

112 年委託研究報告

多層次傳銷產業與其他銷售模式

在現代社會商業競爭力之比較、分析、評述與建議



財團法人多層次傳銷保護基金會

中華民國 112 年 11 月

112 年委託研究報告

多層次傳銷產業與其他銷售模式 在現代社會商業競爭力之比較、分析、評述與建議

受委託單位：中華直銷管理學會

研究主持人：蕭君華

協同主持人：顏瑞美、陳國雄、林建宏

研究期程：中華民國 112 年 4 月至 112 年 11 月

財團法人多層次傳銷保護基金會委託研究

中華民國 112 年 11 月

(本報告內容純係作者個人之觀點，不應引申為本會之意見)

目 次

目次.....	i
表次.....	ii
圖次.....	iii
摘要.....	iv
Abstract.....	vi
第一章 緒論.....	1
第一節 研究主旨.....	1
第二節 研究背景.....	1
第三節 研究動機.....	2
第四節 研究目的.....	2
第五節 研究流程.....	3
第二章 文獻回顧.....	4
第一節 多層次傳銷的經營模式和發展趨勢.....	4
第二節 其他銷售模式-實體店面模式.....	8
第三節 其他銷售模式-電子商務模式.....	10
第四節 其他銷售模式-社群行銷模式.....	12
第五節 其他銷售模式-聯盟行銷模式.....	15
第六節 其他銷售模式-電視購物模式.....	16
第七節 銷售模式的關鍵成功因素.....	18
第三章 研究方法與步驟.....	21
第一節 內部分析-行銷組合 4P 分析.....	21
第二節 外部分析-PEST 分析.....	22
第三節 外部分析-五力分析.....	22
第四節 整合分析-SWOT 分析.....	23
第五節 量化分析-高階經理人問卷調查.....	25
第六節 焦點群體訪談法.....	28
第四章 研究成果.....	30
第一節 SWOT 整合分析結果.....	30
第二節 量化分析.....	33
第三節 質性分析-深度訪談.....	44
第四節 質性分析-焦點群體訪談.....	46
第五章 結論與建議.....	48
附錄 問卷調查題目.....	52
參考書目.....	54

表 次

表 2-1	影響企業銷售業績的 10 大關鍵因素.....	20
表 3-1	銷售模式的 10 大關鍵因素重要性評比.....	26
表 3-2	六大銷售模式的配適度評比.....	26
表 4-1	樣本基本資料分析.....	34
表 4-2	提升直銷產業銷售的 10 大關鍵因素平均數及排序.....	35
表 4-3	多層次傳銷之關鍵因素的表現度分析.....	36
表 4-4	實體店面之關鍵因素的表現度分析.....	36
表 4-5	電子商務之關鍵因素的表現度分析.....	37
表 4-6	社群行銷之關鍵因素的表現度分析.....	37
表 4-7	聯盟行銷之關鍵因素的表現度分析.....	37
表 4-8	電視購物之關鍵因素的表現度分析.....	38
表 4-9	重新排序後的 10 大關鍵因素.....	38
表 4-10	六大銷售模式在 10 大關鍵因素的平均數(排名).....	40
表 4-11	六大銷售模式在前 5 大關鍵因素的平均數(排名).....	40

圖 次

圖 2-1 直銷和其他 5 大商業銷售模式在台灣的搜尋量比較.....	7
圖 2-2 直銷和其他 5 大商業銷售模式在全球的搜尋量比較.....	8
圖 2-3 藥局家數趨勢圖.....	9
圖 2-4 藥局營業額勢圖.....	9
圖 2-5 台灣 2021 主要行銷網路銷售概況.....	11
圖 2-6 2021 年零售業網路銷售.....	12
圖 2-7 網路人口佔比總人口%.....	13
圖 2-8 手機電信方案訂閱.....	13
圖 2-9 台灣最常用的社群平台.....	14
圖 2-10 富邦媒營收獲利.....	18
圖 3-1 五力分析、PEST 分析、行銷組合 4P 分析及 SWOT 整合分析.....	20
圖 3-2 SWOT 策略分析矩陣.....	24
圖 3-3 多層次傳銷六大關鍵因素得分示意圖.....	27
圖 3-4 六大銷售模式知覺定位示意圖.....	28
圖 4-1 SWOT 分析圖.....	33
圖 4-2 十大關鍵因素的雷達圖（以全部產業平均數來計）.....	39
圖 4-3 五大關鍵因素的雷達圖（以全部產業平均數來計）.....	39
圖 4-4 六大銷售模及五大關鍵因素的雷達圖.....	41
圖 4-5 知覺定位圖（產品策略和獎勵制度）.....	42
圖 4-6 知覺定位圖（產品策略和企業形象）.....	42
圖 4-7 知覺定位圖（產品策略和人員銷售制度）.....	43
圖 4-8 知覺定位圖（產品策略和服務品質）.....	44
圖 4-9 焦點群體座談會現場.....	46

多層次傳銷產業與其他銷售模式

在現代社會商業競爭力之比較、分析、評述與建議

摘要

關鍵字：多層次傳銷、直銷、實體店面、電子商務、社群行銷、聯盟行銷、電視購物

在新冠疫情的肆虐之下，各行各業無不受到劇烈的衝擊，造成經濟嚴重的損失，然而多層次傳銷產業（亦稱直銷業）卻逆勢成長，整體營業首次破千億創下新高。隨著疫情逐漸遠去，各國開始放寬或是取消許多的管制，各個行業也開始摩拳擦掌，多層次傳銷是否會維持這樣的榮景？特別是疫情期間進行的社交距離及集會等商業活動的禁止，帶來人與人之間的疏離感，對以人員提供產品和服務的直銷產業來說，是要克服的難題。此外，在現代的商業環境中，直銷產業除了面對科技、經濟、及社會的改變，面對新舊新型態銷售模式的競爭，也是不小的挑戰。

文獻探討確認出多層次銷產業現在及未來可能面對的五大銷售模式之挑戰，接著找出影響銷售競爭力的十大關鍵因素。研究目的包括：確認影響銷售模式的十大關鍵因素、對六大銷售的商務模式及十大關鍵因素進行評分、並提出比較分析質性及量化的研究成果。研究方法則包括質性與量化分析，質性分析包括內外部環境分析、五力分析、及 SWOT 整合性分析、深度訪談、及焦點群體訪談法；量化研究包括問卷調查調查分析，以 69 位多層次銷產業高階經理人為研究對象，對六大銷售模式及十大關鍵因素進行重要性及績效表現的評量，統計方法為敘述統計、雷達圖、及知覺定位圖。本研究得出以下的結論，研究結論可以作為業界進行參考及修正的依據。

- 一、多層次傳銷面臨的五大競爭銷售模式，按照競爭力強弱排序，分別是電子商務模式、聯盟行銷模式、實體店面模式、社群行銷模式，最後是電視購物銷售模式。
- 二、影響銷售的十大關鍵因素，按其重要性，依序為：產品策略、獎勵制度、企業形象、人員銷售、服務品質、通路策略、網路整合行銷策略、促銷策略、實體店面展示、及價格策略。
- 三、根據前五大關鍵因素，及六大銷售模式，進行敘述統計分析，並以雷達圖及知覺定位圖視覺化呈現方式，了解多層次傳銷與主要相競爭模式在關鍵因素的相互關係。

四、根據質性內容分析，包括內外部環境分析、競爭分析、及 SWOT 整合性分析、焦點群體方法，提出在現代商業競爭環境下，多層次傳銷產業永續經營策略的建議。

A Comparison, Analysis, Commentary, and Recommendations on the Competitiveness of Multilevel Marketing Industry and Other Sales Models in Modern Society

Abstract

Keywords: multilevel marketing, direct selling, physical store, e-commerce, social commerce, affiliate marketing, TV shopping

Under the ravages of the COVID-19 pandemic, all business has been severely impacted, causing serious economic losses. However, the multilevel marketing industry (more familiar term is called direct selling) has grown against the trend, and the overall revenue has hit a new high, exceeding 100 billion for the first time. As the pandemic gradually moving away, countries have begun to relax or cancel many restrictions, leading various industries to gear up. Will multilevel marketing maintain such a prosperous situation? In particular, the prohibition of gatherings and other commercial activities during the epidemic, and social distance regulation have brought a sense of alienation among people. This is a difficult situation for the industry of direct selling because products and services depend on personnel's face to face promotion. In addition, in the modern business environment, direct selling industry needs for face all kinds of challenges, such as technological, economic, and social changes, as well as the competitors through novel and traditional sales modes.

Therefore, this research project will try to identify the challenges from other five major sales modes that the direct selling industry may face now and the future, namely physical stores, e-commerce, social marketing, affiliating marketing, and TV shopping. Analyses and comparison of these five sales models will be conducted. The purpose of this study includes as follows: confirming ten key factors affecting the success of sales modes, grading the five major sales business models and the ten critical factors, and proposing comparative analysis based on research results. Both qualitative and quantitative research methods were employed. Qualitative content analysis, such as internal and external environment analysis, competitive analysis, and SWOT integration analysis, in-depth interviews and focus group interview methods. Our quantitative approach was through a questionnaire survey, followed by descriptive

statistics for subsequent analysis, and then visualizing the results (in the form of radar charts and perceptual positioning maps) for comparison. A total of 69 senior managers in the direct selling industry as the research objects. The research results are depicted as follows and can be used as a basis for reference by the industry.

1. The five major competitive sales models are: marketing, affiliate marketing, physical stores, social commerce, and TV shopping channels.
2. The ten key factors affecting sales are as follows (ordered by importance score): product strategy, reward system, corporate image, personal selling, service quality, channel strategy, online integrated marketing strategy, promotion strategy, physical store display, price strategy.
3. Conduct descriptive statistical analysis on the top five key factors and six major sales models and present the analysis and comparison of the above relationships with visual graphics such as radar charts and perceptual positioning maps.
4. Based on qualitative content analysis, including internal and external environment analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis, focus group method, etc., this study proposes sustainable management strategy suggestions for the direct selling industry in the competition business environment.

第一章 緒論

第一節 研究主旨

儘管多層次傳銷產業在 2021 年營業額創下新高，但是在現代社會商業高競爭力的時代，不僅要面臨內外部環境，例如，政治、經濟、社會、科技等改變的挑戰，還要面臨不同產業或跨產業的其他銷售模式的挑戰。

因此本研究計畫擬整理與分析國內外有關多層次傳銷與主要相互競爭產業或通路間的學術及實務之資料，進行質性及量化的研究。最後針對多層次傳銷和其他競爭的銷售模式，根據研究結果的分析與比較，作出結論與建議，產生因應對策期使傳銷模式在現代社會商業競爭下創造或保持競爭力，以達永續經營之目的。

第二節 研究背景

2020 年突如其來的 COVID-19 肆虐之下，各個國家採取不同的管制措施，不管是入出境管制、餐館禁止內用飲食、或是局部封城，無不使得百業蕭條，然而 2021 年多層次傳銷事業（較為人熟知的名詞為傳銷業）卻逆勢成長，整體營業首次破千億創下新高（公平交易委員會，2021）。根據直銷世紀（2022 年 3 月號），2021 年相較於 2020 年，前 10 大直銷公司有 7 家成長、2 家持平，1 家衰退（業績變化如下：力匯+、安麗+、葡眾+、八馬+、美安+，艾多美持平、天麗生技+、賀寶芙持平、全美世界-、東森直消+）。隨著疫情逐漸遠去，各國開始放寬或是取消許多的管制，看似一切又將恢復到疫情前的繁榮，多層次傳銷的業績會一路長紅下去嗎？它又面臨怎樣的挑戰呢？疫情期間的管制措施，對人們生活模式的改變，對於傳銷業又會帶來怎樣的衝擊與改變呢？其次，在現代的商業環境中，隨著科技、經濟、及社會的改變，新型態的銷售模式也應運而生，直銷產業面臨其他新舊銷售模式怎樣的挑戰呢？

首先，後疫情時代對傳銷業產生許多變化，例如，對病毒的恐懼及社交距離，使得面對面的銷售活動變得困難、許多的會議和培訓活動也被延遲或取消，因應而生的是線上培訓或銷售，許多傳銷企業開始投資建立網路商城，增加網路銷售的機動性與便利性；此外，傳銷產業也會強化社群經營，透過社交媒體建立忠實粉絲群，進而提高品牌曝光度和忠誠度；這些方式說明了傳銷業在面對挑戰時，不斷地創新和變革，但是對仰仗以人銷售產品或服務的傳銷業來說，「溫度」卻是降低了不少。

在極力發展網路銷售模式同時，化虛為實又是另一個趨勢，例如亞馬遜也開始實體店面，傳銷企業例如安麗（Amway）也開始在主要商業區開設實體店面，以提高品牌知名度和產品展示效果。因此在虛實整合（O2O）及商業銷售模式不斷的調整下，傳銷產業面臨的更是跨業產業的挑戰，例如實體店面、大型電子購物商城、及像臉書等社群不斷發展的社交商務等，此外隨著自媒體及電視機的興起，更是帶動聯盟行銷（affiliate marketing）以及電視行銷的逐漸盛行，這些都有可能成為傳銷產業在招募銷直銷商潛在的威脅。

如前所述，傳銷產業在 2021 年不管在整體的營業額或是從業家數，都交出了漂亮的成績單，但也呈現了一些潛在的危機，在現代競爭的社會商業環境中，傳銷業除了面臨科技數位化的轉型、社交媒體的行銷、消費者生活和消費習慣的改變（例如，社交距離及遠程會議等）、新興媒體及網路素人的興起等因素，讓年輕人可以輕易利用聯盟行銷的銷售方式，既可以隨意選擇商品給予銷售連結不隸屬於任何機構，也不必進行面對面的銷售模式，又可以賺取優渥佣金，這些在在都有可能成為直銷產業在招募銷及擴大組織的潛在威脅。

第三節 研究動機

除此之外，虛實整合模式的發展下，傳統大型零售業逐漸開設網路商城、使用手機 App 購物、及成立官方社群帳戶（例如，line 群組）；另一方面，著名的蝦皮購物商城也開設了實體店面，整合了線上購物的方便性和線下實體店面及人員銷售的優勢；此外，傳銷產業主力銷售商品為保健食品及保養品，但面對競爭者不斷推出新產品和自有品牌商品的威脅，直銷公司的因應之道在哪裡？和其他不同銷售模式的產業相比，未來是否有足夠大的優勢與之抗衡？這些問題都是吸引本研究計畫進行探索的動機。

第四節 研究目的

為了解答上述研究問題，本研究擬從文獻分析及網路資料爬梳開始，指出傳銷產業現在及未來面對挑戰的五大銷售模式，即實體店面模式、電子商務模式、社群行銷模式、聯盟行銷模式、及電視行銷進行比較、分析及後續研究建議。

此外，為達成本研究目的，本研究計畫的研究方法擬以質性及量化研究同時進行，進行比較的基礎（準則），也經過文獻分析來確認，至於進行評比的專家則有請直銷產業專業經理人來協助，預計本研究結論可以作為業界進行參考及修正的依據。據此，本研究計畫欲達成的研究目的如下：

- 一、確認在現代商業環境下影響多層次傳銷消費者銷售模式的十大關鍵因素及重要性評分。
- 二、進行六大銷售之商務模式在十大關鍵因素的配適度評分，以了解多層次傳銷與主要相競爭產業之關係。
- 三、對多層次傳銷產業進行質性內容分析，包括內外部環境分析、競爭分析、及 SWOT 整合性分析，以了解在現代商業環境下多層次傳銷之實務現況。
- 四、以統計分析圖、雷達圖、及知覺定位圖，對六大銷售商務模式進行比較分析及視覺化圖示，以了解多層次傳銷的銷售模式及獎勵制度，與主要相競爭產業之樣態與競爭力。
- 五、根據研究結果，對多層次傳銷模式在現代商業環境中保持競爭力及永續經營策略之建議。

第五節 研究流程

本計畫研究團隊從確定研究主題開始，便進行討論研究主題、及確定研究動機與研究目的，由於「主題多層次傳銷產業與其他銷售模式在現代社會商業競爭力之比較、分析、評述與建議」的範圍很大，經相關的文獻蒐集與討論，整理出可以相抗衡的銷售商業模式為實體店面模式、電子商務模式、社群行銷模式及聯盟行銷模式，便開始相關文獻探討與整理。

接著是研究設計與研究方法，質性分析方面，以文獻內容分析方法，進行內部分析（行銷組合分析）、外部分析（PEST 及五力分析），最後統合為 SWOT 分析；在量化分析方面，以傳銷產業高階經理人為調查對象，進行銷售經營的十大關鍵因素問卷調查。待資料收集整理完畢，除了敘述統計分析外，加入視覺化的雷達圖及知覺定位圖做進一步的比較分析，最後根據質性及量化分析結果，提出研究結論與建議，供理論及實務界參考，本計畫研究流程依序如下：確定研究主題、確定研究動機與目的、相關文獻探討、研究設計與方法、內外部及 SWOT 分析、高階經理人訪談及問卷調查、整理數據、研究結果分析、內外部及 SWOT 分析結論、敘述統計、雷達圖、知覺定位圖、結論與建議。

第二章 文獻回顧

第一節 多層次傳銷的經營模式和發展趨勢

一、台灣傳銷業的發展趨勢

在 COVID-19 肆虐之下，百業蕭條，然而根據公平交易委員會（2021）的資料顯示，2021 年多層次傳銷事業逆勢成長，整體營業創下新高，總額達 1068.45 億元（公平交易委員會，2021），首次破千億；這不得不讓我們思考，多層次傳銷的商業銷售模式，相較於其他的銷售模式，為什麼能突破近幾年來最大的經濟考驗？

一般人比較廣為熟悉的名詞是「直銷（Direct Selling）」，但是它和「多層次傳銷」又什麼差別？直銷是一種透過人與人互相介紹、銷售的一種方式，而建構起來的一種龐大銷售網路，又名傳銷，因為是有人「傳」才會有「銷」，而傳銷經銷商（簡稱「傳銷商」）有時又稱為「直銷商」。它的營運模式起源是產地直銷的概念，意圖縮短製造商與消費者之間的物流過程，不必透過中間層層剝削，把成本直接回饋給消費者利益共用（黃營杉等人，1993）。美國直銷協會（Direct Selling Association, DSA）定義直銷為顧問、直銷商或其他有資格的銷售人員，在非固定零售地點直接向消費者提供產品或服務（DSA, 2014; DSEF, 2014）；就是傳銷業者繞過傳統批發商或零售通路，只透過銷售員（直銷商）的人脈從顧客接收訂單，並從生產商那裏直接出貨到消費者。

公平交易委員會（2014）將直銷分為兩大類，即單層直銷（Uni-Level Marketing）和多層次傳銷（Multi-Level Marketing）。這兩者的主要區別在於組織結構。單層直銷，又稱為傳統直銷，其組織發展的焦點在於擴大銷售人員數量。銷售人員接受公司提供的專業密集培訓，以提升其銷售能力，並從其建立的廣泛消費者層面中獲得收益。相較之下，多層次傳銷的組織結構更為複雜。每位傳銷商都是獨立個體，彼此之間沒有隸屬關係。雖然上線傳銷商可以協助下線傳銷商發展其銷售組織，但基本上每位傳銷商都必須獨立建立其多層次的銷售組織網，其收益則來自整體銷售組織的業績。以組織結構而言，單層直銷就像太陽的放射狀結構，而多層次傳銷則類似蜘蛛網，因此有時被稱為網絡行銷。

直銷可以分為兩類，單層次傳銷和多層次傳銷（Chaudhari & Mistry, 2010）。單層次傳銷是指傳銷經銷商沒有層層的下線，總公司是以一對多向外輻射的發展，單層次傳銷的產品展示和銷售培訓往往由總公司負責，直銷商的利潤則來自於銷售，例如草創時期的雅芳公司（Avon）（註：不過雅芳後來已轉型為多層次傳銷）。另一種直銷模式為多層次傳銷（Multilevel Marketing; MLM），多層次傳銷又稱「倍增市場學」，是以倍數增長來獲得和占領市場，此時產品解說和銷售培訓主要由上線傳銷商負責教育下線傳銷商，直銷商和直銷公司並沒有主僱關係，所有的收入是來自於獎金，大多數直銷公司採用此類的經營模式，例如安麗（Amway）。

