

# 第壹章 緒 論

## 第一節 研究動機與目的

### 一、直銷是行銷通路之一

直銷是行銷通路的一大改革，強調屏除傳統零售通路的流通方式，節省中盤及店舖的管銷費用的觀點，消除中間管銷的費用，也就是利用獨立的直銷商將貨品售出到消費者之直接銷售。

在現代的經濟體系中，大多數的廠商皆透過行銷中介機構（marketing intermediaries）將其產品帶給消費者，這些行銷的中介機構便構成了所謂的行銷通路，又稱為交易通路(trade channel)或配銷通路(distribution channel)。

Philip Kotler (1986)在行銷學原理一書中對行銷通路的定義為「行銷通路係指將特定產品或服務從生產者移至消費者手中的過程中，所有取得產品所有權或協助移轉的個人或機構」。而根據 Stern 與 El-Ansary 對行銷通路的定義(1992)：行銷通路可視為由一群相互關聯的組織所組成，這些組織將促使產品或服務能順利地被使用或消費。從此觀點來看，行銷通路不只是在適當的地點提供適當、適量與合理價格的財貨或服務以滿足需求，它還應該包括那些透過各單位（例如零售商、製造商、銷售人員等）的促銷活動以刺激需求的過程。因此行銷通路應可視為一個相互協調的網路，透過這些網路對產品形式、所有權、時間與地點的整合而為使用者或消費者創造價值。

直銷是一種透過人員以面對面的方式，在家中或工作場所等非固定零售地點，銷售消費性產品和服務的配銷方式。由上述定義可知直銷具有將產品由生產者傳遞予消費者的功能，故為一行銷通路，在圖 1-1顯示的各種通路架構中，通路A與B為傳統的零售通路，通路C與D

則為直銷通路的一般形式。兩者差異在於直銷通路將傳統通路中介的批發商與零售商由直銷商（independent contractor）予以取代，而不論其通路形式為何，行銷功能的執行仍無太大差異。

