

## How Entrepreneurial Marketing Facilitates Direct Sellers' Entrepreneurial Process: A Dynamic Adjustment Perspective

### 創業行銷如何促進直銷商創業歷程：動態調整觀點

Wen-Chiung Chou, Department of Business Administration, Chung Yuan Christian University  
周文瓊 / 中原大學企業管理學系

Hsiu-Ying Huang, Department of International Business, Feng Chia University  
黃秀英 / 逢甲大學國際經營與貿易學系

Yi-Fang Chiang, Department of Cooperative Economics and Social Entrepreneurship, Feng Chia University  
江宜芳 / 逢甲大學合作經濟暨社會事業經營學系

*Received 2020/8, Final revision received 2022/11*

#### Abstract

This study intends to examine the entrepreneurial process of individual direct sellers from the perspective of entrepreneurial marketing, and adopts the process method where events in chronological order are scrutinized. This study collects data from triangular sources and combines the focus group interviews with in-depth interviews to examine 14 direct sellers selected from one domestic, and one foreign direct selling brand, respectively. We develop a dynamic model of entrepreneurial marketing. The results show that two relational management mechanisms are crucial to the successful transformation towards the next entrepreneurial phase. The findings not only fill the academic gap in individual-level direct-selling strategy, but also shed light on entrepreneurial marketing theory by providing insights regarding how resources and initiatives are modified, which deepens the understanding of its dynamicity. Moreover, this research extends the transaction oriented Western studies on direct selling to the 'quanxi' (Relationship) oriented Eastern context that especially values relational network. In practices, the findings could assist direct sellers and interpersonal-oriented micro-entrepreneurs to develop personal business tactics, and serve as references for direct selling companies to plan for training program of Brand Affiliates (BA) and Brand Representatives (BR).

**【 Keywords 】** direct selling industry, direct seller, entrepreneurial process, entrepreneurial marketing, process research

## 摘要

本研究以創業行銷為理論視角，採取歷程研究法，以具時間順序的事件為基礎，探索個別直銷商之創業歷程。我們採取了多重資料搜集方式，結合焦點團體訪談法與深度訪談法進行研究。根據研究結果，本研究發展出創業行銷動態調整模式與二大關係管理機制。此結果除了填補直銷產業在個人層次經營策略的理論缺口外，亦深化學界對創業行銷動態性的了解。此外，本研究也將過去焦點多置於交易導向之西方直銷研究，延伸至關係導向的華人市場，而發現關係網絡經營的重要。在實務貢獻上，研究結果將可協助直銷商與以人際導向為主的微型創業者，發展個人事業經營方針，也可做為直銷企業規劃直銷商訓練課程內容之參考。

【關鍵字】直銷產業、直銷商、創業歷程、創業行銷、歷程研究

## 壹、導論

直銷 (Direct Selling) (或稱多層次傳銷, Multi-level Marketing) 產業於 2021 年全球產值近 1,861 億美元, 從業人員約有一億二千五百萬名。臺灣直銷市場也潛力驚人, 2021 年產值高達 49.01 億美元, 排名全世界第十, 亞洲第五 (World Federation of Direct Selling Association, 2021)。2021 年臺灣約有 364 萬人從事直銷, 幾乎每十人就有一人從事直銷 (公平交易委員會, 2022)。直銷公司與直銷商個人事業互為依存, 而每位直銷商也是一位獨立創業者 (Bosley and McKeage, 2015)。基本上, 直銷商是在公司資源與制度輔佐下發展個人事業, 例如直銷公司提供實體產品、銷售知識與技巧, 增進直銷商銷售成果及對公司的信任 (林妙雀, 2004); 直銷商亦從其建構的團隊成員產生之績效受惠 (Brodie, Stanworth, and Wotruba, 2002)。既然個別直銷創業者之經營良窳攸關直銷公司之整體績效 (Omar, 2018), 故個別直銷商如何發展其事業, 乃成為直銷經營的重要議題。

回顧過去有關直銷產業之學術研究, 多著墨於企業與個人經營模式與銷售成長之探討 (Singh, Verma, Jaiswal, Singh, and Singh, 2019)。其中, 企業經營層次之研究已有豐碩成果, 研究主題包括企業法律道德 (Groß and Vriens, 2019), 公司經營模式與直銷商管理 (Brodie et al., 2002) 等。這些研究針對公司營運範疇, 提升我們對直銷產業與公司經營策略的了解; 在個人層次之經營研究上, 則聚焦於影響直銷商銷售成長、滿意度與忠誠度一如溝通能力、銷售方式、知識散播、人際網絡經營等一因素之研究 (林妙雀, 2004; Poon, Albaum, and Yin, 2017; Omar, 2018), 較缺乏從個人事業發展角度, 即以「長期動態歷程」觀點, 探討直銷商如何開創與建構個人直銷事業。

另一方面, 若從直銷實務檢視臺灣直銷產業的經營方式, 和西方國家並無太大差異 (Peterson and Wotruba, 1996; 林妙雀, 2004); 但過往直銷研究多源自於重視交易導向的西方國家, 而儘管這些研究結果皆指出關係經營要素 (如信任、互惠與友誼), 對於直銷團隊建立與績效都具有重要且正面的影響 (Merrilees and Miller, 1999); 但亦有研究者認為對於關係導向的東方國家來說, 這些關係要素的經營更重於產品要素的發展 (如產品價格、品質、銷售訓練等)。Poon and Albaum (2019) 即認為在中國, 直銷商在訓練下線人員時, 需更著墨於顧客信任的建構, 以促進往後的價值共創。因此, Bachmann, Ohlies, and Flatten (2021) 建議後續直銷研究應多致力於不同文化脈絡之檢視, 延伸應用研究價值。循此, 本研究亦呼應過往學者提出的直銷商所處東、西方文化差異 (Merrilees and Miller, 1999), 在重視關係經營的華人文化脈絡下, 以位處於臺灣的直銷商 (Huang, 2015) 為研究對象, 探究直銷商在創業歷程中的關係網絡發展。

直銷商在創業歷程中，同時扮演著創業者與行銷者二項角色。從創業者觀之，直銷商需持續進行機會探索與預應、資源創新使用與風險承擔作為 (Jones and Rowley, 2011)；以行銷者角度觀之，直銷商不僅需親自開發業務，後續更要努力招募與發展銷售團隊 (Keong and Dastane, 2019)。有鑒於直銷商需創業與行銷相關能力以利進行創業機會的探究與應用，本研究以強調行銷導向與創業家精神的創業行銷 (Entrepreneurial Marketing; EM) (Morris, Schindehutte, and LaForge, 2002; Toghrace, Rezvani, Mobaraki, and Farsi, 2017; Ferreira, Ferguson, and Pitt, 2019) 為理論視角，期能彌補個人層次的直銷商經營策略的缺口。再者，創業行銷為一個創造、溝通、傳遞顧客價值的過程 (Nwankwo and Kanyangale, 2022)，倘若對創業歷程的研究缺乏動態的探討，將難以反應現實中的創業家如何回應市場的瞬息萬變；這也是學者認為尚待後續研究釐清之處 (Bachmann et al., 2021; Buccieri, Javalgi, and Gross, 2021; Alqahtani, Usly, and Yeniurt, 2022)。因此，本研究針對直銷商創業歷程，檢視如何靈活調整行動，因應環境變化，深化對創業行銷動態性之了解。

檢視過去文獻中創業行銷之應用，大多於中小企業創業家如何透過創業行銷克服不確定性所帶來的挑戰 (Whalen, Usly, Pascal, Omura, McAuley, Kasouf, Jones, Hultman, Hills, Hansen, Gilmore, Giglierano, Eggers, and Deacon, 2016)、新創事業之探索 (Bachmann et al., 2021)、亦有部分檢視創業行銷對於大型組織機會創造、評估與探究之影響 (Miles and Darroch, 2006)，以及 B2B 組織如何在創業行銷的基礎上，透過網路與創新進行價值創造 (Yang and Gabriellson, 2017)。近來，學者建議未來研究應將創業行銷延伸應用到各種規模與類型的組織中 (Jones, Suoranta, and Rowley, 2013; Shahmohammadi, 2022; Alaeeni, Hamdan, Hamdan, and Shoaib, 2022; Alqahtani and Usly, 2022)，以釐清創業行銷對於績效與創新之影響。有鑑於此，本研究將創業行銷應用的層次，從組織延伸至組織內部個體層次之創業家，檢視直銷組織中個人事業的歷程發展，呼應文獻所指之缺口。

綜上所述，本研究之研究議題為：直銷商如何運用創業行銷促進其創業歷程之發展。本研究採歷程研究法，選擇具代表性的本國籍與外國籍直銷公司轄下之直銷商為研究對象。根據研究結果，本研究發展出直銷商創業歷程的創業行銷調整模式與命題，指出各階段順利轉換的關鍵在於直銷商與下線之關係管理機制。本研究之理論貢獻在於，透過直銷商創業歷程中各個階段目標、事業重心與創業行銷活動的應對，填補直銷研究對於個人層次事業經營的理論缺口。另外，由於本研究之對象為臺灣的直銷商，就研究結果而言，也透過關係轉換機制的運作，進一步提升後續研究者對東方國家直銷商在顧客關係經營上的重視。本研究並將創業行銷理論之應用擴展應用至個人層次的直銷商之關係歷程經營。最後，我們亦藉由各階段中創業行銷活動變化，深化對創業行銷動態性的了解。在管理意涵上，對直銷商的個人事

業經營，提供了具體經營策略建議，有助提高創業成功機率。此外，對類似直銷業者而以個人網絡和人員銷售為主的創業者，本研究結果也具有參考價值。

本文之架構為：第一章緒論，闡述研究背景、動機與研究問題；第二章文獻探討，彙整直銷相關文獻與創業行銷之理論視角；第三章詳述本研究採用之歷程研究法與個案簡介；第四章呈現本文針對直銷商動態創業歷程之個案分析，輔以初級與次級資料之佐證；第五章針對分析結果進行研究討論，從而提出相關命題；第六章綜述本研究之貢獻、實務意涵、研究限制與未來研究方向。

## 貳、文獻探討

### 一、直銷 (Direct Selling)

世界直銷聯盟 (World Federation of Direct Selling Association; WFDSA) 定義直銷 (Direct Selling) 為消費者經銷產品與服務的零售通路方式，可分為單層次與多層次傳銷經營。臺灣於民國 103 年頒布多層次傳銷管理法，將直銷定名為多層次傳銷事業，坊間亦稱為直銷（公平交易委員會，2014）。以下統一於文中採用直銷與直銷商兩名詞。

過去直銷學術研究，多聚焦於企業層次的經營議題，研究議題涵蓋直銷公司的經營模式 (Singh et al., 2019)、法律道德 (Chonko, Wotruba, and Loe, 2002; Peterson and Albaum, 2007; Groß and Vriens, 2019)、與競爭優勢來源 (Keong and Dastane, 2019)。這些屬於企業層次的研究，深入不同公司的營運角度，提升了我們對直銷產業與直銷公司經營策略的知識。而在個人層次研究上，研究議題則聚焦於直銷商個人特質與銷售方式對銷售成果之影響。主要議題包括：直銷商科技銷售技術的使用 (Ferrell, Gonzalez-Padron, and Ferrell, 2010)、溝通競能 (Omar, 2018)、銷售方式 (Brodie et al., 2002)、人際關係經營 (Merrilees and Miller, 1999; Duffy, 2005) 與知識管理 (林妙雀, 2004) 等。雖然這些研究已觸及直銷商事業經營的關鍵要素，但直銷事業需要直銷商長時間投注於顧客關係與信任的經營 (Poon et al., 2017)，並著力於學習直銷公司的知識與相關經驗 (Bosley and McKeage, 2015)，換言之，單從各個橫剖面的時間點分析直銷公司或直銷商，無法深入地探究直銷商在事業發展過程中，於不同時間點或不同脈絡下的實際作為 (林妙雀, 2004)，乃至於其對長期銷售績效之影響 (Jaramillo and Grisaffe, 2009)。因此對於直銷商個人層次的經營策略，如直銷商的創業模式、顧客經營與銷售團隊建立等，應有必要深究，且需進行歷程研究，以彌補此重要理論缺口。

## 二、創業行銷

創業行銷意指：中小型企業或新創企業的創業者、擁有者或管理者，基於本身的創業者特質，在行銷相關活動上，所展現出的策略意圖與行為 (Hills, Hultman, and Miles, 2008; Miles, Gilmore, Harrigan, Lewis, and Sethna, 2015)，「以預應式的機會界定及探索來獲取並維繫可獲利之顧客，透過創新方法進行風險管理、資源槓桿與價值創造」(Morris et al., 2002)。上述定義結合了創業家精神與行銷兩大領域理論 (Buccieri, Javalgi, and Gross, 2022; Alqahtani and Uslay, 2022)，經常被用來檢視小型且資源受限之組織個體所從事的行銷戰略。近年來的創業行銷研究，開始更細究創業行銷之內涵。Morris et al. (2002) 提出創業行銷七大元素，其中包括與創業家精神相關的機會驅動、創新焦點、風險管理、預應傾向，以及與行銷思維相關的顧客中心、資源運用、以及價值創造。學者認為創業行銷之跨領域觀點，尤其適用於中小型企業的創業，亦較能詮釋創業家如何以個人經驗為基礎找尋成功機會，及如何彈性運用活動與顧客共創價值的過程 (Morrish, Miles, and Deacon, 2010; Boso, Story, and Cadogan, 2013; Rezaei, Karimi, Mangeli, and Safa, 2017; Crick, Karami, and Crick, 2021; Alqahtani and Uslay, 2022)。然而，Jones and Rowley (2011) 認為要瞭解創業行銷如何運作，應在廣泛的行銷與創業精神文獻研究基礎下再做回顧，因此他另外提出了 EMO 概念模式 (Entrepreneurial Marketing Orientation Conceptualized Model)，其包含了四大構面：創業導向、市場導向、顧客導向與創新導向。創業導向反映創業家勇於承擔風險，預應性地面對與運用機會；市場導向意指創業家積極整合運用來自企業、競爭者、顧客的市場情報，獲取競爭優勢；顧客導向則重視與顧客間的互動，承諾專注於顧客需求的程度、了解並回應顧客需求與期望，並為雙方價值努力；創新導向則為透過知識傳播與應用，創造新方法與新價值。整體而言，此四大構面模型植基於既有創業與行銷理論，卻更強調與顧客共創價值和創新對經營績效的影響。