台灣的傳銷業在過去幾十年間經歷幾次發展與改革，從發展期、改革期、到多元化的成熟期。在 1980 年代初期，經濟繁榮，消費者對於商品需求量不斷增加，此時一些美國的直銷公司進入了台灣市場，例如，安麗和雅芳，推廣各種產品，如食品、化妝品和保健品等，並獲得了相當成功的業績。然而隨著一些直銷公司的違規行為，政府也積極推動相關法令，保護消費者權益，同時也提供直銷公司相關的規範和許可證，並實施了一些限制措施，包括限制直銷公司的營業時間和地點等、求直銷公司在銷售前必須提供消費者相關資訊等等。進入 2000 年之後，政府逐漸放寬了對傳銷業的限制，隨著消費者對產品的需求不斷變化，傳銷業也在逐漸多元化，推出了更多不同類型的產品，如健康食品、化妝品、家居用品等，以滿足不同消費者的需求。同時，許多直銷公司正在利用網絡技術和社交媒體來推廣和銷售產品，根據公平交易委員會調查，2021 年有 222 家採取網路購物方式，178 家採取網路商城的模式（傳直銷公平交易委員會，2021），可見隨著網路科技的進步和社交媒體的普及，傳銷業也將會迎來更多的機遇和挑戰。

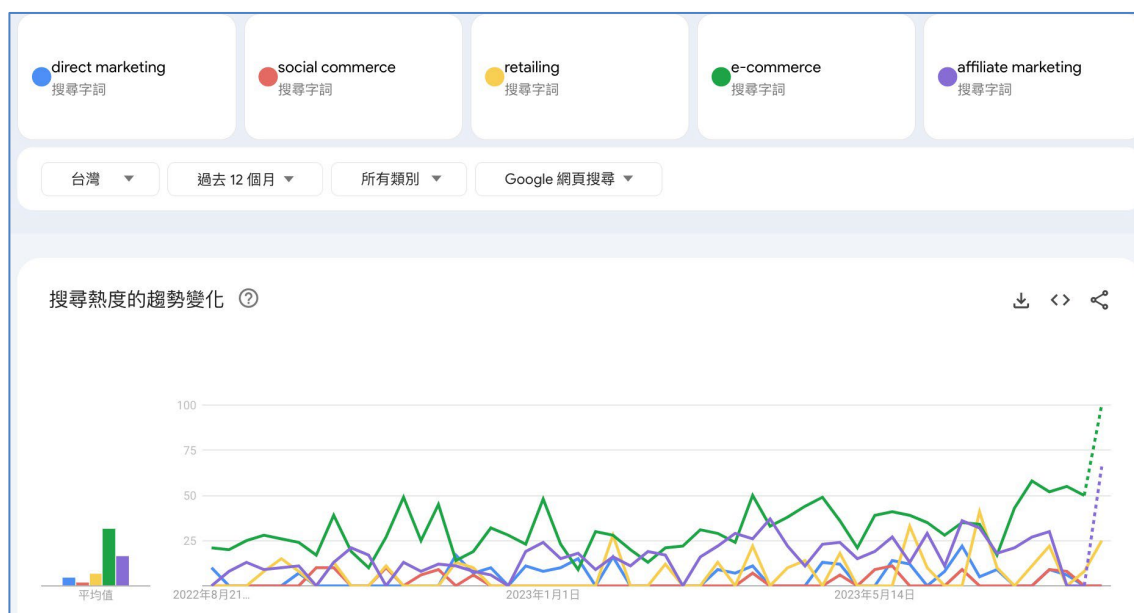
二、台灣傳銷業面臨其他銷售模式的挑戰

根據安侯建業聯合會計師事務所（KPMG）的專業顧問人員在 2020 年發布的報告中，商業模式一直在不斷地發展，這包括了傳統零售商從線下轉向線上（O2O）、採用新科技進行創新等，這意味著，企業需要及時調整其商業模式以應對市場變化（KPMG, 2020）。目前企業面臨的幾個現代商業發展趨勢的挑戰，包括以下項目。

1. 數位化轉型：隨著科技發展的急速，企業需要進行數位化轉型以提高效率和產品品質，並且更好地銷售和行銷其產品；數位化科技則包括大數據分析、人工智慧等技術，可用來提高經營與業務效率
2. 社交媒體行銷：社交媒體（例如，臉書及 line 群組）已成為許多企業銷售的重要通路，許多公司已經開始在社交媒體平台上建立品牌形象和推廣其產品，並且利用社交媒體上的影響力和口碑效應來吸引更多的消費者（Cheng et al., 2019），並透過網紅的影響力和粉絲群，增加品牌曝光率來行銷其產品。
3. 消費者消費習慣和行為的改變：消費者對產品和品牌的態度不斷演變，從價格敏感到價值導向，並且喜歡追求新奇（novelty seeking）的事物（Mayasari et al., 2022），現今消費者注重的不僅是產品本身的品質和價格，還包括售後服務、使用體驗、品牌口碑等方面。而有些消費者對直銷產品存在偏見，認為其價格偏高、品質不可靠，這些不良的印象使得傳銷業者面臨重大的挑戰。
4. 聯盟行銷（affiliate marketing）：聯盟行銷是一種新興合作行銷策略，是一種透過向合作夥伴支付佣金，促進產品銷售的行銷模式（Rosario & Cruz, 2019）。由於直銷商和直銷公司間並不存在僱傭的關係，而是以獎金/佣金的關係存在，因此一些具備媒體行銷行銷能力的個體，便能夠選

擇以社交媒體、影音平台等和不同的公司、品牌或產品進行合作模式，分享不同的產品。

直銷商除了面對上述商業趨勢的演變，在行銷及經營模式也面對實體店面（physical store）模式及電子商務（e-commerce）模式的挑戰，此外，一些新興商業模式的興起，也成為直銷商不得不面對的議題，例如社交商務或社群商務（social commerce）、聯盟行銷。我們以 google trend 對這六大大商業模式的搜尋分析比較（由於 google trend 一次最多只能比較 5 個項目，因此第二個圖以搜尋量佔比最低的 social commerce 由 TV shopping（電視購物）所取代）。在台灣地區可以發現搜尋量最高的是 e-commerce（圖 2-1），零售業的搜尋熱度也不低，比較特殊的聯盟行銷有幾次的高搜尋量。在地區設定為全球搜尋量時（圖 2-2），可以發現聯盟行銷的熱度僅次於電子商務，但是有後來居上的趨勢。隨著科技的演變、消費習慣及行為的改變，傳銷產業必須做好準備與其他銷售模式競爭，因此以下文獻為本研究針對其他銷售模式，提出說明及比較分析。



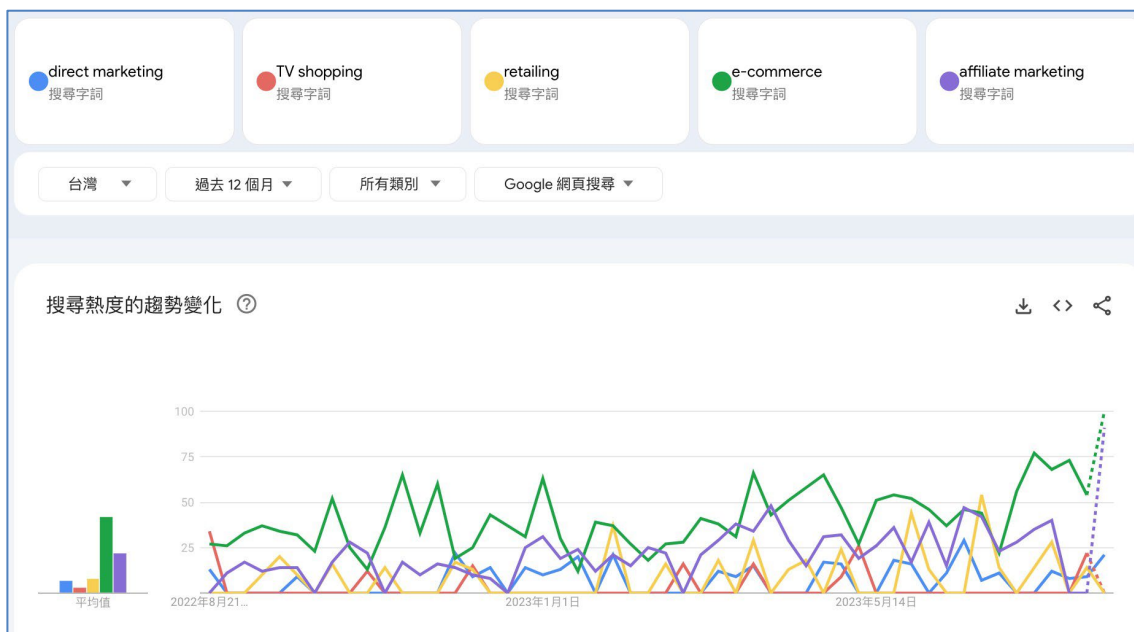
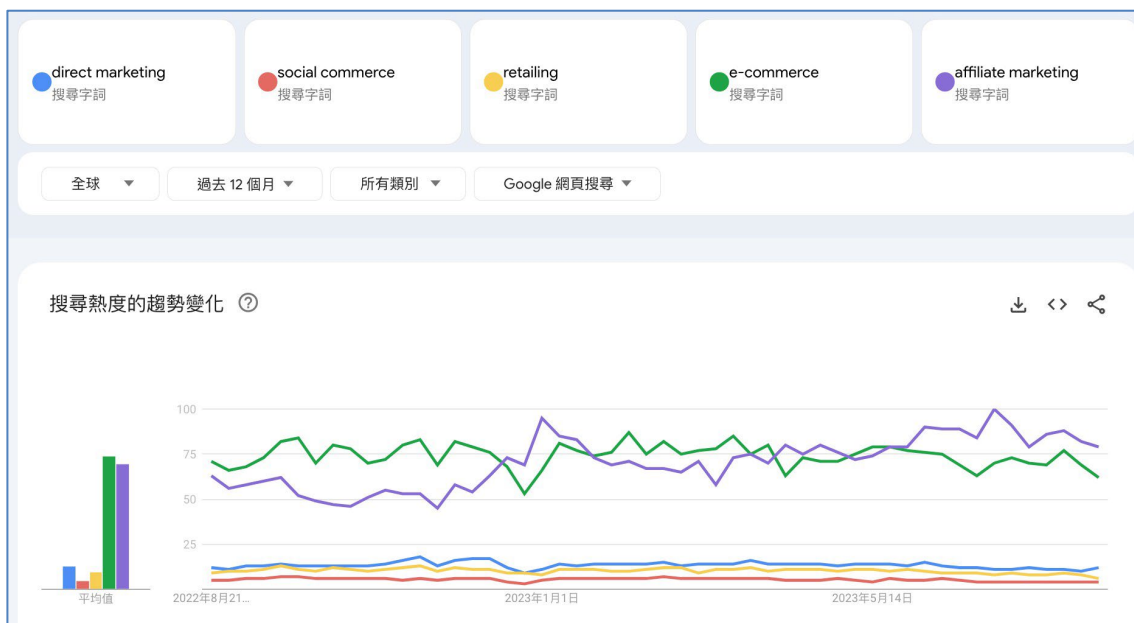


圖 2-1. 直銷和其他 5 大商業銷售模式在台灣的搜尋量比較（資料來源：google trend, 搜尋日期：2023.08.19）



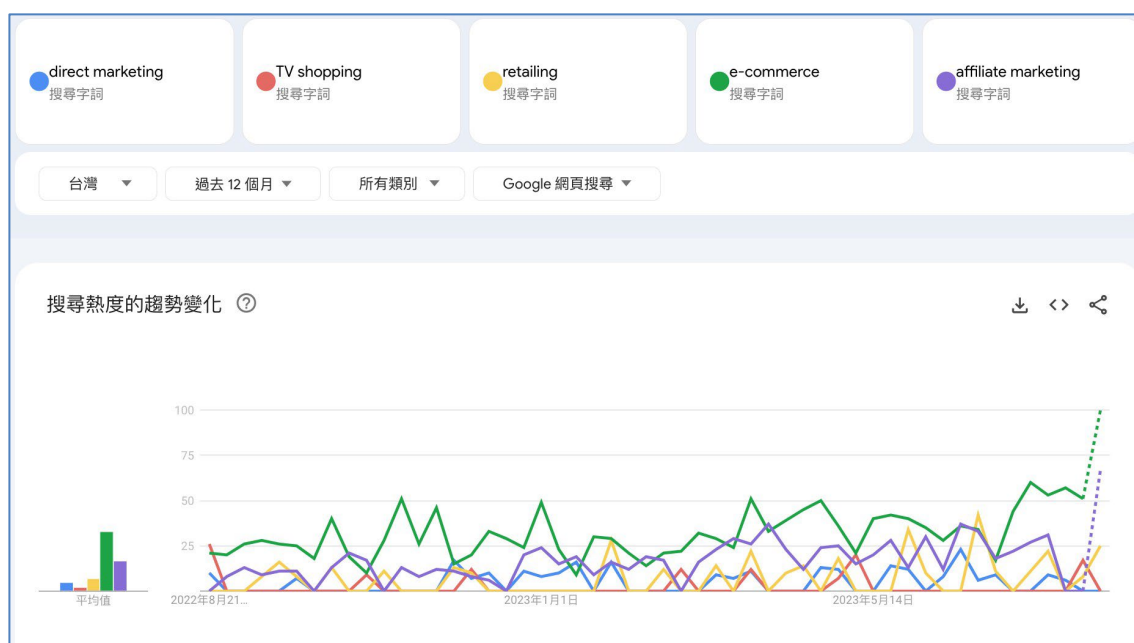


圖 2-2. 直銷和其他 5 大商業銷售模式在全球的搜尋量比較（資料來源：google trend, 搜尋日期：2023.08.19）

第二節 其他銷售模式－實體店面模式

實體店面模式是以人為主的實體店經營模式。當時人們在市場、集市等地進行交易。隨著時間的推移，商人們開始在特定的地點建立商店（Jin et al., 2022）。近代零售業的發展，經歷了雜貨店、傳統市場、百貨公司、超級市場、量販店和便利商店等幾個階段（邱繼智，2006）。實體店面背後的驅動力，在於消費者如果沒有在實體店面裡能夠先看到並與它們互動，然後在網上購買商品，這讓他們感到不安心，這種消費心理在年輕消費族群普遍存在（Zhang, 2021）。消費者在實體店面所體驗到的人與人之間的連結、佈置擺設、氛圍是網路商店無法取代的（Bäckström & Johansson, 2017）。

實體店面的版圖逐漸在產生巨變。根據商業周刊引述財政部統計資料庫（2023），全台零售業實體店面家數原由便利商店稱霸的局面，在疫情後已逐漸改變，轉向實體店面的連鎖藥局。全台西藥零售、醫療耗材零售與其他藥品及醫療用品零售的家數 10,584 間比 7-11 的 6,631 間還多，甚至逼近 7-11 與全家便利商店的總和 10,767 間。2022 年銷售額 1669 億元，年增約 7%，見圖 2-3。

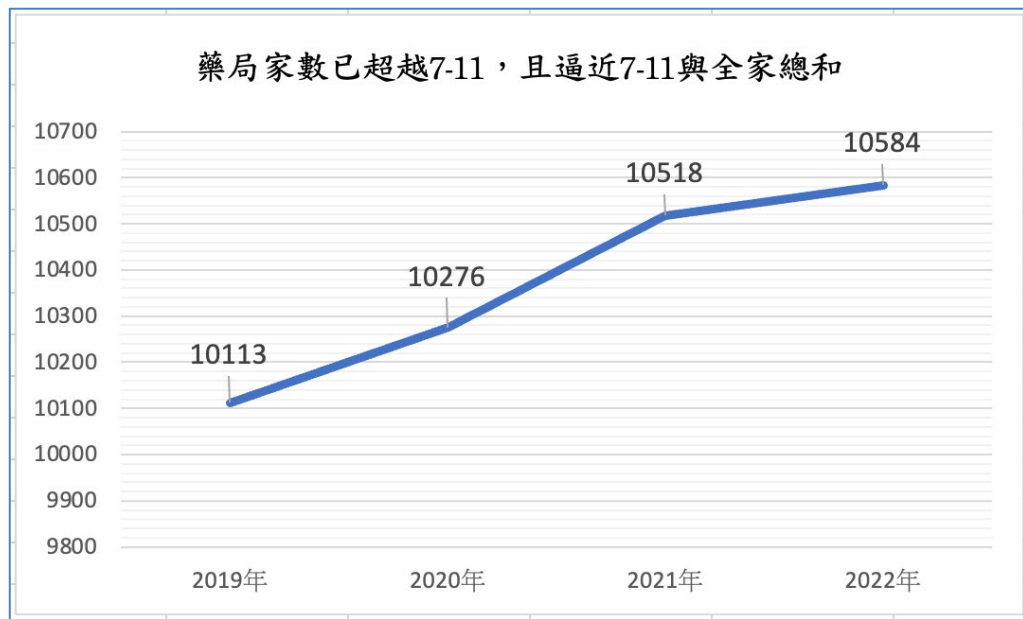


圖 2-3. 藥局家數趨勢圖（蔡茹涵，2023）

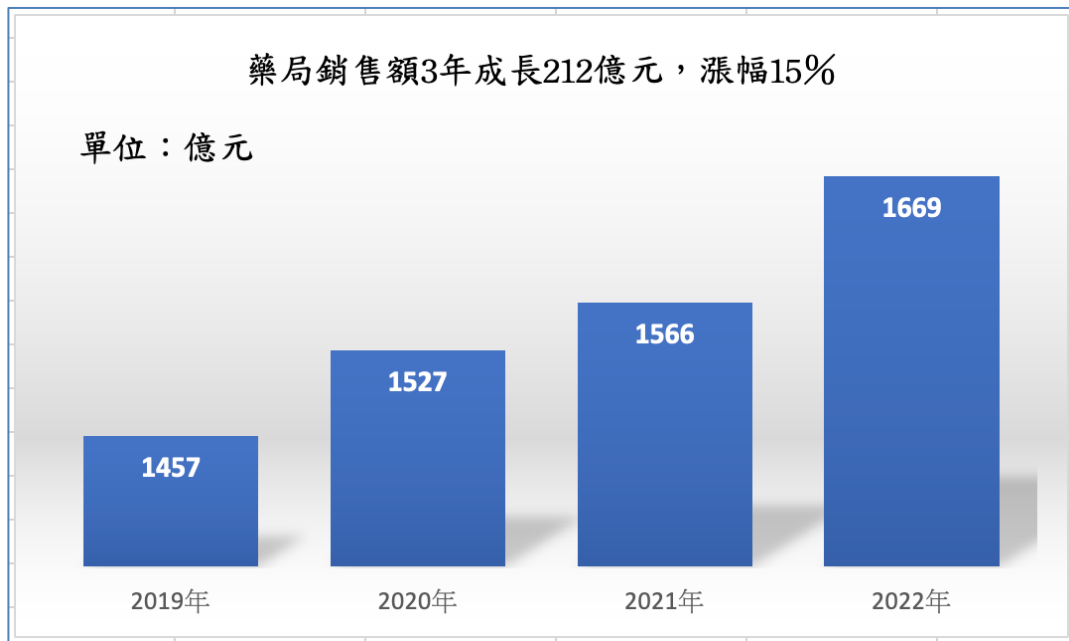


圖 2-4. 藥局營業額趨勢圖（蔡茹涵，2023）

根據信義房屋房訊網引述丁丁連鎖藥局的法說會資料（信義房訊知識，2023），連鎖藥局毛利率排序分別為，保健藥品>健康照護>婦嬰用品>處方藥品。在藥局家數與營業額都創下近年新高的情況之下，將直接衝擊銷售比例以營養食品與美容保養品為主的傳銷產業，顯示異業競爭的海嘯已直接撲向傳銷產業。限於法規，實體店面如無藥師進駐，無法開設藥局，等於是築下了一道防火牆，防止其他零售業態進入。現在，寶雅、屈臣氏、康是美都積極搶進實體藥局，全聯超市更是在旁虎視眈眈，眼前的競爭者往往不是真正的競爭者，傳銷業者勢必未雨綢繆，嚴肅以對。

第三節 其他銷售模式－電子商務模式

在 1990 年代，許多知名的跨境電商平台如亞馬遜（Amazon）和 eBay 崛起，開啟了電子商務的時代。電子商務模式是指透過網際網路、行動裝置或電子交易等方式進行交易和相關服務活動，將傳統商業活動進行電子化和網路化的商業模式。經濟部統計處（2022）研究提出電子商務已成全球趨勢，主要國家網路銷售大幅成長，2020 年受到疫情衝擊，更加速全球宅經濟成長，2020 年美國零售業電子商務營業額達 7,627 億美元，較 2019 年增 31.8%。台灣 2021 年網路銷售金額 6 兆 118 億元，較 2016 年及 2010 年分別成長 70.8%及 31.0%。2020 年台灣電商各業別銷售額以製造業網路銷售達 3 兆 1,400 億元為最大，占全體 68.4%，年增 4.8%，其次為批發及零售業銷售額達 9,259 億元（占 20.2%），如圖 2-5 可看到零售業網路銷售額持續上升的趨勢，網購市場成長率優於整體零售業，下列為電子商務經營模式的特性：

