

第七章 策略建議

本章將描述個案公司之經營使命與目標，然後提出可行的策略建議。

第一節 使命與目標

一、公司的使命

個案公司的使命，用一句簡單的話來描述是「助人達成目標，共創美好未來」(Enhancing the lives of those we touch by helping people reach their goals.)。除了提供優質的消費性日常生活用品，以協助顧客提昇生活品質，更提供公開公平的創業機會予認同公司理念的經營者，完成其事業的規劃。

二、公司的願景

個案公司以提升生活品質及健康為使命，不斷研發生產各種優質產品、以合理的價格，透過獨特的消費者直效行銷方式，讓每個家庭享受全方位的富足。

三、公司的目標

訂定未來公司營運的目標，不僅可以作為績效衡量的基礎，並且可以作為選定策略方案的依據，溝通和協調的工具以及具有激勵的功能，所以目標的釐定必須是合理、具體，且是公司全體皆有能力可達成者，如此才能促使公司全體同仁往此目標努力。

一般公司皆以獲利力、成長性作為主要目標，因此個案公司的目

標，依據此分成兩大項：成長性及營業毛利成長率。

(一) 成長性

下表列出個案公司近三年營業收入與市場佔有率的目標，由於個案公司之美國總公司對海外市場之經營管理經驗不足，目前仍採取一年一議的方式，因此目標往往遲至當年年初才設定，本表除了列出今年之前後共三年的實際表現並將歷史資料一並附上作為參考值。

1.建議個案公司未來三年的營業收入成長率以 6~12 % 為目標。

2.建議個案公司未來三年(即 2005 年)的市場佔有率能達到 6 % 左右

上述目標的理由為個案公司之根基已經穩固，會員人數及公司對市場狀況的掌握也較為成熟，近三年來(民國 89 91 年)皆能為持 5% 以上之市場佔有率，本研究認為隨著市場的微幅成長及個案公司即將推出之多元化產品，達成以上目標應屬極為可能。

表 7-1 公司的目標-成長性

單位：億元

| 年度 | 88 年 | 89 年 | 90 年 | 91 年 | 92 年(f) | 93 年(f) | 94 年(f) |
|------------|--------|---------|-------|--------|---------|---------|---------|
| 營業收入 | 9.90 | 21.00 | 22.00 | 22.50 | 24.00 | 26.20 | 29.50 |
| 營業收入成長率(%) | NA. | 112.12% | 4.76% | 2.27% | 6.67% | 9.16% | 12.59% |
| 市場佔有率 | 2.77% | 5.51% | 5.70% | 5.20% | 5.28% | 5.59% | 6.00% |
| 總市場成長率 | -8.70% | 6.72% | 6.72% | 11.91% | 5.00% | 3.00% | 5.00% |
| 總市場量 | 357 | 381 | 386 | 432 | 454 | 468 | 491 |

說明：(f)為預估值

(二) 營業毛利成長率

個案公司之資產等相關資料視為機密，因此在與公司管理人員或員工溝通的目標上，一向採用營業毛利，附表 7-2 為公司近年來的營業毛利之實際表現，並納入 92 年之營業毛利目標，建議個案公司之營業毛利在未來三年（即 2005 年）能維持 17 % 以上。

表 7-2 公司的目標-營業毛利成長率

單位：億元

| 年度 | 89 年 | 90 年 | 91 年 | 92 年 (f) | 93 年(f) | 94 年(f) |
|-------------|-------|--------|--------|----------|---------|---------|
| 營業收入 | 21.00 | 22.00 | 22.50 | 24.00 | 26.20 | 29.50 |
| 營業收入成長率 (%) | NA. | 4.76% | 2.27% | 6.67% | 9.16% | 12.59% |
| 營業毛利 | 2.90 | 3.30 | 3.90 | 4.60 | 5.38 | 6.29 |
| 營業毛利成長率 (%) | NA. | 13.79% | 18.18% | 17.94% | 17.00% | 17.00% |

說明：(f)為預估值

第二節 根本策略

一、 根本策略之選擇

公司的根本策略可分為「成長 (grow)」、「擠乳 (milk)」、「固守 (hold)」、「撤資 (divest)」和「再投資 (reinvest)」，基於下述原因，本研究認為個案公司目前應採取成長策略，理由如下：

