

國立交通大學

管理學院

碩士在職專班國際經貿組

碩士論文

多層次傳銷業在台灣之藍海策略
-以美商安麗及仙妮蕾德公司為例

Blue Ocean Strategy of Multi-level Marketing Industries in Taiwan



研究生：林沛孜

指導教授：許和鈞 教授

中華民國九十六年六月

多層次傳銷業在台灣之藍海策略
-以美商安麗及仙妮蕾德公司為例

Blue Ocean Strategy of Multi-level Marketing Industries in Taiwan

研究生：林沛孜
指導教授：許和鈞

Student：Pei-Tzu Lin
Advisor：Her-Jiun Sheu

國立交通大學
管理學院
碩士在職專班國際經貿組



Submitted to Department of Management Science (Degree Program of Management)
National Chiao Tung University
in partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Master of Business Administration
in

Management Science

June 2007

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

摘要

由於高齡化社會的來臨，每個人日益重視生活品質及養生，而多層次傳銷業便是個提倡自由的生活方式、良好事業機會及健康的產業，藉由人際網絡作為行銷通路，近年來規模大幅成長，至今在全世界已突破美金 1000 億大關。本文欲回顧多層次傳銷業之過去、現在及未來，並探討在台灣績效良好之公司在台灣佈局之藍海策略為何？台灣為全球直銷業營業額第九名，亞洲第三名，僅次於日本及韓國，世界及本土各大直銷公司紛至台灣尋找商機，而要在台灣經營又要有什麼策略始能出奇制勝呢？本研究以個案訪談之方式，以美商安麗及仙妮蕾德兩公司為例，探索成功企業背後之藍海策略，期以此找出永續經營之成功策略，供各界先驅及後進參考。

研究結果指出，卓越的產品品質、良好之直銷商素質、具誘因的行銷計畫(獎金制度)為多層次傳銷公司立於市場不敗之地之基本競爭因子，而透過創新的行銷方式，如：體驗行銷及良好的企業形象、產品之獨特性等，滿足現代人多元化之需求。不同於以往之製造與銷售導向，今日社會已進入消費者為王，顧客導向的時代已來臨，重視顧客需求導向，推出符合顧客期待之商品及服務，並為客戶創造新體驗，此為多層次傳銷企業在台灣近年來持續獲利之主要策略行動及致勝關鍵。

關鍵字：多層次傳銷、價值創新、藍海策略、安麗、仙妮蕾德



Abstract

Due to the increase of average age in Taiwan, people pay attention to raise their quality of living for their health and future life. Multi-level marketing industry provides a better life style, good business opportunity, and healthy life. It depends on people's networking as one of the sale's channel, and has breakthroughed 100 billions US dollars in 2005. In this research, I would like to explore the history and the current development of multi-level industry. Amway and Sunrider Corporation are selected to be the cases in this research. It will help to explore what are the blue ocean strategies of successful multi-level companies in Taiwan.

Taiwan is top 9 among the worldwide competition, and it is the third place in Asia, only fall behind with Janpan and Korea, which played a critical role in the multi-level marketing industry. The conclusion shows that the competitive factors in multi-level marketing companies in Taiwan are excellent quality of product, incentive marketing plan and well trained people. We also find that with proper innovation strategies, for example, to create the non replacable product , experience marketing , and build good business image bring major success and sustain competitive advange in multi-level industry.

Keywords: multilevel marketing, value innovation, blue ocean strategy, Amway, Sunrider

誌謝

完成論文是我人生中很重要的一個階段，十分感恩許多人的支持與幫忙，才能夠使論文順利完成，感謝在書面審查提供建議的林君信教授、謝國文教授，口試委員謝文良教授、林允永教授、鍾惠民教授，謝謝您們的批評與指教，才能使論文內容有所增益，更感謝我的指導教授許和鈞老師，在繁忙的公務中仍抽空指導學生，您的自信及決策明快的特質，是我學習的標竿。另外也要感謝張家齊教授的協助指導，也謝謝您的博士班學生幫忙給予建議。

感謝直銷業者仙妮蕾德鄭盛賢總經理及其公關聯絡人 Jason，陳玟如諮委、如新劉特助、安麗陳小姐，配合進行訪談及提供相關參考資料，使本文的可信度提高。

謝謝我親愛的家人，特別是親愛的媽媽的支持，也謝謝川皓的大力幫忙及鼓勵，感謝明泰科技同事 Jack、Anne、Singing，彰銀同事 Judy，外貿協會培訓班、交大同學們及其他好友思、志、曉、貞等人的支持與鼓勵。感謝季音協助調整論文格式，更感謝正在攻讀博士班的姨丈，不時給予指點，最後謝謝就讀成大博士班的明中同學幫忙校稿，使本文更甄完整。

美好的人生正要展開，破繭之後的我，將要邁入另一段精采的人生，願將生命中所有的美好與親愛的你們一起分享。



林沛孜謹誌
民國九十六年六月

目錄

摘要	i
Abstract.....	ii
誌謝	iii
目錄	iv
表目錄	vi
圖目錄	vii
第一章 緒論	1
1.1 研究背景及動機	1
1.2 研究目的	2
1.3 研究架構	3
1.4 研究範圍與對象	4
1.5 研究程序	4
第二章 文獻探討	5
2.1 多層次傳銷產業	5
2.1.1 全球多層次傳銷業經營概況	5
2.1.2 台灣多層次傳銷業經營概況	10
2.2 台灣保健產業	17
2.3 創新策略	18
2.4 藍海策略	19
2.4.1 擬定藍海策略四大原則	20
第三章 研究方法	25
3.1 操作架構	27
3.2 分析方法	30
3.2.1 策略草圖	31
3.2.2 四項行動架構	31
第四章 個案分析	34
4.1 公司背景	34
4.1.1 個案一：美商安麗公司	34
4.1.2 個案二：美商仙妮蕾德公司	35
4.2 深度企業訪談	40
4.3 個案分析結果	46
4.3.1 個案一：美商安麗公司	46
4.3.1.1 策略草圖	46
4.3.1.2 四項行動架構分析	49
4.3.1.3 六大途徑	52

4.3.1.4 安麗藍海策略之模仿障礙	53
4.3.2 個案二：美商仙妮蕾德公司	54
4.3.2.1 策略草圖	54
4.3.2.2 四項行動架構分析	56
4.3.2.3 六大途徑	59
4.3.2.4 仙妮蕾德藍海策略之模仿障礙	59
第五章 結論與建議	62
5.1 研究結論	62
5.2 研究建議	67
5.2.1 安麗	67
5.2.2 仙妮蕾德	67
5.3 研究限制	68
5.4 對後續研究者之建議	68
參考文獻	69
附錄	73
附錄一：訪談時間表及訪談大綱	73
附錄二：世界直銷協會統計銷售資料	77



表目錄

表 1 台灣直銷發展歷程	11
表 2 台灣多層次傳銷業國籍分布情形	15
表 3 台灣與歐美保健業之比較	17
表 4 藍海策略與紅海策略比較表	19
表 5 直接競爭與創造藍海比較表	20
表 6 藍海構想(BOI) 指數	22
表 7 不同研究策略的相關狀況	25
表 8 第二階段合格樣本名單	27
表 9 第三階段合格樣本名單	28
表 10 第四階段合格樣本名單	28
表 11 消除-減少-提昇-創造表格	32
表 12 公司基本資料比較表	37
表 13 安麗消除-減少-提昇-創造表格	49
表 14 仙妮蕾德消除-減少-提昇-創造表格	56



圖目錄

圖 1 世界直銷營業額前十大之國家.....	6
圖 2 全球主要各洲營業額(以前十名為準).....	7
圖 3 全球前十名直銷營業額佔全球比例.....	7
圖 4 世界直銷從業人員前十大之國家.....	8
圖 5 1988-2004 全球直銷銷售額.....	9
圖 6 1988-2004 全球直銷銷售人數.....	10
圖 7 1992-2005 台灣多層次傳銷業營業額.....	12
圖 8 1992-2005 台灣直銷市場參加人數.....	13
圖 9 1992-2005 多層次傳銷業者營業家數.....	14
圖 10 1992-2005 主要銷售商品排行.....	15
圖 11 銷售商品來源.....	16
圖 12 紅海與藍海策略獲利之比較.....	19
圖 13 三個層次的非顧客.....	21
圖 14 四項行動架構圖.....	32
圖 15 營收比較圖.....	38
圖 16 2002-2005 營收成長率.....	39
圖 17 安麗策略草圖.....	46
圖 18 仙妮蕾德策略草圖.....	54
圖 19 仙妮蕾德產品生產過程流程圖.....	58

第一章 緒論

1.1 研究背景及動機

隨著高齡化時代之來臨及社會上重視生活品質之風氣日益興盛，與健康有關之題材，如：健康食品業、養生產業等亦為現今熱門趨勢產業，而最近十分流行的樂活(lohas)風潮亦提倡生活方式的改變，各大企業愈來愈重視消費者需求。而其中有個產業即十分符合現代人對健康及良好生活方式的渴求，此便為直銷業，為什麼是直銷業呢？由於直銷業以「人」為發展主軸，並以創造優質生活產品、提昇生活品質、創造財富及健康之素求，在現今的發展更受重視，而直銷的發展中，又以多層次傳銷之行銷方式為主流，故本文以多層次傳銷業作為代表，探討其成功策略。

直銷業的發展不論由營業額或從業人員亦達新高，根據世界直銷協會統計，全球營業額在 2005 年已超越 1000 億美金。而台灣每年向公平交易委員會報備之家數均在六、七百家左右，顯見其熱門之程度，而直銷業之平均成長率亦高過平均經濟成長率，更有數家多層次傳銷公司名列五百大服務業排行榜內，如：安麗、克緹等。而台灣在 2005 年全球直銷銷售額為世界排名第九名，在亞洲營業額僅次於日本及韓國，名列亞洲第三，顯見其發展潛力十足。

波士頓顧問團(Boston Consulting Group)的調查亦發現，有九成執行長必須藉由創新來達到組織成長。各方調查都顯示：即使公司在過去十多年來，有 90%的公司無法保持足夠成長，以維持高於平均的股東報酬率(Michael L.George et al.,2006)。而近來提出傳統的競爭思維轉為價值創新的觀點，同時追求低成本和差異化，創造新的藍海優勢(W.Chan Kim and Renée Mauborgne,2005), 由此可知創新對企業永續經營的重要性，而在多層次傳銷業中各家勝出的廠商又是如何創新？有何特殊的發展模式？

各家紛紛試圖以不同之創新以求創佳績，但能永續經營僅少數幾家，在這強大的競爭中，要如何突破以往的競爭思維，是否能以全新的藍海策略思維來協助企業再創佳績，而成功的企業中是否有其特殊之策略或創新始能永續經營？其價值創新之成功模式為何？本研究以多層次傳銷企業在台灣之藍海策略，以藍海策略作者金偉燦(W.Chan Kim)及莫伯尼(Renée Mauborgne)兩人所提之藍海策略模式作檢測，研究結果可供各界作參考。

1.2 研究目的

在 1945 年由美國李麥丁傑（Lee Mytinger）與威廉卡森瑞柏（William Casselcerry）所創，以多層次傳銷制度在台發展至今亦二十多年，逐漸進入成熟期，在政府法令規範及人民對直銷業之認知度上皆大為提昇。而直銷業為三大行銷通路中之一員，行銷通路有三，其一為零售業：如 Seven Eleven，其二為量販業：如：Wartmart，另一個則為多層次傳銷業，其為一毋需高成本投入之產業，在發展中吸引無數人設立、及經營者的加入，但多層次傳銷業在此環境下均能獲利嗎？綜觀前幾大龍頭穩坐寶座，而經營不善退出市場亦不在少數。本文欲以多層次傳銷業為主題，探討其之產業發展之歷史、現況、及未來發展及並以藍海策略分析架構分析多層次傳銷企業在台灣成功永續經營之藍海策略為何？

研究主題：

1. 多層次傳銷業在台灣永續經營之主要策略。
2. 多層次傳銷業在台灣永續獲利經營之主要策略行動及藍海策略為何？
3. 台灣多層次傳銷業之未來發展趨勢。



1.3 研究架構

本研究之研究主題為多層次傳銷業在台灣之藍海策略，主要目的欲了解出多層次傳銷業中之成功者其價值創新模式為何？是否帶來持續性競爭優勢？在確認研究背景、動機及研究目的後，整理以往學者文獻及相關次級資料、產業分析後，建立研究之架構，再針對研究之個案作深度之訪談，最後作資料分析及整理，得出研究結論與建議，欲以本研究個案之成功模式作為其他欲進入多層次傳銷業之公司作為參考，以找出自身的優勢創造公司本身與消費者雙贏之局勢。

以藍海策略分析架構作為分析工具(W Chan Kim and Renée Mauborgne,2005)，主要以策略草圖及四項行動架構為分析工具來分析公司之價值曲線之現況，及未來調整方向，藉以達致持續競爭優勢。

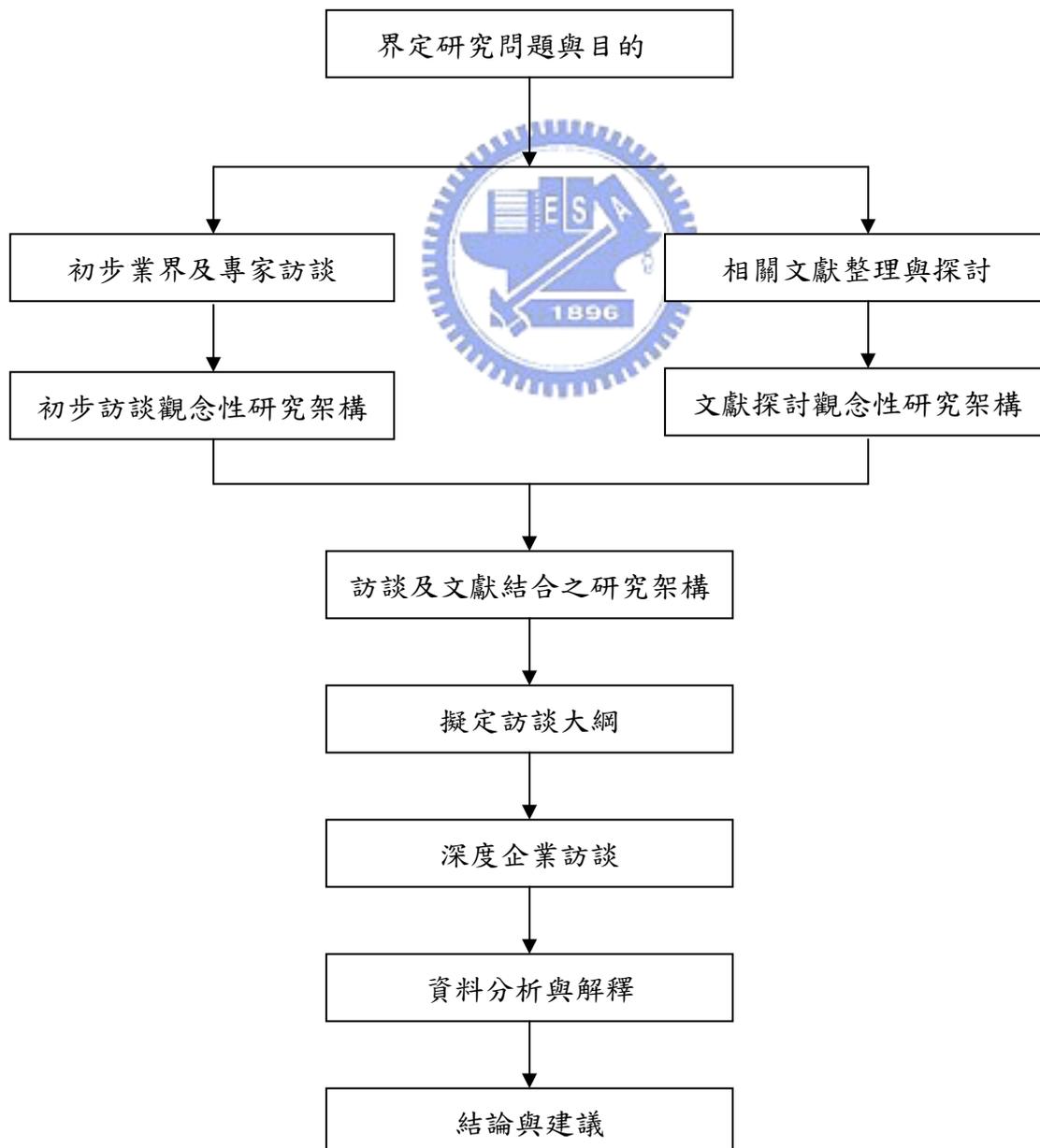


1.4 研究範圍與對象

本研究欲深入了解，得以在台灣成功永續經營之多層次傳銷企業之藍海策略，透過檢視個案公司之價值曲線及四項行動架構，以解析其成功之道。研究範圍與對象為在台灣經營之直銷業業者，篩選出具代表性之公司以進行分析。

1.5 研究程序

本研究所採取之研究步驟如下：



第二章 文獻探討

因應高齡化時代的來臨，對健康和養生風潮亦更加熱切，多層次傳銷業即為符合時代趨勢之選擇，提供健康、財富、樂活(Lohas)的生活方式，不僅為台灣創造產值，更有人說世界有五分之一之百萬美元富翁即是透過直銷致富，而直銷業中有九成以上採多層次傳銷制度。為了能進一步了解在多層次傳銷企業永續經營之成功模式及其藍海策略，本文先行探討多層次傳銷之發展背景、特色及其產業概況，並回顧有關創新策略、藍海策略等文獻。

2.1 多層次傳銷產業

在今日人際網路發展日益重要之時代，而傳銷產業即為一良好之例證，透過人際網路之傳播，使人們了解產品及獲得財富，多層次傳銷業在台發展也已二十多年，在零售業中具一定的影響力。其最早發源於美國，1945年由美國李麥丁傑 (Lee Mytinger) 與威廉卡森瑞柏 (William Casselcerry) 所創，二次世界大戰後，美國將經過不斷改進的直銷方式傳入日本與歐洲，並在1980年代引進台灣。

根據我國公平交易法對多層次傳銷的定義是：多層次傳銷為推廣或銷售之計劃或組織，參加者給付一定代價，以取得推廣、銷售商品或勞務及介紹他人參加之權力，並因此而獲得佣金、獎金或其他經濟利益。另外，直銷協會對多層次傳銷的定義為：多層次傳銷(multilevel marketing)制度是直銷業中很重要的一種行銷手法，又稱為「網路行銷」(network marketing)、「結構行銷」(structure marketing)或「多層次直銷」(multilevel direct selling)。

多層次傳銷在發展上亦非一帆風順，以直銷之名行詐騙之實的亦不在少數。1960年代在美國有「假日魔法公司」，1970年代在日本有「天下一家會」，而在1980年在台灣有「台家事件」，在直銷進入初期，皆發生拉人頭非法吸金等情事，而直銷發展至今日趨成熟，此係立法機構立法規範及直銷企業投入大量資金於公益及誠實納稅、提供優質產品等，逐漸建立之良好形象。

2.1.1 全球多層次傳銷業經營概況

在以人際網路為行銷通路之直銷業，在經濟不景氣時依然創下佳績，全球創下超過1000億美元之成績，其實力不容小覷。根據2005世界排名顯示，美國仍為直銷業龍頭，年銷售金額為299億美元，日本為第二，銷售金額為美金230億，而人口僅五千萬之韓國為第三名，營業額超過八十億美元，實力令人不容小覷。至於台灣為全球銷售額第九

名，銷售金額為 21 億美元。在銷售人員方面，美國為第一名，銷售人員為 1360 萬人，泰國為第二名，銷售人員為 700 萬人，而台灣為第五名，銷售人員人數為 403 萬人，故可知台灣傳銷業在世界上亦扮演十分重要之角色，不論在營業額及人數上均世界前十名。

世界營業總額在 2005 年已突破 1000 億美金大關，為直銷創下一個新的高峰，而銷售人員的人數亦增加十分快速，由 1958 年的十多萬人成長至 2004 年的五千四百多萬人。而在 2005 年世界之排名依序如下：美國、日本、韓國、德國、巴西、英國、墨西哥、義大利、台灣、法國。(圖 1)

