

私立東海大學資訊工程學系研究所

碩士論文

指導教授：朱正忠 博士

銷售模式導向為基礎之客戶關係研究
-以不銹鋼供應商為例

**Marketing Model Based On The Oriented Of Customer
Relationship Research-Stainless Steel Supplier**

研究生：李姝瑩

中華民國一百年六月三十日

摘要

在台灣大多數企業認為銷售能力是帶動整個企業營運生存、成長與獲益營運關鍵要素。也是各類型態企業對於顧客關係管理（Customer Relationship Management, CRM）領域之重視與日漸增。夙有工業之母稱號的鋼鐵產業乃具備高資本高技術、成本回收慢、耗用能源大、高運輸成本、可重複回收...等諸多特性，而不銹鋼產業在鋼鐵產業裡屬經濟價值較高的貴族。就不銹鋼產品金屬原料結構中影響成本最具代表性的就是鎳。鎳是作為合金的重要金屬原料，尤以不銹鋼產業耗用量最大、替代性低。2006年後國際鎳價經歷投資基金運作、全球債信、金融風暴...等重大金融事件，破壞原物料自然常態供需交易行情現象。本研究引用個案公司為國內不銹鋼供應商，面對未來市場與產品結構與成本驟變因素，思維上下游相互依存關係，突破傳統習性大膽採用寄銷模式尋求供需雙贏與分散風險。此研究之旨將寄銷模式試行於不銹鋼產業之結果分析與經驗探討，提供不銹鋼或相似性質產業於未來行銷與顧客關係管理之策略規劃參考與建議、及資訊工程業界軟體工具支援發展模組之需求參考。

關鍵字：不銹鋼產業、寄銷、CRM

Abstract

Most enterprises in Taiwan think that marketing capacity is the key point of promoting whole living, growth and making profits. It is also the reason why various enterprises value CRM (Customer Relationship Management) recently. Industrial of steel possesses the characteristics of the high capital, high technology, slowed of cost recovery, large consumes energy, high cost of transportation, repeated recycle...etc. and the industrial of stainless steel is the noble of it with highly economic value. For the structure of stainless steel, nickel is the representative of impacting cost. Nickel is the most important metal raw material for alloy metal, especially for stainless industrial. It is the largest consumption and low alternative. After year 2006, the international nickel prices changed rapid, it experienced the major financial events of invested funds operation, global credit, financial turmoil...etc. It damages the situation of normal supply and demand of raw materials. This research is by the internal stainless steel suppliers for example. To face the oncoming markets, product structures and the factors of cost sudden changed and also to consider the mutual interdependence relations of overall. It breaks the traditional way and uses the model of sells on consignment the pattern to spread the risk. The purpose of this research analyzes the results of the model of the sells on consignment the pattern of stainless steel industrial. It provides the strategic planning of oncoming marketing and CRM for stainless steel industrial or similar industries, suggestions and the references of the development in information project.

Key word : stainless steel 、 consignment 、 CRM

致謝

數年前，在職場上面臨瓶頸與知識技能之需求，有緣地來到東海大學再次選擇進修。從上個求學階段至今十多年的我並未從事資訊技術直接相關職務，與該技術領域的接觸幾乎可以說是斷層狀態。起初，我感到非常的惶恐不安與莫大壓力。然而在指導教授朱正忠老師的一席話，他未曾放棄屆臨不惑之年還充滿疑惑及資質愚昧的我，令我重拾信心與勇氣繼續面對此階段之學習，在此內心充滿感恩萬分！而在論文撰寫期間，也謝謝張志宏老師耐心地從旁給予指導與修正。以及實驗室伙伴們的熱心協助。同時，感謝我的職場老闆魏嘉宏先生，提供該論文有關於企業行銷運用創舉之經驗貢獻與內容分享。

一路上走來所要感恩思源之人不勝枚舉。在我修行上之明師達哇諾布仁波切也勉勵我，人生苦短把握當下、修習諸佛菩薩之一切聖心慈行…在此，期許自己，取之虛空還之虛空，盡未來際所能的棉薄之力回饋所有的一切。以回報我的恩師、我的指導教授及過、現、未所有週遭有恩於我之所有人，再次感謝你們給於的成就與教導。

李姝瑩銘記在心

目 次

摘 要.....	II
ABSTRACT.....	III
致 謝.....	IV
目 次.....	V
圖目錄.....	VII
表目錄.....	VIII
第 1 章. 緒論.....	1
1.1 研究緣起.....	1
1.2 研究背景.....	2
第 2 章. 文獻探討.....	3
2.1 商品寄銷.....	3
2.2 CRM 顧客關係管理.....	3
第 3 章. 不銹鋼產業概述.....	8
3.1 不銹鋼品定義與概述.....	8
3.2 不銹鋼市場現況.....	13

3.3 台灣不銹鋼市場未來發展趨勢	14
第 4 章. 研究方法	16
4.1 研究範圍	17
4.2 研究內容	19
4.3 研究模型建構	23
4.4 資料蒐集與結果	26
第 5 章. 研究結果分析與探討	32
第 6 章. 結論建議	34
參考文獻	36

圖目錄

圖 1	CRM 生態系統圖	6
圖 2	CRM 價值	7
圖 3	沃斯田鐵系不銹鋼家族.....	10
圖 4	肥粒系不銹鋼家族.....	11
圖 5	麻田散鐵系不銹鋼家族.....	12
圖 6	研究流程圖	16
圖 7	台灣不銹鋼 2005 年產業關聯結構圖	18
圖 8	國際鎳價 1989~2011 年走勢圖.....	19
圖 9	寄銷銷售模型	24
圖 10	國際鎳價 2010/1~2011/4 走勢圖	27
圖 11	市場行情/寄銷報價/盤點結算價位走勢 (2010/1~2011/4)	28
圖 12	寄銷客戶使用率 (2010/1~2011/4)	29

表 目 錄

表 1	不銹鋼捲片 2004~2011 年進口統計表.....	21
表 2	寄銷客戶使用率 (2010/1~2011/4)	28
表 3	寄銷客戶銷量佔有率 (2010/1~2011/4)	29
表 4	寄銷客戶寄銷銷量 VS 非寄銷銷量	29

第一章 緒論

本研究全文共分六個章節，第一章為緒論，適逢本研究之個案公司所處之現況，發展出本研究之研究動機及目的。並陳述本研究相關之重要背景因素，第二章將彙總相關文獻，以作為本研究進行所依據之理論基礎。第三章概述不銹鋼產業型態，從不銹鋼品概述、發展歷史、市場結構、產業相關特性及未來面臨的情勢等之介紹。第四章研究方法，根據本研究所歸納之文獻理論基礎引發個案公司面對未來市場所擬定行銷策略，建構研究模型及方法流程試行於不銹鋼產業之整體說明。第五章研究結果與分析，針對個案公司試行期間之研究結果相關數據紀錄、統計與分析，並從中闡述研究目的相關特性與狀況。第六章則為本文的結論，指出此研究概念架構與個案公司試行成果來建議個案之研究之適用條件與限度。

1.1 研究緣起

在這經營條件驟變的環境，企業為了達到永續經營必須有效地掌握營運關鍵要素，大多數企業認為研發與行銷是影響企業未來延續成長主要動因。其中又以「行銷能力」被視為帶動企業營運成長所必需直接面對的關鍵成功要素，故各類型態企業對於顧客關係管理領域之重視與投入比重與日漸增。

本研究引用個案公司為國內不銹鋼供應商，就鋼鐵產業諸多特性之高資本密集而言，牽動不銹鋼產品金屬原料結構之中最關鍵的就是鎳，而鎳的耗用量最大族群主要落在不銹鋼產業。然而國際鎳價在基金投資運作下於 2007 年達到歷史新高導致鋼廠紛紛減產因應以對，在鎳需求降低下鎳價也因而下滑。緊接著全球發生次級房貸、金融風暴、債信...等重大金融事件亦是影響了原物料既有市場自然常態供需交易行情現象。可確信的是：未來金屬原物料行情將進入非自然供需常態、供需週期紊亂、暴漲暴跌詭侷多變局勢。另外，市場主流產品結構也開始產生變化，2009 年底開始至 2011 年，大陸不銹鋼捲片來台數量暴增，佔整個進口不銹鋼捲片料品月平

均量達到約 37% (資料來源：華文專業鋼鐵網站)。展望未來國內不銹鋼產業的發展與趨勢，個案公司面對這突如其來的變異因素：市場結構與產品結構重新洗牌、供需週期縮短與能見度模糊、原物料震盪成本難測...等等，跳脫供應商傳統的一般銷售型態，大膽採用寄銷模式，以求供需雙贏與分散風險境界。從一開始雙方寄銷模式合約與流程建構、執行作業規範調整修正與演化。探討分析寄銷模式在原物料漲跌不同階段的避險程度與客戶對寄銷認同度與採購習性。提供該產業行銷策略規劃參考與建議。

1.2 研究背景

鋼鐵產業為工業之母，資本與技術密集程度高、建廠時間較長、成本回收較慢、耗用能源量大、生產經濟規模大、面對外界環境變動的反應能力較弱、高運輸成本、具備可重覆回收的特質，為整個國家經濟發展中的基礎戰略產業。一般而言，鋼鐵產品按其成分不同，可分為普通鋼與特殊鋼，在特殊鋼產品中，依照製造過程中添加物資的差異程度，通常可分為不銹鋼品與合金鋼品兩種，國內特殊鋼生產中，多以不銹鋼為主[6]。就不銹鋼產品金屬結構中主要為碳鋼（或廢鐵）、鎳、鉻。影響成本最具代表性的就是鎳。然而鎳金屬壟斷程度頗高，其價格基本上受英國倫敦金屬交易所（London Metal Exchange 簡稱 LME）控制。因此鎳金屬價格變化反應對不銹鋼供給量及價格影響非常大。以台灣不銹鋼長期上下游市場結構來看，顯露出上游寡佔市場現象。上游對於不銹鋼品之供給量與價格非常有決定性及掌握能力，而中下游之廠商及客戶使用者只能被動無奈地接受此種狀態。在 2007 年 5 月因市場需求復甦與基金投資運作下鎳月均價達到歷史新高 52,179 美元/噸（資料來源：LME），鋼廠減產因應以對，鎳需求及價格呈現滑落，接著又因美國次及房貸、雷曼兄弟金融風暴等事件於 2008 年 12 月鎳月均價下跌來到 9,686 美元/噸（資料來源：LME）。漲跌幅度差異很大。後續歐洲債信危機與美國二次量化寬鬆政策等事件皆可探知基金運作與金融事件影響金屬原物料交易行情起落甚鉅。

第二章 文獻探討

2.1 商品寄銷

寄銷交易模式一般在實體貨架商品陳列的門市零售行業輕易可見。此類型企業由於商品陳列的高能見度可刺激消費者購買，令企業者高度意願多樣大量的陳列商品，若是如此業者將負擔存貨積壓財息及增加存貨空間之成本[15]。寄銷簡而述之就是商品所有者（供應商也就是寄銷人）委托企業（客戶也就是承銷人）銷售其商品的活動，在商品未被客戶端售出前商品所有權仍屬供應商，這種交易模式可分散客戶存貨資金的負擔，也是此種企業廣為接受的交易模式。

