

第貳章 文獻探討

本章主要是針對國內外有關策略意涵、策略規劃及直傳銷公司經營的相關的文獻做有系統的整理與分析，以期透過相關的文獻探討，對策略規劃理論及直銷公司經營有全面性的了解，經由本章相關的文獻之分析與整理，協助建立研究之架構。

第一節 策略的概念

「策略」原為軍事用語，自 1950 年代起，策略才開始出現在企業管理的文獻中，當時由於企業管理對於策略的概念還不很清楚，故直接引用自軍事用語的意義，將「策略」定義為「企業運用其所有的資源與技術，達成基本目標的一種科學與藝術」。基本上，「策略」是引導組織行為的一套決策準則，自從「策略」被引用於管理界之後，經過數十年的演進，策略已成為管理學界相當重要的研究領域。

就管理學的範圍而言，策略離不開目標與指導原則。亦即企業家經由策略找出企業所應遵循的目標，根據內部資源以及外部環境，規劃一系列可實現的指導原則。

本文將過去學者對策略的定義及其基本論點整理成表 2-1。

表 2-1 學者對策略所下的定義整理

學 者	定 義
1.Chandler (1962)	策略包括兩部份，一是決定企業基本長期目標或標的，二是決定所須採取的行動方案和資源分配，以達成該長期目標。
2.Tills, S. (1963)	策略是組織的一組目標與主要政策。
3.Ansoff (1965)	(1) 策略是一個廣泛概念。 (2) 策略提供企業經營方向，並引導企業發掘機會的方針。
4.Newman and Logan (1971)	(1) 策略是確認企業範疇與決定達成目的方式。 (2) 企業策略首在確認企業所要針對的「產品 - 市場」範疇，並選擇可進入並維持一「產品 - 市場」的基本方式，該選定的方式能使組織獲得相對優勢；其次，策略須決定企業如何由目前狀態達到期望的結果，其具體步驟如何，以及如何衡量最後成果。
5.Kotler (1976)	策略是一個全盤性的概略設計。企業為了達到其所設立的目標，需要一個全盤性計劃，策略就是一個融合行銷、財務、與製造等所擬定之作戰計劃。
6.Haner (1976)	策略是一個步驟與方法的計畫。為了完成目標所設計的一套步驟與方法，就是策略。其中包括兩大要素： (1) 協調公司中的成員與資源 (2) 實施的時間排程
7.McNichols (1977)	策略是由一系列的決策所構成。策略存在於政策制定程序中，反應出企業的基本目標，以及為達成這些目標的技術與資源分配。
8.Glueck & Jauch (1980)	策略是企業為了因應環境挑戰所設計的一套統一的、全面的，以及整合性的計畫，以進一步達成組織的基本目標。
9.Porter (1980)	企業的競爭策略是企業為了在產業中取得較佳的地位所採取的攻擊性或防禦性行動。
10.Hofer & Schendel(1985)	策略是企業為了達成目標，而對目前及未來在資源部署及環境互動上所採行的型態。
11.吳思華 (民 87)	策略至少顯示下列四方面的意義： (1) 評估並界定企業的生存利基。 (2) 建立並維持企業不敗的競爭優勢。 (3) 達成企業目標的系列重大活動。 (4) 形成內部資源分配過程的指導原則。
12.司徒達賢 (民 90)	(1) 策略是企業經營的形貌，以及在不同時點間，這些形貌改變的軌跡。 (2) 企業形貌包括經營範圍與競爭優勢等重要而足以描述經營特色與組織定位的項目。

集合上述對策略的闡述，本研究認為企業因為創造了價值而擁有存在的正當性，企業需勾勒發展遠景，凝聚組織共識，這就是「願景與使命」，為達成此一「願景與使命」，企業必在資源有限且競爭激烈的環境下培養不敗的競爭優勢，同時要衡量內外條件與環境，須訂定各個階段目標，運用資源，做「對」的事情，並透過一些程序、方法來予以完成，而這些方法、程序就是所謂的「策略選擇」。

根據波特的競爭策略，「策略」就是做選擇，設定限制¹，選擇要跑的比賽，並且根據自己在所屬產業的位置，量身訂做出一整套活動。

在後續的研究中，本研究也將透過一套系統的程序來檢驗直銷業的內外部環境，進而擬定一套有效的方法來取得資源、達成企業生存的願景與使命，而這個流程也就是本研究對策略的闡述。

¹ 根據麥可·波特 2001 年 7 月 31 日來台演說稿內容，所謂設限就是決定何者可為？何者不可為？

第二節 策略管理理論

一、依層級劃分

策略依層級可區分為網路定位策略、總體策略及事業策略等三個層級：

(一) 網路定位策略 (networking strategy)

企業並非獨立存在於社會，它的各種資源來自外界許多機構與個人，換言之，企業存在於一套極其複雜的網路關係之中，企業於外界機構間資源與利益的交換及利益之結合，亦代表目標各異組織之間的合作甚至合縱連橫的作法。

(二) 公司總體策略 (corporate strategy)

公司總體策略是多角化企業決定各事業單位之間如何分源、各事業單位間如何創造共同競爭優勢或綜效，以及如何配合原有集團體質與策略需要，選擇新事業等。

(三) 事業策略 (business strategy)

