创新商业模式之研究——以葡众直销公司为例

The Study on Business Model Innovation : A Case Study of Pro-Partner Company

李留源[*1] 张力[2] 吴岱儒[3] Chaiprasit Kanokporn[4]
泰国坦亚武里皇家理工大学[14]，泰国暹罗大学[2]，台湾正修科技大学[3]
泰国巴吞他尼府 兰实-那空那育路 孔鹤街区 39 村 1 号，12110
Liou Yuan Li[1] Li Zhang[2], Tai Ju Wu[3], Chaiprasit Kanokporn[4]
Rajamangala University of Technology Thanyaburi[14], Siam University[2], Cheng Shiu University[3]
39 Village No. 1 Rangsit-Nakornnayok Road Klong 6 Thanyaburi Pathumthani, Thailand 12110
Email : liou_y@rmutt.ac.th

摘 要

葡众直销是台湾地区著名直销品牌，本研究的动机系在借着实务与理论对照与呼应，提供营运企业主未來经营公司发展之參考，本研究以葡众直销为例，将商业模式四个构面为基础（价值主张、顾客接口、基础设施、成本效益），导入 SWOT 分析交叉评估及探讨，帮助公司重新思考经营策略，发现全新的机会，创新公司商业模式，以达成获利极大化之目的。本研究使用次级资料来验证众直销公司的商业模式。通过研究得出，质量好价格高的产品适合放入直销通路，大众熟悉惯用的产品，可让消费者主动选择。只有产品线区隔清楚，切入不同的客层，同时企业集团扩大消费者群体，才能使母公司从传统跨足直销具有意义。

关键词： 直销，商业模式，SWOT 分析

Abstract

Among direct selling companies, Pro-Partner is the most famous brand in Taiwan. Based on the business model of four dimensions (value proposition, customer interface, infrastructure, cost-effectiveness); introduce SWOT analysis to explore and help companies to rethink its business strategies, find the new opportunities, innovate business model to achieve the goal of profit maximization. The innovative business model combined with SWOT analysis will enhance some direct sellers to assess the robustness of its market position, which is hoping to find new opportunities from the current point in the business model. Through research, it is concluded that products with good quality and high price are suitable for direct sales channels, and the public is familiar with the products they are used to, allowing consumers to actively choose. Only when the product lines are

20 พฤษภาคม 2563 / 4 ตุลาคม 2563 / 26 มีนาคม 2564
20 May 2020 / 4 October 2020 / 26 March 2021

clearly separated and cut into different customer segments, while the enterprise group expands the consumer group, can it make the parent company's move from traditional direct sales meaningful.

Keywords : Direct Selling, Business Model, SWOT Analysis

绪论

根据直销世纪（2017）报导，直销本质面来说，85%以上的大陆直销公司是偏向资金盘的操作模式，对产品的研发再投入是偏低的。产品力偏弱，产品独特性基本是炒作而成，市场团队经营者单靠事业导向，路是走不长远的。随着市场的变化，消费者的日益成熟，要立足中国，大陆直销公司必然要从资金盘的操作模式转变成产品盘的操作模式，这是市场发展规律必走之路。大陆厂商取得发酵硬体设备相对容易，但乳酸菌发酵技术，如菌种存活率、发酵定质率等仍落后台湾整体约5～10年，目前葡萄王集团总发酵产能约280吨，龙潭新厂100吨新产能，目前在做无菌测试，预计7/2019进行量产，除代工中国益生菌产品外，将加速海外代工市场布局。近期将透过半成品食品出货至东协市场，亦取得欧美知名药厂的益生菌产品代工订单，预估2019年12月起海外市场单月营收贡献达1,600万元。而葡萄王生技预计2019年7月启用的桃园龙潭新厂。新厂外，印着「生物科技研究所」七个字，这里未来要挑战百亿营收的研发重镇。原本中坜厂二八六公吨发酵产能，已是全台最大产能，但随直销业务成长，产能逐渐满载，一四年便规画龙潭新厂。龙潭厂一期将新增一百公吨产能，未来还能逐步扩建到三八六公吨。新厂启用、有新产能后，葡萄王要靠进军海外市场抢新生意。他锁定的第一个海外市场，便是东协。国内葡萄王本身具有产品开发能力，透过成立子公司葡众，将实体店面买葡萄王产品的被动式销售，转进直销通路，让会员主动出击，为国内保健食品直销厂商第一名，因此是国内值得研究的直销案例。商业模式创新乃是在既有产品资源下，如何提升客户及公司价值的一套系统方法。直销主要是由有组织、有训练的直销商以「口耳相传」的方式，将产品的特性、功能与益处，推荐给消费者，是采用「推」的策略，对于区隔市场顾客，采取满足顾客的价值利益，以不设店铺展示及不雇用业务员，而采辅导产品爱用者逐步成为销售者(直销商)之方式，建构完整销售网(虽有若干直销公司采店铺合并经营者，但亦不脱离「人员网络」创造销售之模式)。因此有别于一般行业的业务员销售制度，聘雇业务人员且业务代表「只卖不买」的状况。直销公司的「消费型直销商」，一般来说本身就是消费者，「事业型直销商」则同时是消费者和推销员的角色。直销议题的研究一般都聚焦在创新商业模式的右边循环个环节的研究，让直销的收益流优化，至于创新商业模式的左边循环，因商业模式创新往往涉及价值链的连结与重组，并非单纯开发一个新产品或新流程，他被竞争对手模仿的可能性也就较低，因此创新的商业模式式来自合作伙伴的连结关系被低估，组织原有的产品或资源，透过合作伙伴的新连结或关系重组，就有可能产生新的价值。例如NU skin直销业者透过“三波连动”的策略，每两年有一个热销产品上市，上市时分三波上市，结合盘商商机及饥饿行销策略，让经营者可赚三次“大钱”，

