

第五章 內在分析與優劣勢評估

第一節 個案公司簡介

本研究所選取的個案其總公司於 1985 年成立於美國愛達荷州，目前在愛達荷州及田納西州兩地擁有上萬坪的產品製造工廠及發貨中心，年營業額超過 4.4 億美元，全美有五十萬個客戶和將近 1500 名的員工。個案公司秉持著「助人達成目標，共創美好生活」

“Enhancing the lives of those we touch by helping people reach their goals”的企業精神，首創「消費者直效行銷」(consumer direct marketing)的觀念，融合了數種不同行業如物流業、保險業、郵購、直銷業、消費產品業、資訊處理業等行業的行銷特色與精神。主要行銷理念在於讓消費者透過產品型錄，直接向製造者購買，免於中間商的層層剝削，並藉由口碑廣為流傳，降低管銷費用，將利潤直接分享消費者。

自 1990 年起，個案公司的總公司連續五年名列“全美企業雜誌”(Inc. Magazine)所評選的“全美 500 大企業”(Inc. 500)。全美企業雜誌每年從美國諸多中小企業中，評選出成長快速的前五百名，要符合評選資格者，企業必須在過去 5 年，第一年的營業額超過 10 萬美元，但少於 2500 萬美元；然後企業雜誌會審慎評估各企業 5 年來的成長，決定排名。個案公司的總公司在 1990 年排名 37，1991 年為第 105 名，1992 年第 47 名，1993 年第 138 名，1994 年 232 名，同時獲利能力連續五年均被評鑑為“A”級。在營業額方面，年營業額於 1990 年達到二千九百萬元，1991 年突破一億美元，1992 年高達二億美元，1995 年超出二億五千萬美元，1996 年更超過三億美元。在國際知名的美商鄧白氏企業徵信公司(Dun & Bradstreet)的評鑑中，個案公司的總公司其財務評鑑等級為“4A1”，財務狀況特優，信用良好，無任何借貸與長期負債。

在美國市場穩健成長下，個案公司的總公司亦將經營觸角擴展至

世界各地，看好亞洲市場，尤其是臺灣市場的發展潛力，個案公司的總公司擬以臺灣為進入亞洲市場的第一站。由於其產品的環保成份、訴求，以及透過持續性的消費創造業績及利潤的制度，經過直銷協會名譽理事長陳嘉男三年多的評估認同後，在美國成立已達 12 年的個案公司的總公司跨出國際化的第一步，就是與臺灣直銷業界歷史悠久的台英社合作，成立分公司，並於 86 年 8 月向公平會報備。民國 86 年 10 月台灣分公司正式營運，至今營收已超過新台幣 22.5 億元，全台有超過 10 萬名會員。除台灣外，個案公司的總公司亦在阿根廷、加拿大、日本、香港、澳洲、韓國等地設有分公司。

個案公司在台灣成立於 1997 年，近五年來已在業界打下一片江山，據天下雜誌 2001 年 5 月號的 1000 大企業調查，名列直銷業第 4 名，2000 年營業淨額達新台幣 21 億，名列為成長最快公司的第 26 名，成長率高達 128 %。又天下雜誌 2002 年 4 月號的 1000 大特刊之五百大服務業報導，名列百貨批發零售業之 37 名，五百大服務業之 317 名，較 2000 年進步了 23 名，年營業淨額達新台幣 22 億，較 2000 年增加了 4.76 %。輔於 2003 年 5 月出刊之天下雜誌 1000 大調查之 500 大服務業，個案公司以年營業額 22.5 億元，名列直銷業之第 5 名，服務業 282 名，百貨批發零售業之 37 名，是進榜之直銷業者「唯一連續 3 年」營收成長的外商直銷公司(1999 年~2002 年)。其他排名在個案公司之後的 500 大服務業知名企業包括：信義房屋 (290 名)、統一星巴克咖啡 (327 名)、生活工場 (350 名) 等。

一、 產品結構

(一) 茶樹精油

個案公司的產品是萃取自生長於澳洲新南威爾斯地區的美樂家 (melaleuca alternifolia) 茶樹樹葉。早在 40,000 年前澳洲土著就將其採下直接食用或塗抹，這種茶樹樹葉具有天然殺菌的特殊功效，如葡萄球菌、念珠菌及霉菌，香港腳及灰指甲都是，並能鬆弛神經及驅蟲、止血。經過多年研究，科學家已經相當了解茶樹精油的特性，並確定它對皮膚問題的療效，例如 1922 年潘佛德博士 (Dr. A. R. Penfold) 的報告中，即證明茶樹精油擁有抗菌力強、舒緩鎮定、滲透力強、無刺激性、抗黴菌等特殊功效。

由於此種天然抗菌功效，開始有業者由茶樹提煉出精油銷售。1967 年，澳洲標準局根據茶樹精油中的兩種重要成份：對萜烯 4-ol(Terpinen 4-ol)和桉樹酚(Cineole)的含量，制定茶樹精油的品質標準。對萜烯 4-ol 是一種有效的抗菌成份，在茶樹精油中含量越高，表示抗菌力越強。桉樹酚主要功用是幫助茶樹精油滲透，但同時也會刺激皮膚，因此含量低，對敏感肌膚比較安全。澳洲標準局規定，對萜烯 4-ol 含量須超過 35%，桉樹酚含量須低於 10%，而且只有從含有 48 種化合物的美樂家茶樹所提煉的純精油，才能以美樂家茶樹精油的名義銷售。由於大部分的業者並無法達成此標準，在其強烈要求下，澳洲標準局 1985 年同意，將標準重新訂定為對萜烯 4-ol 含量須超過 30%，桉樹酚含量須低於 15%，而從其他白千層屬植物提煉，品質相當的精油，也可以稱為茶樹精油。個案公司為了和一般的茶樹精油有所區別，將其生產的茶樹精油改名為「美樂家茶樹精油」，甚至以 T36-C7 作為產品名稱，保證精油中的對萜烯 4-ol 含量超過 36%，桉樹酚含量低於 7%。在不斷提升品質的努力之下，個案公司更在 1998 年宣佈，將精油中桉樹酚含量降為 5%，變成 T36-C5。

個案公司根據茶樹精油的特質，製造各式日常用品，產品不含磷酸，非化學合成品，強調環保與殺菌功能，銷售熱門商品包括有：

1. 茶樹精油

含天然茶樹精油成分，可預防細菌感染及減輕因蚊蟲叮咬、水痘、疹子所引起的搔癢之症狀。無刺激性，不會傷害皮膚。

2. 潔齒牙膏

含茶樹精油及蜂膠成分，能強化牙齒，幫助去除齒縫及牙齦邊緣的有害細菌，不只能保持口腔清潔，更能去牙漬，讓牙齒更潔白明亮。

3. 強效洗衣精

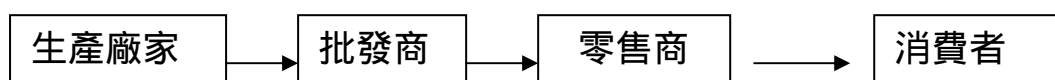
含茶樹精油、光學增豔劑、軟水劑以及髒污懸浮劑，為非鹼性洗衣劑，能清除各種髒污，保護衣物纖維，預防衣物褪色。

個案公司產品共有 9 大類，160 餘項產品包括：營養輔助食品、個人清潔保養、護髮系列、男士用品、兒童用品、口腔保健、美容保養、家用清潔系列以及茶樹精油等。

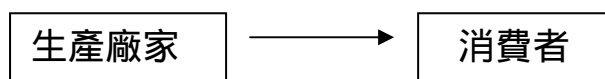
個案公司所生產製造的產品，成份多是天然的，外觀包裝之材料也都是可回收之材質，因此直銷商會特別強調「環保」之訴求；個案公司提供直銷商的綠色事業手提袋與提貨袋，經過日光照射可以分解，而個案公司的標誌是綠色的葉子，多數人一看即知道它是一家環保公司。在購物方面，公司之前採用紙袋包裝，由於許多紙袋並不完全由紙漿製成，為了美觀，常會加上膠膜，對環保不見得有多大助益，故公司目前使用添加了分解劑的塑膠袋，使用廢棄後，經過半年會逐漸脆化分解，配合環保署的政限用塑膠袋政策，推出環保購物袋以供直銷商使用。

二、行銷方式

個案公司採用非常獨特的消費者直效行銷制度 (consumer direct marketing)。它融合了數種不同行業：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，也就是傳統的行銷通路為：



消費者直效行銷方式為：



個案公司以特別的「消費者直效行銷」方式，與消費者共創美好未來免除中間商的成本費用，降低營銷費用，讓消費者可以以合理的價格來購買優質的產品，使公司有更多的資源來研發優質且符合環保的產品。消費者可在個案公司全省營業所購物或透過產品目錄選擇產品，以電話直接向公司訂購，享受送貨到家的服務，而在重複消費的同時又可以獲得佣金的收入，是一舉數得的另類方式。為服務會員，公司耗資百萬購置電話語音設備，個案公司營業所包括台北、桃園、台中、台南、高雄營業所的客戶服務人員已達 170 位。

個案公司秉持「助人達成目標，共創美好未來。」的企業精神，以高品質的產品和回饋佣金，希望每個接觸到的人，都能真切地體會美麗快樂的人生，並享受生活品質的提昇。

三、後勤配送系統

直銷業的競爭日益激烈，越來越多直銷公司加強對直銷商的服務，由於近年來直銷業整體市場的迅速成長，許多直銷商已遍佈各個城鄉，直銷公司須配合直銷商偏遠地區的組織發展，加強商品配送功能即成為一個重要議題。多數直銷公司多在大都會區如台北、台中、高雄等設立提/發貨中心，而貨物配送業務則外包給專業的貨運物流公司，而安麗、如新等公司投資設置自有的物流中心也是一項趨勢。對個案公司而言，由於消費者直效行銷制度強調的是產品配送到家、直銷商每月穩定消費、無須囤貨，因此公司的後勤物流作業成本相對較高，效率也更重要。

個案公司並與大榮貨運的快遞部門合作，委託其處理每筆訂單的配送業務，當顧客採取郵寄訂購、傳真訂購或電話訂購時，產品將由貨運公司配送，大台北地區第二天即可送達，其餘則約在三天之內可收到貨品。若訂貨金額在 6,000 元以上，不須負擔運費支出，未滿 6,000 元，則須負擔 80 120 元不等的運費。由於產品項目持續增加，公司管理者認為自行控制後勤系統會更有效率，個案公司投資至少數千萬元，在桃園縣龜山鄉設立自有倉庫。