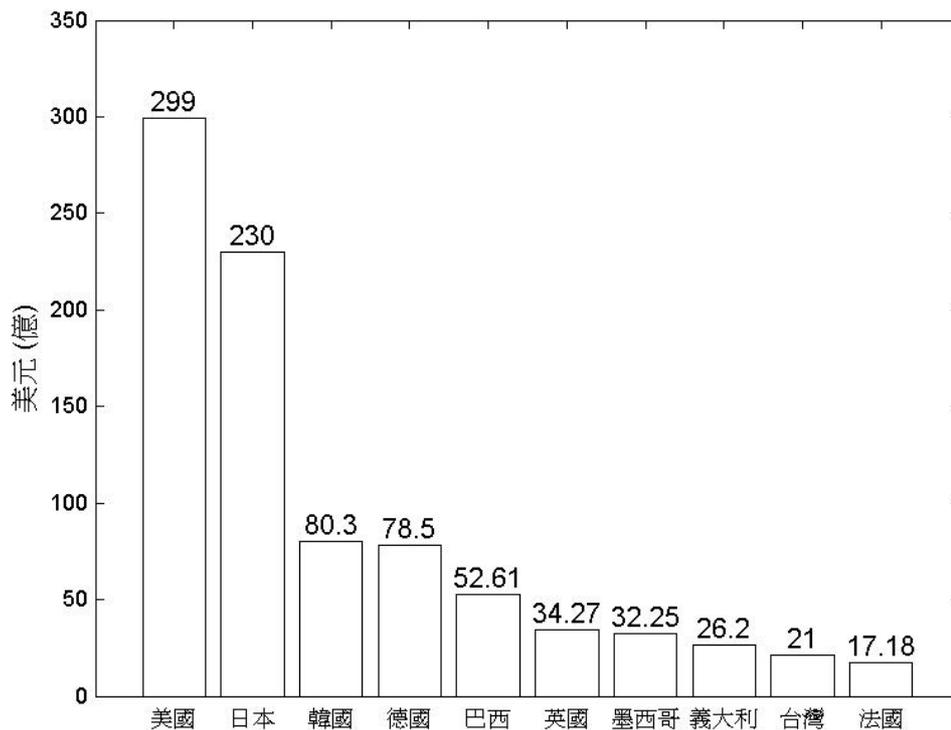


圖 1 世界直銷營業額前十大之國家

資料來源：世界直銷協會統計 本研究整理

全球直銷業前十名營收金額總計 871.31 億美元，佔全球營收金額之 85.39%，在亞洲的發展亦十分快速，以前十名為例，亞洲即佔三分之一之營業額，達 33.13(billion)(圖 2)，在全球前十名中的合計 330 億美元，而亞洲佔前十名國家中之 39%(圖 3)，超越歐洲、美國、拉丁美洲。

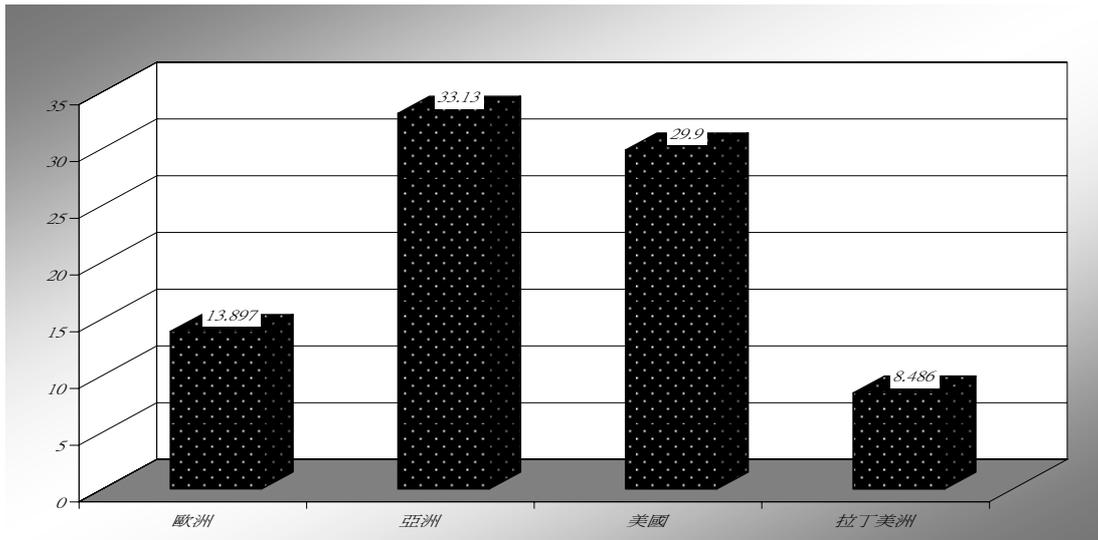


圖 2 全球主要各洲營業額(以前十名為準)

(單位：十億美元)

資料來源：世界直銷協會統計 本研究整理

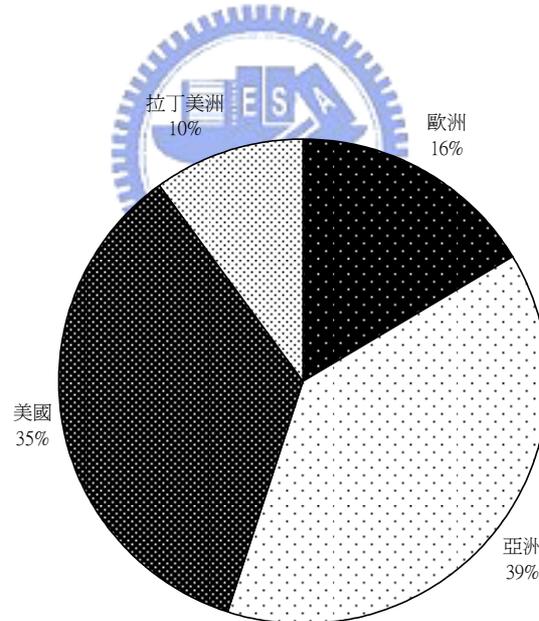


圖 3 全球前十名直銷營業額佔全球比例

資料來源：世界直銷協會統計 本研究整理

就從業人數來看，美國排名第一，達 1360(萬人)，而泰國、印尼、韓國、台灣、馬來西亞及俄羅斯之亞洲國家，從業人數均十分可觀。顯見亞洲地區之發展潛力無窮，而台灣為第五名，從業人數 403(萬人)(圖 4)。

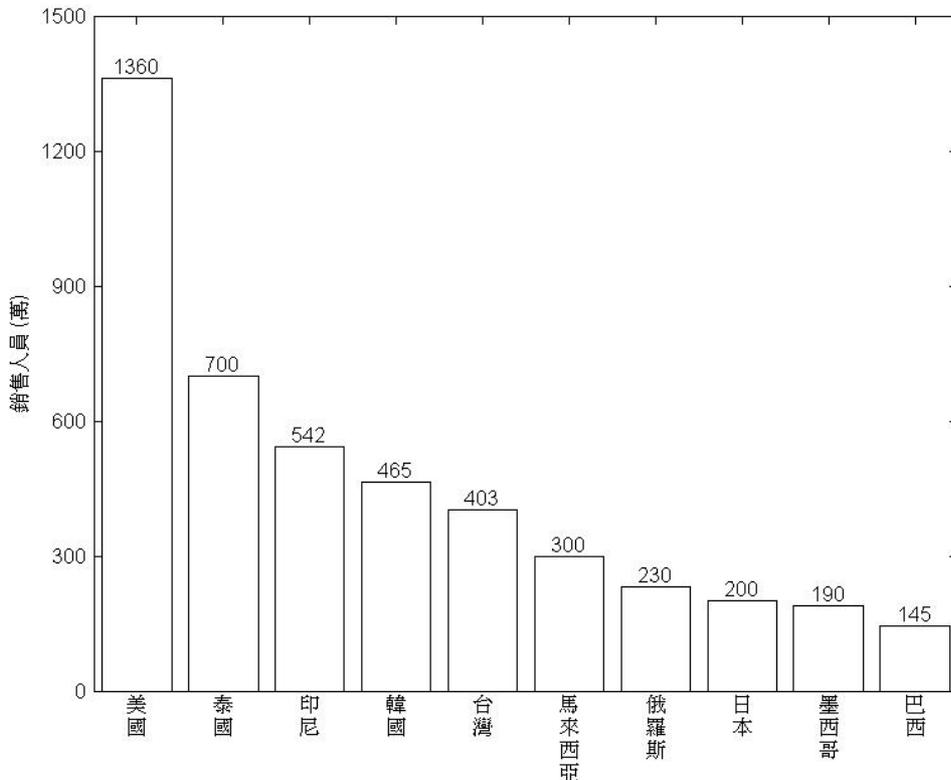


圖 4 世界直銷從業人員前十大之國家
資料來源：世界直銷協會統計 本研究整理

而值得特別注意的是，由世界直銷統計可看出，中國並未列入統計，而實際上在直銷業的策略規劃中必不能少了中國這個市場。其中安利及雅芳、如新及仙妮蕾德在中國已作多年之佈局，而在 2005 年安利在大陸市場有 170 億人民幣的營業額，雅芳有 30 億人民幣之多，中國也是在二十一世紀的直銷爭霸戰中，不可或缺之市場。

世界直銷產值由 1998 年的 333 億美元，一路成長至 2005 年達 993 億元，更於 2006 年突破 1000 美元大關，為直銷創下一個新的高峰。

除 2000 及 2001 成長率些微下滑外，自 1998 至 2004 年每年均為正向成長(圖 5)。

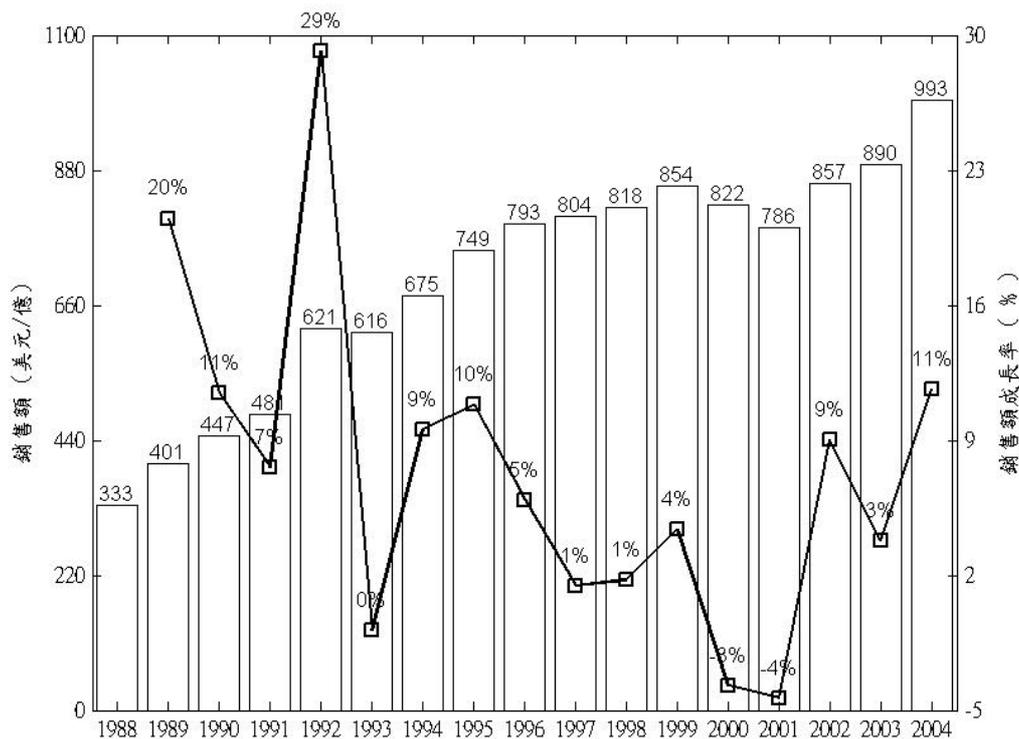


圖 5 1988-2004 全球直銷銷售額
 資料來源：世界直銷協會 本研究整理

在銷售人員部分由 1998 年之 848 萬人，快速增加至 2004 年之 5422(萬人)，成長倍數十分驚人。成長人數自 1988-2004 年間，每年均為正面成長。銷售人員數目逐步上昇(圖 6)。

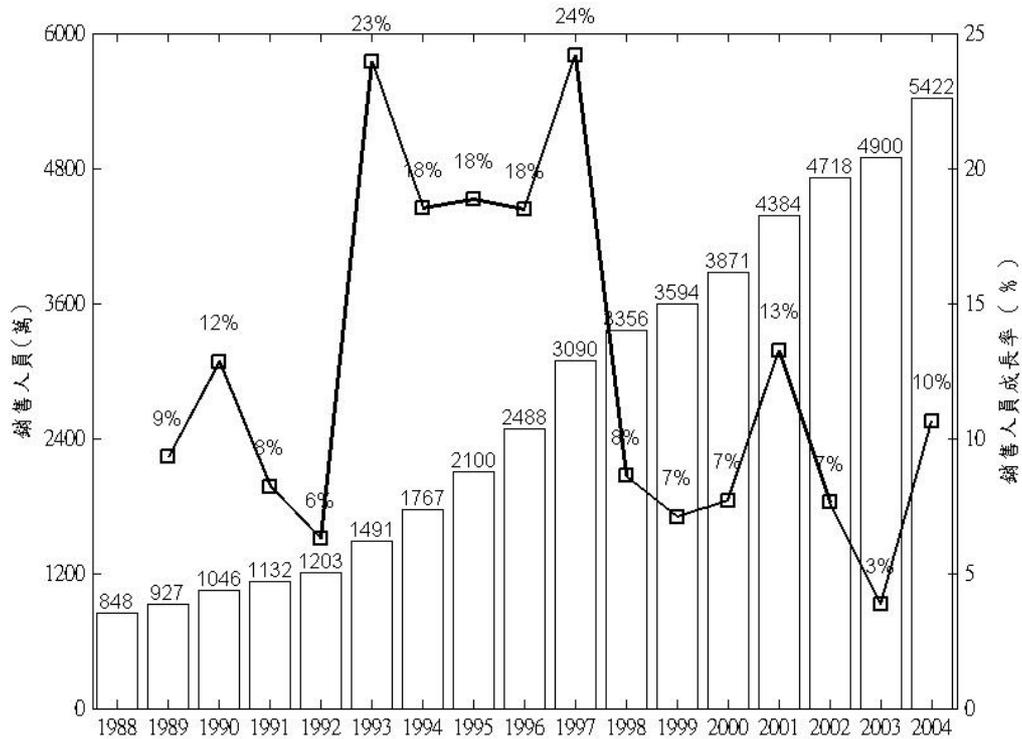


圖 6 1988-2004 全球直銷銷售人數
資料來源：世界直銷協會 本研究整理

2.1.2 台灣多層次傳銷業經營概況

外部環境對直銷業之影響：

一．人口因素：

1. 高齡化社會，使健康相關產業成為現今趨勢，而由保健食品業的大幅成長亦可解釋此現象。
2. 少子化的現象，使得主要社會結構為小家庭的台灣社會，十分注重投資子女，給予最好生活品質。

二．經濟因素：

由於國民所得的提昇，國民日益重視休閒生活及生活品質，對購買高品質之產品亦成為趨勢。

三．環保意識抬頭：

直銷產品多有品質佳，注重環保之特色，在全球環保意識抬頭的現今社會，有愈來愈多人選擇使用天然且不傷害環境之產品。

四·文化因素：台灣人創業心態，較多人欲創業自己當老闆。

五·政治因素：台灣對多層次傳銷業採報備制，在管制上以產業間自律之商德為主，政府並未給予太多限制，故發展上較為自由。

在 1980 多層次傳銷引進發展，至爆發「中華保康會」及「台家事件」等不合法老鼠會橫行，引起台灣人民對直銷產業具有老鼠會之負面觀感，隨著八十一年公平交易委員會之成立，及多層次傳銷之立法，以及台灣直銷協會的成立，10 多年來所累積的具體結果，對產業環境改造深具意義，使民眾了解直銷業為一正當且極具潛力之行業，而直銷業在台灣之發展亦漸趨成熟。台灣直銷產業的發展環境，約略可分為 4 個階段：即導入期、成長期、暴漲期與成熟期。

表 1 台灣直銷發展歷程

期間	情況
導入期(1980-1986)	台灣社會對直銷產業尚處於缺乏管道以建立正確認知的階段。
成長期(1987-1991)	1992 年，公平交易法生效，多層次傳銷管理辦法正式實施，台灣直銷業正式納入有法可循的階段。
暴漲期(1992-1995)	台灣從事直銷活動的人口年年攀升，報備的直銷公司家數與年營業額也逐年成長。
成熟期(1996~)	在各直銷企業百家爭鳴之後，更加重視專業及品質，去蕪存菁，使產業留下健全、具競爭力之公司。
盤整期(1996-2000)	1997 年，受亞洲金融風暴及公平會大力取締違法雙軌制公司等因素影響，營業額續降為 401 億元、營業公司家數 240 家。 1998 年，全球性經濟不景氣，直銷市場產值亦縮水，營業額繼續下探為 392 億，營業家數 242 家。 1999 年，「健康食品管理辦法」施行、「921」震災對產業造成衝擊，總體業績表現降至 357 億元，營業家數只剩 209 家。
第二波成長(2001-2005)	自 2001 年以後持續穩定成長。 2005 年，整體營業額 683.73 億元，實際經營者 288 家。

資料來源：台灣直銷協會 本研究整理

台灣直銷業營業額由1992年之229億台幣，快速成長至2005年之683億(圖7)。

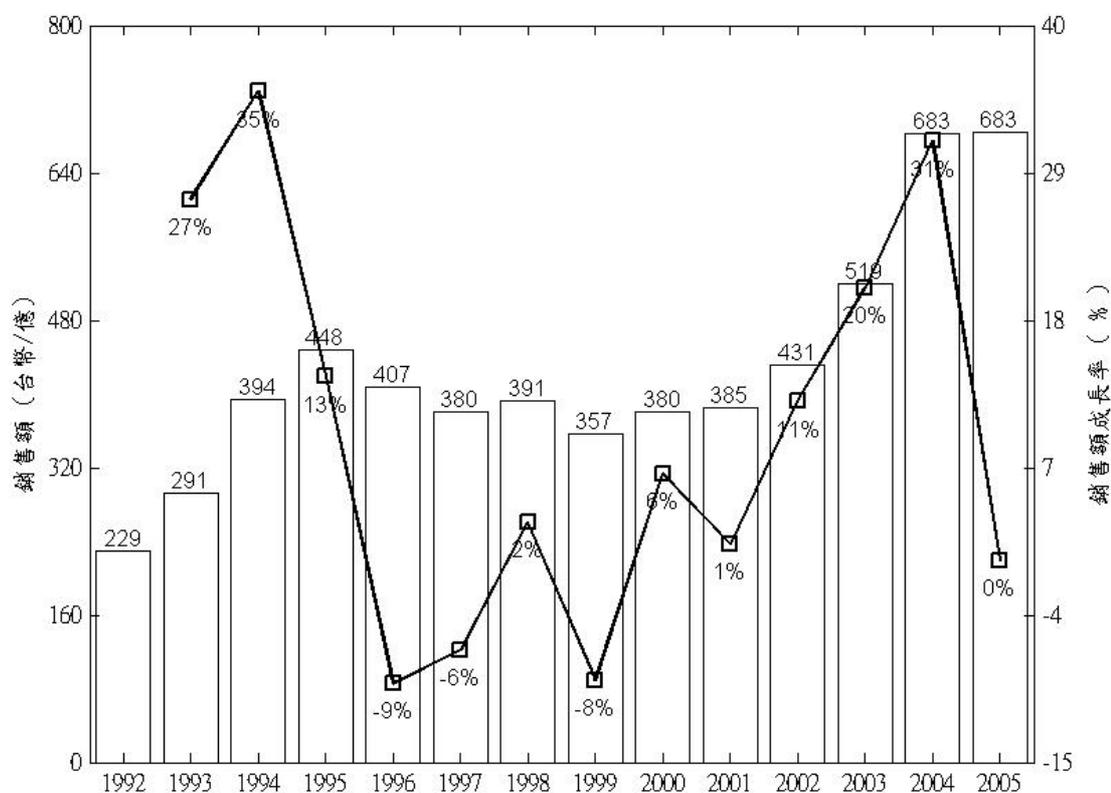


圖 7 1992-2005 台灣多層次傳銷業營業額
資料來源：台灣直銷協會 本研究整理

台灣之直銷業從業人員由 1992 年之 94 萬人，快速增加至 2005 年之 403 萬人，居世界直銷從業人員人數第五名。由圖 8 亦可看出，銷售人數每年均為正成長，參加直銷活動者逐年提昇。

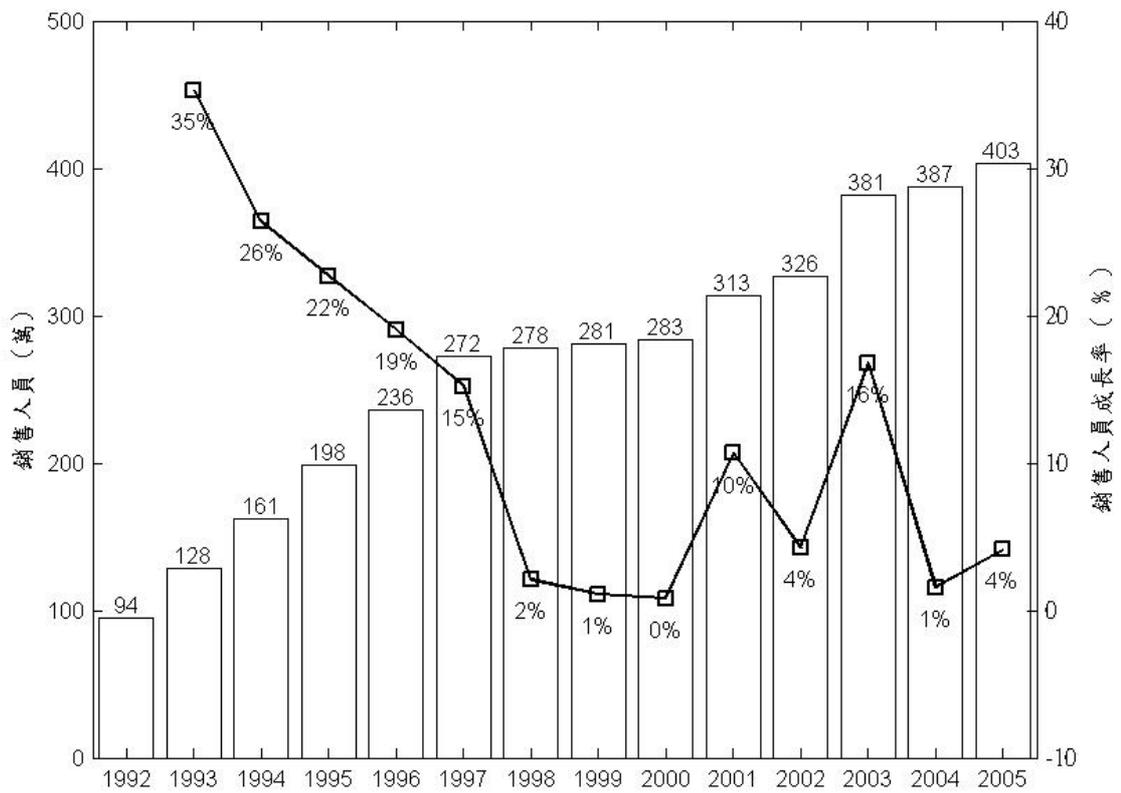


圖 8 1992-2005 台灣直銷市場參加人數
資料來源：台灣直銷協會 本研究整理

由 1992 以來，營業家數增加快速，至 1996 達第一波高峰，營業家數達 275 家。而自 1996 至 2000 呈現下滑趨勢，營業家數為 191 家。而自 2000 年起又持續增加，至 2005 達 288 家，創另一波高峰。由此可知直銷業由於進入門檻不高，因而每年有許多新廠商加入，但相同的也有許多廠商退出市場，淘汰率極高(圖 9)。

