

# 安麗臺灣：創世代—搶救老化危機

## Amway Taiwan: “Startup Generation” Rejuvenate Ageing Brand

林雅文 *Ya-Wen Lin*

國立中央大學資訊管理學系

Department of Information Management,  
National Central University

陳小芬\* *Jessica H. F. Chen*

國立暨南國際大學資訊管理學系

Department of Information of Management,  
National Chi Nan University

周至宏 *Chih-Hung Chou*

銘傳大學企業管理學系

Department of Business Administration,  
Ming Chuan University

林維綉 *Wei-Hsiu Lin*

世新大學中國文學系

Department of Chinese Literature,  
Shin Hsin University

本文引用格式建議：林雅文、陳小芬、周至宏、林維綉，2018，「安麗臺灣：創世代—搶救老化危機」，中山管理評論，26卷4期：631~656。

Suggested Citation: Lin, Y. W., Chen J., Chou, C. H., and Lin, W. H., 2018, “Amway Taiwan: “Startup Generation” Rejuvenate Ageing Brand,” **Sun Yat-Sen Management Review**, Vol. 26, No. 4, 631-656.

---

\* 通訊作者：陳小芬

## 摘 要

1982 年，跨國直銷品牌「安麗」投入臺灣市場，長年營收為臺灣直銷產業的第一名。安麗臺灣位居 35 年成熟市場，首當其衝是成長趨緩，以及即將面臨直銷商老化的問題。Y 世代已逐漸成為消費市場的主流，其價值觀與行為模式皆不同以往，安麗臺灣開始於 2010 年針對年輕人的特性，調整後勤支援的運作模式，卻接連引起年長直銷商反彈，持續至 2011 年，年輕化策略的概念逐漸形成，正式於 2012 年啟動年輕化策略，分別自產品、後勤支援及業務講述等方面進行變革，以期掌握年輕的消費市場。本個案探討不同世代的差異及管理議題，點出 Y 世代在未來市場的重要性，同時，面對新科技及新文化價值觀所培育出的 Y 世代，老企業應如何變革管理，調整策略以能與新世代連結並溝通。

**關鍵詞：**安麗、多層次傳銷、世代管理、Y 世代、組織變革

## Abstract

In 1982, Amway, the global direct selling company, started marketing in Taiwan. Since then, Amway Taiwan has been able to build up its position as the best direct selling brand in Taiwan. Direct selling market in Taiwan has matured and its growth has slowed. Amway found that 65% of Amway Business Owner (ABO) are more than 35 years old. They are generation of baby boomers and X generations, and Amway is facing the problem of aging distributors. Amway Taiwan has proposed several rejuvenation strategies that will focus on Gen Y since 2010. However, the rejuvenation strategy has caused many complain from senior ABO who are more contributed. This case first analyzes the value of the business model of direct sales and discusses how behavior patterns and values of Generation X and Generation Y influence the traditional direct sales model. This case discussed differences and management issues of different generations, pointing out the importance of Generation Y in the future market. The rejuvenation strategy can be regarded as an organizational change that Amway responds to external changes, and this change causes the uncertainty of the older distributors. Faced with the Y generations fostered by the values of new technology and new culture, this study shows how companies

adapt their business strategies to connect and communicate with new generations.

**Keywords:** Amway, Multi-level Marketing, Generation Management, Millennials, Organizational Change

## 個案本文

美商安麗首席運營長 Mike Cazer 於 2018 年的安麗全球創業報告指出：

千禧世代尋求獨特的體驗、客制化和彈性的工作環境以反映其生活方式，他們是我們事業的未來。

## 壹、前言

臺灣目前直銷業者共338家，參加總人數為276萬，營業規模達881.2億（表1）。1982年，跨國直銷品牌「安麗」進入臺灣，安麗臺灣的營業額於2013年突破百億，並長年穩居臺灣直銷龍頭寶座（表2）。安麗進入臺灣市場已逾35年，安麗營業額結構，最有貢獻力是35歲以上的直銷商，而40歲到50歲是主要核心。面對成熟市場的考驗，安麗臺灣自2011開始提出「年輕化」策略，喊出“youth 35”，培養35歲以下領導人，希望讓年輕人願意帶朋友來認識安麗。

表 1、臺灣直銷產業及安麗臺灣歷年營運概況

年度	臺灣直銷產業			安麗臺灣	
	營業家數 家	直銷商總數 萬人	營業額 NT\$億元	營業額 NT\$億元	直銷商/會員數 萬人
2005	288	506	683.7	65.8	-
2006	249	530	553.4	62.6	-
2007	258	568	531.1	59.9	-
2008	258	515	514.3	64.2	25
2009	302	557	561.7	74.3	-
2010	331	273	609.0	82.1	-
2011	334	253	654.3	92.6	31
2012	363	309	658.2	99.7	35
2013	352	212	716.7	108.6	35
2014	374	217	752.4	111.8	36
2015	352	254	801.4	117.6	36
2016	338	276	881.2	118.5	35

資料來源：安麗臺灣、公平交易委員會（2016）

表 2、臺灣前 5 大直銷產業業績概況

年	第1名		第2名		第3名		第4名		第5名	
	公司名稱	營業額 (NT\$億元)	公司名稱	營業額 (NT\$億元)	公司名稱	營業額 (NT\$億元)	公司名稱	營業額 (NT\$億元)	公司名稱	營業額 (NT\$億元)
2005	安麗	65.8	雅芳	45.6	克緹	41.0	美樂家	32.3	如新	32.0
2006	安麗	62.2	克緹	(退出市場)	雅芳	48.0	美樂家	38.0	賀寶芙	32.0
2007	安麗	59.9	雅芳	44.0	美樂家	41.2	賀寶芙	40.6	如新	32.0
2008	安麗	64.0	美樂家	48.0	賀寶芙	45.3	雅芳	40.0	如新	30.0
2009	安麗	74.3	賀寶芙	61.4	美樂家	54.0	雅芳	43.0	如新	35.0
2010	安麗	82.0	賀寶芙	62.0	美樂家	58.0	雅芳	30.0	如新	30.0
2011	安麗	92.5	美樂家	61.0	賀寶芙	60.0	葡眾	33.5	雅芳	35.0
2012	安麗	99.7	美樂家	64.0	賀寶芙	53.0	葡眾	42.3	如新	33.0
2013	安麗	108.6	美樂家	66.0	如新	59.7	葡眾	54.1	賀寶芙	46.0
2014	安麗	111.8	葡眾	61.4	美樂家	57.0	如新	46.0	美安	40.5
2015	安麗	117.6	葡眾	71.0	美樂家	48.0	賀寶芙	46.0	如新	45.0
2016	安麗	118.5	葡眾	86.6	美安	45.5	TOTAL SWISS	46	賀寶芙	41

資料來源：陳淑敏（2010）、常子蘭（2017）

年輕化策略自 2012 年推動以來，安麗臺灣區陳惠雯總經理（以下簡稱陳總經理）承受相當大的挑戰，她認為「企業年輕化是任何老企業都會碰到的問題，如果只是自己公司的員工，也就培養多一點年輕的員工，最多就是幾百個，了不起一千個吧！但安麗臺灣直銷商及會員人數將近 36 萬人，而事業型直銷商有四、五萬人，安麗這個年輕化，是動輒幾萬人的一個大工程！」另外，每一個安麗產品是靠著直銷商分享出去的，安麗公司並不販售任何產品，而年輕化策略引起營業額貢獻度最高之年長直銷商的反彈聲浪，也困擾著陳總經理，她表示「安麗是直銷商的獨立事業，只要不違反安麗營業守則，直銷商想訂貨就訂貨、想發展就發展。正因為直銷商有高度自由度，所以我們無法約束直銷商來強制執行年輕化策略！」

由於年輕世代的消費習慣已與過去大不相同，因應社會環境及顧客的改變，年輕化是全球安麗一致的策略；但安麗的企業價值觀之一「夥伴關係」，直銷商夥伴的長遠利益及彼此的信任，也一直是安麗盡心盡力維持的目標。因此，安麗臺灣如何革自己的命，翻轉過去 35 年成功的經營習慣與理念，能夠同時爭取年輕消費市場，又能收服最有生產力的年長直銷商？正考驗著陳總經理的智慧。

