

國立交通大學

科技管理研究所

碩士論文

台灣生技化妝品企業經營策略-

以台鹽、台糖、台塑生醫為例

Business Strategies of Taiwan's Biotechnological Cosmetic

Companies : Cases of Taiyen, Taisugar and Formosa Biomedical

Technology

研究生：張瑞平

指導教授：虞孝成

林亭汝

中華民國九十五年六月

台灣生技化妝品企業經營策略-以台鹽、台糖、台塑生醫為例

Business Strategies of Taiwan's Biotechnological Cosmetic Companies : Cases of Taiyen,
Taisugar and Formosa Biomedical Technology

研 究 生：張瑞平

Student : Jui-Ping Chang

指導教授：虞孝成

Advisor : Hsiao-Cheng Yu

林亭汝

Advisor : Grace TR Lin

國 立 交 通 大 學



Submitted to Institute of Management of Technology
College of Management
National Chiao Tung University
in partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Master of Business Administration
in
Management of Technology

June 2006

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十五年六月

台灣生技化妝品企業經營策略-以台鹽、台糖、台塑生醫為例

學生：張瑞平

指導教授：虞孝成

林亭汝

國立交通大學科技管理研究所 碩士班

摘 要

化妝保養品產業擁有低污染、高附加價值的特點，也是一種非常注重形象與品牌的產業。由於臺灣社會經濟和國民水準提升，化妝保養品已由只有少數人能用得起的奢侈品轉變成為一般人日常生活的必需品，因此化妝保養品市場逐年擴張，而化妝保養品產業也因結合生物科技和奈米科技由傳統產業蛻變成精密化學工業。

一九九〇年開始，美、日等先進國家開始採用生物工程技術製造「生技化妝品」，目前已成為全球化妝品的製造趨勢。相較於其他生技產業，化妝品製造業進入障礙低、研發投資低及附加價值高，台灣最近幾年有些傳統產業廠商如台鹽、台糖、和台塑生醫均投入化妝品市場。

本研究針對以上三家經營情形迥異的生技化妝品產業業者為研究個案，探討其經營策略與優劣勢，並與全球最大化妝品公司-萊雅對比。本研究也分析台灣生技化妝品產業之機會與威脅，最後對個案公司以及台灣生技化妝品產業發展提出建議。

關鍵字：生技化妝品、經營策略、台鹽綠迷雅、台糖、台塑生醫、萊雅、薇姿

Business Strategies of Taiwan's Biotechnological Cosmetic Companies : Cases
of Taiyen, Taisugar and Formosa Biomedical Technology

student : Jui-Ping Chang

Advisor : Dr. Hsiao-Cheng Yu

Dr. Grace TR Lin

Institute of Management of Technology
National Chiao Tung University

ABSTRACT

The cosmetic industry has characteristics of low pollution and high added value. Company image and product brand name are critical success factors. Due to increase in dispensable income and improvement in quality of life, cosmetics have become ordinary people's daily necessities rather than luxury goods affordable only by wealthy people. Recently, biotechnology and nanotechnology have become the core technologies of the cosmetic industry.

Investment in R&D or manufacturing of cosmetics with biotechnology is less costly or risky than application of biotechnology on pharmaceutical or medical products. Several Taiwanese companies e.g. Taiyen, Taisugar and Forte have already entered the bio-cosmetics product market.

This thesis studied Taiwan's biotechnological cosmetic industry. The opportunities and threats of this industry were analyzed. The business strategies and the strengths and weaknesses of the three Taiwanese firms were compared and benchmarked with Claire, the world's largest cosmetics company.

Key words: Biotechnological Cosmetic, Business Strategies, Taiyen, Lu-miel,
Taisugar, Cassatt, Stanlen, Forte, L'Oreal, Vichy

致 謝

在寫完一本論文之後，我發現最困難的竟然是寫致謝的部分，因為除了在論文中幫助實質幫助我的老師和朋友之外，碩士班兩年來的日子，照顧我的人也是需要感謝的，但是那將是一個非常浩大的工程，如果我在感謝上有不周延的地方請大家包涵。

這本論文的完成，首先要感謝的就是我爸媽和最親切可愛又照顧我們的虞孝成教授，謝謝爸爸對我的支持和付出，尤其在我唸了那麼久的書之後，還是願意資助我繼續讀書，也常常關心我的課業和生活。我也相信媽媽在天上一一定常保佑我，才讓我可以跟到這麼好的老師和遇到那麼多善良又可愛的好朋友。感謝虞老師對我的照顧、教導以及中肯的建議，虞老師相信學生、讓學生可以選擇自己有興趣的論文題目以及對學生的關心和照顧，真的讓我非常感動，我真的很幸運可以跟著虞老師度過愉快的兩年，以後如果我有一些小小成就，都得感謝老師的教導。

還有我的口試委員，張世其老師、林亭汝老師、包曉天老師，感謝您們對我的論文方面細心且和善的指導，張世其老師也是學長，很關心我的論文進度，常常問我”論文寫的怎麼樣”，而且在我的初稿上寫了很多應該修正的地方，真的相當用心；林亭汝老師在論文架構方面也給了我很多建議；包曉天老師也給了我很多的幫助，謝謝您們。

所上的曾國雄教授、徐作聖教授、袁建中教授和洪志洋老師，很謝謝您們對我兩年來的指導，讓我從連”Firm”是什麼都不知道的理工學生，成為今天可以拿到管理碩士學位的我。

再來是教我們如何準備論文計畫書的芃婷學姊和昕翰學長，很感謝你們的指導，讓我們的論文計畫書能完整且順利的進行，還有你們平時的關心和鼓勵，謝謝。

當初鼓勵我來唸科管所的廖又生老師，若不是您的鼓勵，我應該也沒勇氣從生科直接轉到管理領域，經過兩年的時間，我終於找到自己安身立命的地方，真的很謝謝您。

兩年碩士班的日子過的很快，一直以來哥哥、姐姐對我的照顧和關心；在我心情低落時，所有朋友們(請自行對號入座)和我雙胞胎姐姐給我心理上的支持、鼓勵和聽我碎碎唸；還有我可愛的老鼠寵物們和獅子老虎玩偶們，永遠那麼可愛和天真，看到你們總是會讓我再打起精神繼續努力，感謝老天有你們大家的存在，我才能那麼開心的度過這兩年和之前的好幾十年。

最後，這本論文謹獻給所有關心和支持我的人，謝謝，真的。

張瑞平 謹致

民國九十五年六月

于國立交通大學科技管理研究所

目 錄

中文提要	i
英文提要	ii
誌謝	iii
目錄	iv
表目錄	vii
圖目錄	ix
一、緒論	1
1.1. 研究背景與動機.....	1
1.2. 研究目的.....	1
1.3. 研究方法.....	2
1.4. 研究對象及範圍.....	2
1.5. 研究流程與章節結構.....	2
1.5.1. 研究流程.....	2
1.5.2 研究章節架構.....	3
二、文獻探討.....	5
2.1 策略的涵義.....	5
2.1.1 策略的定義和基本概念.....	5
2.1.2 策略之分類.....	8
2.2 策略層級.....	8
2.3 經營策略形成過程.....	10
2.4 重點經營策略相關文獻探討.....	13
2.4.1 經營理念與企業文化.....	14
2.4.2 功能性策略.....	15
2.5 產業分析.....	26
2.5.1 SWOT 分析.....	26
2.5.2 五力分析.....	26
三、生技化妝品產業介紹及產業分析.....	30
3.1 化妝品/藥妝品/生技化妝品定義.....	30
3.1.1 化妝品定義.....	30
3.1.2 藥妝品/生技化妝品定義.....	30
3.2 化妝品/藥妝品/生技化妝品市場.....	32
3.2.1 化妝品市場概況.....	32
3.2.2 化妝品市場產業現況.....	34
3.3 生技化妝品之有效成分介紹.....	39
3.3.1 膠原蛋白(Collagen).....	39
3.3.2 透明質酸.....	41

3.3.3 植物萃取物產品.....	42
3.4 台灣生技化妝品產業分析.....	43
3.4.1 SWOT 分析.....	43
3.4.2 五力分析.....	45
四、台灣生技化妝品公司經營策略分析.....	47
4.1 個案公司介紹.....	47
4.1.1 台鹽.....	47
4.1.2 台糖.....	51
4.1.3 台塑生醫.....	55
4.2 經營理念與企業文化.....	57
4.2.1 台鹽.....	57
4.2.2 台糖.....	58
4.2.3 台塑生醫.....	58
4.3 功能性策略.....	58
4.3.1 創新研發策略.....	59
4.3.2 企業/品牌形象與顧客導向策略.....	63
4.3.3 行銷策略.....	64
4.3.4 全球化策略.....	76
五、經營典範公司-萊雅/薇姿.....	78
5.1 萊雅/薇姿公司介紹.....	78
5.1.1 歷史沿革.....	78
5.1.2 經營者.....	80
5.1.3 營運範疇.....	81
5.1.4 組織架構.....	81
5.2 萊雅/薇姿經營理念與企業文化.....	85
5.3 萊雅/薇姿功能性策略.....	86
5.3.1 創新研發策略.....	86
5.3.2 企業/品牌形象與顧客導向策略.....	86
5.3.3 行銷策略.....	87
5.4 全球化策略.....	92
六、結論與建議.....	94
6.1. 研究結論.....	94
6.1.1 台鹽.....	94
6.1.2 台糖.....	95
6.1.3 台塑生醫.....	96
6.1.4 台灣整體產業.....	97
6.1.5 萊雅集團.....	98
6.2. 研究建議.....	98