## 三、直銷與創業行銷

從直銷與創業行銷的文獻比照，本研究認為前述 EMO 概念模式中的創業導向、顧客導向與創新導向三者，較適用於直銷商創業歷程的研究場域。在創業導向方面，直銷商具有願意承擔風險之傾向和對於創業機會的預應性。亦即，直銷商並非直銷公司的簽約員工，並不全為直銷公司所掌控，須自行考量事業成功的可能性，由自己承擔事業失敗的風險 (Groß and Jung, 2009)。為了獲致事業的成功，直銷商會致力應用直銷公司提供的產品與事業經營相關訓練課程等資源 (Peterson and Wotruba, 1996; Kumar and Satsangi, 2018)，積極地完成交易而後建構銷售團隊；故直銷商深具創業行銷中所強調的承擔風險與探索成功機會等創業導向特質。

在顧客導向方面，直銷事業是以人為核心，多以面對面溝通為主要互動與交易完成方式；相較於一般產業，直銷商更重視與顧客之間的人際網絡經營，寄望從密切的人際網絡經營發展出長久穩固的夥伴關係，來實現銷售團隊的成功 (Duffy, 2005; Poon et al., 2017)。而這些如關係行銷脈絡 (Relationship Marketing) 中以顧客所需為思考中心的顧客關心行為 (楊台寧, 2013)，長期下來不僅可與顧客產生互惠性情誼的個人連結、正向的人際關係 (Zhang, Watson, Palmatier, and Dant, 2016; Poon et al., 2017)，也會提升對顧客更多面向的了解，從中產生共享偏好與價值創造等顧客導向特色 (Li and Ko, 2021; Alaeeni et al., 2022)。

在創新導向方面，直銷商可展現出創新導向中的知識基礎建構能力與創新運用能力。首先直銷商的事業初步多仰賴直銷公司內部知識的來源，如產品知識、銷售等成長課程，透過電子郵件傳遞、課程活動、直銷夥伴介紹等方式，授予直銷商來開啟事業 (Bosley and McKeage, 2015)；其次為了降低直銷商的高流動率 (Brodie et al., 2002; Groß and Vriens, 2019)，直銷公司會不斷地提供正式或非正式的聚會，如成功經營者的分享會或業績表揚大會以激勵直銷商 (Poon and Albaum, 2019)，藉此促進直銷商產生新思維或新作法突破個人困境，而持續願意學習並應用新事物的行為，從而展現出創業導向中創新運用能力之內涵。綜上所述，本研究認為直銷商為具有創業、顧客導向與創新導向的創業家。

此外，本研究摒除 EMO 概念模式中的市場導向之主要原因如下。首先，因為直銷本以銷售為主要目的，顧客為銷售核心 (Brodie et al., 2002)，因此行銷作為較偏重顧客一對一的互動與達成顧客滿意 (Bosley and McKeage, 2015)。其次，EMO 中的市場導向構面內容，如市場資訊的理解與散播、對競爭者的關心、企業流程的整合與關心等，在個人直銷商的行銷作為中，重要性相對較低。又，直銷商僅能銷售直銷公司所表定提供的產品或服務，無法介入價格與產品組合訂定 (Peterson and Albaum, 2007)，因此對於產品與制度創新上的展現較無法有所貢獻 (Sigaw, Simpson, and Enz, 2006; Jones et al., 2013)。據此，由於直銷商對於市場中的競爭態勢、資訊的更迭與直銷公司的企業流程運作，較無法進行主動參與，因此於本研究並無探究直銷商的市場導向作為。

綜上所述，本研究之焦點在於直銷商的個人創業成長歷程，從創業行銷的角度檢視個體直銷商的創業情境脈絡，以解構創業行銷三大構面於歷程中的變化。本研究期能釐清直銷商如何在創業過程中保持覺察、往創業目標邁進，藉此回應過去在直銷研究中所缺乏的個人層次經營策略。同時，也希望藉由具時間順序的歷程資料分析，深化後續研究者對創業行銷理論動態方面的了解。本研究將直銷經營模式下的創業行銷三大導向模型整理如表 1，作為本研究資料與分析的架構。

表 1 直銷經營模式下的三大創業行銷構面

創業行銷構面	定義	組成元素	意涵
創業導向 Entrepreneurial Orientation	企業承擔風險的態度與機會驅動的回應能力。	承擔風險的傾向	經計算後的風險接受程度。在創業者應用直覺或過去經驗基礎下，對於運用新機會與採取革命性的活動所產生之未知性的接受度，會採取漸進的行動因應之。
		機會的預應性	對於機會的探索與機會的應用。
		對市場的回應速度	是否經常推出新產品、管理技能與生產技術，以因應競爭者的作為。
顧客導向 Customer Orientation	以顧客為中心，並以緊密方式聯繫顧客，滿足顧客需求和欲望。	對顧客應對能力	企業和員工對於顧客回饋的反應性，和如何快速回應顧客改變的偏好。
		與顧客溝通能力	建立正式或非正式的機制，激發顧客回饋。奠基於個人信譽，持續與顧客對話以建立長期關係，讓顧客覺得安心可信任。
		顧客價值的理解 / 傳遞能力	瞭解顧客對公司產品的看法，同時以推式或拉式行銷方式，讓顧客感到滿意。對顧客知識來自於緊密的維持與消費者的互動。
創新導向 Innovation Orientation	積極地以不同於過往的方式，尋找新機會，並利用獨特方式來解決顧客問題。	知識基礎的建構能力	為基礎知識的建立，在組織內部產出、傳遞資料或訊息。如透過企業的資訊科技（即資料庫的應用、電子郵件傳播等）、或是企業以政策、程序或實務活動上鼓勵資訊獲得與傳遞。
		創新的運用能力	為創造顧客價值所採取的歷程或作為，以鼓勵或刺激創造力與創新的產出，可為產品、服務、流程或管理方式。
		研發成果	新產品與新產品線的數目、變化與對研發的重視。

## 參、研究方法

由於創業歷程主題具脈絡相嵌與時間因果性 (Yin, 2009)，本研究採取質性研究方法中之歷程研究法 (Langley, 1999; Langley, Smallman, Tsoukas, and Van de Ven, 2013)。研究效度檢核上，依循 Yin (2015)、Creswell and Creswell (2018) 提出之原則：資料來源的有效度、資料轉錄的精確性，與研究者分析資料的效度。

本研究透過多重來源資料的蒐集，以三角檢核原則確保後續歸納結果的有效性 (Crick, 2021)。資料來源主要有三：第一、參與演講與名人表揚大會之現場摘記；第二、焦點團體訪談與深度訪談資料；第三、檔案文件資料：包括直銷公司內部文件、報章雜誌、個案公司文章、官網資料等。此外，訪談錄音檔繕打完成之逐字稿，



交予受訪者進行內容確認或修訂，以降底扭曲或誤會 (Gibbs, 2007)。本研究的三位研究者持續進行同儕討論、反思與檢討，以減少個別研究者的盲點，達成資料詮釋共識 (Creswell and Creswell, 2018; Crick, 2021)。

## 一、個案選擇與描述

本研究以個案公司轄下的直銷商為研究對象，採用典型個案抽樣策略 (Miles, Huberman, and Saldaña, 2014)，先選出具代表性的外國籍與本國籍直銷公司——如新 (Nu Skin) 與葡眾 (PRO-PARTNER) 為個案公司。

由於直銷產業始於美國，臺灣企業也多參考美國直銷公司經營方式，如階梯式的業績獎金比例分配方法 (Singh et al., 2019)<sup>1</sup>，以發展自己的獎酬制度，故本研究選擇美國籍且在臺發展成熟的直銷企業——如新公司做為外國籍公司代表。本國籍公司則選擇葡眾公司為代表。該公司成立 28 年，且自 2014 年起一直為臺灣直銷產業本土企業第一 (常子蘭, 2020)。我們發現，二家公司類似之處如下：(1) 均為臺灣地區營運的代表性直銷商；(2) 在臺灣營運時間皆超過二十年以上；(3) 皆以個人保健及保養產品為訴求；如新著重於美容保養產品，葡眾多為營養保健產品。惟二家公司在操作層次上略有細微差異，例如葡眾較缺乏直銷商線上訓練課程；如新的直銷商平均年紀較年輕。本研究在兩家公司主要經營架構與模式類似，僅細部操作與人員特質略微差異的情況下，進一步提升研究發現之穩定度 (Robustness) (Eisenhardt and Graebner, 2007)。茲將二家個案公司之基本資料整理、比較於表 2。

## 二、資料搜集方式

在訪談對象的選取上，本研究採取立意抽樣原則 (Purposive Sampling)，分別針對二家公司，選擇合適受訪的人員共十四人。為確保可獲取資料之品質 (Yin, 2015; Crick, 2021)，本研究參考並採取了 Merriam and Tisdell (2016)、Creswell and Creswell (2018) 與 Crick (2021) 提出的受訪對象準則：受訪者的有效性、分享意願與參與經驗的多樣性。具體而言，首先，受訪者須為加入直銷公司一年以上，且可領取團隊績效獎金聘階者；並由研究者與直銷公司之連絡窗口<sup>2</sup>先行確認，再於訪談前請受訪者填寫基本資料問卷進行檢視，確保其身分有效性。其次，訪談中研究者會邀請受

1 美國 1945 年紐崔萊 (Nutrilite) 營養保健食品公司設計直銷獎金制度。直銷商除了自己推銷產品外，也鼓勵其客戶加入直銷員的行列，成為他的下線；下線業績可以和直銷商（上線）合併計算，使上線直銷商領取更高比例的獎金。

2 本研究之聯絡窗口為初始與研究者認識之直銷商，如新公司的何先生 (N6) 與葡眾公司的徐小姐 (P1)

表 2 如新與葡眾公司基本資料比較

	如新	葡眾
登記公司名稱	美商如新華茂股份有限公司 台灣分公司	葡眾企業股份有限公司
國籍	美國	臺灣
成立時間	1984 年 (1992 年進入台灣市場)	1993 年
主要產品	個人保養品與營養保健食品	營養保健食品
2021 年營業額	新臺幣 28 億 (臺灣)	新臺幣 91.2 億 (臺灣)
從業條件	20 歲以上 (或年滿 18 歲但未滿 20 歲, 且經其 法定代理人書面同意者)	20 歲以上 (或年滿 18 歲但未滿 20 歲, 且經其 法定代理人書面同意者)
入會費	850 元新臺幣	1000 元新臺幣
培育訓練與資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 線下實體課程: 產品培育課程 (如: 心血管保養課程)、銷售技巧課程 (如: ageLOC 新產品銷售認證班)、創業課程</li> <li>■ 線上雲端課程: 社群經營功略 (如: 如新雲講堂)</li> <li>■ 其他: 企業活動參與 (如: 見證分享活動 / 起步作業手冊)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 線下實體課程: 產品培育課程 (如: 益生菌效益演講)、銷售技巧課程 (如: 組織銷售獎座)、創業課程 (如: 事業說明講座)</li> <li>■ 線上雲端課程: 無</li> <li>■ 其他: 企業活動參與 (如: 見證分享活動、公益活動)</li> </ul>

訪者在夥伴陪同下先進行主題的說明<sup>3</sup>, 以降低陌生感、提高分享意願。最後, 本研究之受訪者除了有帶領銷售團隊的經驗外, 半數以上曾榮獲表揚, 有較完整之創業歷練而足以回應研究問題。茲將二家公司受訪者之基本資料與訪談細節, 整理於附錄一。

本研究以焦點團體訪談法 (Barbour, 2007), 搜集第一家公司如新的資料, 期以較短的時間迅速取得多人有意義資料 (Vaughn, Schumm, and Sinagub, 1996; Kvale, 2006, 2007)。在焦點團體訪談題綱的設計上, 研究者先閱讀直銷公司的公開檔案資料, 再擬定主要題綱: 創業原因、創業階段改變的狀態與原因、創業過程所需資源、創業階段的成果等。經由如新的焦點團體訪談, 初步歸納出兩個重要議題: (1) 劃分創業歷程各階段的基礎、(2) 各階段中可能的重要事件。

詳言之, 如新公司焦點團體訪談的成員進入直銷產業約 2-5 年, 成員間互有上、下線關係, 對於彼此的背景與創業故事有一定的了解, 且在團體分享過程中, 成員

3 本研究訪談過程為個別受訪者接續進行深度訪談, 研究者在前一場受訪者的陪同下, 先與下一場受訪者進行互動, 如在訪談前說明本研究的主題。待前一場受訪者離開後, 便開始進行個別訪談。

相互表達與激發熱烈的討論意願 (Stewart and Shamdasani, 1990; Barbour, 2007)，同時也增進回溯故事的精確性。研究者透過焦點訪談迅速建立相對準確且廣泛的資料庫，並據以發展重要的共識主題 (Sim, 1998)，作為後續深度訪談基礎。

焦點團體訪談中的主持人 (Moderator) 由研究者之一擔任。該研究者除了長期研究直銷產業，並擔任國內知名直銷管理學會監事一職，雖未親自從事直銷業，但具備直銷產業專業知識，故合乎主持人應具備的訪談主題專業知識與客觀見解 (Stewart and Shamdasani, 1990; Vaughn et al., 1996)。焦點團體訪談所收集資料經初步分析後，作為第二家公司葡眾深度訪談基礎，與後續資料分析來源之一。焦點團體訪談從接觸公司，與安排訪談至執行完畢與資料分析，約花費五個月時間。