这种创新商业模式推动所需关键资源，关键活动以及寻找支持上述两项的关键协力厂商，以及所产生成本流，皆较少被探讨，因此本研究针对国内直销品牌葡众，除因葡众与母公司葡萄王共生互补，葡萄王以一条龙方式负责制造与研发，另葡萄王属于上市柜公司，较易从公开资讯进行资料搜集，另外也因葡众在国内直销市场上，仅次于国外安丽直销品牌，算是台湾直销品牌的代表。故本研究以吴岱儒(2017)的研究基础上加深研究葡众及葡萄王为主要研究对象，验证分析其所构筑的创新商业模式。

本研究计划拟完成下列目的：

1. 本研究的进行，可了解直销业信任行为的运作机制，此将有助于直销业顾客关系之建立与维持，所得结果除了可作为实务运作之参考外，亦可为相关理论提供一个较为整合性之分析，此乃本研究目的之一。

2. 经由本研究之进行，除了可藉之探讨影响顾客信任与直销公司信任、直销商信任、顾客再购意愿之构念，并验证其在研究上的意涵，所得结论亦可为后续研究提供更进一步的分析基础，此乃本研究目的之二。

3. 由于直销服务人员与顾客的关系，是维系直销服务的重要表征，因此直销服务人员之特质、专业性、可亲性等加上顾客对直销业之公司信任、人际信任演重要角色。因此透过本研究的进行，相关结论应可为直销实务工作者的参考，此为本研究计画目的之三。

文献探讨

1. 商业模式

本研究采用亚历山大·奥斯瓦尔德（Alexander Osterwalder）于2012年著作的《获利世代》一书内，提及的商业模式为定义：就是描述一个组织如何创造、传递及获取价值的手段与方法。亚历山大·奥斯瓦尔德（Alexander Osterwalder, 2012）指出，透过四个构面、九个要素，系统化地组合成商业模式，得以解释公司的获利逻辑。依照文献，可将商业模式大致上分为四个构面，可细分为九个要素，如表1所示：

表1 商业模式要素汇总

构面	要素	定义	说明
价值主张	价值主张（Value Propositions, VP）	以种种价值主张，解决顾客的问题，满足顾客的需要。	价值主张是顾客找上这家公司，而不找别家公司的原因。可以解决顾客的问题，或是满足顾客的需求。
顾客界面	目标客层（Customer Segments, CS）	企业或组织所要服务的一个或数个客群。	顾客是所有商业模式的心脏。如果没有(可带来获利的)顾客，任何公司都不可能存活太久。
	通路（Channels, CH）	价值主张透过沟通、配送及销售通路，传递给顾客。	公司利用沟通、配送、销售等通路，与顾客建立起来往的接口，这些通路在顾客经验中扮演了重要角色。
	顾客关系（Customer Relationships, CR）	跟每个目标客层都要建立并维系不同的顾客关系。	一家公司应该要弄清楚，它想跟每个客层建立什么样的关系型态。所谓的顾客关系，范围从个人到自动化关系都有可能。
基础设施	关键资源（Key Resources, KR）	想要提供及传递前述的各项元素，所需要的资产就是关键资源。	每个商业模式都需要关键资源。这些资源让企业得以创造并提供价值主张、接触市场、与目标客层维系关系，然后赚得收益。
	关键活动（Key Activities, KA）	运用关键资源所要执行的一些活动，就是，也就是一个公司要让其商业模式运作的最重要必办事项。	一个公司想要经营成功，就必须采取这些最重要的行动(关键活动)。如同关键资源一样，必须要有关键活动，一个企业才能创造并提出价值主张、进入市场、维系顾客关系，然后赚得收益。
	关键合作伙伴（Key Partnership, KP）	有些活动要借重外部资源，而有些资源是由组织外取得，也就是要让一个商业模式运作，所需要供应商及合作伙伴。	公司之间形成伙伴关系有很多原因，而伙伴关系也成为许多商业模式的基石。建立伙伴联盟的原因，不外是让商业模式最适化，或是减低风险，或是取得资源。

表1 商业模式要素汇总（续）

构面	要素	定义	说明
成本效益	收益流（Revenue Streams, R$）	成功地将价值主张提供给客户后，就会取得收益流（必须扣除成本才是利润）。	如果顾客是商业模式的心脏，那么收益就是动脉。每个收益流都有不同的订价机制，例如统一订价、议价、拍卖、由市场供需决定、由数量决定，或是收益管理。
	成本结构（Cost Structure, C$）	各个商业模式的元素都会形塑成本，也就是运作一个商业模式，发生的所有成本	创造并传递价值、维系顾客关系、产生收益，全都会发生成本。如果能弄清楚关键资源、关键活动、关键伙伴关系定义，这类成本就会比较容易计算。