(一) 大陸市場前景看好

根據兩岸加入 WTO 的時間，中國大陸承諾在 2004 年底或最遲 2005 年初，遵守入世 (貿) 承諾，制定出符合中國國情，並與世界接軌的直/傳銷業管理辦法。

以大陸龐大的市場及十三億的人口，預估十年後可望出現高達百億美元以上的直銷市場大餅。

台灣的直/傳銷人才具備深厚的專業知識，及熟悉人際網路的擴展方式，若再輔以政策的開放，台灣的直/傳銷人才將可迅速移植、複製、管理、訓練、營運生產及人際網路的擴展模式。

大陸市場的發展，對於逐漸成熟及飽和的台灣市場而言，是讓高階領導人 (傳銷商) 突破限制，開拓事業第二春的最佳戰場，同時在輔以兩岸管理及生產製造的綜效，可以擴大經濟規模降低製造成本。

(二) 消費者直效行銷方式符合時代趨勢

個案公司這種結合零售模式，具備賣場與顧客面對面接觸的直

接服務，省卻中間剝削而將利潤直接回饋給消費者，使價格較一般傳銷公司更合理，並且擁有直銷激勵人員的利器，提供誘因驅動組織的發展，以及送貨到府並給予 60 天滿意保證的做法，在訂貨、送貨及付款方式上，已經做到無所不包、無孔不入的方式，即使未來人們的消費方式傾向更無時間及空間限制的網路服務，個案公司均能掌握時代的脈動，跟隨市場的成長。尤其大陸市場在管理現行的直銷公司改以「有店舖僱用推銷員」之營銷模式，個案公司只要稍加修改獎金制度，即可完全合法，較其他規模龐大，尾大不掉的國際性直/傳銷公司，更具輕巧靈活的身段。

二、 成長策略的方向

根據 Ansoff 的「產品 - 市場矩陣」，公司的事業成長策略可分為四種類型，分別為「市場滲透策略」、「市場擴張策略」、「產品擴張策略」以及「多角化策略」。

| | | |
|-------------|-------------|------------|
| | 現有產品 | 新產品 |
| 現有市場 | 市場滲透 | 產品擴張 |
| 新市場 | 市場擴張 | 多角化 |




圖 7-1 事業成長方向

由前面的內外部分分析以及要因分析，本研究認為個案公司應採用積極的成長策略方能突破現有營收成長的瓶頸，透過前面的了解搭配上 Ansoff 的「產品 - 市場矩陣」，本研究將提出公司短、長期的成長策略方向。

(一) 短期採「產品擴張策略」

由於大陸市場並非一蹴可磯，短期之內個案公司仍應把握台灣市場所形成的良好氣候，擁有數十萬會員及素質不錯的直銷事業型領導人，如何維繫這些會員？提高平均訂購金額？甚至延長會員在公司的存活率？本研究認為應積極開發具有市場潛力，符合顧客需求的新產品，如果公司的策略是希望會員把家裡目前在用的產品換成個案公司的品牌，則個案公司應有滿足會員在家使用之各式產品，先滲透到會員家中，再提供更多的新產品，給予換品牌的理由及誘因，增加營業額共有兩個方法(1)增加使用者；(2)增加購買次數及使用率。而新產品不失為增加使用者及增加購買次數的利器，且可訓練個案公司對市場需求的反應速度加快，以利將來運用於其它市場。

(二) 長期採「市場擴張策略」

依據上面所提出的短期策略，本研究認為個案公司的長期策略應採「市場擴張策略」，這裡所指的「市場擴張策略」有兩種涵意，在台灣上有許多縣市及地區，個案公司並未設立營業所，主要是衡量其效益問題，但的確有許多地方的會員提出這樣的需求，例如東岸之花東、宜蘭或南部的嘉義等地。第二種涵意是向台灣以外的地方擴張市場，例如中國大陸、泰國、馬來西亞等地，單以大陸一個市場，安麗目前在中國大陸有十四到十五萬名營業代表，在二十二個省和四個直轄市設有 80 多家店舖；雅芳在 1998 年有十二萬名會員，藉著「織網計劃」把大陸分成 5000 個區塊，以七十五個分公司作為 5000 個區塊的分佈點，主要服務這十二萬名優惠顧客 (preferred customer 簡稱 PC)，目前在大陸有 5500 個專賣店，由一些超級銷售員 (top seller) 去開店，請這些 PC 去那些店購買，AVON 設定 60000 個非農業人口就應該有一家店，目前大陸市場的潛力仍然很大。