除了產品配送外，配送之前的整個訂單處理過程，包括接單、訂單的資料確認、存貨查詢及單據處理等，更是公司與直銷商接觸最基本且頻繁的工作。隨著整體產業環境與資訊科技的發達，處理客戶訂單方式已逐漸由傳統的人工接單演變為微電腦系統的作業處理。人工處理較具彈性，但是只適合少量的訂單，電腦化的處理則因能提供較快的速度與較低的成本，適合大量的訂單，個案公司在訂單的處理上，即採用電腦化處理。

個案公司的顧客有些直接至營業所現場購買產品，在開放式的貨架上挑選產品，整個交易過程如同進入超市購買一般，付現、刷卡皆可。若營業所距離較遠，顧客也可以郵寄訂單、傳真或電話訂貨，公司客服部人員會負責處理訂單，將訂貨資料電腦建檔，再將整批資料傳至倉庫，得到一張張的檢核單，檢核單會告訴倉儲人員哪些貨品及數量要給哪位顧客，這些產品依顧客別包裝，然後發貨，顧客可由貨運公司人員手上收到產品。而為了方便直銷商迅速完成訂貨手續，公司亦提供多種簡單的付款方式，除現金、信用卡外，郵政劃撥、支票、自動轉帳及銀行電匯等也可使用。

四、教育訓練制度

公司在成立初期，由於焦點多集中於處理超市、物流等部份，教育訓練還不純熟，故有共識的高階直銷商即組成一個團隊，不分體系地為整個組織做教育訓練。內容主要是補足公司課程遺漏的部份，並依不同的直銷商階級給予不同的訓練，中下層長期消費型顧客即教予產品資訊，經營型直銷商則傳授如何經營事業，若組織已有規模的直銷商，上課內容就可能是教導其如何複製，如何使不同體系互利、互相支援等文化傳承。

教育訓練多在公司營業所設置的訓練教室進行，由於之前高階團隊完成若干較成熟的訓練課程即交由公司主辦，故目前就直銷商的教育訓練部份而言，公司跟體系各負責一部份，公司負責較進階的課程與新產品上市的資訊發表，因為新產品上市時，只有公司清楚產品的功能特色與使用方式，所以新產品上市的發表會是由公司負責進行，體系部份則由高階直銷商等領導人負責開辦一些入門的課程。

除了正式課程外，上線與下線的經驗傳承分享也是直銷事業成功

的關鍵之一。談到經營事業，許多直銷商都會想到「學、做、教」，高階直銷商認為，最重要的就是要有效將經驗傳承，使下線成功複製。所以，首先在第一、二代的下線中，找出幾個真正有心的經營者，利用「80/20 定律」，將 80% 的時間用來輔導這些下線，因為組織中的業績大都由他們創造，把他們訓練成獨立運作的總監之後，再讓他們以相同的步驟輔導他們的下線，當然自己的角色是整個規劃執行的推動人，必須時常關心、協助下線。從點到線，再從線到面，有效的組織網來自於紮實的深耕教育。而教育必須要注意三點，第一是要親身體驗產品，第二是經驗簡單化，第三就是整個教育流程的充分演練。

另一位高階直銷商即表示：「傳銷是易學、易懂、易拷貝才容易成功，但是拷貝很難，尤其是公司的理念精髓是否能傳遞，否則會像是建立在沙灘上的基礎。」事實上，由於每個組織成員的學歷、經歷與能力皆不同，上線在輔導教育下線時，並無法做到 100% 的完全複製，個案公司的做法是提供一套簡單的方法，用分享的態度提供一套可供依循的模式，直銷商談觀念，越易拷貝越好，在教育訓練的過程中，只做簡單觀念的複製。

五、產品價格

關於價格的訂定，基於產品全由國外進口，除了原有成本外，還須附加運費、關稅、包裝等成本，故產品在台灣售價皆較原產國當地高，許多直銷公司商品的售價為原產地的 1.5 倍到 4 倍不等，台灣分公司的產品售價與美國本土相比，則約為 1.3 倍。而由於激烈的競爭，傳統的定價方式—成本加成定價法已不被接受，除了成本面的考量外，競爭者的價格也是重點之一，個案公司產品的價格在訂定時，直銷業者與百貨公司品牌即是一併考量的，此外匯率也是重要的影響因素。整體而言，個案公司的價格在不同品項有不同的定價方式，較一般直/傳銷公司平實，部分產品較零售賣場高，因此以「優質產品，

合理價格」為主要訴求。

六、獎金制度

個案公司的創業精神鼓勵會員全職或兼職經營，先從成為基本優惠顧客開始，進而透過口碑推薦，讓人在使用產品的過程中，同時能持續性的增加收入、改善生活。強調獎金制度門檻低、沒有業績的壓力，不須額外花費，只需換用品牌，而每月只要有 35 點的業績就能有獎金收入（見表 5-1）。

以家庭為會員單位，個案公司的加入者可成為「優惠顧客」，每個月均須消費至少 35 點的優惠顧客可享有建議售價 7 折的優惠。每個會員可推薦發展七代的組織，在七代以內，每個人每月消費 55 點（約 2400 元），上線即可從中領取七代的 7% 為獎金。

一旦加入可享有優惠價的會員，則至少每個月得消費一定額度（從 1500 元起不等），如無法連續每個月消費，即暫停會員資格，如再重新消費，必須歸零重新開始。由於經營方向較重視直銷人員招募與持續消費，而較不強調直銷商從事零售，因此在獎金制度的設計上，獎銜門檻低於其他直銷公司，約兩千元左右即可獲獎銜領取標準，較不易產生囤貨行為。

表 5-1 各直銷公司入門比較

公司名稱	主要產品	直銷商入會費	取得直銷商價購貨資格門檻	最初階獎金門檻與獎金比例	送貨服務
安麗	清潔用品 化妝保養品 營養保健食品	1100 元	0	約 6400 元/月 獎金比例 3%	訂貨達 2000 元以上免費送貨
雙鶴	靈芝系列產品	900 元	0	約 4500 元/月 獎金比例 5%	訂貨達 2400 元以上免費送貨
丞燕	營養保健食品	900 元	0	約 15000 元/月 銷售折扣 25% 下線業績 5%	訂貨達 12600 元以上免費送貨
永久	蘆薈系列產品	70 元	14000 元	約 14000 元/月獎金比例 5%	費用 150 元-650 元
克緹	化妝保養品 營養保健食品	1000 元	10000 元	累計達 41000 元 獎金比例 10%	訂貨達 35000 元以上免費送貨
如新	化妝保養品 營養保健食品	850 元	0	約 3000 元/月比 獎金比例 5%	訂貨達 4000 元以上免費送貨
必麗康	化妝保養品	1000 元	0	約 3300 元/月比 獎金比例 6%	訂貨達 1000 元以上免費送貨
美樂家	清潔用品	800 元	0	約 1500 元/月比 獎金比例 7%	訂貨達 6000 元以上免費送貨

資料來源：經濟日報與各公司事業手冊

不過，由於個案公司的獎金制度為「矩陣式」組織，即初期每代直銷商的人數固定為五人，若推薦人數多於五人，則成為第二代下線，依此類推。直銷商若要更換組織，須提出換線申請，以利於直銷事業之發展。針對公司制度，高階直銷商的看法是：「這是一個互助制度，剛開始時，每個人只能有五條線，但當經營者則須有 8 個人，多出來的 3 個人會往下丟，與一般傳銷公司有小組責任、會開太陽線的情況不同，在此限制下，有助於組織穩定，個案公司以家庭為單位，由於家庭一般消費由女主人作主，小額回饋利潤加上優質產品，顧客一加入就很少退出。」

由於其強調獎金獎銜達成的低門檻，進入台灣市場之初，也引發

了各直銷公司獎金制度的調整，例如永久、雅芳與特百惠均增加獎金發放代數，安麗和雙鶴採取基層獎勵辦法鞏固中低階層的直銷商，玫琳凱則是增加高階直銷商獎金比例等。個案公司的直銷商層級包括獨立事業代表、總監、資深總監、企業總監等 23 階，根據直銷商不同的經營階段，發予不同的獎金。個案公司的獎金收入包括零售收入、個人業績獎金、推廣產品獎金、組織發展獎金、推薦獎勵與領導獎金等。以下是個案公司獎金來源與制度的介紹（見表 5-2）：

（一）零售收入

所有直銷商皆可以直接以折扣價向公司購買產品，再轉售予零售顧客，賺取零售利潤。

（二）個人業績回饋獎金

每個月個人業績超過 100 點(BP)的部份，皆可以領回 25%的回饋獎金(1BP 為 33 元)，例如當月個人業績點數為 145 點，則可領回 $(145 - 100) \times 25\% \times 33 = 337.5$ 元。

（三）產品推廣獎金

當推薦了新顧客加入時，加入當月，他所購買產品的前 100 點(BP)，推薦人可以獲得 25%的產品推廣獎金。

（四）優惠套裝推廣獎金

當直銷商推薦新顧客加入的頭三個月內，若直銷商推薦其購買「超值產品套裝」或「事業產品套裝」，則公司將給予 1,250 元或 1,750 元的推廣獎金。如果在加入的當月即購買優惠套裝，原上述第 3 項的產品推廣獎金，仍舊可以領取，即前 100 點(BP)可獲得 25%的獎金。

（五）組織獎金

若直銷商每個月的業績符合基本業績要求時，即可以領取個人組織內之成員業績 100 點(BP)的 7% 做為組織獎金，最多可達七代。

（六）個人推薦獎勵

當晉昇成為總監後，隨著直銷商親自推薦合於基本業績要求的下線成員增加，親自推薦者原領取的 7% 獎金，則可增至 14%、17% 或 20%。在個人組織七代之內，所有親自推薦且達到每月基本業績要求的下線，增加至 8-11 人時，獎金可由 7% 增加至 14%；增加至 12-15 人時，獎金為 17%；當增加到 16 人以上時，則領取的獎金可高達 20%。若非親自推薦，但仍為下線組織內的其他成員，則維持 7% 獎金不變。