资料来源:《获利世代》，早安财经文化。制表：本研究整理

2. 创新商业模式

克里斯汀生等作者于 2008 年哈佛商业评论指出(Clayton, 2008)，欲建立或翻新一个成功的商业模式，可从传统的商业模式简化之。根据文献指出，商业模式创新需要结合四个要素才能创造价值:顾客价值主张、利润公式、关键资源和关键流程(基础设施)。尤其，当组织面临了产业中重大的剧变，例如:科技，组织流程、资源整合等，旧有的商业模式将不敷因应，会大大的影响组织的运作，进而需进行商业模式的再造。波士顿顾问公司针对商业模式的转变，提出了相关建议：企业可以从推动方向（Impetus）及重点（Focus）两个部分进行思考。推动方向关心的是，企业想要进行破坏式创新，或是为了抵抗旧有产业的经济衰退。而重点则是指要留在核心事业，或者移动到非核心的新市场。在两大因素的交互作用下，形成包括再发明者、独行者、适应者及冒险者四种类型。（一）再发明者：推动方向是抵抗旧有产业的经济衰退，重点则专注原企业核心事业。在经济增长前景不明朗的情况下，公司必须重塑其客户价值主张，并重新调整其业务，以实现盈利的新产品。例如日本的索尼陆续退出笔电及手机市场后，尝试重回技术原点、加强产品创新，以及重新确立核心业务等方法挽救颓势。（二）适应者：推动方向是抵抗旧有产业的经济衰退，重点则往非核心事业移动，探索相邻企业或市场。比如雄狮旅游，透过欣讲堂，建构实体交流平台。（三）独行者：推动方向是寻找新成长产业，重点则专注核心事业。主要在扩大潜在的成功核心业务，设置新的标准，彻底改变自己的行业。（四）冒险者:推动方向是寻找新成长产业，重点往非核心事业移动，探索相邻企业或市场。其难度及风险较大，但相对的回报率也高。例如阿里巴巴从原本的购物平台转变成网路金融平台，成功创造出网路公司新面貌。

SWOT分析

S、W、O、T 四个字母所分别代表的意义为组织内在环境的优势（Strengths）与劣势（Weaknesses）、组织外在环境的机会（Opportunities）及威胁(Threats)，SWOT 分析可做为组织进行策略管理之规划时，掌握组织所面临的内、外在环境，常用的分析架构。

研究方法

1. 研究架构

本研究以次级资料分析与结构式访谈法深入探讨，以打造一家公司创新的商业模式，进而提高获利，增加市场占有率。本研究访谈之题目，系以亚历山大·奥斯瓦尔德(Alexander Osterwalder)著作的《获利世代》内所订定之题目为主，将商业模式四个构面(九个要素)为基础，导入 SWOT 分析交叉评估，分析的结果将可设计出创新的商业模式。

在 Dyer 与 Wilkins(1991)对 Eisenhardt(1989)个案研究方法论的学术辩论中，Eisenhardt 的多重个案分析是属于实证主义学派的论述。她主张，与人有关的社会科学知识(social science)，可以如同自然科学(nature science)一般，找出趋近普遍性的原理与原则(如白努力定律、相对论等)，故知识可以被化约为客观(objective)的变数关系，并以命题(proposition) 来呈现，以供他人进行验证。简言之，实证主义学者相信，唯有透过建构普遍 性命题的探索，社会科学研究才能被不断地往前推进，我们对社会现象的知识 也才得以累积。由此可见，追求普遍性的知识原则是实证主义研究的终极目 标。因此，Eisenhardt(1989)强调，个案研究必须藉由多个案间的跨个案比较，以理论为基础，找出个案间的各种可能关系(如类别间关系/构面间关系/成 对间关系)，并利用复现原则，推导出一般性的可验证命题，以供后续实证研究。

2. 研究对象

本研究以葡众直销为例，来验证该公司创新商业模式之成功，而该公司最大的优势来自于母集团葡萄王拥有卓越的研发技术与生产质量，才能提供完善稳定的产品与后勤支持。而从会员的结构观察，近来有年龄年轻化其北部会员比重增加的趋势，启动成长转强，营收持续看旺。若以同样的速度成长下去，估计 2019 年，葡众可望成为台湾第二家业绩破百亿的直销企业。葡众可说是近年来表现最亮眼的直销公司，排名仅次于安丽，稳居本土第一大。有人将葡众的成绩归功于其母公司葡萄王生技的背书与奥援，该公司早年的「《康贝特》喝了再上」、「《葡萄王灵芝王》一粒 10 元有找」的广告，透过电视强力放送，让「葡萄王」3 个字深植人心，葡众可以顺利借光，照亮前路。然而，传统企业包括药厂、生技厂转投资成立直销公司的，葡萄王不是第一家，一开始葡众也是经历过一番风风雨雨，何以如今却是经营最成功的一家？关键在于葡萄王和葡众顾好各自的专业，凡事让专业的来。1969 年成立的葡萄王生技，专业自然是研发制造。与公司同一天诞生的「康贝特口服液」，长销近半世纪，陪着台湾社会见证经济起飞的奇迹；1991 年，葡萄王生物中心成立，转型成保健食品公司，进一步提升研发及生产功能。

