

遠見雜誌 3月號 Global Views Monthly (2010年3月1日)

誰說直銷不需要實體通路?
 會員開早餐店, 賀寶芙挑戰 2800 家

P137~138

1. 直銷→實體通路

會員開早餐店, 賀寶芙挑戰2800家



賀寶芙不只進行「營養俱樂部」實體通路實驗, 總經理陸康琪還把台灣總公司設計成營養俱樂部樣品屋, 展示所有產品, 讓會員體驗營養俱樂部的魅力。

在直銷業全面成長的大環境下, 來台約15年的美商賀寶芙尤其值得關注。

台灣賀寶芙引進集團在墨西哥發展出來「營養俱樂部」的概念, 讓去年營業額突破50億台幣, 成長率近20%。

就在社區、巷口, 近兩年台灣出現一批標榜「營養補給」的早餐店, 每一家店名都不一樣, 有的叫「蒲公英」, 有些叫「營養元素」, 但只要留意小掛旗, 就會看到這些早餐店都標榜使用直銷商賀寶芙的營養補品。這就是賀寶芙從直銷走入實體通路的「秘密武器」。

引進國早餐店模式, 以杯衝市

賀寶芙總經理陸康琪指出, 政府規定直銷企業不能經營實體連鎖通路, 「營養俱樂部」可說是直銷業變通的全新實驗。這個商業模式由直銷會員以個人名義開設早餐店, 向總公司進貨, 店中則只販賣賀寶芙的「活力三杯水」套餐。

這樣的套餐定價台幣150元, 其實並便宜, 但因為強打保健, 業績仍成長迅速。客人上門時先喝一杯蘆薈汁, 第二杯奶昔則由店家選擇當季穀類或水果與優質蛋白代餐打在一起; 最後, 消費者以自備水壺裝滿2000毫升的瓜拿那茶飲, 提醒自己當天一定要喝完。

這個商業模式因從墨西哥民間發展出來是因當地民眾消費力較低, 常無法負擔一罐台幣2000多元的代餐食品消費額, 所以直銷商開始在社區中以「杯」為單位進行零售, 一舉兩得市場。

品項非常簡單的墨西哥早餐店成功經驗, 2006年傳到台灣, 剛好搭上了保健食品浪潮, 三年內就迅速拓展到約1500家, 今年計畫要倍增到2800家。也由於這個商業模式, 讓賀寶芙營業額連續四年取得10%以上的成長。

賀寶芙進行的實體通路實驗還

Management 策略與管理

不只「營養俱樂部」, 位於台北市南京東路五段的台灣總公司大樓內, 還設有營養俱樂部樣品吧台, 讓會員體驗營養俱樂部的魅力, 做為進軍實體通路的參考。在這裡, 會員取貨也仿照銀行櫃檯, 先取號碼牌, 再逐一臨櫃辦理。

「大家都說, 台灣直銷業飽和了, 但我們看來是『成熟』而非『飽和』, 在成熟的市場中要勝出, 就要靠靈活的行銷策略。」賀寶芙總經理陸康琪說。

除了全民保健風潮外, 台灣近幾年高失業率, 微型創業風潮興起, 這股全民創業動機也是推升賀寶芙成長的動力。

一魚兩吃, 賺直銷與實體利潤

一大早, 走進位於永和市的「彩虹元素營養俱樂部」, 簡單乾淨的藍色調吧台, 加上三、四張小桌, 不到20坪的店面, 也不見一般早餐店匆忙擁擠的人潮, 但這樣的小店因為不是加盟體系, 不必繳交加盟金, 只要負擔裝潢、材料與店租成本, 都會區約30萬(不含押金)即可開店, 成本低, 自然吸引許多加盟主。

同時這樣的小店也顛覆小吃店講究坪效的理論, 不只賺散客, 還賺直銷客。陸康琪分析, 根據總公司統計, 平均一家店的早餐營業額約在15萬元左右, 確實比不上一般

早餐連鎖店的坪效, 但營養俱樂部店家卻可賺到三種業績, 包括店面營業額、產品獎金、潛在的下線會員, 也就是直銷商透過固定存在的店面, 跨界同時賺取直銷與實體通路的兩大利潤。

這種營養俱樂部的概念遊走在早餐店、直銷據點、社區社交點之間, 和一般早餐店的差別在於不是單純的銀貨兩空, 更重視後續的商機。如顧客首次上門時會測量血壓、體脂肪、瞭解每天飲食習慣, 並且每天關心身體狀況, 很適合不是「推銷型」人格的「服務型」媽媽們經營, 營造溫馨氣氛, 也改變過去直銷業成員的人格結構。

2. 實體通路→直銷

葡萄王17年有成, 直銷營收超越實體

2009年對葡萄王生技董事長曾水照來說是非常特別的一年。過去以開架式機能飲品聞名全台的這家公司, 在跨足直銷通路17年後, 終於開花結果, 直銷業務營業額首度超越實體通路。

葡萄王的康貝特「喝」再上, 解久渴「別讓今天的應酬成為明天的負擔」等廣告詞已經讓消費者琅琅上口, 對於集團轉戰講求信任感的直銷業是一大利器。

位於台北市臨沂街的葡萄王台北總店, 裝潢透露著台灣中小企業特有的樸素氣質。董事長曾水照今年已76歲, 外表卻相當年輕, 企業

布局思路也十分清晰, 他笑著說, 「經營保健食品事業, 自己天天吃, 當然效果很好。」

葡萄王生技底下有三家子公司, 包括生產康貝特、靈芝等外埠熟知機能飲品的葡萄王公司, 擁有六萬名會員的葡萄王生技直銷公司, 以及代工業務。

直銷成長快, 營收年增40%

在2009年金融風暴中, 葡萄王生技一支獨秀, 營業額從台幣16億元增加到22億元, 超越實體通路的21億元, 年增率近40%, 可說是集團金雞母, 在集團慶祝成立40週年的時

刻顯得意義非凡, 也是集團轉型的未來希望。台灣直銷業走向通路模糊化的新趨勢, 葡萄王生技在外環伺之下, 是少數擠進台灣直銷業前十名的本土企業。

當初葡萄王會跨足直銷業完全是出於無奈。「1990年代, 我擔任台灣醫藥業的理事長, 當時整個政府、學術界都積極鼓吹『21世紀是生物醫學的世紀』, 所以我也成立生物工程中心投入研發保健食品。」曾水照分析, 大家都知道保健食品是未來, 但是「健康食品法」也在此時緊跟著上路, 對於健康食品廣告設下嚴格的限制。

如有任何疑問, 請洽詢客戶服務部! 電話: 02-27567070 電子郵件: dstaiwan@herbalife.com