一、虛擬店鋪：電子商務模式中，消費者透過網路進行購物，而商品不是實體存在於店鋪中，而是由電商平台提供虛擬的商品展示頁面。

二、全球化：網際網路的無國界特性使得電子商務可以跨越地域限制進行交易，因此，消費者可以在全球範圍內選擇商品和服務，商家也可以在全球範圍內銷售商品和服務。

三、線上消費多元化：電子商務模式提供多種交易模式，如 B2B、B2C、C2C 與 O2O 等。在 B2B 模式中，企業之間進行交易；在 B2C 模式中，企業與消費者之間進行交易；在 C2C 模式中，消費者之間進行交易；在 O2O 模式中，結合線上與線下的交易模式。

四、數據分析：電子商務模式中，商家可以透過數據分析來了解消費者的需求和偏好，以便針對性地開展行銷活動，提高銷售額。

五、便利性：消費者可以在任何時間、任何地點進行訂購和付款，方便快捷。

六、資訊透明：網路上的產品或服務資訊可以透明地呈現給消費者，消費者可以更好地了解產品或服務的品質和價格。

七、效率高：電子商務的自動化和智能化，可以提高交易的效率和降低成本。

從上述電子商務相關特性，可發現其帶來高度的便利性，突破許多傳統銷售模式的限制，但也易衍生相關的消費者風險，例如電子商務的安全性與隱私保護，Saeed（2023）強調電子商務安全和隱私措施的必要性，建立信任對於電子商務的成功關鍵地位所在。消費者在享受電子商務的便利之餘，會優先考量交易的安全性與隱私保護。Bhatti et al. (2020) 的研究指出，在 COVID-19 大流行期間，電子商務的發展趨勢非常迅速。由於許多實體店面被迫關閉，消費者開始更加倚賴網上購物，進一步促進了電子商務的快速發展。同時，許多傳

統零售企業開始採用電子商務作為其主要銷售管道，進一步加速了電子商務的發展，如表 2-1。

然而，隨著電子商務的快速發展，電商企業面臨著多樣而嚴峻的挑戰；為了提高消費者的滿意度和忠誠度，這些企業必須在物流、客戶服務、網站設計等方面不斷加強；例如根據工商時報（2023）自 2019 年起，蝦皮推出直播功能，已成功協助超過 5 千個賣家實現業績的顯著增長。其中，眾多台灣在地品牌，如保養品牌妍霓絲和保健食品品牌悠活原力，成功利用蝦皮直播帶動業績倍數成長，同時大幅提升賣場的回購率和新客數，建立了穩固的客源。遠見雜誌（2023）轉述麥肯錫報告預測，直播電商的轉換率有望接近 30%，是傳統電子商務的 10 倍，顯示直播市場具有深厚的吸金潛力。

同時，消費者對於網上購物的信任度更成為重要的議題，電商企業需建立卓越的聲譽和信譽，吸引更多消費者參與網購體驗。COVID-19 疫情迅速推動了電子商務的全面普及，為企業帶來了龐大的商機。許多企業透過數位轉型和供應鏈調整，積極應對疫情帶來的種種挑戰。然而，隨著疫情復甦，消費者的購物行為和偏好發生轉變，推動電商平台和企業需不斷調整和創新，以應對不斷變化的需求。快速的電商發展不僅改變了人們的購物和消費方式，也對整個商業環境產生了深遠的影響。

疫情後的消費行為變化使得電商企業必須掌握關鍵要素，並持續提升消費者滿意度和信任度，才能在競爭激烈的市場中取得長期的成功。

110 年主要行業網路銷售概況

	網路銷售 企業家數 (家)	較 105 年增減 (%)	跨國 銷售 (家)	網路銷售 金額 (百萬元)	較 109 年增減 (%)	較 105 年增減 (%)	占收入 總額 (%)	較 105 年 增減 (百分點)	銷售予 企業 (B2B) (百萬元)	銷售予 個人(家庭) (B2C) (百萬元)
總計	155,663	68.4	12,178	6,011,823	31.0	70.8	7.9	2.0	4,883,072	1,128,751
工業部門	12,600	3.3	2,118	4,050,123	29.0	59.2	10.4	2.1	3,990,961	59,161
製造業	12,395	3.3	2,118	4,049,789	29.0	59.2	11.8	2.4	3,990,783	59,006
其他	205	6.2	—	333	63.6	84.7	0.0	0.0	178	155
服務業部門	143,063	78.3	10,060	1,961,701	35.3	101.2	5.2	2.0	892,111	1,069,590
批發及零售業	91,553	47.1	7,789	1,327,913	43.4	87.2	8.0	2.5	624,997	702,916
運輸及倉儲業	707	3.1	127	260,300	-9.6	120.1	10.9	2.6	194,768	65,532
住宿及餐飲業	33,136	568.6	865	65,349	118.5	154.9	7.6	4.6	3,705	61,644
出版影音及資 通訊業	4,569	19.0	696	87,403	39.9	92.6	7.3	3.2	22,681	64,722
金融及保險業	1,022	0.8	67	188,658	54.7	279.1	1.8	1.3	35,540	153,118
支援服務業	2,460	32.6	113	11,572	-13.7	-21.2	2.4	-0.9	3,853	7,719
其他	9,616	70.4	403	20,507	149.7	72.2	0.3	0.1	6,568	13,939

資料來源：110 年及 105 年為工業及服務業普查，109 年為抽樣調查。

註：1. 網路銷售家數係透過 5 年一次之工業及服務業普查蒐集，故僅進行 5 年之比較。

2. 本表資料採用電腦處理，因四捨五入關係，故總計數與各細項之和尾數容或未能相符。(以下各表均同)

3. 本表「0」表示數值不及半單位；「—」表示無數值或數值無統計。(以下各表均同)

圖 2-5. 台灣 2021 主要行銷網路銷售概況（行政院主計處, 2023）

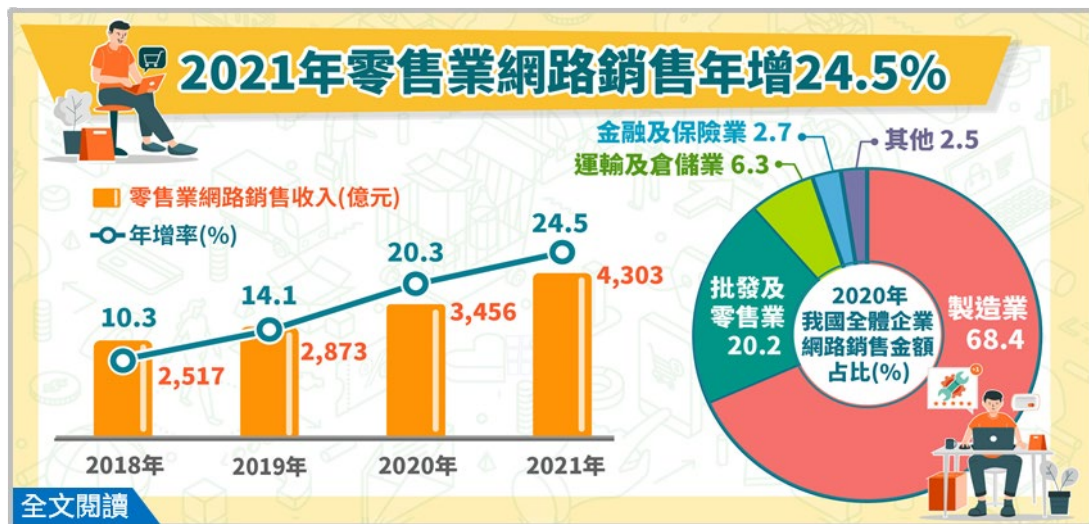


圖 2-6. 2021 年零售業網路銷售（經濟部統計處，2022）

第四節 其他銷售模式 – 社群行銷模式

平台的發展和民眾網購習慣的普及，社群零售在近幾年迅速發展。越來越多的品牌和個人開始重視這一領域，嘗試利用各種平台來擴展自己的影響力和行銷管道。社群是現代社會食衣住行中不可或缺的虛擬社區與網路平台，包含 Facebook、Instagram、Plurk、Twitter、Youtube、Podcast 等（Sokolova & Kefi, 2020；侯曉君，2022）。社群需要創建一個有吸引力的品牌形象和內容，以吸引潛在客戶。商家透過與消費者互動，了解消費者需求，進而提供更符合市場需求的產品和服務。消費者可以在社群媒體平台上直接跟商家進行溝通，了解商品訊息、詢問售後服務等。透過社群媒體平台快速推廣自己的商品，並與消費者進行互動，提升銷售轉換率（Tsimonis & Dimitriadis, 2014）。

台灣在網路人口與智慧型手機的使用率皆逐年攀升，不斷創新高，為社群媒體的滲透度提供極大的推力（圖 2-7, 2-8）。

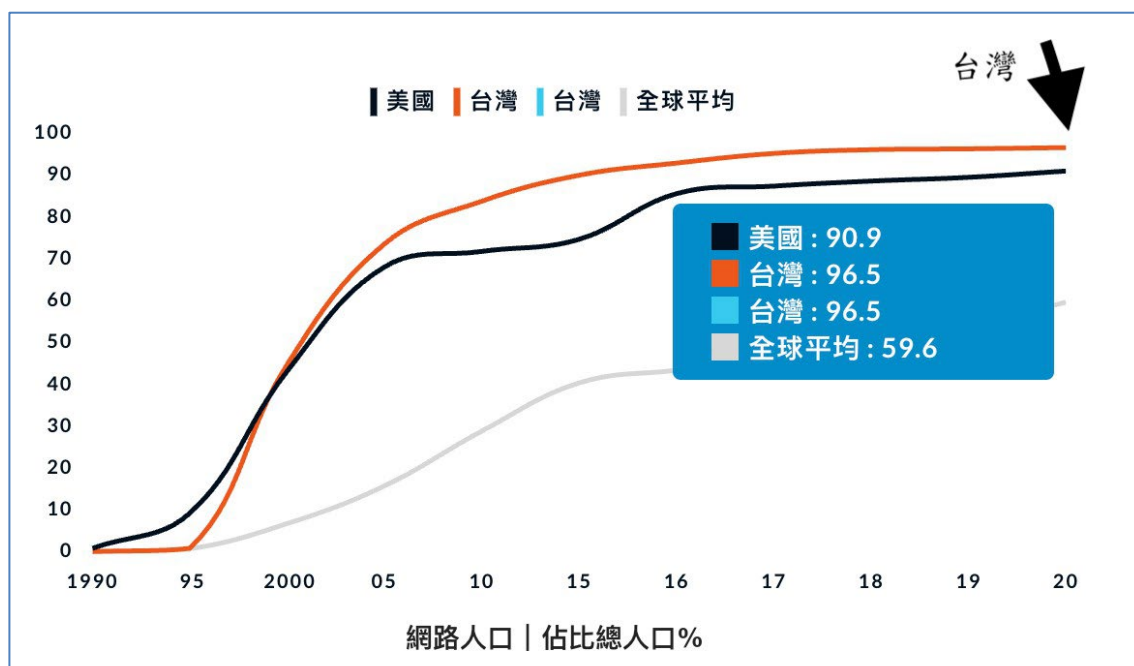


圖 2-7. 網路人口佔比總人口% (OOSGA, 2023)

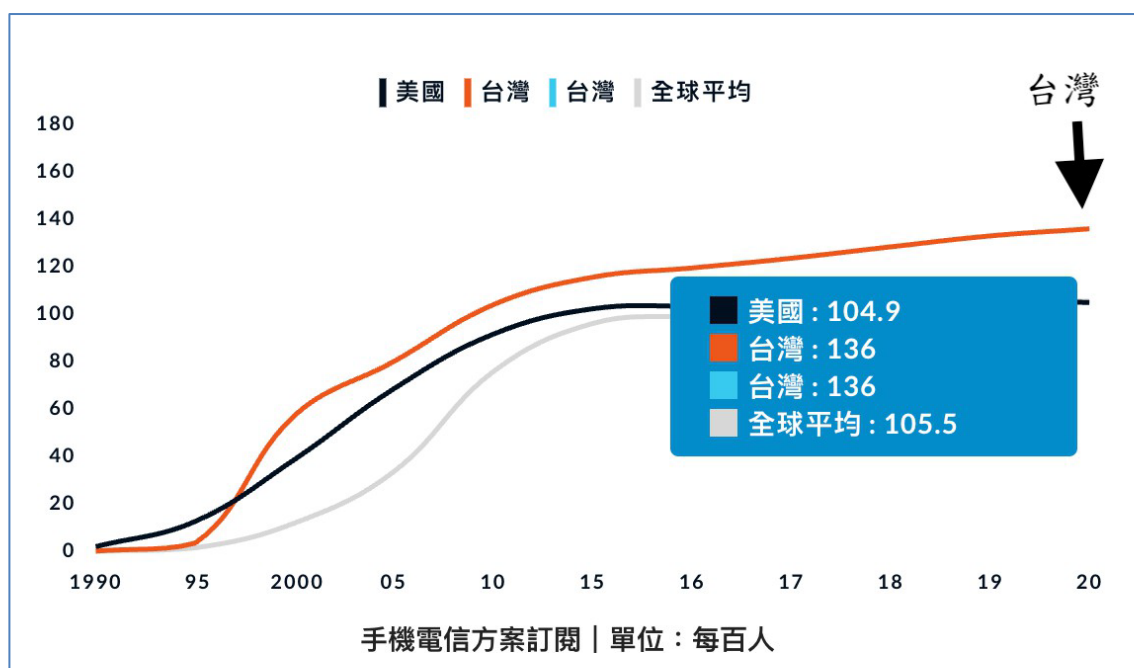


圖 2-8. 手機電信方案訂閱 (OOSGA, 2023)

根據研究調查顯示（財團法人台灣網路資訊中心，2022），台灣網路使用率與相關應用服務逐年增長，台灣民眾個人行動上網率逐年上升。值得注意的是，在網路應用服務方面，「觀看免費的網路影音、直播或收聽音樂」及「社群網站」均創新高。在網購方面，在 26 至 40 歲 Y 世代的青壯年民眾增加非常明顯，網購比例較去年成長 10%。以上趨勢顯示，社群零售在未來的趨勢上具有廣大的成長空間。

社群行銷模式背後的驅動力是來自個人品牌、社群互動、優質內容（Xintian, 2021）。47% 的全球網路用戶表示，與家人和朋友保持聯繫是人們使用社交媒

體的首要原因。自 2016 年以來，電商平台開始利用臉書粉絲頁面進行行銷和直播來吸引更多粉絲。公司和個人品牌也透過社交媒體平台如 YouTube、Instagram 等獲得曝光。有些人以自媒體的身份經營，被稱為 YouTubers、網紅、社會影響者或關鍵意見領袖，創造出了一種新的經濟模式（Chen, Tsao & Chyou, 2019）。

2023 年，台灣社群平台用戶總數已達 2,020 萬，佔台灣總人口的 84.5%；以 18 歲以上人口來看，則社群使用率更達 95.4%，居全球第 10 名。相較於 2022 年，使用時間更是成長 2 分鐘。值得注意的是，40.3%的消費者在購物之前會透過社群平台搜索品牌訊息，僅次於搜尋引擎的63.3%（資料來源：TenMax (2023)，<https://www.tenmax.io/tw/archives/72881>，搜尋日期 2023/08/10）。

根據經濟日報（蔡尚勳，2023）報導，2022 年 Facebook、Instagram、YouTube 三大社群平台上的三大趨勢，分別是：微型網紅人數大幅成長、短影音導購變現產生流量紅利、社群促購行為發展蓬勃。另外，新興的三大網紅變現模式為：線上募資、團購、超商聯名。

Line 是台灣社群媒體平台的龍頭（圖 2-9），但 IG 在千禧世代的年輕人間是最具影響力的平台，偏重社群互動。然而，Line 用戶其社群功能較少使用，偏向聊天功能。

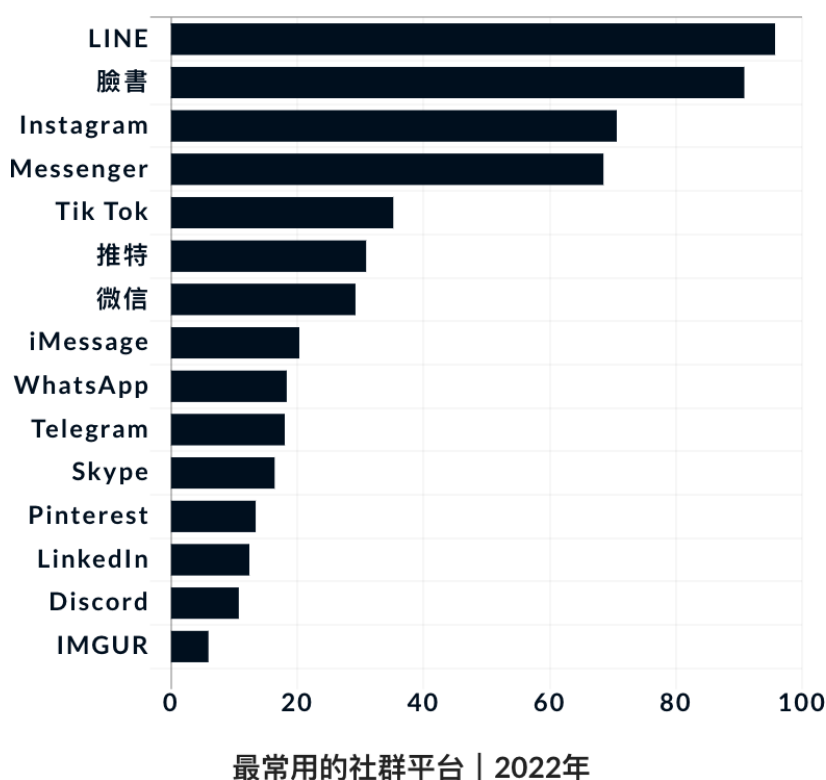


圖 2-9. 台灣最常用的社群平台（OOSGA, 2023）

第五節 其他銷售模式 – 聯盟行銷模式

聯盟行銷是一個可以透過推廣其他人的產品或服務來賺取佣金的系統。透過與網路媒體建立合作關係，企業可以讓聯盟行銷人員進行推廣產品或服務，並從每次銷售中賺取一小部分利潤，聯盟行銷採用獨特的交易分紅機制。根據 Statista (2021)數據，2021 年全球聯盟行銷支出額約為 81 億美元，預計到 2022 年將增加至 86 億美元。同樣，Forrester 的報告顯示，2019 年美國聯盟行銷產值達到 134 億美元，預計到 2024 年將達到 81 億美元。Investopedia 報導稱，亞馬遜從聯盟計畫中提供 1% 到 10% 的佣金，Amazon Associates 是最受歡迎的聯盟計劃之一。該計畫成功吸引了許多優良的第三方，聯盟分享並推廣亞馬遜平台上所賣的書籍，從中賺取佣金的合作模式 (Wells et al., 2018)。Cyberbiz (2022) 發現北美聯盟行銷主要產業為時尚產業 (18.7%)、運動戶外用品 (14.6%)、美容用品 (11.1%) 或是 3C 電子產品 (5.4%) 等的消費型產品。Suman (2022) 探討聯盟行銷在數位環境下，更顯普遍與重要，品牌形象是聯盟行銷成功的關鍵，透過監測和追蹤關鍵指標 (例如點擊率、轉換率、佔有率等)，以精準了解聯盟行銷策略的效果和影響，進而優化聯盟行銷策略，提升品牌知名度和銷售額。

聯盟行銷趨勢隨著網路和數位行銷的發展而演變和發展，呈現出以下幾個特點。

一、虛擬店鋪：電子商務模式中，消費者透過網路進行購物，而商品不是實體存在於店鋪中，而是由電商平台提供虛擬的商品展示頁面。

二、多通路合作：聯盟行銷已不再局限於電腦端的網頁，而是透過多種通路進行推廣，包括手機應用、社交媒體、網路直播等多種形式。

三、質量優先：過去聯盟行銷主要是盡可能地吸引更多的流量，但現在企業更加重視質量而非數量。他們將更多的關注點放在合作夥伴的品質和價值上，著眼於提高轉換率和銷售量。

四、數據驅動：隨著技術的進步，聯盟行銷可收集大數據進行分析，作為衡量和優化效果的依據。企業透過收集和分析數據來瞭解消費者行為，並根據數據調整策略和優化廣告效果。

台灣主要聯盟行銷包含聯盟網、通路王、博客來與蝦皮分潤計畫，其串聯許多國內廠商，特點是申請的門檻極低，還會提供網站相關資源及專員協助解決問題。而蝦皮更簡化分潤的門檻，簡單註冊通過後就可分享蝦皮商品連結至個人經營的社群平台 (群內 300 人以上)，即可開始賺取分潤獎金，其免除進存貨、第三方洽談等麻煩，讓任何素人只需分享連結，就能一起帶貨賺取分潤金，便利性與延伸至社群平台的特性，讓聯盟行銷效益快速成長，近年雙 11 電商節蝦皮已加入直播創電商創造高倍業績成長，現今更是結合分潤制度的聯盟行銷，全面性的推廣商品，素人創業風潮興起，讓更多素人加入聯盟行銷，