在研发方面，除与国内学术界及研究机构合作，进行产品研发、功能验证及制程改良，并拥有多项关于樟芝、香杉芝、乳酸菌、抗生素及猴头菇的专利权。生产方面，拥有 47 座大小型酰酵槽，合计高达 281 吨的酰酵产能，堪称全台第一，供应葡萄王母公司、葡众企业、上海葡萄王及代工厂商各项保健食品素材原料。1997 年推出保健食品代表作「灵芝王」，以每粒 10 元有找的价格，轰动灵芝市场。1999 年「樟芝王」上市，除了是全球第一家量产樟芝菌丝体，也是国内樟芝第一品牌及全球樟芝菌丝体最大生产厂商。2015 年更领先全球，成为第一家量产猴头素 A 的公司，积极开发改善神经退化市场。近年葡萄王也开发猴头菇、蝉花等创新原料，「只有我们能规格化并量产。」。葡萄王表示，尽管蝉花发酵菌丝体产品至今受法规限制未能在台湾上架，但透露已通过美国食品药物管理局（FDA）新膳食成分（NDI）认证，也已上架电商平台亚马逊开始试水温，随着新厂启动研发能量再放大，未来葡萄王暴红的产品很可能就来自这里。不只如此，葡萄王核心技术是微生物发酵量产技术，包括益生菌和灵芝、樟芝等真菌类产品，随未来新厂启用，除了强化研发角色，也能再挹注新产能，加速集团营收成长。

当葡众创造了台湾本土直销业传奇，母公司葡萄王却风波不断，其一是劣药事件、其二是工厂废水溢流遭罚，都代表有 46 年历史的葡萄王，除了业绩高成长，内控与管理仍需加强。加上葡萄王公司更核心的问题在于接班问题。现任董事长曾盛麟是半路接班，他的大哥曾盛阳、上海葡萄王前总经理，原本是第一顺位接班人，但上海业绩一直没有起色，2010 年葡萄王前董事长曾水照召回在英国工作的曾盛麟，自此接班发生变化。曾盛麟在曾水照过世后正式接班。但 2015 年初，上海葡萄王才重组经营团队，曾盛阳更在 3 月公告申让 2500 张的葡萄王股票，减少持股，从葡萄王退休。这都代表着葡萄王的经营与所有权仍在变化中。曾盛麟在公司内部大刀阔斧改革，电脑化、年轻化、引进绩效管理等，改革幅度相当大，例如有近一半员工是曾盛麟回台后重新招募，新旧血有融合也有冲突，这些都是葡萄王二代接班后的挑战。

根据《直销世纪杂志》公布 2018 年直销数据显示，国内前十大直销企业营收规模接近 516 亿元， 其中安丽(Amway) 仍稳居市场龙头， 营收 103.7 亿元，葡众则紧跟在后，营收 87.2 亿元，表现相对出色。其中，安丽业绩在连续增长 9 年后，2017、2018 年连续 2 年出现负增长，显示电子商务正对直销产生冲击，特别是年轻人消费几乎移转到线上。

观察 2018 年大举跃升至第三名的力汇(RIWAY)，营收 67 亿元，2008 年成立于新加坡，2012 年进入台湾市场，主打单一品项鹿胎盘胶囊，不断升级其产品配方，产品走高单价策略，经营渠道则不做电商不鼓励直销商当网红，以传统方式培养销售人员。反之，以电商经营模式为主的美安(Shop.Com)，近年来营收稳健在 40~50 亿元，仍无法有效突破 50 亿元的销售门槛。整体而言，虽 2018 年国内前 10 大直销企业名单与 2017 年相当，但排名已充分洗牌且互有更迭，能确保长期业绩名列前茅的直销品牌，将成为直销会员选择的优先考虑。然而葡众产品线 SKU 仅不到 30 几项，却能创造出如此业绩，归因于团队组织运作及产品研发生产质量等优势。2018 年为葡众 20 周年庆，其企业总部的启动，让会员有更多教育空间训练，官方 APP 上线，使得近

年来葡众会员有年轻化与北部营收比重增加的趋势。统计至 2018 年底，葡众总会员人数约 21 万人，已接近国内直销市场的天花板，需要更多种类品项刺激需求。

故本研究以葡众直销为例，来验证其成功之创新商业模式。而葡萄王的投资评等维持买进，目标价由 225 元调升至 250 元，潜在涨幅 17%，理由如下：

中国保健品联合稽查，已于 4/2019 中旬结束，预估 2019 年上海 BU 年增 40%~50%；(2) 龙潭新厂预计 7/2019 量产，高毛利益生菌产品获中国客户采纳，海外代工亦将增加。

在台湾传销产业营业总额大约 720 亿元，多层次传销之公司数量为 352 家，其中本土公司占比约为 84.5%,，外商公司则仅占 14.5%。全台传销商总人数同时段达 211.9 万人，平均每 10 人就有 1 人从事多层次传销产业，又以女性为大宗，共计 142.58 万人，占所有传销商人口达 67.39%。前几大直销公司中，葡众不仅是唯一的本土面孔，也是最年轻的，更是产品数最少，葡众仅以目前 25 种产品，但 21 万名会员成为国内直销业第二名，市占率约 12%。再依据文献中波士顿顾问公司对于创新商业模式的转变分类，依企业推动方向及重点所区分再发明者、独行者、适应者及冒险者四种类型，葡萄王生技公司成立葡众直销，是专注原本核心事业基础上，寻找新成长新价值的直销商业模式，属于独行者类型的创新商业模式，本研究汇整整理葡众直销公司商业模式图，如图 2。