## 貳、安麗臺灣

直銷或稱多層次傳銷（Multi-level Marketing, MLM），源自於美國，意指

產品生產後，由直銷商直接銷售給消費者，並非傳統透過店鋪式販售，即無店鋪零售（Non Store Selling）（陳淑敏，2010）。

美商安麗於1959年創立，以直銷為產品行銷模式，排名全美第35大的私人企業（Forbes, 2017），2015年營業額高達95億美元（DSN, 2016），營運國家及地區已超過100多個，遍及全球五大洲，擁有300多萬個直銷商，銷售日常用品多達450多品項，為全球直銷領導品牌。安麗自1982年進入臺灣市場以來，曾獲商業周刊「臺灣百大影響力品牌」、管理雜誌「消費者心目中理想品牌」、康健雜誌「健康品牌」、今周刊「商務人士心目中理想品牌」、數位時代「商務創新獎」及零缺失BS10012「個人資料管理系統」認證等多項殊榮。

## 參、安麗營運模式

### 一、銷售產品類別

安麗臺灣銷售400多項產品，提供100%顧客滿意保證，各系列產品品牌如圖1所示。雖然安麗臺灣產品推陳出新的速度並不快，但藉重安麗全球的研發能力，每一樣產品皆具備一定程度的產品力。安麗自1959年首創使用可生物分解配方，自此「環保」便成為安麗清潔用品代名詞，獲得美國環保署EPA的Safer Choice環保標章認證。1937年，紐崔萊首創含有植物濃縮素的營養補充品，為全球唯一在自有的有機農場栽種、採收及生產植物原料的維生素/礦物質品牌<sup>1</sup>。超過80年豐富經驗的紐崔萊營養保健食品的營收，一直是安麗臺灣各產品線之冠，而優質蛋白素、複合魚油膠囊、加美D鈣片等，皆在臺灣的市占率皆為第一名，其中優質蛋白素的市占率更超過80%。ARTISTRY已成為臺灣前3大最暢銷的尊貴護膚品牌，另據Verify Markets全球銷售調查，安麗益之源淨水器<sup>2</sup>及Atmosphere空氣清淨機<sup>3</sup>皆為全球銷售額第一。

---

<sup>1</sup> 2015年Euromonitor International Limited對全球維生素及營養補充品製造商調查結果，包含自農場到製造的生產過程，是否有取得有機認證  
[[www.euromonitor.com/amway-claims](http://www.euromonitor.com/amway-claims)] (accessed May 3, 2016)。

<sup>2</sup> 安麗臺灣益之源品牌網站 [<http://www.verifymarkets.com/pages/espring>] (accessed May 3, 2016)

<sup>3</sup> 安麗臺灣空氣清新機品牌網站 [<http://www.amway.com.tw/ATS2/newsContent29.html>] (accessed July 11, 2017)

營養保健食品 (Nutrilite)	肌膚保養彩妝系列 (ARTISTRY)	個人保養用品系列
優質蛋白質	活力保濕系列	美護髮用品 (SATINIQUE)
維生素 / 礦物質系列	光感煥白系列	身體護理用品 (G&H)
兒童保健系列	恆時凝顏系列	口腔保健用品 (Glistar)
機能保健系列	紅魚子緊緻系列	家用科技系列
纖體系列	金萃系列	益之源淨水器 (eSpring)
美顏系列	高效美肌系列	空氣清淨機 (ATMOSPHERE)
	基礎護理系列	家廚器具 (AMWAY QUEEN)
	男仕保養系列	家庭清潔系列
	時尚彩妝香氛系列	衣潔系列 (SA8)
		家潔系列 (L.O.C.)
		餐具清潔系列 (Dish Drops)

圖1、安麗臺灣的產品範圍

資料來源：本研究整理

## 二、直銷商與會員制度

直銷與其它產業最大的不同，事業本身也是一項產品。直銷商與直銷公司是一種類似代理銷售權的契約關係，參加成爲直銷商者，於給付一定代價之後，即可取得產品推廣、銷售或勞務招攬他人參事直銷經營。直銷商基於推廣與銷售商務或勞務方式，而獲得佣金，同時也依個人建立的組織銷售績效，而獲取獎金（陳淑敏，2010）。

安麗提供一個「爲自己工作」、低成本、低風險的創業平台，無最低購貨門檻、不需囤貨或是投入大量現金。凡年滿 20 歲或 18 歲經法定代理人書面同意，透過一位安麗直銷商的推薦，即可申請成爲直銷商，都能擁有安麗相同的尊重與支援。

除了經營安麗事業的直銷商外，安麗臺灣於 1999 年爲只購買產品的消費者，新增生活會員項目。生活會員得以優惠條件訂購安麗公司產品自用的個人、公司或商號，不享有安麗事業計畫中之所有獎金及獎勵制度。於 2011 年，安麗臺灣更大力推動生活會員方案，包含會員消費可累積購物積點，可折抵或換購商品。

陳總經理表示，「每年的市調都顯示安麗公司、安麗產品的美譽度都很好，但是，我們直銷商和事業機會的分數就是低的，因此，很多人不願被冠上『直銷商』。我們約有 60%以上是消費型顧客，對於純粹喜歡安麗產品的人，可以加入生活會員，喜歡安麗事業機會的人，可以加入成爲直銷商，而這 2 種身份都可以依自己的定位，隨時轉型。這個策略讓我們 2012 年的直銷商及會員的人數直接擴大到今天 36 萬的規模。」但不可諱言地，陳總經理也認爲，「會

加入安麗的人，並不是因為紅利積點，而是因為安麗的產品力，還有直銷商的服務。我們跟其他直銷公司不一樣，安麗直銷商或會員是每年要繳續約費，現在免費會員太多了，沒有價值的話是不會留在安麗。」

### 三、直銷商獎勵機制<sup>4</sup>

安麗每項產品，包含安麗事業機會，是靠著直銷商分享出去，安麗公司並不販售任何產品，因此，安麗有一套直銷商的獎勵辦法，分為「獎金制度」及「獎銜制度」。

安麗「獎金制度」為每月結算，計算來自於直銷商本人的銷售產品售貨額（BV，業績獎金計算基準），並包含本人推薦的下手直銷商/會員的銷售或消費的產品 BV 總額，業績獎金按 BV 總額分為 6 個計算區間（6%～21%），當直銷商的業績獎金達成 21% 時，則稱為「銀獎章」。在任何連續 12 個月中，有 6 個月符合銀獎章資格，其中 3 個月須為連續月份，則可符合直系直銷商（簡稱 DD）的資格，DD 是安麗最基層的直銷商領導人。

直銷商達成 DD 之前，主要收入為銷售產品的「業績獎金」，而隨著所推薦直銷組織網的擴展，直銷商培養的下手 DD 人數將決定其獎銜資格，總共有 21 項獎銜，可領取不同比例的年度或特別獎金，此為安麗「獎銜制度」。

### 四、安麗臺灣的後勤支援系統

安麗在臺灣的教育培訓體制除了實體專業培訓課程，更有免費線上、App「行動大學」課程，另自 1999 年起開始與台北醫學大學合作營養、美容「學分證照班」，同時，每月在各直銷商的中心或教室<sup>5</sup>也有直銷商自己的教育培訓系統。

當這學分班推出時，直銷商曾抱怨說：「我做這麼久的安麗，幹嘛還要考試？一定要念書嗎？」陳總經理則強調：「我們秉持著先教觀念，觀念對，才有產品的銷售。為了讓直銷商不要亂講產品，最怕是誇大營養食品功效，因此，安麗整個教育培訓是非常完整，無人能出其右。雖然直銷商對學分班一開始也是懷疑，但持續至今，也超過七千人取得學分證書」。