個案公司一旦向這些市場擴張，再輔以優越的制度及產品，當可收營業額倍增的效果，其實產品與市場是相輔相成的，只是孰先孰後，對個案公司而言此時產品的發展，是立即可見的效果，例如：個案公司過去並未銷售護膚彩妝品，在 2000 年五月上市此類產品，一年內即增加了四億元的營收，個案公司之產品線及種類尚有許多發展的空間，但如何擴大戰果，市場擴張向新市場挺進會答案，而這也是直/傳銷較專精的部分。

第三節 競爭策略

在設定未來的根本策略為成長策略之後，為能將根本策略加以落實，接下來要進行的是競爭策略的訂定。以利根本策略的推行。競爭策略大致可以「競爭優勢」與「競爭範圍」這兩個構面來分析，其中競爭優勢包括「低成本」與「差異化」，而競爭範圍則有寬窄之分。綜合上述兩個構面，整個競爭優勢可以表示成下圖的一般競爭策略矩陣。

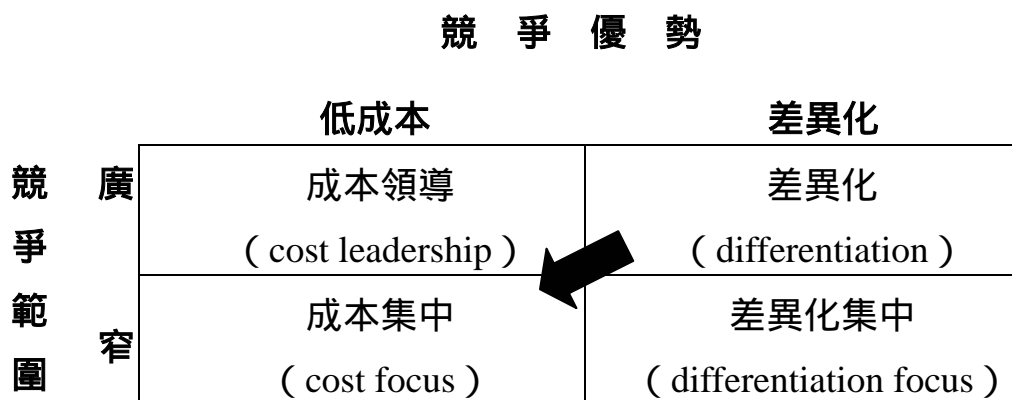


圖 7-2 競爭策略

從前面的內部分析以及訪談中的資料得知，個案公司目前的產品線及種類尚屬齊全，會員人數約十數萬人，如何突顯其特色，本研究認為個案公司應採取「差異化」策略，個案公司的管理人員一定要時時自問，顧客為什麼選擇我們公司？顧客為什麼跟我買東西？顧客為什麼要持續跟我買東西？我一定要有一些不同於其他競爭者的優勢或核心價值存在，甚至我有這麼多種商品，他們彼此之間到底有什麼不同？為什麼顧客要買 A 又買 B，答案就在「差異化」；「差異化」也能製造別人的進入障礙，維持較持久的競爭優勢或拉開與跟隨者的差距。在「差異化」之後，本研究認為個案公司應配合大陸市場的開發而採取「成本集中策略」，因為開拓大陸市場除了擴大營業額，最大的目的應是提高獲利率，藉由大陸的「世界工廠」特質，在大陸設廠

生產產品，成立亞太區生產製造中心，供應給所有鄰近國家，以減省所有產品非得自美國進口的限制。同時，本研究也認為個案公司在進入大陸市場之後，可以扮演資源整合者的角色，為個案公司全球化作聯合採購，以擴大經濟規模、降低成本、提高獲利能力。

第四節 營運策略

在確定個案公司的根本策略分為「成長策略」與「差異化策略」後，為能將所提出的根本策略與競爭策略落實於個案公司的實際行動中，接下來本研究將為個案提出各項營運策略，營運策略大致分為下列五個方向，分別為行銷策略、製造策略、財務策略；人力資源策略以及組織控制策略，本研究將一一進行探討。

