問

商品資訊充斥之下，消費者所擁有的空間時間因生活的忙碌而逐漸縮短，於此情況，藉由生活產品顧問直接提供消費者所需的商品資訊，減少搜尋商品的時間，可省下時間的成本，故經由直銷商扮演生活產品顧問的角色來提供商品的資訊，也成為忙碌社會的需求。

(四) 具有特色的攻擊性商品及生活化的維持性商品

1. 攻擊性產品戰略

一家公司一定要有一支打市場的產品，具有消費者易於察覺的特色，獨特性、新奇性，並接續維持型的產品以繼續攻擊型產品的營收。

2. 獨特性

市場競爭之下、個人主義的逐漸抬頭，產品便越具專屬性、異質性或是獨特性，一方面愈能吸引顧客的注意，另一方面，也因具獨特性，故需人員的解說，透過面對面的解說能比傳統通路更有效。而將產品的特質與專業性傳達給消費者，以增加購買的價值。而檢視直銷商品可以發現，其獨特性多展現於特有的原料、配方、製造技術與進口國上。

3. 強調其專業性

消費者需求細緻化之下，產品適用性也需調整成針對所鎖定的目標區隔，為求有效的競爭力與消費者的信賴，專業性便是一個重要因素，縱使是複合性商品，於強調範圍寬廣的效果之下，仍然強調主力產品的主要效用，待消費者接受商品後，再加強附加功能，使消費者有物超所值的意外之喜。

4. 具明確的效用

由於市場競爭激烈之下，要延續消費者的恆常購買與加強消費者的需求意願，故產品的效用必須相當的明確，才能穩固消費者的忠誠度。

5. 易察覺的商品特性

市場資訊豐富、新產品不斷推出，與生活步調加速下，使消

費者所能花費於選購商品的時間縮短，相較之下，本身的重要特性愈易於消費者察覺，則愈能牽動購買的動機，而下購買決策。

6.重複消費性

直銷事業中的直銷商與客戶是一重要的組成因子。為了穩固直銷商，消費者的持續購買行為，乃是主要的因素，故非耐久性的商品，便十分適合直銷體系，因為關係著直銷組織的永續存在與否，此可由銷售排名分佔一、二名的美容保養品及清潔用品中可以看出。

7.商品價格結構範圍寬廣

直銷產品本身價格結構相當的特別，其成本到售價之間的差額依產品的不同而有所不同，呈現相當廣度的差距，加上受到市場競爭刺激的影響，直銷產品的售價仍多方受限於市場的供需。

(五) 全面行銷戰略及策略聯盟的整合能力

1.全面行銷戰的配合

要使直銷事業成功，除了以上所言的產品特性外，創新商品的研發、直銷組織公益形象之建立、人員的職前與在職訓練以提昇直銷商的素質、以激勵效果強的獎金政策來促使直銷商努力銷售和拓展組織等皆是重要的行銷策略，如此全面性的配合，均是使直銷商品於短短十數年即創造高額產品銷售量的原因。

2.策略聯盟的整合能力

策略聯盟已成為當紅且任何產業不可忽視之成功關鍵因素之一，以下為策略聯盟的原則：

- (1) 充分掌握供銷體系之上下游垂直整合能力。
- (2) 與具有超強研發能力及專利的廠商或個人結盟，以獲得

更好的商品開發來源，利用直銷的人際網路優勢，擴大經濟規模。

- (3) 尋求不直接競爭，但可擴大商品、服務範圍或通路的合作夥伴。
- (4) 透過策略聯盟，提高直銷公司之媒體曝光率，公益形象或品牌形象，以扭轉一般人對直銷的偏見。

綜合上述探討，本研究將關鍵成功因素整理如下表（表 4-18），並對個案公司進行診斷，個案公司目前具備上述 7 項關鍵成功因素中的 4 項，分別為：

- 1. 行銷通路及售後服務的革新能力
- 2. 具有特色的攻擊性商品
- 3. 生活化的維持性商品
- 4. 全面行銷戰略的配合能力

表 4-18 個案公司所具有的 KSF

關鍵成功因素	個案公司擁有的因素
1. 掌握消費者需求變動的產品	
2. 行銷通路及售後服務的革新能力	V
3. 產品資訊更有效提供的能力	
4. 具有特色的攻擊性商品	V
5. 生活化的維持性商品	V
6. 全面行銷戰略的配合能力	V
7. 策略聯盟的整合能力	