在第二家公司葡眾直銷商的資料搜集上，本研究採取一對一深度訪談法，以敘事訪談 (Narrative Interview) 的方式進行，聚焦於每位受訪者所說的故事、陳述的情節與結構 (Mishler, 1986; Kvale, 2007)。此種訪談方式，可以將焦點團體訪談的發現，進一步置於個人情境脈絡中，以挖掘更為深入的敘事 (Yin, 2015)，以建構出直銷商完整的創業歷程脈絡 (Kvale, 2007)。深度訪談題項是以焦點團體訪談問題為基礎，修改發展成更具結構化與具體之問項 (Kvale, 2007)，引領受訪者聚焦問題，讓研究者取得更貼近事實的創業經歷 (Brenner, 2006)。

在深度訪談資料搜集上，研究者前往葡眾桃園營運中心，共分三次訪談，總計訪談八位直銷商。每位受訪者平均訪談時間為 45~60 分鐘。訪談皆有錄音並繕打成逐字稿。每位受訪者在訪談前先被告知本研究目的與意圖，同時也告知他們訪談中有隨時退出訪談的權利。受訪者全名皆隱匿，僅以姓加稱謂出現本研究中。茲將本研究蒐集的多重資料來源整理於表 3。

表 3 資料收集方式一覽表

	如新	葡眾
訪談方式	焦點團體訪談 6 人次	個別深度訪談 8 人次
現場摘記	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 直銷商事業分享摘記 2 場</li> <li>■ 如新公司現場觀察</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 直銷商產品使用分享會 2 場</li> <li>■ 葡眾公司現場觀察</li> </ul>
檔案資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 網頁資訊 ( 官網與社群媒體 )</li> <li>■ 產品型錄</li> <li>■ 行銷宣傳物</li> <li>■ 訓練手冊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 網頁資訊 ( 官網與社群媒體 )</li> <li>■ 產品型錄</li> <li>■ 行銷宣傳物</li> <li>■ 訓練手冊</li> </ul>

### 三、資料分析方法

本研究依循 Gibbs (2007) 的資料分析原則，分為以下三個步驟 (詳見表 4)。步驟一、進行第一層的資料歸納。研究者先繕打受訪者之錄音成為逐字稿，輔以現場摘記，並結合受訪者所提供的非公開檔案資料，如販售產品的型錄、公司內部的

名人錄、產品販售之教戰手冊等，進而歸納出受訪者創業歷程三個時期（即「草創建構期」、「成長擴張期」與「共生穩定期」）之重要創業行銷活動：「探尋事業機會」、「建立顧客交易」、「學習直銷新知」；「善用事業機會」、「建立夥伴關係」、「應用直銷新知」；「深耕事業機會」、「強化夥伴關係」、「融合直銷新知」。步驟二、進行第二層的類型配對。研究者以步驟一產生出的創業行銷活動來配對三大創業行銷構面之組成元素：「承擔風險傾向、機會預應性、顧客應對能力、顧客價值溝通能力、價值理解能力、知識基礎建構能力與創新運用能力」（詳參表 1）。步驟三、為整合型的模式發展，研究者解讀直銷商不同階段創業故事與轉變的原因，萃取出各階段的「目標」、「事業重心」與「著重的創業行銷活動」，以此分析架構呈現直銷商創業歷程模式。然而，在分析第三步驟時，研究者發現各階段是否得以順利轉換，是直銷商創業發展的重要關鍵。因此，我們繼續回到逐字稿中，探究直銷商與顧客關係經營的單元敘事，找出各階段關係經營的相關資料，再發展出階段轉換機制的相關概念，如「適應性銷售」、「私人情誼」與「關係信任」；以發展創業階段推進的機制，鏈結完整創業歷程模式。

## 肆、研究發現

本研究依多重資料歸納出創業攸關之創業行銷活動，並將具時間順序的創業行銷活動與創業行銷理論進行匹配，萃取出直銷商在創業不同階段欲達成的目標與主要活動內容 (Gibbs, 2007; Selden and Fletcher, 2015)，劃分出創業歷程三階段並描述如下。如表 5 所示<sup>4</sup>。

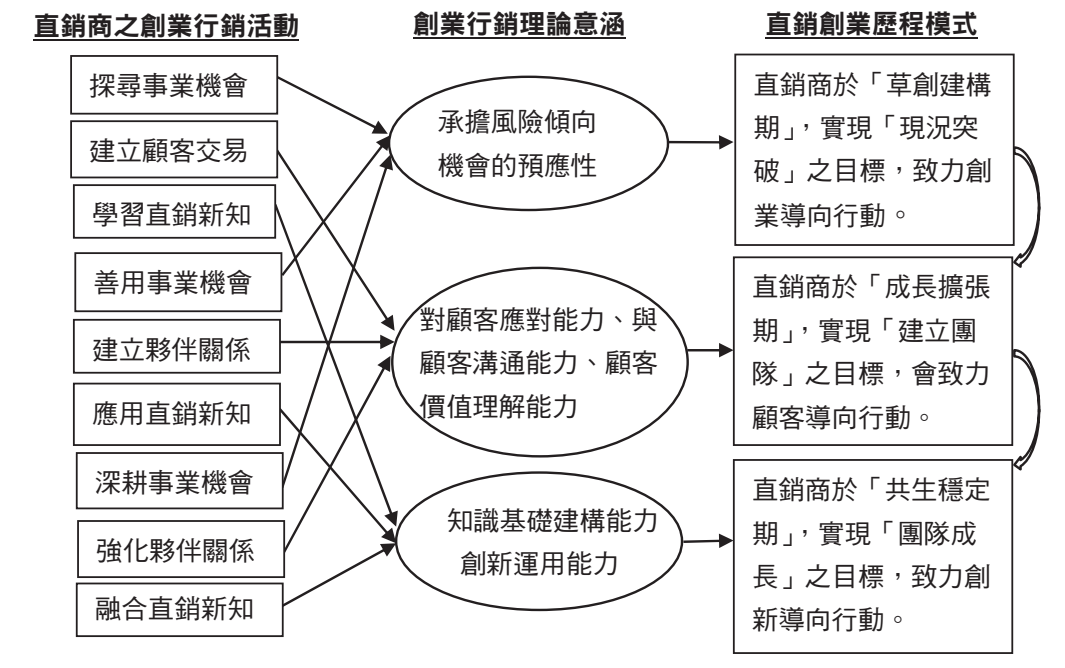
### 一、草創建構期：目標為『現況突破』

此階段的直銷創業者，儘管對直銷產業尚不熟悉，但大多有心跳脫既有舒適圈（見表 5-1，A），也會瞭解產品功能利益（見表 5-1，B），或是評估直銷展開其風險的可負擔性（見表 5-1，C）。當他們認為公司的產品、聘階獎勵制度與上線直銷商的支援，將可協助他們做好創業的準備，便投入直銷事業（見表 5-1，D、E、F）。此時的直銷商多無銷售經驗，常從自己親友開始推廣產品（見表 5-1，G），以面對面聊天或親身體驗的方式激發購買興趣（見表 5-1，H、I），促進交易完成（見表 5-1，J）。此時的直銷商新事業的初學者，會投入許多時間去學習知識（見表 5-1，K、L）。參與學習活動後，這些創業新手（如原為家庭主婦、老師等）一邊培養銷

4 以下表 5 中 ID：深度訪談資料 (Interview Data)、FG：焦點訪談 (Focus Group)、FN：現場摘記 (Field Note)、AD：檔案資料 (Archival, Forum, and Document Data)

表 4 資料分析步驟

步驟一	步驟二	步驟三
<p>第一層資料歸納</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 彙整現場摘記、逐字稿、文件檔案等多重資料。</li> <li>■ 整理出創業攸關的單元敘事，藉此有系統地歸納各階段三大創業行銷活動。</li> </ul>	<p>第二層類型配對</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 以創業行銷理論意涵，解讀創業行銷活動。</li> <li>■ 匹配各導向的創業行銷活動，藉此簡潔呈現創業行銷活動的應用。</li> </ul>	<p>整合性的模式發展</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 以階段順序論述創業故事，並討論階段轉換機制。</li> <li>■ 萃取各階段目標、事業重心與創業行銷活動，藉此構建完整的創業歷程。</li> </ul>



售能力，一邊吸收新知，展開不同的新生活方式（見表 5-1，M、N）。

綜合上述，直銷商在草創建構期，為了改變現況，會考量在可承擔風險的情境下，以「現況突破」為目標投入直銷事業。雖無銷售等純熟的經驗或技能，但努力學習所需的能力。據此，直銷商致力於「探尋事業機會、建立交易關係、與學習直銷知識」創業行銷活動。

## 二、成長擴張期：目標為『建立團隊』

由於直銷產業獨特的聘階獎勵制度，為了事業持續成長，直銷商必須從銷售產品的經營範疇擴大至招募事業夥伴。此時直銷商會鼓勵過去曾經交易的顧客，或是顧客的親友加入團隊（見表 5-2，A、B），提供顧客加入直銷事業後可獲得的助益內容（見表 5-2，C、D）。互動過程中，直銷商除了持續以自己的經驗說服他們外（見表 5-2，E、F），更採積極參與顧客生活，從而把握機會啟發顧客參與直銷創業的

表 5-1 直銷商不同創業階段之三大構面創業行銷活動

創業階段	創業行銷活動
草創建構期	三大構面之創業行銷活動
創業導向	探尋事業機會
	<p>■ 承擔風險的傾向：</p> <p>直銷商對直銷尚不熟悉，也無銷售經驗，但考量個人狀況後，相信公司產品與制度下，能夠承擔事業風險，並對未來保持樂觀。</p> <p>A：我關在家裡十四年…（我）沒有下線沒有朋友可以分享，這就是我當初碰到的問題，因為你本身就是不是從事業務的，你要面對很多很多拒絕的時候，…是你（直銷事業）在這邊給我一點點希望說，…，人家那個清潔阿姨，不認識字的阿姨，他們在這裡（直銷公司）也可以有自己的事業在，後來我想說我自己也許可以試著做做看。（張小姐，P7 from PRO-PARTNER，ID）</p> <p>B：葡眾公司提供產品食用要領說明給直銷商，作為銷售話術的基礎，用來為顧客說明產品的功能，如第一要領：持續調理 90-180 天，第二要領：改變飲食，第三要領：配合醫生，第四要領：強化養生。（葡眾內部教育訓練之產品說明書，AD）</p> <p>C：所以我那時候才想說其實可以試試看，那麼年輕，那時候大三，試試看其實好像也不吃虧，因為如果假設真的沒有做起來，…，我再去找工作，那時候也才 26、27 歲還找的到工作，所以就說那不然就是給自己一次機會，…，才進來。（李小姐，N1 from Nu Skin，FG）</p>
	<p>■ 機會的預應性：</p> <p>直銷商掌握並利用直銷公司提供的企業課程、上線經驗分享等企業資源，協助自己開發事業。</p> <p>D：其實我們初期（受訪者與上線）認識的時候，她（上線）會帶產品目錄去，帶幻燈片（即產品目錄說明書）去，然後都會說明天要去公司上課我要當講師，我要講這個幻燈片，我來講你聽我講的對不對，…，他就講然後就看著產品目錄講，他會講（產品）見證目錄給我聽啦！（江小姐，P6 from PRO-PARTNER，ID）</p> <p>E：演講者分享勸說爸爸食用保健產品的經驗，並說明產品功效與直銷制度，許多欲加入的（下線）顧客到場聆聽。（黃小姐與簡小姐的葡眾產品使用分享會，FN）</p> <p>F：產品課程、事業分享公告等。（葡眾直銷商專區課程演講公告<sup>1</sup>，如新人才培育、銷售技巧課程網<sup>2</sup>，AD）</p>
顧客導向	建立顧客交易
	<p>■ 對顧客應對能力：</p> <p>直銷商從親友開始尋找顧客，以自己的產品體驗說服顧客。</p> <p>G：（上線）看到我哥哥整個臉上都是很大顆的紅色的痘痘，…，所以我上線就請他填了一張問卷，然後來就跟大家一樣都是來免費體驗敷臉拔粉刺，那後來他自己覺得改善很多之後（就購買產品）。（楊小姐，N4 from Nu Skin，FG）</p>

註：1. 葡眾企業每月課程公告 <https://www.pro-partner.com.tw/ProductBrowse/ActiveContent.aspx?EventCalendarKey=471&MainMenuID=B&SubMenuID=B3>