一、行銷策略

(一) 目標市場

就中長期來看，消費者直效行銷其人性化的制度設計，仍是受一般消費者接受的方式，有優於零售的人際網路，強化顧客關係，也有比傳銷更順應人心的不囤貨原則，根據個案公司在台灣五年來的經驗，中上²⁹教育程度，年齡在三十至五十歲之間，有75%為女性顧客，職業為業務性質或家庭主婦，注重環保概念的消費者是個案公司的核心顧客，這一群人除了支持個案公司的理念及產品之外，還扮演著「口碑」行銷的功臣，同時有部分約10%的成員會投入經營者的角色，隨著這一群人的年齡增長，我們要考慮顧客的終生價值，因此可以往後延伸至六十歲，甚至一群人的下一代也可能成為潛力的市場，我們可以向下延伸至二十歲的年齡層，即使在進入陸市場，我們都認為三十至五十歲，已婚女性、家庭收入在台幣六至十萬的中上教育程度³⁰人士會是個案公司主要吸納的對象。

²⁹ 高中及大專。

³⁰ 尤以大專學歷佔40%。

從地理上來看，個案公司已成為美國總公司開拓亞洲市場的重要基石，在 2000 年個案公司協助開設香港分公司，目前香港分公司也達到每個月一百萬港幣以上的穩定營業額，個案公司也於 2003 年擇定大陸上海地區的工廠地點，並已進行各項佈局，目前總公司也曾經探勘泰國等市場，因此我們可以肯定的說不久的將來中、港、台會形成大中華市場，在管理上及生產供應上將完全串連起來，其中又以台灣的資深管理人才最容易移植其經驗於大陸市場，甚至支援其他亞洲市場的開拓工作，台灣成為亞太管理中心的蘊育搖籃，大陸成為主要市場及產品供應廠是指日可待的。

（三）產品策略

個案公司以獨特的茶樹精油為核心產品，是取其天然及優越的特性，個案公司仍應環繞此項核心價值，研發各項家庭清潔用品及個人清潔保養產品，設法提昇品質、品級及品味。此外，與顧客生活所需的產品，例如護膚保養產品的多元化發展，健康相關之營養輔助產品、體重控制之產品、代餐、燃燒脂肪的產品及塑身產品，或者近年來日本、韓國風行的機能性飲品，甚至因應現代人生活壓力紓解之 SPA 概念產品，都是個案公司可以再強化的部分，其中又以護膚保養產品，短期內可以為公司帶來較大的收益，因為東方人強調一白遮九醜的美白保養產品，競爭品牌三個星期就可以賣出一億元的業績，而個案公司十數萬會員，目前尚無法在公司的產品線中買到此類產品，這是個案公司需加速上市的產品。

（四）配銷通路

在內在分析部分曾提及，由於個案公司採取百分之百由美國原裝進口，再加上缺乏充分的經驗及輔助庫存管理系統，致使目前顧客之抱怨仍集中在這個部分，建議個案公司儘早成立亞太生產中

心，縮短產品的供應前置期，而個案公司應視市場規模再增加一、兩個營業所，例如較偏遠的宜蘭或花東地區，甚至為了成本考量也可與高階領導人合作，發展迷你展售店，就近輔導及服務顧客，另外強化宅配系統，保證隔天送達或與較大貨運公司合作配送大城市，偏遠地區可以集中給另一系統來運送並談判較低廉的運費，如此也可輔助網路購物的送貨服務。

（五）訂價策略

根據 2003 年 5 月份輔完成之消費者調查，發現目前個案公司之主力產品家庭清潔用品及個人清潔保養品或核心產品茶樹精油之接受度都很高，唯家庭清潔用品在歷經兩年之內兩度改包裝及配方之變動之後，價位與市面上的競爭者比較已屬偏高，建議應推出本地生產（或將來在大陸生產）之環保補充包，每 1c.c 的單價應訂在市場的 50 % ~70 % 之間。最熱銷的營養輔助食品³¹，因為強調長期消費使用，目前價位切得很好、大小通吃，既可與藥房、便利商店一較高下，又比直/傳銷更為低廉，至於護膚保養品部分，應訂在中價位維持較強的競爭力。總之，個案公司的定價策略應視不同品類，而有不同的競爭策略及訂價方式，普羅大眾的產品絕對要價格平實，具特色的獨門產品可以賺取較多的利潤，也值得消費者付較高的價格。