營業家數

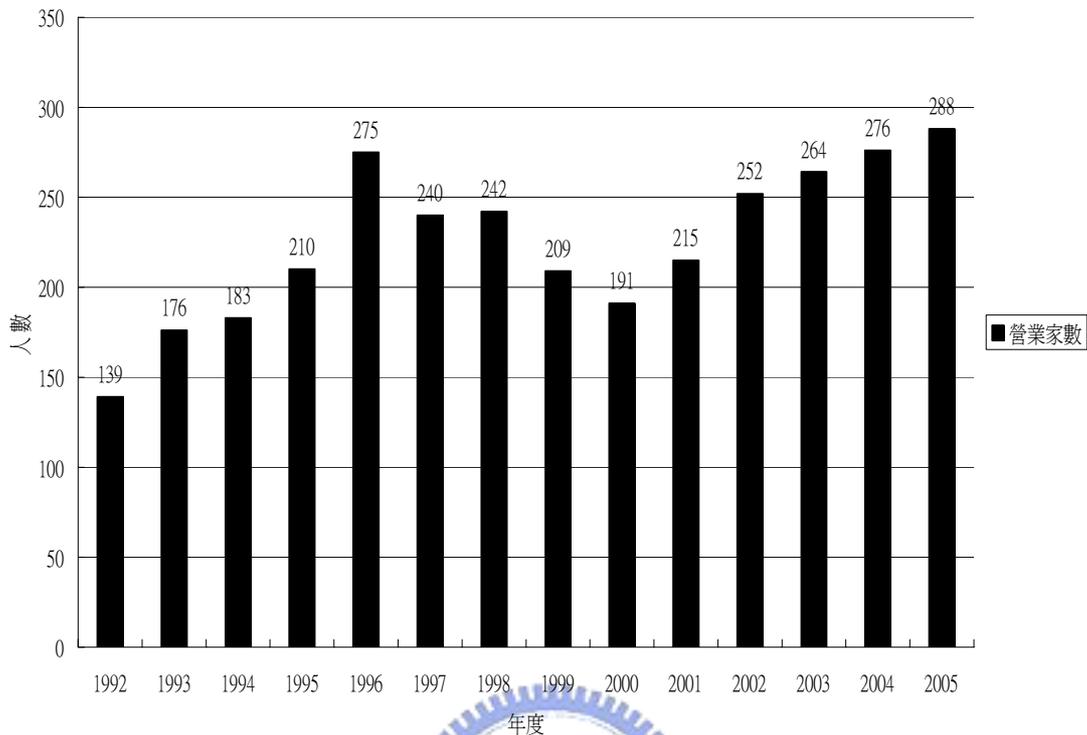


圖 9 1992-2005 多層次傳銷業者營業家數

資料來源：公平交易委員會 本研究整理

94 年底加入傳銷率 17.73%，即平均每百人有 17.73 人曾參加多層次傳銷活動，由此可知在台之滲透率極高，每百人即有 17.73 人曾參與多層次傳銷活動。

競爭激烈的傳銷市場，不僅進入者眾，退出市場者亦不在少數。據公平會統計，94 年尚營運之多層次傳銷事業以 91 年以後成立者最多，計 143 家（占 49.65%）；另依實施多層次傳銷時間觀察，91 年以後實施之事業計 181 家，其中於 94 年方實施者 61 家，而 86 年至 90 年間已實施傳銷之事業家數由 91 年底之 113 家減至 62 家。

事業間營業規模差距甚大：94 年多層次傳銷業年營業總額 683.73 億元，平均每家營業額 237.41 百萬元，而其中 10 億元以上之事業有 14 家，其營業總額達 399.14 億元，占全體年營業總額 5 成以上。由 1992 年營業額 229 億增加至 2004 年達 683 億，成長三倍以上。

銷售商品以營養保健食品之銷售額為最高：94 年多層事傳銷事業銷售額以營養保健食品為最大，計 298.43 億元（占 43.65%），其次為美容保養品，計 148.17 億元（占 21.67%），第三位為衣著與飾品 54.45 億元（占 7.96%），第四則為清潔用品 38.57 億元（占 5.64%）（圖 10）。

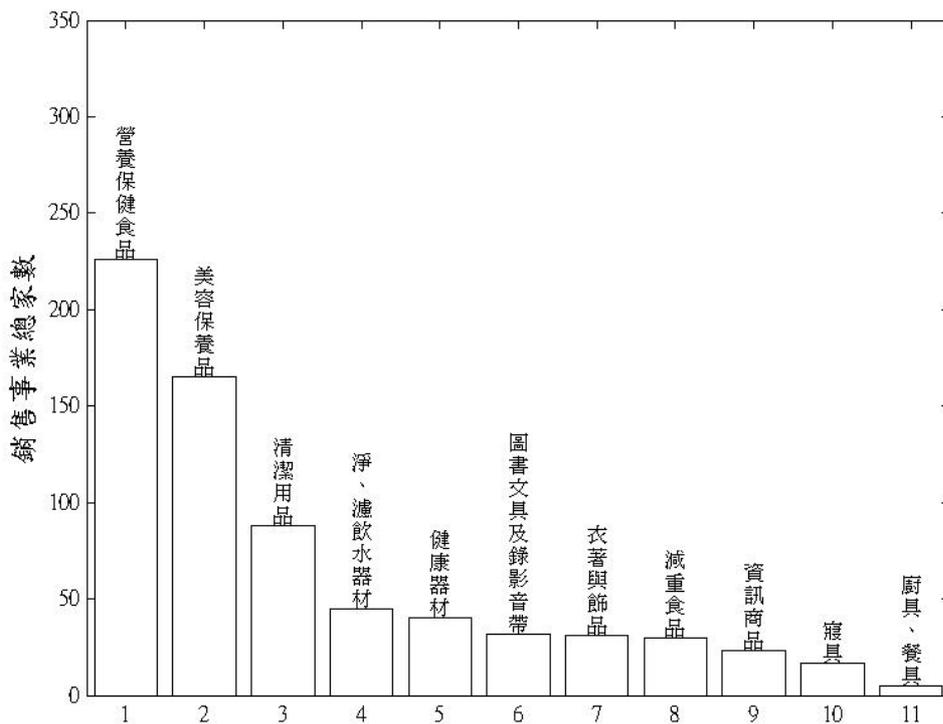


圖 10 1992-2005 主要銷售商品排行

資料來源：世界直銷協會 本研究整理

94 年底多層次傳銷事業資本額之分布情形，以 1 千萬元至未及 5 千萬元者為最多，有 109 家，占 37.85%，其次為 5 百萬至未及 1 千萬元者有 88 家，占 30.56%，5 千萬元以上者有 35 家，占 12.15% 居末。

根據調查資料顯示，288 家多層次傳銷事業中有 51 家事業係為外商公司，占營業家數之 17.71%，其中有 27 家為美商公司，10 家係日商公司，另 4 家為香港公司，馬來西亞公司 3 家，紐西蘭 2 家，韓國、加拿大、巴拿馬、英屬維京群島及荷蘭各有 1 家(表 5)。

表 2 台灣多層次傳銷業國籍分布情形

年底別	事業家數 (家)	結構比 (%)		
		總計	本國公司	外國公司
91 年底	252	100.00	87.70	12.30
92 年底	264	100.00	86.74	13.26
93 年底	276	100.00	84.78	15.22
94 年底	288	100.00	82.29	17.71

資料來源：公平交易委員會

以九十四年底為例，本國公司佔台灣直銷業者 82.29%，外國公司佔台灣直銷業者 17.71%，而檢視前十名者，以 2005 年為例，美商佔六家，台、日商各二家，即台商佔 20%，外商佔 80%，由此亦可看出台灣本土直銷公司發展仍有極大之進步空間。

台灣本土直銷商眾多，而能夠進入前十名者少之又少，而其原因值得我們探究，並以成功在台灣多年來獲得良好成績之直銷企業為例，期於其中學習到成功之秘訣。

根據公平交易委員會95年度統計，截至九十四年底之多層次傳銷業者，若按員工數規模觀之，以5至9人之事業有95家(占32.99%)居第一，其次為10至19人者之64家(占22.22%)，員工數為未滿5人者55家(占19.10%)再次之，而40至69人及70人以上者各有16家，占5.56%。

觀察多層次傳銷事業所銷售商品類別之來源，大多以經銷國外品牌及委託製造為主，自行製造之比率頗低，整體而言，多數之多層次傳銷事業本身並未製造產品，僅引進國內、外產品予以銷售為主(圖11)。

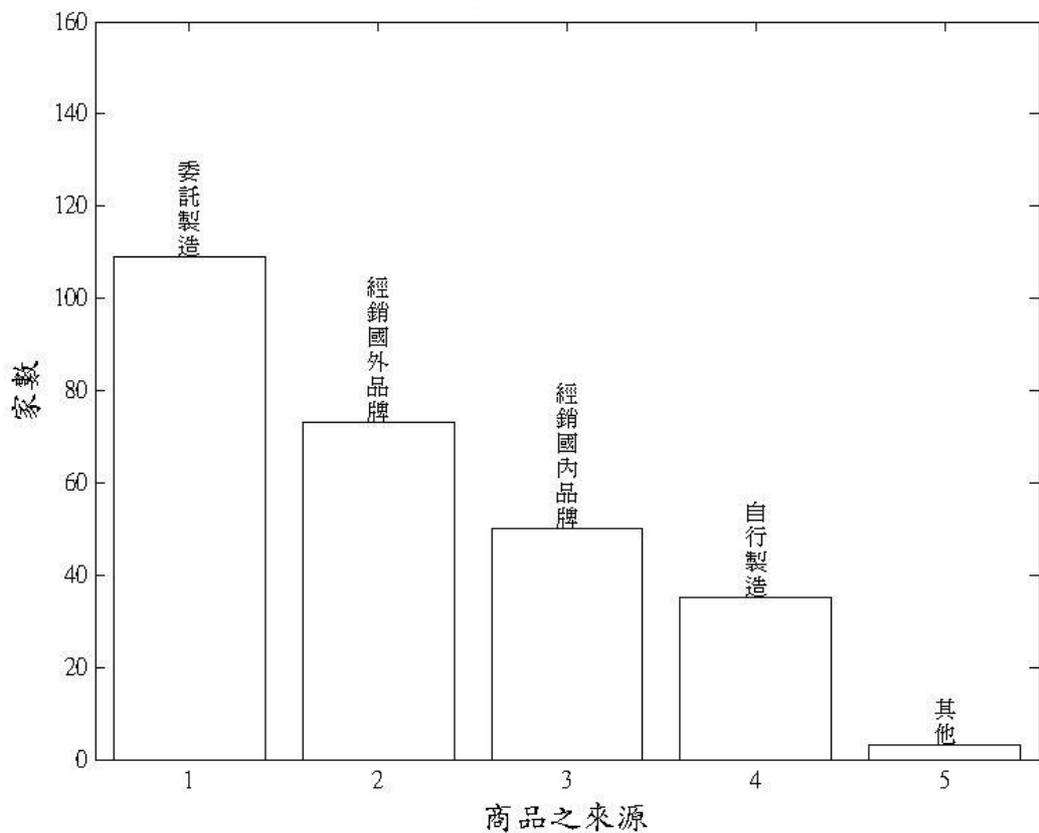


圖 11 銷售商品來源

資料來源：世界直銷協會 本研究整理

2.2 台灣保健產業

在台灣直銷業中比重以保健食品為主要產品類別，298.43 億元，占直銷業所有產品營收之 43.65%，以下就保健業作一探討。

台灣保健食品生產廠商約有140家，從業人員數2,900人，投入研發經費約新台幣2~3億元，約佔營業額之1.1%。近年來投入保健食品廠商，包括永信、中化、杏輝及葡萄王等西藥廠，順天堂及莊松榮等中藥廠，統一、金車、光泉、佳格、味丹、台灣食益補、台糖、台鹽等食品廠，中天、長庚生技、英橋及勇健等生技業者也跨入。根據食品所調查資料顯示，2004年台灣保健食品市場規模達235億元，其中進口品佔整體市場規模約39%。

在進口國別方面，近五年台灣主要自美國進口高單價的保健食品，2004年美國進口量佔總進口量的27.58%，而進口值卻佔總進口值的64.08%。由於台灣保健食品的主要銷售通路有70~75%是經由多層次傳銷銷售，因此由2004年海關進出口資料可知，保健食品主要進口廠商以直銷商為主。而世界發展趨勢由營養補充品漸漸轉移至機能食品，而美國進口之保健食品價格明顯高於本國價格。

表 3 台灣與歐美保健業之比較

歐美國家	重視研發技術及永續經營。
台灣	重視短期利益，追隨國外應用面產品，研發根基較為不足。

本研究整理

歐美各國較重視研發技術創新所帶來的營收效益，為較長期之考量。國內廠商較重視短期利益，原因來自我國健康食品的基礎根基不足，僅能以應用面跟隨國外趨勢走，造成產品同質性、競爭激烈，不利長遠發展。因此實有必要將國內各產學研之研發能量予以整合，從長期觀點出發，規劃不同階段應完成的重點項目及不同研發單位應扮演的角色。

台灣藥廠走多層次傳銷發展，但發展並不順利，故藥廠與多層次傳銷業者合作，結合雙方資源，建立新競爭優勢。

2.3 創新策略

本節綜覽古今學者提出與創新有關之文獻，由歷史看創新的發展，由以往的技術創新、管理創新乃至現今之價值創新模式之發展，以期從中選用適合之架構以作為分析工具。

最早談論「創新」(Innovation) 這個概念的學者是Joseph Schumpeter。他在經濟學領域提出創新此一概念，認為凡是一種新組合的實現，皆可視為「創新」，其提出以新的生產方式來滿足市場需要，而創新即為經濟成長之原動力。Knight(1967)提出創新的分類，有產品或服務創新、生產製程創新、組織創新、人員創新。其針對內部之程序作一探討，結論提出之觀點為創新為歷經許多小的改變及創新而集結而成大的創新及改變，造成顯著的影響及效益。

Lynn(1998)提出四種創新之分類方式：1. 進化市場創新 (Evolutionary market innovation) 2. 非連續創新 (Radical innovation) 3. 漸進式創新 (incremental innovation) 4. 進化科技創新 (Evolutionary technology innovation)，在不同之市場及科技不確定性下交叉而成之組合，需輔以不同之策略。

大前研一(2005)提出不隨波逐流，符合市場需求的創新、開發新產品滿足未被滿足的市場需求，而此與所提出之藍海策略(W Chan Kim; Renée Mauborgne,2005)不謀而合，均主張不與現有之廠商無流血競爭，而作價值創新，滿足未被滿足的市場需求，使非顧客成為顧客，開拓出無人競爭的藍海。

很多學者一直在研究成長無法持久的原因，他們結論一致，企業無法維持高成長，是因為無法將創新制度化，以及無法跟隨金融市場的步調改變(Michael L.George et al.,2006)。在取樣的1854家公司中，只有13%能在十年間能持續成長，其提出論點如下：

1. 漸進式創新對現有產品和企業流程作改善。大多維持現有的科技與商業模式，僅少數元素有輕微改變，大多數維持不變。例：曼格納國際公司。
2. 半激進式創新在商業模式或科技創新其中之一維持不變，或只有很少的改變。例：西南航空與蘋果電腦
3. 激進式創新：以全新方式提供產品與服務。

2.4 藍海策略

當前全球競爭白熱化，大多數企業的削價競爭，造成一片紅海，而金偉燦(W. Chan Kim)及莫伯尼(Renée Mauborgne)跳脫競爭的思維，提出藍海策略之觀點，創造無人競爭的藍色海洋，此一價值創新之思維也在管理界引起熱烈的討論。

對企業來說，藍海與紅海，成效差距懸殊。根據作者實務研究108家企業的新業務拓展專案發現，其中有86%的專案屬於擴大現有產品線，就是在已形成市場疆界的紅海中逐步改善，但這些專案最後只佔了整體營收的62%，對獲利貢獻則更只佔了39%；相反的，14%創造藍海的專案，佔整體營收達38%，獲利貢獻則高達61%。

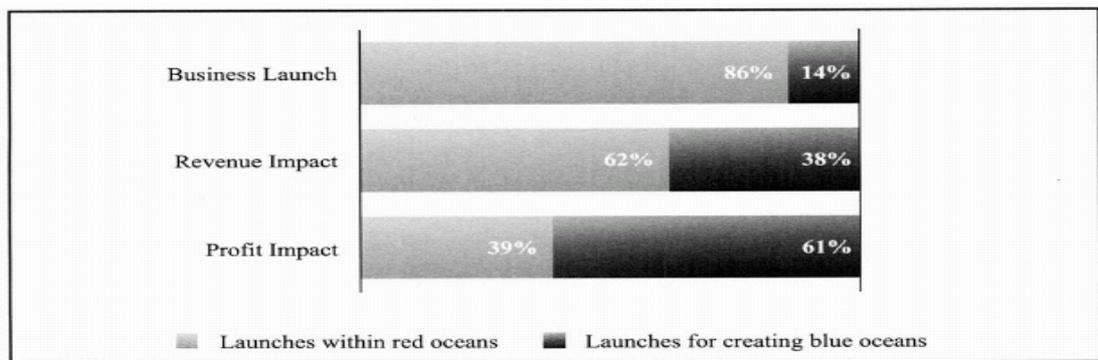


圖 12 紅海與藍海策略獲利之比較

資料來源：Value innovation: a leap into the blue ocean ,W Chan Kim;Renée Mauborgne , The Journal of Business Strategy;2005;26,4;ABI/INFORM Global,pg.22

由下表可看出紅海與藍海策略之區別：

表 4 藍海策略與紅海策略比較表

紅海策略	藍海策略
在現有市場空間競爭	創造沒有競爭的市場空間
打敗競爭	把競爭變得毫無意義
利用現有需求	創造和掌握新的需求
採取價值與成本抵換	打破價值成本抵換
整個以公司的活動系統，配合其對差異化或低成本選擇的策略	整個公司的活動系統，配合追求差異化與低成本

資料來源：「藍海策略」(Blue ocean strategy:How to create uncontested market space and make the competition irrelevant) , W.Chan Kim, Renée Mauborgne , 黃秀媛譯, 2005 , 天下遠見

2.4.1 擬定藍海策略四大原則

1. 重建市場邊界：

(1)跨足另類產業：打破產業的疆界作跨產業的思考，不聚焦於同產業及競爭對手作競爭，而將眼光放遠，以對買方(顧客)有利之思考導向，創造帶來效益之新策略。

(2)探討策略群組：策略群組通常根據兩種層面粗略劃分等級，價格和績效。價格每提高一級，某些層面的績效也往往相對提高。而若想跨越現有策略群組並開發藍海，關鍵在於必須擺脫此狹隘的眼光，深入探討顧客打算「講究」還是「將就」，並選擇某策略群組的原因。

(3)破解顧客鏈：間接或直接與購買決策有關的，往往是一條顧客鏈，花錢購買服務的採購者，與實際的使用者，或服務的採購者可能不是同一人，有時還有重要的影響者。藉著探討不同的顧客群組，企業往往能得到不同的啟發。

(4)互補產品與服務：除了本業的求新求變，也可以將思考點放在互補產品與服務。

(5)理性訴求與感性訴求：如：SWATCH 把講究功能的平價錶，轉為感性導向的時尚商品，而美體小鋪則反其道而行，將感性導向的化妝品，變成講究功能的務實美妝企業。

(6)看見未來趨勢：所有產業都會面臨外部趨勢而影響經營。

以上六大途徑比較如下表：

表 5 直接競爭與創造藍海比較表

	直接競爭	創造藍海
產業	聚焦於產業內的競爭對手。	探討另類產業。
策略群組	聚焦於策略群組內的競爭定位。	探討產業內的各種策略群組。
顧客團體	聚焦於為顧客群加強服務。	重新定義本行內的顧客群。
產品或服務範圍	聚焦於把本行範圍內的产品和服務價值極大化。	探討互補產品和服務。
功能與感情定位	聚焦於改善本行功能與感情定位內的價格表現。	重新思考本行的功能與感情定位。
長期趨勢	聚焦於因應正出現的外在趨勢。	參與塑造長期的外在趨勢。