開啟斜槓人生賺取雙重收入，據 yes123 求職網調查顯示，高達 9 成的人有意願成為斜槓族。綜合而言，聯盟行銷是一個多元化、質量優先、數據驅動和垂直化的系統，這些趨勢也將繼續推動聯盟行銷的發展。

第六節 其他銷售模式－電視購物模式

根據《衛星廣播電視法》對電視購物頻道的定義，它被描述為「專以促銷商品或服務為內容之廣告頻道」，最早起源於 1992 年的「無限快買電視購物頻道」。這種購物模式屬於無實體店面的銷售通路。在隨後的發展中，東森得易購於 1999 年年底開播，2005 年出現了富邦 momo 台和中信集團投資的 ViVa TV 購物頻道，共同構成了電視購物頻道產業。電視購物是透過電視媒體實現購物行為的一種通路，將宣傳和銷售融合成一體的銷售模式。電視購物頻道主要介紹產品的功能和特點，並長時間播放產品廣告。這些節目以多媒體方式呈現，具有動態、活潑和吸引人的畫面，以提供更生動的資訊給予消費者參考。透過即時的動態推銷商品方式，電視購物頻道刺激消費者的購買意願。

電視購物頻道屬於虛擬通路的管道之一，是為無店鋪販售，亦是通訊購物的一種，使消費者可以在家中觀看電視同步進行購買。電視購物透過專業畫面的拍攝，使消費者得以看清楚產品的外觀，並由電視購物主持人生動且詳細的介紹，加以「放大優點，隱藏缺點」，搭配現場示範產品使用，具體呈現產品效果，節目設計充滿娛樂性，對消費者具有更吸引力的產品資訊傳播，有時以現場 live 方式播放，觀眾可即時來電詢問產品的相關問題與下單購買。因此電視購物也是一種直效行銷能直接進入消費市場。產品的訂購方式則可以藉由電話、網路與手機等方式直接訂購，並提供送貨到府服務，以及產品試用或專人到府收件退貨，搭配有效的物流通路，創造便利之購物方式。

因網路的快速發展，形成網路與電視匯流之數位經濟時代，電視購物頻道產業歷經消費者收視行為與喜好改變，最明顯的問題，就是看電視的人越來越少，進而影響電視購物頻道產業生態及市場結構，各大電商平台、臉書直播、網紅也來瓜分市場，造成電視購物重大的威脅。為因應此種變化，傳統電視購物開始結合電子商務等數位經濟模式，運用網路普及加上智慧型手機的便利，走向全通路時代。

電視購物的商業模式開始與網際網路相結合，除了建立官方網站發展電子商務外，還透過社群媒體平台如臉書、YouTube等進行商品直播銷售，或者透過串流影音平台進駐OTT平台進行銷售，使通路佈局呈現多元化競爭的形態。東森集團旗下的森森購物推出了手機購物App「樂購森活」，利用手機語音辨識系統實現快速聯網下單。富邦集團投資的momo購物積極經營網購收入，儘管最初以電視購物起家，成功轉型為台灣人最喜愛的網購平台之一。目前，他們銷售的商品中，有九成透過網路販售，而電視通路僅佔不到1成。東森電視購物整合集團資源，包括東森購物、ETtoday新聞雲、東森房屋、東森寵物雲、東森自然美等，將新聞媒體、電商、物流、金流、線下店面和客服資源統合成一個全新的創新事業單位：東森全球新連鎖事業，又被稱為東森全球直銷電商。該模式結

合直銷方式，返還現金給消費者，同時協助消費者輕鬆轉換為經銷商，進行網絡分享和推廣，以擴大銷售範圍。

電視購物可描述為在電視這一平台上，借助藝術手法生動詳細地宣傳和推銷商品。觀眾可以透過電視螢幕上顯示的聯繫方式進行電視預購、銀行轉帳、電子支付等交易，實現賣方將商品便捷地透過物流配送到消費者手中的銷售方式，其主要特色如下所述：

一、便利及消費安全性

電視購物具有便利性優勢。消費者可以透過電視頻道的介紹了解產品，同時享有十天的鑑賞期、專人送貨以及貨到付款的服務，使得他們不必出門即可輕鬆進行消費。

二、價格優勢

電視購物商品避免了中間商的利潤，透過廠商大量採購或與業者合作，以廣告交換的方式，使消費者能以較低廉的價格購入商品。因此，電視購物頻道中所販售的價格相對於一般實體店面更為優惠。此外，電視購物節目經常提供限時促銷、折扣和特價優惠，以吸引觀眾進行購買。

三、資訊完整性與產品展示

電視購物的消費者無法實際觸摸到商品，所以電視購物包含完整的產品資訊，藉由聲光和影像傳遞商品訊息，將產品完整呈現在消費者面前，其資訊完整性比其他無店鋪銷售方式要多。

四、虛擬社交

電視購物透過主持人及廠商代表介紹產品功能，且示範產品的使用方式，在節目中呈現產品的效果，幫助觀眾更好地了解商品，相對容易說服觀眾購買產品。

富邦 momo 與東森購物集團皆積極整合電視購物與電子商務，以創造更具規模化與全方位的綜合型購物模式，電視購物龍頭富邦 momo 亦已成為台灣電商龍頭，其整合網路購物平台後營業額一路成長，營收由 2009 跨越 100 億，2019 進入 500 億元俱樂部，去年 2022 年增 17%（中時新聞網，2023），改寫歷史新高，高達 1034 億營業額為台灣之最，截至 2022 年第三季度，業務營收的分布比例如下：網路購物佔約 95%、電視購物佔 4%。而在網路購物中，各產品的比重分別為 3C 家電 40%、居家生活 28%、流行精品 10%、美妝保健 17%、健康休閒 5%。電視購物排行第二的東森集團亦結合電子商務，提升銷售競爭優勢，2021 營收 283.2 億（產經新聞，2022），年增率 14.7%；由富邦 momo 與東森購物案例可見，大型集團積極整合網路，電視，實體與物流資源，創造出更強大的銷售動能，對於多層次傳銷帶來更大威脅，是為須持續關注並及早因應對策的重點產業。

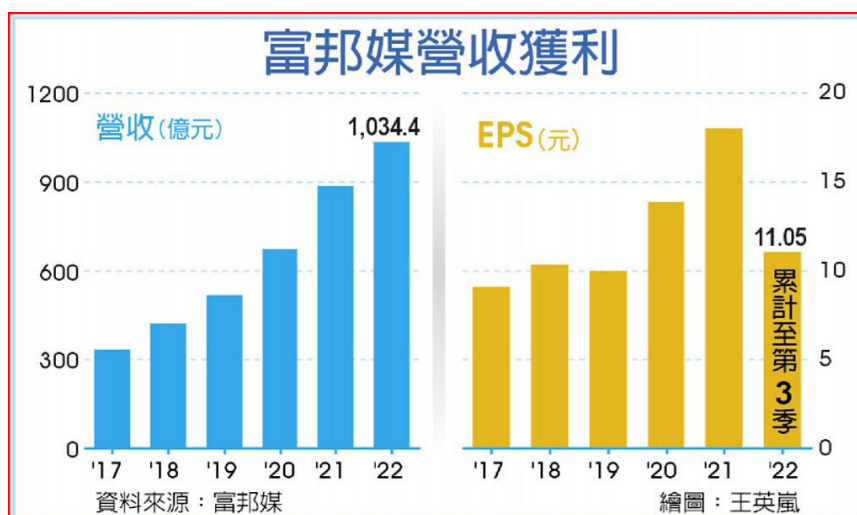


圖 2-10. 富邦媒營收獲利 (中時新聞網, 2023)

第七節 銷售模式的關鍵成功因素

如前所述，傳銷業是指透過直銷商直接向顧客推銷產品或服務的商業模式，其銷售的成功模式需要具備多方面的因素，以行銷組合模式 4P 來說，其包括了產品 (product)、價格 (price)、推廣 (promotion) 和地點 (place)，先前的研究也證實了行銷組合會正向的影響品牌權益的價值，而後者則為市場績效的代理變數 (Kim & Hyun, 2011)。服務業行銷則是增加三個項目，人員 (People)、過程 (Process) 和實體展示 (Physical Evidence) 成為 7P (Rafiq & Ahmed, 1995)。

其中，產品包括服務業所提供的所有產品和服務；價格廣義來說，可以金錢價值來衡量；推廣則包括了所有促銷和宣傳的策略和工具；地點 (Place) 則關注服務業提供的地點和通路。此外，人員指的是包括服務或銷售人和顧客之間的互動；過程則指整個服務過程，包括前期的溝通、中期的服務過程和後期的跟進 (售後服務)；而實體展示則是指服務業所提供的任何實體展示，例如店面的裝修、員工的服飾等。總體來說，行銷服務業的 7P 是一組綜合性的行銷策略，主要在幫助服務業能更多地瞭解顧客需求，並提高顧客滿意度和忠誠度，而傳銷業更是服務業的一環，因此行銷組合加上人員、服務過程及實體展示，對傳銷業者業績的提升，具關鍵效益。

此外，傳銷業的特色還包括培訓和支持、及完整的獎金制度 (吳麗玲, 2021)，因此本研究計畫參考過去文獻，包括傳銷產業、電子商務、傳統零售業等提升業績的關鍵成功因素 (critical successful factors)，我們提出四大類別共 10 個關鍵成功因素，說明如下並整理如表 2-1：

一、產品策略

傳銷業的核心是產品或服務的品質和特色，高品質的產品或服務可以贏得消費者的信任和忠誠度。產品的特色，除了產品或服務本身的品質，還包括了品牌定位，這些是直接影響網路品牌經營成功之關鍵因素 (白榮吉等人, 2017)，

因此傳銷業要保持良好的口碑，必須提供高品質的產品或服務，這樣才能吸引更多的顧客。

二、價格策略

傳銷業需要制定合理的價格策略，以吸引消費者並提高銷售額，價格策略應該考慮產品的價值、市場競爭情況和目標市場的需求等因素，以確保產品在市場上的競爭力，這也是電子商務銷售模式的關鍵成功因素之一（Colla & Lapoule, 2012）。

三、通路策略

過去的研究指出，除了服務和商品組合銷售外，商店位置也是零售業成功的關鍵因素之一，例如，有眾多分店的零售商可以透過多種通路進行銷售（Zumstein & Kotowski, 2020）；此外，以男性保養品為例，實體通路比虛擬商店購買意願高（李聖賢等人，2014）。近年來線上整合線下（O2O，又名虛實整合）等，可以增加顧客購買商品的方便性。

四、網路整合行銷策略

創新的行銷策略可以幫助傳銷業更好地吸引客戶，除了網頁/電子商城、手機 app 外，利用社交媒體行銷（例如，臉書），可以提高品牌知名度，強化社群在品牌的影響力，並成為企業成功的焦點（白榮吉等人，2017）。

五、促銷策略

銷售促銷（例如，贈品、優惠券等「獎勵」）會透過提高消費者愉悅情緒，來影響衝動性購物和購買意圖（Chen et al., 2017）；網路商店可以提供折扣代碼，提供折扣代碼是一種吸引新客戶和留住現有客戶的方法。雖然企業因為提供折扣代碼可能會導致收入降低，但轉化率（轉化為購買）會顯著提高（Zumstein & Kotowski, 2020）。

六、人員銷售

根據研究顯示，顧客對於銷售人員喜愛程度越高，對於銷售人員的信任度及專業之知覺程度就越高，進而提高該顧客對於品牌之忠誠度（周文玲，2007；張書豪，2010）；同樣地在化妝品銷售，銷售人員的特質會正向影響消費者的知覺價值，後者更進而其忠誠度（彭思舟等人，2011）。這項因素在傳銷業更顯為重要，因為傳銷業者需要提供給直銷商充分的培訓和支持，包括產品知識、銷售技巧、市場分析等方面的培訓，透過培訓，直銷商有能力可以更好地理解產品或服務的特點，並提供更好的銷售建議。

七、實體店面展示

在零售環境中，店鋪位置和佈局（包括顏色、燈光、銷售人員、音樂等）是塑造商店整體形象的基本決定因素，會直接影響店內活動設計、購物環境、購

物行為和運營效率，對消費者購買行為具有直接的影響（Behera & Mishra, 2017；Singh et al., 2014），因為消費者對商店印象會透過知覺服務品質，影響他們的購買意願（張書豪，2010）。

八、服務品質

包括迅速和周到的客戶問題解決和反饋、及時或免費送貨、售後服務等，良好的客戶服務可以提高客戶的滿意度，增加客戶忠誠度和口碑（Cullen & Taylor, 2009）。此外，免費退貨由於大多數商品的退貨率非常低，因此風險和額外費用通常有限，但卻能提升顧客的滿意度及購買意願（Zumstein & Kotowski, 2020）。

九、企業形象

研究顯示企業形象有助於提高消費者的購買意願（何學庸等人，2009；羅淑芳，2014），如果企業形象不良，即使利用價格促銷等方式，大多數民眾也不會買單。因此，許多公司藉由投入企業社會責任，以提高企業的形象。

十、獎勵制度

傳銷業需要建立具有吸引力的獎勵制度，以激勵直銷商的積極性和熱情。研究也證實如果企業要透過管理來提升銷售業績，就必須透過獎金設計獎勵方案，以銷售額為關鍵標準，對於公司層面盈利能力具有重大的影響（Jansen et al., 2009）；此外，獎勵制度應該公平、透明、可行，並且能夠在不同的銷售階段提供適當的回報（吳麗玲，2021）。

表 2-1. 影響企業銷售業績的 10 大關鍵因素

大類項目	關鍵因素	內容簡述
行銷組合	1. 產品策略	高品質的產品、品牌定位等
	2. 價格策略	合理的價格、高價值
	3. 通路策略	實體通路、線上線下通路整合
	4. 網路整合行銷策略	電子購物商城、app、社交媒體
	5. 促銷策略	贈品、優惠券、折扣碼等
服務行銷	6. 人員銷售	親和力、信賴度、專業知識
	7. 實體店面展示	位置、店內設計、燈光、音樂等
	8. 服務品質	客戶服務、售後服務、免費退換貨等
組織因素	9. 企業形象	整體印象、好感度、公益形象
人力資源	10. 獎勵制度	合理、公平、透明及激勵人的報酬制度

資料來源：本研究計畫整理

第三章 研究方法與步驟

本部分包含質化分析：行銷組合 4P 分析（內部分析）、PEST 分析（外部分析）、五力分析（外部分析）、SWOT（整合分析）；量化分析：高階經理人問卷調查。質化分析如圖 3-1。

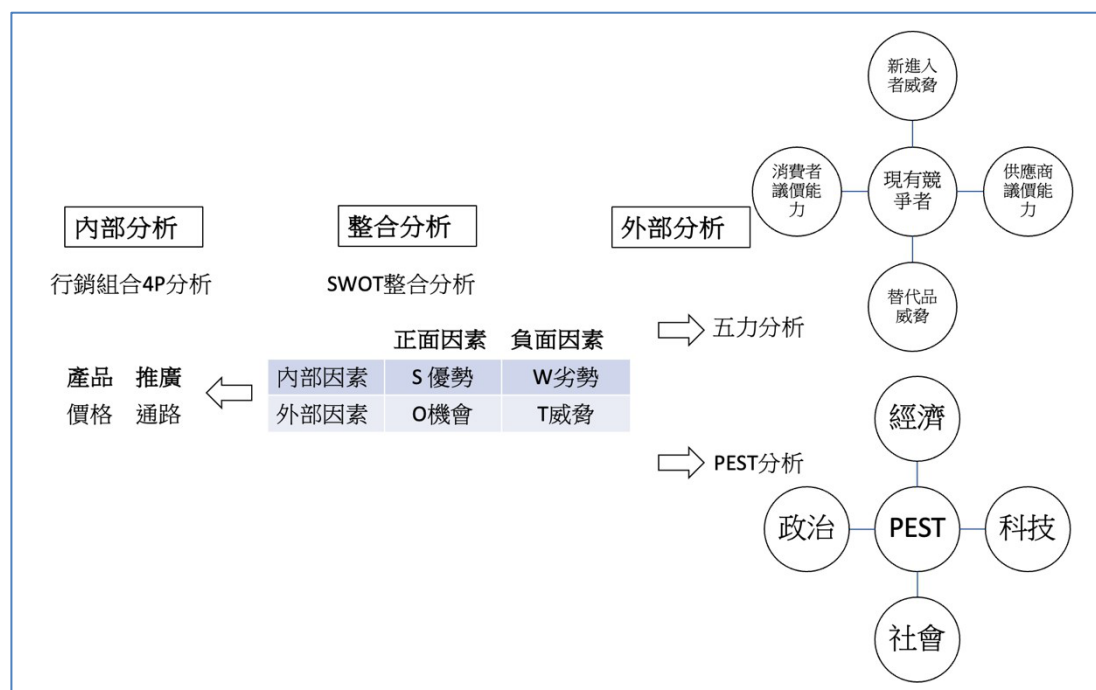


圖 3-1. 五力分析、PEST 分析、行銷組合 4P 分析及 SWOT 整合分析

第一節 內部分析 - 行銷組合 4P 分析

行銷 4P 指的是產品、價格、通路和促銷等四個要素。這些要素構成了企業的行銷策略，可以幫助企業在市場上行銷產品，提高銷售額和市場佔有率，說明如下：

1. 產品 (Product): 這是指所提供的產品或服務。您需要考慮產品的特性、品質、價值、設計和功能。
2. 價格 (Price): 這涉及到設定的價格策略。您應該考慮價格的定位、定價策略和折扣政策。
3. 推廣 (Promotion): 這是用來推廣產品或服務的方法。這包括廣告、促銷、公共關係、銷售推廣和網絡營銷等。
4. 通路 (Place): 這是將產品或服務提供給客戶的方式和地點。我們需要考慮分銷通路、零售商、物流和線上銷售等。

透過對這四個要素進行分析，可以更好地了解市場和客戶需求，並制定一個有效的行銷策略。請提供更多具體的信息，以便我可以提供更詳細的幫助。

第二節 外部分析 – PEST 分析

PEST 分析是一種常用的宏觀環境分析工具，主要用於評估政治（Political）、經濟（Economic）、社會（Social）和技術（Technological）四個方面對產業影響的外部環境因素分析（Sammut-Bonnici & Galea, 2014），以下是 PEST 分析說明：

1. 政治（Political）：這包括政府政策、法規、政治穩定性等因素對業務的影響。
2. 經濟（Economic）：考慮經濟因素，如通貨膨脹率、匯率、失業率等，對市場和產業的影響。
3. 社會（Social）：分析社會因素，如文化、人口結構、社會價值觀，對產品和服務需求的影響。
4. 科技（Technological）：研究科技因素，包括科技發展、創新、競爭技術等，對企業的競爭力與創新的影響。

PEST 分析有助於企業更好地理解外部環境，為制定策略決策提供基礎。這種分析方法可以應用於整體企業、特定部門、產品線或特定市場的發展等不同層面。透過分析這四個方面，企業可以更準確地預測未來趨勢，應對挑戰，抓住機會。

第三節 外部分析 – 五力分析

五力分析（Five Forces Analysis）是由麻省理工學院的教授麥可·波特（Michael Porter）於 1979 年提出的一種產業環境分析模型。該模型是透過分析競爭環境中的五大力量，來幫助企業了解行業的競爭情況以及制定相應的策略。這些力量的綜合實力，決定了一個行業最終的獲利潛力。五力分析也算是 SWOT 分析的延伸，透過對產業環境的分析，幫助企業找出自己在市場上的定位。

以下是對五力分析的詳細說明。

一、新進入者威脅（Threat of new entrants）

這個力量評估新競爭者進入市場的難度，如果市場的進入障礙低，更容易有新的競爭者進入市場，進而提高市場競爭力。進入障礙可能來自政府管制、專利保護、資本需求等。

二、供應商議價能力（Bargaining power of suppliers）

供應商的談判能力指的是供應商在市場上的影響力和掌握市場資源的程度，如果供應商具有較高的談判能力，對企業的影響也越大。供應商的談判能力受市場集中度、供應商的差異化程度、轉換成本等因素的影響。