事業策略是指在單一產業經營企業求生存與發展的方法，主要強調事業單位競爭優勢的建立與決定事業單位發展方向。

二、依內涵劃分

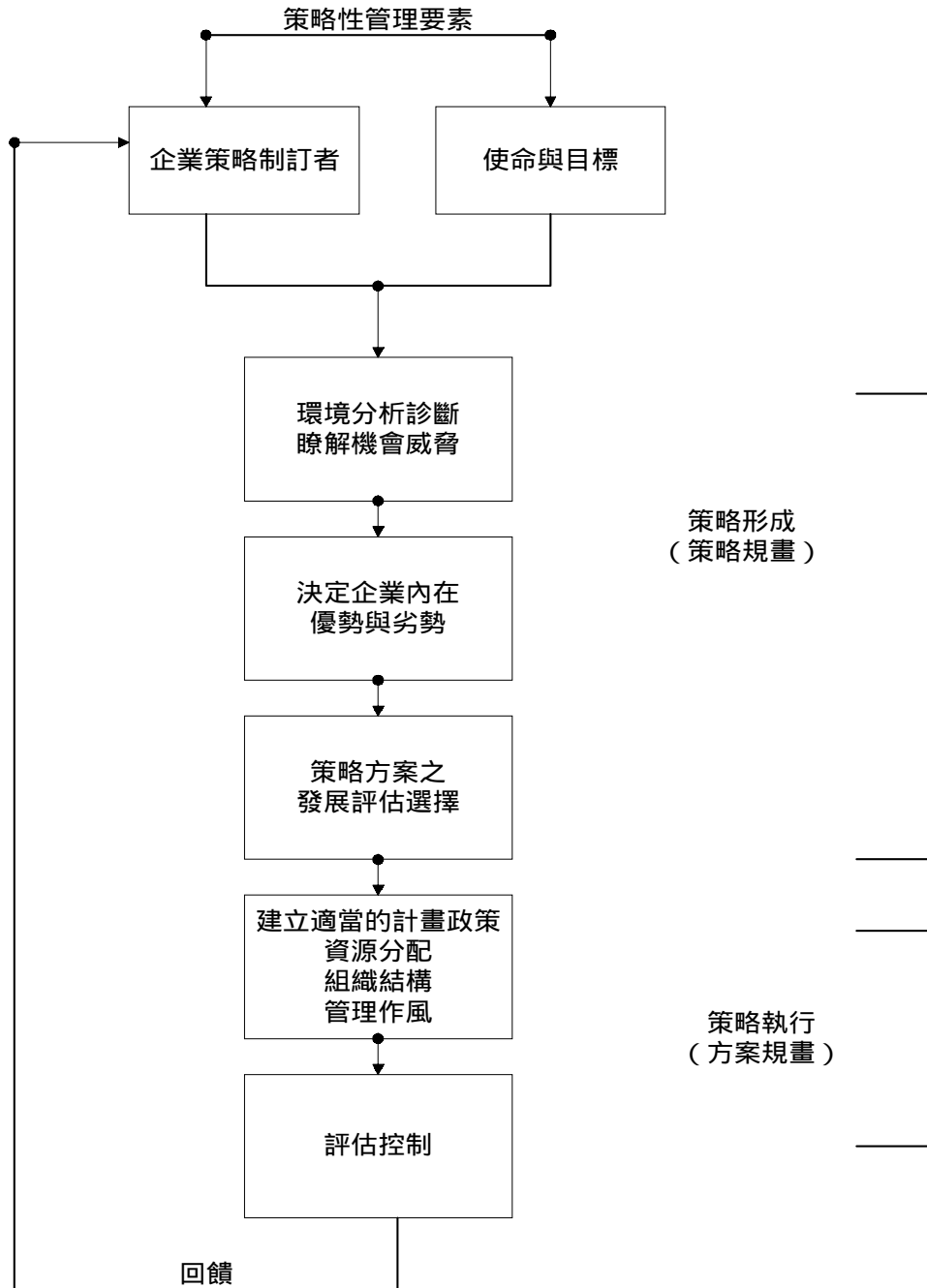
策略管理理論尚可依其內涵可歸類為下列幾個取向：

(一) 程序取向

程序取向之策略管理理論主要是以一連續的程序來作策略規劃，為最早出現的策略管理理論學派，主要探討策略規劃的程序，以下即為幾個具有代表性的著例。

1. Glueck (1976)

Glueck 將策略規劃視為一連續的過程，他強調為了研究才劃分成若干個步驟，事實上步驟之間是彼此相連，且可同時進行(見圖 2-1)

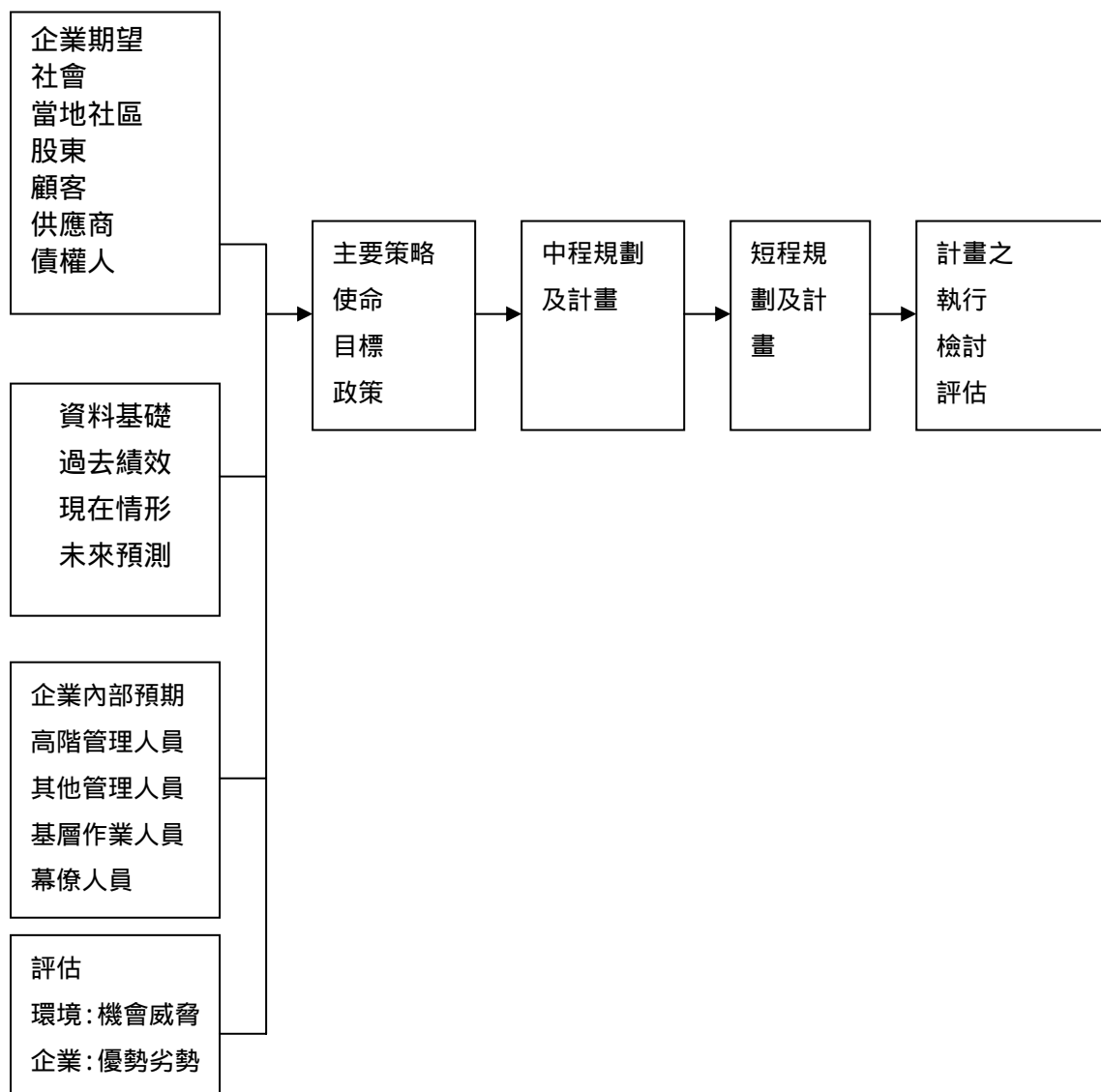


資料來源：William f. Glueck, "Business Policy: Strategy Formation and Management Action", 2nd ed., N. Y.: CmGraw-Hill, 1976, P87.