從法律角度來說，商品寄銷業務中的寄銷人和承銷人是一種委托和代理關係，雙方均須受有關委托和代理的法律約束。寄銷人和承銷人在商品寄銷之前應先訂立合約，明確雙方的責任。在商品寄銷業務中，寄銷人雖將商品交付給了承銷人，但並未轉讓該商品的所有權，寄銷商品仍應列為寄銷人的存貨，直至承銷人將其出售為止。承銷人對寄銷商品負有保管責任，直到寄銷商品被售出為止。但由於承銷人並不擁有寄銷商品的所有權，因此，寄銷商品不是承銷人的存貨，也不能視為承銷人的負債[8]。

2.2 CRM 顧客關係管理

客戶關聯管理（Customer relationship management 或簡稱 CRM），企業活動面向長期的客戶關聯，以求提升企業成功的管理方式，其目的之一是要協助企業管理銷售循環：新客戶的招徠、保留舊客戶、提供客戶服務及進一步提升企業和客戶的關係，並運用市場行銷工具，提供創新式的個性化的客戶商談和服務，輔以相應的資訊系統或資訊科技如資料探勘和資料庫行銷來協調所有公司與顧客間在銷售、行銷以及服務上的互動。[13] 從顧客關係管理理論發展歷史來看，眾家學者對於 CRM 各有不同的認知，例如：CRM 是蒐集相關資料用途的技術工具、CRM 是管理顧客經驗的企

業流程或用來留住顧客的廣泛性策略。所以，CRM 不只是一種技術工具，它可以是面對顧客（customer-facing）的系統，可以是策略、企業流程、方法論等，以上所有的元素或者任何其中幾種元素的組合都可以稱作 CRM。若企業想揮 CRM 的功效，除了先確認自身需求外，還必需著重組織架構與企業文化相關因素。[16][18]另外，著重在不同功能層面，CRM 可分為作業型（operational）、分析型（analysis）、協同型（collaborative）等三大類。也可由 CRM 生態系統圖（圖 1）[5]清楚辨別。

1.作業型 CRM：主要是透過作業流程的制定與管理，藉由 IT 技術手段的實施，讓企業在進行銷售、行銷和服務的時候，得以最佳方法取得最佳效果，而改善顧客服務與銷售人員的工作等，亦即將直接與顧客接觸的流程予以自動化，協助處理顧客互動時的活動，例如：銷售自動化（sales force automation）、行銷自動化（marketing automation）與顧客服務（customer services）等。

2.分析型 CRM：企業藉由與顧客之間各種溝通管道（例如：CTI call center，web，e-mail，FAX...等）所蒐集到的顧客資料，利用這些資料分析顧客的行為、喜好等，而了解顧客的需求，以做為企業決策判斷的依據。也就是將蒐集到的顧客資料經過整理、彙總、轉換等資料處理過程，儲存於資料倉儲（data warehouse）中。再透過報表系統、線上分析處理（OLAP）、資料探勘（data mining）等技術，幫助企業全面的了解客戶的分類、行為、滿意度、需求等資訊，以希望能持續地改善與顧客的關係。

3.協同型 CRM：整合企業與顧客接觸、互動的多重管道，包含客服中心（call center）、網站、電子郵件等，其目標是希望提升企業與顧客之間的溝通能力，同時強化服務的時效與品質。同時，也可用來建立網站與線上社群、進行企業與企業之間的交易、將服務個人化等[14]。

另外，也可藉由 CRM 價值（圖 2）[12]所示，CRM 價值核心，對象主體是由客戶所衍生，舉凡有關客戶所有一切活動行為都包含在內，針對其活動行為屬性不同而有系統性分類與展開之管理模組，如：銷售、行銷、服務、延伸（支援）等四大類所展開。以下本研究列舉部分資訊軟體業者

在 CRM 所發展推出許多特色功能性與關鍵性之系統模組產品。從中可發現仍以作業型 CRM 比重較多。

源科科技：為最終用戶提供了更多有富有應用價值的企業特性，如：銷售手段自動化，客戶支援&服務，行銷自動化，庫存管理，多資料庫支援，安全管理，產品訂制，日程安排，電子郵件集成，附件等等[12]。

鼎新電腦：以「客戶關係資料」為中心，建構起「銷售活動管理」、「服務維修支援」及「行銷活動」三大功能性系統，並與後端交易系統整合，提供多接觸點通路管理，有效收集高品質潛客資訊，透過快速資料搜尋，讓與客戶互動頻繁的業務、服務、行銷等相關單位，可以即時得到正確且統一的服務資訊，快速回應客戶需求，強大客戶對公司的正面經驗，並讓客戶接觸狀況和所有通路管道共享，讓客戶服務訊息標準化[12]。

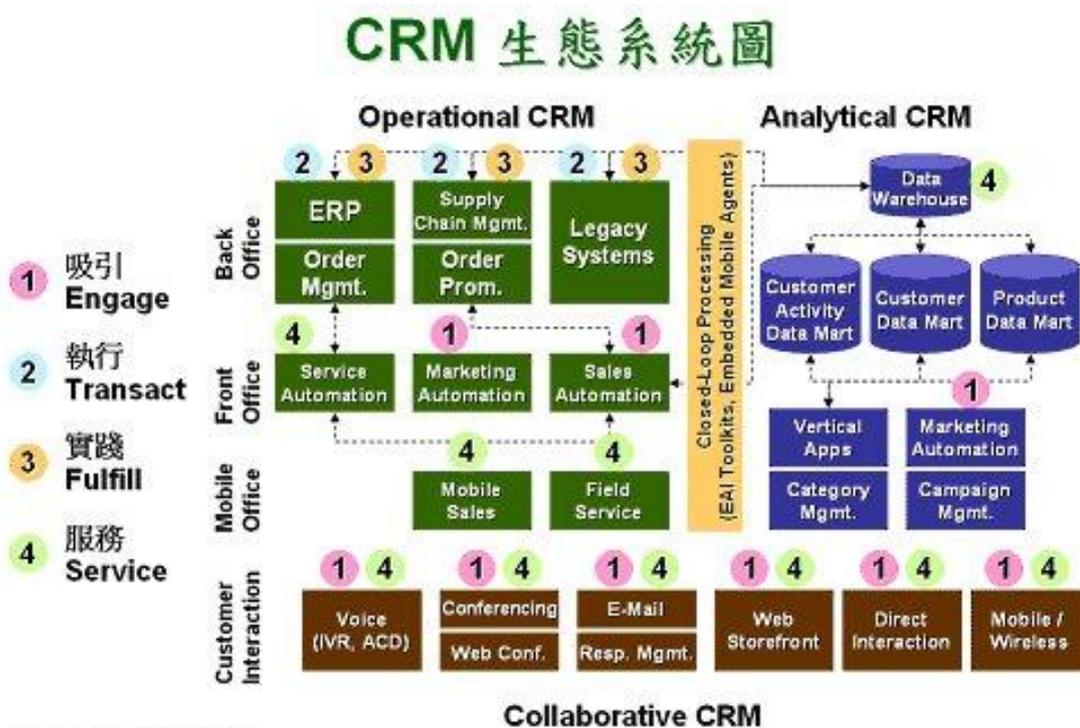
正航資訊：正航系列 CRM 客服管理系統包括報備作業、銷售即服務作業、內部維修管理作業、外送維修作業四大模組功能。可實際瞭解客戶服務狀況即維修功能。能與庫存管理的銷貨憑單、出口系統的商業發票(Invoice)以及帳款管理的收款憑單整合。客戶服務管理及維修管理中產生的帳款可透過財務傳輸功能，自動傳至財務產品相應的財務帳。同時提供各種服務管理維修管理報表供查閱[2]。

通用數碼：客戶關係管理系統包含「系統維護管理模組(SYS)」、「潛在客戶管理模組(PCM)」、「客情維繫管理模組(CCM)」、「銷售管理模組(SMS)」、「客戶服務管理模組(CSM)」、「訊息平台管理模組(MPM)」、「討論區管理模組(OFS)」、「RSS 管理模組(RSS)」、「RMA 管理模組(RMA)」、「線上報修管理模組(OSS)」、.....等模組，可以依據企業的實際需求來選用適當的模組[5]。

企業的營運目標是追求利潤，而獲利來自於開源與節流。包括 ERP、SCM 等系統對於企業所產生效益多著重在生產與成本，幫助企業完成降低生產成本、提昇產品品質、強化工作效率的目標，可以說是節流的系統。

至於 CRM 則著重在銷售與服務，裨益企業提升客戶滿意度且強化其忠

誠度，進而創造企業營收成長，因此也可以說是開源的資訊系統。



資料來源：META Group Inc.

資料來源：通用數碼網站

圖 1 CRM 生態系統圖



資料來源：鼎新電腦網站

圖 2 CRM 價值

第三章 不銹鋼產業概述

3.1 不銹鋼產品定義與概述

何謂不銹鋼 (Stainless Steel) ? 從 EN10088-1 之定義, 鋼中至少要含有 10.5wt% 鉻且含碳量不超過 1.2wt% 時才稱為不銹鋼。不銹鋼比一般鋼材具更佳的抗腐蝕性及耐熱性, 在大氣中可常保金屬光澤, 台灣民間一般俗稱「白鐵」。這種以「鐵」(Fe) 為基礎原料再加入鉻 (Cr)、鎳 (Ni)、鉬 (Mo)、錳 (Mn) ... 等合金原料所精煉之不銹鋼, 其主要特性是添加鉻在金屬表面所形成連續緻密的氧化鉻 (Cr_2O_3) 薄膜, 它可以隔絕金屬與外在環境的接觸, 所以具有耐腐蝕的功能。而耐蝕的能力與氧化鉻薄膜的穩定度有關, 這除了與不銹鋼的化學成份有關外, 還與腐蝕介質的種類、溫度、壓力、流速等有關。

從不銹鋼之種類、特性、分類分法各異, 本研究參照陳慧君[7]、華文鋼鐵網站[11]、燁聯鋼鐵研發部製程技術部[1], 等匯總說明如下:

1. 按金相組織分類:

沃斯田鐵系 (Austenitic series): 含 15~25%Cr 和 8~25%Ni, 結晶組織在各溫度均保持沃斯田鐵組織, 不會因溫度變化而發生相變, 18Cr-8Ni (300 系列) 不銹鋼即此類 (圖 3)。

肥粒鐵系 (Ferritic series): 含 12~30%Cr 和低碳, 結晶組織在各溫度均保持肥粒鐵組織, 不會因溫度變化而發生相變, 18Cr (400 系列) 不銹鋼即此類 (圖 4)。

麻田散鐵系 (Martensitic series): 含 12~17%Cr 和 0.1~1%C, 在高溫時結晶組織是沃斯田鐵組織, 經快速冷卻後轉成麻田散鐵組織, 13Cr (400 系列) 不銹鋼即此類 (圖 5)。

雙相系 (Duplex series): 含 23~30%Cr、2.5~7%Ni, 並加 Mo、Al、Ti、Nb, 結晶組織在退火後是沃斯田鐵和肥粒鐵組織混和組成, 兩相中較少者至少需 30% 以上。