三、消費者議價能力（Bargaining power of buyers）

買家的談判能力是指買家對產品或服務價格進行談判的能力。買家談判能力的強弱取決於市場上買家的數量、買家的需求程度、產品或服務的替代品以及買家對產品或服務的知識水平等因素。如果買家談判能力強，則容易對企業造成壓力。

四、替代品威脅（Threat of substitutes）

替代品的威脅是指其他產品或服務可以滿足消費者相同或類似的需求，從而減少對該產品或服務的需求。這可能會在競爭激烈的市場上導致價格下降和市場佔有率的流失。

五、現有競爭者（Competitive rivalry）

是指同行業的現有競爭者可能對公司造成的威脅。這種威脅可能來自競爭者的產品、價格、市場份額、品牌知名度、技術能力等方面。競爭者之間的競爭可能會導致價格戰、產品降價、產品創新競爭等，進而影響公司的市場地位和投資報酬率。

第四節 整合分析 – SWOT 分析

SWOT 分析的實證基礎是在 1960 年代，在企業界及學術界共同的努力下逐漸演變而成（Puyt et al., 2020）。SWOT 分析是優勢、劣勢、機會與威脅四的英文單字首字母的縮寫，分別分析企業自身的優勢與劣勢，以及企業身處競爭對手環伺之下所面臨的機會與威脅。優勢與劣勢是內部因素，屬於企業內部的策略考量；而機會與威脅則是外部因素，企業因應外在環境，需要調整的措施。SWOT 分析可以協助企業釐清所處外在環境的狀況，集中內部資源，擬定有效的因應策略及行動方案。內容敘述如下：

一、優勢（Strength, S）

優勢代表著組織的強項，特別是相對於競爭者的領先項目，例如，像是公司品牌屬性，或特定產品線的獨特銷售特點。也可能是員工素質、強大的領導力或優秀的研發團隊等。透過與競爭對手的比較，或是內部評估來發掘企業在市場上的相對競爭優勢。

二、劣勢（Weakness, W）

劣勢是指企業能力不足的地方，容易遭致競爭對手攻擊的弱點，阻礙了本身業務的發展，例如缺乏熟練人員、現金流量、財務問題或人口統計變數的改變等。

三、機會（Opportunity, O）

機會是指可以提升組織自身地位的外在環境因素，例如跨界合作的機會、市場尚未飽和、新科技的出現等。

四、威脅（Threat, T）

威脅是指外部無法掌握的因素，可能損害組織的利益。常見的威脅包括原物料成本上升、競爭者太多、政府政策等。

透過 SWOT 的內外部分析，可以進一步得出矩陣表格，這個表格就是 SWOT 策略分析，協助企業找出最適合的因應策略。由內部條件及外部環境分析，辨識企業與競爭者的相對強弱，提前掌握市場趨勢。如圖 3-2 所示：

一、S-O 策略（攻擊型策略）

根據內部優勢條件去抓住外部機會，把企業的優勢盡可能的發揮在最有機會成功的地方。

二、W-O 策略（改善型策略）

利用外部機會來改善內部的劣勢，辨識企業不足的地方，進行改善與轉型。

三、S-T 策略（緩衝型策略）

利用內部優勢條件去避免或減輕外部環境威脅造成的傷害。

四、W-T 策略（防禦型策略）

減少劣勢的暴露，避開威脅來源，保全實力，等待轉進新的機會。

		內部條件	
		優勢（S）	劣勢（W）
外部環境	機會（O）	S-O策略 優勢+機會 利用機會和優勢，發揮所長	W-O策略 劣勢+機會 利用機會，迴避劣勢
	威脅（T）	S-T策略 優勢+威脅 利用優勢，降低威脅	W-T策略 劣勢+威脅 檢視劣勢及威脅，進行改善

圖 3-2. SWOT 策略分析矩陣

第五節 量化分析 - 高階經理人問卷調查

一、研究對象、過程、及研究工具

本計畫以問卷調查的方式，郵寄問卷及親至直銷公司進行紙本問卷及實際訪查，問卷調查的對象以直銷產業高階經理人為主，問卷調查時程分為兩個階段，第一階段為郵寄，以公平會網站裡多層次傳銷管理系統的 371 家公司為母體，按照地理位置以分層隨機抽樣法抽出 50 家企業，從 2023 年 5 月 5 日以郵寄（附回郵信封）方式寄出。

本研究計畫調查目的是針對提升傳銷業銷售模式的 10 大關鍵性因素的重要性，及六大銷售模式（多層次傳銷、電子商務、零售業、社群行銷、聯盟行銷、及電視購物）的配適度進行調查，問卷題目以李克特 10 點尺度進行衡量。問卷共分為三大部分，在問卷調查說明後，第一部分是基本資料分析，包括年齡、性別、服務公司年限、及擔任職位等。

第二部分是針對提升銷售的 10 大關鍵因素進行調查，請依照該因素的重要性予以評分，從「非常不重要」給 1 分，到「非常重要」給 10 分（如表 3-1）；第三部分為六大銷售模式及 10 大關鍵因素的配適度評分表，請依照該銷售模式在分別項目的同意度，從「非常不同意」給 1 分，到「非常同意」給 10 分（如表 3-2）。

表 3-1. 銷售模式的 10 大關鍵因素重要性評比

關鍵因素	內容簡述	重要性評分(1~10分)
1. 產品策略	高品質的產品、品牌定位等	
2. 價格策略	合理的價格、高價值	
3. 通路策略	實體通路、線上線下通路整合	
4. 網路整合行銷策略	電子購物商城、app、社交媒體	
5. 促銷策略	贈品、優惠券、折扣碼等	
6. 人員銷售	親和力、信賴度、專業知識	
7. 實體商店展示	位置、店內設計、燈光、音樂等	
8. 服務品質	客戶服務、售後服務、免費退換貨等	
9. 企業形象	整體印象、好感度、公益形象	
10. 報酬制度	合理、公平、透明及激勵人的報酬制度	

表 3-2. 六大銷售模式的配適度評比

請您評估不同銷售模式在以下 10 大關鍵因素<u>表現</u>的得分， 從「非常不同意/做的很不好」給 1 分，到「非常同意/做的很好」給 10 分。						
關鍵因素	a.多層次傳銷	b.電子商務	c.實體店面	d.社群行銷	e.聯盟行銷	f.電視購物
1.產品策略						
2.價格策略						
3.通路策略						
4.網路整合行銷						
5.促銷策略						
6.人員銷售						
7.實體店面展示						
8.服務品質						
9.企業形象						
10.獎勵制度						

二、問卷調查分析方法 – 敘述統計、雷達圖、知覺定位圖

本研究計畫會根據搜集而來的問卷進行整理，再經由 SPSS 軟體獲得敘述統計分析，包括平均數、標準差、及 Pearson 相關性分析，藉此得到不同的銷售商務模式在各項關鍵因素的得分，作為後續的比較及分析。

其次是雷達圖（Radar Chart），當有幾個項目需要比較時，雷達圖能夠將多個維度的資料，映射到同一個圓心的坐標軸上，是日本企業界進行綜合評估常用的一種綜合評估法，因為所繪製的綜合圖狀似雷達，故得此名。在企業中，因為雷達圖能夠用於展現各項性能指標，經常被用於品質管理和品質改進。此外，雷達圖在針對多項維度競爭分析中被廣泛運用，可提供企業以直觀的直覺化方法，描述企業與競爭對手產品的相對關係。其優點是一目了然地顯示多個項目之間的相似性、差異和離群值，任何一組圖表中的其他不同的指標或變數，都會非常明顯地顯示出來。本研究計畫採用高階經理人評估 10 大關鍵因素，按照重要性選出 5 項關鍵因素，進行六大銷售商務模式的視覺化雷達圖分析，可以一目了然的就各項得分高低，進行優缺點及改進建議（圖 3-3 為雷達圖的示意圖）。

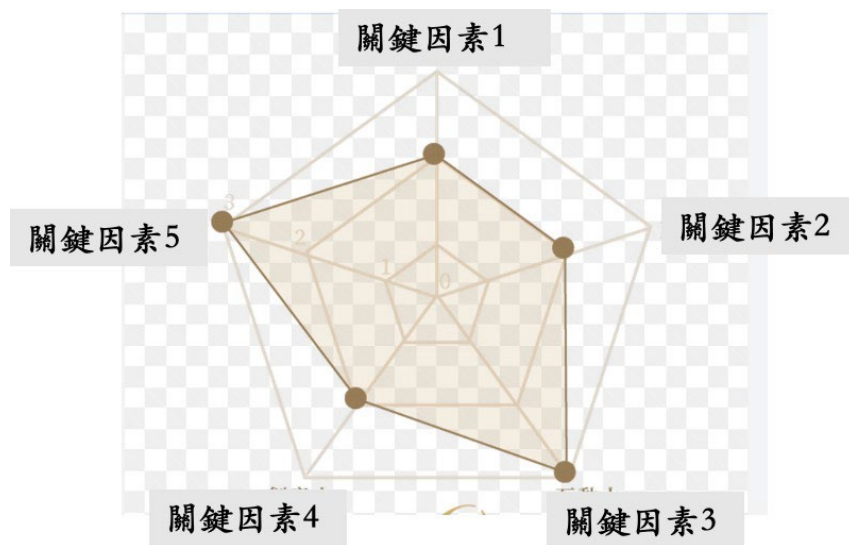


圖 3-3. 多層次傳銷六大關鍵因素得分示意圖

最後是知覺定位圖（Perceptual Map）（如圖 3-4），以消費者對某一系列產品或品牌的知覺和偏好的視覺形象化表述，目的是將消費者或潛在消費者的知覺或認知，直覺式和形象化的圖像來進行表達，特別是用在產品、產品系列、或品牌定位方面，也用於描述企業與競爭對手的相對位置。

本研究中，關於兩坐標軸的選定是以 10 大關鍵因素中，經高階經理人按「重要性」評比，以得分較高的項目，進行知覺定位圖的繪製，有助於瞭解各個競爭企業（此處為六大銷售模式）在專業經理人心目中所佔據的位置，或具有不同的印象，經分析後可以如何調整或重塑企業發展項目。

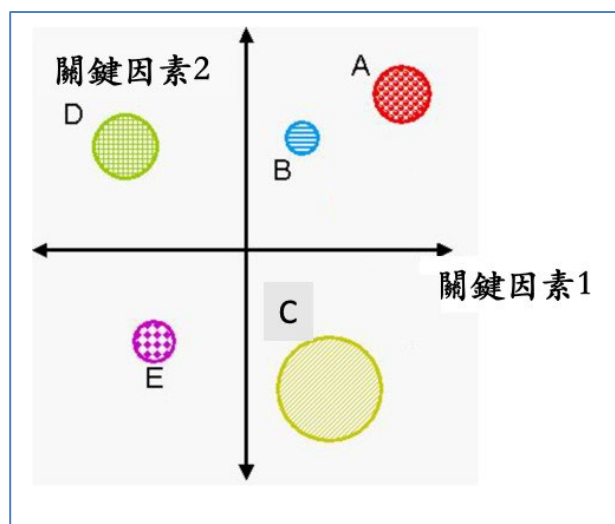


圖 3-4. 六大銷售模式知覺定位示意圖

第六節 焦點群體訪談法

焦點團體訪談法（focusing group interviewing），又稱焦點群體法，是將質化研究中的深度訪談法，延伸到小團體的訪談方法。透過此方法，相較於深度訪談法，研究者可以一次性得到大量語言或非語言資料，也可以透過參與過程，得到不同背景的成員們多元差異的觀點，以及最後產生的團體共識。焦點群體法最早由 Bogardus 在 1926 年提出，近年來逐漸大量的應用於行銷、傳播、心理、教育、健康照護及公共政策等領域，被認為可以了解民眾的感覺、看法、意見及態度對有效的方法之一（Morgan, 1997）。它可以和個別訪談法加以搭配，以彌補訪談時間的不足，並可以因為訪談成員間互動的討論，而引發更深入的研究問題探討。此方法是在互動討論的環境下，由研究者（主持人）引導受測者對於特定問題說出潛在性的感受，藉由團體成員間之互動及滾雪球（Snowballing）或爆米花作用，激發彼此新的想法，進而引發個別訪談中未能發現的想法或資料（Stewart & Shamdasani, 1989）。

在焦點群體訪談中，通常由一位主持人引導參與者參與討論，討論的題目是半結構化的，人數通常是由 5 至 10 人所組成（亦可彈性調整），執行環境應在一個舒適、不被打擾和無威脅的場域中，讓受訪者能暢所欲言分享他們的觀點、經驗和看法。這種方法的目的是獲得參與者之間的互動，以便更好地理解他們對某一主題的看法。

使用這種方法的優點可以提供深入的資訊，因為參與者之間的互動可以引發新的見解，它還可以幫助研究人員快速瞭解參與者的觀點，以快速獲得來自多方、多元化的觀點，研究者亦可觀察受訪者非口語的表達方式，如表情及手勢等，在開放式的問答下使研究者能有機會得到大量豐富的資訊。然而，使用這種方法的挑戰是，如何選擇參與者、如何處理社交壓力（當有不同意見時）、和引導參與者進行有意義的討論等，因為訪談結果可能受到參與者選擇、主持

人引導和小組動態等因素的影響，而結果的解釋可能因為參與者的主觀性而有所不同。

總結，焦點群體訪談法是一個有價值的研究工具，用於深入了解特定主題或議題的多個參與者的觀點和體驗。它在市場調查、社會科學和產品設計等領域中都有廣泛的應用。

第四章 研究成果

本研究計畫根據所蒐集的研究資料，包括 SWOT 整合分析、質性訪談及量化分析，進行整理與分析，共有 6 節，具體陳述如後。

第一節 SWOT 整合分析結果

SWOT 分析是包括企業內部分析，優勢（strength）、劣勢（weakness）；及外部分析，包括機會（opportunity）與威脅（threat）。在建立 SWOT 的整合分析圖，首先我們根據第三章所述，以行銷 4P 來分析產業的優勢和劣勢，再以五力分析及 PEST 進行外部分析，找出機會和威脅，首先我們進行產業的 4P 分析如下：

一、行銷組合 4P 分析結果：

（一）產品優勢

1. 高品質產品：直銷商通常擁有自己的研發和生產基地，能夠掌握產品品質和成本，提供高品質的產品給消費者。
2. 產品創新：直銷商可以根據消費者的需求和市場趨勢，進行產品創新和改良，以滿足不斷變化的市場需求。
3. 產品種類多樣化：直銷商通常擁有多種產品線，能夠滿足消費者各種需求，提供多樣化的選擇。
4. 產品定制化：直銷商能夠根據不同消費者的需求和喜好，提供定制化的產品和服務，提高消費者滿意度和品牌忠誠度。

（二）價格優勢

1. 相對優惠的價格：直銷商省去了傳統通路中的中間環節，能夠提供相對優惠的價格給消費者。
2. 折扣和促銷：直銷商通常會推出各種折扣和促銷活動，吸引消費者購買，提高消費者的購買意願。
3. 價格透明：直銷商的價格通常是公開透明的，消費者可以清楚地了解產品的價格和相關信息。

（三）推廣優勢

1. 口碑和推薦：直銷商的直銷員通常會透過口碑和推薦來吸引消費者，因此能夠建立較高的信任度和口碑。
2. 網路推廣：直銷商通常會透過網路和社群媒體等通路進行推廣，擴大品牌知名度和市場占有率。
3. 人的溫度：直銷透過人直接與消費者溝通，這是最直接的溫度，也是最強的推廣，各式的推廣活動還是人的連結最為重要。

（四）通路優勢

1. 全國覆蓋：直銷商通常擁有完善的營銷體系，能夠覆蓋全國各地的市場，提高產品的市場占有率。
2. 線上線下多種通路：直銷商通常會透過線上和線下多種通路銷售產品，包括實體店面、網路商城、社交媒體等，滿足不同消費者的購買需求和習慣。

根據如上的行銷組合 4P 分析，及企業內部功能（產、銷、人、發、財、資訊），我們得出產業內部的優勢及劣勢如下：

優勢（S）：

1. S1 產品策略佳：包括產品品質好、新產品創新、及產品種類多樣化。
2. S2 價格優勢：相較於市場上同類產品，例如乳清蛋白粉等，直銷產品省去了傳統通路中的中間環節，能夠提供相對優惠的價格給消費者。
3. S3 口碑傳播：多層次傳銷公司往往有些明星產品，產品品質佳，藉由口耳相傳，建立起好口碑。
4. S4 通路策略：除了傳銷商綿密的人網外，各家公司也建立網路銷售網路，加上智慧型手機的普及，較年長的產銷商也能上手，反而成為助力。

劣勢（W）：

1. W1 獎勵制度複雜難懂：一般人對多層次傳銷的內容和獎金制度缺乏理解，容易產生偏見。
2. W2 增員難度高
3. W3 企業形象：企業形象建立不易，但破壞卻很快，有人會玩弄獎金制度，誘使他人多口加入並投入大量金錢。為了衝聘階，有人可能大量囤貨，再到線上降價求售。尤有甚者，公司負責人惡性倒閉，導致旗下會員投訴無門。

二、PEST 分析結果：

（一）政治（political）

1. 政府支持：政府逐漸重視傳銷業的發展，推出多項政策措施，如放寬外國直銷商在台設立公司的限制、簡化傳銷業申請程序等，為直銷商提供更多的發展機會。
2. 競爭政策：政府強化競爭政策，推動產業競爭力提升，促進市場公平競爭，對傳銷業也有影響。

（二）經濟（Economic）

1. 電商崛起：台灣電商市場逐漸成熟，消費者購物習慣改變，直銷商需要積極應對線上競爭。

2. 外貿環境：受到國際貿易環境變化的影響，直銷商在產品進口方面可能會面臨一定的風險。物價上漲而所得卻停滯，目前台灣面臨停滯性通膨的威脅，消費者考量經濟因素。

（三）社會（Social）

消費者價值觀改變：消費者對於健康、環保、品質等價值觀念逐漸提高，直銷商需要加強對產品品質和服務的把控，符合消費者需求。台灣人口老化趨勢加劇，傳銷業需要注意老年人消費需求，為他們提供更貼近需求的產品和服務。

（四）科技（Technological）

1. 人工智慧：人工智慧技術應用越來越廣泛，直銷商可以透過人工智慧技術提高經營效率和產品銷售效果。
2. 行動支付：行動支付發展迅速，直銷商需要跟進市場變化，提供更方便快捷的購物體驗。

總的來說，台灣傳銷業面臨的政治和經濟環境相對穩定，政府支持力度不斷加強；社會和技術環境變化快速，直銷商需要不斷跟進市場變化，提高產品品質和服務水平，以保持競爭優勢。

三、五力分析結果：

以下是有關多層次產業的五力分析結果：

1. 競爭對手之間的競爭（強）：直銷產業充滿了眾多競爭對手，每個公司都在爭奪市場份額。這種激烈的競爭迫使公司不斷創新和提高效率，以吸引更多的消費者。
2. 供應商的談判能力（強）：直銷公司通常與多個供應商合作，這使得供應商在談判中擁有一定的談判能力。他們可以協助公司獲得更有競爭力的產品和價格。
3. 買家的談判能力（強）：買家在直銷產業中具有相當大的談判能力，因為他們可以輕鬆地比較不同公司的產品和價格。這迫使公司提供更具吸引力的產品和價格給消費者。
4. 替代品的威脅（中等）：儘管直銷產業有競爭，但替代品的威脅相對較低。大多數消費者喜歡直銷模式，並對替代品的切換不太敏感。
5. 進入市場的新潛力（弱）：直銷產業對於新進入者來說具有一定的障礙，包括品牌建立、分銷網絡的建立和法規合規等。這些因素使新公司進入市場變得困難。

總結，直銷產業在競爭、供應商和買家談判能力方面都很強，但對新進入者的障礙較高。這是一個激烈競爭的行業，要成功需要不斷創新和提供有競爭力的產品和價格。

四、SWOT 整合分析：

根據上述 PEST 及五力分析結果，我們得出直銷產業外部的機會和威脅如下，並將結果整理為圖 4-1 SWOT 分析整合圖。

機會（O）：

1. O1：科技發展帶來商機：例如 AI 及行動支付。
2. O2：社會價值對健康產品需求增加。
3. O3：政府政策支持。

威脅（T）

1. T1：物價上漲、經濟停滯。
2. T2：社會人口結構改變：少子化，年輕人世代代溝、老年化需求等。

	<u>優勢(S)</u>	<u>弱勢(W)</u>
內部條件	S1.產品策略佳 S2.價格優勢 S3.口碑傳播 S4.通路策略	W1.獎勵制度複雜難懂 W2.增員難度高 W3.企業形象建立不易
	<u>機會(O)</u>	<u>威脅(T)</u>
外部環境	O1.科技發展帶來商機 O2.社會價值改變 O3.政府政策支持	T1.物價上漲、經濟停滯 T2.人口結構改變