<sup>4</sup> 更多有關獎勵機制，請參閱安麗臺灣官網

<https://www.amway.com.tw/weblight/opportunity/prize01.aspx>

<sup>5</sup> 由於安麗官方主辦的會議及課程場次有限，且參加者必須達到特定獎銜，通常 DD 以上獎銜的直銷商會自費經營成長教室、中心或各種聚會的方式，以落實培訓下手直銷商或宣傳產品。

安麗臺灣是直銷產業龍頭，有責任維持市場秩序，因此，安麗臺灣有一套直銷商營業守則，稱為「商德約法」<sup>6</sup>，一直是教育直銷商的重點。其中明文嚴格禁止網路拍售產品，因網拍引發的問題在於削價，基於維持價格秩序，安麗臺灣不允許網拍，因為削價將影響十幾二十萬直銷商的經營權利。「直銷如果做不好會變成社會問題」陳總經理強調，她更表示：「直銷商的業績達標，安麗公司會給獎金，但獎銜？對不起，我們還要看直銷商的經營方式，業績是怎麼達成的？是如何訂貨的？不搶線、不誇大、不屯貨等都是基本要遵循的。這十幾年來，排名第二、三名的同業常在換人，很多可能是在營業規範出了問題，安麗的自律規範是相當嚴格」。

另外，為能服務直銷商/會員與體驗產品，安麗臺灣分在臺灣本島及離島金門成立體驗廣場/中心，除了提供訂貨、購物及售後服務外，為能協助直銷商拓展安麗事業，更設計 R&J 咖啡館、商品選購館、記錄安麗歷史的時光走廊與展示優質產品的生活館等。

## 肆、安麗臺灣的年輕化策略

年輕化是全球安麗一致的策略，因每個市場的發展而實施階段不一樣，例如，對十年、五年的馬來西亞或越南市場，顧客大多是二、三十歲，年輕化並不是一個大問題；但臺灣是個 35 年的老市場，年輕化則是非常重要的策略。早於 2010 年，安麗臺灣便成立「青年俱樂部」，對特定的年輕族群，提供獨特、專屬的培訓會議，但年輕化概念真正成形是 2011 年，即使在當時安麗臺灣的業績及顧客人數都表現相當亮眼，但面對直銷商年齡結構老化的隱憂，若再不實施年輕化，未來十年的直銷商/會員，皆成為銀髮族，若年輕人無法銜接上來，將有經營斷層的危機，因此，2012 年正式大刀闊斧推動年輕化策略。

為符合年輕人的網路原住民特性，安麗臺灣分別整合產品訴求、後勤支援型態及業務制度訴求等各方面資源。2014 年推出商務平台 App (Am-Card)，便是將直銷模式行動化、簡易化，可支援銷售、聯繫上下線、即時查貨量、培訓學習等訊息。

---

<sup>6</sup> 更多有關安麗臺灣營業守則，請參閱安麗臺灣官網  
<https://www.amway.com.tw/weblight/opportunity/rule01.aspx>



對於產品面，年輕人喜好高 CP 值的產品，最好是酷炫、能製造話題的產品（戴元利，2015），陳總經理開心地談到「我們以前都覺得鍋具這一定是婆婆媽媽，但最近我們發現一件很有趣的事，現在年輕人流行烹飪」。安麗臺灣的產品更新速度並不是很快，為能接觸及至年輕顧客，採用的策略是重新定位現有產品，以及推出符合年輕人的新產品，例如，購併美國機能飲料大廠 XS，並於 2016 年 9 月推出 XS drink，希望借重 XS 在年輕族群的影響力，提升與年輕創業者的連結。

至於業務面，於 2014 年 12 月提出「創世代」，目的在於鼓勵年輕人一定要勇於創業，訴求安麗雖然不是唯一的創業機會，但是它是一個值得考慮的自由、低風險的創業選擇。陳總經理更表示「創業機會有很多，但是都必須付出的成本，但安麗並不需要自己花時間研發產品。事業經營並不是只賺零用錢，安麗是企業家的心態，可以發展組織網路，像 7-11 連鎖，還可以世襲」。

年輕化策略之外，有個較小的策略是「二代接班計畫」，陳總經理表示「安麗事業制度是可以世襲，現在直銷商大概五六十歲，甚至有七十歲，他的子女如果不提早來做接班，他的直銷組織網就會萎縮，萎縮對安麗並不好，因為安麗公司每一塊錢的業績，都是靠一個個直銷商的組織網路堆疊起來」。

多年來，安麗極力專注於品牌經營，雖然社會大眾對安麗的印象是正面的，但大家聽到安麗直覺反應，大多為「安麗很好啊！這適合我爸爸媽媽，跟我沒關係」，陳總經理也深刻體會這「過時」的安麗形象，因應外界環境、顧客需求的改變，於是 2016 年安麗臺灣開始推動「現代化溝通」策略，重新改造詮釋安麗的方式，以能符合現代年輕人的需求，讓大眾能夠正確的認識到安麗的事業機會。陳總經理笑稱：「我們沒有太多廣告預算，廣告通常著重在產品品牌形象，安麗事業機會也很難靠三十或六十秒就講得清楚。直銷商是我們最大的行銷頻道，安麗也是全臺灣頻道最多的一個傳播公司，每一個直銷商都在講安麗。所以，我們也必須開始教我們直銷商，用現代人聽的懂的方式講安麗」。

另為迎合這群熟悉網路及科技的年輕族群們，熱愛沈浸在網路上推銷或散播口碑，不僅購物須參考各社群媒體的網路評價，也樂於參與共創內容（Fromm & Garton, 2013；戴元利，2015），安麗臺灣也於 2016 年 2 月 1 日 Facebook 成立安麗創世代粉絲團，累積按讚人數約為六萬人。同年 7 月，AmwayTV 安麗網路電視也在 YouTube 開播，用以對大眾深度溝通安麗事業機會。

## 伍、安麗臺灣總經理會客室：年輕人真的比較好嗎？<sup>7</sup>

依據臺灣人口數分布，以可成為安麗直銷商/會員資格者，臺灣 18 歲至 35 歲的人口比例約略為 3 成，呈現有逐年減少的趨勢，而 35 歲以上人口數則占近 7 成（圖 2）。

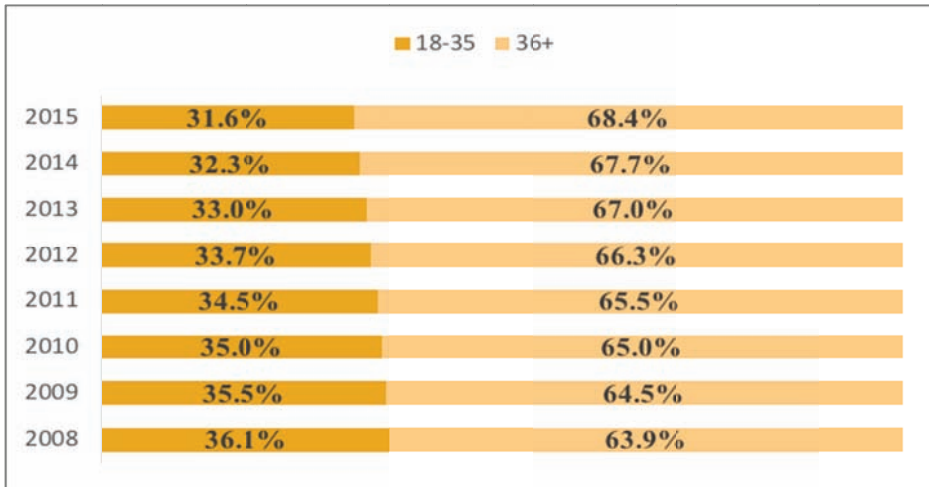


圖 2、臺灣 18 歲以上的人口比例

資料來源：內政部戶政司 (2016)

年輕世代的消費行為完全不同於其父母親的世代，消費習慣變化無常，幾乎無忠誠度可言，年輕人的生產力弱、流動率高（數位時代，2015），安麗臺灣卻要將大量資源投入這 3 成的年輕人身上，引起很多直銷商不支持與不認同。