（七）單次晉階獎金

當晉昇為總監、資深總監、企業總監後，若連續三個月均符合業績標準，即可領取額外的一筆單次進階獎金。如果一次晉昇不止一級；或於期限未屆滿再次晉級，則新晉最高階的獎金發放仍須在三個月考核期內，而先前較低階銜應領取之晉階獎金會立即發出。

（八）交通補助津貼

晉昇為資深總監、執行總監後，當月及每月若均能達到業績標準，公司即會按月發予此獎金，資深總監每月 13,200 元，執行總監每月 26,400 元，這是台灣與美國制度不同之處。美國總公司的獎勵方式是贈與名車，但是基於臺灣交通紊亂的考量，原有激勵效果可能不如預期，故公司以提撥獎金的方式，讓直銷商可視個人需求靈活運用，將這筆津貼用於購車分期付款，或是貼補油錢、計程車資、停車

費用等開銷。

(九) 高階領導獎金

1. 季成長獎金

每一季，全公司的基本業績點數總額的 1%，將撥予所有的資深總監、執行總監、企業總監，依據他們個人組織內總監的人數在該季增加成長的比例均分。所有合於此獎金資格者，將其當季內達成資深總監業績標準的月份總數，乘以當季內其組織新增總監人數，所得之結果，即是分取此獎金的計算基準。

2. 執行總監季領導獎金

所有符合資格的執行總監、企業總監，每一季均分全公司當季的基本業績點數總額的 1% 作為季領導獎金。根據當季內，其符合執行總監資格的月份數來分配，而原來資深總監所可領取的領導獎金，執行總監仍可繼續領取。

3. 企業總監年終組織獎金

一旦通過企業總監的三個月考核期限，除可領取三百三十萬元的單次晉階獎金外，每一年尚可領取其組織業績總和的 1% 為獎金，此獎金只將該年內合格月份的組織業績計入總額。唯有連續三個月維持企業總監資格者乃得領取此一獎金，此獎金係除了原執行總監所領取的領導獎金之外，特有的組織獎金。

4. 高階晉階獎金與個人推薦組織業績獎金

(1) 高階晉階獎金

A. 資深總監以上晉升至新的最高階銜

事業代表每晉升一級，可得到單次晉階獎金，金額為

PEG 業績（個人推薦組織業績）之 10%。事業代表需連續三個月符合資格標準，才能取得此晉階獎金，獎金以事業代表晉階後第三個月之 PEG 業績計算。

B.資深總監以上最高階銜以下的晉階

當 1998 年 6 月時，如果事業代表階銜低於其最高階銜，在晉升至一級新的基準階銜，包括回到原有最高階銜時，可得到單次獎金，金額為 PEG 業績之 1%。要得到此項獎金，事業代表需連續三個月保持合格新的階銜標準。獎金發放以晉階後第三個月之 PEG 業績計算。

(2)個人推薦組織獎金

A.成長獎金

合格之資深或執行總監，每個月可依下列公式計算，得到成長獎金：

$$\begin{aligned} & \text{階銜係數} \times \text{成長係數} \times \text{領導係數} \times \text{PEG 業績} \\ & = 1.0 \quad 1.9\% \times (\text{優惠顧客人數淨成長}/50) \times (0.5 \text{ 或 } 1.0) \times \\ & \text{PEG 業績} \end{aligned}$$

B.活動獎金

合格的資深或執行總監，如符合下列標準，每個月可得到 PEG 業績的 0.33% 作為活動獎金：

「個人當月合格階銜保持或高於上個月的合格階銜。同時組織優惠顧客人數增加，符合成長獎金標準。或是個人當月推薦之合格優惠顧客人數，達到下列要求」：

合格階銜	推薦人數
資深總監至資深總監 V	4
執行總監至執行總監 V	2
執行總監 VI 至執行總監 IX	1

表 5-2 個案公司獎金制度

	階銜	資格標準				獎金項目							
		每月個人基本業績	個人推薦達基本業績人數	每月整組業績要求	個人總監推薦合乎業績標準	組織獎金	個人推薦獎勵	組織可領取代數	單次晉階獎金	交通補助津貼	第一代下線人數	個人業績回饋獎金	產品推廣獎金
發展階段	獨立事業代表	35	0-1			7%	7%	2			5	25%	25%
	獨立事業代表	35	2-3			7%	7%	3			5	25%	25%
	獨立事業代表	35	4-7			7%	7%	4			5	25%	25%
領導階段	總監	55	8			7%	14-20%	7			5	25%	25%
	總監	55	8	2,500	1	7%	14-20%	7	8,250		5	25%	25%
	總監	55	8	5,000	2	7%	14-20%	7	16,500		5	25%	25%
	總監	55	8	10,000	3	7%	14-20%	7	33,000		5	25%	25%
	總監	55	8	15,000	4	7%	14-20%	7	49,500		5	25%	25%
	資深總監	55	8	20,000	5	7%	14-20%	7	66,000	13,200	6-10	25%	25%
	執行總監	55	10	50,000	10	7%	14-20%	7		26,400	11+	25%	25%
企業總監	55	10	250,000	10	7%	14-20%	7	3,300,000	26,400	11+	25%	25%	

七、直銷商管理

直銷商組織為 23 階的個案公司目前有超過十萬名會員，平均活動率為 99% 左右，事業型直銷商跟顧客型直銷商比例約為 60% 與 40%，25 到 50 歲之間的年齡層佔絕大多數，公司希望未來能接觸到更多教育背景較高的潛在直銷商。直銷商運作組織的方式依地域有所分別，北部直銷商運作組織的方式是一個較正面成長訓練的方式，中南部在擴大組織時，需要轉換另一個方式，主要訴求在於可以優惠價格來購買產品。目前中南部的業績為成長的趨勢，各區業績上的比例相當接近，公司也看好中南部的潛力。

直銷公司業績雖然全由直銷商創造，但也可能為公司帶來負面影響，關於直銷商的規範部份，由於直銷商與公司間只是銷售契約關係，個案公司的做法如同多數公司，在加入規章中加以規範，要求直銷商不能利用公司名義從事不法的行為，例如須遵守行銷道德規範、直銷商不得使用個案公司名稱自行製作宣傳品等。

有些直銷商即詢問是否可以設立自己的網站以推廣事業，公司的答覆是「根據公司政策第 35 條，會員顧客或事業代表不得製作、發行或散佈任何個案公司及其產品、服務、獎金制度或事業機會之文件、錄音帶、錄影帶、電子媒體等，所以在網路上設立網戰或藉由刊登廣告方式推廣事業是違反公司政策的」。為了遵循公司政策，居家健康生活網與健美富之家等直銷商設立的網站中，只有產品資訊、招募諮詢服務，整個公司簡介的內容並未提及公司名稱，「我們是美商公司，是美國發展最快的家庭用品事業之一，1985 年成立。總部在愛達荷州。因公司基於經營理念，不做廣告，所以我們不把公司名稱列出，敬請見諒」。

除了政策規範外，個案公司亦提供多項溝通管道。公司與直銷商的溝通工具主要為月刊，內容包括新產品上市的資訊、公司活動報導、理念宣導、績優直銷商表揚、業務訊息、意見交流與課程時間表

等。此外，每兩個月會針對高階直銷商開 EDC 會議(executive director committee)，公司會對未來兩個月的促銷方案、新產品上市的資訊等加以揭露，並聽取其意見，例如建議公司電腦化，倉庫擴充、營業所增加等等，一位高階直銷商說：「公司其實規劃都要跑在成長之前，要有前瞻性，等到狀況遇到了再來處理，那已經來不及了。」

國外旅遊的贈獎活動也是激勵直銷商的做法之一，積分最高的前幾位執行總監可以到美國參加年會。在台灣也有一年兩次的表揚大會，直銷商達到一個位階即可接受具象徵意義的別針頒獎儀式。

八、公關廣告

個案公司內有些人認為，直銷公司製作電視廣告的主因是由於業績走下坡，因此利用電視廣告告知之前使用的顧客，藉此刺激業績的成長。一般而言，個案公司覺得運用電視或促銷廣告得視當時環境狀況而定，「公共關係相當重要，因為這對形象的提升很有幫助，好的東西總要讓人知道，我覺得公司在這方面要做，但是要保守穩健一點，以免在台灣的直銷環境中樹大招風，而遭致非議打壓。」。現階段公司較倚重口耳相傳的口碑效果，著重在顧客願意推薦顧客、公司保持長期顧客這兩個焦點，關於形象廣告，雖然還是要做，「但是我們寧願將此利潤回饋給予直銷商。」基於這樣的邏輯，個案公司在廣告公關方面包括形象廣告與公共報導等，均採取較沉潛的作法。

1999 年 4 月份，針對社會上的弱勢團體，個案公司捐贈產品給予燒燙傷兒童基金會，因為燒燙傷兒童傷口會非常疼痛，尤其當細菌感染時，公司茶樹精油的產品，可以加速傷口復原，避免細菌感染，除了產品外，公司每年也會固定捐助款項，日後亦可能有長期慈善活動的合作。此外，公司欲增加接觸到更多的白領上班階級，今年度也計劃在電視台及各類雜誌進行公司形象之介紹推廣，以提高知名度。

第二節 現在策略分析

一、 產品線廣度及深度

(一) 產品線類別

個案公司在美國約有近 250 種產品，目前在台灣上市約有 160 種。分成 9 大類：營養輔助食品、個人清潔保養、護髮系列、男士用品、兒童用品、口腔保健、美容保養、家用清潔系列以及茶樹精油等。