圖 2-1 Glueck 策略規劃之架構

2. Steiner (1977)

Steiner 指出，策略規劃不是一個純然由組織內部激發的過程，策略規劃是企業針對外部和內部的期望，並根據組織過去、現在、未來所處的位置與環境擬定策略，其內容包括使命與目標、政策、和中短期規劃，以及計劃的執行、檢討與評估（見圖 2-2）。

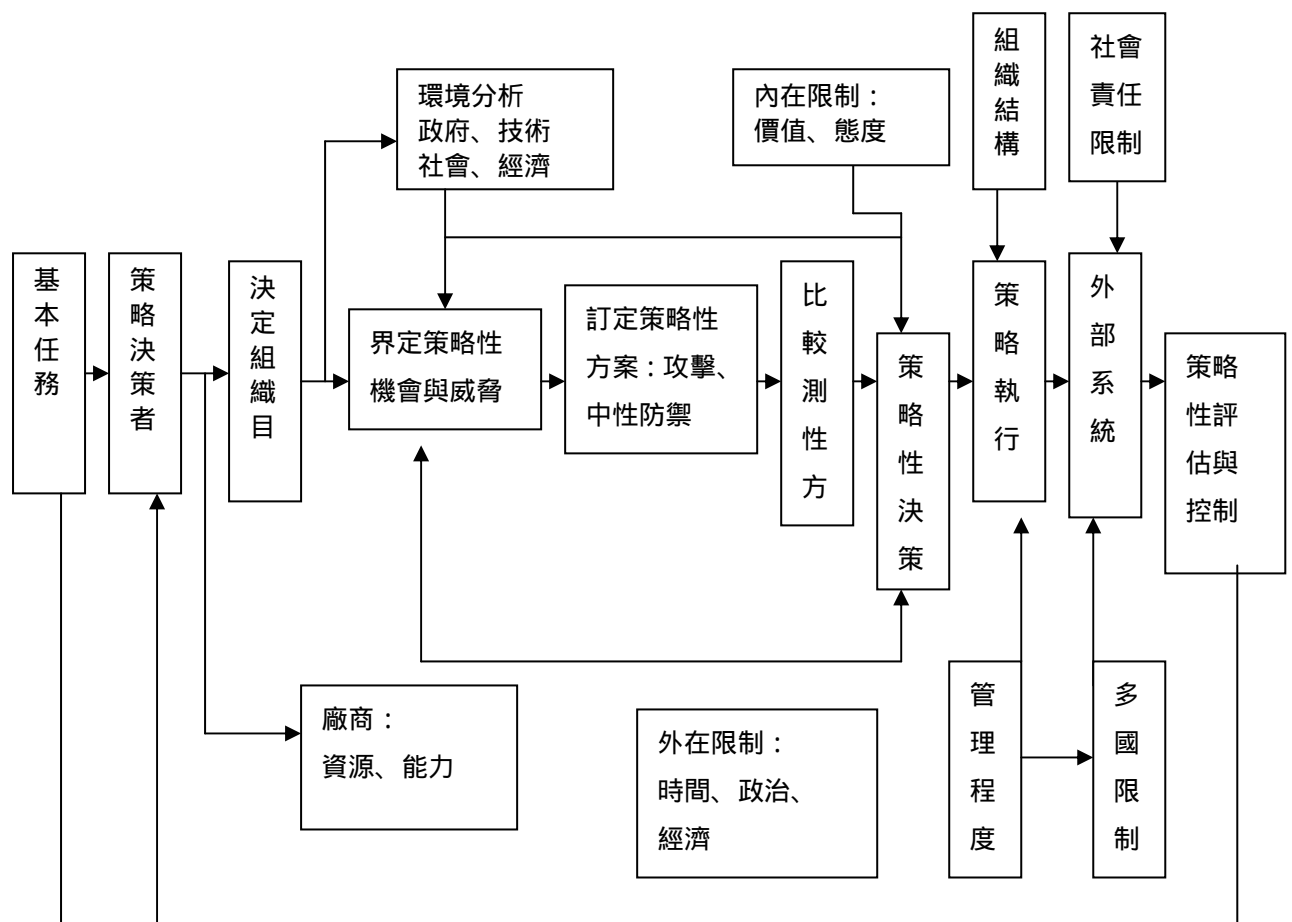


資料來源：Steiner, George A. and John B. Miner, Management Policy and Strategy : Text, Reading and Case, Macmillan Publishing Co., New York. 1977.

圖 2-2 Steiner 策略規劃的架構

3. Harvey (1982)

Harvey 將外在機會與威脅、公司資源、內在價值與態度、外部時間與政治、經濟限制，甚至社會責任限制、多國限制等因素的影響，全部納入策略規劃模式。Harvey 認為，訂定策略性方案之前須先界定策略性的威脅與機會，而在制定策略性決策，選擇策略方案時，須考量公司內部的價值與態度，以及外部的限制，以免與公司文化或是整體環境發生嚴重衝突（見圖 2-3）。

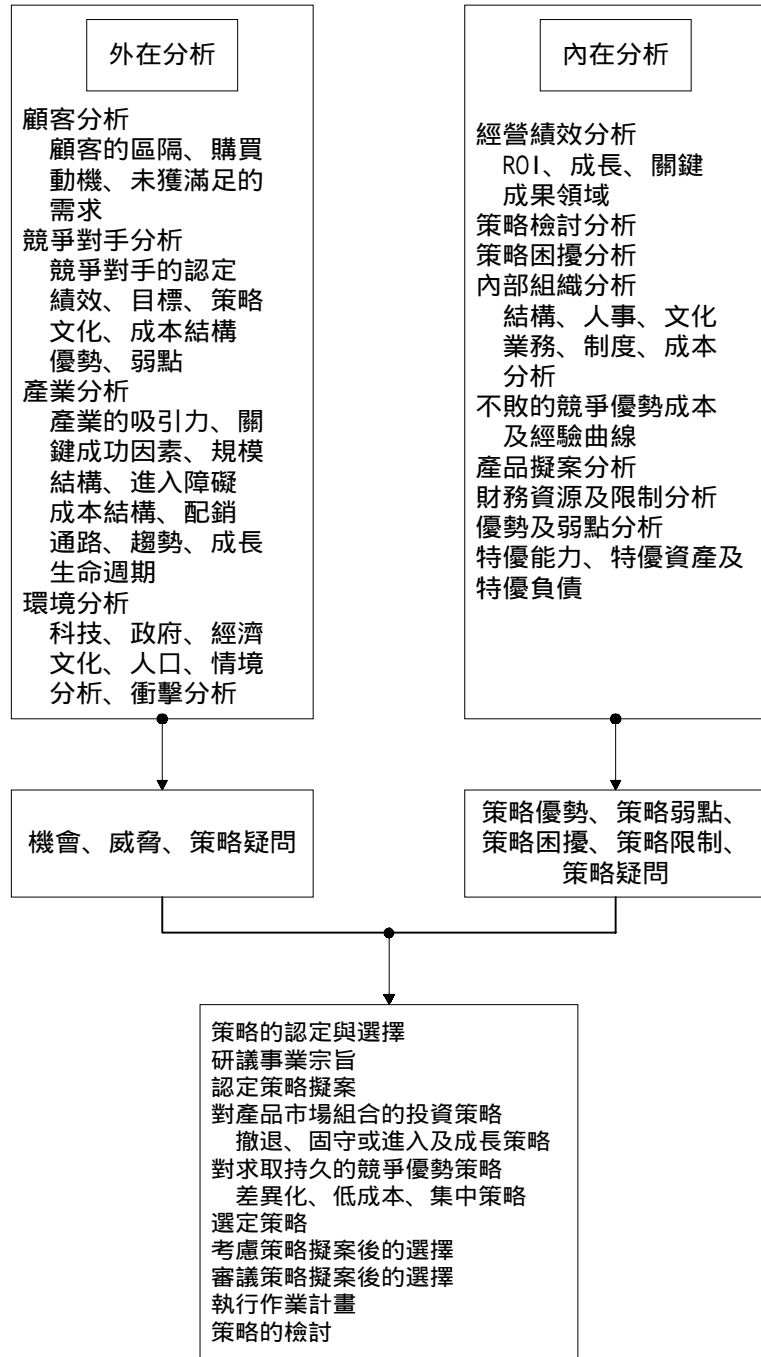


資料來源：Harvey, Don, Strategic Management(Bell and Howell Company,1982), p.3-39

圖 2-3 Harvey 企業策略規劃模式

4. Aaker (1984)

Aaker 將策略擬定與內外分析融合為一，而發展策略市場管理模式。其策略管理模式著重於投入產出的概念，即擬定策略時需要投入外在分析和內在分析，而各項策略決策即為產出（見圖 2-4）。