6.2.1 台鹽.....	98
6.2.2 台糖.....	99
6.2.3 台塑生醫.....	99
6.2.4 台灣整體產業.....	99
參考文獻	100



表目錄

表 1	策略之基本概念.....	6
表 2	一般性策略的風險.....	12
表 3	Biel 品牌形象與聯想類型.....	18
表 4	進入外國市場時可選擇之模式.....	24
表 5	SWOT 分析.....	26
表 6	藥妝品化學成分.....	31
表 7	全球化妝品產業銷售額.....	33
表 8	2000 年全球前 10 大化妝品廠商.....	35
表 9	台灣化妝品產業現況統計值.....	36
表 10	台灣主要生技/藥妝品廠商.....	38
表 11	植物萃取物之效用介紹.....	42
表 12	植物萃取物成分效用一覽表.....	43
表 13	台灣生技化妝品產業 SWOT 分析.....	45
表 14	台鹽實業產品範圍.....	48
表 15	台鹽近六年間營收與純益與重要事件和經營者在位期間對照.....	50
表 16	台鹽 2003~2005 各部門營收.....	51
表 17	台糖公司產品範圍及營業比重.....	53
表 18	台糖近六年間營收與純益與重要事件和經營者在位期間對照.....	55
表 19	台鹽研發成本比例.....	59
表 20	台鹽產品生技化妝品研發成果.....	59
表 21	台糖研發成本比例.....	61
表 22	2000~2004 年台糖研發人員佔整體員工數之比例.....	61
表 23	2003~2004 年，台糖生技化妝品的研發產品或技術改良項目.....	61
表 24	臺鹽生技化妝品產品一覽表.....	65
表 25	台鹽多寶產品.....	66
表 26	台鹽綠迷雅產品市價一覽表.....	67
表 27	多寶台鹽產品市價一覽表.....	68
表 28	台糖之生技化妝品產品細項及價格一覽表.....	71
表 29	台塑生醫化妝品產品有效成分.....	73
表 30	台塑生醫化妝品產品價格一覽表.....	73
表 31	萊雅集團之大事紀一覽表.....	79
表 32	萊雅集團歷任總裁在位期間與事蹟.....	80
表 33	2002 年全球化妝品主要業者，化妝產品佔總體營收比例.....	82
表 34	萊雅集團旗下品牌.....	83
表 35	萊雅 2005 年財務狀況.....	85
表 36	薇姿產品一覽表.....	87

表 37 薇姿產品定價一覽表.....	90
表 38 台鹽經營策略之優劣和比較.....	95
表 39 台糖經營策略之優劣和比較.....	96
表 40 台塑生醫經營策略之優劣和比較.....	97



圖目錄

圖 1 研究流程.....	3
圖 2 策略之層次.....	10
圖 3 企業政策與策略規劃模式流程.....	11
圖 4 Porter 三種一般性策略.....	11
圖 5 企業經營策略制定流程.....	13
圖 6 品牌形象構面圖.....	19
圖 7 產品生命週期.....	22
圖 8 產業競爭的五股作用力.....	27
圖 9 藥妝品的定位.....	31
圖 10 2001 年全球化妝品市場比例分佈.....	33
圖 11 化妝品明星素材變化情形.....	36
圖 12 台灣化妝品產業的市場分布.....	37
圖 13 台灣生技化妝品五力分析.....	46
圖 14 台鹽組織架構圖.....	49
圖 15 台糖公司組織圖.....	54
圖 16 多寶台鹽通路組織圖.....	69
圖 17 萊雅集團組織圖.....	82
圖 18 1993~2003 萊雅營業額成長率 vs. 全球化妝品市場成長率.....	85



一、緒論

化妝保養品產業擁有低污染、高附加價值的特點，也是一種非常注重形象與品牌的產業。由於社會經濟和國民水準的提升，化妝保養品已由奢侈品轉變成為日常生活必需品，而化妝保養品產業也結合生物科技和奈米科技的發展，由傳統產業，蛻變成精密化學工業。隨著高齡化社會的來臨，消費年齡層的下降，化妝保養品市場逐漸擴張，也對社會文化有著影響力。

1.1. 研究背景與動機

根據 Datamonitor 統計，1999 年全球藥妝品市場為 122 億美元，2003 年為 184 億美元，而以美國為最大市場，占 44%，其次為日本(17%)及德國(13%)。預估 2000 年~2006 年將以 11.5% 的年成長率成長，2006 年將達 261 億美元，根據美國高盛銀行預估全球化妝品產業正以每年 7% 速度成長，超出世界 GDP 兩倍之多；台灣平均年成長率為 4%，2003 年市場預估為 3 億美元，2006 年將達 3.6 億美元，商機無限。

目前政府已將化妝保養品產業列入行政院「挑戰 2008 國家發展重點計劃」產業高值化之推動重點產業，由政府推動國內化粧保養品工業發展、替代進口產品減少外匯支出，進而爭取全球市場。

一九九〇 年開始，美、日各國開始採用生物工程技術製造「生技化妝品」，將與人體自身結構相似且具有高度親和力的生物精華物質加入化妝品，主要強調「保養」功效，克服以往化妝品植物精華不易被人體吸收的缺點，其產品原料來自於動物、植物，以及微生物之生物萃取成分，或是含有促進肌膚生化反應成分的化妝品。化妝品製造業具有進入障礙低、研發投資低及附加價值高且商機無限，傳統產業於最近幾年紛紛加入化妝品市場，如台鹽綠迷雅(Lu-Miel)系列、台塑生醫芙堤(FORTE)系列、台糖的膠原蛋白等。

目前國內尚無與台灣生技化妝品產業相關的產業分析方面的論文或期刊，故著手進行本研究加以探討。

1.2. 研究目的

本研究先收集與整理文獻及相關資料，先針對全球及台灣之生技產業產業做分析，再整理全球最大的藥妝品廠商「薇姿」(VICHY) 的成功經營策略，與台灣三家生技化妝品公司，台鹽綠迷雅(Lu-Miel)系列、台塑生醫芙堤(FORTE)系列以及台糖的詩丹雅蘭和卡莎特系列的經營策略及方向做一對照及比較。

本研究將深入探討薇姿的經營策略成功因素，以及台灣生技化妝品在全球市場的競爭優勢和弱勢，並期待能對台灣生技化妝品產業未來的經營策略方向有所建議。

1.3. 研究方法

本研究以個案研究法為主軸，個案研究法適合深入研究一個或少數幾個特定個案，屬於質化研究的一種，其特點包括：

1. 研究對象少；
2. 毋需實驗與操作；
3. 探索深入性；
4. 適合知識形成過程中的探索、分類或是形成假說的階段；
5. 研究者的整合能力重要性；
6. 適合研究「為什麼」及「如何」的問題。

個案研究亦可配合其他質化或量化研究，以解釋及說明複雜的特定問題，故本研究除了文獻分析法之外，將配合專家訪談法，以對台灣藥妝品產業分析及研究。

1.4. 研究對象及範圍

本研究個案為台灣三家生技化妝品公司，台鹽綠迷雅(Lu-Miel)系列、台塑生醫芙堤(FORTE)系列以及台糖的膠原蛋白產品為研究對象，選擇這三家公司的目的分別為台鹽綠迷雅先前曾創下銷售佳績，但近期營收已逐漸降低；台塑生醫上市 FORTE 後銷售一直維持成長，但還缺臨門一腳使 FORTE 大鳴大放；台糖所推出的生技化妝品皆叫好不叫座，本研究將由這三家公司的經營策略面切入，探討造成經營績效之背後原因。主要研究方法為次級資料收集及整理。另外也將針對全球最大的薇姿(VICHY)藥妝產品做分析及對照；並利用產業分析的方法，針對台灣生技化妝品產業進行分析及研究。

1.5. 研究流程與章節結構

1.5.1. 研究流程

本研究針對全球及台灣藥妝品業進行相關資料的收集及整理，並利用產業分析的模式進行分析及研究。再針對薇茲(VICHY)與台鹽綠迷雅(Lu-Miel)系列、台塑生醫芙堤(FORTE)系列以及台糖的膠原蛋白產品進行相關資料的收集及整理比較，更進一步探討台灣生技化妝品在全球藥妝品產業中的未來展望。詳細流程如圖 1 所示。