（六）促銷策略

近兩年來由於促銷方案的規劃及努力，使個案公司在平均訂單及活動率或商品力上有顯著的提昇。建議個案公司的促銷策略為：

³¹ 約佔個案公司每月營業額的 45 % 左右。

- 1.專注於提高消費點數的活動，以較有吸引力的明星產品或贈品來帶動。
- 2.加強核心顧客的價值提昇活動，例如不斷增加金銀卡會員，給予較專屬的待遇，以增加其消費的金額並延長其在公司的存活時間。
- 3.對顧客有附加價值或協助更多會員留在公司消費的策略聯盟。
- 4.刺激消費及活動率的週年慶或節慶活動，消費者尤其希望獲得實質的價差回饋活動。

二、製造策略

（一）採購策略

目前個案公司之長線產品均由美國總公司直接進口，僅有部分輔銷品如文宣品、噴頭、調和瓶、美容輔助用品、包裝袋 等為國內採購，其他如不定期的促銷贈品，也是大部分在國內採購，由於目前兩岸商業往來頻繁，其實有許多被拿來當贈品的東西，都是大陸製造，而由台灣廠商居中協調，接單並控管品質。個案公司除了美國進口的正常產品由庫存管理部門處理之外，大部分國內採購物品由採購部門統籌，而另一塊新產品，由於所有的人都無法對市場有準確的預估，則由行銷處負責前三個月預估量的採購。個案公司在最近一、兩年不斷調查及評估價位的問題，認為唯有逐漸轉移採購來源地美國至台灣或大陸才能有效降低成本。

（二）生產方式

個案公司的產品在美國絕大多數由自己的工廠製造，僅有極少數：例如營養輔助食品中的特殊訴求產品³²，口香糖等外包製造。

³²關節、女性更年期、男性攝護腺 等產品。

但對台灣而言，最重要的是及時性的供銷系統，尤其是 2004 年以後，大陸工廠開始運作，將逐漸轉移採購來源至大陸地區，但會分生產技術及各種原材料來源的考量，初期可能以家用清潔產品及個人清潔保養系列為主，中期則增加美容保養品及部分營養輔助食品，長期希望做到 100 % 亞洲生產製造以提高效率。

（三）存貨水準

公司所訂的庫存量一般為三個月，但誠如前面內在分析及要因分析部份所述，美國總公司對亞洲市場極無經驗，又不放手給分公司自己做需求預估、排生產計劃，再加上台灣分公司庫存人員擔心負太大的責任，始終排斥自己作預估及庫存安排等工作，至今仍是一團亂。之前美國總公司還異想天開想作即時供貨系統 JIT (just in time)，該給的貨沒給，不需要的卻給很多，弄得天怒人怨，總是長長一串缺貨品項報告。本研究建議個案公司應把產品分成 A 類³³，B 類³⁴及 C 類³⁵，制定不同等級的存貨水準，A 類可以四至五個月；B 類三個月；C 類一個半月至二個月就足夠了，以減少不斷因貨品供應不及而採用空運的資金浪費。

（四）研究發展策略

整體而言，個案公司的文化是比較封閉的，絕大多數的產品都是自己的團隊研發，即使分公司對市場有新的發現及需求，而提出的完整商業案例及計劃，總公司仍會問一大堆問題、要一大堆資料之後，決定不委外研發製造而盡量採用自己的研發團隊所開發的產品，但由於人力極為緊縮³⁶，開發產品及上市的速度極慢，個案公司經常錯失市場最旺的時機，例如台灣分公司就曾經要求美白的保養產品，而等了近三年的時間。

³³ 銷售量佔 50 % 以上。

³⁵ 銷售量佔 20 % 以下

³⁴ 銷售量佔 30 % 左右。

³⁶ 真正的研發人員僅有三位。

去年在美國年會 CEO 已正式宣佈強而有力的研發專家威廉·惠勒博士(Dr. Williams Wheeler)已加入個案公司的研發團隊，惠勒博士為前美國總統的營養諮詢顧問，全球人類營養學權威，並且其中一位擁有燃燒脂肪產品（台灣稱為活力棒）自行研發並具有多國專利的美籍華人王家璜博士(Dr. Larry Wang)，已與個案公司合作將近十年，希望透過這些專家的加入，能加速研發產品及上市的時間。