資料來源：「藍海策略」(Blue ocean strategy:How to create uncontested market space and make the competition irrelevant)，W.Chan Kim, Renée Mauborgne，黃秀媛譯，2005，天下遠見

2. 聚焦願景，數字擺一邊：

策略草圖視覺溝通

(1)眼見為憑

(2) 觀察入微

- 觀察另類產品和服務的獨特優勢。
- 看有哪些因素需消除、創造或改變。

(3) 策略比稿視覺溝通

3. 超越現有需求：

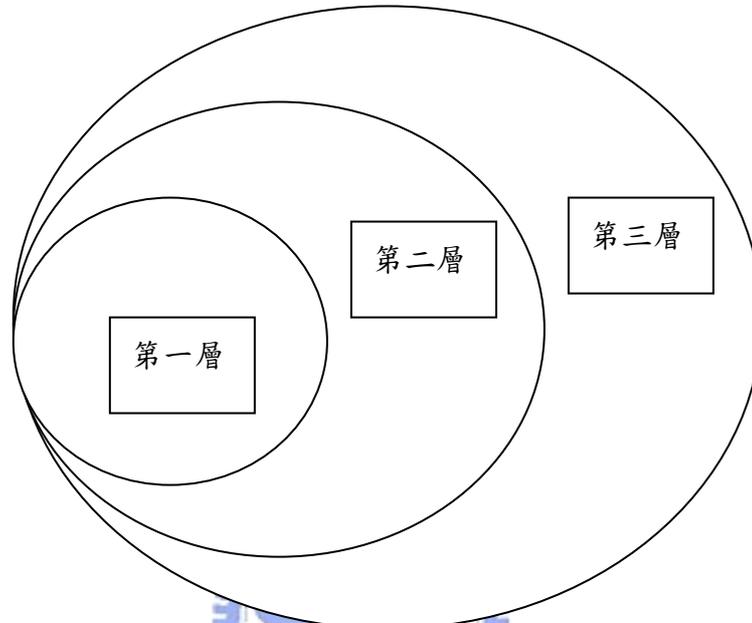


圖 13 三個層次的非顧客

資料來源：「藍海策略」(Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant), W.Chan Kim, Renée Mauborgne, 黃秀媛譯, 2005, 天下遠見

(1) 第一層非顧客：「即將成為」“非顧客”，位於你的市場邊緣，隨時準備離去。

(2) 第二層非顧客：「態度抗拒」的“非顧客”，刻意不選擇你的市場。

(3) 第三層非顧客：「未經開發」的“非顧客”，位於離你的市場以外的其他市場。

4. 策略次序要正確：

(1) 買方效益：需以買方效益為第一考量。

買方效益圖：

買方經驗週期的六個階段：

	1. 採購	2 交貨	3. 使用	4. 輔助	5. 維護	6. 拋棄
顧客生產力						
簡單						
便利						
風險						
樂趣和形象						
環保						

圖 14 買方效益圖

資料來源：「藍海策略」(Blue ocean strategy:How to create uncontested market space and make the competition irrelevant)，W.Chan Kim, Renée Mauborgne，黃秀媛譯, 2005，天下遠見

(2)售價：策略定價決定目標成本，欲達到目標成本的第一個槓桿就是簡化作業，從製造到配銷都引進成本創新措施。第二個槓桿：結盟合作。第三個槓桿：改變產業價格模式，讓企業達到預期獲利率而又不致損害策略定價。

(3)成本

(4)推行：解決推動障礙。



表 6 藍海構想(BOI) 指數

效益	產品是否有獨特效益？是否有吸引顧客購買的充分理由？
價格	產品價格是否符合廣大客戶的負擔能力？
成本	產品的成本結構是否符合目標成本？
推行	是否一開始即設法解決推行障礙？(員工、企業夥伴、社會大眾)

資料來源：「藍海策略」(Blue ocean strategy:How to create uncontested market space and make the competition irrelevant)，W.Chan Kim, Renée Mauborgne，黃秀媛譯, 2005，天下遠見

5. 克服重大組織障礙：

- (1) 認知障礙：組織膠著於現狀
- (2) 資源限制：資源有限
- (3) 政治角力：強勢既得利益團體的抵制
- (4) 欠缺動機：員工士氣低落

6. 把執行納入策略

公平程序如何影響人的態度和行為：

- 策略擬定程序----公平程序
- 態度-----信任和使命感
- 行為-----自願合作
- 策略執行-----超越期望

如何維持持續競爭優勢？讓藍海生生不息？

提高模仿障礙：

藍海策略的模仿障礙：

- 價值創新與傳統策略邏輯不同
- 藍海策略與品牌策略衝突
- 自然獨占：市場規模無法容納兩個業者
- 專利或法律保護阻絕模仿
- 龐大業務迅速帶來成本優勢，使潛在競爭者裹足不前
- 網路外部性阻礙模仿
- 從事模仿必須改變本身的政治、營運和文化
- 價值創新贏得品牌迴響並吸引忠實顧客，這些人往往排斥模仿者。

適時啟動價值創新：

當價值曲線與競爭對手愈來愈像，便需適時啟動價值創新，設法開啟另一片藍海。但當公司價值曲線仍焦點明確、獨樹一幟並具強大號召力等特性，此時就不該重新創新價值，反而應專注於改善作業方式和擴展業務範疇，以達到最大的規模經濟效益和市場範圍。

藉著策略草圖描繪競爭對手的價值曲線，並與自己的價值曲線作比較，你隨時可看出模仿程度，了解價值曲線趨向重疊的情況，及自身藍海轉紅的情況。

創造藍海的成敗，完全取決於擬定策略的方式，而價值創新為藍海策略的基石。藍海策略中提出幾項主要的分析工具，如策略草圖，利用視覺化的圖像，檢視公司之價值曲線，並利用四項行動架構，消除、減少、提昇、創造，其中又以消除與創造更為重要，此可幫助公司徹底思考其長久來認為理所當然之支出是否有消除的必要，並創造出市場需要而尚無人提供之產品或服務。另外，如：六大途徑及藍海構想、買方效益圖等，皆可提供公司在進行價值創新帶來具體的分析模式。而考量藍海策略的策略次序為買方效益、售價、成本、推行，訂出策略後，需注意落實，即把執行納入策略，並克服組織重大障礙，最後創造生生不息的藍海，注意價值曲線的修正，及建立難以模仿的障礙。達到真正的價值創新，同時追求低成本與差異化。

在國內論文謝永達(2005)，曾以藍海策略架構分析金士頓公司之未來策略，而傅玉珠及李婉君亦針對此架構作個案之驗證，而何祖銘(2004)以藍海策略中之策略次序剖析台灣電子雜誌業之發展。

藍海策略最大的突破為思維上之創新，不再以競爭對手為思考點，而以新的想法，以創造新需求，以提昇買方效益為思考點。

實際上策略訂出，需強大的執行力以落實之。故以往之理論亦有相當重要之功能，然而藍海帶來的應是一種新思維，雖創新已行之有年，但大方向的思考方式轉變，藍海策略扮演一關鍵之角色。

企業如何擺脫競爭激烈的紅海？如何創造藍海？要達到此目標，首先必須定義「基本分析單位」，而此分析單位即為「策略行動」，策略行動包括開拓市場的重大企劃案所牽扯的一套經營措施和決策。

價值創新：藍海策略同時追求低成本與差異化，而價值創新亦為藍海策略之基石。創新在於滿足顧客未被滿足之需求，而積極求勝之策略將為企業帶來競爭優勢，取得大幅度之超前。也如同金偉燦及莫伯尼等提出的藍海策略，為一市場價值之創新，為自身開發一片藍海。

而本文欲探討企業創新之思維，如何開創一片無人競爭之海洋，為顧客創造獨特之價值，進而達致競爭優勢。大家最常犯的錯誤，就是認為只要能創新，公司就會持續成長。但創新只是一個契機，企業仍需要對創新投入持續的研究。

本文利用藍海策略一書中所使用之分析工具：策略草圖及四項行動架構來分析個案公司之藍海策略，並檢視其現況及給予未來建議，找出如何建立生生不息的藍海。

多層次傳銷業在台邁入第二十五個年頭，市場競爭愈來愈激烈，每年許多直銷公司進入及退出市場，要如何創新始能永續維持競爭優勢？

綜合各方學者對創新之文獻，本研究採取金偉燦與莫伯尼教授提出之藍海策略為分析架構，並以其提出之二項分析工具，策略草圖及四項行動架構來分析美商安麗、美商仙妮蕾德二家直銷企業，以期找出成功多層次傳銷企業悠游藍海之策略。

第三章 研究方法

本研究為質化之研究，透過次級資料之整理及業界之訪談，得出各企業發展成功之藍海策略，並希望以此探討是否有個案複現之現象，以得出概化之結論。

本研究採個案研究法：Yin(1994)認為個案研究法具有以下三項特性：

1. 在事件的實際生命週期，因為現象進行研究。
2. 對所研究的現象與內容，並無明確的範圍。
3. 使用多種來源的數據。

個案研究的本質，在所有個案研究類型中的主要傾向，它試者闡明一個或一組決策，為什麼他們會被採用、如何來執行、以及會有什麼樣的結果？

個案研究是一種非常完整的研究方法，其中包含了設計的邏輯以及特定的資料蒐集與分析的方法。即個案研究不是一種收集資料的作法，而是一種週延而完整的研究策略。

能在收集、分析和解釋所觀察現象的過程中引導研究者。它是一種求證的邏輯模式，可以讓研究者在研究的變項中，推論出有因果關係的結論。這個研究設計也決定了概化的範圍，也就是說，研究所得的解釋能否推論到更大的母體或是不同的情境中。

表 7 不同研究策略的相關狀況

策略	研究問題的形式	需要在行為事件上操控嗎	是否著重在當時的事件上？
個案研究法	How、why	否	是
調查研究	Who、what、Where、How many	否	是
歷史研究法	How、Why	否	否

資料來源：尚榮安譯（2001），個案研究：設計與方法（Case Study Research by Yin K.Robert），台北：宏智文化。

三個收集資料的原則：

原則一：使用多重的證據來源：本研究採用開放式訪談及文件為主，以多重證據來源以歸納出事實。

原則二：建立個案研究資料庫

原則三：發展一連串的證據鏈



3.1 操作架構

首先，分為五階段篩選合格之樣本，過程如下：

第一階段：至2006年12月底前，台灣直銷協會會員公司，共35家，列示如下：

台灣英文雜誌社、安麗日用品公司、台灣雅芳公司、松楸公司、統健實業公司、美商玫琳凱公司、美商如新公司、康康實業公司、美商威望公司、美商仙妮蕾德公司、丞燕國際公司、泰瑞國際公司、連法國際實業公司、興田企業公司、美商賀寶芙公司、台灣秀得美公司、台灣妮芙露公司、美兆生活事業公司、美商亞洲美樂家公司、善美得國際公司、美商大溪地諾麗國際行銷、美商國際日健公司、伯慶事業集團、安永國際公司、邁多國際公司、馥蓁國際公司、美商優莎納公司、美商理想家公司、綠加利公司、克緹國際貿易公司、香港商英科長昕事業公司、泛博國際公司、美商天獅公司、美商福萊公司、美商立新世紀公司。

第二階段：在台灣2001-2005年，每年均名列直銷營業額排行榜前十名內之多層次傳銷公司，經篩選後得到六家合格樣本公司列示如下：

表 8 第二階段合格樣本名單

公司名稱	公司屬性
安麗日用品(股)公司	美商
美商仙妮蕾德(股)公司台灣分公司	美商
美商如新華茂(股)公司	美商
美商美樂家(股)公司台灣分公司	美商
賀寶芙(股)公司台灣分公司	美商
克緹國際貿易(股)公司	本土(台商)

資料來源：本研究整理

第三階段：至2006年12月31日止，在台灣營運十年以上之多層次傳銷企業。

刪除樣本美商美樂家(股)公司台灣分公司，其為1997年成立，尚未滿十年，合格樣本公司共五家。

表 9 第三階段合格樣本名單

公司名稱	公司屬性
安麗日用品(股)公司	美商
美商仙妮蕾德(股)公司台灣分公司	美商
美商如新華茂(股)公司	美商
賀寶芙(股)公司台灣分公司	美商
克緹國際貿易(股)公司	本土(台商)

資料來源：本研究整理

第四階段：在2003-2005三年間為均為正成長，且每年成長率達10%以上。

克緹國際貿易(股)公司於2005年為負成長，故刪除此樣本，如新亦未達2003-2005年每年成長10%以上，故亦予以刪除，合格樣本共三家。

表 10 第四階段合格樣本名單

公司名稱	公司屬性
安麗日用品(股)公司	美商
美商仙妮蕾德(股)公司台灣分公司	美商
賀寶芙(股)公司台灣分公司	美商

資料來源：本研究整理

第五階段：資料取得方便性。

因賀寶芙未回應邀約，及研究時間上之限制，故以可配合接受訪談之美商安麗日用品(股)公司、美商仙妮蕾德公司，二家多層次傳銷企業作為本個案研究之對象

資料收集：

1. 文件：公司年報、公告、剪報及其他大眾媒體上出現的文章，如：直銷世紀、聯合知識電子資料庫、世界直銷協會網站、台灣直銷協會網站及各大直銷企業網站等。

2. 訪談：開放式訪談。

訪談對象：由於本研究係研究創新策略之佈局，故訪談對象設定為多層次傳銷業者在台灣分公司決策主導之高階經理人，作為回應在台灣策略佈局之主要對象，針對個案公司美商安麗及仙妮蕾德公司作深入訪談。

3. 直接觀察：安麗台中體驗中心、仙妮蕾德台北分公司。

4. 參與觀察：由於樣本中之仙妮蕾德公司為未上市公司，故筆者參與觀察以收集較多資料，包括參與其舉辦之成長營及家庭聚會(Home party)等活動並訪問其經銷商等。



3.2 分析方法

首先找出產業之競爭因子，本研究所採方法如下：

1. 文獻及報導收集：如：直銷世紀、直銷人、文獻。
2. 產業領導者：美商安麗之訪談。
3. 環境分析法：公司高層主管對外界環境變化偵測：安麗、仙妮蕾德、如新。
4. 產業及事業專家訪談
5. 同業訪談：高階直銷商。

經由訪談及調查業界公司之看法，刪除原列出之要素中較不重要的因子，整理出直銷業主要競爭因子後，著手進行繪製策略草圖及四項架構之分析，本研究利用藍海策略中的策略草圖及四項行動架構二項工具來分析直銷業在台灣表現良好之廠商，其在台灣之市場佈局，檢視其是否符合藍海策略，若有價值曲線趨近紅海之現象，則提出對未來之建議與改善方式。

一．策略草圖

二．四項行動架構

三．生生不息的藍海

四．重建市場邊界- 六大途徑(對其未來之建議)



3.2.1 策略草圖

對於建立強大的藍海策略而言，策略草圖提供了診斷及行動架構。首先，它掌握已知市場空間的競爭態勢，進而了解當前市場的競爭重點，業者目前在產品、服務與供應方面的競爭因素，以及顧客從市場的現有競爭中得到什麼。策略草圖的橫軸列舉業者據以從事競爭與投資的因素，這些因素被視為銷售產品的關鍵。而策略草圖的縱軸表示，顧客從這些關鍵競爭因素可以得到多少利益，分數愈高，表示公司為顧客提供的利益愈多，因此在這個因素投資也愈大。

擬定策略草圖可以發揮三種功能：

- 一． 清楚描繪出影響產業各個成員的競爭因素(以及未來的可能因素)，顯示該產業的策略組合。
- 二． 呈現目前的對手和潛在的對手的策略組合，顯示它們對哪些因素作策略性的投資。
- 三． 顯示公司的策略組合或價值曲線，描繪它如何投資於競爭因素，以及日後可能如何投資於這些因素。

3.2.2 四項行動架構

為了重建買方價值基礎並塑造新的價值曲線，可以四項行動架構分析之。要破除差異化與低成本的抵換關係，創造新的價值曲線，產業的策略邏輯與經營模式必需接受下面四個關鍵問題的挑戰：

1. 產業內習以為常的因素，有哪些應予消除？
2. 哪些因素應減少到遠低於產業標準？
3. 哪些因素應提昇到遠超過產業標準？
4. 哪些未提供的因素，應該被創造出來？

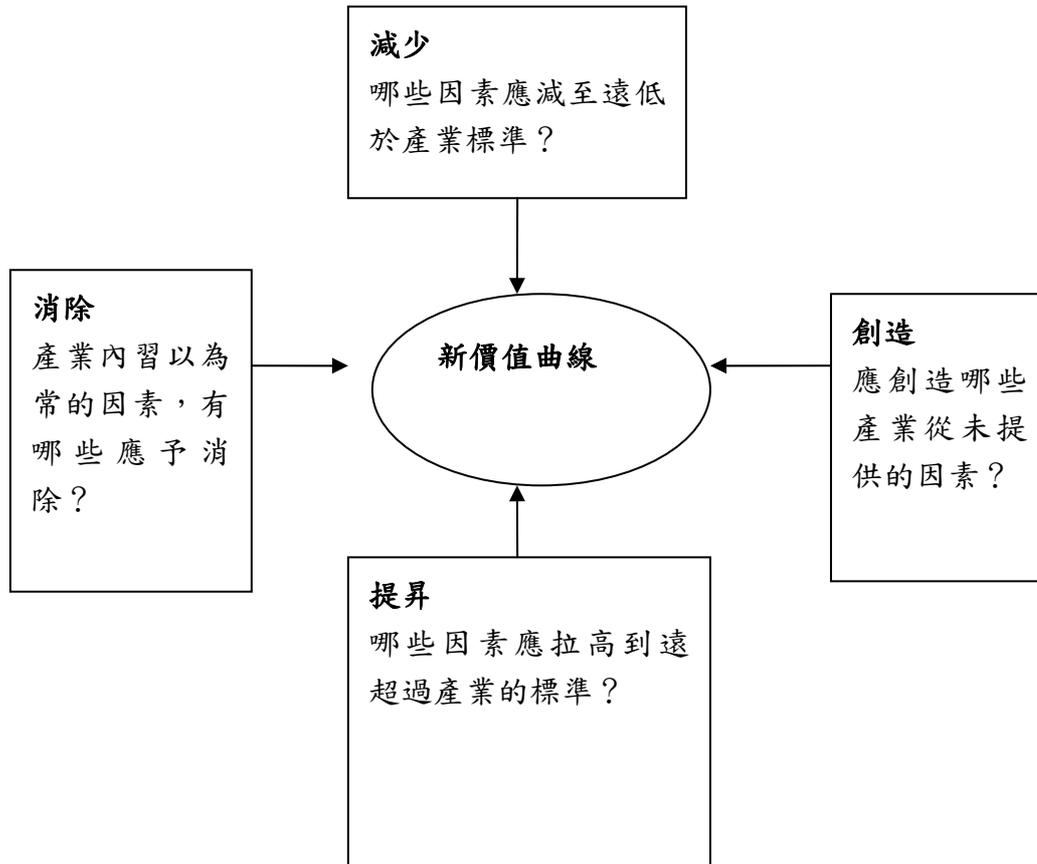


圖 14 四項行動架構圖

資料來源：「藍海策略」(Blue ocean strategy:How to create uncontested market space and make the competition irrelevant)，W.Chan Kim, Renée Mauborgne,黃秀媛譯, 2005，天下遠見

表 11 消除-減少-提昇-創造表格

消除	提昇
減少	創造

資料來源：「藍海策略」(Blue ocean strategy:How to create uncontested market space and make the competition irrelevant)，W.Chan Kim, Renée Mauborgne,黃秀媛譯, 2005，天下遠見

如何維持持續競爭優勢？讓藍海生生不息？

1. 提高模仿障礙

2. 適時啟動價值創新：

當價值曲線與競爭對手愈來愈像，便需適時啟動價值創新，設法開啟另一片藍海，但當公司價值曲線仍焦點明確、獨樹一幟並具強大號召力等特性，此時就不該重新創新價值，反而應專注於改善作業方式和擴展業務範疇，以達到最大的規模經濟效益和市場範圍。

藉著策略草圖描繪競爭對手的價值曲線，並與自己的價值曲線作比較，你隨時可看出模仿程度，了解價值曲線趨向重疊的情況，及自身藍海轉紅的情況。

故以此架構可以洞悉產業目前主要競爭因子，及各家企業目前價值曲線之異同，可幫助公司適時發現問題，及描繪新的價值曲線，以創造下一個藍海。



第四章 個案分析

本研究以美商安麗、美商仙妮蕾德二個案為研究對象，經企業深度訪談得出關鍵成功因子，並剖析其成功之藍海策略之佈局。

4.1 公司背景

4.1.1 個案一：美商安麗公司

安麗為安達高(Alticor)之一員，Alticor 在 2005 年的全球營收為 64 億美元。1959 年成立安麗公司，四十年來，理查·狄維士(Richard DeVos)傑·溫安格(Jay Van Andel)，兩個來自美國的年輕創業家，創造了一個行銷計畫，可使每個人透過銷售高品質的產品以創業，並使他人亦有此機會，這個獨特的事業機會使安麗成為世界直銷業的領導廠商。

安麗提供 450 種商品，及高科技的全球訂貨及配送網路，並銷售四十多年以上。安麗在 Ada, Michigan 之美國總部，有超過 500 個研發之科學家。在美國加州，中國廣東、印度、墨西哥、巴西均有製造工廠。

安麗在超過 80 多個國家經營，而產品均適用當地法令和符合當地人民偏好，除了在前端幫助銷售，並加強後端的資訊整合提供，建構起金流、物流、資訊流的完整平台，幫助直銷商了解產品特性、訂貨、付款、與客戶交流。