面對座談會的各與會直銷商領導人，陳總經理直接破題：「安麗的每一筆業績都是由直銷商貢獻，又以 40 多歲的族群營收貢獻最多，我知道你們肯定會反對年輕化政策。」

一名高階年長直銷商率先表達：「未來市場是年輕人的天下，所以安麗公司說年輕化，但我自己的安麗，我就是給所有的人。五六十歲年紀很大嗎？這可是經驗最豐富的年紀，在我們教室裡，從 18 歲到 80 歲的人都有，我覺得這就是安麗。」

<sup>7</sup> 本故事為集結不同年輕化事件所觸發的實際案例，因個案篇幅限制，部分情節或對話已重新編排及精簡化。

陳總經理接著說：「年輕人需要自己的舞台，如果融入到整個直銷商的體系裡面，他變成是一個少數，比較沒辦法發揮！以前的產品發表會就是正襟危坐，但年輕人的活動方式、溝通方式，就是愛熱鬧，所以我們將倉庫改成夜店，來辦 Cool party」。另一名年長直銷商立刻憤憤不平的回應：「我們那些 35 歲以上的，怎麼辦呢？」

坐在右方角落一名年輕直銷商唯唯諾諾地說：「Party 如果把一堆高獎銜的老前輩(攪)和在裡面，不是很怪嗎？我們怎麼敢扭屁股？」站立的年長直銷商瞪了這名年輕人一眼。陳總經理揮揮手，示意請年長直銷商坐下。她接著說明：「我們有想到這點，所以我們在倉庫的空橋走道做一個『父母觀察區』，請資深領導人在那裡觀察下面的活動，同樣有參與活動。」

此時，又一名高階年長直銷商出面平反：「我們的業績大多數是來自於 40 歲到 50 歲左右的顧客，你也知道 35 歲以下的人，對營業額的貢獻度低，再來我們的產品線，就是符合家庭組合，年輕人買的起 Double X<sup>8</sup>（綜合營養食品）嗎？更不可能去買淨水器吧？」全場年長直銷商一陣笑聲。

當然，年輕直銷商也不甘示弱回應：「我們年輕人沒有健康問題，只有美麗問題！我們買洗髮精、保濕系列保養品，也不手軟啊！還有一些減重的產品，體重管理對我們來講，是美麗的事，不是健康的問題」，此舉立刻贏得在場年輕直銷商的掌聲。

陳總經理敲敲麥克風：「麻煩大家靜一靜。沒錯，從 2008~2015 年的統計平均來看，我們 65% 是 35 歲以上的直銷商，他們大概占了 66% 營業總額，若從產品線的消費來看，大部分產品線有 70% 是 35 歲以上貢獻的，只有保養彩妝系列稍為低一點，65%。我們覺得美容這塊對年輕人是很重要的，我們便開始培養 35 歲以下的美容精英講師，限制 35 歲以下的 DD 才能來培訓，雖然……」。還沒等陳總經理講完，前排一名資深直銷商立刻拍桌回應：「我負責規劃美容課程，我中心的課都是我講的，結果你去找新成爲 DD 的人來培訓，他回去不見得能講課，你給他上課有用嗎？」另一名年長直銷商也隨即呼應：「我也才剛滿 36 歲耶！不可以上課？」又一名：「這簡直是違反安麗企業文化，年齡歧視！」抗議聲此起彼落。

陳總經理靜默幾分鐘後，一個深呼吸後回應：「各位！如果不在 35 歲畫一刀，這群年輕人永遠無法得到更好的培訓資源。我們是幫各中心培育未來

---

<sup>8</sup> 安麗臺灣營養保健食品品牌網站 [<http://www.amwaynutrilite.com.tw/product.html>] (accessed July 11, 2017)

的講師，也許他今天講課不好，但他是你三、五年後的種子講師。你們說的也有道理，好吧！『伴讀』，除了受培訓的年輕精英講師外，你們中心可以再找一個人一起來，年齡不限，只是他沒有精英講師證書，但他可以來看上什麼課，二個人可以互相搭配」

一名年輕直銷商舉手回應：「對啊！安麗所有後勤支援系統都是針對四五十歲的核心份子設計，那些話術都過時了，什麼一分耕耘一分收穫，一定要經歷過人生個大挫折，然後呢？後來透過安麗，得到救贖，這故事的 format，我們年輕人根本聽不下去，這樣我們怎麼可能找更多年輕人進來？當然業績不好！業績不好就沒有獎銜，沒獎銜能用到資源就更少，簡直惡性循環！」年長直銷商個個面面相覷，其中一名回應：「現在年輕人就是不肯吃苦，想一步登天！」另一名年輕直銷商隨即回應：「我們吃爸媽就好啦！反正年輕人就是媽寶、靠爸」，全場笑聲不斷，年輕人接著說：「你們那套講法，可能二三十年前很 buy in，但年輕人就是要有自己舞台、要找到價值，有價值才會投入。我加入安麗是因為安麗可以幫助人，特別是一些沒有條件的人，可以借由安麗事業平台，整個改變他的人生，改變他整個生活方式，我覺得很有價值」現場一陣靜寂。

會議時間已接近尾聲，陳總經理緩緩道出：「一個新策略提出時，有時需要採用比較極的作法，但我們也不能強制約束你們，對安麗來講，只能是示範。社會價值觀改變，我們覺得跟消費者溝通的方式、業務制度的講述方式，都要改變，我們會一直嘗試、摸索，把年輕化策略調整的更好。我們要投資未來，組織的延續是要靠年輕人，現在也許投資報酬率不高，但未來年輕人就是主力。」

## 陸、安麗臺灣的青春蛻變

地球上有 68 億人口，有 40 億人口使用行動電話，卻只有 35 億的人使用牙刷，每分鐘由個人上傳多達一百小時的 YouTube 影片 (Baxter, 2015)，這也反映出新世代的消費習慣，線上社群與虛擬網路已逐漸成為市場主要通路。千禧世代對未來樂觀、敢花錢，是購買科技產品及時尚精品的最大族群 (Fromm & Garton, 2013)。

2010 年安麗臺灣新達成 DD 的直銷商人數，其中 35 歲以下 DD 人數比例為 45%，至 2016 年，已有近半數的新達成 DD 皆為 35 歲以下；而每年加入

直銷商/會員人數平均約為 10 萬左右，35 歲以下也超過一半。但安麗創世代粉絲團自 2016 年開站，其累積的粉絲數，若與時尚雜誌<sup>9</sup>精選的 8 位部落客粉絲團相比，最多粉絲數的一名部落客擁有 22 萬粉絲，為安麗臺灣一間公司的 4 倍之多。

陳總經理很滿意年輕化策略的成績，她認為：「我們年輕化做的非常好，安麗開始做，透過不斷的溝通，當有成效後，直銷商的模仿力是很快的，現在各直銷商中心/教室，年輕人相當多。其實直銷商做的比我們還徹底，他們會自己區隔直銷商年紀，很多活動都是由年輕人主導，當初安麗那些限制年齡的會議，現在也不需要檢查身份證了！」

## 柒、討論議題

- (一) X 世代和 Y 世代有何不同特性？世代差異對安麗的挑戰為何？
- (二) 為何陳總經理堅持推動年輕化策略？成效為何？
- (三) 年輕化策略的實際作法為何？陳總經理又是如何因應年長直銷商反彈？
- (四) 陳總經理可以怎麼做以同時收服年長直銷商及擴展年輕消費市場？

---

<sup>9</sup> 美麗佳人：精選！8 位值得一看的美妝時尚部落客來了  
[[https://www.marieclaire.com.tw/lifestyle/whats-hot/18486//page\\_1](https://www.marieclaire.com.tw/lifestyle/whats-hot/18486//page_1)] (accessed April 2, 2018)

## 個案討論

### 壹、教學效益與目標

本個案公司安麗臺灣是直銷產業的龍頭，個案討論出生於網際網路的 Y 世代，價值觀及行為模式皆與過往世代不同，安麗體認到數位通路及社會環境將對原行銷模式產生不可忽視的影響，因此，於 2010 年開始針對年輕人的特性，調整後勤支援的運作模式，卻接連引起年長直銷商反彈，持續至 2011 年，年輕化策略的概念逐漸形成，於 2012 年正式推動年輕人策略，分別自產品、後勤支援及業務制度等方面進行變革，以掌握年輕消費市場。