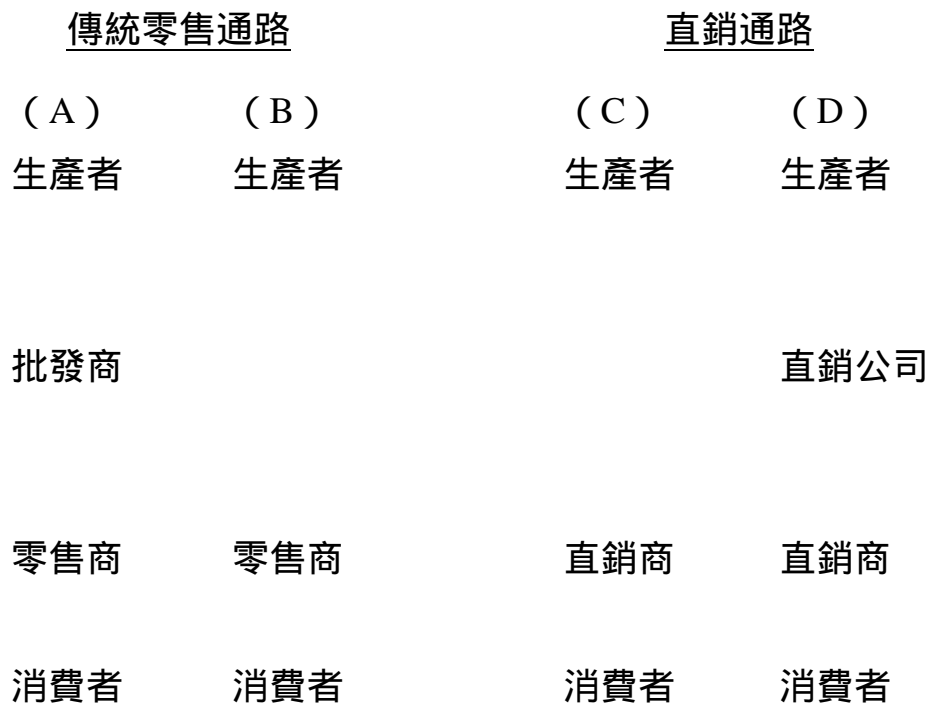


圖 1-1 行銷通路型式

## 二、兩岸直銷業發展簡史

直銷作為一種行銷方式在一九七〇年代，才開始進入台灣，在一九七四年透過美國 Time-Life 總公司的協助，台灣英文雜誌社(以出版讀者文摘聞名)成立直銷部門，透過人員直銷的管道，師法美、日的佣金、獎金辦法，將公司正確的理念辛勤的發展起來，興起了本土圖書直銷公司的新浪潮。並由於「台家事件」，美商安麗進駐台灣開始，引起眾人的注意，爾後自一九八二年至一九八九年之間經歷了一段發展整頓期。一九八六年四月，由台英、安麗、松柏、統健、怡樂智、雅芳等六家創始會員公司，推舉台灣英文雜誌社總經理陳嘉南先生，籌備成立「中華民國直銷聯誼會」於一九八六年正式加入「世界直銷協會聯盟」，成為第三十個會員國，並於一九九〇年十二月經內政部核准成立「中華民國直銷協會」，直銷在台灣經過十幾年的發展，終於一九九二年二月四日實施「公平交易法」，以維持交易秩序與消費者的利益，確保公平競爭。

大陸由於改革開放，在一九九〇年起開始有較具規模的國際性直銷公司如雅芳(AVON)開始進入大陸市場，爾後於一九九五年分別有安麗(Amway)、玫琳凱(Mary Kay)及特百惠(Tupperware)陸續進入中國市場。大陸當局對直銷始終抱持著戒慎恐懼的態度，曾在一九九五年由工商局發佈禁止多層次傳銷的禁令，爾後在同年十二月至一九九六年四月之間又重整多層次傳銷，在一九九六年四月二十九日共有四十一家多層次傳銷公司拿到他們在中國的經營執照。最近一次於一九九八年四月由國務院發佈【10 號文】(國務院關於禁止傳銷經營活動的通知)，將所有的傳銷，包括合法的直銷公司都在禁制之列。到了一九九八年六月才又發佈【455 號文】(關於外商投資傳銷企業轉變銷售方式有關問題的通知)，對原外商投資傳銷企業的轉型條件作了詳細的規定，下表即為大陸直銷業演變之進程 (表 1-1)。

表 1-1 大陸直銷業演變之進程

1.萌芽時期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1990 年 11 月美國雅芳公司正式在廣州開張營業，成為直銷業首次在社會主義國家搶灘上岸的案例。</li> <li>● 1995 年 4 月安利公司（台灣稱為安麗）也一樣以廣州為基地，正式在中國市場開業，投入超過一億美元的自有資金，取得了中國政府白紙黑字的營業執照，執照上寫明的銷售模式：直銷。</li> </ul>
2.監控時期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1994 年 8 月因一家日商公司走私產品進入大陸擾亂市場秩序。中國國家工商行政管理局發佈了〈關於制止多層次傳銷活動中違法行為的通告〉，此為中國政府對直銷的第一次管理行動。</li> <li>● 1995 年 9 月中國國務院辦公廳發出〈關於停止發展多層次傳銷企業的通知〉，要求立即停止批准成立多層次傳銷企業，對原有已批准的企業重新進行審查。</li> <li>● 1995 年 12 月中國國家工商局制定了〈關於審查清理多層次傳銷企業的實施辦法〉，規定多層次傳銷企業必須具備的 10 個條件。</li> <li>● 1996 年 4 月國家工商局向 41 家企業頒發了〈准許多層次傳銷經營意見書〉，傳銷企業第一次有了正式的名義，開始進入較為快速的發展。</li> </ul>
3.管理時期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1997 年 1 月國家工商局頒佈第一部具有法律效力的傳銷管理規章-〈傳銷管理辦法〉。以「允許存在，限制發展，嚴格管理，謹慎試點」為指導思想。唯法規將多層次傳銷公司的審批權放在國家工商局，單層次傳銷公司的審批權下放到省級工商局。許多金字塔騙術的不法業者在地方註冊「單層次傳銷公司」，將其欺詐行為隱藏合法的執照之後。</li> </ul>
4.明訂法令時期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1998 年 4 月因少數地方出現影響社會治安的事件，發佈〈國務院關於禁止傳銷經營活動的通知〉（即 10 號文），將所有的傳銷，包括合法的直銷公司都在禁制之列。</li> <li>● 1998 年 6 月對外貿易經濟合作部、國家工商行政管理局、國家國內貿易局聯合印發〈關於外商投資傳銷企業轉變銷售方式有關問題的通知〉（即 455 號文），對原外商投資傳銷企業的轉型條件做了詳細的規定。</li> <li>● 1998 年 7 月國務院頒佈了通過成功轉型的 10 家規範直銷企業的名錄，要求原直銷企業改變銷售模式，此舉可視，為給了外商投資的合法直銷企業一條出路。</li> </ul>
5.嚴厲打擊時期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2000 年 8 月國務院辦公廳公佈〈國務院辦公廳轉發工商局等部門關於嚴厲打擊傳銷和變相傳銷等非法經營活動意見的通知〉（即 55 號文），指出了傳銷及變相傳銷具有危害性、欺騙性與隱蔽性，同時列舉了 6 種傳銷及變相傳銷行為。</li> <li>● 2001 年 10 月因不法傳銷活動又嚴重擾亂了市場經濟秩序，國務院發佈了〈國務院辦公廳關於開展嚴厲打擊傳銷專項整治行動的通知〉（即 80 號文）。</li> <li>● 2002 年 2 月中國國家工商行政管理總局、對外貿易經濟合作部、國家經濟貿易委員聯合印發了《關於〈關於外商投資傳銷企業轉變銷售方式有關問題的通知〉執行中有關問題的規定》（即 31 號文）強化對原從事傳銷經營活動並經批准轉變銷售方式的外商投資企業的監督管理工作。</li> </ul>