圖 4-1. SWOT 分析圖

第二節 量化分析

本計畫以問卷調查的方式，郵寄問卷及親至直銷公司進行紙本問卷及實際訪查，問卷調查的對象以直銷產業高階經理人為主，第一階段為郵寄以公平會網站裡多層次傳銷管理系統的 371 家公司為母體，按照地理位置以分層隨機抽樣法抽出 50 家企業，從 2023 年 5 月 5 日以郵寄（附回郵信封）方式寄出，至同年 6 月 24 日止，回收 4 份問卷；第二階段則以 4 位計畫主持人及共同主持人親至直銷公司進行紙本問卷及實際訪查，共計收集 69 份問卷資料，本調查資料係以「直銷產業經理人」之評價，分析結果如下所述。

一、高階經理人資本資料分析

以下是關於 69 份的樣本的基本資料分析，其中男性略多於女各半，男性略多佔 53%；年齡以 41～50 歲居多，佔 42%，其次為 31～40 歲佔，39%；在現職的年資以 5 年以下最多為 37%，其次為 6～10 年及 16 年以上，大約各佔 25%；不過他們在直銷產業的年資都有 10 年以上，其中也不乏 26 年以上（18%）；最後關於任職公司以經營營養保健食品最多佔 61%，其次是清潔用品（34%）；擔任的職位以經（副）理最多，佔 63%，而所在的部門以行銷業務部（30%）最多，其次是管理部（9%），其餘更詳盡的資料請參見表 4-1。

表 4-1. 樣本基本資料分析

項目	人數	百分比
1. 性別		
男	36	52%
女	33	48%
2. 年齡		
30 歲以下	1	1%
31～40 歲	9	13%
41～50 歲	25	36%
51 歲以上	34	49%
3. 現任公司年資		
5 年以下	18	26%
6～10 年	21	20%
11～15 年	10	14%
16 年以上	20	29%
4. 傳銷業年資		
10～15 年	23	33%
16～20 年	13	19%
21～25 年	17	25%
26 年以上	15	22%
5. 現任公司所在地		
北部	46	67%
中部	10	14%
南部	13	19%
6. 公司營業額最大的產品項目：		
營養食品	51	74%
美容保養品	1	1%
清潔用品	2	3%
健康器材	14	20%
7. 擔任職位：		
協理	1	1%
經（副）理	24	35%
總（副）長	2	3%
總（副）經理	5	7%

總監	1	1%
顧問	2	3%
處長	3	4%
執行長	2	3%
董事長	1	1%
其他	28	41%
8. 目前任職部門：		
行銷業務部	21	30%
事業發展部	2	3%
營業部	4	6%
公共事業部	3	4%
客服部	2	3%
財務會計部	5	7%
資訊部	2	3%
管理部	9	13%
總經理室	5	7%
其他	4	23%

註：有些遺漏值不予統計

二、敘述統計分析

1. 10 個關鍵因素重要性的平均數、標準差、及排序

本研究主旨擬在探討多層次傳銷和其他銷售模式之比較及分析，因此根據文獻探討提出提升直銷產業銷售的 10 大關鍵因素，並經過 69 位資深經理人根據重要性在 1~10 分中進行評比，其中最重要的是產品策略，其次為獎勵制度，排名 3~5 的因素依次為企業形象、人員銷售、及服務品質。在這些關鍵因素看法較不一致（標準差大於 2）的有價格策略（排名為 10）及實體店面展示（排名為 9），其餘更詳盡的資料請參見表 4-2。

表 4-2. 提升直銷產業銷售的 10 大關鍵因素平均數及排序

關鍵因素	平均數	標準差	排序
1. 產品策略	9.14	1.03	1
2. 價格策略	6.80	2.29	10
3. 通路策略	8.14	1.73	6
4. 網路整合行銷策略	7.91	1.86	7
5. 促銷策略	6.93	1.91	8
6. 人員銷售	8.46	1.92	4
7. 實體店面展示	6.83	2.18	9
8. 服務品質	8.26	1.34	5
9. 企業形象	8.70	1.57	3
10. 獎勵制度	8.99	1.24	2

2. 六大銷售模式在 10 的關鍵因素的平均數、標準差、及排序

本研究分析資深經理人評估六大銷售模式（分別為多層次傳銷、實體店面、電子商務、社群行銷、聯盟行銷、及電視購物）在上述 10 大關鍵因素的表現度，從 1~10 分進行評估，並計算平均數、標準差及排序，如表 4-3 至表 4-8。

以排序前三名來看，多層次傳銷表現比較好的分別是獎勵制度、產品策略、和企業形象策略，而最重視的人員銷售策略則排行第四，這項排序和提升績效的關鍵因素排序一樣；實體店面表現較好的是實體店面展示、企業形象、和服務品質；電子商務前三名關鍵因素：網路整合行銷、價格策略、及促銷策略；社群行銷和聯盟行銷的前三名關鍵因素同樣為：網路整合行銷、通路策略、及促銷策略；電視購物的關鍵因素：促銷策略、價格策略、及服務品質行銷。

從數據可以看到傳銷的高階經理人認為產業 10 大關鍵因素中的強項在獎勵制度及產品策略，企業形象表現排名第三，有點耐人尋味，留待後續討論；而實體店面的強項在商店展示、企業形象及服務品質；社群行銷和聯盟行銷的強項在網路整合行銷及通路策略，而電視購物強項是促銷策略，符合多數人看法。

表 4-3. 多層次傳銷之關鍵因素的表現度分析

關鍵因素	平均數	標準差	排序
1. 產品策略	8.43	1.30	2
2. 價格策略	6.25	2.35	10
3. 通路策略	7.39	2.02	7
4. 網路整合行銷策略	8.25	8.62	4
5. 促銷策略	6.70	2.06	8
6. 人員銷售	8.22	1.81	5
7. 實體店面展示	6.52	2.17	9
8. 服務品質	8.09	1.48	6
9. 企業形象	8.26	1.64	3
10. 獎勵制度	8.68	1.32	1

表 4-4. 實體店面之關鍵因素的表現度分析

關鍵因素	平均數	標準差	排序
1. 產品策略	7.14	1.81	6
2. 價格策略	7.09	2.02	7
3. 通路策略	6.86	2.21	8
4. 網路整合行銷策略	6.59	2.24	9
5. 促銷策略	7.54	2.04	5
6. 人員銷售	7.68	2.27	4
7. 實體店面展示	8.23	1.82	1
8. 服務品質	7.83	1.82	3
9. 企業形象	7.96	1.79	2
10. 獎勵制度	5.81	2.61	10

表 4-5. 電子商務之關鍵因素的表現度分析

關鍵因素	平均數	標準差	排序
1. 產品策略	6.39	2.19	7
2. 價格策略	7.94	2.04	3
3. 通路策略	7.67	2.03	4
4. 網路整合行銷策略	8.41	1.68	1
5. 促銷策略	8.03	1.92	2
6. 人員銷售	5.38	2.41	9
7. 實體店面展示	4.59	2.27	10
8. 服務品質	7.22	2.15	5
9. 企業形象	6.97	2.07	6
10. 獎勵制度	5.71	2.52	8

表 4-6. 社群行銷之關鍵因素的表現度分析

關鍵因素	平均數	標準差	排序
1. 產品策略	6.78	1.94	5
2. 價格策略	7.20	1.97	4
3. 通路策略	7.39	2.09	2
4. 網路整合行銷策略	7.71	1.88	1
5. 促銷策略	7.32	1.99	3
6. 人員銷售	6.01	2.32	8
7. 實體店面展示	4.72	2.24	10
8. 服務品質	6.59	2.38	6
9. 企業形象	6.43	2.31	7
10. 獎勵制度	5.72	2.39	9

表 4-7. 聯盟行銷之關鍵因素的表現度分析

關鍵因素	平均數	標準差	排序
1. 產品策略	7.00	1.82	4
2. 價格策略	6.62	2.30	5
3. 通路策略	7.23	2.16	2
4. 網路整合行銷策略	7.55	2.13	1
5. 促銷策略	7.06	2.02	3
6. 人員銷售	6.62	2.22	6
7. 實體店面展示	4.91	2.48	10
8. 服務品質	6.51	2.34	8
9. 企業形象	6.52	2.44	7
10. 獎勵制度	6.22	2.72	9

表 4-8. 電視購物之關鍵因素的表現度分析

關鍵因素	平均數	標準差	排序
1. 產品策略	6.55	2.01	8
2. 價格策略	7.43	2.25	2
3. 通路策略	7.07	2.31	5
4. 網路整合行銷策略	7.22	2.25	4
5. 促銷策略	7.86	2.16	1
6. 人員銷售	6.71	2.41	7
7. 實體店面展示	5.04	2.53	10
8. 服務品質	7.26	2.32	3
9. 企業形象	7.01	2.29	6
10. 獎勵制度	5.87	2.68	9

三、雷達圖

根據表 4-2 提升直銷產業銷售的 10 大關鍵因素平均數，以視覺化的雷達圖呈現 10 大關鍵因素（圖 4-2），並重新排序如表 4-9；接著列出前 5 大關鍵因素的雷達圖（圖 4-3），以便對六大銷售模式進行較有效率的視覺化比較；五大關鍵因素依次為產品策略、獎勵制度、企業形象、人員銷售策略、及服務品質。

表 4-9. 重新排序後的 10 大關鍵因素

關鍵因素(原序號)	關鍵因素(依排序)	平均數
1. 產品策略	A1. 產品策略	9.14
10. 獎勵制度	A2. 獎勵制度	8.99
9. 企業形象	A3. 企業形象	8.70
6. 人員銷售	A4. 人員銷售	8.46
8. 服務品質	A5. 服務品質	8.26
3. 通路策略	A6. 通路策略	8.14
4. 網路整合行銷策略	A7. 網路整合行銷策略	7.91
5. 促銷策略	A8. 促銷策略	6.93
7. 實體店面展示	A9. 實體店面展示	6.83
2. 價格策略	A10. 價格策略	6.80

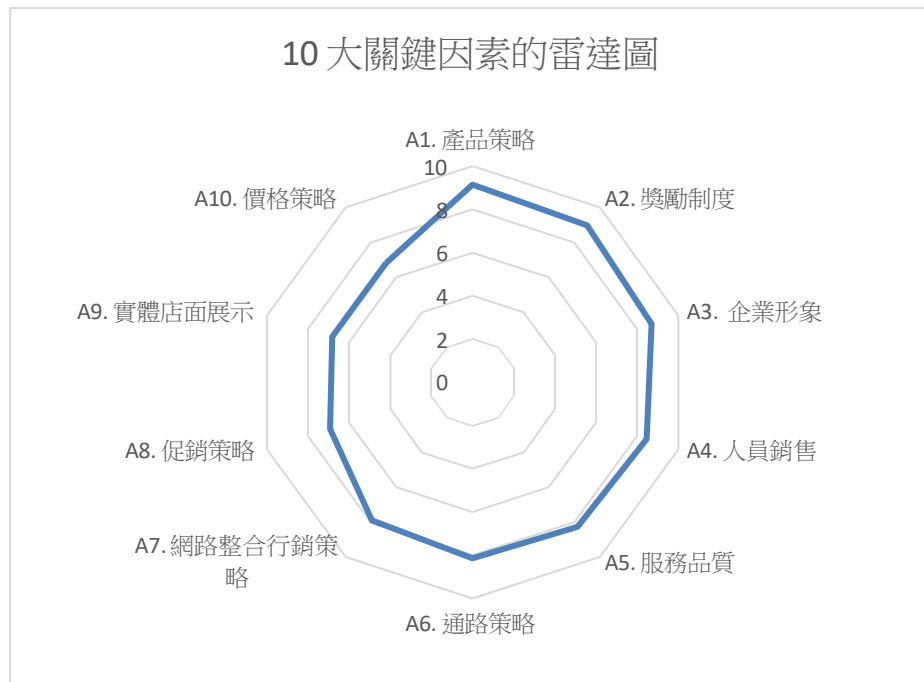


圖 4-2. 十大關鍵因素的雷達圖（以全部產業平均數來計）

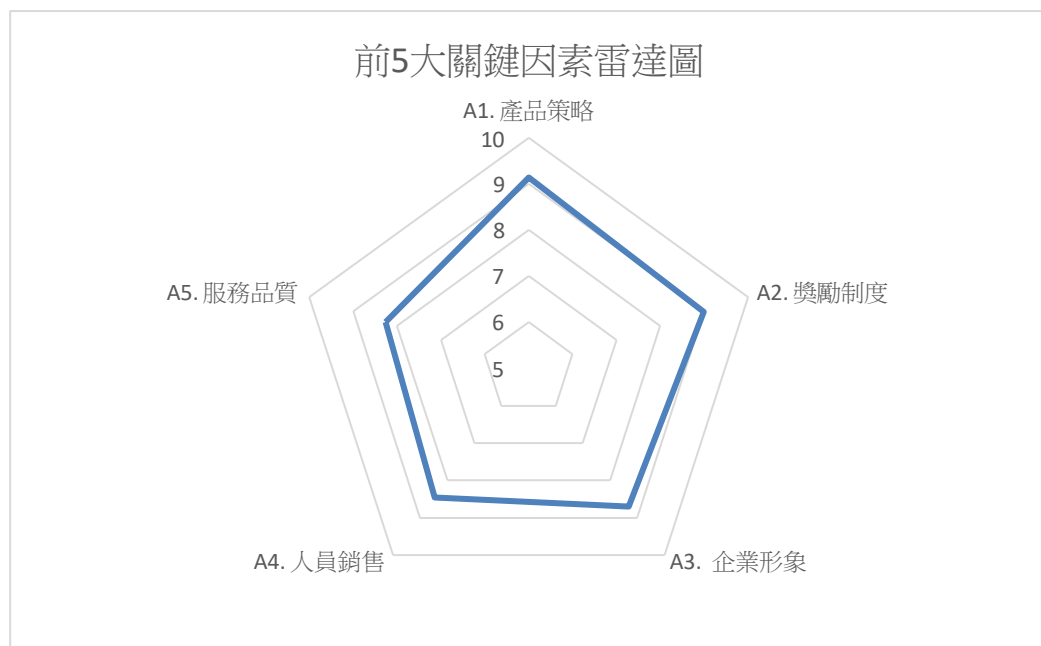


圖 4-3. 五大關鍵因素的雷達圖（以全部產業平均數來計）

承上述，我們把表 4-3 至表 4-8 的表格，整理如表 4-10，即 10 大關鍵因素中（按照重要性排序從 A1 從 A10），六大銷售模式（從 a~f）在 10 大關鍵因素的表現分數的整合表。我們可以發現，在多層次傳銷產業資深經理人的評比中，本產業在前 7 大關鍵因素的評比大部分較其他銷售模式高，表現較差的是促銷策略、實體店面展示、及價格策略。第 7 個關鍵因素（網路整合行銷）表現比較好的是電子商務、多層次傳銷、聯盟行銷、及社群行銷。而促銷策略(A8)

表現較好的電子商務和電視購物；沒有意外，實體店面展示（A9）得分較高的是實體店面；而價格策略（A10）能夠有比較靈活表現的電子商務和電視購物。

表 4-10. 六大銷售模式在 10 大關鍵因素的平均數（排名）

關鍵因素/六大銷售模式	A1. 產品策略	A2. 獎勵制度	A3. 企業形象	A4. 人員銷售	A5. 服務品質	A6. 通路策略	A7. 網路整合行銷	A8. 促銷策略	A9. 實體店面展示	A10. 價格策略
a. 多層次傳銷	8.43(1)	8.68(1)	8.26(1)	8.22(1)	8.09(1)	7.39(2)	8.25(2)	6.70(6)	6.52(2)	6.25(6)
b. 實體店面	7.14(3)	5.81(3)	7.96(2)	7.68(2)	7.83(2)	6.86(5)	6.59(6)	7.54(3)	8.23(1)	7.09(4)
c. 電子商務	6.39(6)	5.71(6)	6.97(4)	5.38(6)	7.22(4)	7.67(1)	8.41(1)	8.03(1)	4.59(6)	7.94(1)
d. 社群行銷	6.78(2)	5.72(5)	6.43(6)	6.01(5)	6.59(5)	7.39(2)	7.71(3)	7.32(4)	4.72(5)	7.20(3)
e. 聯盟行銷	7.00(4)	6.22(2)	6.52(5)	6.62(4)	6.51(6)	7.23(3)	7.55(4)	7.06(5)	4.91(4)	6.62(5)
f. 電視購物	6.55(5)	5.87(4)	7.01(3)	6.71(3)	7.26(3)	7.07(4)	7.22(5)	7.86(2)	5.04(3)	7.43(2)
平均數	7.05	6.34	7.19	6.77	7.25	7.27	7.62	7.42	5.67	7.09

如果只比較前 5 大關鍵因素，也是多層次產業資深經理人認為是影響現在及未來競爭優勢的主要關鍵因素，我們簡化如表 4-11，可以看到六大銷售模式在前 5 大關鍵因素的表現，多層次傳銷產業的表現均較其他銷售模式好，其中獎勵制度方面的平均數均較其他銷售模式高了许多。

表 4-11. 六大銷售模式在前 5 大關鍵因素的平均數（排名）

關鍵因素/ 六大銷售模式	A1. 產品策略	A2. 獎勵制度	A3. 企業形象	A4. 人員銷售	A5. 服務品質
a. 多層次傳銷	8.43(1)	8.68(1)	8.26(1)	8.22(1)	8.09(1)
b. 實體店面	7.14(3)	5.81(3)	7.96(2)	7.68(2)	7.83(2)
c. 電子商務	6.39(6)	5.71(6)	6.97(4)	5.38(6)	7.22(4)
d. 社群行銷	6.78(2)	5.72(5)	6.43(6)	6.01(5)	6.59(5)
e. 聯盟行銷	7.00(4)	6.22(2)	6.52(5)	6.62(4)	6.51(6)
f. 電視購物	6.55(5)	5.87(4)	7.01(3)	6.71(3)	7.26(3)
平均數	7.05	6.34	7.19	6.77	7.25

下方的雷達圖（圖 4-4）是可以看出除了多層次傳銷外（在每一項關鍵因素的表現都是最好的），以多層次傳銷專業經理人根據六大銷售模式及五大關鍵因素來評分，其中多層次傳銷產業表現最好的是獎勵制度，表現比較差的是服務品質；實體店面表現最好的是服務品質，表現比較差的是獎勵制度；電子商務表現比較好的服務品質，表現比較差的是人員銷售；社群行銷表現比較好的是產品策略，表現比較差的是獎勵制度；聯盟行銷表現比較好的是產品策略，得分比較低的是獎勵制度；電視購物表現比較好的是服務品質，表現比較差的是獎勵制度。

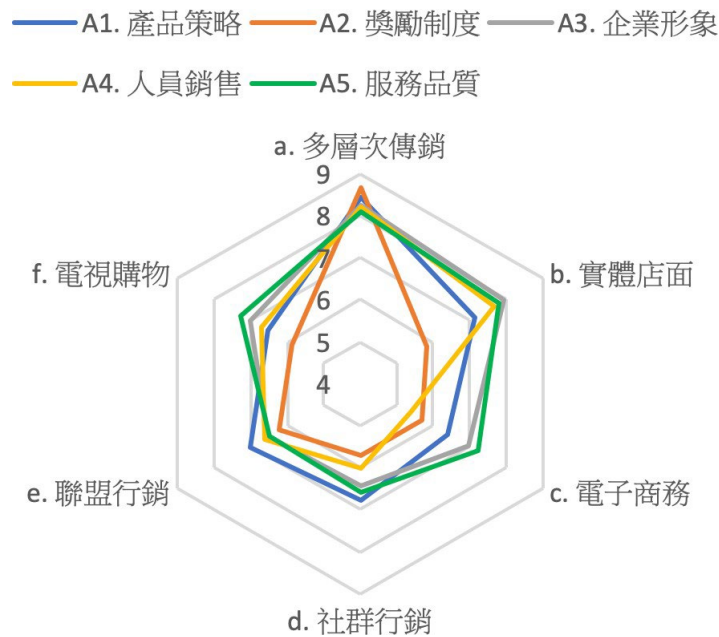


圖 4-4. 六大銷售模及五大關鍵因素的雷達圖

四、知覺定位圖

上方的雷達圖是六大銷售模式在 5 大關鍵因素的個別呈現，接著我們按照表 4-10 製作 4 個知覺定位圖，橫軸（X 軸）是產品策略（最重要的關鍵因素），縱軸是其餘 4 個關鍵因素，中線則是平均數將整個知覺定位圖分成 4 個象限，「知覺定位圖 1」是六大銷售模式在以兩個最重要的關鍵因素（產品策略和獎勵制度）為兩軸的相對位置圖，位置越往右、上，表示得分較高，以下我們逐一解說這些圖。