本個案希望引導學生認知 Y 世代的特性，如何衝擊像直銷這樣的商業模式及顧客關係，同時了解企業策略與不同世代之間的關係。本個案培養學生之知識與能力包括：（1）X 世代、Y 世代的消費行為模式；（2）世代的管理；（3）組織變革。

### 貳、適用課程及建議

本個案設計為管理層級個案，適合管理學院三年級以上及碩博士生。涵蓋主題包括直銷模式、世代行銷管理、創世代行為模式、變革管理等，適用課程包括：服務管理、行銷管理、及管理學等。

### 參、相關理論背景

#### 一、世代差異和管理

所謂的世代，就是指在某一段時期內出生的一批人群，所具有的特色與影響力。嬰兒潮世代通常是指二戰結束後，出生約於 1946 年至 1964 年，是教育和經濟的擴張時期，因此，這代人極具權利感和樂觀（Wong et al., 2008; Brown, 2012），更是忠誠和有競爭力的工作狂（Gilley et al., 2015）。Glass（2007）指出嬰兒潮世代的人數多及佔據時間長，自然對社會有一定的影響

力，也使得形成較理想化和有動力，以致於許多人儘管達到退休年齡仍選擇繼續工作，但退休後繼續工作的原因不僅是滿足財務需求，更是為了尋找人生意義。嬰兒潮世代享受工作外也保持活躍，偏好選擇靈活的工作時間或兼職工作（Eversole et al., 2012）。

X 世代一詞源自於 1991 年 Douglas Coupland 所撰的「X 世代：速成文化的故事」小說，X 世代泛指 1965 年至 1980 年出生的人們。X 世代將工作視為賺錢的一種方式，只要工作不影響他們的個人生活，這一代人可能整個職業生涯都留在一家公司（Crampton & Hodge, 2007）。X 世代對權力和對組織較為憤世嫉俗，所關心的是個人職業選擇，並試圖在工作和生活之間找到平衡（Gibson et al., 2009）。

估計每天約有一萬名嬰兒潮世代退休，預計到 2025 年，75% 勞動市場主力將由出生於 1981 年至 1997 年的 Y 世代(千禧世代)占據（Quotable, 2017）。Y 世代是最有信心的一代，由於不願意等待數年才有晉升機會，因此，一直尋找職業發展機會，以盡快達到下一個水平（Burkus, 2010）。Y 世代不願爲了職業而犧牲個人生活，通用式（one-size fits all）的獎勵方法並不適用於他們，組織需要重新考慮他們的工作與生活平衡政策，更密切地關注不同職業階段的員工需求（Darcy et al., 2012）。

## 二、組織變革

企業面對內外部環境的變化，往往需要改變，以回應市場及求得生存。「組織變革」指的是企業內部採用新的想法或新做爲的過程（Daft, 2006），組織變革過程，可能因爲成員的惰性、習慣或保護既得利益而產生抗拒，不可能完全避免抗拒，但應該將傷害降到最低，因此，組織變革並非一步就到位，以 Lewin（1951）提出的變革管理三階段，每一階段的管理課題皆不盡相同，如圖 3 所示。

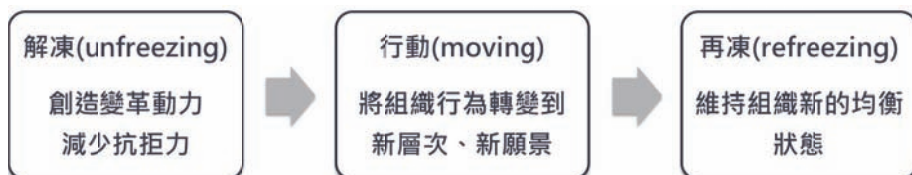


圖3、變革管理三步驟

資料來源：Lewin (1951)

對於組織變革所產生的不確定性，管理者可透過不斷調整策略與結構的漸進式過程來管理變革（Daft, 2006），而溝通也能使組織成員在充滿不確定性下，能得到變革的充份資訊及對話機會，藉以消弭不安全感及危機心理（Sharma & Patterson, 1999）。

## 肆、個案討論與分析

### 一、Y 世代特性與安麗臺灣經營模式

歸納由個案得知的 Y 世代特性，並與安麗臺灣經營模式相比（表 3），可推論安麗臺灣的經營模式已不合時宜。以下分別從 4 個面向說明

1. 購物通路：Y 世代為網路原住民，習慣在虛擬網路快速及便利的購物；反觀安麗臺灣，其一，嚴禁網拍，其二，只有成為直銷商/會員後，才能夠線上購物，其三，安麗公司本身不賣產品，非安麗直銷商/會員即使到安麗實體通路（體驗廣場/中心）也無法購買，所有顧客必須先找到一位安麗直銷商/會員，由他們代買產品或自己加入成為直銷商/會員，綜合以上，安麗臺灣要獲得 Y 世代的青睞，實有困難。
2. 產品適性：安麗產品大部分是一般、日常、家庭用品為主，不符 Y 世代作好酷炫的產品；再者，安麗產品更新速度不快，恐無法滿足善變的 Y 世代。如個案所提，安麗產品只能老酒裝新瓶，重新包裝、重新講述，放大原有的環保、天然、有機等產品概念，創造 Y 世代之間的話題性，也將安麗偏高的產品價格轉嫁至這些附加價值，成為迎合 Y 世代的高 CP 值商品。
3. 取得產品評價管理：安麗臺灣的行銷管道仍以面對面溝通、實體平台為主，並無法觸及一出生便居住在網路的 Y 世代，又如個案所述，安麗臺灣揹負著「直銷」原罪，對安麗產品有好感度的消費者，一旦透過社群媒體搜尋安麗的網路評價，很有可能立刻被大量負面的直銷新聞或資訊淹沒。所幸因應年輕化策略，安麗臺灣推出粉絲團及 YouTube 頻道。
4. 價值觀：Y 世代追求快速成功、對未來樂觀，如個案所述，並不同於安麗臺灣過往訴求「一分耕耘、一分收穫」「世襲保障」之類的成功模式，但安麗事業成功的附加價值（助人）對 Y 世代是有吸引力，也



說明為何陳總經理繼年輕化策略後，積極推動現代化溝通，重新講述安麗事業的內涵。

表3、Y世代特性與安麗臺灣經營模式對照

比較項目	Y世代特性	安麗臺灣經營模式
購物通路	<ul style="list-style-type: none"> <li>科技重度使用者(網路原住民)</li> <li>虛擬網路</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>須藉由一名直銷商推薦加入成為直銷商/會員</li> <li>直銷商/會員可親至安麗體驗廣場/服務中心或透過安麗官網、Am-Card App*線上購買</li> <li>顧客可由直銷商/會員代買</li> <li>嚴禁網路拍售&lt;安麗商德約法&gt;</li> </ul>
產品適性	<ul style="list-style-type: none"> <li>變化無常，無忠誠度</li> <li>重視產品CP值</li> <li>喜愛酷炫、具話題性的產品</li> <li>熱愛科技產品及時尚精品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>產品更新速度慢</li> <li>民生日用品，家庭為主</li> <li>產品價格偏高</li> <li>環保代名詞，訴求天然、有機</li> </ul>
取得產品評價管道	<ul style="list-style-type: none"> <li>參考線上社群、網路評價</li> <li>主動參與推銷、分享口碑</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>直銷商面對面行銷</li> <li>直銷商中心教室</li> <li>培訓直銷商/會員的行動大學App*</li> <li>安麗體驗廣場/服務中心展售產品</li> <li>安麗創世代粉絲團*、AmwayTV@YouTube*</li> </ul>
價值理念	<ul style="list-style-type: none"> <li>不吝奮花錢，對未來樂觀</li> <li>不斷尋找快速成功機會</li> <li>先問價值，再努力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>為自己工作、低成本、低風險的創業平台，並能世襲後代</li> <li>增加收入、幫助他人等價值</li> </ul>