資料來源：許是祥譯，企業策略管理，中華企業管理發展中心，民國 75 年 10 月，p.29。

圖 2-4 策略市場管理的構成概要

Aaker 所定義的外在分析係指分析企業體本身的各項外在要項，包括環境分析、產業分析、顧客分析，與競爭對手分析；內在分析為經營績效分析、策略檢討分析、策略困擾分析、內部組織分析、以及優劣勢分析等。在經過外在分析後，我們可以指出組織出現的機會和威脅，以及組織策略上的疑問。另一方面，透過內在分析，可瞭解企業機構本身的優勢、弱點、面對的困擾、本身所受的限制和所見的疑問等。在完成內、外在分析後，即可進行策略的認定及選擇。

(二) 構面取向

1. 司徒達賢 (民 90)

司徒達賢將策略分成網絡定位策略、總體策略以及事業策略，而每個策略皆有其策略型態。

網絡定位策略的策略型態有六個構面：

(1) 參與廣度與對象

無論何種產業的企業皆處在複雜的網絡體系中，企業應該與這些網絡維持何種關係，企業具有選擇的空間。企業可以選擇所欲參加的網絡，進一步選擇符合本身企業目標的結盟對象。

(2) 交易內涵

網絡中的每一個連結皆代表雙方的資源交換，而交換的內容即為交易的內涵。此種內涵可為有形者—通路；或者是無形者—聲譽，其中最普遍的無形內涵為資訊。

(3) 介入程度

介入程度是指對於某一網絡或結盟對象，企業可以在價值鍊上的許多活動或資源和網絡交易，也可以選擇少許項目合作。若參與廣度低而介入程度高，表示企業相當依賴網絡或合作對象。

(4) 利益分配與核心程度

網絡合作所產生的合作利益應該如何分配，會影響網絡生命。若網絡成員對於分配原則有共識或承諾，則網絡得以長期維持。另外網絡核心成員是指網絡利益分配的主導者，具有「加入成員」與「加入條件」的決定權。通常創造高附加價值、資源替代性低且提供的資源具有關鍵性者，是為核心成員。

(5) 移動彈性

網絡關係建立後，移動是否容易，稱為移動彈性。移動彈性會受到關係的正式程度、是否股權投入、契約期間長短、心理與社會因素、網絡成員間的依賴性與談判力等因素所影響。

(6) 競爭優勢

網絡定位策略的競爭優勢來自：本身所提供資源的附加價值、不可替代程度、以及對網絡成功的關鍵程度；位在網絡中的「中間人」角色；組織所擁有的聲望以及和其他網絡的關係；人際間的信任與瞭解以及組織文化的相近；組織學習能力；整合管理企業網絡的能力；過去結盟經驗等。

司徒達賢（民 90）另外針對單一事業單位提出企業事業策略形態的六大構面，供企業界以及學術界分析研究之用，此六大構面為：

(1) 產品線廣度與特色

企業提供的產品或服務的種類、特色，產品線深度、廣度及其如何搭配，如何創造特色都是這個構面所要探討的問題。

(2) 目標市場的區隔與選擇

即使在同一產業中，不同公司對目標市場的區隔方式可能並不相同。區隔方式本身就代表一種策略上的選擇，而如何界定與選擇目標市場、區隔方式的策略涵意為何、區隔中顧客購買行為是否配合產品

線的廣度及特色等都是本構面所探討的範疇。

(3) 垂直整合程度之取決

在整個產業的價值鏈中，每一個企業可以選擇專注於其中某一個或某幾個價值活動，而是否投注某價值活動須衡量企業的規模、垂直整合程度、競爭優勢、目標市場等因素而定。

(4) 相對規模與規模經濟

本構面所探討的範疇包括最適競爭規模、規模經濟效益、範疇經濟以及經驗曲線。

(5) 地理涵蓋範圍

營運市場的涵蓋範圍為何是本構面所要討論的議題，而這與企業規模經濟、目標市場、原料採購以及產品運輸等都有密切關係。

(6) 競爭優勢

企業制訂者希望透過上述五項的策略決策，創造出事業所享有的功能性競爭優勢。

司徒達賢（民 90）也針對總體策略的策略形態分成六個構面：

(1) 事業劃分方式

如何將複雜多元的事業範疇或策略事業領域，劃分為不同的策略事業單位或策略責任中心，是以產品、市場、地區、還是上下游不同的產銷階段？這些不同劃分方式都會影響到事業單位的規模經濟、潛在綜效、努力方向、以及事業策略負責人對本身權責的認知。

(2) 比重與發展方向

總體策略之下的每一個策略事業單位在資源配置的比重通常不一樣，這些比重的不同應視為策略上主動選擇的結果。總體策略的負

責人應該要清楚瞭解現在以及決定未來各事業單位的比重與發展方向，例如那些類型或特質的事業所佔的比重會愈來愈高？重點放在那些類型的事業領域或地區？各類事業比重如何？選擇新事業的標準何在？

(3) 生命週期交替狀態

探討在這許多策略事業單位中，那些是未來利潤與成長的主要來源，那些是現在賴以生存的主力，那些是過去的明星，而今天只是資源的提供者，本身已不再具有發展的潛力？

(4) 風險分散程度

總體策略的制定者應該要分析所經營的各個事業，其所面對的風險因子分別為何，然後再看目前此一多角化的方式是否能使各種風險互相抵銷或化解。

(5) 各事業未來績效要求水準

當策略構想、事業部劃分方式，以及未來比重與角色都有所決定後，下一步就是根據它們決定績效目標。績效目標包括了公司或集團總體的目標以及個別事業部的目標，而這些目標又可用投資報酬率、利潤率、市場佔有率、生產力、現金回收等各種指標來表示。各事業單位未來績效要求水準將成為策略事業單位擬定本身事業策略時的努力方向與重要考慮因素。

