

第捌章 結論與建議

本研究以直銷產業為研究對象，探討兩岸過去幾年來此產業的內外部環境及經營現況，並以其中一家標榜「消費者直效行銷」的直銷公司為樣本，進行深入訪談，以了解目前該產業內部所存在的問題。最後，本研究根據各項問題，提出「根本策略」、「競爭策略」以及「經營策略」，以供參考。

接下來，本研究將對直銷產業的內外部環境、問題及解決方案作最後總結，提出研究結論以及對個案公司、相關業者及後續研究者的建議。

第一節 結 論

從外部環境來看，由於經濟景氣已盤旋在谷底許久，今年更因 SARS 的疫情衝擊，使得原本疲弱不振的經濟環境更雪上加霜，原本許多跨國公司看好的大陸市場，卻因為是 SARS 病源地，使得不少企業重新思考，是否要把雞蛋都放在一個籃子裡的問題？有些公司甚至考慮雙總部及異地備源等相關風險規避的策略。不過 SARS 的發生也讓大家開始正視地球村的觀念，現在的社會已經快要變成無國界的狀態，任何訊息包括疾病的傳遞，幾乎可以達到一日千里的效率，在這一波的瘟疫透過世人的共同努力，平息之後，或許景氣緩步回升再加上產業結構的調整，我們客觀地認為亞太經濟整合的大趨勢會因 SARS 而作局部調整，但大方向不會逆轉，我們希望台灣與大陸之間的經濟分工與整合，可以成為台灣的經濟發展的正面力量，希望兩岸產業佈局做更合理的分工。直銷產業在未來前景看好，尤其是擁有十三億人口的大陸市場，被估計十年後至少會有一百億美元以上的產值。

再從產業結構來看，由於直銷納百業，任何產品都可以透過直銷

的手法來銷售，上游供應商的議價能力端賴是否擁有稀少且專利的資源，顧客的議價力也因可比較性不似零售通路透明化，而呈現對直銷公司較有利的局面。台灣直銷公司的規模，依據公平會最新發布的多層次傳銷經營概況調查⁴²，十億元以上的公司仍維持十家（佔 52.72 % 的營業額），這種現象已持續很多年，唯結構比上有所變動，1~10 億元的家數增加到 52 家，佔 38.87 % 的營業額，說明中型規模的公司增加很多，表示產業不再兩極化，而朝向一種比較健康的結構發展（見表 8-1）。

表 8-1 營業額分佈-民國 91 年

	事業家數(家)	結構比 (%)	營業額 (百萬元)	占營業總額之比率 (%)
總計	252	100.00	43,177	100.00
未及一百萬元	31	12.30	14	0.03
一百萬元至未 及一千萬元	71	28.17	308	0.71
一千萬元至未 及一億元	88	34.92	3,312	7.67
一億元至未及 十億元	52	20.64	16,781	38.87
十億元以上	10	3.97	22,762	52.72

資料來源：直銷世紀民國 92 年 6 月 20 日「傳、直銷未來趨勢」座談會書面資料

⁴² 正式刊物將於民國 92 年 7 月出刊。

本研究認為直銷公司必須符合下列關鍵成功之因素：

- 1.掌握消費者需求變動的產品
- 2.行銷通路及售後服務的革新能力
- 3.產品資訊更有效提供的能力
- 4.具有特色的攻擊性商品
- 5.生活化的維持性商品
- 6.全面行銷戰略的配合能力
- 7.策略聯盟的整合能力

目前個案公司在行銷通路、行銷能力及維持性產品的配合上有不錯的表現，但在產品開發及產品特色凸顯或策略聯盟的整合能力上較弱。

面對未來，本研究認為個案公司應以積極成長作為根本策略，從台灣市場的產品擴張到大陸的市場擴張，並以差異化到成本集中作為競爭策略，以提升營運績效，最後應不斷審視自身的核心能力及核心資源，從員工學習成長面一直到財務面，層層支援、環環相扣，以提升營收成長率並增強競爭力，在結構卡位戰中，立於不敗之地。