三、財務策略

（一）資本結構

此部份在個案公司係屬較機密的範圍，由於個案公司是未上市、上櫃公司，且為了許多財務上的考量，個案公司即使在美國仍樂於做私人公司，以增加其財務決策之彈性及靈活性，據悉個案公司之亞洲分公司資本結構，美國總公司佔 65 %，台資佔 35 %，由於績效良好³⁷，台資部份並未向任何金融機構貸款，且現金充沛。

（二）融資途徑

延續前一段的說明，個案公司未作任何借貸，且資金充裕，目前並未有任何融資的需求，如有需求，本研究認為個案公司會以股東增資方式進行，例如在 2003 年初個案公司即將資本額由原先登記的一千八百萬台幣，增加為兩千八百萬元台幣。

³⁷ 參考 P.77，由公平會之佣金結構調查得知，一般直銷公司之淨利率為 10% 左右，個案公司應該有 15% 以上。

（三）股利政策

由於個案公司並未上市上櫃，所以營運資金的主要來源是幾位大股東的自有資金，依照訪談資料的了解，其盈餘部分應按持有權比例³⁸，且皆為兩人所獨有而作分配，至於更細節的部份，本研究無法得知。

四、人力資源策略

（一）現有人才的管理

人才是公司的重要資產，目前個案公司之高層管理人員因來自各家公司且累積豐富的管理經驗，雖有因專業領域的不同而需溝通協調，但尚稱完備。目前較弱的一環在於中階經理人，因為這些人大都是跟著公司成長的幹部，公司為激勵員工或基於管理的公平原則考量，在不同階段拔擢人才，但環顧部分幹部所具備之學識背景或先前工作經驗，在營運的支援部分或許可行，要配合公司更進一步有所突破，某些人才會逐漸出現先天的限制，例如缺乏創造力、策略性思考、肯擔當、魄力或更閑熟的人際關係處理能力。本研究建議由高層主管設定其所需達成公司目標及配合公司的發展策略，仔細規劃人才的職能要求，在現有員工中作客觀的評估考核，設定「繼承人」計劃，對於不適任員工能適時輔導，看看有無內部輪調機會，把人放在對的位置。

此外，積極向外收集人才庫的資料，也是人力資源管理部門及部門主管應隨時留意的事，尤其當部門主管要作組織重整時，有時甚至有必要大刀闊斧把不適任的人員請走，禮賢下士，才能協助政策及目標的推動。

³⁸ 美資 65 %，台資 35 %。

在人力資源訓練方面，個案公司做得不錯，有固定的新進員工、中階主管及高階主管訓練，各部門也有自己的訓練預算，鼓勵員工充電。總經理本身更率先在每次主管會議中帶頭做讀書會的工作，不定期自掏腰包購買時下最熱門或與管理有關的書籍送給幹部，每個月的內部會議指定人員做導讀及心得討論，甚至自己經常看到有用的好文章就立即傳閱給相關幹部或員工。公司並有每年一次兩天一夜的全省員工充電營活動，定期與員工溝通公司願景、動態及協助員工成長。

（三）知識管理

雖然個案公司一切起步較晚，且自認許多系統不如其他公司先進，但在資訊長的熱誠及具有使命感的堅持之下，許多公司工作上的制式流程或部門內部的傳承性資料，已於去年（民 91）起陸續架設於「知識入口網站」其中並以授權範圍讓某些資料全公司皆可上去搜尋，如此可將知識蓄積、系統化起來，也不擔心換人做就失傳了。部門主管也都有自己的檔案管理系統，可以妥為處理部門內的相關資訊，知識的保存及傳承問題。

五、組織與控制策略

（一）組織策略

就目前的組織架構，以部門別³⁹為主要的組織管理型態，在業務部門的管理方向上則依據地域的要求而設有區域性業務經理，就如同在營運部門有各城市的營業所經理，再向位於台北總公司的營運處處長報告一樣。