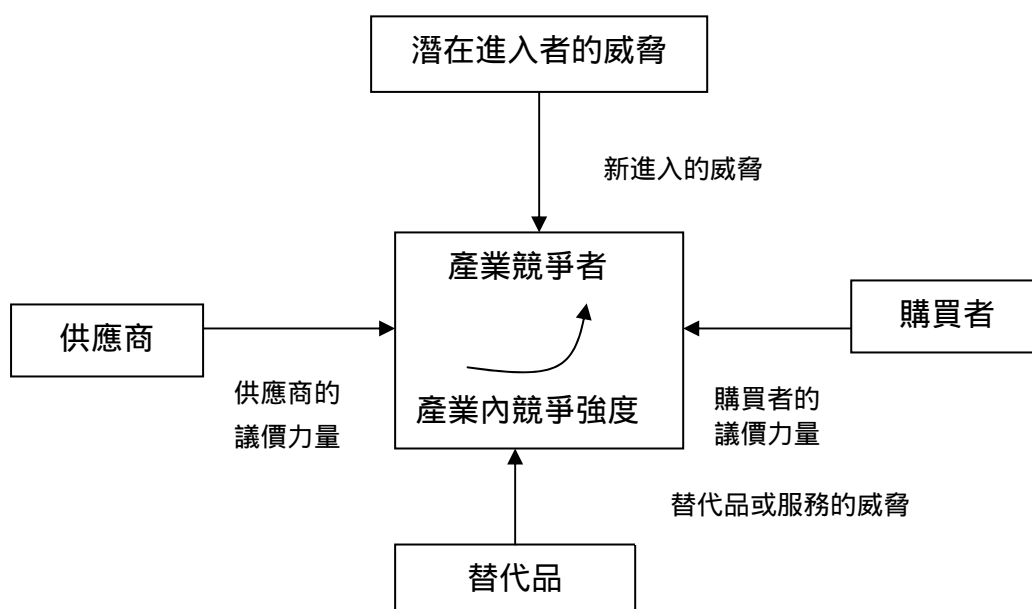
(6) 競爭優勢

總體策略的競爭優勢可從兩種角度來看。第一種角度是與單一事業相比，本集團或本企業的多角化策略帶來那些好處；第二種角度為與其它多角化經營的集團相比，我們的策略佈局具有那些優點。總體策略的競爭優勢大致可分為下列六項：

- A. 事業單位間的綜效。
- B. 整體所擁有的共同核心能力。
- C. 由於策略上的多角化，以及組織分化所帶來的獨立運作空間。
- D. 多點競爭與多點合作。
- E. 現金流量的互補。
- F. 來自於事業部間的垂直關係，以及垂直關係所帶來的業務穩定與商情資訊。

2. Porter (1980)

Porter 的五力分析模式中決定產業獲利能力或是有吸引力因素來自五種競爭力量：潛在進入者的威脅、替代品的威脅、購買者的議價能力、供應商的議價能力，以及產業內的競爭者。利用此分析構面即可確認產業結構的特質，這些特質決定競爭動力與產業內的利潤率。就企業策略的觀點來說，企業面對每一項競爭力量來源所擁有的相對態勢即形成其優劣勢，五力分析結構模型如圖 2-5 所示。



資料來源：Porter, Michael E., "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", NY: Free Press, 1980, p. 4.。

圖 2-5 Porter 之五力分析

資源基礎理論最早起源於 Penrose(1959)從經濟理論所推導得出的「組織不均衡成長理論」，此理論認為，管理能力是動態成長性。之後，Wernerfelt(1984)首先將此概念定義為「資源基礎觀點」一詞，並經由 Barney(1986)而發揚光大，可是至今資源基礎理論尚缺連慣性的整合性理論架構，只處於理論發展的階段。雖然資源基礎理論欠缺整合的理論架構，但是在現今詭譎多變的外界環境中，因為企業對外環境分析困難並且難以掌握，唯有對內部的資源與能力進一步分析，才能更適合企業的定位與成長基礎，因此資源基礎理論仍為實務界以及學術界所廣泛使用。

吳思華（民 87）認為，以資源為基礎的策略本質所建構的策略規劃程序為：

(1) 確認並評估現有資源

資源的定義各學者有所不同，整體而言，一般皆將資源分為有形資產、無形資產以及能力。所以公司首先需明瞭自己所擁有的資源為何，評估每種資源的價值。

(2) 檢視價值，設定核心資源

公司本身根據各資源的價值，檢視公司和其他競爭者資源的差異性，以公司具有優勢的資源，設定為核心資源。

(3) 制訂企業未來的發展策略

瞭解公司的資源種類、價值以及核心資源之後，公司必須針對所擁有的資源擬定策略，以創造本身的競爭優勢。

(4) 強化核心資源

核心資源是公司競爭力的源泉，所以公司必須創造核心資源的特性，如資源的模糊性，創造模仿障礙，防止資源移動以及複雜性與專屬性，以維持競爭力。

（三）策略類型取向

策略規劃亦可從策略類型取向來歸類，以下是針對幾位學者對策略類型的理論見解做一歸納，如表 2-2 所示。

表 2-2 策略類型歸類

研究學者	策略類型
Buzzel et al. (1975)	建立、維持、收割
Miles & Snow (1978)	防衛者、開創者、分析者、反應者
Wissema et al. (1980)	急速擴張、長期擴張、持續成長、放棄、成長、整理、清算
Glueck (1980)	成長、穩定、退縮
Porter (1980)	成本領導、差異化、集中化
Mason & Dickel (1983)	市場滲透、產品變化模仿、產品線延伸、積極促銷、產品差異化、垂直多樣化、市場發展、市場擴充延伸
Galbraith & Schendel (1983)	收割、建立、繼續、力爭上游、利基、收現、低度承諾、維持
Aaker (1985)	市場滲透、產品發展、市場擴張、垂直整合成長、多角化營運成長
Walker & Rueckert (1987)	擴張者、差異化防衛者、低成本防衛者
大前研一 (1987)	成功關鍵因素策略、相對優勢策略、主動攻擊策略、策略自由度策略
Glueck & Janch (1988)	穩定、綜合、成長、退縮

資料來源：本研究整理

茲以三個已被廣泛應用的分類架構為例加以說明：

1. Miles and Snow (1978)

Miles and Snow 根據環境型態與解決策略問題的方式，將事業策略分為四種類型：防禦者（defenders）、擴張者（prospectors）、分析者（analyzers）與反應者（reactors）。

防禦者策略所適用的條件為穩定的環境、產品線少、市場狹窄的情境，強調效率以降低成本，以及中央集權以減少錯誤。相反的，擴張者策略是在多變的環境下，不斷開發新的產品／市場領域，追求創新，在技術上追求彈性的生產方式，避免大量資本投入，組織管理上傾向少控制。所謂分析者策略，即視所處的產品／市場領域的環境狀況，而決定採行防禦者或是擴張者策略。至於反應者策略，為遭受失敗的組織，此時企業必須重新思考應如何解決事業問題、技術問題，與管理問題。

表 2-3 Miles & Snow 的四種適應性策略

策略類型	環境	事業問題	技術問題	管理問題
防禦者	穩定的環境	狹窄的產品/ 市場領域	強調生產及 配銷效率	僵化的官僚制 度，中央集 權，以減少錯 誤
擴張者	多變的環境	不斷開發新的產 品/市場領域，追 求創新	追求彈性的 生產方式，避 免大量資本 投資	減少控制
分析者	視所處的產品/市場領域的環境狀況，而決定採行防禦者或是擴張者			
反應者	曾經遭受策略失敗的組織，其原因包括：管理當局沒有明確的策略、沒有設計適當的組織以配合策略的執行、無視於環境變動所帶來的影響。此時企業必須重新思考應如何解決三項策略。			

資料來源：Miles, R.E. and C.C. Snow. Organizational strategy, structure, and process, McGraw-Hills, 1978.