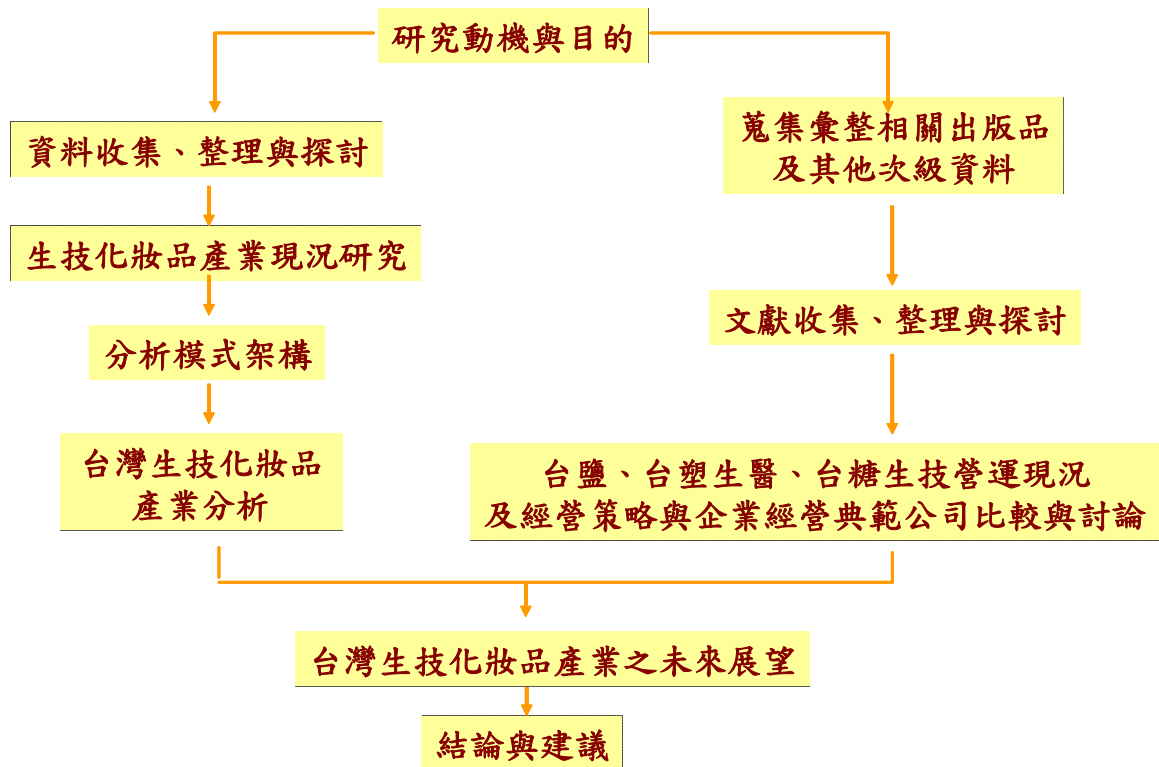


圖 1 研究流程

1.5.2 研究章節架構

一、緒論

闡述本研究之研究背景與動機、研究目的、研究方法、研究對象與範圍以及研究流程(見圖 1)及章節架構。

二、文獻探討

回顧及整理與本研究相關之文獻，以相關理論文獻和研究架構的文獻為主，包括：企業經營策略及產業分析。

三、生技化妝品產業介紹及產業分析

首先定義藥妝品和生技化妝品以及介紹其歷史演進；再者說明產業概況，包括：全球化妝品、藥妝品和生技類化妝品之膠原蛋白的市場規模和未來趨勢。最後，將資料收集後所歸納的結果以產業分析的模式對生技化妝品產業加以分析和討論。

四、個案公司經營策略之探討與比較

以全球最大之藥妝品品牌薇姿(VICHY)為企業經營典範個案，對台灣三家跨足生技化妝品的公司，台鹽生技、台塑生醫以及台糖生技之經營策略做一

比較及討論。內容包括：經營者價值觀、企業文化、與經營策略之比較。

五、 結論與建議

本章將就前幾章的內容做彙整，以研究成果對台灣生技化妝品產業提出建議。此外，將說明本研究之研究限制，作為將來欲繼續從事相關研究者的參考。



二、 文獻探討

因尚無期刊與論文對生技化妝品產業做產業分析，故本研究先收集與產業分析相關文獻，再做整理及比較。再對經營策略的文獻做整理，待第四章時分析及探討個案之經營策略。

2.1 策略的涵義

在此節中將先介紹策略的定義和基本概念和策略之分類。

2.1.1 策略的定義和基本概念

關於策略的定義，不同時期有不同學者提出其看法，以下依照提出先後順序說明：

Chandler (1962)提出，策略決定企業基本長期目標，以及完成這些目標所採取的行動或資源分配。

Ansoff (1965) 提出，策略是提供企業營運方向的廣泛概念，並進而擬定引導企業尋求機會的特定方針。

Glueck (1976)提出，策略是為了確保企業能達成其基本目標而設計的，具一致性、廣泛性和整體性的計畫。

McNichosl (1977)提出，策略是企業運用技術和資源，在最有利的情形下達成基本目標的一種科學和藝術。

Schendel & Hofer (1978)主張策略是企業基本標的與目標，以及為達成其標的及目標所選擇的主要行動方案，以及組織間資源分配之主要型態。

Porter (1980)則認為策略是企業為了在產業中取得有利位置，所採取之攻擊或防禦性行動。

Quinn (1980)提出，策略是結合組織主要目標、政策及行動的模式或計畫。

許士軍(民 70)定義策略是為了達成特定目標所採取之手段，以對重大資源分配為表現。

Pearce & Robison(1988)定義策略需企業高層參與，產生對大量資源配置與各事業部及功能部門之重大影響，且具未來導向，需考慮外在環境影響企業長期績效。

Venkatraman (1986)提出，策略包含攻擊、分析、防禦、風險評估與創新所組成之內涵。

Ansoff & McDonnell(1990)認為策略是指引組織行為的一套決策規則，包含組織目標、事業策略、組織觀念及營運政策。

David (1993)認為策略是一種藝術與科學，可形成執行與評估可達成組織目標的跨功能決策。

Hickman(1993)認為策略能預測顧客需求以競爭者的行動，並發揮企業優勢。

司徒達賢 (1995)認為策略為「與企業生存空間、生存方式有關之決策；指導功能性政策之取向；並建立在相對競爭優勢上；維持與外界資源平衡及不平衡關係；是

對資源與行動之長期承諾，落實執行是其必要條件」。

Collis & Montgomery (1997)認為，策略是決定公司目標並找出達成目標之主要政策，以及定義公司之業務範圍之決策。

Hill & Jones (1998)認為策略是管理者為達成組織目標所採行之特定型態之決策與行動。

吳思華 (2000)認為，策略是評估並界定企業的生存利基，建立企業之競爭優勢，達成企業目標之一系列重大活動，形成內部資源分配之指導原則。

Mintzberg (2003)，認為策略是對未來的計劃也是來自過去的模式。他提出之策略的 5P: Plan (計劃)是預先決定的行動方向、Ploy (計謀)是直接的競爭行為、Pattern (模式)是來自過去經驗累積的一種行動及一致性的行為、Position (定位)是定義組織的位置及所在之環境，而 Perspective (觀點)包含選擇定位對世界根深蒂固的理解，這 5P 的是競爭的且具有互補關係。

綜合以上學者對策略之定義，可知策略是一種決策，決定企業生存之行動，需依照外界環境和組織內部特性做調整，並且是一種動態的決策過程需依照外界環境之變動而有所改變，這些可以變動的策略包括上述之計畫和定位；而觀點則是很難改變的，是一種組織內根深蒂固的觀念。將學者所述有關策略的基本概念以策略之定義、功能、目的、條件和內涵做一整理於表 1。

表 1 策略之基本概念

分類	內容	學者(年份)
策略定義	達成目標的行動或資源分配	Chandler (1962)
	具一致性、廣泛性和整體性的計畫	Glueck(1976)
	企業基本標的與目標、行動方案以及組織間資源分配	Schendel & Hofer (1979)
	結合組織主要目標、政策及行動的模式或計畫	Quinn (1980)
	為了達成特定目標所採取之手段	許士軍(民 70)
	策略是指引組織行為的一套決策規則	Ansoff & McDonnell (1990)
	與企業生存空間、生存方式有關之決策；指導功能性政策之取向	司徒達賢(1995)
	與企業生存空間、生存方式有關之決策，決定公司目標並找出達成目標之主要政策，以及定義公司之業務範圍之決策	Collis& Montgomery (1997)
策略是管理者為達成組織目標所採行之特定型態之決策與行動	Hill & Jones(1998)	

表 1 策略之基本概念(續)

分類	內容	學者(年份)
策略的功能	決定企業基本長期目標	Chandler (1962)
	提供企業營運方向的概念，並引導企業尋求機會	Ansoff (1965)
	幫助企業達成基本目標	Glueck(1976)
	運用技術和資源，在最有利的情形下達成基本目標	McNichosl(1977)
	產生對大量資源配置與各事業部及功能部門之重大影響	Pearce & Robison(1982)
	可形成執行與評估可達成組織目標的跨功能決策	David(1993)
	能預測顧客需求以競爭者的行動，並發揮企業優勢	Hickman(1993)
	評估並界定企業的生存利基；建立企業競爭優勢；達成企業目標；資源分配	吳思華(2000)
策略的目的	達成組織目標	Quinn(1980), Schendel & Hofer(1979), 許士軍(1981), Hill & Jones(1998), 吳思華(2000)
	企業為了在產業中取得有利位置	Porter(1980)
條件	需考慮外在環境影響	Pearce & Robison(1982)
	建立在相對競爭優勢上；落實執行	司徒達賢(1995)
策略的內涵	包含攻擊、分析、防禦、風險評估與創新	Venkatraman (1989)
	包含組織目標、事業策略、組織觀念及營運政策	Ansoff & McDonnell(1990)
	策略 5P：Plan (計劃), Ploy (計謀), Pattern (模式), Position (定位), Perspective (觀點)	Mintzberg(2003)

資料來源：本研究整理

事實上沒有一個最好的途徑去制定策略，必需依照企業本身的環境及內部情形而調整最有效的策略則是結合經過深思熟慮的策略以及有彈性的控制和組織學習 (Mintzberg, 2003)。

2.1.2 策略之分類

以下分述兩位學者對於策略的分類：

Porter(1985)提出企業面對產業五種競爭作用力時可採用的三個競爭策略：

1. 低成本策略：此策略需利用規模經濟或成本優勢，除了使設備達到最有效率之規模外，亦須依經驗降低成本。雖然企業可憑低成本造成進入障礙，但對於品質及服務等亦不可忽略。
2. 差異化策略：也就是提供顧客其他競爭對手無法提供之產品或服務，差異化策略可施行於設計或品牌形象、科技的運用、特色、客戶服務及通路上。
3. 集中化策略：也就是集中焦點於特定目標客戶群、產品線或地域市場。