\*因年輕化策略而新增經營模式

資料來源：本研究整理

## 二、安麗臺灣的經營現況與環境挑戰

雖然安麗臺灣一直是臺灣直銷龍頭，若分析其歷年營業額、成長率及直銷商/會員人數（圖 4），自 2009 年達到營業額的成長高峰（約 16%）後，便開始呈現成長趨緩，自 2012 年開始，已由過去 2 位數成長，緩減至個位數成長，相較於持續上升的臺灣直銷產業總營業額（表 1），對安麗臺灣是嚴重的警訊。安麗臺灣的直銷商/會員總數，自 2012 年總人數達到新高後，便維持在 35 萬上下，2016 年更呈現縮減的情況。另一個不得不注意的隱憂，便是第二名的直銷業者更以將近 18% 的成長率（表 2）緊追在後。

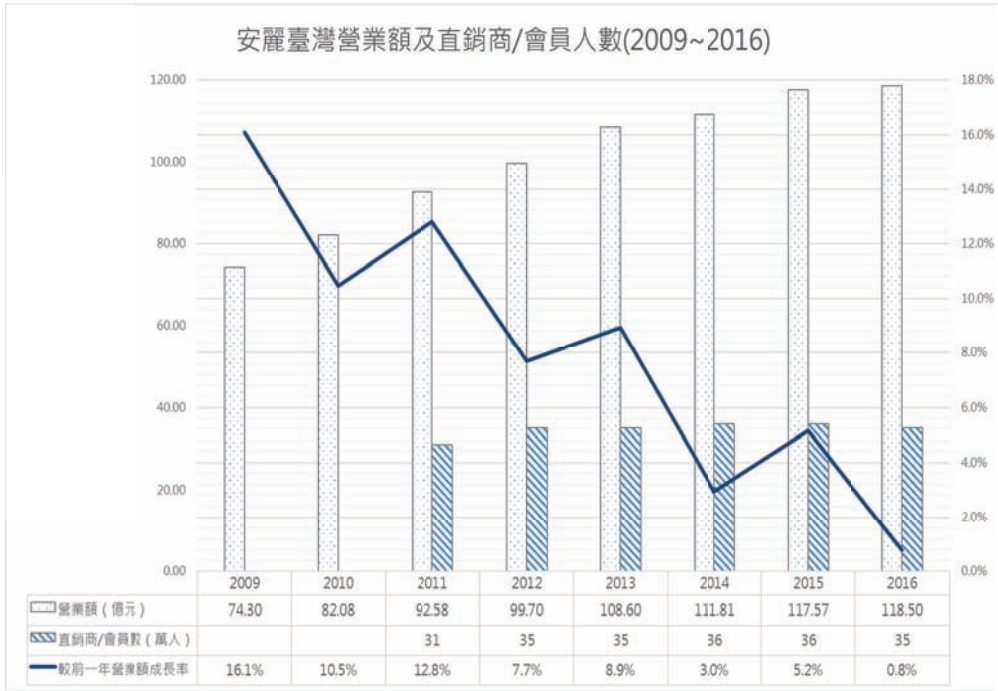


圖 4、安麗臺灣歷年營業額、成長率及直銷商/會員人數

資料來源：本研究整理

2016年，安麗進入臺灣市場已35年，可謂是成熟市場，若以最年輕可加入安麗的18歲計算，也屆齡53歲，代表著許多直銷商已是4、50歲，也呼應個案所述，安麗臺灣最有貢獻力是35歲以上的直銷商，又以40歲到50歲是主要核心。依臺灣人民的平均壽命為80.2歲<sup>10</sup>評估，若再無年輕的新血加入或直銷商二代接班，即將面臨直銷商老化，而導致直銷商經營體系斷層或組織萎縮等問題。

從個案也可得知，由於全球安麗受現今數位時代所趨，年輕世代的消費習慣已不同以往，故推出全球年輕化策略，因此，歸結陳總經理堅持實施年輕化策略的原因在於（1）安麗全球的外部挑戰：年輕消費市場；（2）安麗臺灣的內部挑戰：營業額成長趨緩、經營結構老化。

### 三、年輕化策略的必要性

自個案得知，安麗臺灣於2008~2015年期間，年長直銷商（35+歲）人數占65%、貢獻約66%營業額；而年輕直銷商（<35歲）人數占35%，貢獻約

<sup>10</sup> 內政部統計處 <http://www.moi.gov.tw/stat/chart.aspx?ChartID=S0601> (accessed September 5, 2017)

34%營業額。安麗臺灣真的是年輕直銷商人數太少或買太少嗎？依臺灣人口比例（圖 2）看來，臺灣年輕人口（18-35）數比例為 31.6%，與安麗臺灣的年輕直銷商人數比例（35%）相近，安麗臺灣年輕人的比例甚至較高，顯示安麗臺灣的年輕直銷商人數有達到標準。另推算單人的年消費額，年輕與年長直銷商的貢獻度差異並不大（表 4）。

表4、年輕直銷商與年長直銷商貢獻度比較

年度	直銷商及會員總數	總營業額	年輕直銷商 (<35歲)						年長直銷商 (35+歲)				
			人數		營業額貢獻		單人每	人數		營業額貢獻		單人每	
			比例	總人數	比例	總額	年消費	比例	總人數	比例	總額	年消費	
2011	310,000	9,260,000,000	35%	108,500	34%	3,148,400,000	29,018	65%	201,500	66%	6,111,600,000	30,331	
2012	350,000	9,970,000,000	35%	122,500	34%	3,389,800,000	27,672	65%	227,500	66%	6,580,200,000	28,924	
2013	350,000	10,860,000,000	35%	122,500	34%	3,692,400,000	30,142	65%	227,500	66%	7,167,600,000	31,506	
2014	360,000	11,180,000,000	35%	126,000	34%	3,801,200,000	30,168	65%	234,000	66%	7,378,800,000	31,533	
2015	360,000	11,760,000,000	35%	126,000	34%	3,998,400,000	31,733	65%	234,000	66%	7,761,600,000	33,169	
2016	350,000	11,850,000,000	50%	175,000	49%	5,806,500,000	33,180	50%	175,000	51%	6,043,500,000	34,534	

資料來源：本研究整理

陳總經理很滿意年輕化策略的成效，因 2016 年直銷商/會員總人數為 35 萬，年輕直銷商人數已超過一半（175,000 人），DD 人數也由 2010 年的 45%，提升 50%，但年輕人多，營業額便會提升嗎<sup>11</sup>？依過往數據（表 4），年輕與年老直銷商的消費比例約為 1:1.04，安麗臺灣的產品換代速度慢，即使年輕人人數增加，其單人消費額會大幅增加的可能性較低，據此推論 2016 年 118.5 億的營業額，年輕、年長直銷商的貢獻比例也應接近於二者的人數比例（表 4 黃色底）。若無論年長或年輕直銷商在安麗臺灣的消費額都差不多，則安麗臺灣營業額趨緩的原因，便無關年紀，也呼應個案一位年長直銷商的話——18 歲到 80 歲皆應視為安麗的對象，因此，安麗臺灣核心問題是，經營模式能不能留住直銷商，只要直銷商/會員人數不萎縮，安麗臺灣便能持續榮耀。

由於平均 1.04 個年輕直銷商的貢獻度才等於 1 個年長直銷商，意即當 1 個年長直銷商因自然老化而流失，安麗臺灣若要維持目前營業規模，需再補進 1 個年長直銷商，但也是有老化的問題，所以最保險的作法是補進 2 個年輕直銷商，年輕顧客的生命週期也較長，但年輕人並無忠誠度，隨時會離開。但自前述分析，安麗臺灣的經營模式與 Y 世代不符，勘為當前最大的挑戰。

<sup>11</sup> 安麗臺灣 2017 年營業額為 108.7 億，直銷商/會員人數 33 萬，也證實營業額與直銷商/會員總人數有關，但與直銷商是年輕或年長並無關係。