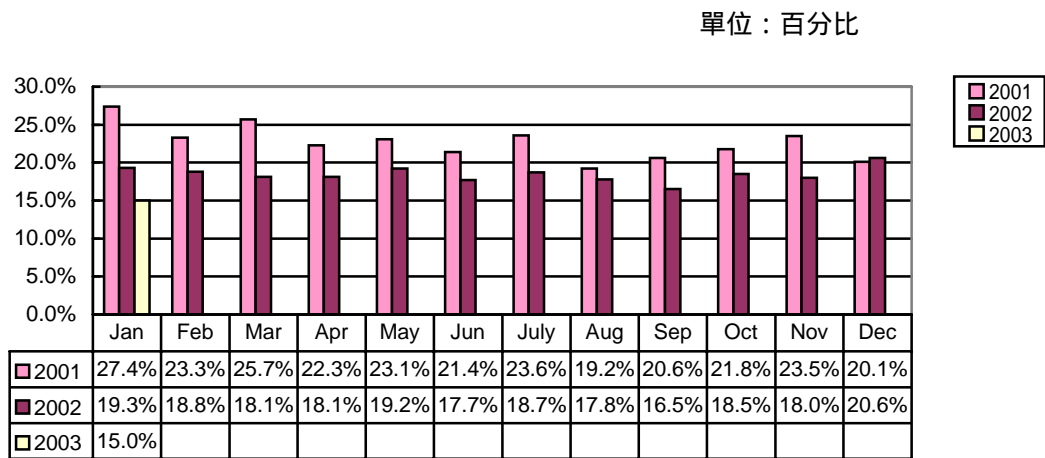
在產品來源部份，個案公司的產品全由美國原裝進口，與其他公司不同的是，公司在台灣並沒有分裝的動作，一方面是基於對產品品質的控制，另一方面則是由於成本的考量。許多公司會將進口產品依照本地消費者習性加以稀釋或改裝，但個案公司除了在原裝產品貼上中文標籤外，消費者所購買的產品與美國當地是完全相同的，以濃縮洗衣精為例，清洗一次衣物只需十元硬幣大小、高度 1.5 公分的容量即可。個案公司亦透過產品的訓練教育，告訴消費者一瓶濃縮洗衣精可以稀釋成多少，所以產品經過換算後總共有多少 cc 數，再與別的品牌如白蘭強效比較，以這樣一個實際的數字來告訴消費者中間的差異在哪裡。又例如多功能清潔劑，根據直銷商的使用經驗，可以稀釋成 1 比 6，一瓶 180 元的清潔劑可以洗車一個月。

因為產品都是從美國原裝進口，從台灣下訂單後，約要 3 個月至 4 個月的時間，才能收到貨品。當台灣分公司下訂單時，產品並不一定已經製造完成，由於美國工廠要供應美國當地與其他國家的產品需求，所以通常是接獲訂單後才生產，故費時較久。產品由美國運至台灣最快需要一個月的時間，但是通常會因故遞延，例如美國去年西岸封港事件，即拖延了一、兩個月，所以整個運送過程一般保守估計是 3 個月，此外，還須包括一些內部的整理動作，例如貼上中文說明、

使用收縮膜再包裝，貨物才算達到可以銷售運送的狀況。

(二) 產品銷售結構

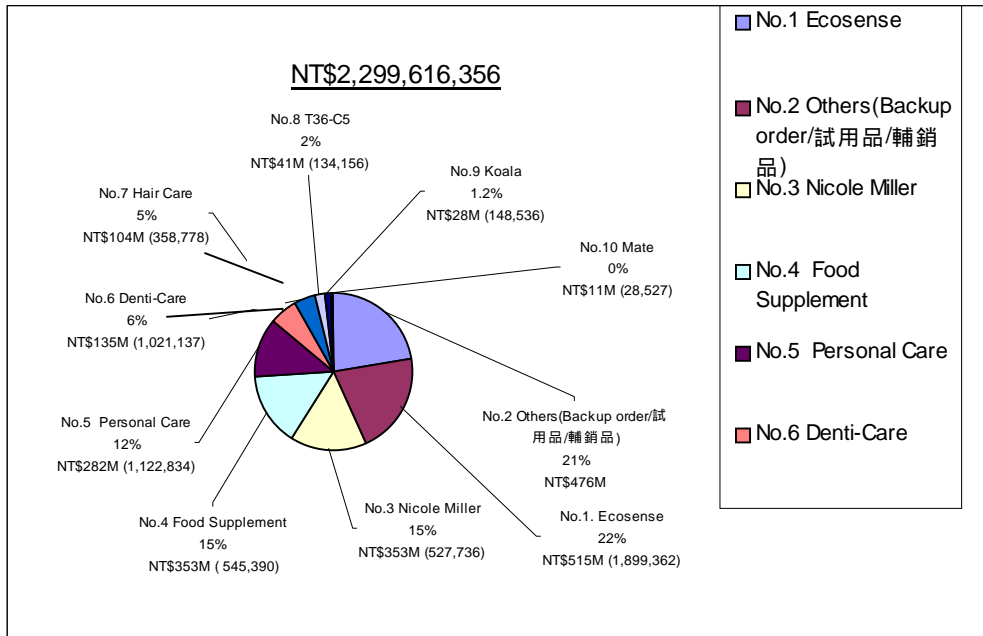
目前個案公司營收的主要來源是來自營養輔助食品、個人清潔保養產品及家用清潔產品，三者合計約佔公司營收的 80 % 以上。由過去三年的營收比例趨勢，我們發現家用清潔產品的銷售比例呈現下滑的走勢（見圖 5-1）。



說明：民國 91 年 12 月 Ecosense 家用清潔系列重新上市銷售走勢圖。
資料來源：個案公司內部統計資料

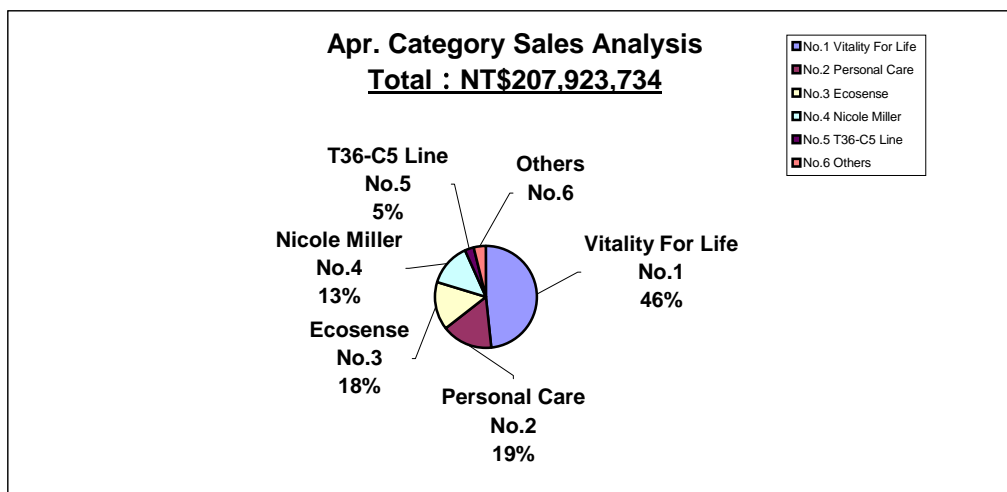
圖 5-1 Ecosense 家用清潔系列銷售走勢圖

個人清潔保養產品由於 2003 年重新歸類整合，把原來細分之口腔系列、護髮系列、兒童系列及男士產品之銷售額歸入此一大類，此一大類目前的銷售趨勢呈現上升狀態，而成長最快且最大的產品種類為營養輔助食品，從 2001 年佔營收的 15 % 至 2003 年每個月很穩定的佔有 45~48 %，見圖 5-2 及 5-3。



資料來源：個案公司內部統計資料

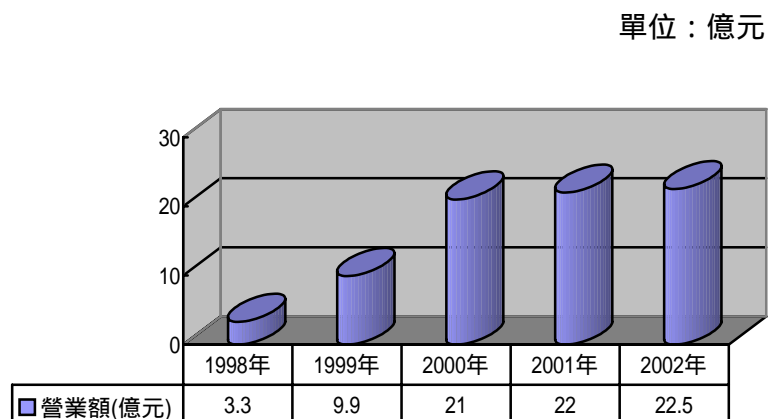
圖 5-2 2001 年各產品營收比例分佈圖



資料來源：個案公司內部統計資料

圖 5-3 2003 年 4 月產品營收比例分佈圖

由此可見隨著國人對健康養生的重視，及個案公司把握市場機會於 2001 年 5 月份起陸續上市有特色且價格具競爭力的營養輔助食品，尤其這一類產品為每個月固定要消耗與再回購的特質，使得個案公司連續三年來成為直銷前 5 大公司中唯一維持成長的公司（見圖 5-4）。



資料來源：個案公司內部統計資料

圖 5-4 個案公司五年營收成長圖

二、 目標市場的區隔與選擇

就產品型態來看，個案公司目前銷售的主力是營養輔助食品、家用清潔用品及個人清潔保養產品，其中營養輔助食品因市場屬於成長趨勢，且拜產業界有志一同聯合推廣，成長的潛力仍然很大，而家用清潔用品及個人清潔保養產品，則易受景氣及競爭環境所影響，因此，個案公司近年來將策略重心放在營養輔助食品的積極開發，加速上市，並對現有家用清潔產品及個人清潔保養產品作配方及包裝更改，以期延長產品的生命週期，維繫產品競爭力。

而就經營型態來看，如前面個案公司簡介所述，個案公司採用「消費者直效行銷」方式，結合了零售賣場、會員直銷、郵購、宅配、電

話訂貨...等複合式經營方式。個案公司目前優於主要競爭者的部分是全省設有規模不小的營業所及強大的後勤支援，顧客服務中心，能夠直接服務最終的顧客，這些制度的建立及財力、人力的投入，可以形成較高的進入障礙，尤其是整套系統的運作，有其獨特性及模糊性，競爭對手不能輕易模仿或進入。另外，個案公司亦有能與主要競爭對手抗衡的獎金制度，其中由優惠顧客每個月主動來公司消費購物的最低點數 35 點要求（約合台幣 1500 元左右），更是發揮積沙成塔的效果，上面的領導人不必每個月汲汲營營於代為訂貨、催訂單，有如水庫之功能，上游的雨水透過山間小溪流，由各處匯集流入水庫，水庫就能蓄積豐沛的水源。因此，個案公司目前的目標市場在產品面上應選定台灣整個零售市場作為競爭的基地。確保其產品能被一般消費大眾所接受，再輔以直銷更進一層的顧客關係行銷，能立於不敗之地。而在經營面上要與前 5 大直銷公司互相抗衡，有優於他們的制度及服務，個案公司在 2003 年起也作為總公司向中國市場開拓的前導軍隊，相信憑藉著對大陸市場的了解及許多有經驗的管理幹部，能夠創造更好的營收來源及帶給目前經營型事業代表更大的發展市場及優厚的收入來源。