2. 如新人才培育課程公告 <https://www.nuskin.com.tw/content/join/training.html>

表 5-1 直銷商不同創業階段之三大構面創業行銷活動（續）

創業階段	創業行銷活動
草創建構期	三大構面之創業行銷活動
顧客導向	<p>建立顧客交易</p> <p>■ 與顧客溝通能力：</p> <p>直銷商以面對面的產品體驗互動為主軸，激發消費者對產品興趣，說服購買建立交易關係。</p> <p>H：當我認同這個產品制度的時候，開始點燃自己想要經營的想法，…，那我就會開始練習講，講一點點，講一點點，可能是我去帶小朋友去上幼稚園，帶小朋友去上安親班，然後在電梯裡面碰到的媽媽，就是這樣試著會去開口。（張小姐，P7 from PRO-PARTNER，ID）</p> <p>I：如新直銷商不僅自己現場敷面膜，也讓顧客親自體驗敷面膜之功效。葡眾直銷商以自己吃益生菌的功效跟朋友推廣，推廣時身旁有上線夥伴協助說明產品功效。（如新廣場與葡眾桃園分公司會議室摘記，FN）</p> <p>■ 顧客價值理解能力：</p> <p>直銷商關心交易成功可能性，以產品效用出發說服消費者。</p> <p>J：我第一個分享的（顧客是）一個很好朋友…，他跟（我）認識到現在將近快三十年，…，那剛開始接觸葡眾我吃康貝兒調理身體，胃酸調理很好的時候，開始我就跟他分享產品，…，然後就打電話給他一直跟他講，講了很久，他後來說江姐你好好吃，你吃的好一點，我再考慮要不要吃。（江小姐，P6 from PRO-PARTNER，ID）</p>
創新導向	<p>學習直銷新知</p> <p>■ 知識基礎建構能力：</p> <p>直銷商學習直銷公司的知識與結合上線直銷商經驗，建構對直銷的瞭解</p> <p>K：一開始好像很難跟朋友分享，會跟上線討論，上線就會給你方法，…，因為剛開始我們不懂，有人就會跟說你可去問某某人，他是不孕的見證者，問完後我就給他，他就會教你，公司的資源就是，就開放這個課程免費讓你聽，我們只要是珍珠級以上都是講師，這資源都是免費的，我們除了上線，旁線感情也都很好，有什麼問題都會互相支援，（徐小姐，P1 from PRO-PARTNER，ID）</p> <p>L：葡眾公司於內部教育訓練資料中，首先說明「科學營衛學」的理念<sup>3</sup>，再條列說明先各個系列之功效。（葡眾內部教育訓練之產品說明書，AD）</p> <p>■ 創新的運用能力：</p> <p>直銷商開始嘗試新的工作方式或生活型態，也願意學習對於產品知識與公司制度的瞭解。</p> <p>M：（這邊直銷商）其實是一些蠻優秀的人，因為當天來演講的講師，我到現在都還有印象，他是前兩廳（即：兩廳院）的評議委員，然後他是首席鋼琴家，我想說這麼優秀的人為什麼也會來經營 Nu Skin，所以我就開始來了解 Nu Skin 這個平台，他到底是在做什麼（李先生，N5 from Nu Skin，FG）</p> <p>N：葡眾直銷商在產品分享會中，說明本身從安逸的台灣好媳婦家庭主婦轉型成為直銷商的故事。（黃小姐與簡小姐的葡眾產品使用分享會摘記 FN）</p>

註：3. 科技營衛學：科技營血衛氣，結合現代生物科技技術，製造能滋養身體防衛系統所需之食品。（葡眾內部教育訓練之產品說明書）

想法（見表 5-2，G、H）。此外，直銷商亦透過設身處地為顧客著想的方式，與顧客建立友誼與信賴關係（見表 5-2，I、J）。在頻繁的互動過程中，直銷商致力應用現階段所學與自身經驗（見表 5-2，K、L）。而除了持續累積與應用自己的經驗外（見表 5-2，M、N），直銷商也帶著顧客上課（見表 5-2，O），藉由學習過程的陪伴，激勵顧客對直銷新生活的持續投入。

綜合上述，本研究發現在成長擴張期，直銷商會以「建立銷售團隊」為事業目標，致力於「善用事業機會，建立夥伴關係，並應用直銷新知」。

### 三、共生穩定期：目標為『團隊成長』

在此階段直銷商的下線數目與銷售業績皆穩定成長，直銷商持續在團隊成員困難之際給予關懷，讓成員保持信心與士氣（見表 5-3，A、B）。在成員獲得表揚時，讓成員感受到全體的支持，強化團隊的凝聚力（見表 5-3，C、D）。此階段直銷商以共同生活體驗，維持成員間緊密的互動（葡眾企業股份有限公司，2015；葡眾（官方）健康同好會，2019）（見表 5-3，E、F），發展事業夥伴的共生感（見表 5-3，G、H）。成員相信大家會為彼此生活與夢想而努力（見表 5-3，I、J）。共生穩定期的直銷商，也鼓勵成員將精進的心態或技術等，共享應用於事業活動中（見表 5-3，K、L、M），帶動成員為團隊實踐共享價值（如夢想、一同追求組織壯大的決心）（見表 5-3，N、O、P）。

在事業共生穩定期，直銷商以帶動「團隊成長」為事業目標，直銷商展現出「深耕事業機會，強化夥伴關係，與融合直銷新知」的創業行銷活動。

### 四、創業階段的推進

本研究發現直銷商的創業歷程推進，與人際關係網絡與關係管理能力有重要關聯。直銷商站穩個人經營腳步後，為了持續事業擴張，會從既有顧客中積極尋覓合適的下線成員。積極佈建個人團隊的直銷商，以頻繁的溝通互動（如深入的聊天與情感性活動的參與），深入瞭解這些顧客生涯或生活上的需求，再以經營直銷能夠帶給顧客之利益或突破為訴求，讓顧客產生正面態度，而願意投身直銷事業經營。另外，直銷商會邀請這些挑選過的顧客，參與公司活動或講習課程，讓對方感受上線直銷商，不但會成為他們的重要支援，更隨時會給予幫助與解答疑惑。透過與顧客的頻繁交流，以及公司資源協助，讓直銷商得以找到適合的顧客，發展成上下線夥伴關係，事業發展也由「草創建構」期邁向「成長擴張」期。

*我不是會看人，是看他的態度，...，如果是想兼差的朋友，我都會建議她說，我不會畫一個大餅告訴他，我會說這個過程是會有點辛苦，那你想要多一份收入，如果你不怕苦的話你先兼差，我都鼓勵剛開始是兼差開始做的，但是這邊有機會超*



表 5-2 直銷商不同創業階段之三大構面創業行銷活動

創業階段	創業行銷活動
成長擴張期	三大構面之創業行銷活動
創業導向	善用事業機會
<p>■ 承擔風險的傾向：</p> <p>直銷商面對具直銷商潛力的顧客時，相信藉由個人前期累積的銷售成績搭配公司產品與制度，讓對方成為直銷商。</p>	<p>A：因為我們同時間會去溝通這份事業機會，也就是說他（受訪者覺得具有成為直銷商潛力的顧客）希望成為我們的通路商，嗯！那如果不想成為通路商他可以先換用產品試試看，…，那他如果用的很不錯，想成為代理商他也可以一起來做這個事業這樣子。（石小姐，N2 from Nu Skin，FG）</p> <p>B：直銷商會帶領未來可能加入直銷的顧客，至公司的名人牆介紹自己與上線努力的故事。（葡眾公司現場摘記，FN）</p> <p>■ 機會的預應性：</p> <p>直銷商應用個人的經驗，作對顧客有益的事，滿足顧客對事業可能的需求，從而協助自己拓展下線。</p> <p>C：因為每個人想要聊的時候，他（未來可能的直銷商）一定會透漏什麼讓你想知道，…，我們就是從聊天開始的啊！其實我教完課的時候我都會留下來（當時利小姐為瑜珈老師），…，對！當他們聊天的當下，我可能就知道他需要得到一些什麼樣的幫助。（利小姐，P8 from PRO-PARTNER，ID）</p> <p>D：我不想讓家裡的人就是說因為我（大學）畢業了，還要替我負擔一些我的生活所需的一些開銷，…，所以那時候剛好遇到家麟，出來幫我平反（告訴下線他的翻身故事），…，所以我就決定來這邊經營。（李先生，N5 from Nu Skin，FG）</p>
顧客導向	建立夥伴關係
<p>■ 對顧客應對能力：</p> <p>直銷商從既有顧客與其親友中，尋找事業的夥伴，以自己事業經營經驗，說服顧客參與事業。</p>	<p>E：我第一個分享的一個很好朋友做美容沙龍的，他跟我認識到現在將近快三十年，他是我很好的朋友…（我）就打電話給他一直跟他講，講了很久，…，所以那時候讓我深深體會到說，其實不是好朋友講他都願意接受，…，吃的好時候他初期也沒有想要入會啊！… 後來我是跟他講說入會你可以有自己的時間你可以來兼差啊！當然是由上線幫忙講，你講了三次多他才入會，…。（江小姐，P6 from PRO-PARTNER，ID）</p> <p>F：演講者分享與大學同學溝通加入直銷事業的經驗，主要透過自己的經營經驗，與在金錢上和心理成長上的獲得。（何先生的如新事業分享摘記，FN）</p>

表 5-2 直銷商不同創業階段之三大構面創業行銷活動（續）

創業階段	創業行銷活動
成長擴張期	三大構面之創業行銷活動
顧客導向	建立夥伴關係
	<p>■ 與顧客溝通能力：</p> <p>直銷商運用陪伴，以顧客生活為互動主軸，培養彼此的信賴感與友誼，說服顧客加入直銷事業，建立合作關係。</p> <p>G：對就是很挺（對方），然後東姐（潛在直銷商）都有看到，然後這個義賣是一個（方式），然後東姐又辦了天使兒童的募款，…，對就是很有心，到東姐給雅婷（上線直銷商）機會，…，因為他看到我們這麼用心，可是你看我們沒有推銷她產品，就完全跟他交朋友，… 對然後她也介紹他（潛在直銷商的朋友）吃，介紹那個媽媽給我們認識，那個媽媽也進公司，…。（蘇小姐 from PRO-PARTNER，ID）</p> <p>H：其實我們在台灣很多新住民的朋友他覺得他沒有辦法融入台灣這個環境，…，我都勸他們，你們在台灣你就要去融入他們，…，所以當我把我的心打開來，我把台灣的朋友當朋友，讓他們了解我這個人（姜小姐本身為新住民）。（姜小姐，P4 from PRO-PARTNER，ID）</p>
	<p>■ 顧客價理解能力：</p> <p>直銷商關心顧客對於直銷事業的想法與態度，以顧客思維出發鼓勵加入事業。</p> <p>I：那時候他（上線）是照著我個人的就是幫我規劃，…，她說如果你二十三歲，你到澳洲留學你回來你的學歷是空白，…，那如果我二十五歲（從澳洲）回來是沒有什麼公司願意採用的，…，所以我那時候就想說，那不然我來跟你來學習看看，我是一個抱著姑且一試的心態。（楊小姐，N4 from Nu Skin，FG）</p> <p>J：比如說他現在產品吃得好了，我們一直希望他進來經營啊！那慢慢跟他聊觀念啊！.. 但是還是用初衷一樣用持續關心，…，然後持續關心這種態度跟他做一些朋友，跟他做合作這樣子（江小姐，P6 from PRO-PARTNER，ID）</p>
創新導向	應用直銷新知
	<p>■ 知識基礎建構能力：</p> <p>直銷商整合直銷公司的知識與上線的協助，個人之前的經驗建構自己的直銷故事。</p> <p>K：演講者鼓勵每一位從事直銷的夥伴，都應該有夢想、相信上線，並彙整出自己的故事，來打動其他人。（黃小姐與簡小姐的葡眾產品使用分享會摘記）</p> <p>L：直銷商都有負責的產品主題，再搭配公司提供的產品功效說明與個人體驗，與顧客互動，如顧客有瘦身的需求，就會由負責瘦身體驗的直銷商講述自己的經驗，其他還有護膚與健身等需求。（如新公司現場摘記，FN）</p>
	<p>■ 創新的運用能力：</p> <p>直銷商持續學習新的銷售知識與技巧，與顧客和下線成員溝通，提升加入直銷經營的動機。</p> <p>M：因為初期來學，你都是半聽半懂的，沒有完全懂，是後來慢慢做慢慢分享，就是後來越來做，就是才會有那種想法（自己的經營經驗）出來，因為你要做了才有經驗啊！（江小姐，P6 from PRO-PARTNER，ID）</p> <p>N：因為我們每個人做的生意就是要幫人家試用，所以很像是幫顧客去評估，我們就是用過，顧客才會想要購買，那其實對於我來說，準備一個完整的敷臉的工具來講，這對我來說是基本的。（張小姐，N3 from Nu Skin，FG）</p> <p>O：因為他們做得起來我一定賺錢，一起去上課、一起去做、一起去作業，一起解決零售的問題、推薦的問題跟進的問題（孟小姐，P2 from PRO-PARTNER，ID）</p>

表 5-3 直銷商不同創業階段之三大構面創業行銷活動

創業行銷活動	
創業階段	共生穩定期
創業導向	三大構面之創業行銷活動
<p>■ 承擔風險的傾向：</p>	深耕事業機會
<p>直銷商面對團隊成員事業經營的困難時，相信藉由傳承成功經驗，團隊能所成長，進而穩固大家經營直銷事業的信念。</p>	<p>A：…我覺得在 NP3（銷售團隊的名稱）這個團隊有一個很特別的力量，就是不管妳是誰大家都會相信妳可以在這裡完成妳的夢想，就是當妳難過的時候，夥伴們會跟妳說沒關係妳一定可以的，然後就是當妳有很好的就是好消息，他們也會很替妳開心，我覺得這跟外面是非常不一樣的（張小姐，N3 from Nu Skin，FG）</p> <p>B：跌倒了，要告訴自己時機還沒到，不要放棄，要學習鼓勵自己，站起來後，才知道自己有多麼強大…在衝翡翠（聘階）時，很多藉口都讓自己妥協，我希望擁有自己的故事，因為每一個上聘的故事都是可以影響別人的。（2021 年，7 月，徐小姐組織訓練課程文字，AD）<sup>8</sup></p>
<p>■ 機會的預應性：</p>	
<p>直銷商以傳播成功經驗結合共同活動，從中凝聚成員間共識並維持團隊士氣，以穩定團隊的發展。</p>	<p>C：上珍珠（聘階）後，我們上珍珠以後就是接受表揚啊！那接受表揚的時候，我們就要去挑禮服啊！還有大型表揚，…，那時候是萬人表揚會嘛！然後好多人跟你鼓掌拍手，你上台可以拿個麥克風講話（分享對家人的感謝）。…我們只要願意努力去執行，…，這是一定會上（聘階）的。（江小姐，P6 from PRO-PARTNER，ID）</p> <p>D：其實在進來每個階段的挑戰突破，真的就是要堅持。堅持我們才看的到一些東西，不堅持可能就下車了（離開直銷），真的是這樣…我們也是上線傳承得很好，重點是我們文化真的很好，然後上下心，一條心我們組織怎麼可能不大，我覺得同心啦！（易小姐，P3 from PRO-PARTNER，ID）</p>