11P 的行銷組合：

- (1)產品(Product)：產品創新，如：紐崔萊的營養食品是最先導入天然概念的營養食品。
- (2)通路(Place)：以業務代表為通路。
- (3)價格(Price)：價格穩定。
- (4)促銷(Promotion)：主打商品不在促銷範圍內
- (5)調查研究(Probing)：透過觀察市場需要的產品來服務更多消費者。
- (6)分割(Partitioning)：進行市場細分，區分不同類型的買主，找出企業最容易溝通的顧客。
- (7)優先順序(Priortizing)：選擇在最大程度上能滿足其需要之買主。
- (8)定位(Positioning)：在顧客心中樹立某種形象。

(9)政治力(Political Power)：企業需知如何與其他國家打交道，

(10)公共關係(Public Relations)：行銷人員需懂得公共關係，知道如何在公眾中樹立產品的好形象，此被稱為「大市場行銷」。

(11)人(People)：理解人、了解人，即做好內部行銷，整個市場行銷的要領在於滿足客戶需要，此可增加顧客再購意願，而達到些一目標的途徑便是滿足客戶的需要。

台灣安麗：

台灣安麗在自1982年成立至今，在台發展邁入第二十五個年頭，2005年在全球分公司中居第六名，員工人數由十餘人增加至二百人。辦公室也由五十坪擴張到一千一百坪。

營收部分，由2001年的36.6億連續五年成長至2005年的66億，在競爭的台灣市場中，如此表現實屬不易，安麗為台灣歷史最悠久的直銷公司，旗下直銷商總數將近二十五萬人。

安麗在桃園縣興建巨型現代化安麗體驗廣場，並於台北市、台中市、台南市、高雄市設立體驗中心，最近更成立了嘉義及新竹體驗中心，以發揮更高的效率，提供更便捷的訂貨、送貨服務。

安麗內部設有業務處、行銷處、公眾事務處、傳播處、財務處、行政處、儲運處、電腦資訊處以及人力資源處等，專責於各方面事務，提供直銷商所需的協助與支援。並發行刊物，溝通訊息、訓練、表彰優秀人才。

安麗運用電視及報章雜誌的企業廣告宣傳，積極參與本地公益活動，以提昇公司及直銷商之形象。並建立現代化電腦資訊系統，迅速處理各項直銷商業務，規劃健全的財務會計管理系統，正確結算獎金並提供直銷商各種稅務資訊與諮詢服務。

4.1.2 個案二：美商仙妮蕾德公司

仙妮蕾德國際機構成立於1982年，創始人陳得福，現職仙妮蕾德國際機構董事長，1982年和妻子合創仙妮蕾德國際直銷公司，出身嘉義，原是藥劑師，以草本食品在美國創業，打出「仙妮蕾德」(Sunrider)品牌，以多層次傳銷之方式行銷，遍及全球四十多國。1987年於台灣創立分公司，至今即將邁入第二十年，在台銷售成績亦不斷成長至2005年已達25.48億，在2005年排名台灣直銷企業第六名。

其最獨特之處為其創辦人之專業知識及投注大量資金於高科技設備，陳得福博士為知名草本學家，而其妻徐愛蓮為醫學博士，以其專業背景共同指導仙妮蕾德研發團隊，並投資購置高科技生產設備，以近乎嚴苛的生產流程創造高品質產品。仙妮蕾德採用機密的生產流程，濃縮及萃取草本原料中的養分。將多磅重的草本原料，透過清潔、炮製、研磨、配方、萃取、噴霧乾燥、濃縮及流動造粒等過程，製成少量的濃縮成品。

在安全及品管方面，精選優質的草本原料，通過人手及機器進行徹底清潔，以去除污染物及重金屬。不使用輻射或煙熏殺菌等普遍被使用的方法來處理草本植物。環保方面，仙妮蕾德致力於維持生態環境的微妙平衡，其設施以保護生態環境為準，包括食水和空氣淨化系統、物料循環再生系統、水溶性和生物可降解性貨運包裝原料、以及使用食用級潤滑油和漆油來保持機器運行。

其中心思想為陳得福博士研發之再生哲理，其融合中國食養文化與西方醫學知識精髓而成。依據再生哲理，人體能夠透過適當的營養而在自我滋養與清理之間維持均衡，因此，仙妮蕾德的所有產品，均能夠協助人體在陰（滋養）與陽（清理）以及五大系統之間維持平衡，以協助人體維持健康，而不像藥物一樣醫治或治癒疾病。

仙妮蕾德擁有及營運超過 200 萬平方尺的自設高科技生產廠房，分佈於美國加州、中國天津、廣州黃埔、新加坡、印度及臺灣地區。仙妮蕾德安裝有業界公認的全球最優良設備。這些生產設施因其清潔程度及高超的食品安全標準而屢獲殊榮。

在今年一月份陳德福博士與其夫人徐愛蓮女士在中國北京大學的演講中提到仙妮蕾德的管理思想，簡言之，融合傳統的中國思想和先進的西方管理策略，擁有一位“嚴厲認真”的好太太，是仙妮蕾德的成功要訣。仙妮蕾德產品紮根中國傳統文化，採用西方先進的質量控制標準，是仙妮蕾德迅速走向世界的因素之一。更重要的是，公司總裁陳徐愛蓮醫學博士功不可沒，陳夫人親自監管全球 38 個國家和地區的業務營運，取得非凡成功。陳博士以一個“壞學生”的經歷向眾人揭示了成功企業家所要必備的素質：要有超越書本的前瞻眼光和遠見卓識。仙妮蕾德正是由於跳出傳統的中醫藥模式，發揚了其“養生理論”，才帶動了中國中醫藥走向國際市場。

在與台灣鄭總經理訪談中可知，仙妮蕾德採一條鞭、中央集權制，分公司均遵從美國總部之決策，並無針對台灣有新的策略佈局，但台灣在直銷商優異的領導下，每月自辦的成長營，激勵無數直銷商及一般朋友，追求身、心、靈成長，並以不分直系、旁線之團隊精神互助合作，共同組成愛的團隊，為事業衝刺並提供心靈的休憩所在。

表 12 公司基本資料比較表

	仙妮蕾德(Sunrider)	安麗(Amway)
國籍	美商	美商
總部	美國加州托倫斯市	美國密西根州亞達城
成立時間	1982 年	1959 年
台灣子公司成立時間	1987 年	1982 年
上市時間、地點	未上市	上市
公司優勢	結合中國草本學知識與西方現代技術，以再生哲理為本，陰陽五行協調，研發出純草本，無動物性測試之優質產品	世界直銷業龍頭 公司形象及知名度佳 重視環保、公益
創辦人	陳得福	理查·狄維士及杰·溫安洛
現任董事長	陳得福	史提夫·溫安洛
現任 CEO	徐愛蓮	德·狄維士
公司標語	Simply the Best	Helping people live better lives
台灣資本額	5000 萬	二億五千萬
台灣員工人數	44 人	290 人
產品數	415 種	450 種
2005 台灣營業額(單位：台幣)	25.48 億	65.8 億
主要產品類別	保健食品類 肌膚護理類 美容保養品類 清潔用品類	營養補充品 保健產品 美容保養化妝 家用科技 個人保養用品 家庭清潔 策略聯盟商品
市場範圍(海外分公司數)	由美國開始、遍及五大洲，子公司遍布四十多國	由美國開始、遍及五大洲，業務遍布八十多國

本研究整理

營收表現：

安麗由2001年36.6億，逐年成長至2005年之66億，成長高達80%；而仙妮蕾德亦由2001年之10.3億成長至2005年之24.17億，成長更甚於安麗，達134.66%(圖15)。

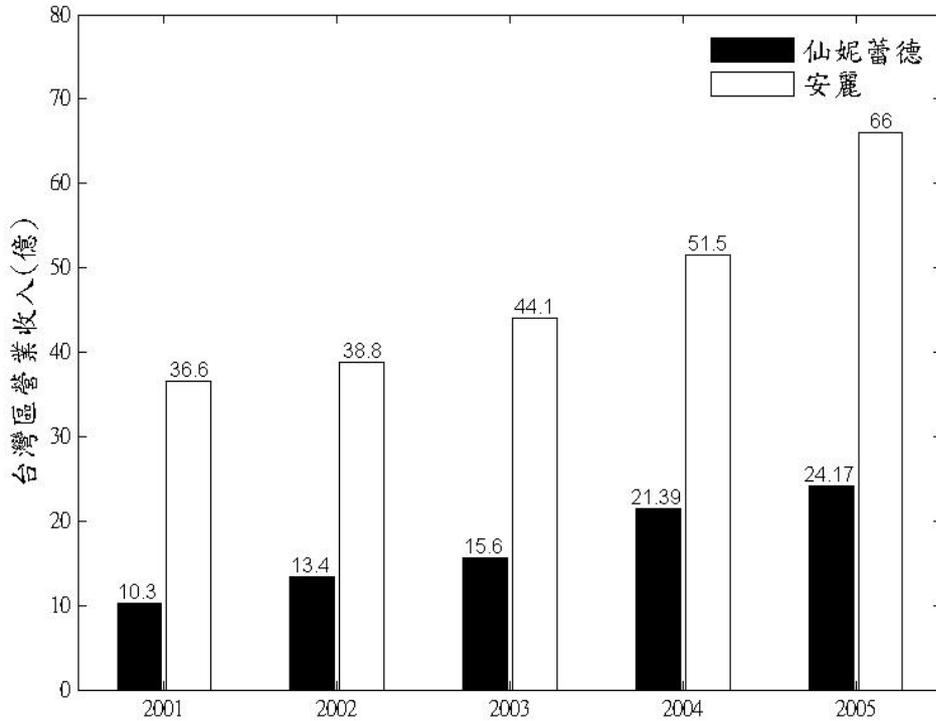


圖 15 營收比較圖

資料來源：公平交易委員會 本研究整理

安麗自2002-2005成長率分別為6%、13%、16%及28%，仙妮蕾德自2002-2005成長率分別為30%、16%、37%及12%(圖16)。

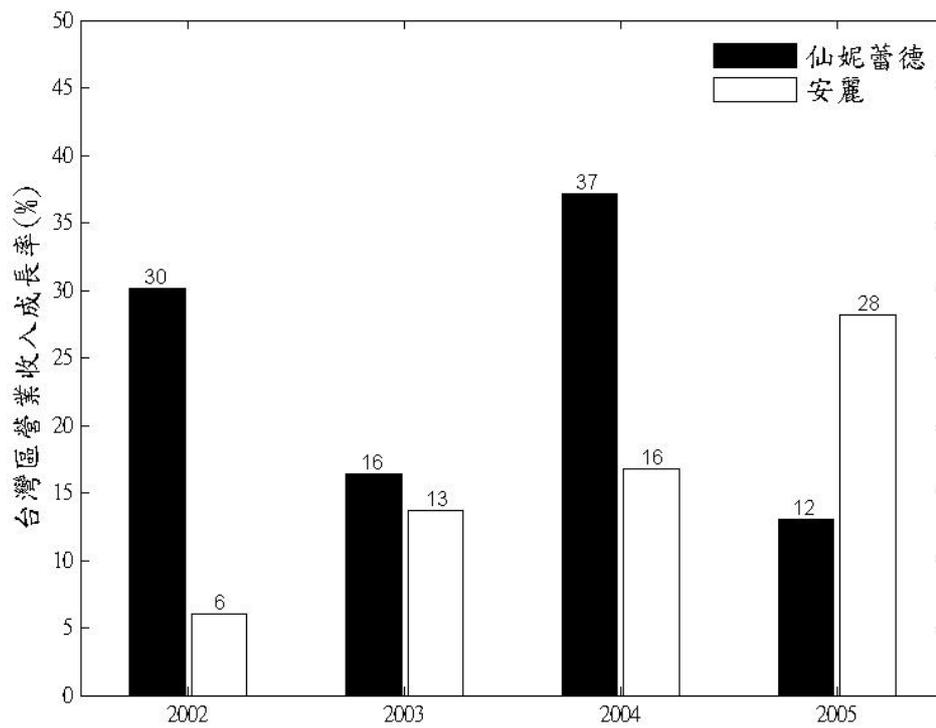


圖 16 2002-2005 營收成長率
 資料來源：公平交易委員會 本研究整理



4.2 深度企業訪談

經與安麗、仙妮蕾德及如新公司之深度企業訪談，整理如下：

1. 貴公司在台灣多層次傳銷業永續經營之主要創新策略為何？

<p>安麗</p>	<p>由安麗提供之媒體訪談資料整理如下：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 教育社會大眾直銷觀念：其為第一個在台之多層次傳銷業者，在初期有老鼠會等非法組織橫行，導致台灣民眾對直銷產生負面印象，而安麗則負起教育大眾正確認識傳銷的重大責任。2. 環保及公益的推動者：安麗在台灣之公益由慈善救助、文化教育、體育競技、環境保護等，二十多年來投入無數心力。也將直銷業之健康、天然的觀念，落實在生活及回饋社會。3. 提供品質優良之產品： 品質不僅優於一般市面之產品，且重視天然及環保，提昇民眾對產品之好感。4. 產品多樣性： 產品類別多元，保健品、美容保養品、日用品及其他異業聯盟產品，提供消費者多元化之選擇，使產品使用更生活化，也提供直銷商多元的產品以切入不同之客群。5. 良好公司形象及知名度： 安麗在投入環保及公益方面不遺餘力，持續投入對環境之保護及對社會之回饋，並以形象廣告強化民眾對安麗之信心。6. 完善之教育訓練： 人為直銷業中十分重要之一環，故安麗在公司有專門策劃訓練之部門，而2007年將導入e-learning課程，幫助直銷商作24小時皆可學習之環境。7. 行銷制度：第一個在台灣實施多層次行銷制度之公司。
<p>仙妮蕾德</p>	<p>仙妮蕾德不跟著其他人的腳步走，其主要講求的是中國的食養文化，將之帶入東方發揚光大。</p> <p>其獨特性如下：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 自製：研發、製造、生產一手包辦，確保品質優良。

	<p>2. 優質產品：高品質、高濃縮之產品。</p> <p>3. 產品的獨特性：以其高科技草本產品，結合東方再生哲理加上西方高科技，在引進台灣時因治癒許多癌症病人而引起熱烈討論，實癌症有一大部分為飲食方面之問題所引起，經由再生哲理的清潔、營養、平衡及好的濃縮產品調養加速恢復的時間。另一特點是其產品完全無動物性測試，為天然純草本濃縮而成，全部產品皆可食用，無任何化學成份。</p> <p>4. 行銷制度：吸引人的獎金制度，一定職級上即享有底薪，並將獎金分配機制門檻降低，使初經營之直銷商較快賺到錢，進而產生信心與動力。而其世襲制及最高達58.5%之分紅制度亦為業界中極具競爭力之制度。</p> <p>5. 創辦人的專業背景：創辦人陳得福及徐愛蓮，一為醫學、一為藥學背景，以給人最好的食物為本，提供優質的產品為本，以專業的背景作為公司之後盾。</p> <p>6. 帶人先帶心之感恩文化：仙妮蕾德特有的團隊文化，由傳銷領袖鄭武雄帶領之成長營，至今已近七十期，每個月舉辦為期二天的成長課程，幫助無數人找回自我的信心，並成為直銷商經驗分享、成長的場所。而各地中心以鄉村包圍城市之策略深入大小鄉鎮，而不論直系或旁線之夥伴均相互支援，這也是深受陳得福其內斂及平實的作事態度所形成之正面影響。</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

由此可知其共通點在於創業者皆有提供優質產品，選用環保不傷害環境之原料，並投入公益活動回饋社會。而獎勵制度除以高額獎金提高直銷商努力的動機，並以各種不同形式之活動及月刊進行表揚活動，除金錢之外，更滿足人在社會及成就導向上之需求。而好的公司在對直銷商之訓練上不論心態或技巧上均十分重視，因直銷為人的事業，需有對的人及對的產品始能永續經營，創造佳績。

2. 使貴公司在台灣成功之主要策略行動為何？

如同仙妮蕾德鄭盛賢總經理於訪談中提及：傳銷業賣的是夢想，只是公司不同。試想佛教中供奉的皆是佛祖，而聖嚴及證嚴法師兩體系傳教的方式卻不同，但勸眾生為善之信念卻是相同的，不同的方法卻是為了引入同一條路，與直銷有異曲同工之妙。

重點是人+產品+制度，空有好的產品，沒有對的人也無法銷售。而空有人而無良好的產品作後盾，亦無法成事，如丞燕早期有優秀經銷商集體離開自創直銷公司，但後來亦宣告失敗。由此例可知人+產品的觀念十分重要。

<p>安麗</p>	<p>1. 企業 e 化和完整的物流通路：</p> <p>安麗在1997年成立完整的公司網站，除了提供產品和公司的介紹外，更具有商務服務、教育訓練、聊天室等功能，任一</p>
-----------	-----------------------------------------------------------------------------------------

	<p>直銷商可以透過網路，看到自己的業績和訂單及運送進度等等，整個流程都是透明化。而在2007年更將規劃e-learning課程，提昇直銷商之素質及便利之學習環境。</p> <p>物流部分，安麗的物流廠具有ISO認證，獲獎無數，還首度引進高科技電腦化的無人倉儲等功能，並有嚴格的檢驗標準，確定每張訂單是不是都無誤地準時送達。</p> <p>2. 形象廣告：</p> <p>大手筆斥資4000萬推出一系列「改變生命未來式」形象廣告，讓直銷商人數成長20%，突破25萬人。形象廣告推出後，單是在事業機會好感度評比，就比以往提昇16%。</p> <p>3. 設置體驗中心，落實社區經營：</p> <p>2007年安麗公司將以7大體驗中心引領台灣直銷業進入嶄新的體驗經濟時代，將體驗中心與落實社區經營結合。</p> <p>安麗在台25年，已經坐穩直銷界的龍頭地位，下一步就是要進一步提升安麗的服務品質與經營績效，「服務要如直銷業的亞都飯店，經營績效則要與麥當勞看齊，企業創新的特質要跟宏碁學習」。</p> <p>安麗利用廣告建立消費者對安麗品牌的認識，更在各城市的主要中心設立服務中心、體驗中心和店面，為消費者帶來品牌實體存在的信心。</p>
<p>仙妮蕾德</p>	<p>仙妮蕾德為中央集權制，為一私人企業，策略基本上由總部統籌制定，除較特殊之大陸需遵從其法令設店鋪外，大致上依全球總部策劃。故其在台灣主要的成功來自於：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 產品獨特性：再生哲理主張身體之清潔、營養、平衡，非局部之疾病治療而為全身之平衡調理。 2. 優厚的獎金制度：優於安麗及如新的獎金制度，而每次修訂後之計劃激勵更多人的參與。 3. 良好的團隊文化：愛的團隊的成立使得仙妮蕾德更具凝聚力，一個月一次之成長營活動，一為直銷商聯絡感情、交流學習經驗之機會，再者為邀約新朋友一同成長之場所。 <p>近來的成長主要是由消費者導向轉為經營者導向，落實推薦的步驟，使會員人數明顯攀昇。往年輕化發展，避免組織老化現象。且獎金制度的改變，降低獎金門檻，使直銷商更容易賺到錢而持續經營。</p>

以下是在研究過程中由整理文獻所得到之影響產業各個成員的競爭因素(以及未來的可能因素)，由此可顯示產業的策略組合，就您的看法在這些要素中，有沒有遺漏及需要補充之競爭因素呢？

而在這些競爭要素中，你心目中的重要性排序是如何呢？請依最不重要至最重要之因子評分(1-10分)，並請您說明一下原因。

關鍵產業競爭因子為何？貴公司除此之外還創造了什麼？

整理主要競爭因子如下：

1. **獎金制度**：此對多層次傳銷業來說十分重要，透過具誘因的獎金制度，使經營者有更強烈的誘因達成目標。
2. **產品價值**：高品質產品為直銷業主要利器、講求天然、純淨，為追求品質之現代人之選擇之一。
3. **產品獨特性**：產品要有快速見效的特性，或多用途、複方、多功能合一等特性。
4. **教育訓練**：良好的教育訓練可培養優質的直銷商，永續經營的公司必然重視直銷商的發展及訓練。
5. **研發技術**：因公司策略之不同對此要求不同，若為自行研發生產製造之公司，則對研發及技術十分重視，若主要為代理或主營行銷通路為主，則相對來說不重要。

共同重視因子：

教育訓練(人員素質)、行銷制度(獎金制度)、產品品質、產品獨特性。



請您談談在行銷策略上，針對價格(Price)、產品(Product)、促銷(Promotion)、通路(Place)方面的佈局為何？是否根據設定目標市場作不同的區隔，乃至影響價格、產品、促銷方式及通路？

安麗	參見11P(4.1.1)
仙妮蕾德	基於傳銷的特性可分為經營者及消費者，以經營者立場來看，價格高低並非問題，依消費者看來價格是問題。而直銷業基本上以成本加成作為售價。以仙妮蕾德來說是不作促銷的，通路方面仍以無店鋪銷售為主。

台灣本土直銷公司在前十名內的廠商並不多，請您談談依您的觀察，造成台灣本土直銷廠商發展困境之原因為何？

安麗	未回答此題
仙妮蕾德	<p>外商多半較具永續經營的概念，而台灣本土直銷公司常以打帶跑方式進行，較著重短期經營。</p> <p>1. 經驗較為不足，本土直銷商眼界多置於台灣，較無國際化的遠觀，也較少有試點的(try and error)的機會和經驗。</p> <p>2. 心態面：在敢、捨、熱情較不足，而民眾有外來的和尚會念經之觀念。</p>