<table>
<tr>
<td rowspan="2">关键合作伙伴

国家生技医疗产业策进会</td>
<td>关键活动
业务拓展活动
表扬活动
训练活动
海外研习获动</td>
<td rowspan="2">价值主张
葡众公司定位：以「科技」、「健康」、「希望」为基础，透过葡萄王生技制造出，国家级认证食品，如「年度食品金质奖」、「国家生技医疗品质奖」「SNQ 国家品质标章」。</td>
<td>顾客关系
会员直销商及其直接推荐之会员直销商累积达 30 万积分，当月小组 8 万积分，个人 4000 积分，即晋级经理直销商

会员管理系统</td>
<td rowspan="2">目标客层
产品爱好者：男性补给，女性保养，银发乐活，学龄儿童，素食保健
事业推广者</td>
</tr>
<tr>
<td>关键资源
供应商母公司葡萄王生技有研发制造能力
19 项专利</td>
<td>通路
直销通路</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">成本结构：直销商佣金，产品成本及制造利润，管销费用</td>
<td colspan="2">收益流：直销商入会费 1000 元
直销商向葡众购买产品</td>
</tr>
</table>

图 2　葡众直销公司商业模式图

研究结果

1. 现行商业模式分析如下：

（一）价值主张:以「科技」、「健康」、「希望」为基础，透过葡萄王生技制造出，提供国家级认证直销食品。

（二）目标客层:从大约 14 万会员结构观察，近来有年轻化与北部比重增加的趋势。

（三）通路:直销通路是透过「人」的方式来销售产品，其产品具备话题性、独特性、重复消费性等三个特色才符合直销通路的需求。3.重复消费性: 「康贝儿(N)乳酸菌颗粒」是葡众 No.1 的产品，一年贡献 30%的总业绩，相当于一个月卖出 10 万盒，经人体消化吸收后在健康促进的改善有明显效果。消费者觉得物超所值愿意重复购买,且长期使用;推广者因有利润而持

续经营,产生良性的消费循环。因此「康贝儿(N)乳酸菌颗粒」「995 生技营养品」、「樟芝益菌丝体生技营养品」是葡众前 3 大明星商品，占葡众 60%营收。

（四）顾客关系：至 2018 年底葡众超过 21 万名会员，消费者对品牌的忠诚度高。

（五）关键资源:母公司葡萄王生技拥有研发制造能力，并拥有 19 项专利。

（六）关键活动:传销事业需要定时定点聚会，才能扩大事业版图，所以跟业务拓展有关的活动皆予以定期举办，并要求直销商定期定点定时活动。

（七）关键合作伙伴:关键合作伙伴就是母集团葡萄王生技，拥有卓越的研发技术与生产质量，才能提供完善稳定的产品与后勤支持。除葡众超过 21 万名会员的自有通路外，另有完整药房、药妆店实体和虚拟网路、电视购物通路。

（八）收益流:葡众成立于 1982 年，从 2011 年到 2018 年收益流分别为 26、37.7、46.1、56.5、62.8、91.85、93.88 、91.83 亿元，成为台湾本土最大的直销公司。估计 2019 年，葡众可望成为台湾第二家业绩破百亿的直销企业。

（九）成本结构:依据葡众总经理曾美菁表示，葡众产品利润有 53.3%是回馈给会员，相较于一般传销业的奖励约 30-35%来的高，但因葡萄王生技公司持股葡众直销 60%股权，因此再研发制造销售一条龙情况下，成本结构不一定比同业高。

而葡众于 2018 年 4 月推出的高单价减肥产品《神纤潘多拉》，每盒售价 1.5 万元，上市 3 天即断货，直到 2018 年 8 月底才恢复销售，但因时序进入冬季导致需求下滑，2018 全年仅销售 9,780 盒。葡众自 2019 年 3 月起，推出减重新生活竞赛，促使会员购买《神纤潘多拉》产品加入竞赛， 2019 年 1 月和 2 月每月销售 200～300 盒， 2019 年 3 月和 4 月 已逐渐增加至 1,200~1,300 盒，随进入夏季传统旺季，预计单月销售达 1,500 盒，若以直销单价 15,595 元计算，单月可望贡献 2,300 万元。此外，葡众于粉丝团推出快闪产品热销，预计今年规划推出多项新产品(含平价快闪)，包括芦荟凝胶、护手霜、口腔喷液、牙膏、摄护腺保健品、宠物保健品等。预计 2019 年葡众成长 5%。

由于中国保健食品仍在成长阶段，上海厂产能利用率已满载，第一阶段 50%扩产，已于 2018 年 8 月如期开出，液剂产能由单月 900 万瓶至单月 1,500 万瓶；片剂产能由由单月 2,300 至单月 9,500 万粒；粉剂由单月 800 至单月 1,200 万条，可支撑上海葡萄王 4.5 亿~5 亿元人民币营收。然而，受到胶原蛋白原料缺货影响部分产品供货，亦导致 2018 年上海葡萄王营收 3 亿元人民币，略低于原先预期。2 项新制剂产品，包括以胶囊咖啡填充保健品形式的胶囊线，以及液态铝箔包，仍待销售考验。然而，上海葡萄王除微商客户 TST 庭秘密，以及中国前五大直销商尚赫(约 15~20%)外，2018 年起陆续新增包括：遇美、胡庆余堂(中药起家)、山东达因等，年营收贡献可望达 1,000 万人民币以上的潜力客户。随客户重启拉货，目前在手订单约 8,000 万人民币(2Q18 营收 7,200 万人民币)，出货可望于 5/2019 起加速成长。此外，因应龙潭新厂