2. Porter (1980)

Porter 強調策略的訂定與執行取決於產業的競爭程度，而策略型態可按策略標的與策略優勢的構面分為三種競爭策略：整體成本領導策略、差異化策略，與集中化策略（見圖 2-6）。

		策略優勢	
		在顧客眼中「獨一無二」	低成本地位
策略目標	全產業	差異化	成本領導
	特定區隔	集中化	

資料來源：1. Porter, Michael E., "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", NY: Free Press, 1980.

2. 麥可·波特(1980)競爭策略：產業環境及競爭者分析，周旭華譯，天下文化出版。

圖 2-6 Porter 的一般性競爭策略

(1) 整體成本領導策略

在相同的品質下，較競爭者耗費較少的成本生產。如果公司的成本能夠壓低，可使其報酬相對高於產業平均。低成本領導策略可由幾種途徑獲致：陽春產品的低成本策略、產品設計的低成本策略、控制原料來源的低成本策略、人工作業的低成本策略、政府補助的低成本策略、地點優勢的低成本策略、生產創新與自動化的低成本策略、採購機會的低成本策略、降低間接費用的低成本策略、經驗曲線的低成本策略等等。

(2) 差異化策略

為使企業的產品有別於競爭者，以創造防禦地位來應付各種競爭，並形成競爭者的進入障礙。如生產獨特性產品，使購買者願意以

較高價格購買，而以較多的收入來彌補因追求差異化所多耗費的成本。而差異化的來源很多，如產品品質的差異化、產品可靠度的差異化、專利產品創新的差異化、一般產品創新的差異化、週邊服務的差異化、產品特性的差異化、服務作業的差異化等。

(3) 集中化策略

集中全力經營某一市場區隔、某一產品線或某一地理涵蓋範圍，並且針對集中目標採行差異化或是低成本領導策略。集中化策略的考量主要是因為組織的資源有限，不宜過於分散使用；再者，企業所擁有的持久競爭優勢可能僅以產品市場組合中的某一部分為最顯著。集中化策略有以下幾種方式：產品線的集中策略、市場區隔的集中策略、地區的集中策略、低佔有率的集中策略等。Porter 的一般性策略分類如圖 2-6 所示。

3. Aaker (1985)

Aaker 以產品市場矩陣發展出五種成長策略類型：市場滲透策略、產品發展策略、市場擴張策略、垂直整合成長策略，與多角化營運成長策略。

(1) 市場滲透策略

指在公司現有的產品市場組合中繼續深耕，設法增加現有顧客的購買量、吸引潛在顧客，或者搶取競爭對手的現有顧客，以提升市場佔有率為主要目的。

(2) 產品發展策略

在現有市場中追求產品擴張，如發展產品新功能、開發新產品、發展品質的差異性、增加產品的多樣性等等。

(3) 市場擴張策略

以現有產品開拓新市場，包括擴大地理涵蓋範圍與延伸新的市場區隔。

(4) 垂直整合成長策略

包括向前整合與向後整合，前者如購併批發商、零售商、自行設立直銷點；後者如購併供應商、自行設廠生產等。

(5) 多角化營運成長策略

指在新市場開發新產品。其可能是與現有事業有關的市場或產品，屬於關聯性多角化，也可能是與現有事業完全不相關的市場或產品，屬於非關聯性多角化，或稱複合式多角化。

透過上述分析可以了解到策略並非由單一構面組成，並且在分析時可以從各個構面予以切入探討。就程序來說，本研究將採 Aaker 投入產出的概念，先對內外部環境進行分析，進而對各個層面作深入探討以便制定策略；在外部分析方面，本研究不只對大環境進行探討，也利用 Porter 所提出的產業結構概念對直銷產業進行分析，檢視產業吸引力；在內部分析方面，本研究將利用司徒達賢(民 90)在事業策略中所提出的六大構面來對個案公司進行分析，並找出營運上的問題點；最後在制定策略階段，本研究將從企業使命與願景下手，確定公司未來的目標與需求，進而制定根本策略、競爭策略以及營運策略，來協助直銷廠商在競爭激烈的環境下能有效取得資源，並不斷獲利、成長，進而達成企業生存的使命與願景。

第三節 直銷業相關經營管理文獻

以下針對國內直銷業相關經營管理文獻做一整理表：

表 2-4 國內直銷業相關經營管理文獻整理

研究者	研究主題	主要內容
陳得發 (民 85) 研究生： 王淑吟、姚勝挺	二十一世紀零售業經營變革-台灣直銷業發展分析	本研究主要是就現今台灣直銷產業發展歷史與現況作一說明，並探討直銷產業蓬勃發展原因的基礎，藉由分析直銷產業的契機與威脅，讓讀者對台灣直銷產業的過去與未來發展有更深一層認識。 對直銷業者的建議：一.產品必須優良。二.價位合理。三.能提供完整的售後服務。四.能充分滿足消費者的需要。五.能訓練並培養人才以回饋社會。 對直銷人的建議：一.直銷人的形象。二.直銷人的專業知識。三.直銷人對公司的選擇。因此，直銷人員必須透過訓練，建立起對公司、對產品、對客戶均抱持最高信念，才能將產品銷售出去。 對消費者的建議：一.消費者權力發揮的掌握。二.消費者對直銷人的鼓勵。三.消費者對直銷業者的溝通，消費者有權揭發不法直銷業者取締獵人頭公司。 相關機構的角色：加強與消費者保護組織合作，共同宣導正義或道德銷售及防治惡德商法的惡化，保護消費者權益。
陳得發 黃玫菁 (民 90)	整合行銷傳播模式之研究-以直銷業為例	整合行銷傳播旨在透過綜效 (Synergy) 的整合，提供顧客與潛在清晰一致的訊息，以發揮最大的傳播效益。 研究目的： (一) 在理論方面：藉由檢視台灣直銷業整合行銷傳播應用情形，累積直銷業在運用整合行銷傳播的相關知識。 (二) 在實務方面，藉由台灣直銷整合行銷傳播的分析，了解直銷業目前對整合行銷傳播上的建議。 本研究有七點建議：善加利用消費者資料庫，依據品牌忠誠度的消費者分類有助於傳播策略的思考運用、重視「特級顧客」的經營、深入了解各傳播工具的特色、重視每個品牌接觸點、創造企業品牌價值，和善用利益關係人的影響力等。