請您談談對台灣多層次傳銷業之未來趨勢有何看法及期許？

安麗	<p>受養生風潮影響，營養保健產品的業績持續上升，去年營養保健食品的貢獻占安麗營業額4成，陳慧雯說，今年將引進紐崔萊營養補充食品，同時推出防老化保養品，預計5、6月推出廣告，顯示安麗對未來營養保健產品之正面預期。</p> <p>而安麗未來將更針對服務、形象、社區志工之公益活動，並利用七大體驗中心提供顧客更完善之服務。</p> <p>展望未來，陳惠雯說，要讓安麗成為服務業標竿企業，至少拿下一座經濟部國家品質認證獎，以及多項服務認證才行，畢竟未來的直銷業就跟一般物流業一樣，要給客戶最好的產品、最棒的服務才能生存。</p>
	<p>直銷市場趨於飽和，呈現大者恆大之現象，而直銷產業又以保健產品為主，其為一口碑行銷(體驗行銷)之方式，故制度完整、具永續經營概念及品質好之產品較受青睞。與會中鄭總提到：「我們不管其他家的策略，我們作好自己的事。」</p>

	<p>仙妮蕾德的特別之處在以良好的品質感動消費者，以良好的獎金制度帶給直銷商獲得財富之機會，而在良好的團隊中成長滿足了自我的成就。鄭總也表示，直銷是利基市場，其所佔比重不高，約佔零售業之2%左右。</p>
<p>如新</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 實體通路：未來走實體店的會愈來愈多，打破直銷不透明的迷思。 2. 網路化：電子商務的發展將愈來愈重要，不論在國際推薦或獎金計算及降低人事處理成本上均有助益。 3. 多元通路：會有直銷加上實體店鋪，或網路經營等多元通路型態。 4. 國際化：提昇國際化管理人才：因國際化會持續發展，故國際化管理人才的需求也會提高。 5. 策略聯盟：跨產業的合作為一趨勢。



4.3 個案分析結果

4.3.1 個案一：美商安麗公司

4.3.1.1 策略草圖

經業界學界及資料之蒐集，分別繪圖如下：

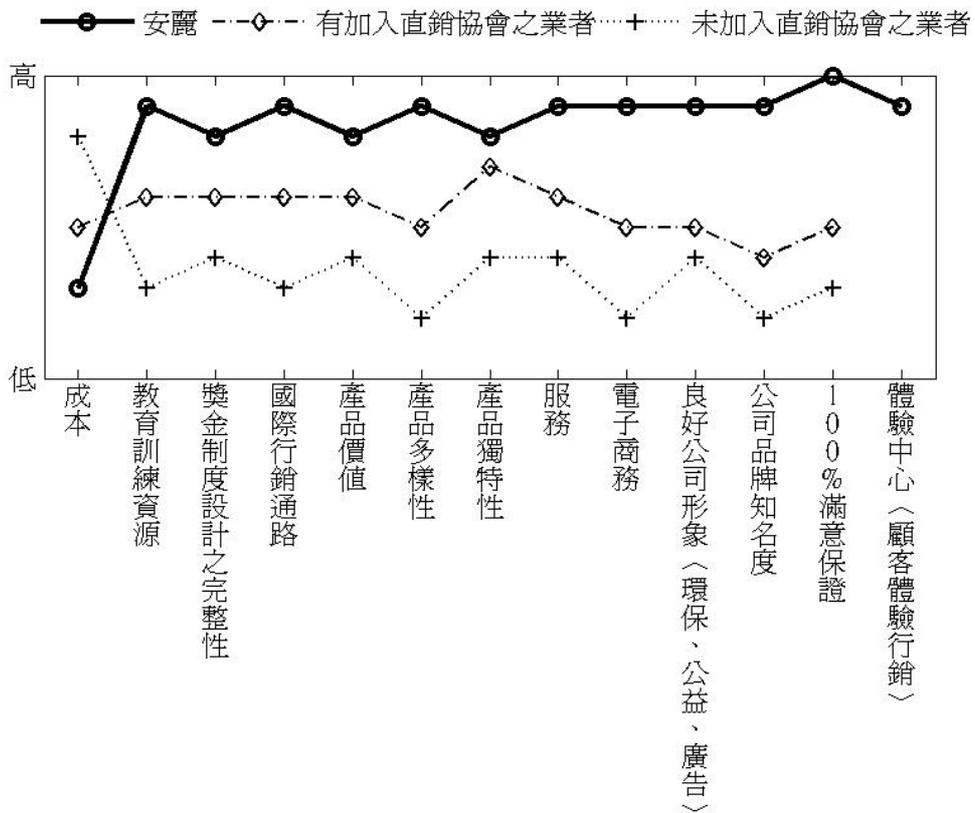


圖 17 安麗策略草圖
 資料來源：本研究整理

競爭因子分析：

1. **成本**：成本之高低。
2. **教育訓練資源**：永續經營的直銷企業，必定會有良好之教育訓練課程，因直銷商來自不同背景、不同的知識程度，故需有良好教育訓練提供直銷商學習之環境，提供正確的產品知識教育及心態調適。
3. **獎金制度設計之完整性**：良好的行銷制度將使經營型直銷商有更強的誘因達成目標，而良好的制度不僅不受景氣循環影響，並可有國際推薦以利直銷商在全球發展事業。
4. **國際行銷通路**：在國外之據點多寡，這也是直銷商跨國經營的機會多寡之依據。
5. **產品價值**：相對於產品品質，此處定義產品價值將消費者之認知及感受考慮進來，為消費者感受到之產品價值。
6. **產品多樣性**：產品種類多寡，種類多則消費者選擇機會多。
7. **產品獨特性**：產品需有獨特性，始能在成熟的競爭市場中有令人耳目一新的效果。
8. **服務**：在二十一世紀為消費者為王之時代，各公司無不用盡心思於使客戶滿意。
9. **電子商務**：可整合金流、物流、資訊流，並可提供線上訂貨、獎金計算等功能，提供消費者及直銷商一平台作知識傳遞及交流，亦可減少人力於處理訂貨等時間。
10. **公司形象(環保、公益)**：建立在一般民眾之對公司之正面形象，使民眾對企業之好感度提高，並進而購買產品。
11. **公司品牌知名度**：透過廣告、活動及公益等方式，使公司品牌深入消費者心中，而對其產品產生信心。
12. **100%滿意保證**：其滿意退貨保證為對消費者之承諾，即使消費者已開封食用若不滿意，仍可退貨，給消費者十分大的空間放心使用商品。
13. **顧客體驗行銷**：透過環境、感覺、視覺等，使消費者融入情境，進行消費，以提高消費者認知價值。

價值曲線分析：

由安麗之價值曲線看來，其曲線遠高於同業廠商，是否有投資過高之疑慮？

分析結果：因安麗在台灣經營二十五年，其市佔率及獲利均在同業之上，在產品及制度皆已通過考驗下，將規模拉大吸引廣大消費者及經營者應可達更高效益，故研判及策略為公司投入資源將事業版圖擴大，透過地區體驗中心與大眾拉進距離，並結合社區活動講座等，更將經銷商作為推動公益之一分子，落實在地經營及服務。

而其物流中心的建置，也是為未來 100 億大關所需先行作準備，在競爭日趨激烈的環境下再開拓一條新路。

而其生產成本在全球化經營八十多國及在台深耕二十年後，成本部分已有規模經濟效應，在成本下降及價格並未高於同業，兼具低成本與差異化效益下，應致力於開拓新客群，將使獲利加速成長。



4.3.1.2 四項行動架構分析

安麗乍看是以提昇和創造為主，但經由廣告、正面形象的建立，將消除人們對直銷的不透明所產生的負面觀感。而物流及電子商務的投資將可使人事成本降低，並增進處理效率。

表 13 安麗消除-減少-提昇-創造表格

<p>消除 不透明性：將所有資料置於安麗網站供民眾自由閱讀，並以廣告、公益等活動消除民眾對傳銷負面之不信任感。</p>	<p>提昇 產品多樣性，與異業合作。 提高物流中心水準及配送效率 公益活動 教育訓練 完善之電子商務平台，供民眾及直銷商獲取最新訊息及知識。</p>
<p>減少 直銷商人數多而有人員素質不齊之問題，運用教育訓練維持直銷商水準。 減少物流缺失率，以無人倉儲降低產品處理成本。 以電子商務降低訂貨成本</p>	<p>創造 優質企業形象 體驗行銷，設體驗中心，落實在地化經營。 100%退貨滿意保證</p>

消除：

不透明性，將所有資料置於安麗網站供民眾自由閱讀。安麗之網站內容豐富，包含月刊、電子報及相關制度等資料供大眾閱讀，消除民眾對直銷因不熟悉而產生之不信任感。並透過電視及公益活動，消除民眾對多層次傳銷之不透明所產生之疑慮。

減少：

1. 直銷商素質不齊之問題，加強教育訓練，以改善直銷商以不正確之方式誇大產品及不當態度之推薦而致影響公司商譽。
2. 減少物流缺失率：改善物流效率，得到 ISO 零缺失率之榮譽。
3. 透過物流中心的建置及電子商務之落實，降低人事處理成本。
4. 降低平均成本：安麗在台經營 25 年，由於直銷商數眾多，需求量較同業高出許多，因此有規模經濟效應，具有成本之優勢。

提昇：

1. 產品多樣性，與異業合作：安麗除有保健食品、美容保養品、日用清潔用品外亦與異業合作，提供保險、相簿各種不同類別之商品。提昇消費者及經營者選擇之多樣性。除自製產品外，亦有異業結盟，提供安麗顧客更多元的產品選擇。
2. 產品組合：安麗會將產品作組合，以方便消費者在眾多商品中不易選購之困擾。
3. 產品品質：產品在消費者心目中仍以日用品為最為知名，而其公司品亦標明為日用品公司，而主力保健食品紐崔萊品質卓越，為保健食品銷售常勝軍。
4. 提高物流中心水準及配送效率：在桃園興建大型物流中心，為營業額百億作籌劃，而其中之無人自動倉儲更是直銷業的創舉。

安麗台灣擁有台灣直銷業第一、也是安麗全球首套無人自動化倉儲設備。占地 465 坪的自動倉儲空間，分為存放一般日用品類產品的常溫區 4,160 儲位，以及全年空調控制在攝氏 24 度以下的恆溫區 2,080 儲位，專供存放彩妝保養及營養食品類產品。

自動倉儲系統具有節省土地面積、精簡人力、提升效率的優點外，更能即時更新倉儲紀錄資料，避免人工輸入錯誤或遺漏等缺失。

安麗物流中心採用數位揀貨系統。全線運作共包含八項自動化系統：紙箱自動貼標、電腦輔助揀貨、重量檢測、自動列印發票、自動封箱、自動打包、自動分類及自動補貨系統，單線的總產能每小時可處理 480 張訂單，效率較以往提升 25%，正確性也提高了 37%，為年營業額 100 億的需求做好擴充的規劃準備。

5. 產品獨特性：主要的主力商品，如：紐崔萊，其耕作地為有機地，由原料、製造到包裝、配送，程序十分嚴格，產品具獨特性，而不像一般市面上的商品，有假有機而真農藥之虞，在主力商品的製造、研發上均有其特色。
6. 公益活動：除繼續舉辦安麗盃女子撞球賽，希望工廠等，更籌劃志工日等活動，讓安麗直銷商為需要的人作公益服務，把愛心帶到更多人身上，而體驗中心也擬與社區作結合，結合講座等及社區志工等，為民眾作更多服務。
7. 教育訓練：完善之線上教學平台，供民眾及直銷商獲取最新訊息及知識。

直銷商在安麗將能學到系統性的專業課程，成為專業的經營者。第一步進行的就是 e-learning 計畫，陳惠雯透露，目前正在進行網路平台的架設，與美國總公司進行連線，將針對初級直銷商推出 2、3 項課程，包括商德教育、營運計畫書、營養食品保健知識等，直銷商不但可以 24 小時線上學習，當達到一定的授課時數之後，還須線上考試，取得電子化認證才行，預計明年設立教育訓練機構。陳惠雯說，這不代表公司要取代直銷商教育訓練的工作，相反的而是提供更扎實的教育訓練，她比喻「公司提供的是學校教育、直銷商提供的則是家庭教育，兩者缺一不可」。

8. 電子商務：安麗在電子商務上的應用十分便利，除線上訂貨、付款，整合物流、金流、

資訊流，亦將安麗月刊及相關產品活動刊登於網頁，而近期將設置 e-learning，使經銷商能更進一步在網路上學習，打破時間、空間之距離，不僅使顧客網路訂貨方便，並可在最快的時間內收到貨品，而付款機制也十分便利。安麗網站之應用：有產品訊息並有安麗月刊放置於網站上供閱讀。

9. 服務：安麗除有訓練良好之人員於公司端作後勤支援，在全省中心也提供顧客諮詢，而受良好訓練之經銷商更是消費者的好朋友。更有客製化的送貨服務提供消費者便利的選擇。提高運送效率：安麗在桃園之物流中心，有無人自動倉儲，在處理效率及正確性上皆大為提高，給消費者確實及迅速之配送，今日訂貨，明日可到，以永續眼光來看，將大量節省人力成本，並正確無誤配送至客戶端。

創造：

1. 體驗行銷，設體驗中心：

在體驗理論應用於直銷會場之研究中提及體驗行銷在近代的發展，銷售已由以往強調產品的功能、效用轉為一情境之行銷，由感官、聲音、氣味等而誘發購買之意願。安麗將各中心改為體驗中心，一來提供實體通路供民眾參觀、採買，一方面透過明亮、舒適之設計，並結合咖啡吧，企業發展沿革介紹，讓民眾在舒適之環境下進行產品試用或事業機會洽談的場所。

安麗全台各地建構物流中心，體驗中心安麗在全省設七家物流中心、體驗中心供直銷商及消費者參觀，而體驗館內有產品之詳細介紹，安麗的發展歷史等資料。使前來參觀的民眾更加了解安麗，並解除心中對直銷業不透明之疑慮。而體驗中心內設有咖啡吧，供直銷商及消費者舒適之感受。

安麗在設立體驗中心後，會員人數有大幅度之增長，一來是因有了舒適的環境慢慢了解安麗，也有更平和的心情來了解這個事業機會，增強了民眾加入的動機。而安麗更加利用體驗中心與社區結合作公益，落實在地化服務。

透過全省七大體驗中心的設置，消費者可親臨現場感受安麗的文化及產品，並有以創辦人為名之咖啡吧，提供經銷商推薦時之洽談場所，使顧客在舒適自在的環境下認識安麗。並以體驗中心為據點，推動社區化之課程及服務，落實在地化經營，這也是破除以往單純以人為行銷據點的一種突破。

2. 100%退貨滿意保證：對消費者之保證十分看重，這也有利經營者有信心的作推薦而無後顧之憂。

3. 公司品牌知名度：在直銷業中，安麗的品牌獲得之好感度及知名度極高，也是安麗在推動上的一大利器，而消費者在使用上也會較為放心。而行銷廣告也成為塑造品牌之利器之一，以往直銷業鮮少於電視媒體曝光，而安麗透過電視企業形象廣告，好感度不斷提昇，如：「改變生命未來式」的電視廣告，傳遞了未來生命的愛和夢想，激起人們心中的希望。而於2007年五月份預計推出產品廣告，更進一步刺激消費。

安麗依不同產品線作品牌區隔，在網站上並依不同品牌獨立網頁，但實際成效需進

一步之數據佐證，據筆者觀察及訪談得知，目前多層次傳銷業在品牌上之認知度仍不高，預計五月將打出保健食品紐崔萊之產品廣告，進一步強化消費者對產品品牌之認知。

4. 公司形象：

建立公司良好形象之方式：

(1) 公益活動：

希望工廠：每年舉辦

創新作公益：以時間勸募代替金錢勸募，號召所有直銷商及夥伴及公司員工共同響應《<10萬愛心總動員>》的活動，希望每人至常付出 25 小時，投入義工服務工作。

(2) 運動行銷：每年舉辦安麗女子撞球賽，帶起國內對撞球運動之熱潮，及正當之休閒活動。

(3) 對環保的投入，數十年來大大小小不計其數的活動，為台灣這片土地貢獻不少心力。

4.3.1.3 六大途徑

在六大途徑中可發現安麗符合以下幾項創造藍海的方式：

一．產業：探討另類產業

安麗除保健、美容保養、日用品外，更與不同行業業者作策略聯盟。產品項目除自製之 400 多種，更有多種策略聯盟商品供選擇，不針同產業對手作價格競爭，而採多產業策略聯盟以擴大產品種類，提供消費者及經營者不同選擇，而不陷入同業內之價格競爭。

二．顧客團體：重新定義本行內的顧客群

1. 顧客不只消費者更包括經營者，因此重視與消費者的溝通，與對經營者之訓練，公司方面將提供線上 e-learning，使經銷商在學習上更時間、空間之障礙。

2. 顧客不只是中年以上的族群，更預計推出年輕化之廣告，以吸引年輕族群。

3. 在客戶的地區性上更以體驗中心之方式，在全省設七大中心，提供台灣任一地顧客一小時車程內可達之據點，並擬結合體驗中心與社區作結合，舉辦講座及公益活動，使安麗生活化，不分年齡大小。

三．功能與感情定位-重新思考本行的功能與感情定位

以夢想激勵經營者，是直銷業共同的方式。但在產品方面直銷業一直以來以功能性為主，而安麗將此焦點轉移至顧客體驗行銷，設置體驗中心供消費者更進一步了解安麗

的文化及產品。由以往製造導向重功能性之方向轉為體驗行銷，重視消費者的價值認知感受，而近期欲推出產品廣告，主張自然製造的紐崔萊產品，亦透過廣告傳達感性訴求予消費者，由功能性產品轉為感性產品。

四． 長期趨勢-參與塑造長期的外在趨勢

身為產業龍頭，不斷創造安麗在消費者心中的價值，一直以來來領著環保、公益、健康、財富之理念，並逐年深化，不僅在對經銷商的培訓之用心，及新的學習平台之建置。適時的企業形象廣告，強化了安麗在消費者心目中的正面印象，隨著多元化的發展環境及人民教育程度提高，傳銷業成為愈來愈多人兼職或專職之熱門產業，而安麗也正引領正面的風潮在二十一世紀引爆。

4.3.1.4 安麗藍海策略之模仿障礙

1. 良好企業形象及知名度。
2. 為數眾多之直銷商：直銷商人數達二十五萬，在發起社區公益或捐助時有不小之影響力，聚沙成塔的力量十分驚人，也在台灣具有相當大之影響力。
3. 多元化之產品種類。
4. 數十年來深耕亞洲地區之經驗：安麗在亞洲之成果非凡，佔全球營收七成以上，足見其在亞洲作的功課及實務經驗累積之成績斐然。
5. 規模經濟使成本下降。
6. 資本足以進行大規模投資。



4.3.2 個案二：美商仙妮蕾德公司

4.3.2.1 策略草圖

經業界學界及資料之蒐集及訪談，繪製策略草圖如下：

由直銷業之性質較特別，直銷商包含消費者與經營者之雙重身份，故在考量競爭因子時非僅就消費者立場考量之。就直銷公司的客戶來說，經營型直銷商與消費型直銷商同樣重要。

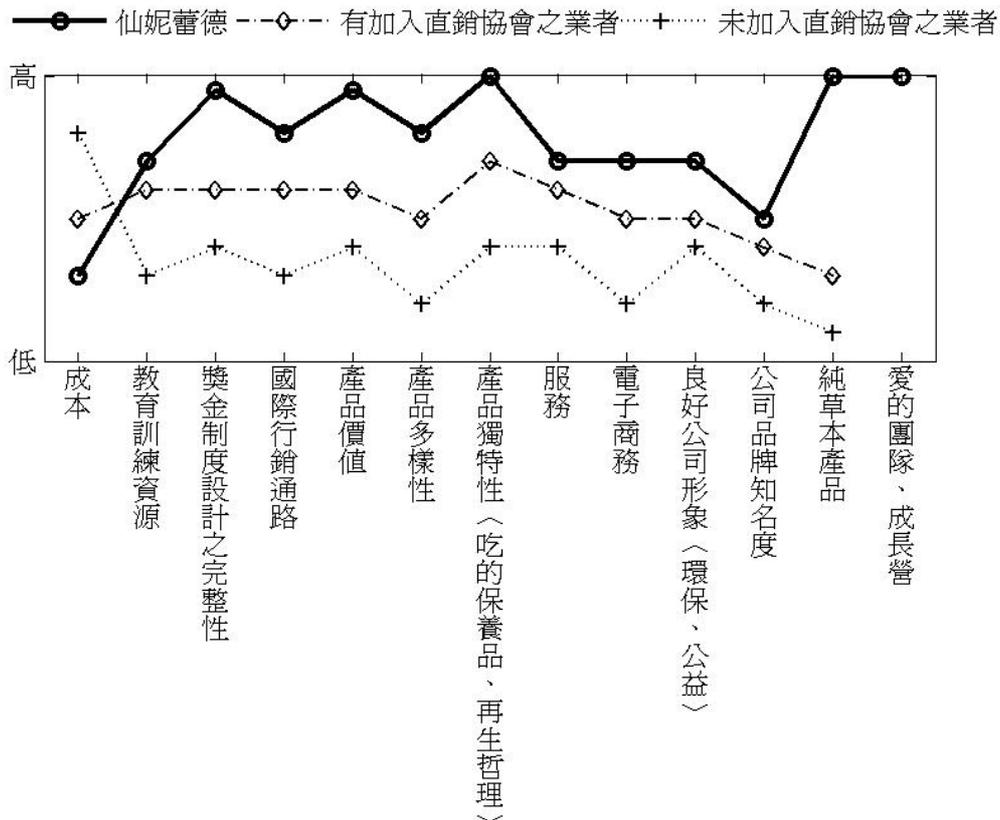


圖 18 仙妮蕾德策略草圖

其特別之處是即使是純消費者，累積消費滿 20000 以上，即享有 20% 長期顧客優惠金，與其他業者十分不同。據訪談得此因創始人在初期設立時，希望人人用得起好的產品，設此機制，使消費者可享長期顧客優惠金。