三、 垂直整合程度

個案公司目前 100 % 的產品皆由美國總公司原裝進口，而產地也大都由自己公司研發生產，並透過與一些學術單位或廠商的合作，有一些委外製造（OEM）的產品，其中尤其是臉部美容保養品系列，係與知名服裝設計師妮可·米勒（Nicole Miller）簽約合作，但由於個案公司過去以家用清潔產品起家，在美容保養品的市場策略及預測生產供應、庫存管理等經驗不足，以致這一個部分始終成為各分公司的最大絆腳石。至於推至消費者端的整個系統，則全由個案公司掌控，如以價值鏈的概念來看，個案公司之總公司已涵括了以下活動，個案公司則是自行銷環節切入一直做到顧客服務部分：



由於每一個國家的市場狀況有差異，個案公司近來積極與美國總公司溝通不同的產品需求，本地委外製造以縮短產品上市前置準備期（lead-time）及更好的銷售需求預估至供貨的一系列環節。在過去由於台灣分公司成長迅速，經常被領導人及顧客抱怨的部份即是「缺貨」的問題，誠如前面所言，由台灣訂貨至貨品抵達倉庫需費時三至四個月，其中尚需往前推至總公司的合併訂單、備料生產，這是目前個案公司管理者心中的夢魘，也是被消費者追著打的部分，目前寄望於大陸市場開放後成立亞太生產製造中心，縮短與各市場的距離、減低成本、製造符合亞洲市場的產品。

四、相對規模與規模經濟

由於個案公司在台灣歷年來已擁有超過五十萬名曾經登記之入會會員，並且憑藉著獨特的優惠顧客制度，每個月固定消費至少 35 點以上，若任何一個月未達 35 點，則將成為一般顧客，即不得享有購物之各項優惠，目前每個月至少有超過 9 萬名優惠顧客向公司訂貨，此一規模相較於其他以推銷或傳銷產品的公司，是一股驚人的力量！因為每一個優惠顧客僅向公司購買 2000 元左右的產品，就可以創造約二億元之營收額，而且有最基本的營銷保障。許多競爭者看到這種方式，有人進而仿效，只可惜各家之核心資源及能力不同，東施效顰的結果，也讓他們嚐到苦頭。這一點不得不佩服個案公司的總裁范德士（Frank L. Vandersloot）的睿智，十八年前就想到這麼獨特的經營模式。

五、地理涵蓋範圍

個案公司之總部設在美國愛達荷州的愛達荷佛市，五年多前才經由台灣市場，建立亞洲地區的第一個分公司，爾後陸續藉由台灣的人才及經驗開拓了香港、韓國及澳洲市場，目前積極規劃大陸市場，已簽定生產廠房並開始物色管理人才。在歐洲方面近期已開發英國市場，可以說個案公司目前已積極邁向國際化，雖然起步較其他直銷公司慢很多，但憑藉著獨特的經營模式及公司理念，均能在後來進入市場卡到一個舉足輕重的位置。

六、競爭武器

面對市場的競爭態勢，個案公司具備以下幾項競爭優勢回應：

（一）靈活而專業的研發團隊

美國總公司在連年成長之後，累積了不少資源，讓他能吸引一流的優秀人才，加入研發陣營，不管是合約顧問或是專業雇員，個案公司已掌握先進的趨勢而因應市場需求，推出強而有力的產品，其中威廉．惠勒博士（Dr. Williams Wheeler）還曾擔任前美國總統的健康顧問及許多所大學的首席教授，本身所榮獲之各項殊榮及專利不可數計。

（二）獨特的消費者直效行銷制度及完善的後勤支援

制度可能被模仿，但是從公司經營理念、產品、營運系統及獎勵制度，一整串活動的配合，使得個案公司的消費者直效行銷（consumer direct marketing 簡稱 CDM）變得獨特而有特色，就如麥可．波特的理論「策略就是作選擇，選擇一系列的活動，並且做到最好的組合。」

（三）優質產品、合理價格

個案公司的許多產品，尤其是茶樹精油是核心價值，具有不同於競爭者的優越特色，個案公司的產品 80 % 均含有茶樹精油（部份營養輔助食品及美容保養品除外），而且只有個案公司擁有優質的茶樹精油來源（超越澳洲標準局的標準）及製造技術，由於茶樹精油是天然的產物，會因為季節、氣候、溫溼度、光線...等，而有變化，如何能將這樣的產品很穩定製造且維持優良品質，是個案公司的核心能力。而個案公司在總裁的經營理念之下，定價方式皆採合理之中等價位，比之其他傳銷公司價格更具競爭力。

（四）擁有專業管理及銷售人才

個案公司在台的管理人才，有許多都是身經數家大規模之跨國性直/傳銷公司的管理資歷，所謂「知己知彼、百戰百勝」，網羅業界優秀人才，有助於個案公司累積實戰經驗，而且加速作戰能力，毋需從頭開始訓練人才。尤其個案公司在外之高階銷售人員（簡稱領導人），許多都是來自赫赫有名的大公司，對直銷有些是百毒不侵，有些是看盡千帆，最後找到這一家，讓他們認為可以擁有人生的六大富足（身體、心靈、財務、人際、家庭、智慧等六大富足）及非凡自由的公司。

（五）逐漸成為優勢的品牌

若以個案公司現階段在台灣來說，也許不敢說品牌是關鍵競爭優勢，但在美國而言，個案公司的品牌及商譽已經成為很值錢的競爭優勢，在 911 事件之後，美國的美僑商會專門出版一本代表美國精神的專刊，其中在直銷（direct selling），僅有個案公司一家榮登此代表性企業，在美、加個案公司的品牌已非常響亮，也成為消費者認同的品牌。近年來在台灣分公司的各項行銷組合的努力之下，

「品牌」已經成功的與健康、環保作緊密結合，吸納了許多注重健康、環保的客源。

(六) 強而有力的人際網絡關係

如果說不景氣，有很多企業會擔心顧客的消費意願會減低或趨於保守，而不能把握是否一波行銷方案堆出可以被市場接受嗎？但個案公司較有把握顧客一定會來消費，主要基於制度的優勢及優於零售市場的人際網絡關係行銷(network marketing)，接受這種觀念的人，再加上人際關係的影響力，是促使個案公司能有穩定的持續營收的重要因素。

第三節 經營績效分析

為對個案公司的經營實績作更進一步的了解，本研究接下來將進行績效分析，針對個案公司在過去四年內的營收狀況及各個指標作系統性的探查、了解，由於個案公司為未上市、上櫃公司，即使在美國亦屬私人公司，某些資料的取得有困難，加上在台成立時間僅五年，僅能就所得資料作探討。

一、營收成長情形

表 5-3 個案公司近四年部份財務資料

新台幣:元

年度	88 年	89 年	90 年	91 年
營業收入	990,000,000	2,100,000,000	2,200,000,000	2,250,000,000
營業收入 成長率 (%)	NA.	112.12	4.76	2.3
營業毛利	NA.	NA.	330,000,000	390,000,000
營業毛利 成長率 (%)	NA.	NA.	NA.	18.2
毛利率 (%)	NA.	NA.	15 %	17.33%

資料來源：個案公司

表 5-3 為個案公司近四年的部份財務資料。資料顯示自民國 88 年以來成長幅度驚人，由於是新成立分公司，其比較基準自然較低，故成長率甚至可達 200 %，而民國 89 年的成長率也達 128.26 %，主因是個案公司在 89 年經過一番整頓之後，聘用了現任的總經理，其對直銷業開熟的管理經驗及將此公司視為職業生涯中最重要的一搏，全力投入，大力整頓，建立了強固的體質，使會員人數暴增，其後並不斷重整組織，聘用賢達人才。在 89 年穩穩站上 21 億元的營業額¹⁹之後，每年維持微幅成長，民國 91 年也創造了 2.3 % 的成長，

¹⁹ 個案公司以開發票之實收金額計算營業額，而非零售額，零售額需以反除七折推算。

司能連續五年營收皆維持成長，且經由小兵力大功²⁰的方式，能與其他公司一較長短，實屬不易。

二、與同業之比較

由於各家直銷公司皆為未上市、上櫃公司，大家視財報資料為機密，即使在公司內部也會技巧的拆解成許多小塊，只有財務長及老闆自己可以看到完整的資料，在此的評估方式，將以公開之資料²¹，並與同業作比較來看個案公司之營運績效比較，進而推論其量化分析及與策略目標設定的執行力狀況，見表 5-4 及表 5-5。

表 5-4 天下 1000 大排名比較

公司	1998 年 營業額	1999 年 營業額	2000 年 營業額	排名	2001 年 營業額	排名	2002 年 營業額	排名
個案公司	3.3 億	9.9 億	21 億	332	22 億	275	22.5 億	282
克緹	28 億	25 億	35 億	204	42 億	157	50 億	146
安麗	45 億	40 億	38.48 億	187	36.64 億	180	38.89 億	174
如新	41 億	35 億	27.3 億	253	25.44 億	247	29 億	225

說明：1.天下雜誌的排名為每年提報更新(變動式)。

2.1998、1999 年為公平會之資料。

3. 表較去年成長； 表較去年衰退

資料來源：天下雜誌 2001-2003 年，1000 大調查

²⁰ 每一位顧客均消費不算很高的金額，平均約 2000 元左右。

²¹ 以天下雜誌 2001 年至 2003 年 1000 大調查之 500 大服務業之資料為準。

表 5-5 各家公司比較

年度	89 年				90 年				91 年			
	安麗	克緹	如新	個案公司	安麗	克緹	如新	個案公司	安麗	克緹	如新	個案公司
500 大服務業排名	187	204	253	332	180	157	247	275	174	146	225	282
營業收入 (億)	38.48	35	27.3	21	36.64	42	25.44	22	38.89	50	29	22.5
營業收入成長率 (%)	-3.87 %	40.00 %	-20.22 %	128.26 %	-4.78 %	20.00 %	-6.81 %	4.76 %	6.14 %	19.05 %	13.99 %	2.30 %
資本額 (億)	2.50	1.68	0.08	0.18	2.50	1.68	0.08	0.18	2.50	1.68	0.08	0.28
員工人數	242	134	232	215	239	161	225	220	238	167	250	223
員工產值 (百萬)	15.90	26.12	11.77	9.77	15.33	26.09	11.31	10.00	16.34	29.94	11.60	10.09