註：徐小姐 (P1) 組織訓練活動包括手作課程、餐會與運動。

表 5-3 直銷商不同創業階段之三大構面創業行銷活動（續）

創業行銷活動	創業階段
共生穩定期	三大構面之創業行銷活動
顧客導向	強化夥伴關係
<p>■ 對顧客應對能力：</p> <p>直銷商從多層級成員的密切聚會活動中，進行人脈的深化，深入瞭解成員生活困難，給予關懷，鼓勵成員正面思考。</p>	<p>E：就是現在變得很會交朋友的那種，…，那其實我覺得很棒的就是，以顧客來講我真的也不會當他是顧客，因為你把他當顧客，他就只會覺得你只是要賣他東西，如果是把他當朋友，他會覺得我是要幫他去解決他的狀況跟問題（李先生，N5 from Nu Skin，FG）</p> <p>F：可是到後面尋尋覓覓一定會有人跟你一起來經營，就是把相信我們的人，願意追隨我們的人一起帶起來就好了，所以我現在也沒有特別去拓新線，就是把以前的線往下去拓展。（易小姐，P3 from PRO-PARTNER，ID）</p>
<p>■ 與顧客溝通能力：</p> <p>直銷商運用聚會，以共同的生活體驗為互動主軸，產生如齒輪般緊密、共生的情誼，穩固夥伴關係。</p>	<p>G：從公司葡眾以外的這些軟性活動，像（我老公）喜歡釣魚，我會創造他有被利用的價值，…，或者是說他的釣的魚我會送給每個下線啊！有時候聚餐我就會約他一起，…，讓他變成我的朋友圈，…（姜小姐，P4 from PRO-PARTNER，ID）</p> <p>H：所以妳說驅動我們的自己的原因，有時候不是單純因為自己的關係，有時候另外一個齒輪是下線，嗯！妳所帶領的夥伴他們還不一定還那麼成功的時候，他綁在一起，嗯…，然後再來一部分可能是妳的家人，所以他其實是三個齒輪在一起轉動的！（石小姐，N2 from Nu Skin，FG）</p>
<p>■ 顧客價值理解力：</p> <p>直銷商關心團隊成員對直銷事業的長遠規劃，以團隊的思維出發，鼓勵大家為自己與夥伴的生活與夢想努力。</p>	<p>I：我們夥伴那麼多，他會願意留下來是因為整個組織，…，所以我們在這裡面借大家的力，借力使力是傳直銷最大的精髓，借別人的力推我們的組織，…，我覺得做傳直銷最大的受益，就是我們幫別人，成就了自己。每個月三、五萬的一大堆，在我的組織裡年薪百萬的也很多，幸福感會增加。（孟小姐，P2 from PRO-PARTNER，ID）</p> <p>J：很多東西都是以身作則，再把下線的夢想當自己的夢想的時候，你會發現你也是很快樂的，…。因為我們就是很簡單，簡單的東西才能複製…。（易小姐，P3 from PRO-PARTNER，ID）</p>
創新導向	融合直銷新知
<p>■ 知識基礎建構能力：</p> <p>直銷商傳遞自身與成員間的經驗，不僅產生事業經營方式與心態的精進，也建構讓大家持續應用的銷售模式。</p>	<p>K：我們是一種傳承的態度，…，經營上面就三個字，學、做、教，學就是在裡面上課，如果我們沒有在裡面上課，會讓我們朋友認為不要學就可以做，我覺得這個是以身作則，身教讓大家都知道所以的夥伴都坐在裡面，這是一種運作。（孟小姐，P2 from PRO-PARTNER，ID）</p> <p>L：我覺得做我直銷這行，就是有很多很多心態上的調整，也許是從一開始熱情就是這樣子的，…，可是在這事業裡面自己最大的學習是「傾聽」，就是可能以前我是比較自視甚高…可是在這邊是需要接觸非常非常多的人，你要學習聽別人內心裡面真正的想法，他需要一個改變的契機，那我們只是提供這個機會，…（楊小姐，N4 from Nu Skin，FG）</p> <p>M：演講者黃小姐以自己從保險業務員轉行的故事，鼓勵大家需維持對於這個行業的熱度，從個人的心態轉換與經營的經驗鼓勵大家（黃小姐與簡小姐的葡眾產品使用分享會摘記，FN）</p>

表 5-3 直銷商不同創業階段之三大構面創業行銷活動 (續)

創業階段	創業行銷活動
共生穩定期	三大構面之創業行銷活動
創新導向	融合直銷新知
<p>■ 創新的運用能力：</p> <p>直銷商內化所學知識與實戰經驗，以新的技巧或態度，來實現自己與夥伴的事業價值。</p> <p>N：你遇到一些問題的時候，…，你就會邊做邊學邊去修正啊！…，你要自己去領悟，你可以自己去研修…在葡眾這些成長課程會讓你增進你想得到的東西，…你會發現你的朋友變多了，你的生活領域變寬了，甚至是你所有的東西都在改變著。(利小姐，P8 from PRO-PARTNER，ID)</p> <p>O：因為到現在我們已經經營一段時間了，那我們自己知道這些在市場上聽到這種問題(如：下線推廣產品和拓展組織)，喔！都知道這不是問題，只是你還沒有聊到他的需求，或是我們經驗還不足以給到他們想要的，所以就再回來學習回來找答案。(江小姐，P6 from PRO-PARTNER，ID)</p> <p>P：演講者以團隊出遊的影片與夥伴一起努力的照片為主軸，融合自己對於產品、制度與公司的想法，和自己努力的經驗，向自己的下線夥伴與當天帶來觀摩的顧客分享事業的成功，並獲得親友認同的故事。(何先生的如新事業分享摘記，FN)</p>	

越你原本的正職的時候，你要有一個選擇，那對於家庭主婦來講，他願意走出來我就給他拍手了，因為家庭主婦真的很脆弱玻璃心，你講話要非常非常小心，其實傳統職場有在上班的抗壓性相對家庭主婦是高很多，所以家庭主婦我一定會陪著他…(姜小姐，P4 from PRO-PARTNER，ID)

她(蘇小姐的上線直銷商)這個十個月沒有放棄，有時候颱風下雨她打電話跟我說：『OO(蘇小姐名字)，我剛好路過你家，我在菜市場你要不要買什麼菜…』，然後我真的託她幫我買什麼菜，我覺得她真的很用心經營，我真的是被她的態度感動，…，我願意跟她入會(蘇小姐，P5 from PRO-PARTNER，ID)

邁入「成長擴張」期後，直銷商事業經營重點轉變為多層級的團隊成員。其中不同層級的直銷商會有不同的事業目標(如：現況突破或招募下線夥伴)，此時的直銷商扮演團隊中的領導者，帶領許多直銷公司與團隊的共同活動，不僅從中樹立大家對於團隊的正向信念，也增強成員願意為彼此付出的感知；同時在活動中直銷商也扮演成功的標竿者，傳遞所知與實戰經驗讓各層級成員仿效學習。藉由這些多元豐富的活動投入，直銷商得以創造出大家一同分享學習的環境，並強化成員對於團隊的依賴感與向心力，帶給他們繼續經營事業的動力。

其實(我)我們(有)一些很多性格的缺陷，甚至是心理狀態上的缺陷，那(團隊)再來去幫我們加強這塊，因為這麼是可以透過一些，其實像比如說跟顧客溝通的時候，甚至於這些是一種高度經驗分享和累積，…，所以其實是因為在(這)邊做越久，你的各方面的狀態及心理素質，其實呢都會變得非常好，對，我覺得這是

對我最大的一個幫助（李小姐，N1 from Nu Skin，FG）

但是一路上遇到這些人（上線），我（是）遇到困難我會懂得去求救的人，所以就慢慢學會去怎麼往上連結，一般會覺得把下面顧好才是重點，...，可是真在葡眾經營得好的人就是上線往哪裡我們就是往哪裡。我就覺得他（上線）那樣做就起來了，我何必去走彎路，所以我都去參考他（們）講的話，雖然每個講話都不一樣的，因為每個人都來自不同的家庭背景，教育環境不一樣，但是他們的主軸都差不多，只是表達的方式不一樣，都會參考，但是我不會去用一個推翻一個，我都全部接受，然後我去總和他們方法，選擇適合我這個朋友又是我可以接受的方法去做。

（姜小姐，P4 from PRO-PARTNER，ID）

總合前述，本研究整合歸納出直銷商創業歷程特色如下：直銷商會因應事業各階段不同的目標，調整、組合其創業行銷活動，構築三大創業行銷構面，發展其創業歷程，如表 5 所示<sup>9</sup>。此外，直銷商也會以顧客關係的經營機制，推進創業階段的轉變。針對顧客需求進行適應銷售，並進一步投入情感活動，強化關係的信任與依賴。尤針對具直銷商潛力之顧客，會有效地將其轉為下線直銷商，再進一步培養這些下線直銷商，轉而成為事業的共同經營夥伴。

## 伍、討論

本研究針對直銷商創業歷程之分析，提出三個創業階段的轉換過程（如圖 1），並整理出相關命題。以下將以直銷研究與本研究之個案分析結果進行呼應，再結合創業行銷理論進行討論，以豐富我們對直銷創業歷程的瞭解。

### 一、直銷商如何運用創業行銷三大構面發展創業歷程

#### （一）草創建構期：以「現況突破」為目標之階段

直銷商為直銷公司非給職的獨立經營者 (Peterson and Albaum, 2007; Ferrell et al., 2010)，如同一般創業者，他們會在事業開創初期思考可能的挑戰，與市場機會的尋找與應用（謝如梅與方世杰，2020）。在此階段中，直銷商經過評估後視直銷為改變現況之開端，也願意去承擔跳脫現況可能的風險 (Boso et al., 2013)。直銷商開始

---

9 本研究發現，直銷商多未展現創業導向中「對市場的回應速度」，與創新導向中「研發成果」相關的事件。從對市場的速度來檢視，為推出新產品與管理生產技能的精進以回應市場中的競爭者，研發成果為新產品與新產品線的數目變化與對研發重視，此兩元素對直銷商而言都為直銷公司的營運範疇，直銷商僅能透過參加直銷公司舉辦的相關活動進行了解與學習，並無主導的能力展現。

從自身與人脈網絡去挖掘可能的交易機會，展現出積極的預應性。再者，直銷商也積極地學習直銷公司與上線直銷商所提供的直銷知識、技能等資源，來正面應對這些交易的可能機會 (Jones et al., 2013)。具體而言，本研究發現直銷商初進入直銷事業時，本著創業家的精神，大幅呈現有關於評估風險、對機會積極的態度與高度投入的創業導向構面。

但在顧客導向構面上，直銷商尚未與顧客觸及較深的個人生活與需求 (Morris et al., 2002; Miles et al., 2015)。誠如 Franke and Park (2006) 所言，企業真實地瞭解顧客需求並產生對應的調整銷售行為，是需要企業投注心力與時間去經營的 (Jaramillo and Grisaffe, 2009)。然而此時的直銷商尚在事業起步階段，不僅對顧客的需求瞭解較少，也未呈現相對應的銷售調整行為，而多以自身的角度，與上線傳授的銷售技巧與顧客進行互動，因此對於以顧客為重心的創業行銷構面，所呈現的投入較少。另外，創新導向構面上，本研究觀察到儘管進入直銷事業，直銷商無需有相關的經驗 (Peterson and Wotruba, 1996)，但此時想改變現況的直銷商，積極地以公司層級與他人（如上線）為主要知識來源，努力建構直銷相關的知識基礎，願意嘗試將所學應用於與顧客的交易過程中和新生活的嘗試 (Jones and Rowley, 2011)，但尚未與上線或是直銷公司有共同信念或價值等成果產出。

綜合上述，在事業的草創建構期，本研究認為為了突破現況，直銷商應聚焦於挖掘商機，以創業思維與行動來完成此階段目標。因此，帶領此階段的最重要創業行銷構面為創業導向，尤其反映於風險承擔與機會預應。至於其他二構面一顧客導向與創新導向，雖有人脈網絡的接觸及直銷相關知識學習，但在此階段相對較不具關鍵性。據此，本研究提出以下命題：

命題 1：在以「現況突破」為階段目標之「草創建構期」，直銷商 / 創業家重心在於「挖掘商機」，應以「創業導向」為關鍵構面。

## （二）成長擴張期：以「團隊建立」為目標之階段

直銷商此階段必須承擔個人和其新增下線的風險，一如創業家開始面臨更複雜多樣的機會尋找與應用 (Rezaei et al., 2017)。相較於前述以「現況突破」為目標的階段，在以建立團隊為目標的階段，直銷商在顧客導向的作為則是質量俱進。從互動內容可發現，直銷商為了探尋直銷事業可以給顧客的價值，出現許多適應性銷售行為，也就是在與顧客互動時，直銷商會蒐集顧客資訊、傾聽顧客所言、並以不同的反映回饋其所需 (Jones et al., 2013; Crick, Crick, and Ferrigno, 2023)。Li, Nontasak, and Tubsree (2016) 也認為，直銷商與顧客之互動有助於強化信任，當直銷商與顧客分享個人及組織資訊，也將促進顧客問題的解決與雙方的相互理解，並降低顧客購買的不確定性，從而建立起關係規範，強化雙方的相依性與關係強度。