David A. Aker(1986)則將策略分為：

1. 差異化策略：包括原料成分、產品、服務、品質、品牌、產品特性、創新與市場區隔之差異化。
2. 集中化：包括市場區隔、產品線、segment、顧客層、價值活動之集中化。
3. 低成本：包括材料來源、產品生產、產品設計、產品創新、地點優勢、行銷通路及經驗曲線之低成本。
4. 綜效：結合所有事業單位或部門之價值活動建立核心競爭力，使企業可投入最少之成本而得以最有效率的方法提高顧客價值，進而增加銷售額。
5. 搶先機：也就是比競爭對手更早洞燭先機，取得競爭優勢，包括供應系統、產品創新、生產系統、市場行銷及配銷通路等先機。

2.2 策略層級

關於策略層級之敘述，不同學者提出之看法分述如下：

Ansoff(1965)提出三種策略層級：

1. 策略性決策(Strategic Decision)：
主要探討企業產品組合與市場選擇，使資源運用與環境作密切配合。
2. 行政性決策(Administration Decision)：
探討企業所有資源之整合，使經營績效之潛能極大化。
3. 作業性決策(Operating Decision)：
促進企業資源轉換程式之效率極大化的決策稱之。

Hofer & Schendel(1978)提出，就企業而言，依照組織層級的不同可分為三個層級：

1. 公司層級策略 (Corporate Strategy)：
為考慮應選擇進入哪些事業領域，以達到組織獲利極大化之目標。須同時考慮以何種方式進入相關之事業領域，包括垂直整合、多角化或策略聯盟等。

2. 事業層級策略 (Business Strategy) :

即企業本身欲獲得競爭優勢須如何在市場上定位，以及在不同產業中可使用之定位策略。

3. 功能層級策略 (Functional Strategy) :

主要為在事業層級策略之導引下，如何改善公司之製造、行銷、物料管理、研究發展及人力資源等功能性策略，以達到卓越之效率、品質、創新及顧客良好回應。

Sawyer (1980)則認為三種策略層級為：

1. 公司策略(Company Strategy) :

考慮企業整體，而為企業機構的整體計畫的一種推動指向。

2. 事業策略(Business Strategy) :

以朝向企業機構事業目標為目的的策略。

3. 產品策略(Product Strategy) :

在於達成企業機構之產品目標，所能獲致高低，每受此產品策略的達成目標程度所限。

Glenn & Arvind (1989)將策略分為四個層級：

1. 社會策略(Societal Strategies) :

考慮組織在社會中的角色，即分析組織和外界環境之關係。

2. 企業策略(Corporate Strategies) :

考慮組織目前所處事業以及該進入的事業為何、如何管理組織運作等

3. 經營策略(Business Strategies) :

考慮組織之運作如何在特定產業內達到競爭優勢，為企業策略之一環

4. 功能策略(Functional Strategies) :

對各個功能領域制定之策略，亦為企業策略之一環

Hill & Jones (1992)提出策略之三個層級為：

1. 整體企業策略(Corporate Strategy) :

企業應進入何種產業，並決定事業投資組合，以及每一事業在組織中的角色為何。

2. 事業策略(Business Strategy) :

在多角化的公司中，事業策略之目標應為達成公司整體策略。

3. 功能策略(Functional Strategy) :

探討如何將資源之生產力效率極大化，可區分為行銷、生產、財務及研發策略。

司徒達賢 (2001)則提出三種之策略層級：

1. 網絡定位策略(Networking Strategy) :

探討在企業網絡中，生存及建立競爭優勢的策略。

2. 總體策略(Corporate Strategy) :

主要探討一多角化企業之事業單位間，應如何分配資源、共同為企業創造競爭優勢或達成綜效，以及和原先企業之特色和政策需求相互配合，以選擇進入新產業或新事業之策略。

3. 事業策略(Business Strategy)：

考慮企業經營領域觸手僅達單一產業時，生存和發展之策略，以及多角化企業每一事業部門制定策略時，所應遵守之架構。

綜合學者所述策略層級，依照層級由高至低排列，大致可分為：

1. 公司層級策略(Corporate-level)：為一企業或公司之最高指導原則，通常由高階主管所訂定之，內容包括產業定位、長期發展策略、整體資源分配等。
2. 事業層級策略(Business-level)：依照公司層級策略之方向，組織內中階主管所應考慮之如何分配擁有之資源。
3. 功能性層級策略(Functional-level)：根據事業層級策略，功能性單位主管應思索之策略。

若以策略之層次高低來看可以圖 2 表示：

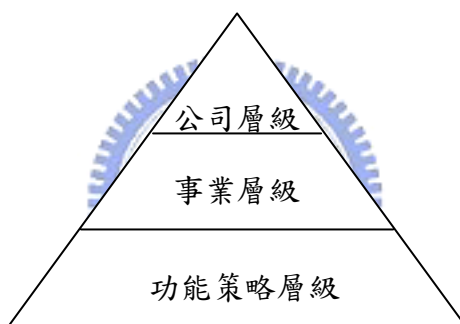


圖 2 策略之層次

資料來源：本研究整理

本研究將以此三個經營層次，對生技化妝品公司之經營策略逐一分析。先以產業分析之模式分析產業內外部環境、發展方向及資源分配；再針對生技化妝品相關事業部研究其在策略上之運作及如何配合公司整體策略；最後對生技化妝品相關事業部之功能性策略方面做分析。

2.3 經營策略形成過程

前兩節先分別介紹策略之定義及策略之層級，本節將探討的是經營策略形成之過程，更將於其後的章節應用之。過去學者對經營策略形成過程之看法如下：

William (1976)提出，企業政策與策略規劃模式之流程，如圖 3：

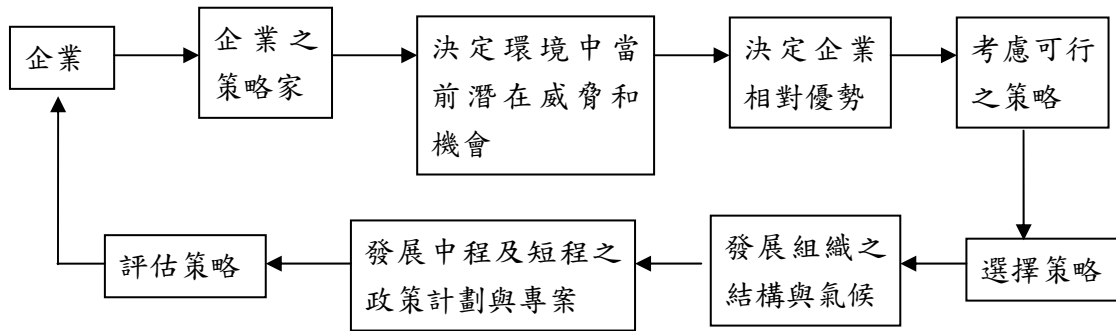


圖 3 企業政策與策略規劃模式流程

資料來源：司徒達賢譯(民 71)

Porter(1985)在「競爭優勢」一書中提到三種一般性策略，分別為成本領導、差異化及集中化，其中集中化可再細分為集中成本化及集中差異化策略。因為競爭優勢是策略的核心，企業之競爭優勢和競爭範疇不同則使用策略便不同。圖 4 即將競爭優勢、競爭範疇及一般策略使用之間的關係說明。

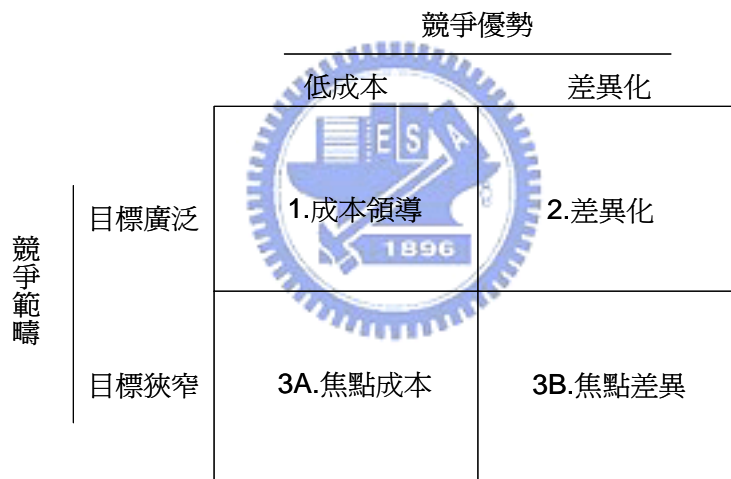


圖 4 Porter 三種一般性策略

資料來源：李明軒/邱如美譯(民 88)

1. 成本領導：

企業欲成為該產業中，成本最低之製造商時，所採行之策略。企業經營範疇大小對企業成本優勢有極高之關連性。形成成本優勢因產業不同，而有所區別，一般來說可經由規模經濟(Economics of scale)、技術專利、優先取得原料等因素產生成本優勢。成本領導者須在差異化上與競爭者得以抗衡之情況下，才能取得相對優勢。但成本領導策略之採行之前提為必須成為產業中唯一的成本領導者，需先發制人。雖然以此種策略可獲得最大之獲利能力，但在產能規模建立不易之一般產業，只需再最低成本算起為前四分之一的企業，通常也能回收高於產業平均之利潤。