析出硬化系 (Precipitation hardenable series): 含 12~20%Cr、4~25%

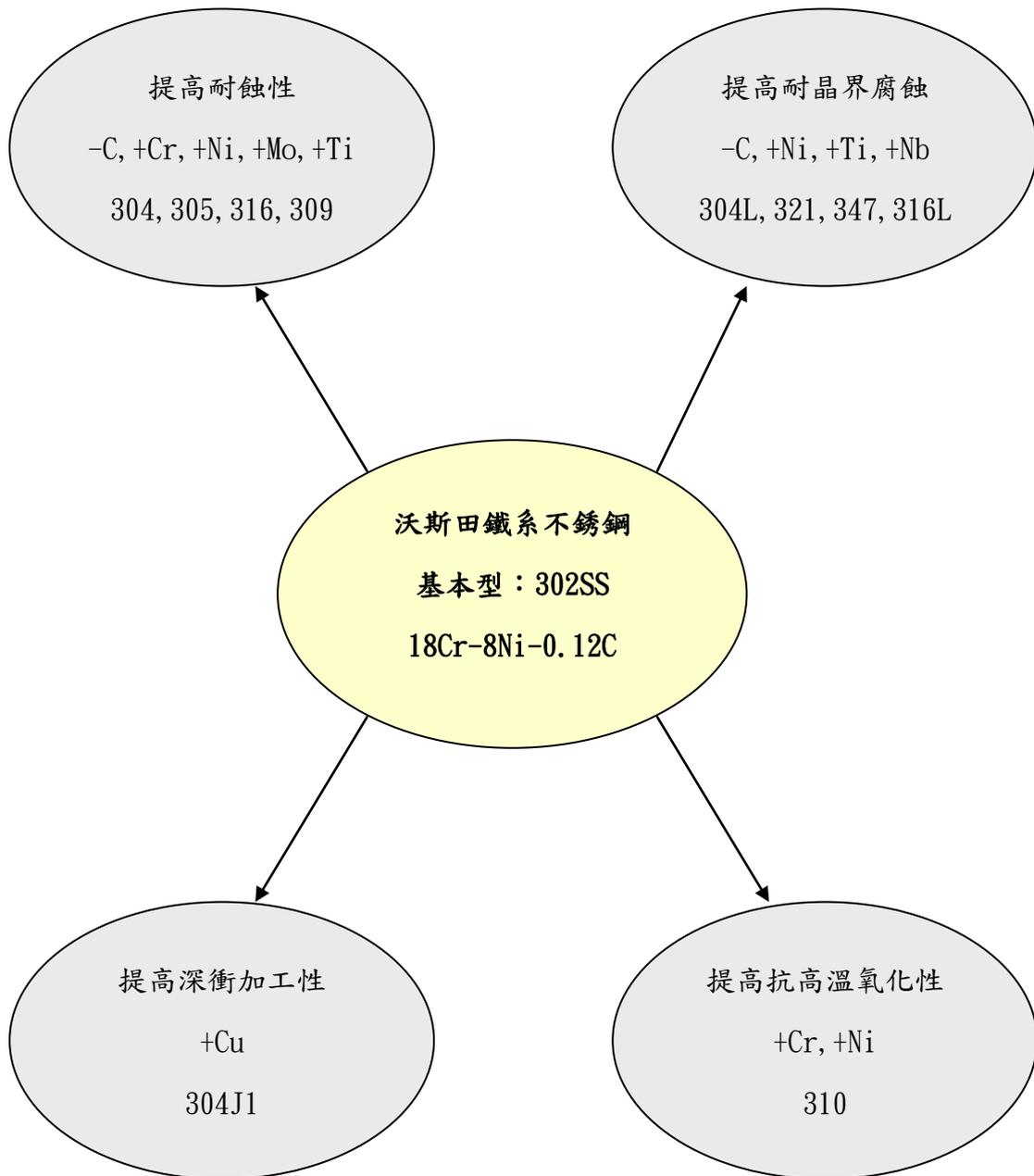
Ni，沃斯田鐵或麻田散鐵基地中含 Cu、Al、Ti、Mo、Nb 等，並經析出硬化處理以提昇強度。

2.按族系分類：

鉻鎳系 (Cr-Ni 系)：包括 300 系沃斯田鐵不銹鋼、雙相不銹鋼和 600 系析出硬化不銹鋼，利用鎳維持安定的沃斯田組織。

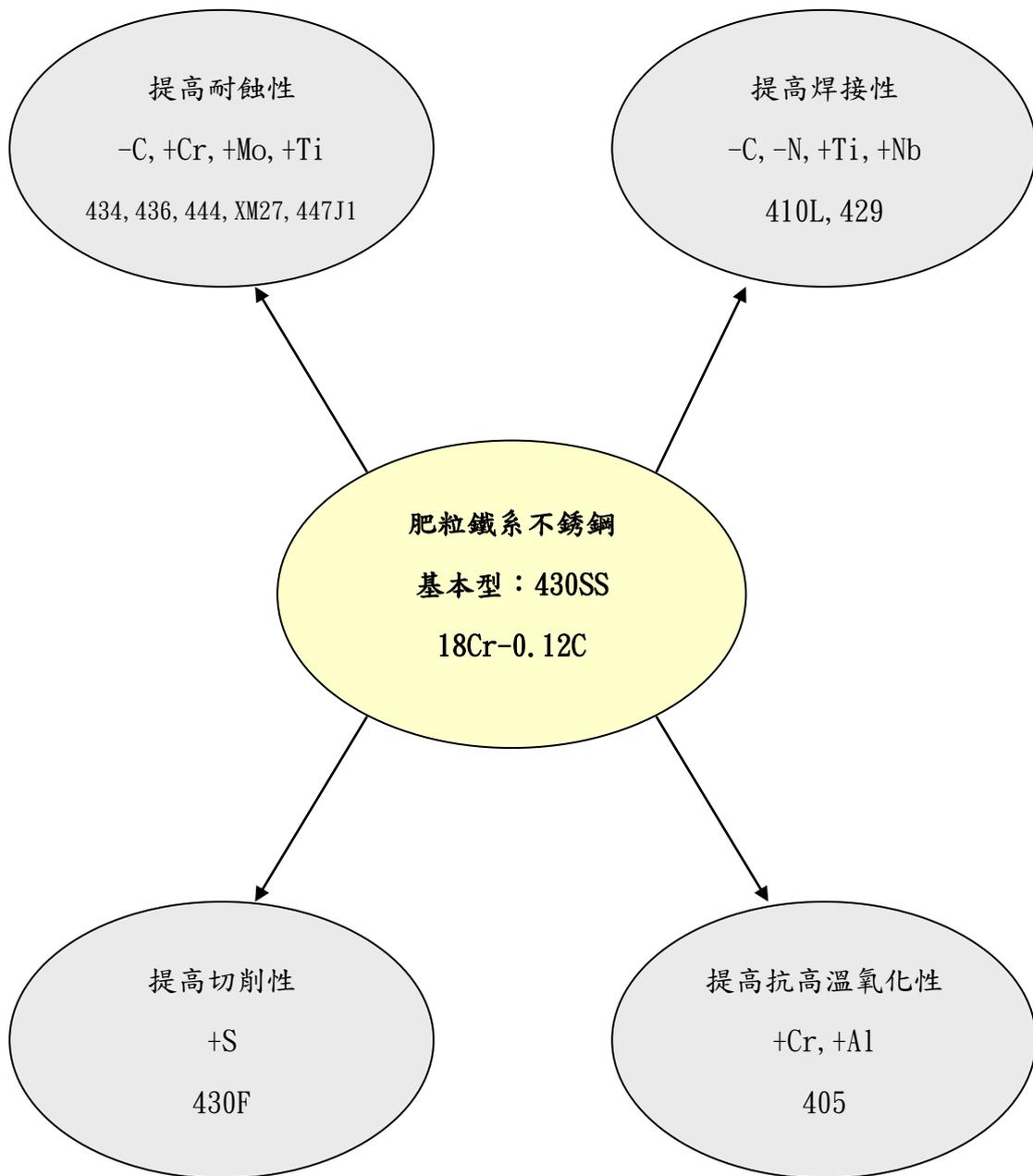
鉻鎳錳系 (Cr-Ni-Mn 系)：即 200 系，係將 300 系沃斯田鐵系不銹鋼中鎳的一部分，用廉價的錳代替，另添加少量的氮。

鉻系 (Cr 系)：即 400 系，因其含碳量不同而分為低碳肥粒鐵系不銹鋼及中碳麻田散鐵系不銹鋼。



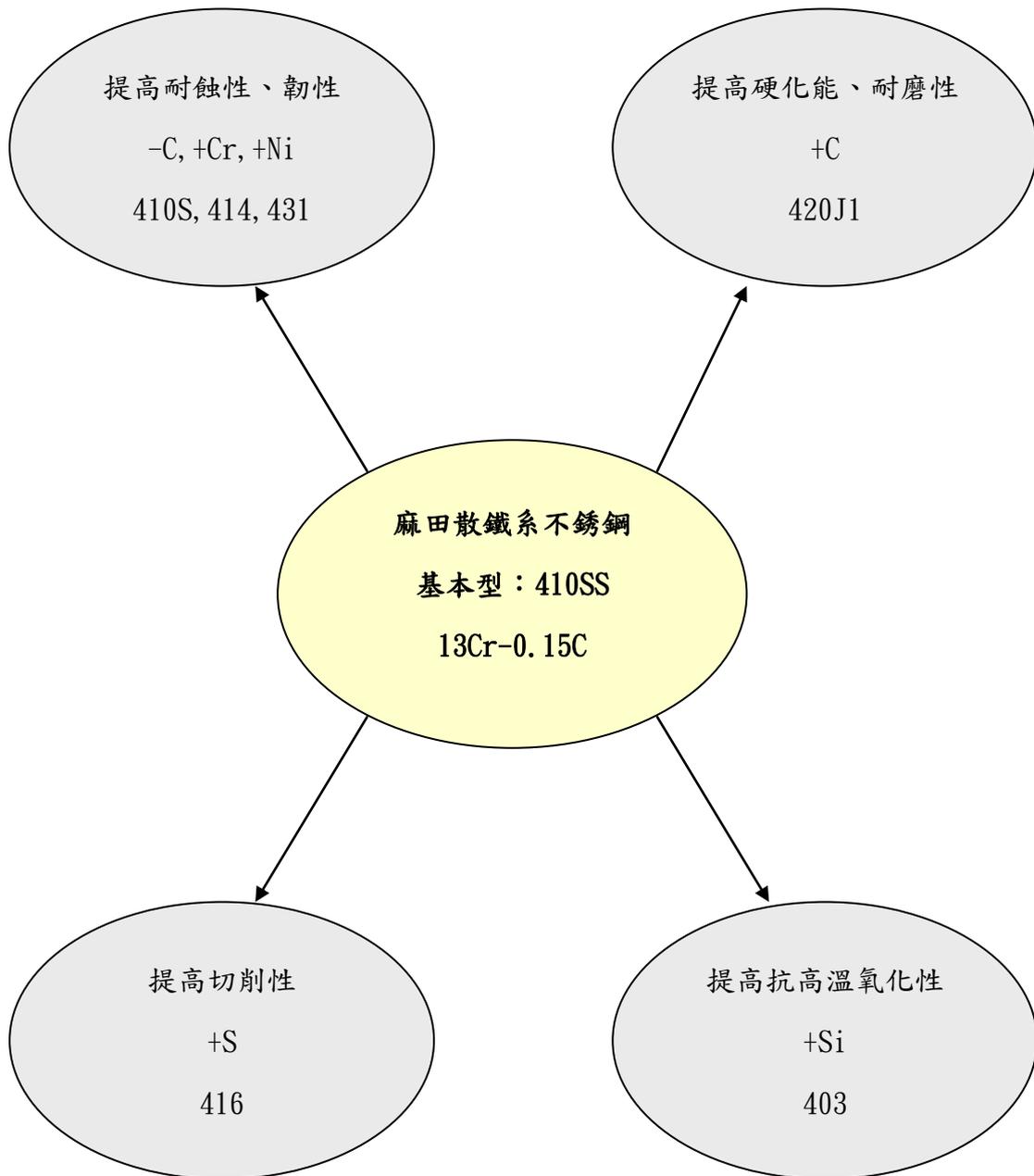
資料來源：燁聯鋼鐵研發部製程技術部

圖 3 沃斯田鐵系不銹鋼家族



資料來源：燁聯鋼鐵研發部製程技術部

圖 4 肥粒系不銹鋼家族



資料來源：燁聯鋼鐵研發部製程技術部

圖 5 麻田散鐵系不銹鋼家族

3.2 不銹鋼市場現況

在全球鋼品市場方面，自 1997 年下半年起，受到東南亞金融風暴危機之影響，全球鋼鐵產量之成長呈現明顯下滑趨勢，在經過一年多慘淡歲月後，從 1999 年第二季開始隨著金融風暴之陰霾逐漸遠離，東南亞及日、韓、中國大陸經濟多有表現，再加上國際農工原料價格普遍上揚，可預見全球鋼品產銷秩序將朝緩穩定成長之方向緩步邁進。