因此，從顧客導向的內涵觀之，本研究發現直銷商展現許多對顧客價值的關心、反映與傳遞，用以建立多層次團隊；其中包含了積極滿足顧客產品需求，深入瞭解顧客個人生活所需 (Bosley and McKeage, 2015)，以讓雙方建立緊密的友誼關係，從而促進互惠行為，使潛力顧客願意產生正面回饋 (Selden and Fletcher, 2015; Schweiger, Stettler, Baldauf, and Zamudio, 2019; Crick et al., 2023)。換言之，基於顧客導向與適應性銷售的互動，讓直銷商與顧客之間得以建立信任關係，且直銷商與顧客所建立的互惠性情誼與個人連結 (Li and Ko, 2021)，在社會交換的過程中，也將促使顧客在相互理解的基礎與關係規範上，產生參與直銷團隊的動機。而在創新導向上，直銷商在此階段除了持續吸收新知，更能融合個人經驗故事，應用於團隊發展中。相較前一階段，直銷商已具備彙整個人層級與公司及他人知識的能力，重而建構出融入個人特色的知識結構，並將此結構系統性的應用於事業機會的攫取 (Jones and Rowley, 2011; Ferreira et al., 2019)。

整體而言，在成長擴張期中，直銷商透過團隊的建立以優化商機。除了持續應用創業導向於積極尋找夥伴商機與風險承擔，更專注於執行許多以顧客為焦點的情感性活動及適應性銷售行為，致力於了解顧客需求並據以因應，以將交易關係轉化為具信任基礎的事業夥伴關係。直銷商也繼續整合個人與公司層級知識來源，建立個人化的知識運用，鼓勵顧客一同增進對直銷事業的瞭解。因此，此階段顧客導向成為直銷商拓展事業版圖的最重要的構面。據此，本研究提出以下命題：

命題 2：在以「團隊建立」為階段目標之「成長擴張期」，直銷商 / 創業家重心在於「優化商機」，應以「顧客導向」為關鍵構面。

### (三) 共生穩定期：以「團隊成長」為目標之階段

此階段直銷商的創業導向，主要展現於多層級團隊的整體事業發展上。直銷商此時如同處於新創事業後期發展階段的創業家，持續地界定成長機會，也透過強化夥伴間關係，獲得並應用獨特資訊與資源，帶來事業的穩定發展 (謝如梅與方世杰, 2020)。在顧客導向上，此階段呈現穩定且深入的發展。隨著直銷商的顧客互動範圍擴大，本研究發現直銷商的顧客導向思維深入至團隊成員間，而非過去研究較為著重的自己與下線間的關係 (Peterson and Wotruba, 1996)；亦即，此時直銷商擴大了適應性的銷售行為於多層級的顧客關係中 (Jaramillo and Grisaffe, 2009; Omar, 2018)。另外，身為銷售團隊管理者的直銷商，此時以建立團隊共有的生活體驗為主要互動內容 (Duffy, 2005)，除了有助瞭解成員需求，提供解決方案，還可增進成員間的瞭解、互信與親密程度，進而創建共享價值 (Jones and Rowley, 2011; Toghraee et al., 2017)。

在創新導向上，我們發現直銷商的創新主要呈現在知識基礎建構能力與知識使用的能力上，且囿於直銷產業特性，在新產品與研發上，相對較無貢獻。一



如 Siguaw et al. (2006) 所強調，過去在創新導向的討論多著重在創新相關的產出 (Innovation-related Output)，如創新的形式、速度與種類；但若僅關心企業這些產出，並無法確保企業長期生存或持續擁有競爭力，更為根本的是一企業管理者與員工能否建構這些知識，並讓其他人願意使用知識，形成學習的哲理 (Learning Philosophy) (Schweiger et al., 2019)。具體而言，直銷產業本即是直銷商需透過傳播、應用直銷公司與直銷商知識，方得以獲得銷售業績或擴大組織，以持續個人事業 (Duffy, 2005; Kumar and Satsangi, 2018)；而這些知識許多是非成文或內隱性的經驗，尤須直銷商長時間接受相關的講習訓練與透過聯誼交流等管道，再加以內化後反映出個別銷售團隊的特性，才可供傳播應用之 (林妙雀，2004)。

然而，隨著事業發展，直銷商將持續整合更多人的智慧與經驗進入既有知識結構中。在知識融合後，團隊所生成的知識結構也將與初始直銷公司與上線直銷商所提供知識有所不同，如產生屬於銷售團隊的夢想或共識。因此本研究從創新導向角度觀之，發現知識建構、運用與再生成的作為，讓直銷商的銷售團隊成為一個擁有創新精神 (Innovative Spirit) (Siguaw et al., 2006) 或創新傾向 (Innovative Propensity) 的企業組織 (Jones et al., 2013)。直銷商與團隊得以創新思維為工具，來探索事業或服務的潛在機會，持續地為團隊所有成員注入活力 (Reenergize Employees)，並強化企業內部的共享價值 (Reinforce the Shared Value of the Firm) (Siguaw et al., 2006)，藉此帶動事業持續成長 (Holmén, Magnusson, and McKelvey, 2007)。

整體而言，在共生穩定期直銷商會努力帶動團隊成長，透過商機與知識分享學習，追求整體團隊的事業發展。直銷商應用創業導向於經驗傳承的活動中，將顧客導向擴大應用至團隊成員，且呈現較前述二階段更多元且豐富的創新導向，目的則為激勵團隊成員持續投入事業；故，創新導向成為直銷商促進團隊事業成長的重要驅動力。據此，本研究提出以下命題：

命題 3：在以「團隊成長」為目標之「共生穩定期」，直銷商 / 創業家重心在於「共享商機」，應以「創新導向」為關鍵構面。

## 二、創業行銷動態調整模式與階段轉換機制

根據上述直銷商的創業歷程討論，本研究建構出一套創業行銷動態調整模式，如圖 1 所示。圖中橫軸表示直銷商創業歷程發展中經營目標，縱軸表示經營重心，圖中方格呈現三階段名稱與主要的創業行銷構面活動，虛線表示階段推進的關係管理機制。此模式重點為：此三大構面並非一開始即完整具備，乃是須隨著創業目標的變更，逐步建構與變換重心，持續推進創業歷程。

此外，本研究更發現在不同階段之間，直銷商可運用二大關係管理機制促進轉換過程 (詳圖 1)。第一個關係機制為「優選顧客關係」，優選機制協助直銷商

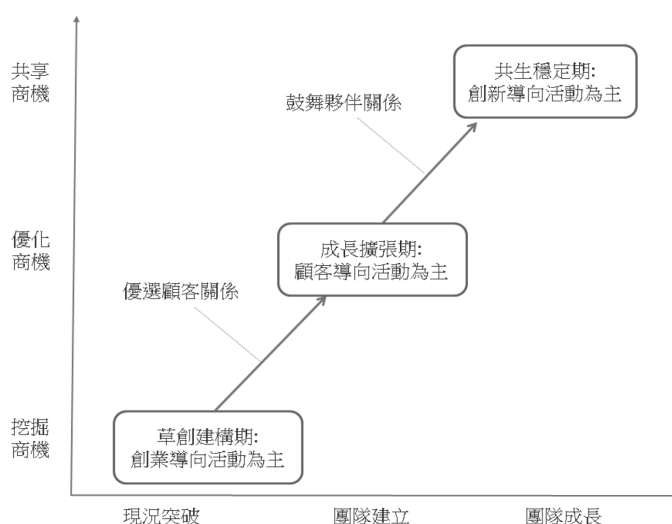


圖 1 直銷商之創業行銷動態調整模式 (資料來源：本研究整理)

由著重創業導向的草創建構期，轉換至以顧客導向為主的成長擴張期。當直銷商渡過以挖掘商機為主，充分利用個人人脈的階段後，必須積極尋找下線成員，建構直銷團隊 (Poon et al., 2017; Omar, 2018)。從關係行銷的角度觀之，此時的直銷商猶如處於關係建立的試誤過程中，致力於選出有機會從短期的交易導向 (Transaction-oriented) 進展為長期的關係導向 (Relationship-oriented) 的顧客 (Berry, 1995; Arli, Bauer, and Palmatier, 2018)。首先，直銷商與顧客透過良好且頻繁的互動與溝通，直銷商得以瞭解顧客不同的狀況與條件 (Zhang et al., 2016)。在顧客知識建立後，直銷商展現適應性作為，提供滿足顧客不同需求的解決之道 (Goad and Jaramillo, 2014)，如直銷商積極給予一對一的個人輔導，公司提供優異的產品、完善的制度等多方資源，藉此為顧客創造出加入事業的具體展望與正向的信念 (Zhang et al., 2016)，降低顧客對於事業的疑慮與不確定性 (Jap and Ganesan, 2000)。因此本研究提出，著重互動溝通與資源提供的「優選顧客關係」機制，為由草創建立期轉換至成長擴張期的關鍵機制。

第二個關係管理機制為「鼓舞夥伴關係」，協助直銷商由著重團隊建立與擴張的階段，轉換為共生穩定的團隊成長階段。當直銷商成功的將顧客轉為下線直銷夥伴後，關係管理的重心由鼓勵事業投入轉換為鼓舞關係投入。直銷商或直銷公司舉辦的多元活動，有助成員加強投入時間與資源經營團隊關係，進而提升成員間的緊密性 (Li and Ko, 2021)，產生更多互惠行為 (Jap and Ganesan, 2000)。受到關係投入激勵的團隊成員，更加願意關心彼此的長期發展，形塑出團隊的共同規範 (Morgan and Hunt, 1994; Berry, 1995; Kuwabara, 2011) 與共享價值 (Zhang et al., 2016)。這些共同規範與共享價值的建立，不僅增強成員對其他成員的信任與依賴性 (Lan, 2002)，

也強化彼此間對團隊共存共生的認知，並進一步產生專屬性關係的投入 (Poon et al., 2017)，得以持續長期關係的發展 (Zhang et al., 2016)。據此，本研究提出著重關係投入的「鼓舞夥伴關係」機制，成為階段轉換之另一重要關鍵機制，促使團隊由成長擴張階段順利邁入共生穩定之階段。

## 陸、理論與實務意涵

本研究建立直銷商之創業行銷動態歷程發展，一方面呼應研究缺口，為直銷產業個人事業的歷程豐富化相關研究貢獻，且延伸並深化創業行銷理論之應用；另一方面則為直銷商個人與直銷公司提出具體的經營管理建議，期有助於提高創業成功機率。本研究並針對限制提出未來的研究建議。

### 一、對直銷商經營理論的貢獻

本研究建立直銷商個人層次的創業行銷動態歷程模式，以彌補學術上對直銷產業之研究缺口 (Groß and Vriens, 2019)。學者指出直銷是以人際網絡為基礎發展的產業 (Ferrell et al., 2010)，但過去研究多強調直銷公司企業層次的作為，對於直銷商長期事業發展歷程之研究相較缺乏 (Omar, 2018)。本研究透過歷程研究，將範疇深入至直銷商個人經營層面的事業發展歷程脈絡，不僅以「創業行銷」之三大構面的內涵，驗證過去有關直銷商事業成功的關鍵要素，更從創業行銷所展現的活動中，檢視關鍵要素階段性的演化及調整，提供對於直銷商事業發展過程的洞察，彌補個人層面研究不足之處。

### 二、對創業行銷理論的貢獻

本研究結果也對創業行銷理論之應用與延伸有所貢獻。首先，本研究因應學者之呼籲 (Alqahtani and Uslay, 2020; Bachmann et al., 2021)，將創業行銷理論延伸至直銷組織中個人層次直銷商的發展歷程，增加理論應用範疇。其次，過去直銷相關研究大多以西方文化脈絡為基礎，檢視網絡經營對於組織與團隊績效的影響 (Merrilees and Miller, 1999)，本研究則呼應學者之建議 (Poon and Albaum, 2019; Bachmann et al., 2021)，致力於檢視不同文化脈絡情境的關係發展模式 (Crick et al., 2023) (包含外商與本土直銷商)，探究在臺灣強調關係導向的華人文化脈絡下，直銷創業者與下線人員以及顧客之間的關係運作模式，以延伸直銷研究之應用價值。

再者，本研究提出的創業歷程模式與階段的關係轉換機制，彌補且深化了創業行銷動態性的研究缺口 (Crick et al., 2021; Bucciari et al., 2022)。相較過去多源自於橫斷面的研究 (Jones et al., 2013; Alqahtani et al., 2022)，本研究從歷程觀點較能反映

創業家如何因應市場環境變動，在不同時間點與困境挑戰下，進行機會的探究、與顧客進行應對、溝通與價值共創，同時順應空間與時間的轉換來調整個人的行動、創新應用整合知識及相關資源，以解決顧客問題，從而持續擴展其事業。

### 三、實務意涵

本研究對直銷產業具個人與公司層次之實務貢獻。在個人層次上，提供直銷商發展個人事業與經營團隊的重要參考原則。個人創業家因資源相對匱乏，鮮能有周全準備才開始行動；故權衡階段變化，在可承擔的風險下，彈性敏捷的行銷，與有限資源最大化，據以投入資源佈局於重要的活動上，也為階段順利轉換作預備，為其成功創業關鍵。本研究所發現的三大關係管理機制，有助於直銷商創業歷程不同階段的順利轉換，並將直銷商與顧客由短期的交易關係，轉化為長期的成長夥伴關係。其中，「優選顧客關係」機制可協助培養出合適的顧客作為潛在的成長夥伴，擴展市場商機；「鼓舞夥伴關係」機制則凝聚出共生穩定的關係連結，並透過知識的分享、整合及創新應用，帶動整體銷售團隊的成長。