2. 差異化：

企業需在產業中客戶廣泛關心的領域中，和其他競爭對手有明顯不同，也就是產品具獨特性，可因此以較優之價格銷售產品。同樣地，不同產業所能運用差異化策略之內涵也不同，例如在產品、運送系統、市場行銷手法、及其他經營因素方面之差異化。使用差異化策略之企業，若能使產品溢價(Price Premium)程度大於差異化成本，且須在成本上與競爭者得以抗衡之情況下，才能取得相對優勢，即能回收高於產業平均之利潤。

3. 焦點化：

焦點化是指企業在產業中某一狹窄之競爭範疇內，深耕茁壯之策略。若採行此策略，須先選擇產業內一個或數個產業區段，並依照此區段特性制定取得優勢之策略，在此深耕。有兩種形式焦點化策略，一為「焦點成本」，即企業在特定產業區段中追求成本優勢；另一者為「焦點差異」，即企業在特定產業區段中追求差異化之優勢。但焦點化策略之區段範圍不能太小，否則利潤將達不到產業平均之水準以上。

此三種策略可能會互相衝突，所以企業並不能全都採行，只能擇一。例如差異化會提高成本即不符合成本領導之策略。但施行成本領導仍可達但差異化之目的，例如發展效率更高之作業方式等方法，即可降低成本並達到差異化目的。故企業需選擇最適合本身之策略，並對此策略建立競爭障礙，並不斷投資以改善本身競爭位置，才能持續擁有競爭優勢。表 2 說明一般性策略將會產生的風險。

表 2 一般性策略的風險

成本領導的風險	差異化的風險	焦點化的風險
成本領導地位無法維持 <ul style="list-style-type: none"> • 競爭者模仿 • 技術變革 • 成本領導的其他基礎遭受侵蝕 	差異化無法維持 <ul style="list-style-type: none"> • 競爭者模仿 • 形成差異的因素對顧客的重要性降低 	競爭者模仿焦點化策略 <ul style="list-style-type: none"> • 目標區段失去結構上的吸引力 • 結構被侵蝕 • 需求消失
產品的相似性無法維持	成本的相似性無法維持	廣泛目標的競爭者進佔該區段 <ul style="list-style-type: none"> • 該區段與其他區段的差異縮小 • 生產多種產品的優勢提升
焦點成本廠商在產業區段中達到更低的成本	焦點差異廠商在產業區段中建立更大的差異	新的焦點化廠商進一部細分產業區段

資料來源：李明軒，邱如美譯(民 88)

Porter 提出之競爭策略制定之流程如下：

1. 企業現在正在做什麼？

(1)辨認企業目前外顯或內隱策略為何？

- (2)與現行政策配合的情形下，公司相對地位、長處、弱點、競爭對手及產業趨勢應之假設應為何？
2. 當前環境有何狀況發生？
 - (1)產業分析：競爭成敗關鍵因素及所面臨之機會及威脅為何？
 - (2)競爭者分析：現存或潛在競爭者之優勢及劣勢及預測其未來行動
 - (3)社會分析：政府政策與社會、政治因素所帶來之機會及威脅
 - (4)優勢與劣勢分析：根據競爭者分析結果，企業本身有何相對優勢？
 3. 企業現在應該做什麼？
 - (1)測定現行策略施行假設與當前環境分析之異同
 - (2)上述分析產生哪些供選擇之策略選項
 - (3)哪種策略選項是公司面臨外界威脅及機會之最佳解？

Glenn & Arvind(1989)所提出之競爭策略制定之流程如下：

1. 先以 SWOT 分析組織內部優劣勢及外部機會及威脅
2. 思考組織使命、哲學與政策
3. 決定策略之目標及執行、控制策略

司徒達賢(民 94)所提出之競爭策略制定之流程如下：

1. 檢討企業目前情勢
2. 規劃組織未來方向
3. 為何制定此未來方向
4. 現行策略應如何與未來方向搭配



綜合眾學者之看法，整理出本研究將會經營策略之流程，如圖 5 所示，之後章節也將會針對此流程之內涵逐一說明。

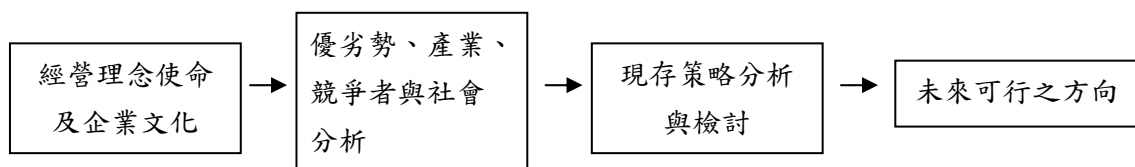


圖 5 企業經營策略制定流程

資料來源：本研究整理

2.4 重點經營策略相關文獻探討

在化妝品產業中，全球六大集團：萊雅(L'Oreal)、聯合利華、寶齡、雅詩蘭黛、

資生堂和雅芳，市場佔有率即達 50% 以上。而這些企業都擁有資源支援全球化及研發能力。對化妝保養品產業來說研發及品牌行銷能力是最大成本開銷來源，也是競爭優勢之來源 (何琦瑜，2005)。但台灣廠商在這兩方面能力都還有待加強，再加上上一節中提到綜合各學者對經營策略制定流程之內涵，本研究將針對的重點經營策略包括：經營理念、使命及企業文化、功能性策略及全球化策略，功能性策略則包括創新研發策略、企業形象策略、顧客導向策略、行銷策略。

2.4.1 經營理念與企業文化

組織文化會受到創立者和經營者的價值觀影響。企業文化的作用為塑造組織願景、凝聚群體共識、整合團隊資源，經由企業文化之驅動，可激發人的價值創造力，進一步發展成組織核心能力，最後外顯為企業的持續性競爭優勢(王文貴，2001)。自 1970 年代開始，學者開始進行對企業文化方面的研究，各個學者對企業文化的定義均不同，整理如下：

Ouchi (1981)定義企業文化為一公司之價值觀，此價值觀成為員工活動、意見和行為之典範。

Schwartz & Davis(1981)提出，企業文化是組織成員共同分享之期望與信仰，藉此產生一套決定組織成員行為的規範。

Peters & Waterman(1982)認為，企業文化是所有員工共同遵守的價值觀念，是大家都願意接受的行事法則。

Pettigrew(1983)定義企業文化為組織成員共同的感受，於日常生活中以符號、意識形態、語言、信念、禮俗、迷思等方式充斥。

Denison(1984)認為，組織文化是一套價值、信念和行為模式，是建立組織的核心。

Tunstall(1985)定義企業文化為共同的價值觀、行為模式、習俗、象徵、態度及處理事務規範之綜合體，與其他公司不同之處。

Wilkins(1988)提出，企業文化是社會學上學得的共同知識，具體表現在一些特定性和一般性組織相關結構上。

Robbins(1990)定義企業文化為組織內相當一致之知覺，具有相同的特徵，能區別出不同組織間的相異之處，並整合個人、團體與組織系統的變項。

Boterill(1990)認為，組織文化是人們遵從與涵蓋的一系列規範與價值，包括價值、報償、生涯發展、忠誠度、權力、參與、領導、溝通及創新。

河野豐弘(1990)提出，企業文化是企業成員共有的價值觀、想法、意見決策方式及共同的行為模式，也是企業風氣、型態、氣質、精神的總稱。

Zammuto & O'connor(1992)定義企業文化是建立在組織成員共同價值觀與信仰上，而組織結構即反應個別企業文化長期特有的價值觀。

司徒達賢(1997)亦認為企業文化是組織成員所分享的一些重要價值觀念，會影響員工在組織內的行為及決策方向。

企業文化並不是一種成文的規定，但是由學者為它所做的定義可知企業文化的存

在是必要的，本研究認為企業文化一開始和創立者和經營者的價值觀很有關係，但是隨著組織擴張，成員的意識形態和行為等也會併入企業文化中，以原先的架構為基礎，逐漸豐富，最後形成一組織和他人有所區別的特色。

Mintzberg(2003)，提到組織的基本要素包括，作業核心(Operating Core)、策略層峰(Strategic Apex)、中階主管(Middle Line)、技術官僚(technostructure)、支援幕僚(Support Staff)以及組織的意識型態或組織文化(Ideology)；而組織文化是由組織的傳統和信念所組成，這些傳統和信念會有別於其他的組織，為組織注入生命。

Jennifer(2003)認為企業文化可以幫助釐清事件的優先順序，讓員工自動願意幫助彼此而不需花上成本監督，也可以讓顧客區別企業與競爭者之間的相異處，人力資源上也須共同協助企業文化的維持，以維持其一致性。

很多人認為企業文化的定義是模糊不清的，和公司表現上沒有直接相關，但對顧客來說其實是顯而易見的(Jerry, 2003)。組織文化對組織的表現影響很大，從領導效能、策略、經理人到所有功能運作都受到企業文化的影響。

Mark(2003)更認為對公司信念與價值觀有更深層的瞭解，可協助公司建立特有的企業文化。價值觀區分成兩種，一種是極為穩定的核心價值，另一種是用來管理實際決策過程的營運價值觀。如果兩者能相輔相成將能提高公司表現，以及帶給員工承諾。