早期台灣鋼鐵產業 1970~1990 年代，因國家建設需求而急速蓬勃發展，帶動其他產業成長，之後產業也因為國內外環境的變化與國際化的衝擊，企業間的相互競爭越演越烈。1999 年以國內以台灣市場而言，隨著景氣與國際鋼鐵行情逐漸上升及市場需求開始熱絡下，全年需求量呈現上漲趨勢[3]。

從經濟部技術處 ITIS 計畫—「2008 發現台灣建構未來產業研討會」[13] 所提到 2001 年全球鋼鐵產業由於產能過剩、需求不振，國際鋼鐵價格在 2001 年創下近 23 年的新低，但鋼鐵價格於 2002 年迅速反彈，其中以中國大陸需求高速成長為最主要因素。2002-2004 年的三年當中，由於中國大陸鋼鐵市場需求高速成長、俄羅斯鋼品不再流血輸出、歐美日經濟同步復甦、新興市場的興起等供需因素的配合，讓國際鋼價不斷上漲。然而 2005 年第二季起全球鋼鐵價格受煉鋼原料上漲壓力稍減、中國大陸鋼鐵供過於求、全球市況不佳及歐美市場庫存過高等因素影響而急轉直下。

在經過 2005 年下半年的整理，從 2006 年初到 2007 年底為止，鋼價在波波折折中穩步上揚。2008 年上半年國際鋼價更在鐵礦、煉焦煤合約價格大漲的推波助瀾下，創下歷史新高。然而創下歷史天價的情況持續不久，受到全球金融大海嘯肆虐影響，各國主要用鋼產業需求急減，今年下半年起全球鋼材表面消費逆轉呈衰退局面。

2008 年上半年國際鋼鐵協會曾預估今明兩年全球鋼材表面消費成長率分別為 6.7% 與 6.3%，對照 WSD 最新預測顯示，此波金融風暴對用鋼需求量的減少達 10% 以上(1.2 億噸/年以上)，全球鋼鐵供需由吃緊逆轉為供過於

求，國際鋼價應聲下跌。為度過此一風暴，全球主要鋼廠已開始減產，藉以控制上中下游鋼材庫存水位，避免供給過剩造成的鋼價不理性下滑。

3.3 台灣不銹鋼未來發展趨勢

2010年海峽兩岸經濟合作架構協議(ECFA)，在21項鋼鐵產品中，不銹鋼產品佔12項，未來登陸稅率將由目前的4%-10%逐次調降為零。未來我國不銹鋼企業只要在產量上達到規模經濟的要求，不銹鋼行業具有技術密集和資金密集的特點，進入壁壘高，因而今後我國不銹鋼行業的競爭，將主要來自國外。由於提高競爭的關鍵在於降低成本、提高產品品質，故我國不銹鋼企業只要在產量上達到規模經濟的要求，同時成立產業研發聯盟，加強新特殊鋼材/新製程研究，延伸產業鏈，我國不銹鋼產品的國際競爭力，仍具有很大的潛在優勢。

從林偉凱[4]於2010年工業總會服務網站「我不銹鋼產業現況與展望」亦提到到全球各主要不銹鋼市場自2009年下半年以來，回春跡象明顯，受到需求轉強及國際鎳價上漲雙重帶動，價格自谷底反彈，逐漸回漲。另一方面，全球就業市場及房市等領域關鍵數據仍在反覆，歐、美、日等主要經濟體債務壓力沉重，多個國家主權債信評等面臨下調風險，暗示著復甦前景仍有變數。整體而言，2010年經濟繼續緩步回升，鋼價長期趨勢向上，但增長速度將相對平緩。

從全球角度看，已開發國家由於勞動力成本的能源費用不斷上升，以及其對鋼鐵工業的限制，不銹鋼生產有向發展中國家轉移的趨勢；同時，世界各國的不銹鋼企業通過併購和聯盟，擴大生產規模，降低成本，提高市場占有率。近幾年來，歐洲已形成六大不銹鋼集團，美國形成四大不銹鋼集團，各國都在擴大不銹鋼生產能力，世界不銹鋼已出現供大於求的局面，市場競爭將日趨激烈；特別是金融危機爆發後，世界不銹鋼市場供需形勢更加嚴峻，中國及新興國家市場將面臨更加激烈的外部競爭。尤其中

國目前是全球最大的不銹鋼消費區域，早已成為各國不銹鋼企業急於拓展的市場。

環顧目前的經濟環境，鋼鐵工業發展有其優勢，尤其中國大陸及東南亞發展迅速，對基礎工業及材料的仍有殷切地需求性。

第四章 研究方法

本研究方法單元包含:研究範圍、研究內容、研究模式建構與方法、資料蒐集與結果、結論(如圖 6)。研究範圍包含研究個案公司及研究模型之對象相關市場背景相互關係。研究內容包含研究背景與研究目的，主要敘述研究模型的實行所要達成預期設定之目標、研究對象現況影響因素及文獻基礎領域之擷取運用。研究模式建構與方法即針對研究實驗模型的架構與流程說明。資料蒐集與結果是研究模型實驗進行之蒐集對象與方式的定義，並建立共同標準線以圖表方式呈現來進行比對與分析。結論將實驗數據及圖表的呈現作描述。

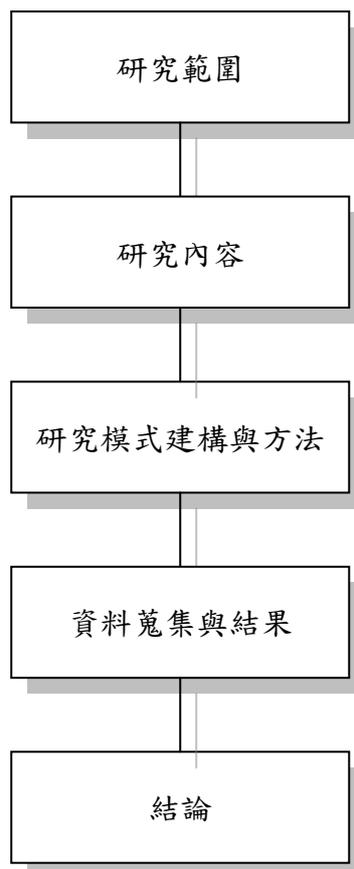


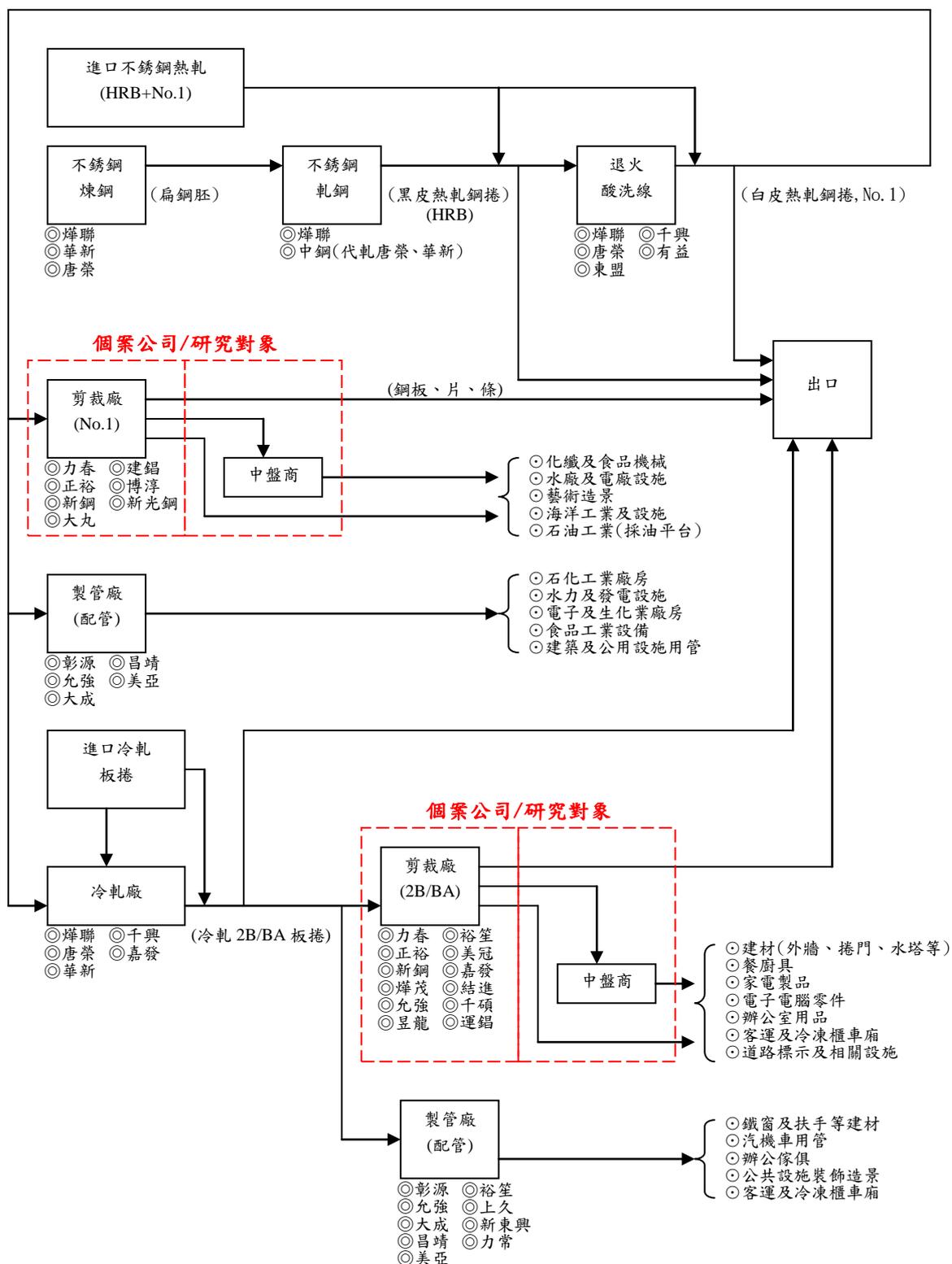
圖 6 研究流程圖

4.1 研究範圍

本研究範圍所引用之企業為作者所從事的個案公司，該公司成立於 1969 年之國內不銹鋼供應商，領導人秉持著『殷實可靠正派經營』的經營理念，追求企業永續經營及成長，至今已有 40 多年之久。主要產品為熱軋不銹鋼（Hot Rolled Stainless Steel）、冷軋不銹鋼（Cold Rolled Stainless Steel）、不銹鋼圓條（Stainless Steel Round Bars）...等之經銷買賣附加裁剪分條及表面加工，於台灣北、中、南各有營業據點。其下游銷售對象為不銹鋼產品製造業、二次經銷加工業(以下稱中盤商)，同時他們本身也具備供應商的角色，亦為本研究主要的對象群。個案公司與其上下游關聯之結構參照陳慧君[7]加以編修如（圖 7）所示。主要是個案公司針對銷售的對象（中盤商）實施寄銷模式交易行為之實驗。