黃智隆、陳得發 (民 87)	直銷與其他通路的 整合與衝突	有越來越多的公司採用一種以上的行銷通路來接觸不同的市場區隔，例如兼採直銷與經銷的方式。跨足其他通路隊直銷公司具有擴展銷售機會、服務諮詢、宣傳、行銷策略調整等意義，但往往也造成行銷通路上的種種衝突。以現今最常見的直銷結合店鋪的方式而言，開設店鋪銷售可藉其陳設整齊的店面、專人的講解服務與固定的服務地點，增加消費者對直銷的信賴感，但以保護直銷商的觀點，其他行銷通路的並用會剝奪直銷商的銷售權利，故直銷公司可輔導直銷商成立店鋪以收整合之效。最後，基於本研究所得到的資料分析結果，建議直銷公司欲建構多重通路時，應考量產品的合適性、欲整合通路的選擇、消費者習性、公司經營理念、直銷商態度與法律規範等因素。
冒永建、陳得發 (民 87)	台灣直銷客戶的特 性研究	近年來，無店鋪銷售通路逐漸重視，其成長率遠高於傳統的零售店鋪通路。台灣的直銷產業，歷經台家事件後，經過公平會立法規範，近年來亦蓬勃發展，時聞月入百萬的鑽石級經銷商，然則多數的從業人員卻無法突破業績的瓶頸。本研究利用問卷調查台灣直銷客戶的特性，分析台灣直銷客戶的特性、人口統計特徵、品牌與產品的忠誠度、...等，希望對直銷的從業人員或有意從事直銷工作者，在客戶區隔時有所幫助。
陳得發、王淑吟、鄭旭棠 (民 87)	傳銷商品關鍵成功 因素探討分析	本論文的探索重心鎖定於『產品面』為出發點，目的在於探求多層次傳銷公司產品成功創造高銷售額的因素。首先針對台灣市場的變遷進行探討，以了解多層次傳銷產品所面對的環境影響因素及消費者的需求，以便進一步探索傳銷公司產品關鍵的成功因素。接著，配合消費環境分析預估未來發展趨勢，並以此趨勢為基礎，對傳銷公司產品的未來發展體出建言。不論是何產業，要進入一個新興的市場，成功的掌控所處的外在環境，著眼於顧客導向，才是永續經營的基礎。而傳銷商品亦然，透過行銷環境因素與成功商品特性的探討，我們可以得知成功的掌握消費者大部分的需求空缺，正是傳銷產業能夠快速且廣泛攻佔消費市場的主因。但是，隨著傳統與新興的行銷方式的不斷變革，要有效保有傳銷通路的持續性發展與完整，其重點仍然在於確切的掌握市場需求的變化並予以滿足，因為唯有更加努力於尚未填滿的消費者需求，才能避免傳統與新興行銷方式

		的威脅與衝擊。
陳得發、鄭旭棠 (民 87)	多層次傳銷組織網 的經營管理之研究	<p>以學術研究的觀點，深入剖析台灣多層次傳銷業者的管理現況，了解其因應產業內部體制轉型與外部環境變遷的經營要點。並藉此探究傳銷公司與傳銷商間彼此的互動關係，以及傳銷商自身在組織管理上的經營要點，並將研究所得之結論配合未來趨勢發展，提出對業者經營上的建言。</p> <p>本研究建議業者短期內的經營目標應著重於鞏固現有組織架構與提生傳銷商的生產力上，就長期而言，公司策略則應以積極整合產業內外的資源並培養差異化競爭優勢為要點。</p>
陳得發、金崇仁 (民 91)	直銷公司 EVA 經濟附加價值創造 管理模式之研究~ 如何創造股東、顧 客及員工利益最大 化	<p>企業價值創造應予價值分享一致。不僅要價值創造，更應價值分享，使直銷公司經理人與員工的思想、行為及報酬和股東目標一致，才能建立更密切的夥伴關係。至於績效衡量指標，應採用能夠衡量經理人在營運、投資、籌資、及股利四大決策之經營績效的經濟附加價值，又能夠衡量股東在資本市場之投資效益，應與市場附加價值有密切的關聯，這樣的激勵報償制度才能夠與股東的投資效益一致。因此，直銷公司的激勵報酬計畫 (compensation plan) 需與績效獎金、年終獎金、紅利等整體考量。</p> <p>以顧客附加價值而言，本研究發現顧客附加價值對股東附加價值的影響動因，主要包括市場需求、市場佔有率，每一銷售顧客的收益、變動成本、營業費用等，但最主要的動因，則為顧客維持率的保持，策略集中於增加一對一行銷的銷售量及提高收益，可為股東創造最大化價值。直銷公司可參考此一概念，針對高階直銷商的分紅獎金設定新的計算方式，以達到最佳效果。</p>
陳得發、李書全 (民 90)	多層次傳銷業對服 務失誤、服務補 救、顧客滿意與再 購買意願之探討	<p>消費者對購買多層次傳銷商品的主要動機以多層次傳銷產品之特有功能及人情壓力居多；而消費者繼續購買產品之因素以商品發揮功效居多、不繼續購買產品及不購買產品的因素則以價格太高居多。消費者對購買多層次傳銷之售後服務、多種付款方式、產品品質、及不良品可退貨方面，其滿意度比市面一般同類商品明顯來得高些；如傳銷公司以 preservice 的觀念與願景，來規劃公司的經營服務理念，事先作沙盤演練，針對顧客的各項有價值的需求，即顧客想要的是「品質」、「合理價格」、「良好服務」，事先為顧客會提出的要求作準備，當他們的要</p>

		求提出時，會有備受禮遇的感覺，而達到彼此間的互動與和諧。本報告係參考現有專家學者之論述及問卷，從服務失誤、客戶抱怨、服務補救、整體滿意、信賴、承諾及再購買意願方面作探討。
黃雲龍、林建名 (民 90)	面對知識經濟時代傳銷業變革 - 傳銷輔助系統建構與應用	隨著資訊通訊科技的發展，面對知識經濟環境的衝擊，傳銷業也產生了重大的變革，需要新的組織領導與新的經營戰略，加速網路與數位工具的運用。在面對不斷改變的傳銷環境與接踵而來的種種威脅與機會，網路上即時資訊的傳輸與跨平台的應用已是不可阻擋的趨勢，資訊通訊科技的應用，使得人際網路與行動網路相結合，成為未來傳銷面對新挑戰時的致勝關鍵，使多層次傳銷成為 21 世紀的強勢行銷主流。
陳得發、賀冬美 (民 90)	直銷公司行銷策略之比較分析	本研究以傳銷公司的行銷策略為出發點，其研究目的主要是了解目前直銷公司的市場區隔的作法、市場目標與定位、及行銷組合的模式。本研究是根據問卷調查的結果，將資料匯整後，分別就市場區隔、市場目標與定位，以敘述統計方式做整體之說明外，行銷組合 4P (product、price、place and promotion) 之產品方面是以波士頓顧問群 (Boston consulting group, BCG MATRIX) 的成長—佔有率矩陣來分析直銷公司目前產品在市場上的成長率與市場佔有率，以作為日後產品策略的參考方向；在訂價方面則根據 Kotler 的「九種價格—品質策略」方法，以敘述統計看出直銷公司的定價策略是在高品質中價位的中價策略，而訂價方法則以目標報酬訂價法及現行水準訂價法並駕齊驅；通路策略則根據分析之結果以敘述統計，可得知直銷公司的現有通路仍以直銷商銷售為主，未來多重通路的選擇則多偏重在直銷行銷 (direct marketing) 和網際網路 (electronic commerce, EC) 及直銷公自設的店舖，促銷方面之比較分析將促銷費用、公共關係費用與營業額之間作比較分析，得知促銷費用及公共關係費的投入支出，不見得帶來太大的營業額。
嚴奇峰、蔡聖賢 (民 90)	多層次傳銷業導入知識管理之適用性及建構策略研究	本研究就知識管理議題提出對傳銷業的建議為：1. e 網打盡優秀人才，傳銷事業才能可大可久。2. 善用科技與知識的結合，建構學習型組織。3. 建立有效激勵知識分享的管理制度，促進組織和知識的流動。4. 營造社群意識，促成傳銷商知識分享與開放學習的氣氛。5. 運用