#### 四、年輕化策略的執行

依個案描述，採用 Lewin（1951）變革管理彙整安麗臺灣實施年輕化策略的歷程、遭遇衝突及解決方案（表 5）。自個案可知，安麗臺灣實施任何策略的態度皆是「示範」，先實行，等有成效後，直銷商便會跟進，自早期開辦「學分班」便可看出端倪。由於安麗臺灣不具無強制約束力，面對衝突的主要策略就是不斷的溝通。

先期於 2010 年各種宣導可視為「解凍」階段，安麗臺灣先以極端方式，限制參加培訓課程的年齡，讓直銷商有資源被搶奪的危機感，也開始注意到新環境、新世代已經來臨。但為減少長長直銷商抗拒，安麗臺灣採折衷方式，不完全剝奪年長直銷商的原有資源，但也成功為年輕直銷商創造新資源。

表5、安麗臺灣的年輕化策略歷程

變革管理	作法	衝突	解決方式
解凍	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010年培訓課程按年齡區隔化 (Cool party、青年俱樂部、精英講師培訓)</li> <li>2011年年輕化策略概念成形</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年長直銷商的權利受損，無法參與課程</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>以折衷方式，同時顧及年長、年輕直銷商，例如，增設父母觀察區、伴讀方案</li> <li>不斷溝通</li> </ul>
行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>2012年正式實施年輕化策略</li> <li>2014年商務平台App ( Am-Card )</li> <li>2014年創世代、二代接班計畫</li> <li>2016年推出符合年輕人新產品XS Drink</li> </ul>		
再凍	<ul style="list-style-type: none"> <li>2016年現代化溝通</li> <li>2016年安麗創世代粉絲團、AmwayTV@YouTube</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>與過往年長直銷商成功經驗不符</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不斷溝通</li> </ul>

資料來源：本研究整理

接著 2012 年為正式實施年輕化策略的「行動」階段，安麗臺灣開始在經營模式（Am-Card）、溝通模式（創世代）、產品型態（XS Drink）等方面著手，逐步轉變以迎合年輕消費世代，而此階段最重的是帶領直銷團隊進入新的層次，即重新講述安麗事業的價值，以期能成功的進入「再凍」階段，目前這階段是進行式，也是安麗臺灣最困難的階段，35 年來，直銷商已習慣且被驗證是成功的經營模式，如今要重新檢視、重新轉變，讓年輕世代也買單，對安麗臺灣將是相當大的挑戰！

#### 五、年輕化策略的延續

雖然陳總經理認為年輕直銷商人數上升，便代表年輕化策略奏效，但安麗創世代粉絲團人數不到直銷商/會員數的 1/6，表示安麗臺灣的影響力仍無法將

實體的直銷組織網路移植至年輕世代主要活動的虛擬網路，年輕化策略還得再努力。表 6 為自個案描述所統整的安麗臺灣、直銷商及顧客之間不同的目標、作為與困境。以下分別依安麗臺灣、事業型直銷商以及顧客之間的關係，探討未來成功攻占年輕消費市場的可能因應策略，以順利完成組織變革的最後一哩「再凍」階段。

表6、安麗臺灣、直銷商與顧客之間不同的角色關係

	目標需求	行為作法	決策困境
安麗臺灣	<ul style="list-style-type: none"> <li>營業額、市場占有率</li> <li>直銷商/會員人數</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度的產品力</li> <li>健全的後勤支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品牌老化</li> <li>直銷商是最大行銷通路</li> <li>直銷商美譽度低</li> </ul>
直銷商 (事業型)	<ul style="list-style-type: none"> <li>名：更高的獎銜</li> <li>利：更多業績獎金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>尋找事業型直銷商主</li> <li>銷售產品為輔</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>銷售產品、培訓資源受限於安麗</li> </ul>
顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用好產品、便利取得產品</li> <li>創業、兼差</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>加入成為安麗直銷商/會員</li> <li>由安麗直銷商/會員代購</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>每年需繳直銷商/會員續約費</li> <li>直銷原罪</li> </ul>

資料來源：本研究整理

### 1. 安麗臺灣—顧客

大部分顧客只是單純使用安麗產品，不想與「直銷」掛勾。據個案得知，直銷商是安麗臺灣最大的行銷通路，但大眾對直銷商的美譽度一直很低，若想翻轉年輕世代對安麗的印象，只能透過社群媒體等平台露出，廣泛運用科技應用、電子商務、行動商務及社群商務等互聯網工具直接溝通，來提升安麗正面形象。

由於安麗直銷制度，任何顧客必須透過直銷商代買或由直銷商推薦自己加入，以便取得產品購買權，因應年輕族群喜愛使用行動裝置的消費習慣，發展數位商務平台有其必要性，但目前安麗臺灣網路平臺仍停留在 Web1.0，未加入安麗的消費者仍無法直接與安麗互動或購買產品，未來應開放讓消費者可線上加入、線上購買等機制，但為兼顧直銷商權益，透過安麗網站加入安麗的顧客，一樣需提供一個直銷商作為推薦人，或直接由安麗網站提供推薦名單，以避免產生安麗官方與直銷商爭搶顧客的局面，如此可以減少顧客思考時間，快速促成下單行為。

為符合年輕人消費習慣，安麗臺灣也可擴展個人消費的產品項目，而非傳統的安麗僅銷售日用品為主；另如個案所述，也可重新詮釋舊產品的應用層面，例如，重新定位安麗鍋具系列，轉以符合單身、年輕人烹調的行銷訴求。

## 2. 安麗臺灣—事業型直銷商

依據安麗臺灣的獎勵制度都不是在獎勵被推薦人是年輕或年老，其獎金制度是按產品銷售額度而定，另一獎銜制度則是根據所培養的 DD 人數計算得之，因此，對事業型直銷商而言，會以能夠「自我繁殖」的直銷商為目標對象，才能有機會培養成 DD，故不會特別鎖定難以捉摸的年輕族群，而讓自己付出較高的成本。從個案得知，安麗臺灣才會以極端作法操弄的培訓資源，直接在 35 歲畫一刀，便是想引起直銷商對年輕人的注意，以創造與直銷商對話的機會，促使直銷商願意改變原有的經營模式。

事業型直銷商可等於品牌大使，無論如何都熱愛安麗，對安麗忠誠度相當高。安麗臺灣應讓事業型直銷商也成為虛擬世界的頭號粉絲，讓他們「參與」社群網站，鼓勵他們分享真實、動人的安麗故事，甚至讓高獎銜的領導人成為社群網站管理者，以壯大社群網路，與顧客產生更深遠的共鳴。高獎銜的領導人代表在安麗實體的直銷組織網有一定規模，若能移植其影響力至社群網站，勢必會有群基本盤的「鐵粉」，讓原來安麗 36 萬直銷商大軍的影響力，能從線下移植至線上關係，達到「虛實整合」，與安麗臺灣共同達成攻占網路的年輕消費市場。

## 3. 事業型直銷商—顧客

B2B 的品牌價值會受到 B2C 品牌價值的倍數影響。若前述安麗臺灣對事業型直銷商、顧客的策略奏效時，當安麗年輕化的品牌價值受到認同，吸引愈來愈多年輕人加入安麗，將使得事業型直銷商必須面對年輕消費族群思考模式、行為習慣、價值觀差異等問題，此時，安麗年輕化策略便成為直銷商的一大助益，而非反彈。