即将投产，4Q18 益生菌产品已获主要客户 TST 采纳(11~12/2018 出货约占 4 成)，其余中国客户亦于 1Q19 推出益生菌新产品。过去上海葡萄王营收 80%来自于胶原蛋白(原料外购)，20%来自角豆。未来随着自产益生菌原料/成品增加，毛利率可望进一步提升。预估 2019 年上海葡萄王营收成长 40~50%，其中新产品出货 TST 约成长 20%，龙潭新厂出货益生菌约 10%，其余 20%来自新客户贡献。

2. 葡众直销公司商业模式导入 SOWT 分析交叉评估：

本研究将 SWOT 分析与商业模式图结合，可针对组织的商业模式及其构成元素，做出精确的分析和评估。表 2 及表 3 为商业模式要素与 SWOT 分析评估，系以次级资料评估公司的商业模式元素是否可以改变或创新的营运获利方向。

表2 商业模式要素与 SWOT 分析评估(优、劣势)

构面	优势	劣势	葡众直销评估
价值主张	价值主张与顾客区需求一致?价值主张有很强的网路效应?产品与服务之间有很强的综效?顾客非常满意?	价值主张与顾客区需求不一致?价值主张没有网路效应?产品与服务之间没有综效?常接到客户投诉?	1.「葡萄王的产品就像TOYOTA，葡众则是LEXUS」两者等级有别，各有拥护者；质量好价钱高的产品，需要专人说明才能发掘其优点，适合放进直销通路。 2.生技厂跨向直销，就必须先做好目标族群区隔，如:益生菌产品,葡众的是「康贝儿乳酸菌颗粒」一盒定价1910元，而葡萄王的自有品牌「葡萄王益菌王」， 同样一个月量，定价700元，差别在于康贝儿含有10 种乳酸菌；益菌王则含有5种。
成本效益评估	享有较高的毛利率?收益可以预测?有常续性的收益流，且重复购买很频繁?收益流很多样化?费用发生之前就会实现收益?收取的价格，是顾客真正愿意付钱买的?订价机制完全符合顾客满意付的价格?成本可以预测?	毛利率很低?收益无法预测?收益都来自一次性付费的交易，很少重复性购买? 只仰赖单一的收益流?在实现收益之前，就要先付出高昂的成本?无法收取顾客愿意付的价格? 订价机制低于顾客满意付的价格?	1.依据业界的运作潜规则，通常会将公司与经销商的利得各占一半，也就是说:公司提供产品与创业平台获取 50%的营收；直销商提供人脉与业务拓展获取50%的营收。 葡众提供给直销商的奖金制度是75%的绩分制，但是每个积分约占营收的66.7%，所以直销商可获取50.02%(75%*66.7%)的营收，其余 49.98%再由葡萄王生技获得 2.葡众总经理曾美菁表示，葡众产品利润有53.3%是回馈给会员，相较于一般传销业的奖励约30-35%，葡众即使创立十七年，尽管多次受邀，直至2016年才加入直销协会。

表2 商业模式要素与 SWOT 分析评估(优、劣势)（续）

构面	优势	劣势	葡众直销评估
	成本结构完全符合我们的商业模式?从规模经济获益?	的成本无法预测?成本结构和商业模式格格不入?无法享受规模经济?	
基础设施评估	关键资源是竞争对手难以复制的?资源需求是可以预测的?在正确的时间配置正确数量的资源?有效率地执行关键活动?关键活动难以抄袭?执行品质很高?内部和外包的执行得到理想的平衡?有自己专注的焦点，必要时也跟合作伙伴一起努力?和关键合作伙伴的共事关系良好?	关键资源可以轻易复制?资源需求是无法预测的?难以在正确的时间配置正确数量的资源?关键活动的执行没有效率?关键活动容易抄袭?执行品质很低?内部执行了太多或太少活动?没有自己专注的焦点，也无法充分运用合作伙伴关系?和关键合作伙伴的共事关系常冲突?	1. 葡萄王拥有 47 座大小型酰酵槽,合计高达 281 吨的酰酵产能,堪称全台第一 2.葡众直销产品拥有 SNQ 国家品质标章，共有 13 种，分别为：1.田七灵芝王精华饮 2.卫杰胶囊 3.康贝儿乳酸菌 4.极品樟芝 5.优适专利金盏花萃取物叶黄素复方胶囊 6.葡萄王御级珍珠胶原粉末颗粒 7.葡萄王晶识王一专利金盏草(含叶黄素)萃取胶囊 8.人蔘蚬 Plus B 双层加强锭 9.葡萄王云芝王菌丝体胶囊 10.康贝特能量饮料 11.樟芝王菌丝体胶囊 12.樟芝益 13. 995 超级营养液 3.葡萄王生技拥有19种制造专利，制作机能性饮料开始，制造与研发就一直是葡萄王的强项。台湾做保健产品的厂商，九成原料是从国外进口，葡萄王是台湾保健食品公司中少数掌控原料的，拥有「一条龙」的生产优势，葡众最畅销前三大产品都掌握在葡萄王手上，更固定每周三邀请葡众主管回总公司开会，让产品与通路的沟通更透明深入，并且葡萄王生物中心的人，也会去葡众帮忙做产品巡回演讲。
顾客界面评估	顾客流失率很低?顾客基础已经完善区隔? 我们持续招来新的顾客?通路效率、效能很高?通路在顾客间的涵盖度很强?顾客可以轻易看到我们的通路?各种通路已经高度整合	顾客流失率很高?顾客基础未能做好区隔?无法招来新顾客?通路效率、效能很差?通路在潜在顾客间的涵盖度很弱?顾客不会注意到我们的通路?各种通路整合的很差?	1.多层次传销产业所贩售的产品，至今仍系以营养保健食品、美妆保养品为大宗，再其次则为日常生活用品，并未随着年月的变迁而有所异动。 2.「康贝儿(N)乳酸菌颗粒」是葡众No.1的产品，一年贡献30%的总业绩，相当于一个月卖出 10万盒。 因此「康贝儿(N)乳酸菌颗粒」「995生技营养品」、「樟芝益菌丝体生技营养品」是葡众前3大明星商品，占葡众60%营收。 3.葡众为传销通路，专营生物科技营养食品市场。103 年底会员人数已高达 14 万人，台湾多层次传销市场规模约 700 亿，葡众市占率约 8%，仅次于安丽，