資料來源：直銷世紀 2002 年 10 月號，118 期，p.118。

### 三、研究目的

本研究基於對直/傳銷產業的興趣，希望透過對直/傳銷這一特定產業之經營變革作一文獻整理，有關直銷及多層次傳銷之相關研究，不是很多，大都集中在法律、社會、制度等方面，近來有極少數談到策略或績效衡量方面，本研究希望更廣泛地談論兩岸直銷業未來發展策略及大陸對傳銷發佈禁令之後直銷業的轉型模式。

大陸對直銷產業的管理方式至今未臻成熟，本研究亦希望探討一九九八年傳銷業被禁的始末，及數家國際性的直銷公司，尤其是美商玫琳凱化粧品公司成功轉型的始末。近年來，許多國際性及本土的直銷公司看好大陸市場的發展前景，可惜沒有門路，目前也沒有法令可以到大陸經營，再加上台灣面臨幾十年來的經濟低潮，本研究提出策略性的建議供其他尚未登「陸」的直銷公司參考，在經營的策略上可以提供給有心在兩岸直銷業發展的經營者參考。

基於以上的動機，本研究採用個案分析法，特別針對以下議題作深入探討，以達成三項目的：

1. 剖析個案公司的經營策略認定其外在分析與機會威脅，並探討其關鍵成功因素為何。
2. 以策略規劃的方式，進行內在分析與優劣勢的評估，並採要因分析，認定個案公司所面臨的主要與次要問題。
3. 為個案公司制定經營策略，據以確定可行的策略方向，從而提出策略的評估與選擇。

## 第二節 研究範圍與限制

### 一、研究範圍

基於本研究的動機與目的，將針對當前直銷產業的策略規劃進行全盤而具體的分析，必須以實際個案為研究對象方能竟全功，因此本研究的研究範圍是以特定的個案公司為中心，向外涵蓋其所屬的直銷相關產業及兩岸市場。具體而言，可分別以下列三項構面說明本研究的研究範圍。

#### (一) 個案公司

在上節幾項研究動機的驅使下，本研究擇定直銷產業中以消費者直效行銷為主軸之公司作為研究核心，整個策略規劃均係針對此一核心所建構。因個案公司為未上市、上櫃公司，加上成立時間不長，在相關財務資料的取得上，較為困難，故將著重於其策略分析及建議。