資料來源：天下雜誌 1000 大企業調查，民國 89 至 91 年。

三、營業收入

以民國 90 年為例，四家公司之營業收入，即佔了當年度總營業額 385.73 億元之 32.7 %，可見此產業呈現幾家獨大的態勢，個案公司近兩年之營業收入約為安麗公司之 60 %，而維持微幅成長的狀況，主要是因為個案公司本身的制度以積沙成塔的小額消費性會員為主，在擴展會員人數的同時，尚需注意現有會員的流失，一進一出之間讓個案公司在業務規模達到相當的經濟規模，需作盤整，打好基礎之後，在其他方面例如產品力、行銷力的強化，再往另一個台階爬升，此狀況與其美國總公司極為近似，可以確保細水長流之穩健成長。

四、員工人數及產值

依營業規模及需求各家公司之員工人數，除克緹之外，皆在 230 人上下，其中安麗公司近年來員工人數極為穩定約為 240 人上下，如新公司增加的人數最多，個案公司也是略為增加，但增加的人數不顯著，而員工平均產值方面，個案公司顯然較同業差，探討其原因為特殊的賣場複合式經營模式，需要較多的現場服務人員，但以公司整體

創造的營業額又不及其他公司多，可以解讀為個案公司創造高度價值的員工人數被太多基層員工人數所稀釋，或許單就主要員工之比較（營業所服務人員除外），個案公司之員工產值並不差，但因經營模式所需約有 70 % 的員工在從事較基層之面對面服務或倉管、配貨等工作，將來在電腦系統更加強化後，可以節省一些較無產值的員工名額。但以 2000 年至 2002 年來看，個案公司的員工年平均產值從 977 萬增加到 1009 萬，表示個案公司的員工貢獻度有在提升²¹。

²¹安麗員工年平均產值 1634 萬：91 年較 90 年成長 6.6 %，90 年較 89 年衰退 3.6 %。
如新員工年平均產值 1160 萬：91 年較 90 年成長 2.6 %，90 年較 89 年衰退 3.9 %。
個案公司員工年平均產值 1009 萬：91 年較 90 年成長 0.9 %，90 年較 89 年成長 2.4 %。

第四節 組織及管理策略分析

一、經營哲學

「富足之家」是公司的精神指標。個案公司之總公司在美成立已逾 18 個年頭，以優質的產品、人性化的制度及便利貼心的服務深受會員的喜愛，目前快速而穩定的發展當中，對於一家成長中的企業來說，其精神及理念是帶領公司發展主要的方向。公司的使命用一句簡單的話來描述是「助人達成目標，共創美好未來」(Enhancing the lives of those we touch by helping people reach their goals)，延續此使命，進一步深入發展「富足之家」成為公司發展精神指標，因為相信人活在世界上，這一生能夠真正享有豐收、健康與快樂，除了強健的體魄、健全的財務之外，還需有良好的人際關係、成熟智慧及心靈修養，如此才算是一個圓滿的人生。很少有一家企業能夠同時提供自己的消費者全方位富足的人生，經營此份事業，不僅可以達到財務上的富足，由公司的產品得到身體富足之外，也因為獨特的消費者直效行銷的制度及重視人與人之間互動的特性，對於改善並提昇人際富足、智慧富足、心靈富足的層次有重要的影響。對個案公司而言「富足之家」已是公司規劃未來藍圖的重要指標，並以此為宗旨致力提倡會員身心靈修養的提昇，進而享有全方位富足的人生。

二、組織結構

個案公司之總公司在美國，總裁 (CEO) 之下設首席營運執行長 (COO)，以下有美國 (含北美) 市場及國際部，國際部再區分為亞洲市場及歐洲市場。亞洲市場由每一個國家的國家經理 (country manager)，負責與各國分公司作各項聯絡及策略計劃 營運面的支援。

個案公司的部分組織圖如下：

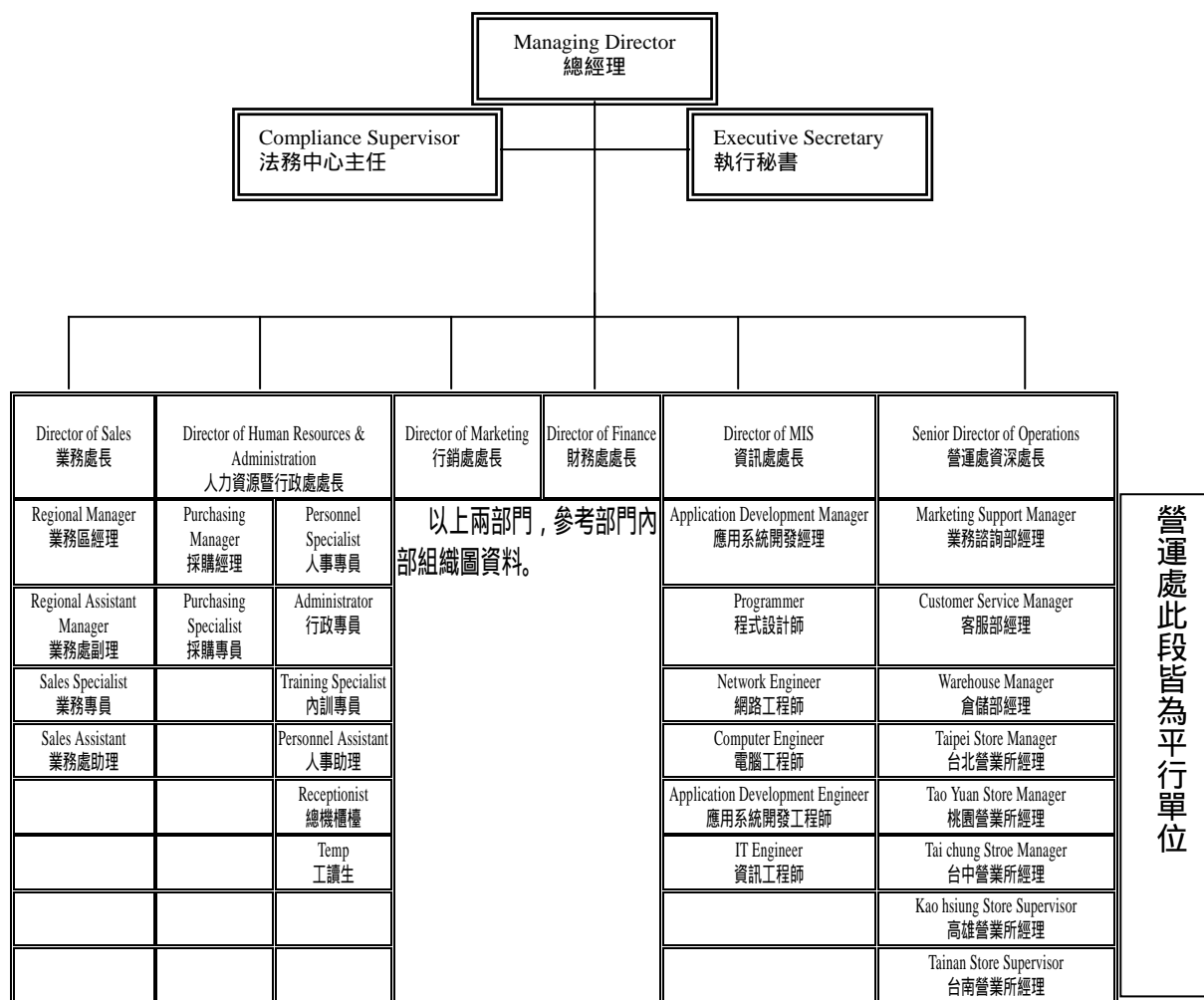


圖 5-5 組織圖

三、股權結構

個案公司隸屬於亞洲分公司，僅亞洲分公司採合資方式，由台灣部分的副董事長出資 35 %，美國總公司的 CEO 出資 65 %。

在協議方面，台資之副董事長初期協助對亞洲市場不熟悉的美國總公司，設立直銷公司，此後退居幕後，由美國總公司聘請專業管理團隊，負責公司之日常營運管理，但重大活動雙方均會出席，致詞勉勵公司內外部之從業人員，表揚激勵優秀夥伴。

四、行銷政策

個案公司目前採用發展策略，屬於密集成長方式，強調市場滲透，例如要會員把家裡所使用的相關產品，換「品牌」改用個案公司的產品，同時也強調市場發展，例如開發香港、日本、澳洲及韓國等市場，在台灣更以增開營業所的方式，來吸引更多地區的顧客可以上門購物。在產品發展上更是不遺餘力，繼 2000 年首次推出妮可·米勒（Nicole Miller）護膚彩妝系列；2001 年推出許多營養輔助食品來滿足吸引更多消費者；2003 年更以策略聯盟方式引進機能型內衣、月餅、事務機器...等，來提升顧客價值，維繫會員人數、減少流失率，進而增加營業額。

五、研究發展政策及製造策略

目前個案公司主要研發中心在美國，由於近年來國際市場擴張迅速，已經令美國總公司感到備受時間及人力的壓力，亞洲各市場在幾經與總公司之折衝之後，終於有部分產品可以藉由本土製造（local sourcing）方式上市，但總公司的控制仍然非常嚴苛，主要是不希望各分公司走偏了產品研發的路線，而最中心的思想則是肥水不落外人田，如果能一貫化生產，可以增加總公司的產能、降低成本，也藉此獲取更大的利潤，美國總公司也有部分產品採委外製造（OEM）方式，主要是部分的營養輔助食品及護膚彩粧產品，其中護膚彩粧品更因個案公司歷來以家用清潔產品起家，對此領域不是最內行的，而採用品牌授權的方式，與知名服裝設計師合作，設計師並從所有的銷售、廣宣費用中抽取權利金（royalty）。