2.4.2 功能性策略



1. 創新研發策略：

對化妝品產業來說，消費者的需求不斷求新求變，研發是企業取得競爭優勢的方式之一，而研發除了指基礎研究之外，另外還有技術上的創新及管理。

Richard(2002)認為公司的技術選擇和策略密不可分，公司前進方向會影響研發想法，而研發能力也會影響公司未來走向。

P K Jagersma(2003)認為一公司若能執行以下十個策略，則創新可幫助公司邁向成功：1.設定具創意的願景，設定遠景需考慮資源和機會，而由夢想來驅動。2.發展及管理優越的創新過程，藉此達到最低成本、最高品質和最快速度之要求。

3.利用公司文化和創新精神，將創新組織化。4.留意產業標竿企業的作法。5.由上而下激勵創意，在上位者要有琢磨新想法和概念之能力，且作出適當決策。6.發展商業化技巧，即考慮成本效益。7.顧客導向，以提升顧客價值為重心，而非只著重技術創新。8.組織團隊運作，透過團隊力量激發更多創意。9.須對創新產生熱情與著迷。10.對改變具熱誠的企業才能接受新的創意。

2. 企業形象策略

企業形象和企業文化一樣，都是一種無形的概念，而且也是對消費者來說可區別企業之間分別的一種方式。首先談到的是企業形象及其重要性，再來談到的是更細

微的品牌形象及其重要性。

(1)企業形象及其重要性

Bayton(1959)指出，顧客常會以擬人化的方式說明依企業的特色，這些特色綜合起來即為顧客心中的企業形象。

高希均(民 74)將企業形象分成三個構面，分別為：

- 1.經濟面：企業在競爭的環境中想獲利，須靠管理、創新、產品及顧客服務。
- 2.社會面：企業須能承擔社會責任。
- 3.人性面：企業須能同時滿足內外部顧客之需求。

Dowling(1988)認為企業形象是消費者藉由對企業的瞭解、描述、記憶而產生的一組信念、情感或形象。

座間平治(1990)指出企業形象構成要素為下列六項：規模形象、技術形象、靜態形象、動態形象、感性形象及信賴形象。

(2)品牌形象及其重要性

Topalian(1984)認為對現代組織來說，從事行銷活動前，必須先確認公司想要被認定為什麼，以及它們的堅持為何。即藉著產品、服務以及無形的組織經營方式和目標來建立公司的「身分認同」。身分認同最終會轉換為形象，由形象出發，再接續安排經營活動的一致性。

Park, et. al(1986)指出，品牌形象對於銷售有直接的影響力，並對產品生命週期策略(Product Life Cycle)和銷售之間的關係具調節性影響。

Biel(1991)在「轉化品牌形象為權益」中提出，品牌形象是建立品牌權益的重要因素，而品牌權益是來自於形象的累積。

Dodds, et. al(1991)指出品牌形象可代表整個產品的所有資訊，品牌形象越好，消費者對其總體評價也越高，知覺品質也越好。

Richardson,et. al(1994)則認為品牌形象通常被消費者當作評價產品品質的外部線索，消費者會利用產品的品牌形象來推論或維持對產品的知覺品質，同時品牌形象亦可代表整個產品的所有資訊。

David,et. al(2000)認為品牌形象包括，1.公司形象與標誌；2.行銷活動及產品設計；3.你所表達出來的“聲音”。品牌的一致性必須延伸至其他細節，甚至是販賣空間或網站等設計方面。

綜合以上學者所述，可知企業建立形象之重要性，建立之後還需要產品及服務等後續努力維持，而品牌形象越好可增加品質知覺並降低知覺風險，進而增加銷售量。

而在品牌形象的定義方面，整理學者之論述如下：

Dobni & Zeithaml (1990) 將品牌形象解釋為消費者對某品牌所持有的知覺概念，主要是經由消費者理性或情緒性的詮釋，所建立主觀和知覺的現象。

Aaker(1991) 將品牌形象定義為品牌聯想的組合(A Set of Associations)。

Keller(1993) 認為品牌形象是「存在消費者記憶中持有的品牌聯想所反映出來的品牌相關感知」，品牌聯想是人們記憶中品牌節(Brand Node)與資訊節 (Informational Node)相連結而成，對消費者而言具有某些品牌意義。

Biel(1993) 定義品牌形象是與品牌名稱相連結的品牌聯想與屬性的總集合。

Kotler(1997) 認為品牌形象是消費者根據每一屬性對每個品牌發展出來的品牌信念(brief)，對某一特定品牌所持有的信念組合；消費者可能會因個人經驗、選擇性認知、選擇性扭曲、選擇性記憶的效果而對某一品牌信念不同，並用以區別不同賣方與競爭者的產品與服務。

Kirmanian & Zeithmal(1993) 認為品牌形象是用來表達消費者對產品實質上內在和外屬性的詮釋(認知、感覺)；而品牌形象由知覺品質、品牌態度、知覺價值、感覺、品牌聯想及廣告態度五項要素所組成。

Randall(1997) 認為存在於消費者心目中的對該品牌所有接收到的訊息總和即為品牌形象。訊息來源包括經驗、口碑、廣告、包裝、服務等；這些訊息會因選擇性認知、過去的信念、社會標準和遺忘而有所改變。

本研究主題為生技化妝品產業，在葉香麟(2002)，「品牌形象、品牌關係與知覺品質關係之研究-以美白化妝品業為例」的論文中提到，塑造產品形象時，應以強調功能性品牌形象為主，象徵性或經驗性品牌形象為輔，如同密友、朋友、夫妻與親人一般，進而產生更易為消費者認同的可靠/耐久性、一致/可服務性的知覺品質，而消費者會重覆購買機率也會提升。



(3)企業形象對顧客購買行為的影響

Shapiro(1983) 認為企業形象會透過不同傳達方式至民眾心中，這會影響消費者購買產品或服務前的認知心理。不同品牌或廠商之產品或服務帶給消費者不同的利益時，企業形象在消費者作購買決策時的重要性也相對增加。

Robertson & Gatignon(1986) 指出，企業形象是提供產品或服務的象徵，可促進消費者對某特定企業產品或服務的認識，以降低下購買決策時的不確定性。

(4)品牌形象對顧客購買行為的影響

Park,et. al(1986) 依不同消費者利益，將品牌概念形象(Brand Concept-image, BCM)分成三類：

1.功能性(Functional)：

強調解決消費者因消費行為所產生的相關問題，如解決現存問題、預防潛在問題、消除衝突矛盾、改變挫敗的現況，此類產品通常用以解決消費者外部衍生的消費需求。

2.象徵性(Symbolic)：

強調滿足消費者之內在需求，如提升自我價值、角色定位、融入群體、自我認同

等，此類產品用以連結個人與特定群體、角色或自我形象。

3.經驗性(Experiential)：

強調滿足消費者渴望產品提供知覺上的樂趣、多樣化及認知上刺激的需求，此類產品用以滿足消費者內在追求刺激和多樣化的需求。

這三類產品帶給消費者不同的利益，但許多品牌將此三種混合將會使品牌難以定位及管理，且造成消費者辨識上的困難度。

Biel (1992) 認為品牌形象為當消費者看到品牌名稱時，即會產生的一組屬性及聯想，而品牌形象是由企業形象、產品形象和使用者的形象組合而成。這三種形象可再細分為兩種聯想類型，實質感受及功能性屬性的認知，以及柔性或感性的屬性。如表 3 所示：

表 3 Biel 品牌形象與聯想類型

聯想類型 品牌形象分類	實質感受及功能性認知	柔性或感性認知
企業形象	服務、技術	個性、領導、特色
產品形象	服務、技術	生活型態、個性
使用者形象	職業、年齡	生活型態、個性

資料來源：本研究整理

Keller(1993) 認為品牌聯想是人們記憶中品牌節 (Brand Node) 與資訊節 (Informational Node) 相連結而成，對消費者而言具有某些品牌意義。將品牌形象再細分為品牌聯想之四種構面，如圖 6 所示，內容分述如下：

- (1) 品牌聯想的型態：對該品牌印象之屬性、利益及態度。
- (2) 品牌聯想的偏好：偏好度可反映行銷組合是否成功，若能使消費者產生對品牌正面的態度，可使整體品牌評價提高，創造品牌偏好。
- (3) 品牌聯想強度：與資訊無何進入記憶中編碼以及如何被存取有關，聯想強度越高的品牌，被消費者回想到的機率也越大。
- (4) 品牌聯想獨特性：此獨特性可使品牌擁有不被模仿的競爭優勢及獨特的地位。

品牌聯想類型可分為屬性(分為“與產品有關”及“與產品無關”兩類)、利益(分為功能性、經驗性及象徵性三種)及態度三個部份。

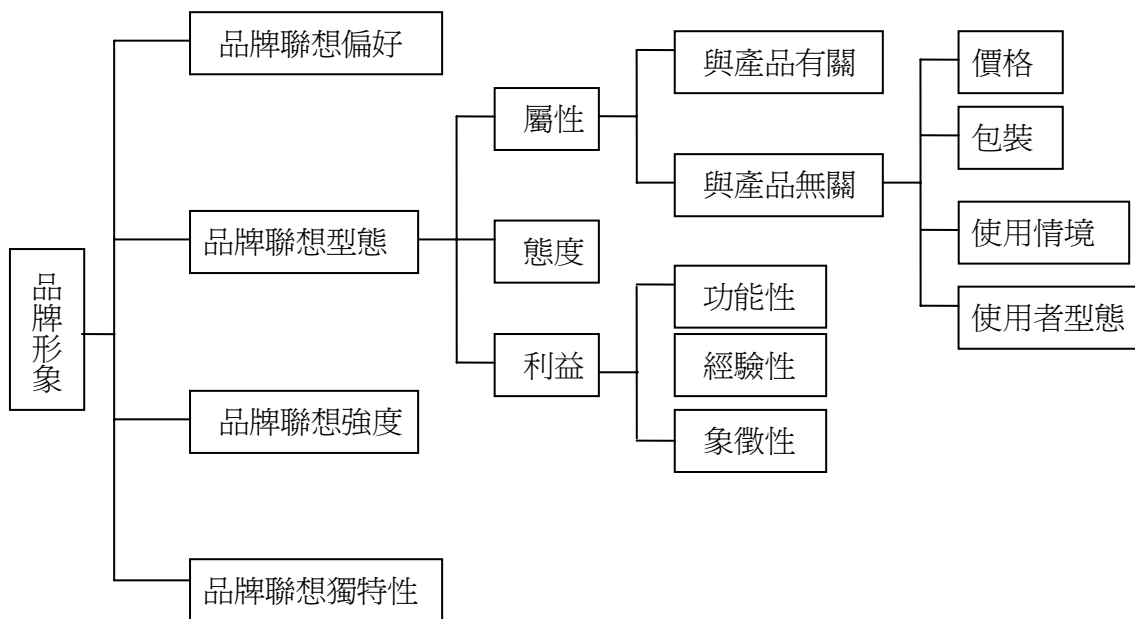


圖 6 品牌形象構面圖

資料來源：Keller (1993)