#### (二) 產業範圍

本研究以直銷產業為主，剖析其產業潛力與產業結構，以界定現存產業環境與整體環境中的機會與威脅。

直銷(direct selling)根據世界直銷聯盟(worldwide direct selling association 簡稱 WFDSA)，美國直銷協會及美國直銷教育基金會對直銷所下的定義是：凡透過銷售人員或業務代表採行以「面對面」方式，不在公司固定的店面或營業地點，而是到消費者的家裏、辦公場所、或工廠、或消費者所指定的地方，把消費性的商品和勞務銷售給顧客的行銷方式稱為「直銷」。其可因「銷售進行方式」與「組織佣金架構」的不同而區分為三類，即「一對一直銷」、「聚會式直銷」及「多層次傳銷(multi-level marketing，亦稱 network marketing)，直銷是一種通路、一種組織、一種產業；賣創意、賣信任、賣服務。其特性在

透過人與人之間聯繫網路，將商品作有效的行銷，這種同時發展組織和銷售產品的行銷模式，運用人脈資源作通路，故可稱人際網路行銷(network marketing)。廣義而言直銷包含多層次傳銷(簡稱傳銷)，本文將就兩岸直銷業未來發展策略以某一個案公司作為研究主題。

### (三) 時間涵蓋

本研究的個案研究部分，資料範圍涵蓋溯及成立年次(民 87)以迄研究時點(民 91)，共計五年。但是策略重點與輔助之財務分析則集中在過去三年的時間。

## 二、研究限制

由於本研究主要是以個案訪談的方式對直銷業作深入的了解與研究，所以本研究將面臨下列限制。

### (一) 個案分析法的限制

由於主要以訪談的方式進行研究，所以過程頗為耗時，且易使受訪者正常工作被打擾、形成額外負擔，或者涉及公司營運機密、攸關競爭策略等敏感議題，致使受訪者無法充份合作之困擾，此一結果難免使整個分析的內容可能存在若干疏漏未被研究者發掘，因之未能予以深入探究的瑕疵。

### (二) 外部效度的限制

個案分析法係針對個案公司做高度深入的剖析，因而不得不犧牲大樣本所能享有的統計推論能力。換言之，將本研究的分析結果推論至其它個案，須作相當保留。

### （三）環境快速變遷的限制

策略規劃必須植基於對內、外在環境變化的偵測，所有的策略方向乃至於具體行動計畫，都是建立在對未來環境，尤其是直銷產業受到相關法令及政府的政策上有相當的影響，在產業結構的推判上，如果事實環境變遷無法如預期推測般發生，則在研究靜態時點所作成的策略建議，將須有所修正。



### 第三節 論文架構

本研究透過個案訪談與文獻探討方式，分析直銷業的內、外在優勢、劣勢、機會以及威脅，以供個案公司擬定策略，進一步提供業界與學術界分析。茲將本研究的研究流程彙整如圖 1-2 所示：