# 肆、教學計畫與建議

本教學個案規劃為 70 分鐘，建議教學時間及主題配置請參照表 7，實際的教學時間控管，可依當時學生程度及討論情形酌以調整。

表7、教學建議

時間	討論主題	說明
5 分	「先別管個案了，你聽過安麗嗎？」 (破冰)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 您或週遭的親戚朋友曾使用過安麗產品嗎？或身為安麗直銷商？</li> <li>● 加入安麗的動機？</li> </ul>
10 分	Y 世代特性與安麗臺灣經營模式比較	<p>參照「一、Y 世代特性與安麗臺灣經營模式」提出的 4 面向引導學生討論：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Y 世代的消費行為有什麼特色？</li> <li>● 對應安麗臺灣的經營模式，與 Y 世代不符？</li> </ul>
20 分	安麗臺灣內外部挑戰與核心問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 陳總經理為何堅持推行年輕化策略？</li> <li>● 年輕化真的比較重要嗎？(表決：安麗年輕人人數不夠？年輕人貢獻度不足？引導學生能推論出安麗臺灣的關鍵核心問題並非年輕或年長，而是經營模式受到年輕世代的挑戰。)</li> </ul>
25 分	年輕化策略的檢討	<p>分別從變革管理 3 步驟，引導學生討論：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 年輕化策略做法為何？對年輕直銷商、年長直銷商有何影響？</li> <li>● 陳總經理是否有讓步或調整，以減少抗拒？</li> <li>● 歸納年輕化策略的實施方式。</li> </ul>
10 分	年輕化策略的未來	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安麗臺灣想虛擬整合，有機會成功嗎？做法？</li> <li>● 直銷是種經營人際關係的業務，安麗臺灣如何延伸人際網絡至網路世界？</li> </ul>

資料來源：本研究整理

## 參考文獻

內政部戶政司, 2016, 「歷年全國人口統計資料」, <http://www.ris.gov.tw/fr/346>, accessed on April 19, 2016. (Department of Household Registration, 2016, “National Demographic Data for the Calendar Year,” <http://www.ris.gov.tw/fr/346>, accessed on April 19, 2016.)

- 公平交易委員會，2016，「105 年多層次傳銷事業經營發展狀況調查結果報告」，  
<https://www.ftc.gov.tw/internet/main/doc/docDetail.aspx?uid=488&docid=15126>，  
accessed on August 19, 2017. (Fair Trade Commission, 2016, “2016 Report of  
Multi-level Business Development Survey,”  
<https://www.ftc.gov.tw/internet/main/doc/docDetail.aspx?uid=488&docid=15126>,  
accessed on August 19, 2017.)
- 常子蘭，2017，「直銷世紀／2016 年台灣 20 大直銷公司排行榜」，<https://www.ettoday.net/news/20170716/967802.htm>，accessed on August 22, 2017. (Chang, Z. L., 2017,  
“Direct Marketing Century/Taiwan’s Top 20 Direct Sales Companies in 2016”，  
<https://www.ettoday.net/news/20170716/967802.htm>，accessed on August 22,  
2017.)
- 陳淑敏，2010，服務創新與體驗行銷對提升顧客滿意度與忠誠度的探討—以安麗公司為例，國立政治大學碩士論文。(Chen, S. M., 2011, **A Study of Service Innovation, Experiential Marketing on Customer Satisfaction and Loyalty: Based on Amway Taiwan Company**, Master of Public Affairs, Master’s Thesis of National Chengchi University.)
- 數位時代，2015，「用世代行銷搞定年輕族群」，<https://www.bnext.com.tw/article/3948/BN-ARTICLE-3948>，accessed on August 12, 2017. (Business Next, 2015,  
“Use Generation Marketing to Get Young People,”  
<https://www.bnext.com.tw/article/3948/BN-ARTICLE-3948>，accessed on August 12,  
2017.)
- 戴元利，2015，「重視評價、CP 值『千禧世代』左右消費趨勢」，  
<https://news.tvbs.com.tw/politics/602475>，accessed on August 18, 2017. (Dai, Y. L.,  
2015, “Concerns about Evaluation, Consumer Trends Around the CP Value  
Generation,” <https://news.tvbs.com.tw/politics/602475>，accessed on August 18,  
2017.)
- Baxter, R. K., 2015, **The Membership Economy: Find Your Super Users, Master the Forever Transaction, and Build Recurring Revenue**, 1<sup>st</sup>, New York, NY: McGraw Hill Professional.
- Brown, M., 2012, “Responses to Work Intensification: Does Generation Matter?” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 23, No. 17, 3578-3595.
- Burkus, D., 2010, “Developing the Next Generation of Leaders: How to Engage Millennials in the Workplace,” **Leadership Advance Online**, Iss. XIX, 1-6.
- Crampton, S. M. and Hodge, J. W., 2007, “Generations in the Workplace: Understanding Age Diversity,” **The Business Review**, Vol. 9, No. 1, 16-22.



- Daft, R., 2006. **Organization Theory and Design**, 7<sup>th</sup>, Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J., and Grady, G., 2012, "Work-life Balance: One Size Fits All? An Exploratory Analysis of the Differential Effects of Career Stage," **European Management Journal**, Vol. 30, No. 2, 111-120.
- Direct Selling News (DSN), 2016, "DSN Announces the 2016 Global 100," <https://www.directsellingnews.com/2016-dsn-global-100-list/>, accessed on April 29, 2016.
- Eversole, B. A., Venneberg, D. L., and Crowder, C. L., 2012. "Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations," **Advances in Developing Human Resources**, Vol. 14, No. 4, 607-625.
- Forbes, 2017, "America's Largest Private Companies," <http://www.forbes.com/largest-private-companies/list/>, accessed on May 30, 2016.
- Fromm, J. and Garton, C., 2013, **Marketing to Millennials: Reach the Largest and Most Influential Generation of Consumers Ever**, 1<sup>st</sup>, New York, NY: AMACOM.
- Gibson, J. W., Greenwood, R. A., and Murphy Jr, E. F., 2009, "Generational Differences in the Workplace: Personal Values, Behaviors, and Popular Beliefs," **Journal of Diversity Management**, Vol. 4, No. 3, 1-8.
- Gilley, A., Waddell, K., Hall, A., Jackson, S. A., and Gilley, J. W., 2015, "Manager Behavior, Generation, and Influence on Work-life Balance: An Empirical Investigation," **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, Vol. 20, No. 1, 3-23.
- Glass, A., 2007, "Understanding Generational Differences for Competitive Success," **Industrial and Commercial Training**, Vol. 39, No. 2, 98-103.
- Lewin, K., 1951, **Field Theory in Social Science: Selected Theoretical** (Edited by Dorwin Cartwright.), 1<sup>st</sup>, New York, NY: Harper and Row.
- Quotable, 2017, "The Generational Shift: How to Adapt Your Sales Organization," <https://www.salesforce.com/quotable/articles/adapting-your-sales-org-to-generation-al-shift/>, accessed on May 24, 2017.
- Sharma, N., and Patterson, P. G., 1999, "The Impact of Communication Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer, Professional Services," **Journal of Services Marketing**, Vol. 13, No. 2, 151-170.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., and Coulon, L., 2008, "Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are the Implications for the Workplace?" **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 23, No. 8, 878-890.

## 作者簡介

### 林雅文

國立中央大學資訊管理學系博士候選人。研究重點為空間資訊分析、資訊管理、社群網絡分析等領域。學術論文曾發表於管理個案評論、航測及遙測學刊、Geocarto International, International Journal of Innovation in Management等期刊。

Email: [994403005@cc.ncu.edu.tw](mailto:994403005@cc.ncu.edu.tw)

### 陳小芬

國立暨南國際大學資訊管理學系副教授。國立中央大學資訊管理所博士，目前任職於國立暨南國際大學資訊管理系副教授。研究領域包括電子商務、行動商務、ERP與供應鏈等。學術論文曾發表於資訊管理學報、中山管理評論、管理評論、Electronic Commerce Research and Applications (ECRA), Information & Management, Decision Support Systems, International Journal of Innovation in Management, International Journal of Electronic Business Management等期刊。

E-mail: [jessica@ncnu.edu.tw](mailto:jessica@ncnu.edu.tw)

### 周至宏

銘傳大學企業管理學系兼任助理教授，國立中央大學資訊管理學系博士。研究領域為網路人格、資訊教育與電子商務，學術論文曾發表於中山管理評論、電子商務學報、International Journal of Innovation in Management等期刊。

E-mail: [gtcchp@gmail.com](mailto:gtcchp@gmail.com)

### 林維綉

世新大學中國文學系研究生。研究重點在企業文化與行銷，文創發展、以及戲曲藝術之現代與傳統等領域。

Email: [hsiu0209@gmail.com](mailto:hsiu0209@gmail.com)