表2　商业模式要素与 SWOT 分析评估(优、劣势)（续）

构面	优势	劣势	葡众直销评估
	通路提供了范畴经济?顾客关系稳固?顾客关系的品质恰恰符合各个目标客层?顾客转换成本很高，因此顾客忠诚度高?品牌很强?	通路未能提供范畴经济?顾客关系薄弱?顾客关系的品质不符合目标客层?顾客转换成本低?我们的品牌很弱?	为台湾第二大传销公司。1993年葡众成立之初，从尝试以多种模式的直销建构通路，摸索了5年不见起色，1998年转型为多层次传销公司重新出发，2001年才开始转亏为盈，葡众直销成功的原因，归功于6位直销老将落脚葡众后，建立业务推广、销售奖励、教育训练等体系，除法规督导与行政后勤支持（行政团队却约有一百人），各自拥有营运自主权，提供市场营运策略，不受公司规定主导，和其他直销公司很不一样。

资料来源：本研究整理

表3　商业模式要素与SWOT分析评估(机会、威胁评估)

构面	威胁	机会	葡众直销评估
价值主张	有替代产品或服务吗?竞争对手有可能即将提供更优惠的价格或价值吗?	可以把商品转换成服务，制造出常续性的收益吗?可以将我们的产品或服务整合得更好吗?满足哪些额外顾客需求?我们的价值主张还可以补充或延伸吗?	1. 葡众的销售模式跟其他同业不同，公司客户回购率高，且新会员持续购买量也优于其他业者，虽然整体产品线少，营收却仍年年维持两位数成长 2. 近期与中国保健食品大厂云南白药结盟推出田七灵芝饮，主打中国保健食品市场
成本效益评估	毛利或技术，受到竞争对手威胁吗?是否过于依赖一个或多个收益流?未来哪些收益流可能消失?未来哪些成本会变得无法预测?未来哪些成本比收益上涨更快?	可以将一次性交易收益，转换成常连续性收益吗?其他哪些元素会是顾客愿意付费的?有独自或与合作伙伴交叉销售机会吗可增加或创造其他收益流?或是降低成本?可涨价吗	1. 健康食品法的实施，使研发产品的成本提高很多，增加营运困难。不过长期而言，可汰弱扶强，专业厂商将会获得保障。 2.经济持续不景气，属非民生必需品的 保健食品首当其冲，民众购买欲下降，在销售上形成莫大的压力。
基础设施评估	未来我们可能会面临某些资源停止供应吗?资源品质有可能受到任何威胁吗?哪些关键活动有可能被破坏?	可以将某些关键活动标准化吗?如果使用成本较低的资源?哪些关键资源若从合作伙伴处取得，可能会更好?	1.母公司葡萄王劣药事件，食药署公布GMP药品上游原料药清查结果前，罕见地在周末假日自主通报，承认旗下10项药品使用食品级原料自主下架，相较于国内其他药厂被清查公布后才承认，葡萄王「自首」

表3 商业模式要素与SWOT分析评估(机会、威胁评估)（续）

构面	威胁	机会	葡众直销评估
	我们有可能即将失去任何合作伙伴吗?合作伙伴有可能跟竞争对手合作吗?是不是太过于依赖某些合作伙伴?	哪些关键资源并未积极利用?是否有闲置不用的智慧财产?可如何增进整体效率?有机会将某些业务外包吗?跟合作伙伴扩大合作范围，更专注于核心业务吗有联同合作伙伴进行交叉销售的机会吗?合作伙伴的通路道能协助增进顾客普及度吗?合作伙伴能补足价值主张吗?	处理方式，显得勇于承担 2.母公司工厂废水溢流遭罚，被桃园市环保局查获溢流废水到厂外水沟的情况，被罚款30万元，内控有待加强。 3.在2016年底爆发母公司葡萄王窜改灵芝王、多醣灵芝王、Q10纳曲E、晶识王、UA-3美纤菌、（五日窈窕）短期决战等6项产品的有效期限、重新上架贩售的事件，导致母公司股价暴跌
顾客界面评估	市场很快就会饱和吗?竞争对手会威胁到我们的市占率吗?顾客流失的可能性有多大? 市场有多快会变得竞争激烈?竞争对手威胁到我们的通路吗?通路有可能变得对顾客不重要吗?顾客关系有恶化的危险吗?	为新客层提供服务吗?目标客层分更细，能提供更好的服务吗?如何增进通路效能或效率?透过直接服务顾客以增加毛利吗?加强通路与目标客层一致性吗?可能改进顾客后续服务吗?强化顾客关系?如何增加顾客转换成本?能发现并剔除无利可图顾客?将顾客关系自动化?	1.随着国内健康食品市场扩大，国内中、西制药厂商及生物科技业者也纷纷跨足保健食品市场，其挟在药界之知名度及既有之技术，能迅速在保健食品市场生根茁壮。 2.海外保健食品,随部分外国政府政策改变,从原本仅能在其本国内销售开放至海外销售,在国人对海外品牌有迷思的情况下,海外保健品牌加入,将使竞争加剧。