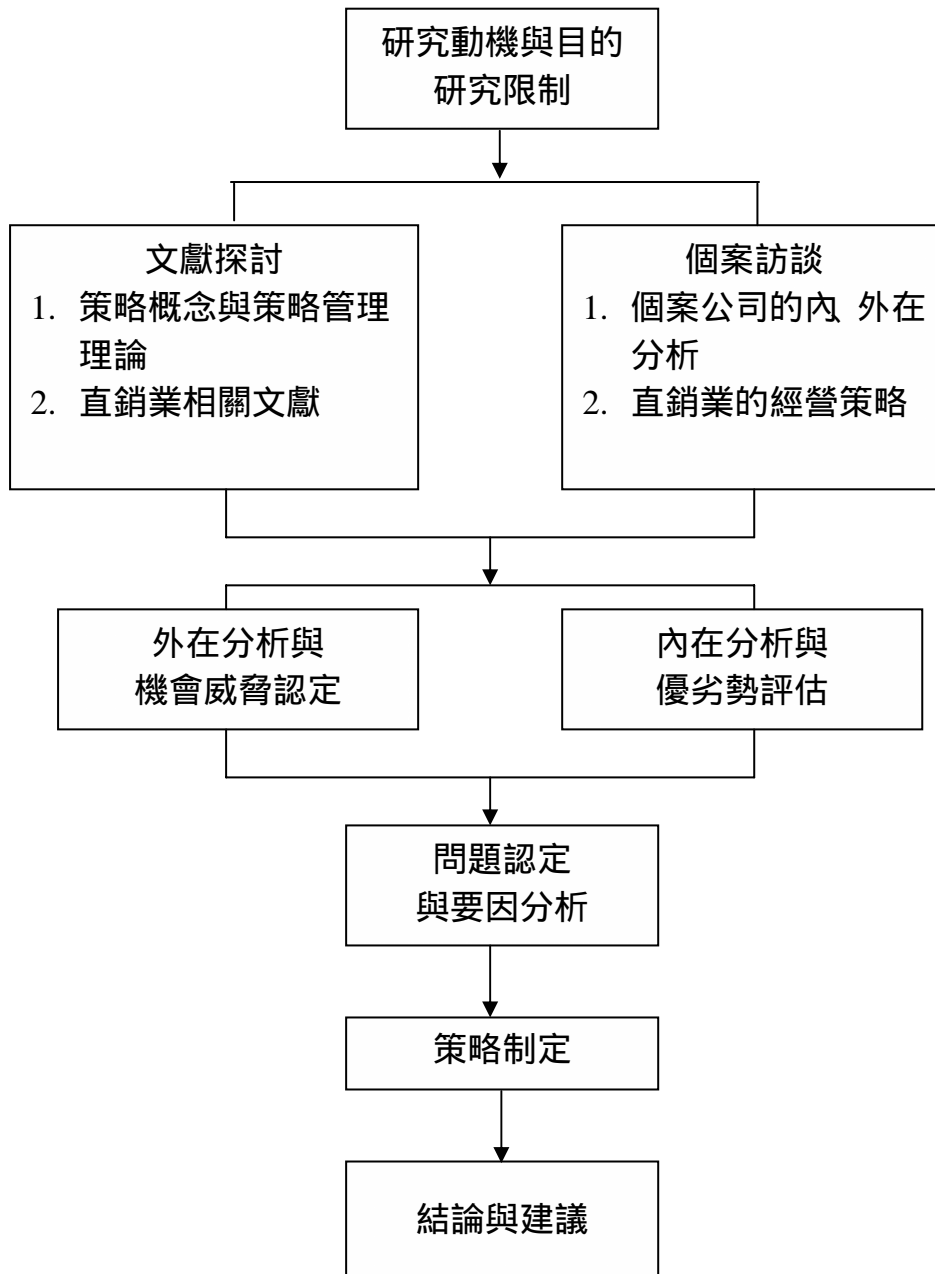


圖 1-2 論文架構

依據圖1-2，本研究共分為八章，各章主要內容為：

**第壹章為緒論**，包括研究動機與目的、研究範圍、研究限制，研究流程與論文架構。

**第貳章是文獻探討**，文獻探討的內容主要是策略規劃理論與直銷業相關文獻。針對策略規劃的現有理論加以申述，同時提出幾個重要的觀念模式，俾能對整個策略規劃的涵義、目的與範圍有所瞭解。

**第參章進行研究設計**，將本研究的研究架構做一整體概念性說明，同時介紹本研究所採的個案研究法與資料收集程序。

**第肆章是外在分析**，包括環境分析、產業分析、顧客分析及競爭對手分析等，並綜合所有外在環境與產業結構等諸多層面，整理出個案公司所面臨來自外在環境的機會與威脅，認定該產業關鍵成功因素。

**第伍章是內在分析**，即針對個案公司的經營策略做一分析整理，並據以界定其優劣勢。

**第陸章為問題認定與要因分析**，即針對個案公司的策略困擾，分析其面臨之主、次要問題，依問題之迫切、非迫切性，分別說明。

**第柒章是策略制定**，根據內外分析，擬定可行的策略方向，並在可行方向內發展出數個具體的策略，然後依照評估準則評選出最適策略並予制定組織與功能政策，最後提出策略執行與行動方案。

**第捌章為結論與建議**，提出本研究對個案公司的經營策略之建議，也提供一些後續的研究方向。