		<p>資訊網路科技便利性,成為傳銷商最佳的輔銷工具。6.提供知識性服務,創造新的行銷商機。7.有效結合人際網與資訊網提供更個人化服務。思考如何讓兩者結合,成為傳銷業開創商機的兩大利器。</p>
林妙雀 (民 90)	直銷知識內隱性、參與式知識移轉對直銷滿意度和忠誠度影響之研究	<p>21 世紀是知識管理時代,透過複製、形成組織、有效動員、倍增發展才能達成直銷,更需讓參與者共同分享眾人知識力量的結晶,以締造直銷成長原動力和創新典範。緣於過去研究並未由知識內隱性與參與式移轉角度,探討其對直銷商滿意度與忠誠程度之影響,更遑論利用線性結構關係 LISREL 予以驗證,本研究乃配合台灣地區 172 份直銷商有效問卷之回收 (67.19 %),應用最大概以估計方法所得出結果均達收斂,不僅通過乎整體模式配適度檢定,同時模式內在品質良好。本研究建議直銷企業應善用資訊科技與激勵策略,鼓勵直銷商全方位學習,爰能快速累積儲存與分享知識管理系統,提升企業競爭優勢。</p>
陳得發、黃志榮 (民 90)	公平交易法、多層次傳銷管理辦法對傳銷業的影響	<p>本研究的目的是希望藉著了解我國對多層次傳銷事業的管理方式,分析歷年多層次傳銷案例,再就我國公平交易法相關條文與多層次傳銷管理辦法之規範進行探討,冀能了解「公平交易法」及「多層次傳銷管理辦法」對傳銷業產生的影響。公平交易法與多層次傳銷管理辦法的訂定施行,有助於建立一個有法可循的市場空間,供傳銷業者公平競爭,所以,該等法令對業者而言產生的應該都是正面的影響。</p>
陳得發、沈榮華 (民 91)	傳銷業整合行銷傳播模式的相關性研究	<p>多年來,傳銷業已經步上正軌,把不合法的傳銷公司和弱勢品牌趕出市場,尚存在傳銷市場上的公司和商品幾乎都是具有抗衡性的競爭品牌。傳銷業者如何讓目標顧客群有效的接受注意到商品的獨特性,進而爭取顧客贏得青睞,「整合行銷傳播」所扮演的角色就越發重要。本研究給予六點建議:1.傳銷公司與其傳銷商同步重視整合行銷傳播、2.掌握市場的變化與走勢、3.重視主要顧客的經營、4.重視每個品牌接觸點、5.善用各種傳播工具並合理的回饋、6.網路行銷對傳播業形象之提升有正面效果等。</p>
陳得發、王昭雄 (民 91)	直銷產業客戶關係管理之研究	<p>研究之主要目的為:1.了解影響直銷產業客戶關係管理之主要因素為何?2.探討直銷商(事業型及消費型)與一般直銷產品消費者對各構面認知之異同。3.探討使用者忠誠度、使用者</p>

		<p>特性、使用者滿意度、個人化服務後之中程度等構面之相互關連性。4.提供直銷業在客戶關係管理內容設計之參考。</p> <p>研究結果如下：1. 直銷產品使用者滿意度著重在「產品滿意」、「資訊服務」、「企業榮譽」等三構面。客戶忠誠度著重在「持續購買」、「參與宣傳」兩構面。使用者特性則著重在「炫耀性」、「追求時尚」、「重視資訊蒐集」及「個性謹慎」等四構面。2.研究結果發現受測者在「使用者滿意度」、「目前忠誠度」上有顯著性差異，個人化服務能有效提高客戶之忠誠度。3.「產品滿意」、「炫耀性」、「持續購買」等因素對於「個人化服務後之忠誠度」有正向影響關係。</p>
賴廷彰、黃素惠 (民 91)	直銷業設立物流中心區位選擇因素探討 - 運用 AHP 決策模式	<p>從物流中心的功能分析，並考量物流中心在整體物流體系活動行為，利用階層分析法(AHP)以獲致設立考量因素權重，並進一步探討業者和專家學者對區位選擇因素看法之差異，在研究結果中得到二者在成本、物流網路、通訊設施與人口特性等因素的全重已達顯著的統計差異，而在其他因素部分則無明顯差異，亦即代表業者和專家學者在這些區位選擇因素上的看法並無差異存在，而此分析結果亦能提供相關決策者更加完整的區位選擇考量資訊。</p>
李桂春、王國安、李瑞敏 (民 91)	多層次傳銷公司獎金制度之模擬分析	<p>根據公平交易委員會 2001 年統計資料顯示，公司營業額與會員人數大致成正比，所以多年來多層次傳銷公司致力於增員的動作。為了達到吸引群眾加入與激勵之效果，因此各家莫不竭盡心力於設計獎金、佣金分配制度。學術界對國內多層次傳銷之新酬制度進行研究並不多，不同制度設計對業務人員獲利的影響之研究，則是付諸闕如。結果顯示下線佈線方式對獎金之結構與收入影響頗大，在位階更換時，獎金之起伏變化亦大，升至最高階時才有較穩定之成長。另外隨著不同之獎金制度的設計，須有不同之消費與組織發展因應知道，才能從中獲取更大之利潤。</p>

第四節 文獻探討對本研究的涵義

本章主要的貢獻在於整理國內外對於策略的定義、策略管理理論以及國內直銷業相關管理的文獻。而本研究主要的思維架構，也將依據前述幾位學者的架構。

從策略規劃的程序來看，本研究偏重 Aaker 所發展的策略市場管理模式，將公司看做一個系統，從投入與產出分別看待策略制定時的需要，認定公司的機會、威脅、優勢、弱勢，再認定所需策略。從這個觀念出發，必須對公司外部環境和內部的情況做出完整的分析，才能制定出恰當的策略。因此，我們會在第肆章進行外在的環境分析，認定出外界對公司的機會和威脅，包括環境分析、產業分析、顧客分析與競爭者分析。內部分析部分，則透過訪談個案公司，了解公司本身的優勢、缺點以及面臨的問題等。

另一方面，本研究在訪談個案的過程也依據學者司徒達賢（民 90）所提出的策略型態六大構面，了解個案公司目前的作法，並且試著從其中找出優劣勢。從這過程中所選出的各項因素，再透過與經營者的訪談整理，找出關鍵的影響成功變數。

分析產業的部分，本研究主要以學者 Porter 的五力分析架構，探討直銷公司產業環境，從潛在進入者的威脅、購買者的議價能力、供應商的議價力量、替代品的威脅到產業內競爭強度逐一剖析。透過分析，試圖對此產業區段未來的獲利成長性作出估計，並且作為企業在制定決策上的依據。配合前述內、外在分析，公司將能決定在策略上應該將資源進行如何的配置。

最後在策略制訂的建議上，本研究會根據 Porter 以及 Aaker 所提出的策略類型，先選出策略屬於成本領導、差異化或集中化；接著，在根據公司個案的需求，發展市場滲透、市場擴張、多角化擴張或垂直整合成長等不同的策略類型。