资料来源：本研究整理

结论与建议

1. 结论

直销是一种有效率的行销通路，如能妥善运用，可以缩短生产者与消费者的距离，节约通路成本，让消费者享受高品质的服务，或价格较低廉的商品，对整体经济发展亦将产生正面帮助。本研究结果显示「葡萄王的产品就像 TOYOTA，葡众则是 LEXUS」两者等级有别，各有拥护者；质量好价钱高的产品，需要专人说明才能发掘其优点，适合放进直销通路；而社会大众已经熟悉惯用的产品，则可摆在一般通路，让消费者主动选购。产品线区隔清楚透过不同的通路，切入不同的客层，对整个企业集团来说，消费群是扩大而不是彼此抢夺分食，那么母

公司从传统跨足直销也才有意义。本研究以商业模式四个构面为基础(价值主张、基础设施、顾客接口、成本效益)，导入 SWOT 分析交叉评估后，发现商业模式图必须依外部环境改变、竞争者及竞争产品出现，所产生的顾客关系忠诚度受到考验，必须调整商业模式，尤其直销产业中销售的商品品类大都集中在营养保健食品、美容保养品、个人清洁用品，生物技术发展越来越先进快速，所以直销公司更应重视商业模式操作，依据今津美树（2014），在获利世代实战演练一书中推演商业模式，类推到整个直销系统，从满足创新商业模式右边循环，从区隔市场找到「会卖会买」的消费者，并满足其顾客价值，包含直销产品价值与直销品牌认同度，透过自己所隶属的完整销售网通路，建立「消费型直销商」与「事业型直销商」等两种顾客关系，并从此得到自己的收益流，同时也替隶属或消费的直销公司获取应有的收益流。因此商业模式创新对直销业而言，其获利机制是跳脱原有的产品本身，而是服务与网络价值。因此直销业者兼具产品创新以及网络服务价值的双重创新。至于创新商业模式的左边循环，因商业模式创新往往涉及价值链的连结与重组，并非单纯开发一个新产品或新流程，它被竞争对手模仿的可能性也就较低，因此创新的商业模式来自合作伙伴的连结关系被低估，组织原有的产品或资源，透过合作伙伴的新连结或关系重组，就有可能产生新的价值。

2. 研究限制与建议

（一）研究限制

本研究过程基于能力、经济及时间上等的因素所致，使得研究结果受到下列的限制：在研究对象上，本研究仅以次级资料收集葡萄王与葡众公司，因葡众公司 2016 才加入直销协会，暂无管道访谈 6 大顾问团重要干部。

（二）后续研究建议

针对本研究之方法与结果，提出未来后续研究之方向，以作为后续研究者参考之用。

1. 本研究采用次级资料方式分析，未来可加入葡众 6 大顾问团重要干部、甚至于葡众领导高层的访谈及对员工的问卷，更能了解实际需求与差异。

2. 可访谈葡众公司之竞争者，比如安丽公司对葡众公司经营策略之看法。

参 考 文 献

林源祥. 多层次传销产业的创新经营模式探讨——以 N 公司为例，[D]. 台北: 东吴大学-高阶经营硕士,2014.

琼安.玛格瑞塔（Joan Magretta）,南.史东(Nan Stone). 李田树等译. 一生只读一本管理书,就读这本书! [M].台北: 天下远见出版, 2007.

亚历山大·奥斯瓦尔德(Alexander Osterwalder),尤传莉编译.获利世代 [M]. 台北:早安财经文 化有限公司, 2012:14.

今津美树,王立言译.获利世代 实战演练入门[M].台北:如果出版, 2014:12.

直销世纪[M].台北:传智国际出版, 2017:127.

直销世纪[M].台北:传智国际出版, 2019:323.

吴岱儒.创新商业模式之研究-以葡众直销为例[A]. 厦门: 第二十二届直销学术研讨会论文集, 2017.421-425.

Amit Raphael, Zott Christoph (2010). Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change. *Working Paper, Business School*, University of Navarra.

Clayton M. Christensen, Mark W. Johnson, Henning Kagermann (2008). Reinvesting your business model. *Harvard Business Review, 34*(2), 97-108.

Dyer, W. G., Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review, 16*(3), 613-619.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532-550.

Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. *California Management Review, 42*(4), 55-69.

Timmers P. (1988). Business models for electronic markets. *Electronic Markets 8*(2), 3-7.