三、機會與威脅

(一) 機會及其策略涵義

1. 直銷產業的成熟化帶動市場的成長空間

許多國家及地區，對直/傳銷已有完善的管理辦法，而且也透過直/傳銷公司的努力，建立了正面良好的形象，直銷的商品可以說是納百業，任何商品均可以透過直銷的方式來推廣，加上人們生活的繁忙，對直銷的服務需求增加，同時直銷本身帶給從業人員的豐厚收入，使得直銷業十幾年來，不管國際或國內均有很好的成長比例，即使在面臨百業不景氣時，直銷業仍能逆勢上長，預測在大陸開放直/傳銷市場之後，成長的潛力更是不容小覷，可從數倍到十數倍之多。

策略涵義：應採取積極成長策略，在本國作市場滲透的成長策略開發更多產品，增加客數，並可作關聯性多角化的市場擴充策略，以核心資源向外擴張營運範疇。

2. 健康、環保、養生概念日益風行

隨著人口高齡化及生活水準的提升，人們愈關注保健的話題，並且也逐漸提昇個人道德層次，開始注重環保及養生的概念，讓產品及服務的範圍擴及社區乃至地球村的觀念，而許多直/傳銷公司的商品皆以此為訴求重點，剛好可以迎合市場的趨勢及滿足消費者更多的需求。

策略涵義：直/傳銷商品具有口碑行銷的優勢，尤其是直銷商可以作為專業的顧問式行銷，對直銷公司產品的加深與加寬都有很大的幫助，而其結果是提升人類的生活品質。

3.人際網絡及關係行銷符合顧客關係管理（CRM）的精神

現在的行銷戰已不能再固守於開店做生意的傳統方式，透過人際網絡的關係行銷，可以迅速的找到潛在顧客，可以發揮效率倍增的效果，可以因為彼此的關係，迅速促成產品的銷售及人員的招募，甚至可以各個擊破，實為更有焦點的顧客關係管理方式。

策略涵義：顧客關係管理再輔以人際網絡的關係行銷，可以幫助直銷商本身作追蹤服務，提高再購率或相關商品的推廣，也可以使直銷公司以更快的速度回應顧客及市場的需求，從而制定更具優勢的戰略。

4.兩岸加入 WTO 的效果

大陸與台灣分別在 2001 年底及 2002 年初加入 WTO 成為會員國，過去大陸對直/傳銷的戒慎恐懼、舉棋不定，從參考台灣的公平交易法中直銷協會的相關法規，到 2004 年底需要正式對「無店舖行銷方式」頒佈管理辦法，可以說兩岸之間由競爭到地下化、到公開透明化，終於有了一個共同的語言，或者是未來可能形成的一個產業平台，對直/傳銷業者來說，都是一個最好的支柱。

策略涵義：讓直/傳銷在全球的標準可以逐漸達成共識，引用吳思華院長的理論，在異質同形的競技場中，同形的形成，可以保護此中的大小企業被大家所接納，促成其發展成更健全的產業。

(二) 威脅及其策略涵義

1. 競爭日益激烈，壓縮獲利空間

市場的機能，讓一個事業或產品機會，能維持獲利的空間及時間迅速縮短，甚至有些公司可以不在乎道德誠信原則，逕自模仿商品/制度或營運模式，其中不乏令人髮指的傳銷螞螂。這家公司做完之後，劫掠殆盡，領取豐厚的獎金¹⁸，就開始玩退貨及退出的遊戲，而直/傳銷公司基於公平交易法及滿意保證制度，防不勝防。

策略涵義：想要在業界卡到一個絕佳的位置，同時維持競爭優勢及獲利空間更長久，一定要有產品及制度的獨特性、專屬性及別人不易模仿的模糊性。

2. 經濟衰退造成通貨緊縮

台灣已連續多年經濟疲弱不振，再加上人災人禍不斷，尤其是最近的 SARS 風暴，人們收入減少、失業率高，看不到未來的希望在哪裡，投資保守，也更促使人們在消費者的節制，如此一來通貨緊縮就可能發生，影響所及百業俱衰。

策略涵義：經濟衰退影響消費及投資意願，尤其當直銷的商品非生活必需品或單價太高，會成為首當其衝被捨棄 (trade off) 的東西，若能發展具特色的生活化、消耗型、合理價位商品，直/傳銷仍有強於零售業的優勢。

¹⁸ 這也是直銷公司的優勢，但易為人利用的缺口。