在公司層次上，研究發現有助於直銷公司規劃直銷商培訓計畫，穩定其經營基礎。首先，在直銷商進入直銷事業前，直銷公司以具體的階段目標與創業行銷活動重點，協助直銷商檢視個人現況、評估風險、並激發創業思維。其次，在創業歷程中，直銷公司除了提供一般的基礎課程外，應規劃客製個人化的培訓，為不同程度、不同背景與身處不同階段的直銷商，提供相關創業行銷構面之課程與協助，以有效達成各階段的創業目標。最後，直銷公司在優選顧客的基礎上，可協助直銷商建立下線夥伴的篩選條件，並提供說服技巧之訓練或經驗傳授；抑或在鼓舞夥伴的基礎上，支援直銷商籌辦分享或體驗活動，藉以強化直銷商人際網絡之鏈結。總而言之，在本研究的創業歷程模式與關係轉換機制的基礎上，直銷公司可參酌規劃完整且彈性的直銷商培訓計畫，以鞏固長期的事業發展。

### 四、研究限制與未來研究方向

本研究以創業行銷不同構面的發展來詮釋直銷商的創業歷程，雖可看出各個導向的相對性變化，但變化的大小尚缺乏客觀的衡量標準，未來研究可發展客觀的創業行銷構面衡量指標 (Schweiger et al., 2019)。此外，本研究訪談對象以成功經營下線的直銷商為主，雖然可以取得較為完整的成功創業歷程案例，但卻較缺乏初入直銷產業或創業績效較差的直銷商資料可加以比對，而無法從個案間的比較精粹出更為深入的發現。因此為了提升研究剖析的深度，未來研究將可再針對直銷團隊不同背景或層級成員的異質性進行研究，以做多重比較，提升本研究結果的精確性與穩定性 (Yin, 2009; Miles et al., 2014)。

# How Entrepreneurial Marketing Facilitates Direct Sellers' Entrepreneurial Process: A Dynamic Adjustment Perspective

---

Wen-Chiung Chou, Department of Business Administration, Chung Yuan Christian University

Hsiu-Ying Huang, Department of International Business, Feng Chia University

Yi-Fang Chiang, Department of Cooperative Economics and Social Entrepreneurship, Feng Chia University

## 1. Purpose/Objective

The development of the direct selling industry in Taiwan and abroad has been accelerating at a remarkable rate in recent years. However, few, if any, academic theories on the process development of direct sellers have been formulated, and most research on direct selling has focused on the exploration of business and individual operating models, as well as sales growth. To explore the dynamic nature of the entrepreneurial process of direct sellers, this study uses Entrepreneurial Marketing (EM) as a theoretical lens and adopts a qualitative process method, in which events are analyzed chronologically. Acting as entrepreneurs as well as marketers in the entrepreneurial process, direct sellers consistently explore new opportunities, leverage resources, account for risk (Jones and Rowley, 2011; McMullen and Dimov, 2013), recruit and expand sales teams, and retain customers in their networks (e.g., Keong and Dastane, 2019). Our study aims to identify how EM construct levels evolve across the three entrepreneurial stages by exploring how direct sellers use EM to advance their businesses and customer relationships.

## 2. Design/Methodology/Approach

To account for the dynamic and complex nature of entrepreneurial process, this study uses a qualitative process tracing. This study also employs triangulation by using multiple data sources, verbatim transcription, and investigator analysis to ensure the validity of the findings. We analyze the data collected from researchers' field notes, focus group interviews, one-on-one interviews, archival documents, public news broadcasts, and official websites of the targeting direct selling companies. One of the researchers serves as the moderator in the focus group interviews and collects data through a funnel

approach. Through typical case sampling, we recruit 14 direct sellers from one domestic and one foreign direct selling enterprise (i.e., PRO-PARTNER and Nu Skin) for semi-structured interviews, which are audio recorded and transcribed verbatim for the content to be checked and analyzed. Three researchers iteratively process and separately analyze the data, and then engage in peer discussion to reach a consensus regarding the data. In short, we analyze data, match patterns, and develop a model accordingly to examine the ever-evolving EM constructs and the mechanisms for advancing the entrepreneurship.

### 3. Findings

This study identifies the three stages of an entrepreneurial process: the rudimentary, growth expansion, and stable symbiosis phases. For direct sellers, the goal of each phase may differ; herein this study, we find the goals in the three stages include the breakthrough of status quo, team building, and team growth. Moreover, direct sellers adjust their strategic actions regarding EM constructs on the basis of the goals in each stage. Once they achieve these goals, they proceed to the next stage. Besides, we also find two relational management mechanisms—optimizing customer relationships and inspiring partnership—could facilitate direct sellers' proceedings to subsequent phases.

Viewing from the EM perspective, we discover during the rudimentary phase, direct sellers are more entrepreneurially oriented than customer or innovation oriented. Consequently, they tend to take risks and make drastic changes. Despite the uncertainty involved in starting a new business, most novices are willing to take risks contingent on a commensurate reward and support from their uplines and the direct selling company. Such novices seize opportunities, often leveraging their personal networks. However, they often do not have an ability to adapt selling behavior to satisfy individual customer's needs. In other words, in this rudimentary stage of entrepreneurship, direct sellers often leverage company resources to enhance their businesses and deepen their understanding of institutions and products; however, value cocreation with customers is rare in this stage.

In the second phase, the growth expansion stage, direct sellers begin to engage in team building and become more customer oriented to optimize their businesses. They also dedicate more time and effort to customer relationships by improving services, communicating efficiently, listening to customers, and interact with customers in a

reciprocal way. These affective activities based on mutually beneficial exchange enable the relationship between direct sellers and customers to move from a state of relational transaction towards mutual dependence based on bilateral commitment and trust. Relational bonds and shared norms then encourage customers to join sales teams as direct sellers continue to leverage their experience and knowledge and expand their teams.

Unlike the first two stages, the stable symbiosis stage involves direct sellers sharing business opportunities and partnering with their customers to drive their teams' growth. During this stage, direct sellers strengthen their partnerships with some customers who then become members of the sales team. To create stable symbiotic relationships, customers and direct sellers help each other, collaborate, share experiences and resources, and cocreate value. They also share knowledge, which enables direct sellers to respond to potential business opportunities, energize their team members, reinforce shared values, and develop their businesses. In this stage, direct sellers become innovation oriented.

#### **4. Research Limitations/Implications**

The findings can help direct sellers and interpersonal-oriented microentrepreneurs develop business strategies and serve as references for companies implementing training programs for direct sellers. Entrepreneurs should understand the entrepreneurial stages to apply the appropriate EM initiative and thereby optimize resource allocation and returns. In addition, direct sellers can gain partners through customer optimization and foster stable symbiotic relationships by inspiring partnership. Without understanding relational states and acting accordingly, direct sellers may be unable to proceed to subsequent later stages of entrepreneurship.

This study has several limitations that future studies can address. First, because various EM constructs are involved in each stage, objective measures of changes in these constructs should be developed and evaluated (Toghraee, Rezvani, Mobaraki, and Farsi, 2017; Schweiger, Stettler, Baldauf, and Zamudio, 2019). We examine direct sellers' entrepreneurial experience by using multiple data sources, and our analysis is sensitive to the context underlying the phenomenon; however, the findings may not holistically reflect direct sellers' sales performance. Studies should thus include outcome measures (e.g., sale performance data) to elucidate the causal relationships among EM constructs and improve

the comprehensiveness of the model.

Secondly, future studies may gain more generalizable findings through a comparison of direct sellers in terms of their sales performance. Additionally, heterogeneity among members of sales teams should also be considered to support our findings (Yin, 2009; Miles, Huberman, and Saldaña, 2014). Furthermore, strong relationships can also deteriorate over time for any number of reasons (Zhang, Watson, Palmatier, and Dant, 2016); most of our interviewees have engaged in entrepreneurial activities in the 5 years prior, which may have resulted in a focus on positive relational development. Studies should observe the entrepreneurial process for longer periods to explore the ebb and flow of relationships in the direct selling business.

## **5. Originality/Contribution**

This study makes three contributions to EM theory and the literature on direct selling. First, this study uses EM as a theoretical lens to explore the growth of direct sellers, whereas other studies have used EM as a lens to explore new ventures, small and medium-sized enterprises, and corporations and how organizations innovate by utilizing opportunities, managing risk, and leveraging resources. In other words, most studies on direct selling have either focused on operational models at the firm level or the antecedents of individuals' sales performance; few, if any, have explored the entrepreneurial process for direct sellers. Second, we examine dynamic changes and initiatives of direct sellers by employing a qualitative process method and analyzing how direct sellers adjust their marketing endowments and initiatives during each entrepreneurial stage to achieve their goals. Thus, this study provides a comprehensive understanding of entrepreneurial growth in the direct selling industry. Third, we draw on studies on Western direct sellers to elucidate the same phenomenon in an Eastern cultural context, where relational networks are especially valued. We thus answer the call of researchers (e.g., Bachmann, Ohlles, and Flatten, 2021; Poon and Albaum, 2019) to examine how relationships develop in the direct selling market in Non-Western cultures.



## References

- 公平交易委員會，2014，103年多層次傳銷事業報備及變更報備準則，<https://www.ftc.gov.tw/internet/main/doc/docDetail.aspx?uid=62&docid=13488>，搜尋日期：2022年11月2日。(Fair Trade Commission. 2014. *Multi-level marketing business filing and amendment filing standards for the year 103(2014)*. <https://www.ftc.gov.tw/internet/main/doc/docDetail.aspx?uid=62&docid=13488>. Accessed Nov. 2, 2022.)
- \_\_\_\_\_, 2022，110年多層次傳銷事業經營發展狀況調查。<https://www.ftc.gov.tw/upload/932bb528-ca20-4d0f-b955-2fad5ebb3602.pdf>，搜尋日期：2023年4月3日。(Fair Trade Commission. 2022. *Investigation report on the operation and development of multi-level marketing businesses for the year 110 (2021)*. <https://www.ftc.gov.tw/upload/932bb528-ca20-4d0f-b955-2fad5ebb3602.pdf>. Accessed Apr. 3, 2023.)
- 林妙雀，2004，直銷知識內隱性、參與式知識移轉對直銷商滿意度和忠誠度影響之研究，*臺大管理論叢*，15卷1期：75-95。(Lin, Miao-Que. 2004. The study of the influence of tacit knowledge for direct selling, participating knowledge transfer on direct sellers' satisfaction and loyalty. *NTU Management Review*, 15 (1): 75-95.)
- 常子蘭，2020，臺灣直銷10大業績搶先報，<https://dscentury.com/6712.html>，搜尋日期：2021年10月5日。(Chang, Zi-Lan. 2020. *Taiwan's top 10 direct selling performance leaders*. <https://dscentury.com/6712.html>. Accessed Oct. 5, 2021.)
- 葡眾企業股份有限公司，2015，珍鑽經理贈車表揚大會（台中場），<https://www.pro-partner.com.tw/productbrowse/ActiveContent.aspx?EventCalendarKey=523&MainMenuID=C&SubMenuID=C8>，搜尋日期：2023年3月29日。(Pro-Partner Corporation. 2015. *Diamond manager car presentation ceremony (Taichung)*. <https://www.pro-partner.com.tw/productbrowse/ActiveContent.aspx?EventCalendarKey=523&MainMenuID=C&SubMenuID=C8>. Accessed Mar. 29, 2023.)
- 葡眾（官方）健康同好會，2019，第二屆旺旺公益路跑，<https://www.facebook.com/PROPARTNERLTD/posts/2578934358785032>，搜尋日期：2023年3月29日。(Pro-Partner (Official) Health Enthusiasts Club. 2019. *2nd road run*. <https://www.facebook.com/PROPARTNERLTD/posts/2578934358785032>. Accessed Mar. 29, 2023.)

- 楊台寧，2013，工業性產品市場製造商與客戶關係交換模型之研究，*臺大管理論叢*，23 卷 2 期：165-198。(Yang, Tai-Ning. 2013. A dyadic relational model of manufacturer-customer in industrial markets. *NTU Management Review*, 23 (2): 165-198.)
- 謝如梅與方世杰，2020，創業網絡行動與機會創新性：創業階段的調節效果，*臺大管理論叢*，30 卷 1 期：37-64。(Hsieh, Rue-Mei, and Fang, Shih-Chieh. 2020. Entrepreneurial networking actions and innovativeness of opportunities: The moderator role of venture stage. *NTU Management Review*, 30 (1): 37-64.)
- Alaeeni, B., Hamdan, A., Hamdan, R., and Shoaib, H. M. 2022. Marketing and entrepreneurship: Challenges and opportunities. *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2155688>
- Alqahtani, N., and Uslay, C. 2020. Entrepreneurial marketing and firm performance: Synthesis and conceptual development. *Journal of Business Research*, 113: 62-71.
- \_\_\_\_\_. 2022. Marketing/entrepreneurship interface research priorities (2023-2026). *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 24 (2): 405-419.
- Alqahtani, N., Uslay, C., and Yeniurt, S. 2022. Entrepreneurial marketing and firm performance: Scale development, validation, and empirical test. *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2022.2059773>
- Arli, D., Bauer, C., and Palmatier, R. W. 2018. Relational selling: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 69: 169-184.
- Bachmann, J. T., Ohlies, I., and Flatten, T. 2021. Effects of entrepreneurial marketing on new ventures' exploitative and exploratory innovation: The moderating role of competitive intensity and firm size. *Industrial Marketing Management*, 92: 87-100.
- Barbour, R. 2007. *Doing Focus Group*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Berry, L. L. 1995. Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy Marketing Science*, 23 (4): 236-245.
- Bosley, S., and McKeage, K. K. 2015. Multilevel marketing diffusion and the risk of pyramid scheme activity: The case of fortune hi-tech marketing in Montana. *Journal of Public Policy and Marketing*, 34 (1): 84-102.
- Boso, N., Story, V. M., and Cadogan, J. W. 2013. Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a

- developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28 (6): 708-727.
- Brenner, M. E. 2006. Interviewing in education research. In Green, J., Camilli, G., and Elmore, P. B. (Eds.), *Handbook of Complementary Methods in Education Research*: 357-370. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brodie, S., Stanworth, J., and Wotruba, T. R. 2002. Comparisons of salespeople in multilevel vs. single level direct selling organizations. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22 (2): 67-75.
- Buccieri, D., Javalgi, R. G., and Gross, A. 2021. Innovation and differentiation of emerging market international new ventures the role of entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1952293>
- \_\_\_\_\_. 2022. Examining the formation of entrepreneurial resources in emerging market international new ventures. *Industrial Marketing Management*, 103: 1-12.
- Chonko, L. B., Wotruba, T. R., and Loe, T. W. 2002. Direct selling ethics at the top: An industry audit and status report. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22 (2): 87-95.
- Creswell, J. W., and Creswell, J. D. 2018. *Research Design: Qualitative, Quantitative, & Mixed Methods Approach (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Crick, J. M. 2021. Qualitative research in marketing: What can academics do better?. *Journal of Strategic Marketing*, 29 (5): 390-429.
- Crick, J. M., Crick, D., and Ferrigno, G. 2023. Coopetition and the marketing/entrepreneurship interface in an international arena. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2022-0099>
- Crick, J. M., Karami, M., and Crick, D. 2021. The impact of the interaction between an entrepreneurial marketing orientation and coopetition on business performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27 (6): 1423-1447.
- Duffy, D. L. 2005. Direct selling as the next channel. *Journal of Consumer Marketing*, 22 (1): 43-45.
- Eisenhardt, K. M., and Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1): 25-32.
- Ferreira, C. C., Ferguson, S. L., and Pitt, L. F. 2019. Entrepreneurial marketing and hybrid entrepreneurship: The case of JM Reid Bamboo Rods. *Journal of Marketing*

*Management*, 35 (9-10): 867-885.