(1) 屬性(attributes)：指產品或服務的描述性特色或特徵。可依照與產品或服務成果之關係區分為“與產品有關”及“與產品無關”兩類。

- a. 與產品有關的屬性(Product-related Attributes)：可定義為消費者尋求此產品之功能的必要要素。
- b. 與產品無關的屬性(Non-product-related Attributes)：購買產品或服務之外部觀點，和產品績效或服務功能無直接相關者，包括價格、包裝、使用情境(在何種情境及地點時會使用此產品或服務)及使用者形象(何種類型的人會使用此產品或服務)之觀點。

(2) 利益(Benefits)：即消費者對此產品將會為他們帶來的個人價值。包括功能性利益、經驗性利益和象徵性利益。

- a. 功能性利益(Functional Benefits)：指消費產品或服務之內在利益，和產品屬性有一致性，且滿足消費者之基本動機，如生理及安全需求，且牽涉到解決和迴避問題的欲望。
- b. 經驗性利益(Experiential Benefits)：使用產品或服務時的感受可滿足經驗性的需求，亦和產品屬性有一致性，如感官的享受、多樣化和認知的刺激。
- c. 象徵性利益(Symbolic Benefits)：為消費產品或服務的外在利益，和產品屬性無一致性，但和社會認同、個人表現和外在導向的自尊潛在需求有關。消費者較重視該產品品牌之聲望、排他性和時尚性等特性。

(3) 品牌態度(Brand Attitudes)：品牌態度為消費者對該品牌之整體評價，是形成消費者行為的基礎，品牌態度與產品有關之屬性、功能性、經驗性利益相關，以及與產品無關之屬性、象徵性利益相關。

3. 顧客導向策略

(1)顧客導向定義

Kotler(1980)認為顧客導向銷售可視為將行銷觀念應用在第一線銷售人員與顧客互動的層次，及以一整合且涵蓋全公司的方法，將公司所有活動導向為提供顧客滿意，並建立彼此間皆有益的長期關係。由此可知，第一線銷售人員是否具有顧客導向的觀念是很重要的，因為他們直接和顧客做面對面的接觸，而高度顧客導向的服務人員所表現出來的服務行為能提高顧客滿意(Dunlap,et. al，1988)，同時顧客導向的服務行為將有助組織發展與顧客間長遠的良好關係。

Saxe & Weitz(1982)定義顧客導向為，銷售人員對企業推廣和參與活動目標的知覺，所對應到企業應提供之服務品質和達成之顧客滿意度。

Deshpande et al. (1993)認為公司應不僅要了解顧客實際和潛在需求的資訊，更應將顧客導向深植為企業中的共享價值和信念。

Rohit et al.(1993)將顧客導向定義為，將顧客利益擺在第一位的信念，以發展一個可長期獲利的企業體。

McNaughton, et al(2001)認為顧客導向策略包含傾聽、提供服務、提供承諾及滿足顧客。

(2)顧客導向概念

Kohli & Jaworski(1990)提出，顧客導向是市場導向的中心要素，除需滿足顧客之需求外，亦須事先運用資訊做市場調查，包括利用市場因素影響顧客需求與偏好及創造顧客未來之需求。

Narver & Slater(1990)將市場導向分成三個要素：顧客導向(Customer Orientation)、競爭者導向(Competitor Orientation)及功能間的協調(Interfunctional Coordination)。「顧客導向」及「競爭者導向」是組織在目標市場中獲得買方及競爭者的資訊，並在組織中散佈。「功能間的協調」是以顧客導向與競爭者導向為基礎，協調組織中不同功能間的訊息，替買方創造較高價值。

Hoffman & Ingram(1992)認為，顧客導向的銷售六大關鍵特徵包括

1. 希望幫助顧客制定令其滿意的購買決策。
2. 幫助顧客評估需求。
3. 提供正確能夠滿足顧客需求的產品及服務。
4. 可正確描述產品或服務。
5. 避免欺騙或操弄。
6. 避免向顧客高度施壓。

4. 行銷策略

行銷的定義為，在動態環境中創造、定價、配銷和促銷商品、服務和概念的過程，以增進和顧客間的關係。美國市場行銷協會對行銷的定義為為了要直接或間接促成商品及服務能到達顧客或使用者手中的任何商業活動。

顧客是行銷活動的核心，而產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)和促銷(Promotion)則是四種行銷活動，也就是所謂的行銷組合(Marketing Mix)或 4P (Pitt & Kannemeyer, 2000)，任何的行銷策略基本上都是從這 4P 衍生出來的。

Weitz & Robin(1984)定義行銷策略為，在既定的產品市場範圍內，妥善配置資源以達到競爭優勢。

Hills & Raymond(1992)提出六種行銷策略，包括市場概念、市場進入、產品成長、綜效、品牌及風險。

(一)市場概念

市場概念主要包括市場區隔化(Segmentation)、選定目標市場(Target Market)及定位(Positioning)即 STP。此三種過程在行銷過程中依序進行的步驟，內容分述如下：

1. 市場區隔化：Wendell R. Smith 於 1956 年首先提出市場區隔(Market Segmentation)的概念，其定義為將整體市場中某方面需求相似的顧客或群體加以分類，分隔成許多不同的群組，這些群組之間存在某些顯著的不同，因此行銷人員能更有效地針對其不同的需求給予滿足，使群組內消費者對特定行銷策略有正面回應。Kolter, et. al(2000)提到有策略意涵的市場區隔必須符合下列五個條件：衡量性、足量性、可接近性、可行動性和可區別性。
2. 選定目標市場：即選擇一個或數個市場區隔的過程，目標市場為組織欲提供特定行銷策略的特定顧客。Kolter, et. al (2000)提到在界定目標市場時，須檢視區隔規模與成長率、區隔之結構吸引力和企業之目標與資源三個要素。
3. 市場定位：

建立產品在消費者心目中地位的過程，形成與競爭者的差異化。Kolter, et al.(2000)提出形成差異化的方式有：產品、服務、人員和形象方面的差異化途徑。在產品方面，其特色、性能、一致性、耐用性、可靠性、修復性、款式和設計都可成為差異化的相關變數；在服務方面，安裝、運送、訓練課程、諮詢、維修、其他服務等都可成為差異化的相關變數；在人員方面，禮貌、信用、能力、反應、可靠性、溝通能力等都可成為差異化的相關變數；在形象方面，媒體、象徵、氣氛、活動等都可成為差異化的相關變數。

(二)市場進入

進入新市場的決策包括在成熟、已存在的市場中建立新的市場。市場進入先得考慮進入市場時機和進入障礙。

Robinson(1988)將企業依進入市場的時間點分成先驅者(Market Pioneers)、早期追隨者(Early Followers)及晚期進入者(Late Entrants)。而先驅者透過發展重要且具持續性的競爭優勢，通常擁有較早期追隨者及晚期進入者為高之市佔率(Robinson & Fornell, 1985；Robinson, 1988)。且先驅者可利用建立競爭障礙以減少潛在的進入者之

競爭，而後進者則需跨越這些進入障礙才能取得生存地位。

(三)產品成長

由於各個產品有其產品生命週期(Product Life Cycle；PLC)，企業可經由瞭解產品目前所處之週期位置，採取不同策略，以達經營績效極大化。

產品生命週期意指產品從誕生或推出開始，經過快速成長並達銷售顛峰，而後銷售量減少，到最終退出市場為止(Rink & Swan，1979)，也就是產品引入到回收的期間(Bayus，1998)。

以銷售觀點看產品生命週期，是指某項產品從推出到退出間，銷售量變化與時間的關係 (Levitt，1965)，可分為導入期、成長期、成熟期與衰退期，如圖 7 所示。

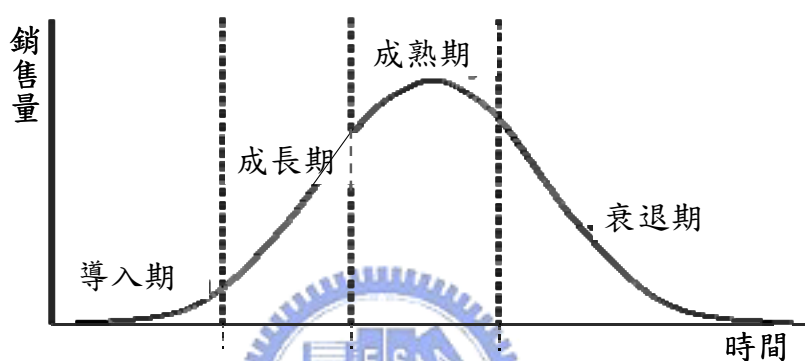


圖 7 產品生命週期

(四)綜效

對行銷策略而言，綜效包括行銷組合，即先前提到的產品、價格、通路以及促銷組合，即廣告、人員銷售、銷售促進、公關活動等。綜效的活動必須搭配上上述的產品生命週期和 BCG 矩陣，使用正確的策略，才能將有限的資源有效配置，達到績效極大化。