仙妮蕾德由創始至今，策略主軸基本上是一致的，生產最優質的產品，讓使用者愈用愈便宜，並有創業之機會。在多元通路發展及各家激烈之競爭下，仙妮蕾德在業界始終維持高成長率及高回購率，主要還是其獨特的產品及具誘因之獎金制度，而其愛的團隊文化及每月舉辦之成長營，亦為組織向心力凝聚之主要原因。而這個大藍海在台二十年後仍在產品獨特性(再生哲理)及具誘因之獎金制度下，足以與一般直銷業者拉開距離。

競爭因子分析：

1. **成本**：產品平均製造成本高低。
2. **教育訓練資源**：永續經營的直銷企業，必定會有良好之教育訓練課程，因直銷商來自不同背景、不同的知識程度，故需有良好教育訓練提供直銷商學習之環境，提供正確的產品知識教育及心態調適。
3. **獎金制度設計之完整性**：良好的行銷制度將使經營型直銷商有更強的誘因達成目標，而良好的制度不僅不受景氣循環影響，並可有國際推薦以利直銷商在全球發展事業。
4. **國際行銷通路**：在國外之據點多寡。
5. **產品價值**：相對於產品品質，此處定義產品價值為消費者之認知，消費者感受到之產品價值。
6. **產品多樣性**：多元化及不同種類之商品，提供消費者更多選擇。
7. **產品獨特性**：產品需有獨特性，始能在成熟的競爭市場中有令人耳目一新的效果。
8. **服務**：在二十一世紀為消費者為王之時代，各公司無不用盡心思於使客戶滿意。
9. **電子商務**：線上訂貨及獎金計算。
10. **公司形象(環保、公益)**：建立在一般民眾之對公司之正面形象，使民眾對企業之好感度提高，並進而購買產品。
11. **公司品牌知名度**：透過廣告、活動及公益等方式，使公司品牌深入消費者心中，而對其產品產生信心。
12. **純草本食品**：全部產品為草本原料製成，創辦人將其專業用於研發、生產優質產品，全線產品不論吃的、用的，全部為食品，不含任何化學成份。
12. **愛的團隊、成長營**：凝聚團隊力量。

良好團隊文化：愛的團隊為仙妮蕾德精神領袖鄭武崇所創辦，培養仙妮蕾德感恩文化及全省夥伴交流之機會。其不論直系或旁線夥伴相互支援，形成良好之循環，即使非為仙妮蕾德會員亦可參加，使許多人獲得人生上的激勵與成長。

價值曲線分析：

完整產品線：包括美容、保健、清潔用品，全產品線皆為草本原料製成，完全無動物性測試，也無任何一點化學成份，其成本結構已下降，有成本優勢，在產品獨特性及獎金制度上均十分有競爭力，而其將所有直銷商視為愛的團隊之一員，並每月舉辦成長營，身心靈同步成長，凝聚直銷商之力量，並使旁線相互合作，以支援各地需求。在品牌知名度上若能投注較多心力，將使直銷商推薦上更有助力。

4.3.2.2 四項行動架構分析

未上市公司，經營風格保守穩健，較為中央集權，多為世界總部決策。在台投資不多，不若安麗或如新在各地設點，仙妮蕾德僅於來台初期設立之工廠，現為包裝廠。其網站為全球網站，較無針對台灣有所差異化策略。全球各分公司間互不知其排名，內部不競爭。較為穩健保守。訓練以各中心為主，課程報備台灣總公司，由陳博士傳達營運重點予高階直銷商，高階直銷商傳達其他直銷商，強調創辦人與每位直銷商為夥伴關係。

表 14 仙妮蕾德消除-減少-提昇-創造表格

消除 促銷 化學成分之原料 動物性測試	提昇 產品品質及消費者認知價值 產品獨特性 產品回購性 獎金制度優勢
減少 行銷廣告 平均製造成本	創造 草本高濃縮品質產品，令使用者感動之產品。 結合東方再生哲理及西方高科技萃取技術及設備 所有產品皆經陳博士全家使用實驗始推出新產品。 由直銷商自辦之成長營 組成全省愛的團隊 95%以上產品為自行研發及製造

資料來源：本研究整理

消除：

1. 促銷：無促銷活動，不作價格競爭。
2. 消除化學成份之原料，完全無動物性測試，全為草本素材，在業界為十分特別之公司。

減少：

1. 廣告，節省行銷成本，以大型直銷企業來說，仙妮蕾德之廣告仍遠低於同業，將成本節省，拉高行銷獎金，使直銷商有更高誘因經營事業。
2. 降低成本：經營時間長，及國際化佈局，需求量高，因此有規模經濟效應，使平均製造成本遠低於同業。

提昇：

1. 獎金：提供業界少有的高獎金及全球 58.5%分紅，近年來調整行銷制度，降低獎金門檻，使直銷商有機會快速賺到錢，而繼續經營，不會輕易放棄。

2. 產品品質：透過高科技設備及創辦人的專業知識，提供消費者認並感受的到之產品價值。

3. 教育訓練：各地中心的訓練，深入小鄉村，教育訓練符合時宜：教育訓練由各中心籌辦，報備總公司，由地區性辦理小班教學便於經營者複製及分享。各課程多元化，如：美容創業班、養生營、產品課、OPP、成長營等。

各中心自發成立委員會，辦理各項訓練，以增員並強化直銷商素質。總公司與直銷商之關係如同陳得福博士所說，為夥伴關係，並非上司下屬關係。故總公司給予高階經銷商訓練之藍圖，而由高階領導人至各自的中心作訓練及執行，公司內並無特別組一訓練小組等。而陳得福夫婦也不定期來台，了解台灣業務等發展，並與直銷商對談，強化直銷商信心。

4. 提昇公司知名度及形象：仙妮蕾德雖知名度不高，但大體上訪談接觸過的人及網路上的評價皆為正面印象居多。如：網路奇摩知識，打入關鍵字「仙妮蕾德」，看到許多關於食用其產品的見證。與安麗、賀寶芙、美樂家看到的特色不同。如安麗多著重於事業機會、獎金制度、體驗中心、公益活動。而仙妮蕾德產品的確有很多正面的評價，如：正面之產品使用經驗及愛的團隊等訊息，此雖非正式調查，亦可作為一參考資訊。

創造：

1. 產品獨特性：再生哲理及草本食養文化，與其他公司區隔開來，產品品質優良，在消費者價值認同度高，故回購性高。產品獨特性：仙妮蕾德所有產品均在食品廠製造，包括蔬果洗滌劑之多用途性、洗衣精、化妝水等即使喝下也對身體無害，仙妮蕾德全部產品均可食用，確保家人使用無毒安全的產品

2. 團隊向心力：其特色為設置中心及活動大多由直銷商自行出資舉辦，而各中心採委員會之方式，由委員出資組成，提供場地及課程。而非如安麗有專職訓練之部門辦理各種培訓及大型活動，仙妮蕾德在台灣首創的成長營，並將其模式複製至馬來西亞。透過身、心、靈之活動設計，使直銷商有一經驗交流及學習成長的機會，也為旁線合作及認識增加更多溝通及分享之機會。

3. 具有誘因之獎金制度：仙妮蕾德少有廣告、目前更未設實體通路之打算，將節省下的成本回饋直銷商，並於近年來調整行銷制度，降低領取獎金之門檻，吸引許多年輕的經營者加入，以防止直銷商年齡結構老化之現象。

使仙妮蕾德與眾不同的生產過程：

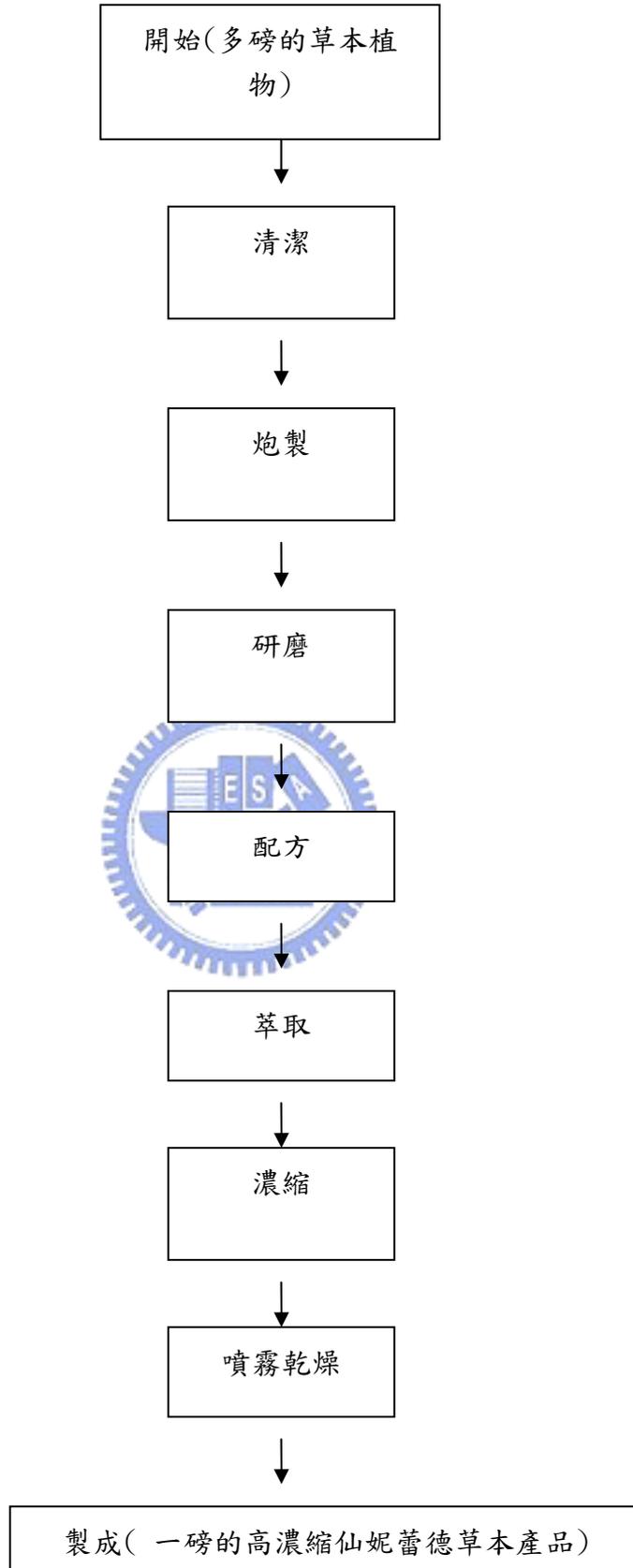


圖 19 仙妮蕾德產品生產過程流程圖

草本植物加工：仙妮蕾德產品為強效濃縮，一粒膠囊或一袋仙妮蕾德產品相等於其他品牌產品濃縮度的雙倍或更多。

草本植物清潔：草本植物均以人手清潔，在一般健康食品用最常用的方法是研磨草本植物，檢測細菌數目，及在必要時進行煙燻殺菌。但仙妮蕾德不採用經徹底清潔後，將草本植物透過高科技濃縮過程，將最有益的部分濃縮起來。

研磨：在清潔及炮製後，草本原料被置入 Hammer Mill 研磨機以每小時 5000 磅的速度研磨。在生產完一批產品後，將對研磨機進行清潔，清潔過程達 12 小時，以確保絕對衛生的條件。

配方：仙妮蕾德價值五十萬美元的 TOTE 混配系統，可在一個密封的容器內混合、處理、儲藏以及袋裝混合好的草本植物。此系統可確保產品在完全包裝好之前，沒有任何人可直接接觸商品。

萃取：全自動化電子控制萃取設備，通過獨特的高溫、水、壓力處理，把草本植物中的有益精華萃取出來。確保有用的養分被保留的同時，捨棄無用的材料。

濃縮：草本萃取物在缸內濃縮的過程中，通過蒸發抽出 75%至 95%的水分，然後剩下的高濃度萃取液被裝入瓶中或變為粉末。

高平均員工生產產值：仙妮蕾德以營收/員工數來計算，每名員工貢獻十分可觀。

4.3.2.3 六大途徑

仙妮蕾德符合長期趨勢-參與塑造長期的外在大趨勢

由推出草本產品以來，至今不改變其主軸，而國人之食養觀也漸提昇，接受度愈來愈高。而其特別之處為完全無化學成份，所有產品皆可食用不傷害人體，且一產品可多用重視全身平衡之再生哲理，更是仙妮蕾德不敗之精神，其產品以最精純之成分及嚴謹之程序製造，由創辦人全家使用實驗後始正式量產。為十分獨特的家族企業，而財務穩健保守也是其特色。在眾多公司資金週轉不靈的現今社會，更為一股清流。

4.3.2.4 仙妮蕾德藍海策略之模仿障礙

藍海策略與品牌策略衝突

以仙妮蕾德的保養品來說，不論男女老少全部相同，因其主張清潔、滋養、再生的再生哲理，不僅運用於身體內調上，對於皮膚亦同理。將皮膚酸鹼值維持在最佳的狀態，當油道、水道平衡，即不用分油性、乾性、中性等，品質超卓。此對一般化妝品公司來說，與其品牌策略衝突，因其即有多元產品線，針對不同的性別、年齡、季節推出不同的商品，更有個性化的包裝以吸引不同屬性的消費者。故其理念及市場定位不同，不易模仿。

仙妮蕾德的強項在於品質的獨特性、品質及研發製造，故針對其品質到底有何獨特

之處，筆者作了參與觀察，並訪談數位直銷商及消費者。

Q. 請問您使用仙妮蕾德的產品對您本身有特別的幫助嗎？

<p>丁小姐(三十歲) 使用產品：三年</p>	<p>仙妮蕾德真的很特別，我以前有便秘的問題，自從用了仙妮蕾德產品後，現在十分正常。另外就是因為接觸仙妮蕾德，上了許多養生課程，了解再生哲理對人體的好處，現在我已吃素好幾年，以前的我是每天麥當勞、肯德基的，現在已瘦了十多公斤。我覺得在仙妮蕾德學到的觀念，和交到許多好友，是我一輩子的福氣。</p>
<p>彭先生(二十九歲) 使用產品：二年</p>	<p>因父親有胃潰瘍及頭痛的問題，接觸仙妮蕾德產品後獲得改善，因而跟著使用，光喝欣樂茶和吃父親有時訂了沒吃完的產品，竟瘦了好幾公斤，後來正式買產品調養，不僅脾酒肚沒了，臉上的痘痘全消失了，我之前在新竹工作，在去年七月全職仙妮蕾德，全力投入學習，加上公司良好的教育訓練和獎金制度，目前已為 2DR，約六到十萬收入，我很幸運能在仙妮蕾德愛的團隊中成長茁壯，也很感謝各個領導人的栽培。</p>
<p>陳小姐(二十七歲) 使用產品：半年</p>	<p>我本身學的是中醫，目前還在讀中國醫藥學院中醫系，而我父親也是中醫師，很感謝陳博士發明這麼優質的產品，不僅讓我皮膚變好，也讓我和弟弟、妹妹都減肥成功，爸媽更是寇蒂森保養品的愛用者，而父親也用仙妮蕾德的產品幫助病人以更短的時間調養身體，使身體自癒機制重新運作，透過再生哲理的清潔、營養、再生之觀念，讓我們大家變得健康又美麗，感謝仙妮蕾德！」</p>
<p>陳小姐(二十九歲) 使用產品：1.5年</p>	<p>最神奇的就是蔬果洗滌劑，它是草本原料製成，不僅可以去除水果、蔬菜上的農藥、有傷口或嘴破可以先滴小蔬果消毒，我的灰指甲也是用小蔬果治好的，香港腳也可以滴幾滴下去泡，效果很顯著，另外在作臉時滴幾滴小蔬果可以美白、淡斑，你可以問問旁邊的夥伴，我們不用推銷，我們只是分享我們使用後的改變給朋友。</p> <p>我也要感謝仙妮蕾德把我臉上滿臉的痘痘治好了，讓我更有自信，現在痘痘都清了，代謝也恢復正常，只要再用麗顏修復痘疤，很快就可以還我年輕美麗了，感謝仙妮蕾德！</p>

筆者也透過參與其活動，聽到關於有癌症患者、及糖尿病、高血壓、肝指數過高、月經來潮劇烈疼痛、不孕等不同狀況，也因為仙妮蕾德產品獲得改善，十分認同仙妮蕾德的產品使用者，這也是鄭總提到消費者常因深受產品感動而投入仙妮蕾德之行列，本文訪問數名消費者及經銷商為例證。

安麗、仙妮蕾德公司之相同點與相異點

相同點：

1. 永續經營。
2. 重視品質。
3. 良好獎金制度。
4. 助人成功、成長之理念。
5. 良好之教育訓練。

相異點：

1. 安麗重行銷，仙妮蕾德不重行銷。
2. 安麗採地方分權，仙妮蕾德採中央集權。
3. 安麗為美國上市公司，仙妮蕾德為未上市公司。
4. 安麗採實體通路進行體驗行銷接近消費者，仙妮蕾德仍採無店鋪式行銷。
5. 安麗產品來源為自製及策略聯盟，仙妮蕾德高達 97% 以上產品為自行研發、製造。

安麗與仙妮蕾德公司均為永續經營之企業，而其重視品質、具誘因之行銷計劃及良好之教育訓練均為其至今仍發展良好之基石。而其相異之部分，安麗較重視行銷，一直以來在環保、公益之推行，塑造良好之品牌形象，而近期推出「打造生命未來式」等廣告，向社會大眾推廣安麗事業 2007 年五月份更主打紐崔萊產品廣告，將主打商品更為大眾所熟知。在實體通路佈建之部分，安麗以七大體驗中心提供民眾親身體驗之機會，並與多家公司作策略聯絡，提供民眾一店購足(One stop shopping)之便利。

相較於安麗公司之策略，仙妮蕾德公司較為低調，其主軸仍以產品研發，提昇品質為主，輔以台灣優秀之直銷商組成之愛的團隊，使仙妮蕾德公司在台灣之銷售仍年年攀升。

由此可見，在截然不同的策略之下，企業仍可有各自的一片天地，但看其如何選定自身之策略並持續執行。

第五章 結論與建議

5.1 研究結論

一、直銷產業的蓬勃發展：

總體市場的成長，研究中指出由 1988 年世界銷售額 333 億美金到 2005 更突破 1000 億美金大關，顯示其在全球仍持續成長，而由起初先發展的美國、日本地區，到後來的台灣、韓國，甚至到最新興的潛力市場：中國大陸，發展之速度及人民的接受度愈來愈高。隨著高齡化之趨勢，人民對於保健養生之趨勢日益重視，而對產品的選擇也愈來愈重視，直銷業強調的天然、環保亦符合現代人的觀念，也願意用較高的價格享受優質的產品。

台灣社會同樣也由於高齡化社會來臨，為保健食品市場帶來提昇：營養補充品、營養食品、生技產品需求增加。而現今樂活思維，生活方式的精緻化：休閒生活、小家庭注重生活品質及國民所得之提昇，皆為台灣帶來新的機會。

台灣之多層次傳銷產業已漸趨成熟，而直銷商人數超過五百萬，而滲透率達每百人即有 17.73 人接觸過傳銷活動。顯示台灣直銷環境漸趨成熟。而台灣之營業額為亞洲第三，世界第九，為各家傳銷公司兵家必爭之地。而在銷售額方面在 2005 年攀昇至 683 億，成績十分可觀。

根據公平會統計，2005 台灣直銷業營業家數為 288 家，每年進入及退出市場之公司均不在少數，而行銷方式也日趨多元，也有設實體店鋪方式，網路行銷等。而依台灣的統計看來，直銷企業台商佔八成，但營收額佔全體市場之二成，而外商家數佔二成，而營收佔八成。台灣公司多半代理國外產品為主，極少有自行研發製造之能力。

台灣主要銷售產品類別：銷售商品以營養保健食品之銷售額為最高：94年多層次傳銷事業銷售額以營養保健食品為最大，計298.43億元(占43.65%)，其次為美容保養品，計148.17億元(占21.67%)，第三位為衣著與飾品54.45億元(占7.96%)，第四則為清潔用品38.57億元(占5.64%)

二·直銷產業中心策略主軸：

由仙妮蕾德及安麗兩家個案公司之訪談，可得以下五個主要永續經營的中心原則：

1. 永續經營之觀念：不論在產品研發及製造上均十分重視，而非賺完一筆即走之觀念。

2. 優良產品品質：直銷是透過分享而銷售，若產品本身無特色或可見之效過，實難取信於人，故高品質之產品是業者投入許多資源研發及製造的，而消費者之認知價值亦為直銷公司十分重視之處。