六、人力資源策略

個案公司在不同層級的人力資源需求上設定不同的策略，最核心的管理階層，設法從業界尋找菁英，最好是遇到市場上的變動，使得一些人才有機會玩大風吹的遊戲，個案公司因而可以網羅到優秀的核心幹部，因為個案公司的政策是決不用獵人頭公司，這種平實及注重成本管控的風格，與公司在許多政策上非常吻合。目前核心管理幹部都是業界已累積十數年至二十年直銷經驗的老手，公司不必再花費精神訓練人才，而且可以擷取各家公司的管理精華，至於中階幹部則隨緣，透過人力網站或熟人推薦來獲得，而基層人員則視市場競爭狀況而定，景氣不好，優秀失業人才多時，個案公司有機會甄選到不錯的人才，主要係因個案公司在市場上所支付的薪酬結構屬於中等，有些職位甚至屬中低狀態。但目前的領導者極為注重組織的成長，不惜投入資金與時間聘請名師定期為重要幹部上課，同時以每個月的幹部會議，成立類似讀書會的方式購買書籍給幹部，大家一起學習分享，所幸個案公司始終處於成長階段，即使在經濟不景氣時，也未曾縮編或凍結人事聘用。而在各部門的管理風格上，則尊重部門主管的專業管理，簡而言之，個案公司的用人哲學是「用人不疑，疑人不用」。

七、財政政策

由於個案公司目前並未上市、上櫃，且財報不對外公開，但由訪談所得知之資料指出，個案公司財務體質非常健全，營收成長及獲利能力表現良好，所以美國總公司在研究發展及擴展市場(海外分公司)方面資金相當充足(見圖 5-6)。

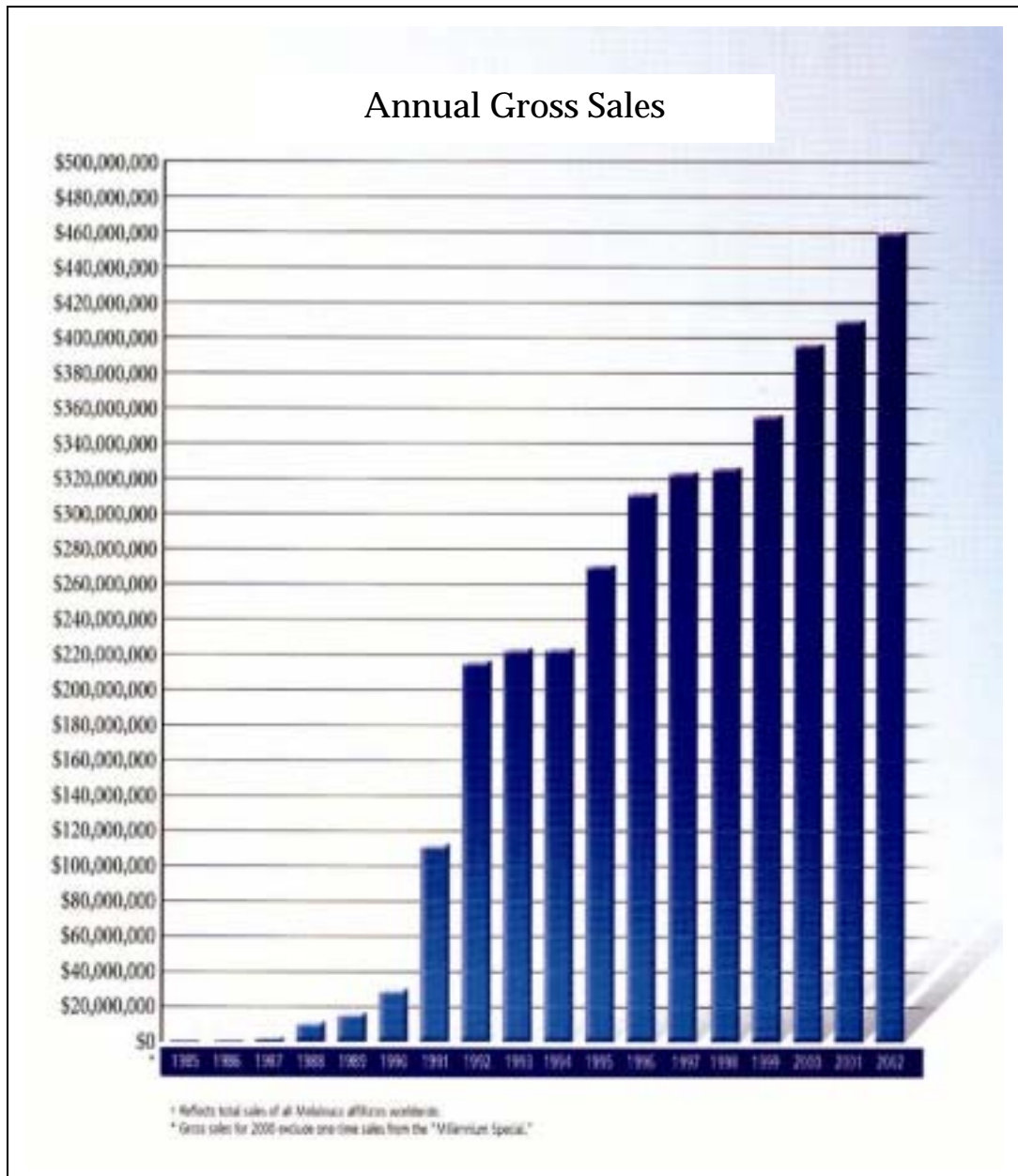


圖 5-6 個案公司的總公司全球歷年營業額成長圖

第五節 策略困擾分析

根據前面的分析，我們已經掌握了個案公司所處外在環境的變動趨勢以及其本身所具有的優勢與劣勢。接著我們將在本節進行策略困擾分析，找出從產業分析得來的策略輪廓與目前策略間的矛盾與差異，以期接續能具體界定出當前的主要、次要以及迫切、不迫切等各層次的經營問題。

一、產品線多，應凸顯產品特色

各家直銷公司產品包羅萬象，我們說直銷納百業，然而如果大家的產品都很雷同，訴求類似的功能，則不僅直銷公司很難在競爭市場中勝出，消費者也無從選擇，最後都是透過人際關係而捧場，而這種一次、兩次的人情壓力，不可能支持長久的營業來源，如果只比促銷活動或價格是否吸引人，也無法使產品被消費者所認同而達成長期愛用的目的。

因此，除了能研發各種符合消費者需求的產品項目之外，設法塑造一個獨特的定位，及凸顯各項產品的特色並強化其帶給消費者的利益點，將是各家公司產品決勝的關鍵。

二、整個供應鏈的經驗學習曲線不足

個案公司之總公司對本土市場的法規、風土民情、競爭狀況，早年屬於極為不熟悉的情況，然而又挾其在美國本土的蓬勃發展成功經驗，試圖直接套用移植過來，在對台灣分公司的授權及分工上分際不清，盲目控制的情況之下，造成市場需求極大的品項，總是缺貨而且來不及運補，不是很熱門的品項拼命塞貨，其結果是顧客因買不到需要的產品而抱怨連連，囤積在庫存的滯銷品，面臨產品有效期即將到

期的窘況，等到美國總公司在 7 個月的前置預估準備期趕上進度時，市場的狀況又變了。這種週而復始的問題，雖然因近一、兩年來台灣分公司培養了較熟悉此產業的人才，而能主導新產品的預估，上市及銷售追蹤...等工作，化解了許多供應鏈上的問題，但是舊有產品，美國總公司仍自以為內行的幫台灣分公司作預估，排生產期及船期，雖然累積了更多的歷史資料及經驗值，但這一塊始終沒有辦法做到更完美的境界，主因為軟體系統未能建置，而總公司也不曾鬆手，成為個案公司管理階層心中的痛。

三、業界的模仿跟風，讓進入障礙很快破解

一家公司強調人性化制度、低門檻訴求，所謂人性化制度就是不要求顧客要一次進貨很多、囤積貨品去轉賣，或者公司把顧客服務的工作替有心經營此事業的業務人員接手來做。低門檻則是入會金額很低、維持資格很容易，業界看到這樣的制度很受歡迎，也很容易運作，就開始跟風或模仿，雖然各家公司的核心資源有別，模仿也不見得能東施效顰，但是公司一直在強調或引以為傲的特色，很快就變成不是獨特的，能維持「持久的競爭優勢」的時間，越來越短，進入障礙很容易就被破解，迫使各家公司必須不斷的因應競爭狀況，出奇制勝或設定更高的障礙，以拉開與追隨者的差距。

四、整合公司與直銷商資源

由於直銷公司與直銷商之間並非僱傭關係，其規範與約束力相對減輕許多，尤其在宣傳部份，例如雅芳與克緹等公司即有直銷商自行開設店舖之情事，此舉當然會有宣傳效果，但是正面或負面則不得而知。以個案公司為例，居家健康生活網與健美富之家等直銷商設立網站中只提及「公司基於經營理念，不做廣告，所以我們不把公司名稱列出，敬請見諒。」，對消費者而言，可能會造成不信任感，是否公司存心詐騙等想法將會帶來負面的影響。由於直銷商以不同的方式宣

傳也屬善意，故建議公司可明定辦法，將公司與直銷商資源整合利用，以達最大效益。直銷商品一般皆由公司規定不得公開陳列販售，若擴大郵寄對象，公司可能會面臨直銷商的反對，造成通路的衝突，公司的做法可以將郵購的消費者交由直銷商服務，由直銷商親自將產品帶給消費者，除了可詳細解說公司理念與產品資訊外，也可趁此招募下線，不過究竟由哪位直銷商負責，界定的標準則須仔細考量。

五、大陸市場不確定性大

台灣的直銷環境比較成熟，然而也逐漸面臨景氣下滑，市場漸趨飽和的挑戰，許多國際性直 / 傳銷公司，把台灣當成大陸市場的前哨站或跳板，希望藉由台灣的人才及經驗，縮短開發大陸市場筆路藍縷的時間，金錢及人力的投入，甚至有些公司的國際部門會對亞洲的預估過度樂觀，而把業績、營利的指標訂得很高，主因他們把很大的希望寄託在大陸市場。如前所述，大陸市場目前政策未明，而且不見其對直銷或無店舖銷售有任何善意的對應，據許多業者在今年四月份的經驗交流聚會，目前僅能依照大陸 455 號文的規範，設法符合其要求的模式，然而大陸的媒體幾乎完全由中央掌控，一道「加大打擊傳銷禍國殃民的力度」的命令，就足以讓你的公司變成過街老鼠，辛辛苦苦塑造正派經營形象，一夕之間毀於一旦，這種視直 / 傳銷為經濟法輪功的偏差印象，在短期內仍無法扭轉，個案公司抱著審慎樂觀的態度、且戰且走，仔細規劃前進大陸的佈局，但不採一蹴可襍的手法，來因應目前情況不明的直銷大陸市場。