以下的知覺定位圖，多層次傳銷都在第一象限，顯示在這 5 大關鍵因素的表現，不僅高於平均數，也明顯高於其他銷售模式。在知覺定位圖中（圖 4-5），橫軸是產品策略，縱軸是獎勵制度，中心點是平均數，我們可以看到多層次傳銷位於第一象限（右上），表示在產品策略及獎勵制度的得分均較其他模式高，實體店面位於第四象限（右下），表示在實體店面在產品策略的得分高於平均數及其他銷售模式。

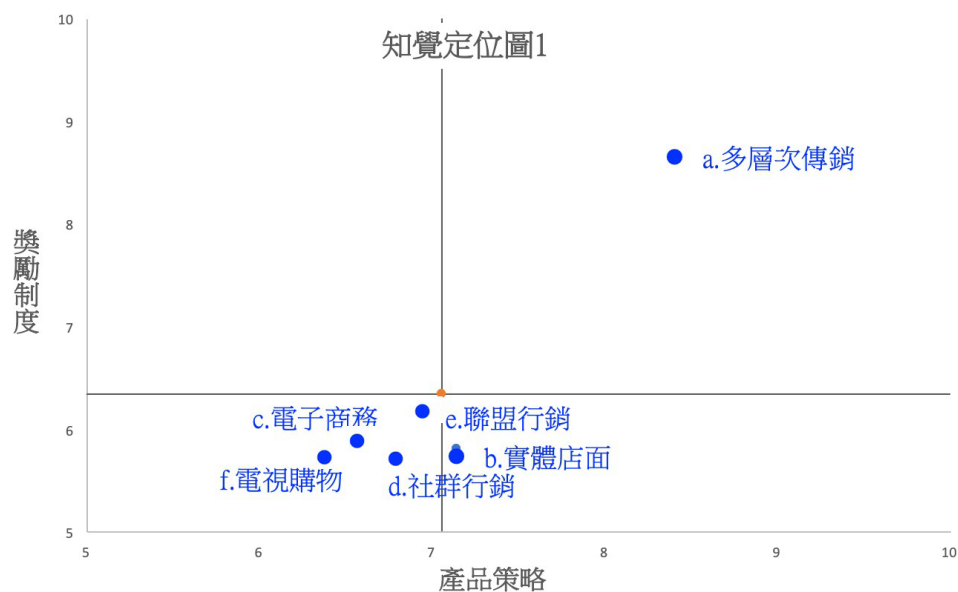


圖 4-5. 知覺定位圖（產品策略和獎勵制度）

「知覺定位圖 2」（圖 4-6）是六大銷售模式在以兩個關鍵因素（產品策略和企業形象）為兩軸的相對位置圖。位於第一象限是多層次傳銷和實體店面，表示他們在這兩項關鍵因素表現高於其他銷售模式；另一方面，電視購物、電子商務、聯盟行銷、和社群行銷在這兩大關鍵因素的表現較差（位於第三象限）。

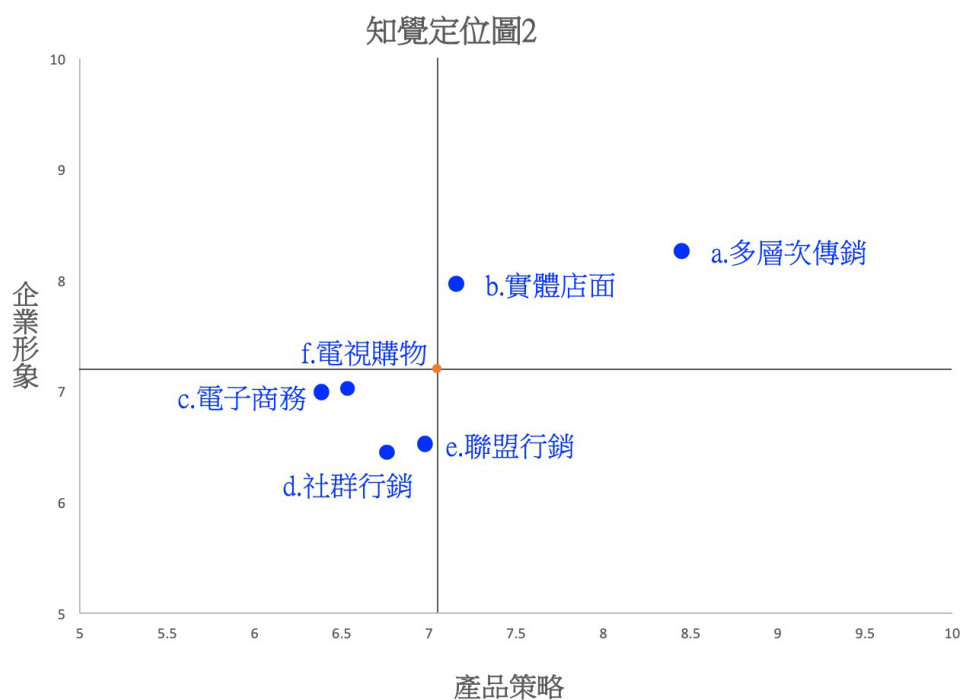


圖 4-6. 知覺定位圖（產品策略和企業形象）

「知覺定位圖 3」（圖 4-7）是六大銷售模式在以兩個關鍵因素（產品策略和人員銷售策略）為兩軸的相對位置圖。位於第一象限同樣是多層次傳銷和實體店面，表示他們在這兩項關鍵因素表現高於其他銷售模式；同理，表現較差的（位於第三象限）是電視購物、聯盟行銷、社群行銷、及電子商務（表現最差）。

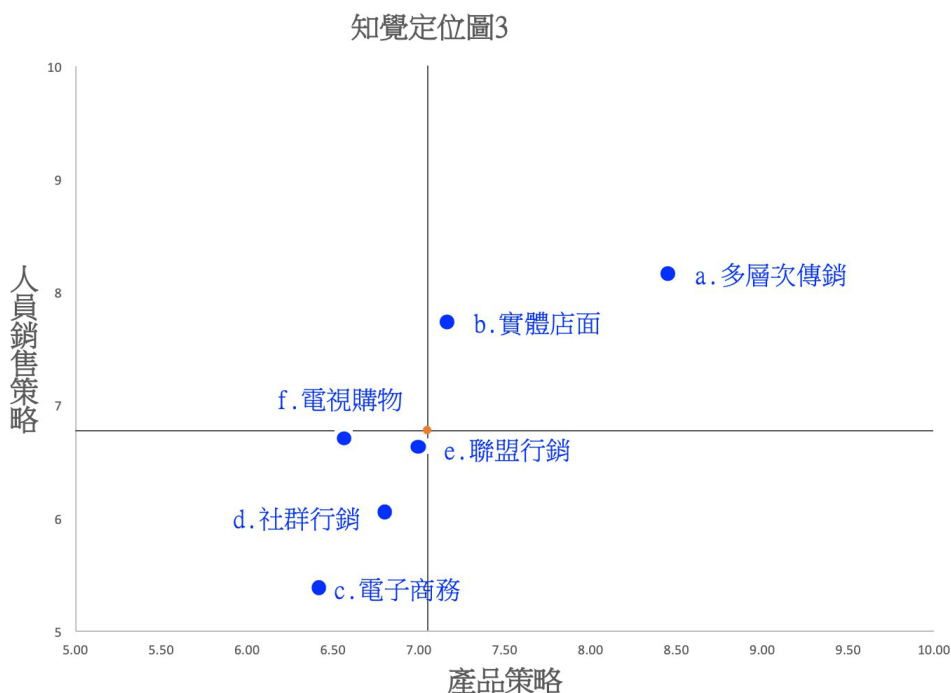


圖 4-7. 知覺定位圖（產品策略和人員銷售策略）

最後「知覺定位圖 4」（圖 4-8）是六大銷售模式在以兩個關鍵因素（產品策略和服務品質）為兩軸的相對位置圖。位於第一象限同樣是多層次傳銷和實體店面，表示他們在這兩項關鍵因素表現高於其他銷售模式；位於第二象限的是電視購物，表示他們在服務品質的得分高於其餘的三種銷售模式，即電子商務、社群行銷和聯盟行銷，後三者是位於位於第三象限，產品策略表現最差的是電子商務，服務品質表現最差的是聯盟行銷。

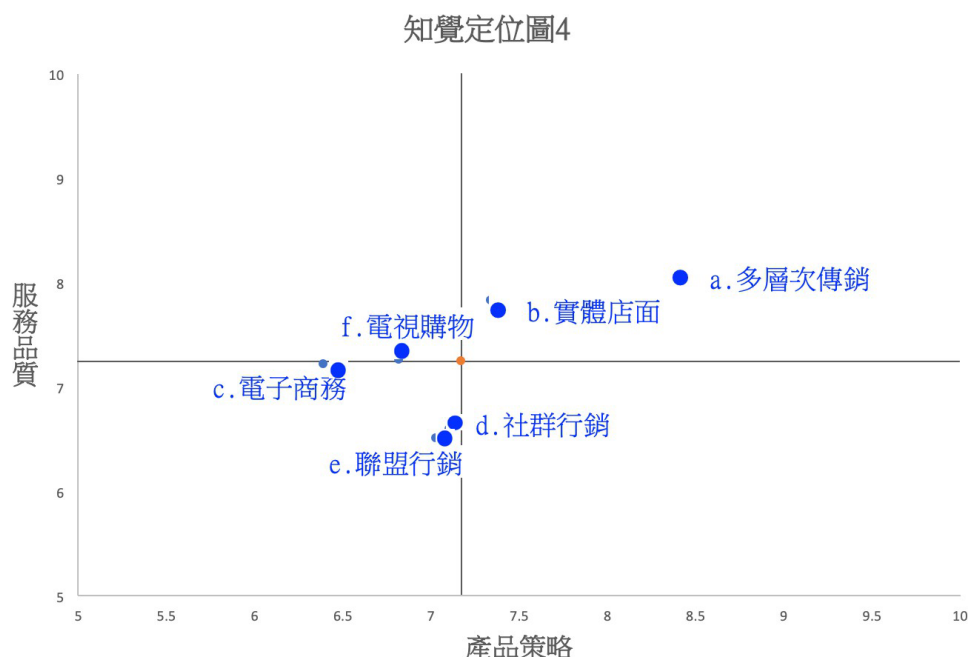


圖 4-8. 知覺定位圖（產品策略和服務品質）

第三節 質性分析 – 深度訪談

質性分析是本研究成員根據彼此討論、文獻探討、及評審委員的提問所設計出半結構式的問卷，在拜訪直銷公司進行問卷調查時，同步採用紙本及深度訪談而得到的資訊，題目及深度訪談結果如下所示：

一、請問就您的經驗來看，哪種銷售模式在未來最可能成為多層次傳銷的競爭銷售模式？

Ans：在所訪問的直銷產業資深經理人的回答中，回答最多的是電子商務及聯盟行銷，兩者合佔了一半以上的答案，其次是實體店面及社群行銷，電視購物則是被認為最不會對直銷產業造成競爭壓力（只有一位回答）。

二、請問您認為還有哪些可以提升銷售的重要因素？

Ans：多半的回答都在我們所列出的十大關鍵因素裡，整理如下：

1. 產品策略：獨特產品、產品效果，產品/品牌定位要明確。
2. 企業形象：產業形象、對傳銷業的認同。
3. 價格策略：付費便利
4. 通路策略：物流快速。
5. 領導者的特質：人格、價值觀、遠見等。
6. 管理面：因應社會的改變，招攬更多年輕人，同時思維模式也要與時俱進，接受新世代的創新思維；橫向、直向、及跨部門的溝通。
7. 資訊科技：善用自媒體、培養優秀領導人為網紅，並於 line 或 FB 等投放廣告；大數據分析及 AI 人工智慧，提升科技產品的管理效率，及消費者喜好及行為的分析；或分析新直銷商加入的趨勢，更精準的解讀資訊。

8. 其他：教育訓練、提升道德、及傳銷商的素質。

三、和其他銷售模式比較，多層次傳銷的獎勵制度（雙軌制、太陽線等）優勢和劣勢在哪裡？

Ans：在多層次傳銷業獎金的來源主要是傳銷商自己和下線的銷售業績（類似不支薪銷售員及其團隊），其中自己銷售多寡佔獎金比例極低，類似公司將行銷、銷售、和增加人員及訓練外包，這點有別於其他的銷售模式。

有些多層次傳銷公司是雙軌制，有些是太陽線，兩種制度的優缺點如下：

	優點	缺點
雙軌制	互助、人脈共享、符合人性運作、簡單、新人可快速領獎金、入門者較快速、利益極大化。	容易投機，淪為金錢遊戲，所以需要推薦與組織平衡發展。
太陽線	適合經營型領導人，是付出（業績）都有回饋、若有穩定的消費族群，易產生高收入、階級分明、適合長期經營、發展組織。	不符合現代人經營，難度較高。

2. 若是不分雙軌制或太陽線，單以多層次傳銷的獎勵制度來看，優缺點如下：

	優點	缺點
多層次傳銷的獎勵制度	團隊組織運作有凝聚力、獎金高增員容易、經過努力會有被動收入、電子商務的擴散力大。	獎勵制度會解釋不清，容易引起爭議、污名化、短期獲利不易、打入的族群範圍較為侷限、人會玩弄獎金制度、門檻低，人員素質參差不齊。

四、貴公司在納入電子商務之後，獎勵模式做了哪些修正，以持續維持競爭優勢？

Ans：有些公司並沒有做出調整，有些公司調整的項目有推出特惠產品、推廣活動、及教育訓練，內容如下：

項目	內容
特惠產品	● 推出專屬直播間或網站的特惠產品 ● 提出線上才有的特惠及獎勵辦法
推廣活動	● 增加線上特惠促銷方案 ● 增加社群推廣 ● 增加純消費者的加入
教育訓練	● 在教育訓練端做跟進，讓會員熟悉線上和線下不同操作 ● 增加訂貨管理與線上學習，事業分享模式

第四節 質性分析 – 焦點群體訪談

實施時間：2023.11.06

實施地點：優世德會議室

參與人數：11 人

此次焦點群體昨天會於 2023 年 11 月 6 日，邀請 11 位多層次傳銷的專家一同與會，針對本研究的問題點及部分研究結論請教各位專家（如圖 4-9），訪談座談會題目及答案如下所述。

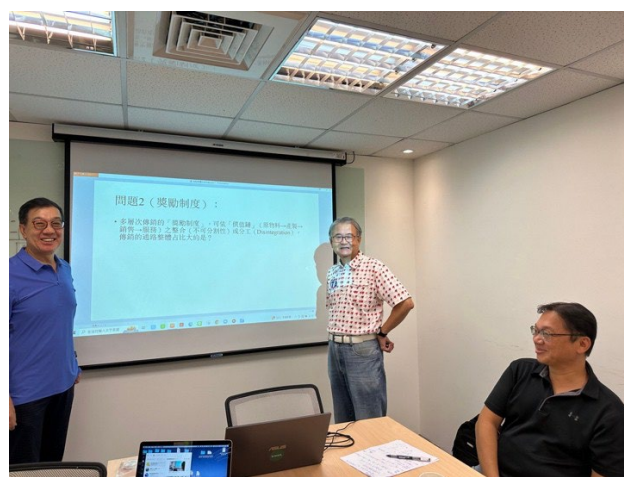


圖 4-9. 焦點群體座談會現

一、關於直銷和多層次傳銷的定義，業界的看法如何？

Ans：直銷指的是直接銷售，多層次傳銷是上線和下線間還有層級，至於確切的定義可以參考世界直銷聯盟關於多層次傳銷的定義，如「直銷(Direct Selling)指以面對面且非定點之方式，銷售商品和服務。直銷者繞過傳統批發商或零售通路，只透過銷售員的人脈從顧客接收訂單，並從生產商那裏直接出貨到買家手中。」。

多層式直銷（Multi-Level Marketing）中，直銷員除了依靠銷售貨物獲取利潤外，更可自己招募培訓其它的下屬直銷員，其所得的來源不僅包含其本人的銷售所得，還包括自其名下所構建的網路產生的銷售額中切取一塊按一定比例計算出來的額外所得，這就是和單層次直銷最顯著的區別。

二、上述其他銷售模式的挑戰，您建議多層次傳銷還可以做哪些改變，以達到永續經營的目標？

Ans：根據專家的意見，整理如下：

1. 企業形象的提升：做好直銷商的管理，提升素質、服務及形象；其次公司應多做慈善公益活動，提升大眾的正面形象，好感度、信任度、及從業人員歸屬感及向心力。
2. 發展 ESG：在產品源頭配合碳中和及注重公平交易。
3. 會員培訓及招收：配合新世代的行銷輔助，提高年輕人經營意願。
4. 守法治，保障消費者與直銷人員權益。
5. 產品策略：產品簡單化、產品是傳銷的根基，永續經營首要之務便是產品力。
6. 獎勵制度及活動獎金制度設計：必須讓傳銷商有實質收入才能留人，方有機會永續經營。

三、關於多層次傳銷的獎勵制度，按照一般產業「價值鏈」（原物料→產製→銷售→服務）之模式，傳銷的通路整體占比大約是？

Ans：以多層次傳銷產業來說，成本(100%)扣掉原物料(約 25%)，再扣掉管銷人事等費用（約 12～25%），能夠核發的獎金額度合理來看不會超過 50%。

四、以其他的五大銷售模式在未來最可能成為多層次傳銷的競爭銷售模式，請問您的看法是？

Ans：聯盟行銷雖然有網紅明星，往往能創造傲人的業績（尤其在中國大陸），但畢竟沒有那麼普遍，還不足以構成威脅，倒是網路行銷模式，因為可以克服時間和地點銷售的限制，往往在制定行銷策略也比較靈活，特別是隨著科技工具的推陳出新，從電腦、iPad、手機應用程式、VR、AR、元宇宙等，電子商務模式的銷售力不容小覷。

五、從問卷分析的結果，影響銷售競爭模式的 10 大關鍵因素如下（按重要性排序），請問您的看法？

Ans：問卷結果對 10 大關鍵因素的分析，大致上沒有問題，尤其是前兩個因素，產品策略和獎勵制度。在這 10 個關鍵因素以外，領導者特質和公司管理因素，也是影響銷售的主要因素。

第五章 結論與建議

一、研究結論

面對現代商業社會商業競爭下，尤其是其他銷售模式（例如，實體店面、電子商務、社群行銷、聯盟行銷、電視購物等）來勢洶洶的競爭，以及 Z 世代年輕消費族群的出現，傳銷公司該如何應對。本研究根據過去的文獻探討、質性及量化的研究，包括多層次產業內外部分析、高階經理人問卷調查分析，經過資料分析結果的統計分析、雷達圖分析及定位圖分析，關於多層次傳銷模式在現代社會商業競爭下如何永續經營之對策，研究發現如下：

（一）不同銷售模式的競爭力

電子商務與聯盟行銷是多層次傳銷值得注意的競爭模式，電子商務因為科技的發展及消費習性的改變，例如，無線網路、手機 app 應用、便利性，多層次傳銷業者也朝這方面整合；而網紅經濟當道，網紅多半光鮮亮麗，粉絲數及影響力大，也促使聯盟行銷的發展潛能不容忽視。

其次，實體店面及社群行銷也是值得注意的銷售競爭模式，前者的優勢顯而易見，容易建立企業形象及消費者信任，不過專家意見也認為實體店面不是人人可以經營，這也是從事多層次傳銷商的優點，入門門檻較低；社群行銷由有共同價值的消費者所組成，優勢是容易精準行銷及通路的優勢。

電視購物被資深經理人認為較不具威脅的銷售模式，因其為大眾行銷模式，行銷費用龐大，且不易為年輕人所接觸，不過仍有其在促銷策略的優勢。

（二）影響銷售的關鍵因素

本研究根據四大構面（行銷組合、服務行銷、組織因素、及人力資源）提出 10 個影響銷售模式的關鍵因素，包括產品策略、價格策略、通路策略、網路整合行銷策略、促銷策略、人員銷售、實體店面展示、服務品質、企業形象及獎勵制度，並根據本研究結果，得出其中最關鍵的 5 項因素依序為：產品策略、獎勵制度、企業形象、人員銷售、及服務品質。這 10 大關鍵因素，專家意見大致肯定，尤其是排名第一的產品策略，更是多層次傳銷的根基。