3. 具吸引力之行銷制度、國際推薦及分紅：具潛力之獎金制度，不只在獎金部分，更有公開表揚，激勵人們追求成功，而制度的設計健全與否與企業運作良好與否關係十分密切。

4. 良好之直銷商素質：好的直銷公司均提供心態面及方法給予直銷商學習，逐步成長發展。

5. 體貼消費者需求及感受：重視顧客感受，加強提供服務，增加顧客之滿足程度及提高顧客產品之回購性



三．安麗及仙妮蕾德主要策略行動及藍海策略：

能夠不陷入競爭中，往多元產品發展，不設限產業別，以其行銷通路為人際網絡之優勢，運用異業聯盟或自行生產多產品線之商品，擴大消費者之選擇也提昇經營者之產品銷售範疇。

行銷方式各異其趣，安麗採形象廣告吸引新的經營者，並提昇大眾對安麗之認識。而仙妮蕾德則不作廣告，將資金用於回饋直銷商，以高獎金作為誘因，鼓勵直銷高向目標前進。

其基本之主軸為良好的產品品質、具誘因之行銷制度（獎金制度）、及良好之直銷商素質及良好的顧客服務為基本要件。而透過對消費者之需求能提供適切之服務及商品者亦能勝出，如：仙妮蕾德產品之獨特性，以再生哲理為本結合東方草本學及西方高科技，創造令消費者感動之產品。而安麗重視顧客感受，推出 100%滿意保證，及設置體驗中心接近消費者，並擬結合社區活動講座於體驗中心舉辦，作社區化經營。

簡言之，不針對競爭市場中的對手競爭廝殺，而開拓新的市場，塑造自己的未來趨勢，而非隨波逐流，再者，重視消費者感受，創造新的需求，並由既有顧客擴展至非顧客，擴大整體需求，可以三個藍海檢測準則，第一：是否創造新的需求？第二：新需求是否能持久？第三：要讓別人看得到，卻不容易進來。利用策略草圖看出公司本身之價值曲線並以四項行動架構思考消除、減少、提昇、創造四面向，再以三個藍海檢測準則判別之，創造新的藍海，擺脫紅海的競爭。



四·台灣多層次傳銷業之未來發展趨勢：

1. 策略聯盟興起：

發展成熟之直銷網路，已有穩定之銷售通路，故興起代理其他行業商品之趨勢，如：天獅與長庚生技之合作。

2. 通路的創新：

有別於以往之無店鋪銷售，愈來愈多直銷公司設置實體店以利經銷商洽談及吸引客戶之場所。如：安麗在全省主要城市設體驗中心。克緹、美樂家設實體通路，以貼近民眾生活。

3. 大型體驗中心及會館之設置：

透明度的提高，也可幫助民眾更接近，而直銷業的店鋪化主要還是在中心據點為主，如：美而安麗亦設立大型體驗中心，以接近民眾，並吸引會員參觀、了解，並設有咖啡吧供直銷商與顧客自在的溝通。而如新也設置大型會館及科技儀器，引起許多人注意，並有新血不斷加入。而如新設大型的生活會館，內有 SPA、健身房、亦有如新企業文化及公益活動、高科技儀器之展示館。

4. 電子商務平台：

安麗在北美業績滑落時所作的策略即為成立一網路購路平台，因而吸引許多年輕族群加入，業績再創新高。仙妮蕾德亦發展良好之網路平台，結合第三方物流，會員僅需上網下單，明日即可到貨，十分便利，而且可利用網路查詢業績及獎金等，便於組織之管理，而安麗及仙妮蕾德在台灣均有便利之網路下單機制及客製化之服務，與物流業者配合，以處理多元化的產品線及大量訂單。

5. 大者恆大：

由於大型公司數十年來之佈局，在產品及消費者、成本上均有一定優勢，若能打好基礎，並給予消費者適當的教育及行銷上的適當佈局，預計應能在台灣市場持續擴大消費者及經營者人數。

五．本土多層次傳銷公司主要之問題：

普遍上來說，有一共同的問題即為僅少數廠商能與外資廠商匹敵，以台灣來說，排名前十名即占產業產一半以上，而前十名中除克緹、階梯外幾乎都為外商，尤其以美商為最多，其次為日商。

主要問題：

- 保健品技術及規模無法與外商匹敵。
- 而國際化不易，導致目標客戶過於集中，競爭激烈。
- 不肖廠商有欺眾之行為。
- 網路平台尚未設置完整，對國際化發展來說為一大阻礙。
- 未發揮在華人市場前進大陸之進入優勢，提早布局大陸。

外商多半較具永續經營的概念，而台灣本土直銷公司常以打帶跑方式進行，較著重短期經營。而直銷市場趨於飽和，呈現大者恆大之現象，而直銷產業又以保健產品為主，其為一口碑行銷(體驗行銷)之方式，故制度完整、具永續經營概念及品質好之產品較受青睞。



5.2 研究建議

以策略草圖分析，可清楚看出產業之競爭因子，及公司本身應聚焦或減少的部分，再利用四項行動架構以作決策。幫助公司看清自己的定位及未來的走向。再利用形成策略的四個原則，發展具有下一個競爭優勢的藍海。

5.2.1 安麗

以其良好的品牌在台灣二十五年來有良好的成長，而其也扶助了台灣多層次傳銷的發展，如：公平交易法建立初期協助法令制定單位，及台灣直銷協會的創立並成為早期的會員，為台灣直銷業建置良好的體系。而其品牌及優良的品質在近年應能持續維持優勢，但目前業界競爭激烈，安麗以其基礎加上以消費者為導向，設置體驗中心，融合企業文化及良好之購物洽談環境，為安麗與其他業者區隔的重要策略，安麗消除了直銷業不透明的負面印象，使民眾可以放心的認識安麗，並透過良好服務，減少民眾的疑惑，而物流中心更是大大降低產品錯誤率。但應注意提昇招募年輕一代的經營者及消費者，以防結構老化之現象。安麗有良好之產品及物流，透過大規模活動強化消費者心中品牌形象，擴大直銷商人數，利用其人際網路優勢(大量直銷商)，作為良好的產品銷售管道，亦使直銷商在推廣上更為容易，不聚焦產品競爭，而以擴大民眾認知及結合社區公益及講座，配合體驗中心共同發展，擴大格局，化小眾為大眾，創造新的局面。



5.2.2 仙妮蕾德

其消除促銷活動，從不以價格為競爭因子，而以提高在消費者心中的價值為主。其良好的產品及眾多的消費者見證為其主要優勢，而提高其高獎金誘因，近期吸引不少年輕之經營者。品質的研發更不遺餘力，在二十年前創造的草本藍海，至今仍十分顯著。但其透明度及品牌較少為消費者所知，故若能以品牌或提高透明度，有適當之行銷策略推動，可大放異彩。但其創辦人之思想主軸在使大家用最優質的產品，並使經銷商以努力換取最高的報酬，其為家族公司，以穩健保守之方式生產，財務狀況良好，而其全為自行生產之產品，無策略聯盟之行動。可謂較保守之策略。但其行銷全球四十多國，成績靡然。如其能加強品牌知名度，相信以其產品獨特性及中國人對草本及食養文化的接受度高之優勢下，應能再創高峰。

5.3 研究限制

1. 樣本數不足，因時間及各企業的意願，僅針對安麗、仙妮蕾德二家企業作為研究個案。
2. 仙妮蕾德為未上市公司，部分資料較不易取得。
3. 訪談者之主觀看法並無法推論全體，概化程度受限。

5.4 對後續研究者之建議

1. 可針對藍海策略中之其他工具作為分析架構，如：買方效益圖等。或也可找有意願之公司合作，與公司管理及部門主管共同檢討自身價值曲線，學術與實務共同結合，找出問題點，並依六大途徑，找尋新市場及非顧客，而非僅聚焦於競爭者，進而得出適合之藍海策略。
2. 藍海策略最大的突破為思維上之創新，不再以競爭對手為思考點，而以新的想法，以創造新需求，以提昇買方效益為思考點，後續研究可依此觀點發展進階研究架構與主題。
3. 本文主要以大型公司為研究對象，未來可針對中小型公司進行研究，探索直銷產業之不同面向之策略思維。
4. 可將成功個案與失敗個案作比對，以期找出共通性等，並建立一標準以供遵循，以作為研究架構之基石。

參考文獻

中文部分：

1. 大前研一，創新者的思考，謝育容譯，商周出版，2006。
2. 行政院公平交易委員會，「中華民國 94 年台灣多層次傳銷事業經營概況調查報告」，2005。
3. 何祖銘，「藍海策略檢視台灣電子雜誌業發展之研究」，世新大學圖文傳播暨數位出版學研究所論士論文，2005。
4. 朱博湧，藍海策略台灣版，天下遠見出版股份有限公司，2006。
5. 朱博湧、王振容等著，創新成功學，聯經出版事業股份有限公司，2006。
6. 李久慈，傳銷大未來，傳銷世紀文化，1998。
7. 李先祥，「打造直銷企業的贏利模式」，第九屆直銷學術研討會論文集，321-338，2004。
8. 李婉君，「台灣藍海策略五個個案之研究」，國立交通大學管理科學研究所，2005。
9. 范碧珍主編，李若華等合著，發現台灣藍海：精選 8 個開創新藍海的成功故事，2006。
10. 曹賜正，「創新策略對經營成效影響之成效研究」，國立交通大學碩士論文，2004。
11. 陳素菁，「多層次傳銷管理政策之比較研究-以美國和我國為探討中心」，中興大學企業管理所碩士論文，1992。
12. 陳得發、鄭旭棠，「多層次傳銷組織網的經營管理之研究」，第三屆直銷學術研討會論文集，p2-1~2-23，1998。
13. 陳得發、賀冬美，「直銷公司行銷策略之比較分析」，第六屆直銷學術研討會論文集，pp. 89-116，2001。
14. 陳得發，「直銷公司多重通路開創新商機」，No. 87, pp. 57-59, 傳銷世紀，2003 年三月。
15. 陳麗婷等，「台灣保健食品產業概況」，食品工業發展研究所，2005。
16. 馮淑群，「傳銷公司顧客價值分析與產品組合策略之研究」，台灣大學國際企業學研究所碩士論文，1998。
17. 傅玉珠，「半導體的藍海策略個案-台積電」，國立交通大學管理學院高階主管管理碩士學程，2005。

18. 廖文志，「多層次傳銷業競爭策略特性之探討」，第二屆直銷學術研討會論文集，p4-1~4-31，1995。
19. 蔡順福，「多層次傳銷經營策略之研究—以統健公司為例」，義守大學管理科學研究所碩士論文，2002。
20. 蔡耀光，「跨國直銷公司在中國市場轉型經營之研究—以安利與雅芳為例」，國立政治大學經營管理碩士論文，2003。
21. 劉東，「多層次傳銷的競爭邏輯分析：以安利為例」，第九屆直銷學術研討會論文集，143-160，2004。
22. 應肅正，「安麗公司」，直銷公司經營管理個案集，直銷學術研究中心，F1-F31，1999。
23. 鄭星季編著，世界最成功的八大直銷公司，靈活文化，2005。
24. 賴進田，「台灣地區多層次傳銷公司策略管理之實證研究」，大葉大學事業經營研究所論文，1992。
25. 謝永達，「金士頓科技股份有限公司藍海策略之探討」，國立交通大學管理學院高階主管管理碩士學程，2005。
26. Hill, W. L. Charles & Jones R. Gareth, 策略管理 (Strategic Management Theory)，黃營杉、楊景傳譯，台北：華泰，第六版，2004。
27. Michael L. George et al. 著，創新者的實踐 (Fast Innovation)，陳正芬譯，美商麥格羅·希爾 國際股份有限公司，2006。
28. Porter E. Michael, 競爭優勢 (上/下) (Competitive Advantage)，李明軒、丘如美譯，台北：天下文化，2003。
29. Porter E. Michael, 競爭策略 (Competitive Strategy)，周旭華譯，第一版，二十九刷，台北：天下文化，2002。
30. Robert. A. Henry, 迎向太陽之旅—陳得福的人生旅程和仙妮蕾德國際機構的傳奇故事，仙妮蕾德國際機構文宣部，2000。
31. Tony Davila et al. , 創新地圖 (Making Innovation Work)，李瑞芬譯，培生教育出版集團，2006。
32. W. Chan Kim, Renée Mauborgne, 藍海策略 (Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant)，黃秀媛譯，天下遠見出版股份有限公司，2005。
33. Yin K. Robert, 個案研究：設計與方法 (Case Study Research)，尚榮安譯，台北：宏智文化，2002。

英文部分：

1. Afuah, A. "Innovation management: strategies, implementation and profit", New York: Oxford University Press, 1998.
2. Barney, J., "Firm resources and sustained competitive advantage." Journal of Management, No.17, pp. 99-120.,1991.
3. Daniel I. Prajogo and Pervaiz K. Ahmed,"Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance"R&D Management,Vol.36, Issue 5,pp. 499-515,2006.
4. Drucker, P.F., "The Discipline of Innovation." Harvard Business Review,Boston: May/Jun 1985, Vol.63, Iss. 3; pp. 67-72.,1985.
5. Hamel, Gary, "Strategy Innovation and the Quest for Value." Sloan Management Review, Winter Vol. 39, Iss. 2, pp. 7-14.,1998.
6. Leavy, Brian, "Value pioneering - how to discover your own "blue ocean"interview with W. Chan Kim and Renée Mauborgne, Strategy & Leadership; Volume 33, number 6, pp.13-20 , 2005.
7. Lynn, G.S, AE Akgun" Innovation strategies under uncertainty: a contingency approach for new product development", Engineering Management Journal, 1998.
8. Knight, K.E., "A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process," Journal of Business, Vol.4, pp.478-496,1967
9. W Chan Kim and Renée Mauborgne,"Strategy, value innovation, and the knowledge economy", Sloan Management Review, Spring: pp. 41-54, 1999.
10. W Chan Kim and Renée Mauborgne,"Blue Ocean Strategy", HarvardBusiness Review, 2004.
11. W Chan Kim and Renée Mauborgne,"Value innovation: a leap into the blue ocean", The Journal of Business Strategy;Volume 26, Issue 4, pp 22-28, 2005.
12. W Chan Kim and Renée Mauborgne , "Creating A Blue Ocean of Profit" , www.chiefexecutive.net , pp.54-56 , March 2005 .
13. W.Chan Kim and Renée Mauborgne , "Navigating Toward Blue Oceans" , optimizemag.com , pp.44-52 , 2005 .
14. Schumpeter, J.A., "The theory of economic development". Cambridge, MA: Harvard University Press,1934.

參考網站：

1. 中山大學直銷學術研發中心 <http://www.dsrm.nsysu.edu.tw/>
2. 中華直銷管理協會 <http://www.cadsm.org/>
3. 中國直銷雜誌 <http://www.uprich.com/>
4. 中國直銷傳播網 <http://www.cnmlm.com/>
5. 世界直銷協會 <http://www.wfdsa.org>
6. 公平交易委員會 <http://www.ftc.gov.tw/>
7. 台灣直銷協會 <http://www.dsa.org.tw/>
8. 仙妮蕾德網站 www.sunrider.com
9. 安麗全球網站 www.amway.com
10. 如新網站 www.nuskin.com
11. 直銷世紀 www.mlm.com.tw
12. 直銷人 <http://www.dsnews.com.tw/>
13. 商務部直銷行業管理信息系統 <http://zxgl.mofcom.gov.cn/zxnet/index.jsp>



附錄

附錄一：訪談時間表及訪談大綱

公司別	訪談對象	訪談時間	訪談地點	備註
仙妮蕾德	鄭盛賢總經理	民國九十六年四月十日 15:00-17:00(二小時)	台北分公司	感謝公關 Jason 協助接洽，諮委陳玟如小姐針對公司歷史及主要策略在訪問鄭總前即協助學生了解仙妮蕾德之企業精神及企業概況。
安麗	公關經理 陳小姐	民國九十六年四月二十日	電話及電子郵件訪談	由於陳慧雯總經理無暇接受訪問，由公關經理陳小姐於電話中作簡短訪談，並提供近來高階主管之媒體訪談資料予學生，十分感謝。
如新	劉特助	第一次電訪： 民國九十六年四月二十日 15:00-15:45pm(45min) 第二次電訪： 民國九十六年四月二十三日 17:45-18:05(20min) 第三次電訪： 民國九十六年四月二十四日 14:30-15:10(40min)	電話訪談 (共計 1 小時 45 分)	感謝周總經理之安排由劉特助給予學生許多寶貴之產業經驗，更感謝劉特助的大力幫忙。
學者	陳得發教授			陳教授表示近日較繁忙暫無空瑕，但仍給予學生鼓勵。

您好：

學生林沛孜，目前就讀交通大學管理科學研究所(在職專班)，論文題目為「多層次傳銷業在台灣之藍海策略」，研究對象包括安麗、仙妮蕾德二大直銷企業，均為直銷業界數年來歷久不衰之代表性廠商。而談到企業策略，多年來管理界中之競爭理論已行之有年，在紅海競爭激烈，企業面臨生存競爭之際，是否有其特殊之價值創新思維，始能維持持續競爭優勢，此亦為本文主要之研究目的。本研究以金偉燦及莫伯尼教授所提出之「藍海策略」分析架構，以全新的思維剖析直銷業的現況及未來發展，貴公司為直銷業中之佼佼者，欲藉助您在直銷業之豐富經驗幫助本研究探索一企業成功之模式與思維。

本論文僅供學術研究之用，不另為他用。希望此研究結果對直銷業之發展有實質之助益，請教您是否可撥冗接受訪談，待研究完成後，如需本研究結果，必將提供貴公司參考指教。

敬祝 事業順利 財運亨通

交通大學 管理科學研究所(在職專班)

學生：林沛孜 敬上

指導教授：許和鈞教授



訪談大綱：

1. 貴公司在台灣永續經營之創新策略為何？使貴公司在台灣成功之主要策略行動為何？

2. 以下是在研究過程中由整理文獻所得到之影響產業各個成員的競爭因素(以及未來的可能因素)，由此可顯示產業的策略組合，就您的看法在這些要素中，有沒有遺漏及需要補充之競爭因素呢？而在這些競爭要素中，在您心目中的重要性排序是如何呢？請由1-10分評分(最重要的為10分，最不重要的為1分)，並請您說明一下原因。

競爭因子	分數(1-10分)	原因
價格		
品牌形象		
品牌知名度		
實體通路		
獎金制度		
產品品質		
產品多樣性		
產品獨特性		
產品回購性		
教育訓練		
電子商務		
物流		
廣告(電視、雜誌、大型看板等)		
促銷		
公司財務穩健度		
公司文化		
環保		
研發		
服務		
其他		

3. 請您談談對台灣多層次傳銷業之未來趨勢有何看法及期許？

4. 請您談談在行銷策略上，針對價格(Price)、產品(Product)、促銷(Promotion)、通路(Place)方面的佈局為何？是否根據設定之目標市場作不同的區隔，乃至影響價格、產品、促銷方式及通路之策略訂定？



附錄二：世界直銷協會統計銷售資料

WORLDWIDE DIRECT SALES DATA

November 15, 2006

	Year	Retail Sales (in U.S. \$)	Number of Salespeople
Argentina***	2005	\$ 724 million	669,000
Australia***	2005	\$ 1.083 billion	700,000
Belgium	2004	\$ 100 million	19,000
Brazil***	2005	\$ 5.261 billion	1,456,926
Canada	2005	\$ 1 billion	898,000
Chile***	2005	\$ 394 million	234,000
Colombia***	2004	\$ 583 million	650,000
Czech Republic***	2005	\$ 230 million	280,000
Ecuador***	2005	\$ 190 million	130,000
Estonia***	2005	\$ 21 million	29,000
Finland***	2005	\$ 141 million	86,000
France	2004	\$ 1.718 billion	170,000
Germany*	2005	\$ 7.85 billion	700,000
Guatemala	2005	\$ 77 million	37,000
Hong Kong	2005	\$ 180 million	105,000
Hungary***	2005	\$ 177 million	179,630
India	2005	\$ 600 million	1,370,000
Indonesia	2004	\$ 625 million	5,427,310
Italy***	2005	\$ 2.62 billion	304,000
Japan***	2004	\$ 23 billion	2,000,000
Korea***	2004	\$ 8.03 billion	4,650,000
Lithuania	2005	\$ 27 million	23,732
Malaysia	2004	\$ 1.4 billion	3,000,000
Mexico***	2005	\$ 3.225 billion	1,900,000
Netherlands	2005	\$ 148 million	46,576
New Zealand****	2005	\$ 171 million	110,758
Norway	2005	\$ 212 million	80,000
Paraguay	2005	\$ 31 million	12,500
Poland***	2005	\$ 597 million	645,000
Portugal	2004	\$ 78.2 million	27,993
Russia	2005	\$ 1.667 billion	2,305,318
Singapore***	2005	\$ 334 million	437,967
Slovenia***	2005	\$ 40 million	51,500
South Africa	2004	\$ 497 million	450,000
Spain***	2005	\$ 630 million	143,053
Sweden***	2005	\$ 250 million	103,000
Switzerland	2003	\$ 355 million	6,885
Taiwan***	2005	\$ 2.1 billion	4,037,000
Thailand***	2005	\$ 1 billion	7,000,000
Turkey***	2004	\$ 539 million	571,799
Ukraine	2005	\$ 289 million	480,000
United Kingdom***	2005	\$ 3.427 billion	575,500
United States***	2005	\$ 30.47 billion	14,100,000
Uruguay	2004	\$ 21.8 million	34,517
Other**		\$ 1.6 billion	2,966,160
TOTAL		\$ 102.600 billion	58,590,634

© Copyright WFD SA 2006

* Figures are from the German DSA and the Arbeitsgemeinschaft Home Service

** Other includes 2002 or prior figures from Austria, Denmark, Costa Rica, Ireland, Israel, Peru, Philippines and Venezuela

*** Retail sales include both DSA and non-member companies

Sales figures exclude VAT