第二節 建議

經過對直銷產業之現狀分析，本研究除了對個案公司的經營策略進行評估做出研究結論，並對相關業者及後續研究者提出建議。

一、對個案公司的建議

從近幾年個案公司的績效表現來看，個案公司的營收及營業毛利呈現上升走勢，且成長的狀況頗為穩健，主要是個案公司強調以產品為基礎的經營哲學，事業機會則是植基於穩固的人際關係網路中，並去除造成障礙的囤貨或高報酬高風險等因子。從外部來看，經濟景氣推升的動能不足、天災人禍、921大地震、政黨輪替、SARS風暴...等影響，造成通貨緊縮的陰影乍現，人們消費態度趨於保守；從內部來看，因產業內產品線繁多，對上下游的議價談判力，直銷業者仍佔有優勢，個案公司目前遇到較大的瓶頸反而是總公司對亞洲市場的不熟悉，及缺乏國際事務人才，推究到管理的問題，個案公司的台灣分公司其實充滿著想做事、肯承諾的人才，由於是成長初期的公司，在跨國公司管理及文化融合上，成為目前個案公司管理階層日常工作上的挑戰。

1. 從根本策略來看，個案公司應選擇成長策略，短期在台灣可以產品擴張，以提高平均訂單，增加營收金額，長期則採市場擴張，向大陸及東南亞地區擴張。
2. 就競爭策略來看，個案公司短期應採差異化，凸顯產品特色及行銷優勢，長期則是在大陸設立亞太區生產製造中心，採成本集中、聯合採購、降低成本、縮短供貨期及運輸距離。
3. 個案公司應加強人才的吸引及發展，在中階幹部的強化及組織重整上配合策略的發展。
4. 在內部程序面上貫徹執行力，對顧客採取顧問式行銷，注重顧客關係管理。

5. 個案公司的財務面，首重營收成長率及純益率的提升。

二、對同業的建議

對個案公司的深入訪談及探討之後，本研究認為下列幾點相當值得提供給予個案公司相仿的同業，作為參考。

1. 消費者行銷戰略

針對末端消費者作行銷活動，直接了解顧客的需求並提供服務，由公司來取代直銷商的部分功能⁴³以照顧消費型的會員，但前提是公司內部相關的系統及組織建制要能支援這樣的戰略。

2. 產品生活化戰略

從策入、成長期一系列的規劃跟產品有絕對的關係，設法在同一屬性的產品中去尋找更細的區隔，例如家庭清潔用品，可以分擦玻璃、擦地板、擦木質、石材或瓷磚地板...等，並且延長產品的生命週期，例如有一陣子強調雙效合一，甚至三效合一的洗髮精，那時潤髮乳及護髮素就被束之高閣，後來又發現雙效合一的洗髮精是洗髮也洗不乾淨、潤髮也達不到最好的效果，於是潤髮乳及護髮素又被找回來使用。我們可以從三至五年是否此項產品的營業額很穩定，並已培養出一群忠誠消費者來檢視產品是否具有生活化的特質。

⁴³ 如電話行銷、賣場的面對面服務。

3. 通路鋪貨戰略

複合式的經營模式，具有賣場、電話行銷、郵購、宅配...等，雖然營運的複雜度增加，但以顧客服務的觀點來看，就是不要錯過任何一個可以接觸顧客的機會，而且進可攻、退可守；也可以考慮讓一些經營型的直銷商來開店、鋪貨，或由公司主導迷你展售中心使行銷網更加普及化。

4. 直接銷售利潤戰略

現今的時代已不能讓直銷商把希望寄託在未來，產品的利潤要讓直銷商一次滿足，要讓低階直銷商可以看到利潤，中階直銷商可以發展組織，高階直銷商可以獲得回饋。

二、對後續研究者的建議

為能讓後續的直銷產業相關研究更臻至成熟，本研究認為後續研究者可以朝下面三個方向再做探討：

- 1.除個案訪談外，如樣本採集上無困難，且獲得較多同業的支持，可以再搭配大樣本作統計檢定，選定某一個特別想深入研究的議題，例如投資報酬率、經營風險、企業價值...等，以增加研究結果的穩健性，也就是「信度」的研究。
- 2.可以再針對某一學術理論，例如策略九說，做不同的模型分析，策略九說之知識含量極高，技術分析模型頗為完整，利用不同的方式來分析個案公司或產業的相關研究。
- 3.產業e化，如何利用電子商務及網路來與直銷結合，使其達到最佳效果，或突破疆界、時間與空間的限制，讓直銷更科技化、人性化、趨勢化。