就銷售交易面而言，不銹鋼產經銷商（個案公司）與中盤商（研究對象）的關係既微妙又矛盾，因不銹鋼產品的成本特性，如同文中先前所提到在上游（不銹鋼煉鋼廠）寡占市場的現象，當金屬原物料上漲時經銷商必須承受來自上游的成本轉嫁，就商業道德與中庸平衡基礎考量下卻無法完全轉嫁至下游中盤商，為什麼呢？同樣地，當金屬原物料下跌時，這些中盤商也會優先考量於在漲盤時經銷商的態度與營運作法而決定優先順位之採購對象。

就組織與客情面而言，不銹鋼行業是資本密集非常高、利潤微薄、交易風險高的行業，而這些中盤商目前的領導者絕大部分是獨資狀況，且年齡層落在 50-60 歲者居多，經營此事業體大約長達 20-30 年之久。從人性化而言，也較略具人情味色彩。就產品專業技術與運用面而言可說是一點一點累積經驗所至。現階段也將面臨世代傳承與永續經營的抉擇，2007 年後的市場環境變的詭侷多端促使企業經營風險、限制度增高硬是考驗這些領導人的智慧。



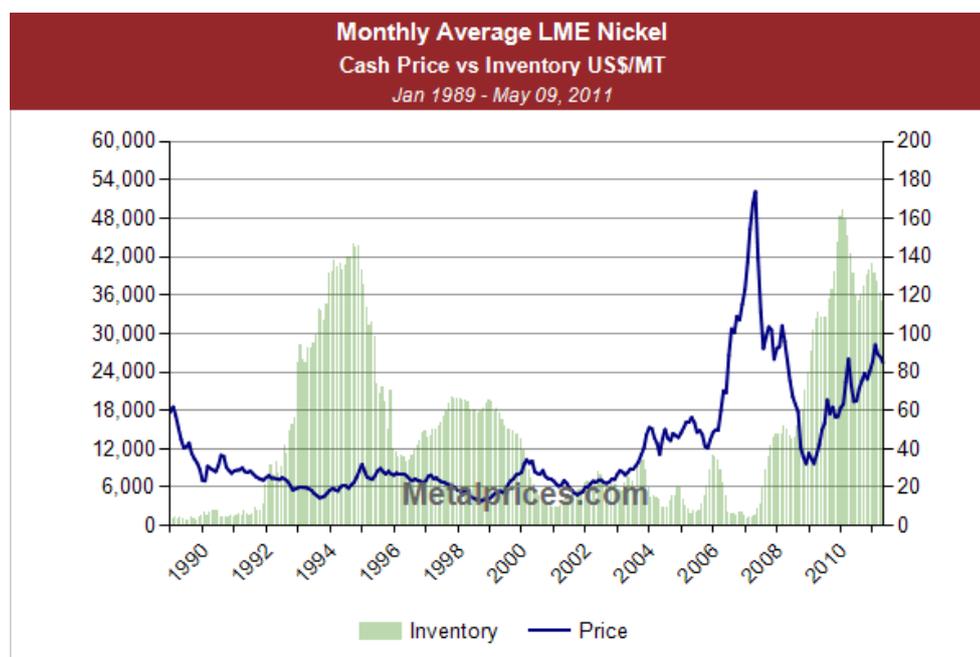
資料來源：本研究參照陳慧君 [5] 研究編修

圖 7 台灣不銹鋼 2005 年產業關聯結構圖

4.2 研究內容

4.2.1 市場環境變異因素

過去鋼鐵產業曾在 1996~2001 年間度過最長的低迷時期，在 2002 年下半年迅速地復甦，並在 2007 年創造前所未有的高價位與需求量。各大鋼廠積極的爭相購料造成供不應求現象，根據經濟部統計處 2007 年 2 月發布的新聞資料表示：就 2006 年第四季各行業銷售成長觀察，國內鋼鐵價量齊揚，金屬基本工業銷售值達 2,755 億元，相較 2005 年同季成長 38.38%，居所有行業之首。次觀 1989~2011 年之國際鎳價走勢圖（圖 8）（資料來源：Metal prices 網站）[17]之曲線更容易識別，在 2002 年前鎳價的行情交易上下起伏並不大、週期長也能緩和中下游成本的轉嫁，當時的時空背景，交易環境及條件較為單純，此階段較偏向於自然供需交易型態；然而在 2002 年後國際鎳價走勢非常強勁的開始上漲。到了 2007 年 5 月達到歷史新高 52,179 美元/噸。之後的鋼廠減產、需求降低、接二連三的金融事件促使國際鎳價進入了暴漲暴跌多變難測局勢。



資料來源：Metalprices

圖 8 國際鎳價 1989~2011 年走勢圖

另外，經濟部技術處 ITIS[13]計畫—「2008 發現台灣建構未來產業研討會」的主題「鋼鐵/非鋼鐵業回顧與展望」中亦提到：展望未來的不銹鋼產業發展趨勢，除了深入剖析當前的世界發展現況之外，亦將預測分析未來不銹鋼與鎳金屬產業發展趨勢，危機即是轉機，在產業渾沌未明之際，鑑往知來乃現今當務之急，相信未來台灣不銹鋼產業若能結合外移產業力量，配合兩岸加入 WTO 及三通的優勢，將台灣與大陸市場結合，業者仍有發展的空間，故『立足台灣、胸懷大陸、放眼世界』將是我國不銹鋼產業最高策略指導。如此可見，大陸不銹鋼產業之動態備受矚目且對台灣的不銹鋼環境影響甚大。

作者參照華文專業鋼鐵網站鋼品進出口統計資料，彙總整理如(表 1)，在 2009 年底開始，大陸不銹鋼捲片明顯地湧入台灣市場。從此表可見，在 2004 年前大陸不銹鋼捲片佔整個進口量 2%，對台灣市場影響不大。續觀從 2005~2009 年時可發現大陸不銹鋼捲片進口來台比率已成長至 15%左右。而在 2010 年、2011 年 1~3 月其佔有率來到了 32.55%、54.43%。我們更可以從(表 1)的 2010 年進口總量已達到 207,463 公噸，而在 2011 年 1 月至 3 月總共是 117,017 公噸。我們試著列舉國內不銹鋼兩大煉鋼廠之產能數據比對，YU 煉鋼廠年產能為 100 萬公噸與 TE 煉鋼廠為 30 萬公噸。則大陸不銹鋼捲板來台量 2010 年佔 YU 企業年產能之 20.7%，2011 年後仍持續增加，顯露大陸不銹鋼品足以影響台灣不銹鋼主流品牌市佔率，尤以熱軋不銹鋼捲片影響為最。

單位：公噸

年份		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	~2011.3
大陸進口量	熱軋	3,928	21,708	35,711	43,912	39,857	40,516	147,579	103,589
	冷軋	4,860	31,780	16,754	24,094	21,331	21,331	59,884	13,428
	合計	8,788	53,488	52,465	68,006	61,188	61,847	207,463	117,017
總進口量	熱軋	325,379	290,885	303,934	321,429	224,533	279,243	473,593	162,373
	冷軋	95,149	131,991	94,662	118,409	101,076	114,551	163,779	52,647
	合計	420,528	422,876	398,596	439,838	325,609	393,794	637,372	215,020
大陸進口佔有率	熱軋	1.21%	7.46%	11.75%	13.66%	17.75%	14.51%	31.16%	63.80%
	冷軋	5.11%	24.08%	17.70%	20.35%	21.10%	18.62%	36.56%	25.51%
	合計	2.09%	12.65%	13.16%	15.46%	18.79%	15.71%	32.55%	54.42%

資料來源：本研究整理

表 1 不銹鋼捲片 2004~2011 年進口統計表

4.2.2 研究策略應用

個案公司有鑑於上述不銹鋼市場價格波動的速度愈來愈快，且上下變動的幅度也更為激烈，市場產品主流已有輪替跡象，與之相關聯的上至供應商的煉鋼廠或進口貿易商、旁側同業競爭者、下至客戶群，紛紛開始深思環境的變異並重新定位調整營運方向與策略。從文獻理論基礎涉略擷取運用領域如下：

從「作業型CRM」領域文獻探知，主要是透過作業流程的制定與管理，藉由IT技術手段的實施，讓企業在進行銷售、行銷和服務的時候，得以最佳方法取得最佳效果，而改善顧客服務與銷售人員的工作等，亦即將直接與顧客接觸的流程予以自動化，協助處理顧客互動時的活動。因此，個案

公司首先從「銷售自動化」管理著手，為了能提昇供需雙方的利益並降低彼此的風險，於銷售策略面決定大膽嘗試採用寄銷交易模式，並藉由內部現有ERP作業系統，在銷售、行銷、服務方面制定與編修調整作業流程的與管理模式。目的在於集中管理銷貨、生產、配送流程達到效率增加與管銷成本降低並提升市場攻佔率。寄銷模式對於中盤商立場亦可分散存貨資金負擔、急單需求方便性，節省收貨與採購流程頻繁度、週期性存貨監控、更能避免行情跌盤時之庫存產品的價損。由ERP作業系統於「銷售量」作資料收集與分類、產生報表及數據分析，部分功能不足處則以其他作業軟體（ex:office）協同處理以利探知驗證客戶交易互動狀態、顧客滿意度、客戶交易行為偏好...等，最終回饋於政策本身「寄銷模式」的檢討與改善。

寄銷合約與執行規範如同引述文獻之「商品寄銷」內容要義所指：寄銷的雙方應有合約的法律約束，並明載雙方權責，故個案公司所建構的寄銷合約內容項次包括寄銷場地要求、寄銷意願噸數共同議定、驗收公差、寄銷價格報價時機、寄銷結算日、付款條件、寄銷權責等項目。而這些項目會在下個章節實驗模型中分別闡述及定義來突顯實驗模型之設計獨特性。