³⁹ 屬於功能性組織。

根據司徒達賢（民 90）在策略管理新論中提到，組織需追隨策略改變而做調整，其中會面臨到許多挑戰，包括：

- 1.策略的獨立性之不足
- 2.權責劃分問題
- 3.功能部門間的協調與溝通
- 4.產品線間的資源分配 等。

本研究建議在內部資源整合及工作效率的考量之下，應將現行的營業所納入業務部門轄下，如此可以一貫推動業務及行銷案子，庫存管理部門從財務部移到營運處底下，如此倉庫的管理跟台北總公司的庫存管理人員可以連成一氣，也可避免雙方在意見上經常有的衝突，或推卸責任。

將來在進軍大陸市場則是一個更具挑戰性的組織策略，若以華東區之上海為總部，需要有「事業部」的觀念置入，尤其生產、行銷及營運在各區域都會有不同的市場型態，其權責劃分及策略上的推動細節，更應師法目前已運作得很順暢的跨國性公司的模式。

（二）控制策略

控制策略方面，於年底訂定次年的部門目標再分配到個人的績效目標，原則上一年考核一次，但部門主管可自行決定是否為員工進行績效管理計劃 PMP（performance management program）的系統，於一季或半年即進行一次，目標的訂定以聰明⁴⁰（smart）為原則，其中又分為小組目標及個人目標，總體目標依業績達成、利潤達成金額、顧客退出率、年終優惠顧客人數等有不同比例的分配，個人績效達成約佔 10%，再依所達成的百分比及不同職級發放利潤分享的獎金。

⁴⁰ SMART 其中 S 代表 specific，M 代表 measurable，A 代表 achievable，R 代表 result-oriented，T 代表 time-bond。

未來，本研究建議個案公司可計劃導入平衡計分卡，從財務、客戶、內部程序及學習成長面著手擬定策略(圖 7-3)，以提昇公司的競爭力，如此才能讓個案公司在直銷產業及跨足零售業之複合式經營模式與別人有所區隔，持續成長。