第六節 優劣勢分析

一、優勢分析

根據前述的分析、探討，本研究認為個案公司具備以下優勢：

(一) 符合天然環保的健康趨勢產品

個案公司萃取自生長於澳洲新南威爾斯地區的美樂家 (Melaleuca Alternifolia) 茶樹樹葉。在 1922 年潘佛德博士 (Dr. A. R. Penfold) 的報告中，即證明茶樹精油擁有抗菌力強、舒緩鎮定、滲透力強、無刺激性、抗黴菌等特殊功效。個案公司將其運用於製造各式日常用品，產品不含磷酸、非化學合成品，強調環保與抗菌功能，此種健康、環保的產品訴求及公司經營理念，獲得一般消費者的認同。個案公司並不斷奠基於此理念，開發更多符合健康、環保的趨勢商品，延伸到體內環保的營養輔助食品，在近年來更成為銷售的主流。

(一) 消費者直效行銷掌握通路優勢

個案公司採用的消費者直效行銷，除能有效減除通路環節當中的剝削及提高效率之外，最重要的概念是能夠直接接觸最終的消費者²³，再加上公司所設定的會員消費制度，每個月固定購買 35 點(約 1500 元左右的金額)，與顧客之間串連成比任何公司公司更強而有力的關係，不僅可以直接了解顧客的需求，也可以快速回應顧客的問題。與其他直/傳銷公司相較，個案公司與顧客的互動最為頻繁，不必事事透過直銷商或上線傳遞，在形象上也有加分效果，與傳銷劃出不同的界限。

²³ 消費者可能既是購買者也是使用者。

(二) 營業所的複合式經營模式，會員購物更方便

個案公司突破其在美國的郵購及電話行銷方式，在台灣設立 5 個中型營業所²⁴，由公司直接經營滿足顧客在購買過程中、諮詢、接觸試用及付款等購買行為，如此有別於一般直銷公司透過人員到府示範、送貨、收款或僅透過型錄作郵寄服務。根據個案公司的調查有 61.2% 的顧客親自至賣場購買（如圖 5-7）。



說明：產品購買的方式 - 每月親自至賣場購貨的比率高達 61.2%，其次是委託朋友代為購買，佔 19.3%。電話訂單及傳真訂單的比率差不多，約各佔 1 成。
資料來源：個案公司內部市調資料

圖 5-7 產品購買方式調查

顯示台灣的顧客仍傾向於傳統式的購買行為，此外，所有直銷公司所能提供的郵購、電話、語音、傳真、網路²⁵訂貨服務，個案公司均能提供相同的服務，目前也加上貨運送貨收款的服務，可以說包羅了大部分目前時下所能提供的訂貨及送貨服務。更重要的意義是營業所能讓顧客了解公司，信賴公司是正派經營頗具規模之國際性大公司，同時也提供了會員交誼、洽談、訓練、入會售後服務... 等功能。

²⁴ 營業所平均約 200 坪左右的面積。

²⁵ 個案公司目前正建置中。

(三) 強大的電話服務中心，隨時支援會員所需

擁有超過 70 名人員的電話服務中心(稱為 marketing support)，公司投入數百萬資金建置最先進的電話中心(call center)，能夠隨時支援會員的各項諮詢，並且分成二班制，從上午 10:00 至晚上 9:00 都有專人接聽電話，即使下班時間亦可透過語音及傳真系統，傳達顧客所需的服務內容，此套系統可以追蹤到各值機人員一天接獲多少通電話、來自哪裡、服務時間、服務項目及服務人員的績效監控等，同時採用不固定接線人員制度，也就是服務人員每隔二個月需更換座位，以避免某些線路的顧客服務集中給某些人員處理，同時可以平衡員工的負荷。此種系統也是個案公司的重要經營理念之一，他們認為讓經營型的事業夥伴去做好開疆闢土的工作，做經驗傳承、組織輔導、招募人員，而公司接手為他們做所有後段顧客端的服務工作，套句簡單的俗語：「孩子你來生，由我們來養」，這也是個案公司在業界成功的關鍵因素之一。

(四) 低門檻、人性化設計的獎金制度

在台成立之初，個案公司就打出低門檻的制度，主因當時許多競爭者仍然要求較高的入會金額及一次或每月不低的進貨要求以維持資格，但個案公司把會員再分為二種，一種是純消費型的優惠顧客，只需繳 800 元入會費，即使退出，公司也會退還 90 % 的會費給顧客，另一種是經營型的事業代表，繳交 1000 元的入會費並簽合約書，即可在公司的制度設計之下，逐步邁向成功之路，同樣的如果哪一天想退出，根據公平法，公司也會退還 90 % 的入會費。而會員維持資格的要求也不高，優惠顧客只需每月消費 35 點(約 1500 元左右)；事業代表在總監級以上的消費點數為 55 點(約 2400 元左右)，即可享有七折的會員優惠價，並且公司提供 60 天的購物滿意保證，事業代表也不必像一般直/傳銷公司囤貨、轉賣並作各種商品

的售後服務等。再加上人性化的獎金制度²⁶，提供給有心經營者，合理而不具太大壓力的成功階梯。

二、 劣勢分析

（一）美國總公司對亞洲市場不夠熟悉

在第五章第五節的第二點中已略述，美國總公司對亞洲市場的不熟悉狀況及無法有效授權分工等情事，台灣分公司作為其跨入亞洲市場的第一個試驗場，需要面臨許多跨國公司文化衝突及融合的艱辛過程，尤其在管理階層方面，每天來回折衝就是讓總公司了解市場狀況及說服相關人員，為何要這麼做、那樣做，加上屬於合資經營方式，專業經理人經常有如夾心餅乾，一個政策的推行需要耗費許多精力才能協商完成。往往總公司人事有所調整，再來一次新生訓練，前後所談過的、累積過的經驗，又要重新來過，專業經理人艱辛難為不談，就怕政策大轉彎，來個強制執行，弄得水土不服。這個部分比之其他較有歷史的國際性直/傳銷公司，個案公司在亞洲地區，尤其是台灣做起來較為辛苦。

（二）產品開發速度過於緩慢，錯失上市良機

由於對相關國家衛生署法規的不熟悉，美國總公司在產品研發支援上，仍以美國本土為最重要順位，最好其他分公司直接拿去上市，如此還可增加產能，擴大規模經濟，然而許多產品如營養輔助食品、美容保養品，各國法規有所歧異。有時僅為了調整其中一、兩項成份，而必須耗費一年半載的光陰，以個案公司目前形成的組織氣候、人氣及營運效率，如能搶時間上市明星產品，當可創造更大的營收及利潤。個案公司基於市場研究所提出的產品開發構想及

²⁶ 已於第五章第一節個案公司簡介中介紹過。

完整之商業個案分析，又因總公司缺乏專業市場行銷之國際部人才，可以有效支援分公司的需求，把案子壓個半年或一年，到後來也胎死腹中，只能徒嘆良機已失。

（三）庫存管理系統至今未能健全

有一句來自早期入會的高階領導人的莞爾之話：「公司一天到晚缺貨，什麼都缺，甚至有一度連總經理都缺了」²⁷。由此可以凸顯個案公司的庫存預測 管理系統紊亂的狀況，至今，個案公司仍以 Excel 的軟體在做一年二十餘億營業額的庫存管理，以人工方式在作盤點及結帳，看的一般早已系統健全、行之有年的公司眼裡，簡直不可思議。沒錯！個案公司就這麼運作了五年多，在管理上的庫存先進先出（FIFO），個案公司人員總是銘記於心，但在人員操作時難以掌控，到頭來仍是一團混亂，由末端所造成的問題，前端的策劃單位，也只能配合頭痛醫頭、腳痛醫腳，規劃各種因應方案，以解燃眉之急。這一個部分若不改善，個案公司的營運效率很難提升。

（四）各部門之間的本位主義，造成執行力不彰

雖然領導人很有心的導入各種訓練，激勵領導課程，目前也推行了一年左右的全員品質管理（TQM）制度，但許多不錯的案子，在各部門的本位主義作祟下，不是無法過關，就是同床異夢，或執行不力，甚至有些部門有如東廠錦衣衛一般，讓一般中階幹部及基層員工飽受挫折，許多原本規劃得不錯的方案，經常在推行時才發現，協力單位的想法或所盡的努力，與原先的認知有一段差距，上層管理人員必須不斷溝通，協調彼此的差距，這種文化的誤導，容

²⁷ 個案公司成立之初，曾有幾個月的時間，因人事更迭而總經理職位出缺，由國際部的人員暫代。

易拖垮行政效率，如果每一個案子都需要主管出馬協調才行得通，則組織的效率將大打折扣，究其原因，在人才的選用、聘任及訓練上，沒有良好的系統，或者由於早年只想拼拼看公司是否經營的起來，所選擇的人才及提供的誘因都不足。

（五）價位已逐漸缺乏競爭力

「優質產品，合理價格」一直是個案公司引為自豪的特色，但近年來由於總公司靜極思動，開始改配方、改包裝，或大量晉用外包廠商，此原則並無不當，但每一次的產品改變就造成對台灣的轉撥計價成本的增加，台灣分公司在營業額及利潤各項指標要求下，必須設定合乎目標的價位，而且總公司所牽動的都是最重要、最大宗銷量的明星產品，對本地市場所造成的衝擊不小，總公司對定價及利潤又抓得特別緊，目前個案公司某些產品線已變成市面上（不管零售或直銷）最高價位的幾家公司之一，也是引起顧客抱怨的重大原因，行銷單位僅能盡力塑造商品的獨特價值來與價位互相呼應。

（五）產品無法暢所欲言的特色

總公司的研發及生產理念，目前仍停留在生產導向，經常在一項商品要上市時，無法提供強而有力的訴求佐證，端賴台灣分公司的行銷人員，巧婦難為無米之炊的十八般武藝，創造出一些賣點或訴求重點，然而又受制於法規的種種限制，要完全合法化就提些不痛不癢的功能及利益，此點已背離直銷的精隨，直銷靠獨特的賣點，而放在商品上的所有訴求都是看起來沒有什麼特色的論點，有時直銷商會恨不得公司能大膽講些什麼！所幸，直銷的優勢是可以靠口碑，只能以此補無法暢所欲言的遺憾。