個案公司領導人日以繼夜面臨未來的嚴苛營運變異條件因素與外在現實環境的考驗，以Top-Down的風格巧思，于2009年2月開始提案親率經營團隊進行內部研擬建構寄銷制度與流程規範，並沙盤推演探討可行性及執行面的模擬演練。初試水溫及市調絕大多數中盤商之客情特性所致，呈現難以接受與抗拒的態度。在2009年6月政策執行規範就緒正式揭開寄銷交易模式序幕。並持續地進行指導追蹤與改善的管理循環。從業務人員親訪、文宣的宣導（郵件寄發）、專業實證的數據（如圖11）分析解說與中盤商作寄銷觀念交流與溝通，進而達到寄銷合約的簽訂與延續發揚光大。這些活動行為皆屬於部份「行銷自動化」，仍然隸屬於「作業型CRM」之範疇。

4.2.3 研究目的

寄銷模式2009年期初經歷了中盤商適應期後，個案公司將此雙方磨合經驗檢視與改善，於2010年整合定位配合條件，如：盤點結算循環週期調整、客戶自主盤點授權、意願噸數機制、追溯降價利益、使用率階層價位回饋等等之利多，主要目的是降低中盤商存貨跌價損失與提升寄銷產品使用率，並促進顧客關係互動。而個案公司所推行的寄銷模式之功能特點亦是本研究的實驗模型之目的簡述如下：

(1) 因有「降價追溯的功能」，以及漲價時仍維持原報價之「低價位優勢」。所以客戶在每期期末盤點使用量之「結論時段」，必定經常性地享受維持在「對客戶最有利之境界」；每期周而復始的如此「循環下去」，懂得使用本公司寄銷的客戶，必能永續地在本公司的寄銷制度下「被照顧及保護」。

(2) 「寄銷意願噸數」乃個案公司「照顧客戶的責任」及「雙方配合的成果」，它亦是彼此雙贏與互信的「牽引效應」，自然會[配置出雙方適合的互助地位]。

(3) 讓中盤商本身的業務及廠務:掌管需求、了解庫存狀況、市場風險、採購資訊...創造出更易於操控、更清楚其「參考價值」。

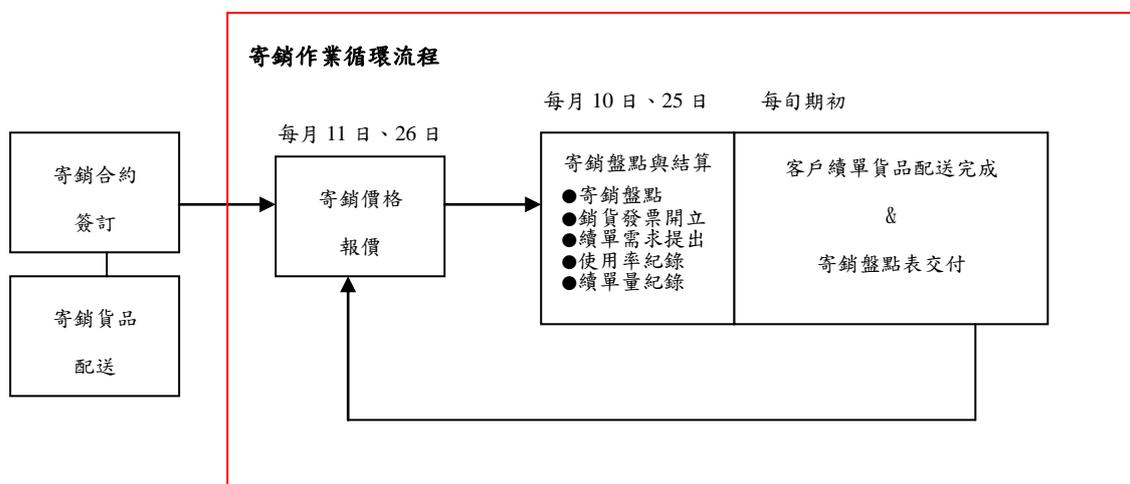
總而言之，個案公司所推行之寄銷制度宗旨是一套買方市場的制度，它完全是由客戶自己掌控的，個案公司只是依客戶的指示去執行與配合。客戶掌控的越順利、越成長，對客戶（中盤商）本身及供應商（個案公司）則越有利，如此才能「達到雙贏的最佳境界」。

本研究目的藉此個案公司所推行寄銷模式之銷售策略所設定之目標，以實際銷售數據變化之顯示來印證分析與探討。

4.3研究模式建構

承上，本研究建構一個研究實驗銷售模型；即個案公司之寄銷銷售模型（圖9），本章節說明此實驗模型兩大執行主流，「寄銷合約規範」與「寄

銷作業循環流程」。將此實驗模型實施執行對象就是個案公司之中盤商之客戶群。



資料來源：本研究整理

圖9 寄銷銷售模型

4.3.1 寄銷合約規範

寄銷合約規範廣義之定義是：由個案公司（經銷商）委託研究對象（中盤商）銷售其商品，並由中盤商提供場地作為商品之存放與管理，在中盤商未把商品出售前，商品所有權仍屬個案公司所有，經銷商週期性報價機制提供給中盤商之採購策略選用。兩造雙方可各自評估營運策略調整而無條件終止寄銷合約。其細項關鍵特色述說如下

1. 寄銷場地：由中盤商提供場地作為經銷商之商品保存管理用途。
 [中盤商]可隨時依其需求取用獲得方便性。
 [經銷商]可獲得第一順位供應商之優勢。
2. 寄銷意願噸數：它是由雙方共同議定之每旬規格料品與最大的存放

總重量，當中依照客戶營運組織規模大小分階為5噸/10噸/15噸/20噸/25噸/30噸。每旬中盤商盤點結算開立銷貨發票後，必需續單補足寄銷意願噸數，週而復始循環下去。中盤商可參照經銷商庫存商品及本身主流商品之需求策略性規劃。

[中盤商]可以獲得分散庫存資金負擔。

[經銷商]可獲得集中生產管理功效並降低管銷成本。

3. 盤點結算週期：採每月2旬報價、盤點與結算。每旬由中盤商自主盤點，將其結果回報給經銷商進行開立銷貨發票結算作業。

[中盤商]有效地掌握存貨狀態來調整採購策略。

[經銷商]定期性紀錄寄銷使用量來分析客情並與中盤商持續保持聯絡狀態來掌握其資訊與動態。

4. 報價與追溯降價利益：每月2旬與盤點結算同步之報價，主要提供給中盤商之採購需求評估選用。經銷商以貼近市場行情之報價規則為長期設定標準。而追溯降價利益是發生在市場行情下跌階段的補償客戶配套，也就是下跌階段時必定呈現下旬的「報價A」比此旬「報價B」低，而經銷商於盤點結算時會以低價位之「報價A」為開立銷貨發票之價格來結算。

[中盤商]市場行情上漲時可以低價位購入商品，於下跌時可避開存貨價損之風險。

[經銷商] 可獲得第一順位供應商之優勢，提昇市佔率。

4.3.2 寄銷作業循環流程

經銷商與中盤商從第一次寄銷合約的簽訂與經銷商將寄銷貨品配送交付中盤商後，即開始進入寄銷作業循環流程。每月2旬於11、26日個案公司對中盤商作寄銷貨品的報價，中盤商會依據報價價格及自身現況及需求性評估後決定是否使用寄銷貨品。之後在每旬期初個案公司運送寄銷貨品完成的同時，並將寄銷盤點表交付中盤商以利後續盤點結算作業。中盤商於

每月10、25日自主盤點寄銷貨品，並將當旬使用量與下旬寄銷續單貨品回報給個案公司，進行寄銷發票開立結算與下旬寄銷貨品配送作業之週而復始之循環流程。

4.4 資料蒐集與結果

4.4.1 資料的搜集

1.個案公司寄銷模型實行由2009年6月開始、演化與調整，至2010年後使之為成熟的執行規範與循環流程。故本研究採樣數據擷取時間區段統一為：2010年1月~2011年4月。以不銹鋼成本結構最上層的金屬原料-國際鎳價行情走勢（圖10）為中游（經銷商）下游（中盤商）標準分析線，以下我們先定義三個階段，作為基準分析比較與探討。

A階段：上漲走勢狀態2010年2月~2010年4月

B階段：下跌走勢狀態2010年5月~2010年7月

C階段：平緩上漲走勢狀態2010年8月~2011年2月。

2.在研究模型實行期間紀錄主流不銹鋼產品304/2B的市場流行情、個案公司每旬寄銷報價價格及每旬實際開立銷貨發票價格（圖11），三條曲線於同一圖中呈現。

3.我們的研究對象，也就是個案公司所涵蓋的北、中、南三區寄銷簽約之中盤商客戶（47~81家），如實紀錄及蒐集他們每旬寄銷的使用量及使用率，定義如下：

寄銷使用量：每旬盤點結算所開立的銷貨發票重量。

寄銷使用率： $(\text{寄銷使用量}/\text{寄銷意願噸數})$ 之百分比（表2）（圖12）。

寄銷佔有率： $(\text{寄銷使用量}/\text{所有銷售總量})$ 之百分比（表3）。

寄銷VS季率： $(\text{寄銷使用量}/\text{非寄銷銷售量})$ 之百分比（表4）。

4.蒐集資料之相關圖表分析要義目的簡述如下：

（1）國際鎳價交易行情（圖10）：2010年1月~2011年4月之國際鎳價交易行情走勢之曲線圖，並定義A、B、C三階段為BASE來比對，由該圖分

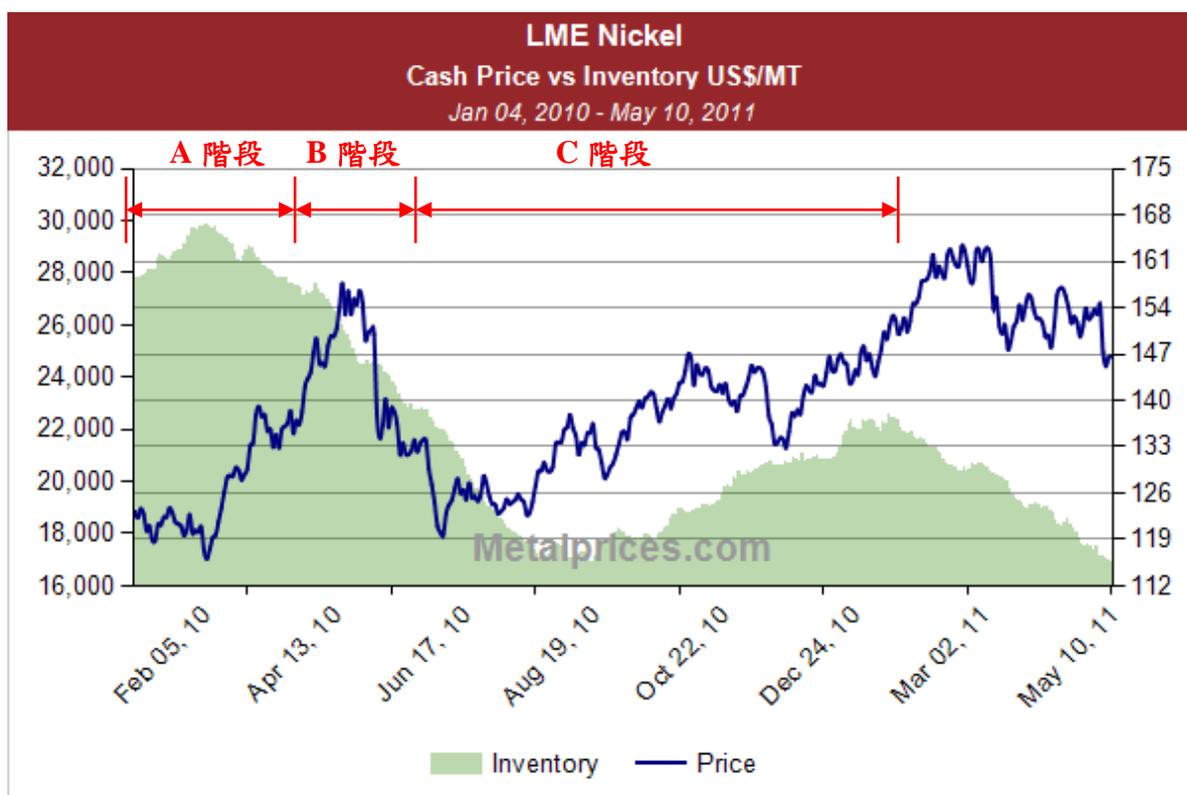
析漲跌與週期。

(2) 市場行情/寄銷報價/盤點結算價位走勢 (圖11)：2010年1月~2011年4月之三條數據紀錄曲線呈現可推知寄銷模式於A、B、C三階段避險與成本優勢之分析。