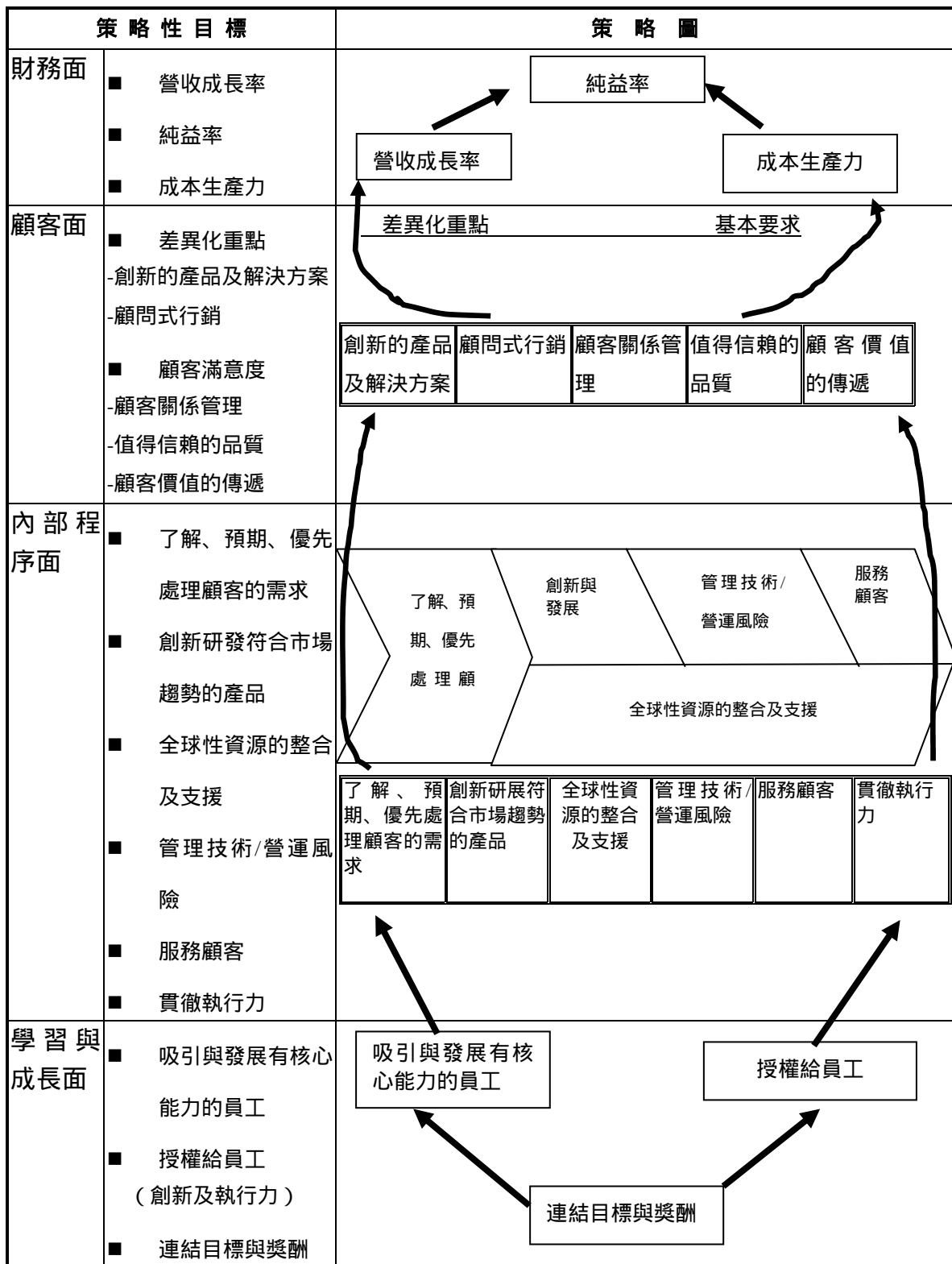


圖 7-3 個案公司 2003 策略地圖

根據以上對個案公司所進行的分析,本研究認為由於未來大陸市場前景看好,加上個案公司目前所蓄積的核心資源極具再提昇的潛力,其所擁有的核心能力及事業網路,更能符合未來大陸市場的複合式經營行銷的趨勢,故個案公司應採成長策略,短期內先蓄積自身的能力,在台灣地區作產品擴張,以突破更大的營收成長率,長期,則作市場擴張,往大陸的各大區域進軍,可以先朝經濟發展迅速、政策較穩定透明化的華東區(上海、江蘇、浙江省)先奠基,再往華北區(北京、天津、東北三省)擴張,繼而揮軍南下華南區(廣東、福建省等沿海省市),接著再往運輸人文背景較複雜的內陸地區滲透。

個案公司目前的狀況是不患寡而患不均,也就是產品及營收都不錯,但要有所突破,在競爭策略上宜採用差異化方式,讓更多顧客選擇且持續在個案公司購買產品,以差異化⁴¹爭取更多忠誠顧客,根據個案公司內部調查資料,5%的金字塔型忠誠顧客,可以為公司貢獻15%的營業收入來源,因人而異、因地制宜或20/80法則,都可以說明差異化對個案公司的適用性。

接著個案公司若進軍中國大陸,千萬不要盲目擴張,把在台灣練好的一套功夫,紮紮實實的根據現況而延伸運用於大陸市場。本研究認為成本集中的策略,能有效幫助個案公司提高獲利率及純益率。

在營運策略及行銷策略方面,個案公司仍應掌握顧客關係管理的精髓,善用直銷中的網路行銷方式(network marketing),提升顧客的滿意度,有滿意的顧客才有永續經營的公司。

⁴¹ 包括產品差異化、行銷差異化、服務差異化。

在製造策略方面，個案公司宜加強供需預估的能力，及縮短產品上市或生產的前置期，研發方面可以採用外包(outsourcing)的方式，或策略聯盟以補自身之不足。而財務策略方面，整體來看個案公司沒有太大的問題，而且個案公司在過去所累積及絕大多數聘用的人才（尤其是國際部門）均以財務背景為主，對財務數字及各種蛛絲馬跡的掌控，有時連分公司的人員都驚訝於其滴水不漏的縝密程度。

至於人力資源方面，個案公司在人才的發掘、用對人或放在對的位置，仍有加強的空間，尤其是跨部門的綜效，是個案公司在考慮未來組織結構應再深入探討的範圍。

在控制策略方面，個案公司應持續培養有核心能力的員工，以支援公司的策略性目標，提高營收成長率，及純益率，藉由內部程序面基礎的強化，提高顧客面的價值，相信個案公司在直銷業的卡位戰，將會越加具備攻擊的優勢，再加上未來大陸市場的發展，個案公司光明的前景應相當可觀。