- Ferrell, L., Gonzalez-Padron, T. L., and Ferrell, O. C. 2010. An assessment of the use of technology in the direct selling industry. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30 (2): 157-165.
- Franke, G. R., and Park, J. E. 2006. Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43 (4): 693-702.
- Gibbs, G. R. 2007. *Analyzing Qualitative Data*. London, UK: Sage Publications.
- Goad, E. A., and Jaramillo, F. 2014. The good, the bad and the effective: A meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34 (4): 285-301.
- Groß, C., and Jung, N. 2009. Challenging the conventional wisdom on 'enterprise': Control and autonomy in a direct selling organization. *Management Revue*, 20 (4): 348-372.
- Groß, C., and Vriens, D. 2019. The role of the distributor network in the persistence of legal and ethical problems of multi-level marketing companies. *Journal of Business Ethics*, 156: 333-355.
- Hills, G. E., Hultman, C. M., and Miles, M. P. 2008. The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management*, 46 (1): 99-112.
- Holmén, M., Magnusson, M., and McKelvey, M. 2007. What are innovation opportunities?. *Industry and Innovation*, 14 (1): 27-45.
- Huang, M. H. 2015. The influence of relationship marketing investments on customer gratitude in retailing. *Journal of Business Research*, 68 (6): 1318-1323.
- Jap, S. D., and Ganesan, S. 2000. Control mechanisms and relationship lifecycle: Implementation for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37 (2): 227-245.
- Jaramillo, F., and Grisaffe, D. B. 2009. Does customer orientation impact objective sales performance? Insights from a longitudinal model in direct selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29 (2): 167-178.
- Jones, R., and Rowley, J. 2011. Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal*, 29 (1): 25-36.

- Jones, R., Suoranta, M., and Rowley, J. 2013. Entrepreneurial marketing: A comparative study. *The Service Industries Journal*, 33 (7-8): 705-719.
- Keong, L. S., and Dastane, O. 2019. Building a sustainable competitive advantage for Multi-Level Marketing (MLM) firms: An empirical investigation of contributing factors. *Journal of Distribution Science*, 17 (3): 5-19.
- Kumar, A., and Satsangi, A. K. 2018. A study of multi-level marketing business with specific reference to Amway India. *International Research Journal of Management Science & Technology*, 9 (3): 101-108.
- Kuwabara, K. 2011. Cohesion, cooperation, and the value of doing things together: How economic exchange creates relational bonds. *American Sociological Review*, 76 (4): 560-580.
- Kvale, S. 2006. Dominance through interviews and dialogues. *Qualitative Inquiry*, 12 (3): 480-500.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Doing Interviews*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lan, P. C. 2002. Network capitalism: Network construction and control effects in direct selling. *The Sociological Quarterly*, 43 (2): 165-184.
- Langley, A. 1999. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24 (4): 691-710.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, S. H., and Van de Ven, A. H. 2013. Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56 (1): 1-13.
- Li, C., Nontasak, N., and Tubsree, C. 2016. Needed competencies for successful Chinese Multi-level Marketing (MLM) business distributors: A case study in China. *HRD Journal*, 7 (1): 18-35.
- Li, E. Y., and Ko, S. F. 2021. Employee's market orientation behavior and firm's internal marketing mechanism: A multilevel perspective of job performance theory. *Sustainability*, 13 (12), Article 6972. <https://doi.org/10.3390/su13126972>
- McMullen, J. S., and Dimov, D. 2013. Time and the entrepreneurial journey: The problems and promise of studying entrepreneurship as a process. *Journal of Management Studies*, 50 (8): 1481-1512.
- Merriam, S. B., and Tisdell, E. J. 2016. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation (4th ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Merrilees, B., and Miller, D. 1999. Direct selling in the west and east: The relative roles of product and relationship (guanxi) drivers. *Journal of Business Research*, 45 (3): 267-273.
- Miles, M., Gilmore, A., Harrigan, P., Lewis, G., and Sethna, Z. 2015. Exploring entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 23 (2): 94-111.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., and Saldaña, J. 2014. *Qualitative Data Analysis (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miles, M. P., and Darroch, J. 2006. Large firm, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. *European Journal of Marketing*, 40 (5-6): 485-501.
- Mishler, E. G. 1986. *Research Interviewing: Context and Narrative*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Morgan, R. M., and Hunt, S. D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3): 20-38.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., and LaForge, R. W. 2002. Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (4): 1-19.
- Morrish, S. C., Miles, M. P., and Deacon, J. H. 2010. Entrepreneurial marketing: Acknowledging the entrepreneur and customer-centric interrelationship. *Journal of Strategic Marketing*, 18 (4): 303-316.
- Nwankwo, C. A., and Kanyangale, M. I. 2022. The evolution from pre-academic marketing thought to the new paradigm of entrepreneurial marketing. *Academy of Strategic Management Journal*, 21 (2): 1-15.
- Omar, N. 2018. The relationship components of communication commence in the direct selling process in Malaysia. *Malaysian Journal of Communication*, 34 (1): 37-54.
- Peterson, R. A., and Albaum, G. 2007. On the ethicality of internal consumption in multilevel marketing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27 (4): 317-323.
- Peterson, R. A., and Wotruba, T. R. 1996. What is direct selling? — Definition, perspectives, and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (4): 1-16.
- Poon, P., and Albaum, G. 2019. Consumer trust in internet marketing and direct selling in

- China. *Journal of Relationship Marketing*, 18 (3): 216-232.
- Poon, P., Albaum, G., and Yin, C. Y. 2017. Exploring risks, advantages and interpersonal trust in buyer-salesperson relationships in direct selling in a non-western country. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45 (3): 328-342.
- Rezaei, R., Karimi, A., Mangeli, N., and Safa, L. 2017. Effect of entrepreneurial orientation and marketing capabilities on greenhouse business performance in Jiroft county, Iran. *Journal of Agricultural Science and Technology*, 19 (4): 771-783.
- Schweiger, S. A., Stettler, T. R., Baldauf, A., and Zamudio, C. 2019. The complementarity of strategic orientation: A meta-analytic synthesis and theory extension. *Strategic Management Journal*, 40 (11): 1822-1851.
- Selden, P. D., and Fletcher, D. E. 2015. The entrepreneurial journey as an emergent hierarchical system of artifact-creating processes. *Journal of Business Venturing*, 30 (4): 603-615.
- Shahmohammadi, B. 2022. Entrepreneurial marketing and organizational entrepreneurship performance of small and medium enterprises: A systematic review. *Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 2 (2): 134-141.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., and Enz, C. A. 2006. Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23 (6): 556-574.
- Sim, J. 1998. Collecting and analyzing qualitative data: Issues raised by the focus group. *Journal of Advanced Nursing*, 28 (2): 345-352.
- Singh, A. P., Verma, A. K., Jaiswal, A., Singh, D., and Singh, S. 2019. Multi-level marketing. *International Journal of Information Sciences and Application*, 11 (1): 203-209.
- Stewart, D. W., and Shamdasani, P. N. 1990. *Focus Group: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Toghraee, M. T., Rezvani, M., Mobaraki, M. H., and Farsi, J. Y. 2017. A systematic review on entrepreneurial marketing: Three decade research on entrepreneurial marketing. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15 (8): 273-296.
- Vaughn, S., Schumm, J. S., and Sinagub, J. 1996. *Focus Group Interviews in Education*

*and Psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Whalen, P., Uslay, C., Pascal, V. J., Omura, G., McAuley, A., Kasouf, C. J., Jones, R., Hultman, C. M., Hills, G. E., Hansen, D. J., Gilmore, A., Giglierano, J., Eggers, F., and Deacon, J. 2016. Anatomy of competitive advantage: Towards a contingency theory of entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 24 (1): 5-19.
- World Federation of Direct Selling Association. 2021. *Global Direct Selling - 2020 Retail Sales*. <https://wfdsa.org/wp-content/uploads/2021/06/Sales-Seller-Report-2020.pdf>. Accessed Mar. 31, 2022.
- Yang, M., and Gabrielsson, P. 2017. Entrepreneurial marketing of international high-tech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective. *Industrial Marketing Management*, 64: 147-160.
- Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Qualitative Research from Start to Finish (2nd ed.)*. New York, NY: The Guilford Press.
- Zhang, J. Z., Watson G. F., IV, Palmatier, R. W., and Dant, R. P. 2016. Dynamic Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 80 (5): 53-75.



附錄一、受訪者基本資料

如新公司 (Nu-Skin)							
受訪者	入行時間	全/兼職	名人表揚 (是/否)	下線人數 (約)	聘階 <sup>10</sup>	訪談時間	逐字稿字數 (焦點群體訪談)
李小姐 (N1)	2年	全職	是	30	鑽石		
石小姐 (N2)	5年	全職	是	40	鑽石		
李先生 (N3)	2年	全職	是	40	鑽石		
張小姐 (N4)	2年	兼職	否	25	綠寶石	2小時19分	共21,938字
楊小姐 (N5)	5年	全職	否	70	綠寶石		
何先生 (N6)	2年	兼職	否	20	綠寶石		
葡眾公司 (Pro-Partner)							
受訪者	入行時間	全/兼職	名人表揚 (是/否)	下線人數 (約)	聘階 <sup>11</sup>	訪談時間	逐字稿字數 (個別深度訪談)
徐小姐 (P1)	4-5年	全職	是	700	珍珠	40分13秒	9,466字
孟小姐 (P2)	8年以上	全職	是	500	藍鑽	37分27秒	8,078字
易小姐 (P3)	6-7年	全職	是	600	藍鑽	49分19秒	9,948字
姜小姐 (P4)	6-7年	全職	是	700	翡翠	30分32秒	6,586字
蘇小姐 (P5)	4-5年	全職	是	1000	翡翠	39分05秒	9,273字
江小姐 (P6)	2-3年	全職	否	50	珍珠	42分40秒	9,755字
張小姐 (P7)	4-5年	全職	否	500	珍珠	33分55秒	7,471字
利小姐 (P8)	2-3年	兼職	否	50	珍珠	39分18秒	9,315字

<sup>10</sup> 如新聘階排序 (低至高) : 黃金、青金、紅寶石、綠寶石、鑽石、藍鑽、寶石、寶石以上可領團隊績效獎金)

<sup>11</sup> 葡眾聘階排序 (低至高) : 會員、主任、副理、經理、松柏、長青、珍珠、翡翠、藍鑽 (松柏以上可領團隊績效獎金)

## Author Biography

### \*Wen-Chiung Chou

Wen-Chiung Chou is an Assistant Professor in the Department of Business Administration at Chung Yuan Christian University. She received her Ph.D. (Marketing) from Graduate Institute of International Business at National Taiwan University. Her research interests include entrepreneurial marketing, internet marketing, and relationship marketing. She has published scholar articles in *Chung Yuan Management Review*, *Taiwan Journal of Marketing Science*, and *Journal of Business to Business Marketing* (SSCI).

### Hsiu-Ying Huang

Hsiu-Ying Huang is an Associate Professor of Department of International Business at Feng Chia University. She received her Ph.D. from Graduate Institute of International Business at National Taiwan University. Her research interest lies in glocalization, branding, and terroir product consumption. Her research articles have been published in *Journal of Management and Business Research* (TSSCI), *Management Review* (TSSCI), *Sun Yat-Sen Management Review* (TSSCI), *Industry and Management Forum* (TSSCI), and *Marketing Intelligence & Planning* (SSCI).

### Yi-Fang Chiang

Yi-Fang Chiang is an Associate Professor of Department of Cooperative Economics and Social Entrepreneurship at Feng Chia University. She received her Ph.D. from Graduate Institute of International Business at National Taiwan University. Her research interests include online community, consumer behavior, social enterprise, and sustainable consumption. Her research papers have been published in journals, including *The International Journal of Business and Finance Research* (ECONLIT), *Journal of Management and Business Research* (TSSCI), *Taiwan Journal of Marketing Science*, *Management Review* (TSSCI), *Asia Pacific Management Review*, and *Online Information Review* (SCI).

---

\*E-mail: [chouwc@cycu.edu.tw](mailto:chouwc@cycu.edu.tw)

Authors gratefully acknowledge helpful comments from the editors and anonymous reviewers. We also appreciate the funding support from the National Science and Technology Council (110-2635-H-033-002-)