(3) 中盤商寄銷使用率 (表2) (圖12)：根據A、B、C三階段所呈現之區線推測寄銷使用效率及寄銷料品週轉率。

(4) 中盤商寄銷佔有率 (表3)：根據A、B、C三階段所呈現之區線推測客戶使用寄銷量佔全部銷售量之比率，並可推測客戶使用寄銷之意願度及寄銷料品需求預估準確度。

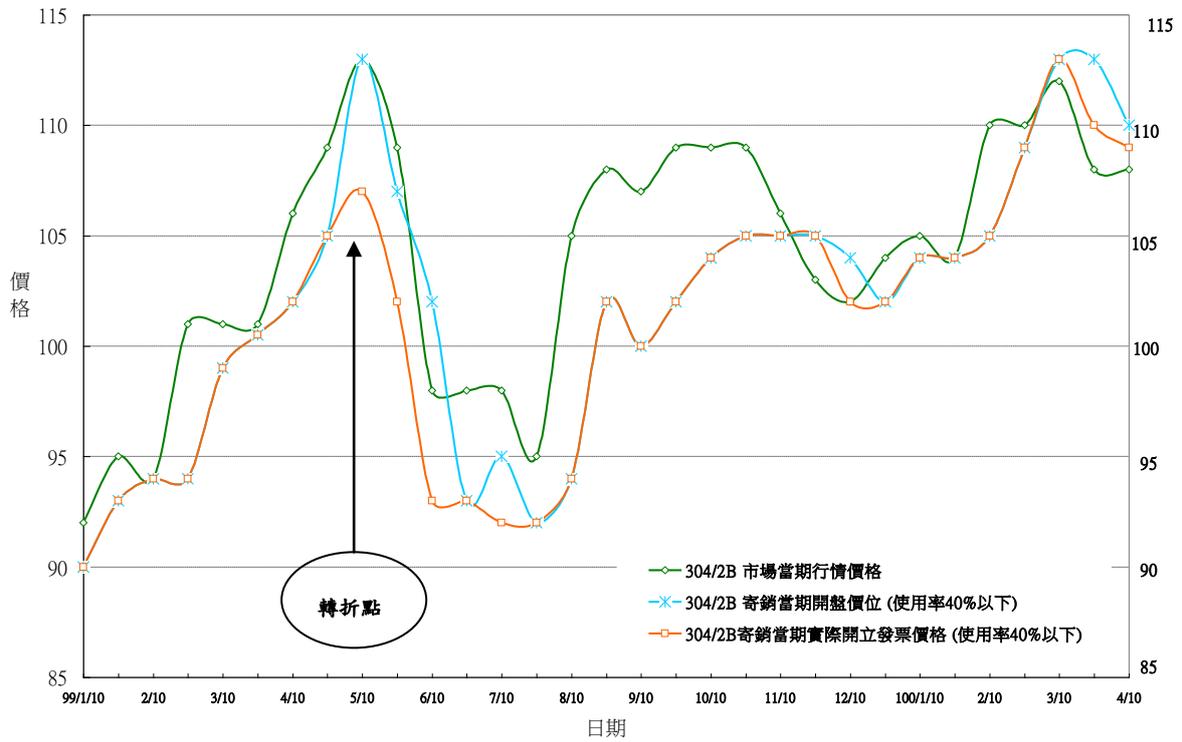
(5) 中盤商寄銷銷量比重 (表3)：根據A、B、C三階段所呈現之區線推測客戶使用寄銷量佔非寄銷量之比較，推測不同階段客戶對寄銷模式之需求度。



資料來源：Matalprices

圖10 國際鎳價 (2010/1~2011/4) 走勢圖

304/2B市場當期行情價格 /寄銷當期開盤價位 /寄銷當期實際開立發票價格



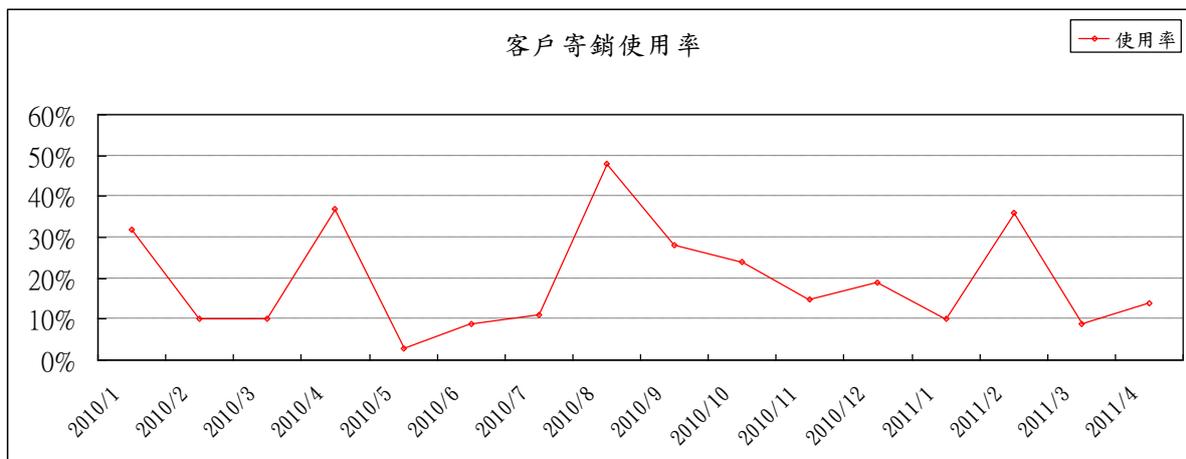
資料來源：本研究整理

圖11 市場行情/寄銷報價/盤點結算價位走勢 (2010/1~2011/4)

	2010/1		2010/2		2010/3		2010/4		2010/5		2010/6		2010/7		2010/8		2010/9		2010/10		2010/11		2010/12		2011/1		2011/2		2011/3		2011/4	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		
A 區	15%	18%	9%	28%	3%	4%	22%	13%	2%	3%	3%	6%	8%	7%	41%	8%	29%	6%	19%	8%	9%	13%	17%	42%	12%	15%	40%	33%	4%	4%	7%	5%
B 區	33%	18%	10%	49%	7%	15%	48%	19%	3%	4%	12%	19%	13%	17%	52%	8%	26%	17%	25%	14%	18%	15%	18%	39%	12%	31%	23%	32%	9%	8%	16%	13%
C 區	38%	18%	8%	55%	24%	20%	26%	33%	2%	5%	9%	51%	9%	12%	44%	8%	34%	12%	27%	7%	15%	11%	21%	44%	7%	54%	52%	21%	11%	7%	14%	11%
全區	32%	18%	10%	46%	10%	14%	37%	21%	3%	4%	9%	22%	11%	14%	48%	8%	28%	14%	24%	11%	15%	14%	19%	41%	10%	36%	36%	28%	9%	7%	14%	11%
區段	**		A 階段				23%		B 階段				11%		C 階段										24%		**		10%			

資料來源：本研究整理

表 2 寄銷客戶使用率 (2010/1~2011/4)



資料來源：本研究整理

圖12 寄銷客戶使用率 (2010/1~2011/4)

	2010/1	2010/2	2010/3	2010/4	2010/5	2010/6	2010/7	2010/8	2010/9	2010/10	2010/11	2010/12	2011/1	2011/2	2011/3	2011/4
A 區	21%	58%	24%	45%	26%	19%	31%	49%	45%	53%	45%	34%	28%	45%	9%	9%
B 區	62%	78%	42%	57%	41%	45%	54%	73%	55%	60%	53%	47%	34%	39%	17%	17%
C 區	52%	72%	61%	56%	20%	51%	23%	41%	41%	39%	28%	33%	43%	46%	18%	25%

資料來源：本研究整理

表 3 寄銷客戶銷量佔有率 (2010/1~2011/4)

	2010/1	2010/2	2010/3	2010/4	2010/5	2010/6	2010/7	2010/8	2010/9	2010/10	2010/11	2010/12	2011/1	2011/2	2011/3	2011/4
A 區	26%	139%	31%	81%	34%	24%	45%	95%	81%	113%	81%	52%	39%	80%	10%	10%
B 區	161%	349%	73%	132%	68%	82%	117%	273%	122%	152%	112%	87%	51%	64%	21%	20%
C 區	108%	255%	159%	128%	24%	104%	30%	68%	69%	64%	38%	49%	74%	85%	21%	32%

資料來源：本研究整理

表 4 寄銷客戶寄銷銷量 VS 非寄銷銷量比較 (2010/1~2011/4)

4.4.2 資料的結果與分析

1.從（圖 10）國際鎳價走勢可得知：

A 階段：由 2010 年 2 月之月均價 18,976 美元/噸開始攀升到 2010 年 4 月來到高點，鎳月均價 26,031 美元/噸，上漲幅度 37% 左右，週期 2 個月。

B 階段：緊接著 2010 年 5 月發生歐洲債信事件導致鎳價劇烈下滑進入，此階段在 2010 年 7 月其月均價為 19,389 美元/噸之低點跌幅約 34%，週期 4 個月。

C 階段：2010 年 8~9 月美國二次量化寬鬆政策，促使原物料紛紛上揚走勢，其鎳月均價由 7 月 19,389 來到 2010 年 2 月 28,252 美元/噸，上漲幅度約 46%。

2.從（圖 11）市場行情/寄銷報價/盤點結算價位走勢圖得知：

A 階段與 C 階段：「次旬開漲盤」，則當期實際開立發票價格「絕對是低成本」。(紅點跟藍點在「同一位」價格)

B 階段：「次旬開跌盤」，則當期實際開立發票價格，因「追溯」回饋的制度，必定讓寄銷客戶「受到保障」。(紅點必定是落在相同於「右邊次期之開盤藍點的價位」)