比較值得討論的企業形象，在問卷調查中，資深經理人都給予極高的評價，但是在訪談中，企業形象也是他們認為最需要提升的。其實並無矛盾之處，前者是他們根據自己對產業或公司經營方式給予高度肯定，後者可能是根據他們所認知社會大眾的看法，認為多層次傳銷在產業或公司的形象，有再提升的必要。

雖然根據本研究結果（雷達圖、知覺定位圖），多層次傳銷在這 5 個關鍵因素的得分均高於其他產業，但是除掉選樣偏誤（selection bias）的因素（即問卷調查是由多層次傳銷資深經理人所填寫），我們可以發現實體店面在產品策略、企業/商店形象、人員銷售、及服務品質佔了不少優勢；電子商務的優勢在

服務品質及通路策略，可能的原因是退換貨策略及商品配送進度透明；社群行銷的優勢明顯在產品策略及通路策略，應該和其能夠自由及靈活的選擇產品販售有關；而聯盟行銷的優勢在產品策略及獎勵制度，除了有可以靈活選擇最新或季節性產品的優勢外，獎金也是不容小覷。

最後，對於提升銷售競爭力的因素，除了這 10 大關鍵因素外，專家訪談意見還包括領導人特質、公司管理層面、自媒體應用（例如，網紅，及社群媒體投放廣告）、科技應用（AI 人工智慧及大數據分析）、及教育訓練以提升員工及傳銷的素質及科技應用能力。

（三）SWOT 整合分析

經過行銷整合 4P 分析及企業功能分析，我們得出多層次傳銷產業的優勢在產品策略（產品種類及品質）、價格策略（CP 值高）、通路策略（實體及網路）及口碑傳播；劣勢方面則為獎勵制度複雜難懂、增員難度高、及企業形象建立不易。此外，以 PEST 及五力分析結果，我們得出外部環境機會在科技所帶來的商機、消費者注重健康的價值觀的改變、及政府政策的支持；而外部環境的威脅則為經濟的挑戰及人口結構的改變（例如，少子化）。

二、研究建議

1. 不同銷售模式的結合

雖說是不同的銷售模式，但也並不完全無法相容。例如，電子商務銷售模式，多年來一直是實體店面銷售和多層次傳銷模式最大競爭威脅之一，但是多層次傳銷模式近年來已經善用公司網頁及手機 APP 進行銷售，帶給消費者最大的便利。

其次，傳銷上也是善用社群媒體進行行銷及維持團隊關係（例如，line）雖然在應用的廣度上並不普遍。最後，後起之秀網紅經濟帶動的聯盟行銷，尤其在產品策略選擇的靈活性（也意味著沒有公司/品牌的忠誠度），及大量粉絲的追捧，銷售速度極快，雖然不是人人都能成為大網紅，不過許多的小網紅或素人網紅，這倒不失為多層次傳銷公司拓展銷售模式的一個機會。

2. 提升銷售競爭力的關鍵因素

本研究提出提升銷售競爭力的 10 大關鍵因素，及 5 大關鍵因素，其中為首的就是產品策略，有些傳銷公司能夠異軍突起，也是因著獨特的產品（例如，力匯公司的胎盤素產品），因此若能以 AI、大數據分析消費者需求的趨勢，快速研發產品，才能滿足或解決消費者的需求。

其次，本研究要提出的建議是企業形象的提升，這也是在訪談中，資深經理人多次提及的，尤其是提升社會大眾對直銷產業的看法，這可以藉由公益活動、ESG 的發展、提升傳銷商的素質、及公司形象廣告的投放，提

升社會大眾對多層次傳銷產業的認識，此外，也要呼籲政府在法令上，嚴格限制非法傳銷，避免社會大眾的誤解，波及無辜守法業者。

3. SWOT 策略

根據上述 SWOT 整合分析，我們擬定的策略如下：

攻擊型策略（優勢機會策略，SO）為使用線上訓練課程、利用社群經營增加產品曝光率、利用社群分享自身經營及使用產品經驗、透過創新產品搭配人員直銷互動的溫度，以增加銷售動力，讓公司有更強的優勢去爭取用科技發展帶來的商機；改善型策略（劣勢機會策略，WO）為使用影片講解獎勵制度、舉辦大眾型公益活動，例如路跑等運動賽事；緩衝型策略（優勢威脅策略，ST）為開拓老年、年輕族群的市場、強調產品有效性以降低價格敏感性、加強正向口碑傳播、提升顧客知覺價值、有效應對物價膨脹的威脅、及強調公司價值與效益；最後防禦型策略（劣勢威脅策略，WT）為減少負面新聞事件、強化現有客戶定著率。

三、研究限制與未來研究方向

本研究的限制如下，第一是不同銷售模式的範圍，根據文獻資料，本研究提出和多層次傳銷模式競爭的五大產業，包括電子商務、實體店面、社群行銷、聯盟行銷、及電視購物，並未涵蓋其他可能的銷售模式；另外，由於每個銷售模式的範圍太大，因此無法做準確或更細部的比較，即使多層次傳銷產業涵蓋的範圍也很廣（產品別也不同），因此建議未來研究方向可以以同一產品別的產業進行比較，或是同一銷售模式下，以更小的業別，例如，百貨業、保險業、或連鎖房仲業，這樣在進行比較時（例如，獎金制度），會比較明確。

第二，在影響銷售的關鍵因素方面，本研究根據文獻列出 10 大關鍵因素，雖獲得專家的肯定，但還是無法涵蓋其他因素，例如，科技應用、教育訓練等。未來研究建議，應根據專家意見及文獻探討，列出更多影響因素，經過幾輪專家意見評比，逐步篩選，以得出確切的關鍵因素。

第三是選樣偏誤（selection bias），乃是由樣本有偏差現象而導致的認知偏誤所產生的。由於本研究調查對象是多層次產業的資深經理人，即使他們對這個產業有一定的見解，但是對其他產業的了解有限，因此在填答問卷時，會有認知偏誤，導致多層次傳銷的銷售模式在主要的關鍵因素得分明顯高於其他銷售模式。不過扣除掉這個認知偏誤，以相對分數來看其他銷售模式，本研究結果仍有相當可靠的參考價值；其次本研究的目的乃是要提升多層次傳銷的銷售競爭力，因此能夠邀請到接近 70 位的專業資深經理人進行問卷調查及訪談，這個研究結果足具代表性，對多層次傳銷產業具有相當大的貢獻度。後續研究建議，可以納入傳銷商的調查，因為他們直接做為多層次傳銷公司和消費者的橋樑，並且本身也具經營者的身分，如果納入他們的意見，對提升多層次傳銷競爭力的研究可以有全方面的了解。

綜合上述，本研究貢獻為從質性及量化的研究方法，對多層次傳銷產業與其他銷售模式競爭力之比較及分析，根據研究結果提出其他五大競爭銷售模式及 10 大關鍵重要因素，並進一步做交叉分析，以量化分析及知覺定位圖來比較他們在最重要關鍵因素比較優劣，並以視覺化圖示說明；此外本研究對多層次傳銷產業進行內外部分分析及 SWOT 分析，並根據訪談專家意見，進一步提出策略建議，本研究結論可以做為提升多層次傳銷銷售模式的研究在理論和實務上的重要貢獻。

附錄、問卷調查題目

一、銷售模式的 10 大關鍵因素重要性評比

以下是針對提升銷售的 10 大關鍵因素進行調查，請您依照該因素的重要性予以評分，從「非常不重要」給 1 分，到「非常重要」給 10 分。

關鍵因素	內容簡述	重要性評分 (1~10 分)
1. 產品策略	高品質的產品、品牌定位等	
2. 價格策略	合理的價格、高價值	
3. 通路策略	實體通路、線上線下通路整合	
4. 網路整合行銷策略	電子購物商城、app、社交媒體	
5. 促銷策略	贈品、優惠券、折扣碼等	
6. 人員銷售	親和力、信賴度、專業知識	
7. 實體店面展示	位置、店內設計、燈光、音樂等	
8. 服務品質	客戶服務、售後服務、免費退換貨	
9. 企業形象	整體印象、好感度、公益形象	
10. 獎勵制度	合理、公平、透明及激勵人的獎勵制度	

二、六大銷售模式的配適度評比

以下是六大銷售模式及 10 大關鍵因素的評分表，請您依照該銷售模式在分別項目的同意度，從「非常不同意」給 1 分，到「非常同意」給 10 分。

1. 多層次傳銷：安麗、如新等。
2. 實體店面：百貨公司、量販店、專賣店等。
3. 電子商務：momo 購物、蝦皮商城等。
4. 社群商務：臉書、Line 群組等。
5. 聯盟行銷：透過部落格、Youtube 網紅的銷售連結，可得推薦獎金。
6. 電視購物：東森電視購物、momo 購物、ViVa 購物

請您評估不同銷售模式在以下 10 大關鍵因素表現的得分， 從「非常不同意/做的很不好」給 1 分，到「非常同意/做的很好」給 10 分。						
關鍵因素	a.多層次傳銷	b.電子商務	c.實體店面	d.社群行銷	e.聯盟行銷	f.電視購物
1.產品策略						
2.價格策略						
3.通路策略						
4.網路整合行銷						
5.促銷策略						
6.人員銷售						
7.實體店面展示						
8.服務品質						
9.企業形象						
10.獎勵制度						

參考書目

一、中文部分

1. 公平交易委員會（2021），<https://www.ftc.gov.tw/internet/main/doc/docDetail.aspx?uid=488&docid=17092&mid=488>。
2. 公平交易委員會（2014），〈認識多層次傳銷管理法〉，<https://www.ftc.gov.tw/upload/%E8%AA%8D%E8%AD%98%E5%82%B3%E9%8A%B7%E7%AE%A1%E7%90%86%E6%B3%95.pdf>
3. 世界直銷聯盟（2022），〈What is direct selling〉，<http://www.wfdsa.org/>。
4. 白榮吉、蕭穎謙、黃雅琳、胡以暄、陳巧婷、林家祺（2017），網路品牌經營關鍵成功因素之個案研究，管理資訊計算，6 卷 1 期，頁 62-75。
5. 安侯建業 KPMG（2020），〈2020 年全球零售趨勢〉，<https://kpmg.com/tw/zh/home/insights/2020/12/tw-kpmg-global-retail-trends-2020.html>。
6. 江義平、林家毅、黃智彙（2018），O2O 營銷模式採用行為與決策因素探究，創新與管理，14 卷 2 期，頁 21-62。
7. 行政院主計總處（2023），〈110 年電子商務統計結果〉，https://www.dgbas.gov.tw/News_Content.aspx?n=3602&s=231865。
8. 何學庸、林金燕、張軒瑄（2009），廠商參與國際旅展之目標、功能與績效滿意度之相關研究：以航空公司及旅行社觀點為例。休閒與遊憩研究，3 卷 2 期，頁 101-133。
9. 吳麗玲（2021），多層次傳銷組織成功關鍵因素之探討，國立臺灣師範大學，高階經理人企業管理碩士在職專班(EMBA)碩士論文。
10. 呂政璋、耿筠（2016），農產品全球經營發展之關鍵成功因素研究，商管科技季刊，17 卷 3 期，頁 357-374。
11. 李聖賢、林鴻洲、鄭麗雪（2014），探討男性保養品購買意願影響因素之研究，行銷評論，11 卷 3 期，頁 227-252。
12. 林育如（2022），〈東森購物網去年營收 283.2 億，今年度力拚 456 億〉，產經新聞 2022/01/19，<https://www.1111.com.tw/news/jobns/143710>。
13. 林淑惠（2023），〈蝦皮購物雙 11 瞄準集客式行銷商機，直播及分潤計畫雙管齊下〉，工商時報 2023/11/06，<https://www.ctee.com.tw/news/20231106700934-430503>。
14. 林淑惠（2023），〈電商第一家 富邦媒全年業績破千億〉，中時新聞網 2023/01/11，<https://www.chinatimes.com/newspapers/20230111000199-260202?chdtv>。
15. 周文玲（2007），顧客對銷售人員喜愛對品牌忠誠度影響：知覺信任與知覺專業之角色，多國籍企業管理評論，1 卷 2 期，頁 105-125。
16. 直銷世紀（2022），〈2021 台灣直銷前 10 大業績搶先報〉，<https://www.dscentury.com/magazine/341750>。
17. 邱繼智（2006），連鎖企業管理，華立圖書股份有限公司。

18. 信義房訊知識（2023），〈全台藥局比小七多、營業額持續走高〉，
<https://www.sinyinews.com.tw/dailynews/newsct/11288?sinyisid=MjAyMzA%204MTUxMjU2NTc2MzM=>。
19. 侯曉君（2022），國立成功大學圖書館的社群媒體運用現況，國立成功大學圖書館館刊，31 卷，頁 87-103。
20. 范有寧、黃心惟、陳靜枝（2012），以數位口碑為基礎之流行性商品銷售預測模式，資訊管理學報，19 卷 1 期，頁 27-50。
21. 財團法人台灣網路資訊中心（2022），〈2022 年台灣網路報告〉，
<https://report.twnic.tw/2022/>。
22. 張書豪（2010），顧客自發公民行為：個人對商店與銷售人員之多層次分析，商略學報，2 卷 2 期，頁 125-140。
23. 陳品全、邱奕嘉（2021），裂變行銷的探究-以 RE 紅包為例，商管科技季刊，22 卷 3 期，頁 375-404。
24. 彭思舟、林憬、郭宜蓁（2011），化妝品產業顧客忠誠之影響，顧客滿意學刊，7 卷 2 期，頁 189-221。
25. 陳建宏（2022），〈破解三大痛點美而快攜手直播教父搶攻上兆新市場〉，遠見雜誌 2022/03/21，<https://www.gvm.com.tw/article/88144>。
26. 黃營杉、洪順慶、黃思明、陳健祥、富峰、陳素、葉龍、曾瑞玲（1993），各國對多層次傳銷事業之管理政策比較研究，行政院公平交易委員會。
27. 經濟部統計處（2022），〈網購市場順勢躍升新高，成長率優於整體零售業〉，https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=9&html=1&menu_id=18808&bull_id=9673。
28. 蔡念中（2019），數位經濟時代下的臺灣購物頻道產業之發展現況與展望委託研究採購案，台灣經濟研究院（計畫委託機關：國家通訊傳播委員會）。
29. 蔡尚勳（2023），〈iKala 發布 2022 網紅行銷趨勢報告〉，經濟日報 2023 年 3 月 27 日，<https://money.udn.com/money/story/10860/7060210>。
30. 蔡茹涵（2023），〈下個零售之王誕生—超級藥局〉，商業週刊 2023 年第 1858 期，頁 56-60。
31. 歐宗殷、洪志洋、林哲瑋（2018），深度學習於智慧零售預測模型之研究：以便利商店時效性商品為例，科技管理學刊，23 卷 3 期，頁 69-91。
32. 羅淑芳（2014），文化創意品牌形象與環境氛圍對消費者購買意願影響，行銷評論，11 卷 3 期，頁 203-225。
33. OOSGA (2023)，〈台灣社群媒體現況：2023 年社群平台發展趨勢、用戶分佈數據〉，<https://zh.oosga.com/social-media/twn/>。

二、英文部分

1. Bäckström, K., & Johansson, U. (2017). An exploration of consumers' experiences in physical stores: comparing consumers' and retailers' perspectives in past and present time. *The international review of retail, distribution and consumer research*, 27(3), 241-259.

2. Behera, M. P., & Mishra, V. (2017). Impact of store location and layout on consumer purchase behavior in organized retail. *Anvesha*, 10(1), 10-21.
3. Bhatti, A., Akram, H., Basit, H. M., Khan, A. U., Raza, S. M., & Naqvi, M. B. (2020). E-commerce trends during COVID-19 Pandemic. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(2), 1449-1452.
4. Bogardus, E. (1926). The group interview. *Journal of Applied Sociology*, 10(4): 372-382.
5. Chaudhari, J., & Mistry, S. (2010). Multi Level Marketing: Does it lead to exploitation of relationships?. *QUEST-Journal of Management and Research*, 1(2), 3-7.
6. Chen, J. H., Tsao, S. H. & Chyou, J. T. (2019). Investigating the key factor of virtual personal brand in e-commerce: A case study of “Myhomes”. In *Proceedings of The 19th International Conference on Electronic Business* (pp. 263- 271). ICEB, Newcastle upon Tyne, UK, December 8-12.
7. Chen, T. Y., Yeh, T. L., & Chen, H. Y. (2017). Effect of Consumers' Emotional State on Their Impulse Purchase on e-Marketing. *商略學報*, 9(3), 141-162.
8. Cheng, X., Gu, Y., & Shen, J. (2019). An integrated view of particularized trust in social commerce: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 45, 1-12.
9. Colla, E., & Lapoule, P. (2012). E-commerce: exploring the critical success factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(11), 842-864.
10. Cullen, A. J., & Taylor, M. (2009). Critical success factors for B2B e-commerce use within the UK NHS pharmaceutical supply chain. *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (11), 1156-1185.
11. Forrester. (2020). US Affiliate Marketing Forecast, 2019 To 2024. <https://www.forrester.com/report/US-Affiliate-Marketing-Forecast-2019-To-2024/RES154998>
12. Jansen, T., van Lier, A., & Van Witteloostuijn, A. (2009). On the impact of managerial bonus systems on firm profit and market competition: the cases of pure profit, sales, market share and relative profits compared. *Managerial and Decision Economics*, 30(3), 141-153.
13. Jin, H. J., Moon, S., & Cho, S. M. (2022). Effects of access to food retailers and convenience of public transportation on residents' fresh food intake and body mass index. *Journal of Transport & Health*, 26, 101408.
14. Kim, J. H., & Hyun, Y. J. (2011). A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 424-438.
15. Mayasari, I., Haryanto, H. C., Wiadi, I., Wijanarko, A. A., & Abdillah, W. (2022). Counterfeit purchase intention of fashion brands: The personal values and social

- aspect of consumers as determinants. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 24(1), 1-24.
16. McNair, M. (2002). Trends in large scale retailing. *Retailing: Critical Concepts*. London, New York: Routledge, 105-117.
 17. Morgan, D. L. (1996). Focus groups as qualitative research (Vol. 16). Sage publications.
 18. Porter, M., (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, March/April.
 19. Puyt, R., Lie, F. B., De Graaf, F. J., & Wilderom, C. P. (2020). Origins of SWOT analysis. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 17416). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
 20. Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. *marketing intelligence & planning*, 13(9), 4-15.
 21. Rosario, A. M. F. T., & Cruz, R. N. (2019). Determinants of innovation in digital marketing. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8(1), 1722-1731.
 22. Saeed, S. (2023). A Customer-Centric View of E-Commerce Security and Privacy. *Applied Sciences*, 13(2), 1020.
 23. Sammut-Bonnici T, Galea D. PEST analysis. In: Cooper PSCL, editor. Wiley encyclopedia of. Management: John Wiley & Sons, Ltd.; 2014.
 24. Singh, P., Katiyar, N., & Verma, G. (2014). Retail shoppability: The impact of store atmospherics & store layout on consumer buying patterns. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3(8), 15-23.
 25. Sokolova, K., & Kefi, H. (2020). Instagram and YouTube bloggers promote it, why should I buy? How credibility and parasocial interaction influence purchase intentions. *Journal of retailing and consumer services*, 53, 101742.
 26. Statista. (2021). Affiliate marketing spending worldwide from 2015 to 2022. <https://www.statista.com/statistics/1095173/affiliate-marketing-spending-worldwide/>
 27. Stewart, W. D., and Shamdasani, N. P. (1989). Focus group: Theory and practice. Sage Publications, Inc..
 28. Suman, S., & Khan, B. A. (2022). Affiliate Marketing in a Digital Environment: A Review. *Journal of Marketing and Management*, 13(2), 1-9.
 29. Tsimonis, G., & Dimitriadis, S. (2014). Brand strategies in social media. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(3), 328-344.
 30. Wells, J. R., Danskin, G., & Ellsworth, G. (2018). Amazon. com, 2018. Harvard Business School Case Study, 716-402
 31. Xintian, L. (2021). Evaluation of the impact of brand self media content marketing on consumers' brand attitude. *Academic Journal of Humanities & Social Sciences*, 4(12), 67-70.

32. Zhang, J. Z. (2021). The brand advantage that will lure shoppers back to stores. *MIT Sloan Management Review*, 63(1).
33. Zumstein, D., & Kotowski, W. (2020, April). Success factors of e-commerce-drivers of the conversion rate and basket value. In *18th International Conference e-Society 2020* (pp. 43-50).



財團法人多層次傳銷保護基金會