3.從（表 2）、（圖 11）寄銷客戶之使用率可得知：

A 階段：寄銷客戶使用率 10~46%，平均使用率為 23%。

B 階段：寄銷客戶使用率 3~22%，平均使用率為 11%。

C 階段：寄銷客戶使用率 8~48%，平均使用率為 24%。

從每旬的使用率變化可發現，屬於上漲 A 與 C 階段，使用率較大落在期初與期末，而下跌 B 階段是落在期中、期末次之。整體平均使用率在 20% 左右。

4.從（表 3）寄銷客戶之佔有率可得知：

A 階段：寄銷客戶佔全部銷量 24~78%。

A 區：24~58%、B 區：42~78%、C 區：56~72%。

B 階段：寄銷客戶佔全部銷量 19~54%。

A 區：19~31%、B 區：41~54%、C 區：20~51%。

C 階段：寄銷客戶佔全部銷量 28~73%。

A 區：28~53%、B 區：34~73%、C 區：28~46%。

5.從（表 4）寄銷客戶寄銷銷量 VS 非寄銷銷量之比重可得知：

A 階段：寄銷客戶 VS 非寄銷銷量 31~349%。

A 區：31~139%、B 區：34~132%、C 區：128~255%。

B 階段：寄銷客戶 VS 非寄銷銷量 24~117%。

A 區：24~45%、B 區：68~117%、C 區：20~51%。

C 階段：寄銷客戶 VS 非寄銷銷量 38~273%。

A 區：39~113%、B 區：51~273%、C 區：38~85%。

第五章 研究結果分析與探討

從本研究的實驗呈現的數據可得到以下之分析結果與探討：

1.以現階段鎳價行情波動而言，目前國際鎳價走勢漲跌週期大約落在 6 個月左右，有別於過去 2004 年前漲跌之週期約 12 個月、18 個月之緩度。在 2007 年後國際間陸續發生重大金融事件匯率。證明國際金融事件與基金運作介入及後續貨幣匯率波動之影響已破壞鎳價原本常態供需交易現象，進入鎳價波動震盪時期，未來漲跌幅度走勢及週期更難以預測。

2.不銹鋼市場行情（圖 11）的走勢與國際鎳價走勢（圖 10）呈現類似漲跌轉折線型週期，在 A 階段 2010/2~2010/4 期間兩張圖皆可發現同時呈現上漲局勢；B 階段 2010/5~2010/7 期間兩張圖皆可發現同時呈現下跌局勢；C 階段 2010/8~2011/2 亦同。以此證明現階段鎳金屬之價格仍舊是主導影響不銹鋼產品成本最具代表因素，亦是不銹鋼產業視為行情漲跌之關鍵指標。

3.由市場行情/寄銷報價/盤點結算價位走勢圖（圖 11）可查知，於市場行情上漲期間(A、C 階段)在每旬結算的時點，面臨未來的市場行情仍是處於上漲情況，所以實際開立發票價格是低於市場行情；在市場行情下跌期間(B 階段)在每旬結算的時點，面臨未來的市場行情仍是處於下跌情況，又因寄銷模式具備「降價追溯」的功能，所以實際開立發票價格往前追溯至前一旬期間仍是低於市場行情。因此，本研究實驗模型之寄銷模式結果是在每旬期末根據當旬最終的市況，才再決定寄銷當旬開立發票價格及寄銷次旬開盤價位。更甚者，因有「降價追溯的功能」，寄銷客戶可提前一旬享用未來跌勢之低價位。經常性地維持在「對客戶最有利之境界」週而復始地長期受到「照顧及保障」，印證個案公司當初所設定目標之達成性。

4.從客戶寄銷使用率（圖 12）（表 2）之數據以漲（A、C 階段）、跌（B 階段）二階段來看，在漲勢時使用率平均可達 23~24%；跌勢時使用率在 11%。個案公司對於這樣的使用率之偏低結果並不滿意，本研究也發現影響使用率之因素。寄銷使用率之定義為：寄銷使用量/寄銷意願噸數之百分

比。意願噸數是由寄銷客戶每旬盤點結算後提出預估需求規格上限的噸數，通常會建議客戶以常用規格、周轉率較高料品作為寄銷存放，以增加寄銷料品之使用率。所以，客戶的預估需求與廠商貨品供應完整度皆會影響寄銷料品之使用機率。另外一個潛在的原因是中盤商採買習性，仍以逢低加碼買進之手法，以現階段環境是未來行情漲幅震盪難測時代，此採購策略可能會導致過多庫存造成價損，中盤商通常會將囤積過多料品急於脫手出售，對於寄銷料品的使用不再是最優先順位。針對寄銷使用率提升仍有待商議與對策。

5.從銷售模式的屬性來看，(表3)與(表4)之數據顯示，同樣地，仍舊是以漲(A、C階段)跌(B階段)分別剖析。整體而言於漲勢時寄銷佔所有銷售的24~78%(A急漲階段)、28~73%(C緩漲階段)；跌勢時寄銷佔有率為19~54%。這樣的數據顯示，在漲盤局勢，寄銷最高可達整體銷售七成以上，在跌盤局勢，寄銷佔有率還可達近二成以上，最高到五成。這可說明無論在漲跌時機，中盤商寄銷料品優先順位的選擇特性及提高市場佔有率。另外，也可從(表4)得到同樣的結論，就寄銷銷售模式與非寄銷銷售模式的銷量比較，在漲盤時寄銷銷量與非寄銷銷量比為31~349%(A急漲階段)、38~273%(C緩漲階段)；跌勢時寄銷佔有率為24~117%。也就是在漲幅，尤以急漲狀態，寄銷銷量最高可達到非寄銷模式之銷量3倍(以上)。

第六章 結論與建議

本研究最初動機是個案公司因應未來市場結構整合與成本激烈波動狀態下，不同於傳統銷售模式在不銹鋼產業試行的經驗與探討，由籌劃至今2年多的演化與實際的紀錄，彙總圖表分析與探討，結論列示於下，提供該產業行銷策略規劃或相關領域之參考與建議。

1.依個案公司所建構之寄銷交易模型（即實驗模型），經由資料收集分析比較顯示，確實可在成本震盪的不同漲與跌階段達到避險與雙贏。行銷面能提升市佔率。同時也印證寄銷模式在行銷策略的運作優勢，因此有別於傳統之銷售模式導向在不銹鋼產業作為行銷策略的手段其可行性與效果是肯定的。除此之外，個案公司也有預售模式的銷售型態與一般銷售、寄銷模式並行中，礙於預售模式資料的定義收集與分析及後續印證方法仍須釐清定位，故未納入本研究範圍。未來，當寄銷模式、預售模式或更多創新的銷售模式以複合型態被運用於行銷策略手法時，對資訊軟體產業就作業型 CRM 中的銷售與行銷自動化，也許就是一種市場需求與商機。

2.在不銹鋼業者客情，絕大多數的中盤商於採購習性仍採波段操作，也就是逢低加碼買進商品囤積，於漲幅走勢出脫獲益了結之商業習性手段，對於寄銷之分散風險及管理成本觀念仍需時空磨合，這也是寄銷模式操作觀念在不銹鋼產業被運用度目前之限制。

3.承上個章節實驗數據分析與顯示，個案公司針對客戶於不同階段寄銷使用率之偏低結果，未來著重寄銷使用率的提升策略與存貨週轉率之規劃。要達到此目的，首先必需再次涉略 CRM 分析型中所提的領域，將蒐集的顧客資料經過整理、彙總、轉換等資料處理過程，儲存於資料倉儲（data warehouse）中。再透過報表系統、線上分析處理（OLAP）、資料採礦（data mining）等技術，幫助企業全面的了解客戶的分類、行為、滿意度、需求等資訊。亦是本研究之瓶頸，因為個案公司尚未購置相關軟體工具協同統計與分析，現狀只能從 office 類似作業軟體處理，在資料蒐集執行與統計分析上于時間與空間上是有困難度的。

4.從本研究亦提到不銹鋼產業將面對的是主流產品異動與更多廠牌供應商之選擇，以及中盤業者世代傳承延續不確定性，金屬原物料震盪難測...都顯示企業經營風險度高升，而寄銷模式是具備分散風險的銷售模式。以不銹鋼供應商的經營關鍵是成本，該產業供應商之售價來自於市場交易機制，並非供應商所能主導與決定，而供應商只能仰賴「成本」與「售價」微薄差異空間賺取利潤。以此原理，寄銷制度在國內若能整合上至鋼廠下至中盤業者（或製造業）之網絡通路為行銷手段，將會迫使採購策略進階改善，使之成本降低，該體系於國際上是具備優勢與競爭力，未來將有可能演化為跨國性不銹鋼廠體系與體系之戰。

參考文獻

- [1]不銹鋼產品(2011),燁聯鋼鐵研發部製程技術部,部份取自義守大學材料科學與工程學系教學教材,
http://www.mse.isu.edu.tw/interface/overview.php?dept_mno=81204&dept_id=&_pages=5。
- [2]正航資訊網站(2011),<http://www.chi.com.tw/CRM.htm>。
- [3]李崇偉(2004),台灣不鏽鋼產業於大陸行銷策略之研究~以台灣鋼鐵個案公司為例。碩士論文,國立中山大學高階經營管理碩士班論文。
- [4]林偉凱(2011),取自工業總會服務網站,
<http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/home.phtml>。
- [5]通用數碼網站(2011),
<http://www.my-gd.com/CRM/tw/CRM/CRM-021.asp>。
- [6]陳玉麟(2001),台灣鋼鐵產業網路-不銹鋼之生產與行銷策略。碩士論文,國立中山大學高階經營管理碩士班論文。
- [7]陳慧君(2007),台灣不銹鋼品需求預測之研究。碩士論文,靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文。
- [8]商品寄銷(2011),MBAlib 智庫網站,部份取自 <http://www.mbalib.com/>。
- [9]國際鎳價(2011),LME 網站,<http://www.lme.com/home.asp>。
- [10]國際鎳價走勢圖(2011),Metalprices 網站,<http://www.metalprices.com/>。
- [11]華文專業鋼鐵網站(2011),<http://www.steelnet.com.tw/>。
- [12]鼎新電腦網站(2011),
http://www.dsc.com.tw/Product_Solution/Product_ERPII_1/CRM/tabid/631/Default.aspx。
- [13]經濟部技術處網站(2011),IT IS 智網,<http://www.itis.org.tw/>。
- [12]源科科技網站(2011),<http://www.klancrm.com/hk/crmtsgn.html>。
- [13]維基百科網站(2011),

[http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%AE%A2%E6%88%B7%E5%85%B3%](http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%AE%A2%E6%88%B7%E5%85%B3%E7%B3%BB%E7%AE%A1%E7%90%86)

[E7%B3%BB%E7%AE%A1%E7%90%86](http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%AE%A2%E6%88%B7%E5%85%B3%E7%B3%BB%E7%AE%A1%E7%90%86)。

- [14]賴冠宇 (2006)。顧客關係管理 (CRM) 系統的使用現況與影響因素之探索性研究。碩士論文，國立中央大學資訊管理研究所。
- [15]魏國忠 (2008)。需求與存貨相依且具貨架空間限制之寄銷存貨模式。碩士論文。長庚大學工商管理系暨研究所。
- [16]Greenberg,P. (2001) ,CRM at the Speed of Light,Berkeley,CA : Osborne/McGraw-Hill.
- [17]Metalprices (2011) 網站，<http://www.metalprices.com/>。
- [18]Trepper,C. (2000) ,Customer Care Goes End-to-End,Information Week, May 15,pp.55-73.