(五)品牌

由於推出新產品的成本與風險不斷增加，品牌的附加價值成為行銷人員關注的目標。品牌權益是指藉品牌名稱、符號或標籤在市場上所擁有的支配能力。品牌延伸指的是公司利用現有品牌進入新的產品市場，因現有品牌已在消費者心中建立了印象，不需再額外教育消費者，因此可降低新產品上市的風險。

(六)風險

風險即為損失的不確定性(Uncertainty of Loss)。Dickson & Giglierano(1986)提出兩種風險的概念，第一種是沉沒風險(Sinking-the-Boat Risk)即傳統的報酬概念，由於保守態度而產生眼光狹隘、短視近利的風險；另一種是迷失風險(Missing -the-Boat Risk)，是對機會未予以確認或確認後未及時採取行動。

5. 全球化策略

由於化妝品全球市場的成長性還有很大的空間，只專注於一區域的市場獲利將受到限制，因此這邊將探討企業全球化的策略，也就是要如何擴展國內以外的市場。

(一) 全球化的定義

Malcolm Waters (2000) 定義全球化是一種社會過程，地理界線對社會和文化的束縛降低，人們也意識到這樣的改變過程，因此全球將朝向高度分化、多元中心和混亂的情勢發展。

Ulrich Beck(1999) 則認為全球化是「距離的消失」，被捲入經常非人所願、未被理解的生活形式。

Anthony Giddens(2000)定義全球化是不受距離所限制的行為和生活。

綜合來說，由於交通運輸工具及網路的協助，地理上的時間和空間縮短，也產生一種新的概念—經濟全球化。學者對經濟全球化的論述以下將分別說明。

Charles Oman(1996)定義全球化是指跨國家和區域政治界線的經濟活動明顯成長，自由貿易和投資帶動的有形及無形的商品及服務甚至是人員的流通即是全球化的具體表現。經濟全球化是一種離心過程(Centrifugal Process)、經濟延伸過程(Economic Outreach Process)和個體經濟(Microeconomic Phenomenon)的現象。

Thomas Hatzichronoglou(1996) 定義經濟全球化是一種企業策略與行為帶動的個體現象，特別是企業面對各國政府管制的解除和科技的進步所帶來的全球競爭壓力下，競爭力高低決定於企業能否將分散於各區域國家的工業、財務、科技、商業、行政和文化予以整合，產生綜效。

(二) 全球化所帶來的機會和威脅

全球化不只帶來機會也帶來威脅，當公司要擴張國內以外的市場，欲以世界各地標準化的產品來實現規模經濟，以降低成本，建立競爭優勢的同時，因市場不同、顧客的偏好和需求不同，不可能將標準化的產品販售至全球各地，因此如何在低成本和顧客化之間取得平衡，是全球化企業需要思索的問題。

Hill and Jones 在其著作 Strategic Management Theory 中提出，企業如何從全球擴張中獲得利益，方法有：

- (1) 移轉特異能力：特異能力是使一企業達到卓越效率、品質、創新、顧問回應的獨特優勢，通常擴張這些能力和他們的產品到國外可以取得鉅額的報酬。
- (2) 取得位置經濟效益：位置經濟是指在運輸成本和貿易障礙許可下，將價值活動移轉到最適合這個活動的地方。這樣的移轉將可達到降低創造價值的成本和使企業所提供的產品達到差異化。
- (2) 下滑經驗曲線：企業為了因應全球的需求量，必須提高產能，經由快速提高產能，伴隨規模經濟和學習效果，企業可快速下降經驗曲線，得到成本降低的優勢。而全球擴張和事業層級策略必須配合才能相輔相成。

除了利益之外，全球化將會有來自兩種方面的壓力，即成本縮減的壓力和當地回應的壓力。因世界貿易和投資環境的自由化加速國際競爭，當主要競爭者採低成本策略、產能持續過剩、消費者易價能力增強、轉換成本低，將因此提高成本壓力。在當地回應的壓力方面有來自消費者品味與偏好的差異、基礎設施和傳統習慣的壓力、配銷通路的壓力和來自當地政府的要求。

(二) 全球化的策略選擇

Hill and Jones(2003) 提到依照成本縮減和當地回應壓力程度的不同，企業進入國外市場與在國際環境中競爭的基本策略有四：

- (1) 國際策略：行銷和產品策略的控制權集中在母國，對當地顧客的回應能力將受到限制。
- (2) 多國策略：使企業能達到當地回應最大化，一般來說，無法獲得經驗曲線效益和區位經濟，因此常有著高成本結構。
- (3) 全球策略：藉由經驗曲線效益和區位經濟的成本縮減以增加獲利能力，其生產行銷及研發等活動都集中在一些比較有利的地區。
- (4) 跨國策略：企業藉由以經驗為基礎的成本效益和區位經濟，轉移企業內的獨特能力，同時注意當地回應的壓力，並且全球化的學習。

當公司進入外國市場時必須先做三種決策：(1)要選擇哪個外國市場？(2)進入的時機以及(3)進入規模及策略承諾。而進入模式可選擇的方式有出口(Exporting)、授權(Licensing)、特許加盟(Franchising)、合資(Joint Ventures)、完全自有的子公司(Wholly Owned Subsidiaries)以及全球策略聯盟(Global Strategic Alliances)等六種，而各種進入模式之優缺點及解決方式整理於表 4。

表 4 進入外國市場時可選擇之模式

進入模式	優點	缺點	解決方式
出口	<ol style="list-style-type: none"> 1. 避免在地主國設立製造據點的成本。 2. 和經驗曲線成本效益和區位經濟的取得一致。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 若在海外可以較低成本製造產品，出口就不一定有優勢。 2. 運輸成本高。 3. 有關稅障礙。 4. 國外代理商忠誠度的問題。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在地主國設立一完全自有的子公司，掌管當地行銷。

表 4 進入外國市場時可選擇之模式(續)

授權	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業不須承受開發成本及打開國外市場的風險。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司無法緊密控制製造行銷及策略性功能。 2. 需協調國家間的策略性活動。 3. 將技術訣竅授權外國企業的風險。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 與國外公司簽訂相互授權協議並利用抵押品減少風險。
特許加盟	<ol style="list-style-type: none"> 1. 特許者不需負擔開發成本及打開國外市場的風險。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 阻礙全球達成全球策略性協調的能力。 2. 由於地理的距離,特許者很難察覺出加盟者品質的變質。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在其擴張領域內設立子公司,並充分授權給子公司。
合資	<ol style="list-style-type: none"> 1. 當地合夥人對地主國競爭條件、文化與政治體系、事業體系較了解。 2. 共同分擔風險與成本。 3. 若有政治上的考量,合資可為解決方案。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業冒著讓出控制權的風險。 2. 並不能嚴密控制子公司,致使無法取得經驗曲線效益和區位經濟。 	
完全自有的子公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 可降低失去控制的風險。 2. 在不同國家做嚴密的控制。 3. 可取得完全的經驗曲線效益和區位經濟。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 花費昂貴。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 採合資、授權或併購來代替,但仍有其衍生性問題。
全球策略聯盟	<ol style="list-style-type: none"> 1. 分攤發展新產品或新製程所需的固定成本。 2. 結合不易獨立發展的互補性技術或資產。 3. 幫助公司在該產業建立技術標準。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 給予競爭者以較低成本的方式取得新技術與市場。 	

資料來源：Hill and Jones (2003)；本研究整理

2.5 產業分析

產業分析的目的在於瞭解：產業的結構、市場與技術生命週期、競爭情勢、未來發展趨勢、產業上下游價值鏈、成本結構與附加價值分配以及產業關鍵成功因素，可藉分析結果對照本身企業的競爭優勢及弱勢，找出企業本身的競爭策略（徐作聖，2003）。以下就與產業分析相關的理論作介紹以及探討。

2.5.1 SWOT 分析

經濟學者 Andrew (1971) 在經濟發展模式中提到，透過分析產業能力，包括內部優勢(Strength)及劣勢(Weakness)與外部的機會(Opportunity)及威脅(Threat)，以瞭解企業的優勢和劣勢是否有利於產業中與他人競爭，以及有哪些可以掌握機會及可能面對的主要威脅。Weihrich(1982)進一步提出，可利用 SWOT 矩陣的方式，呈現策略配對(表 5)，即 SO 策略表示運用優勢把握機會，WO 策略表示如何克服劣勢利用機會，ST 策略表示如何運用優勢避免威脅，WT 策略則為減少劣勢並避免威脅。

表 5 SWOT 分析

內部因素 外部因素	內部優勢(S)	內部劣勢(W)
外部機會(O)	SO 策略	WO 策略
外部威脅(T)	ST 策略	WT 策略

2.5.2 五力分析

Porter(1980)指出，「競爭」是企業成敗的核心，而「競爭策略」則是在產業中找到有利的競爭位置。競爭策略是將公司以所欲達到的目標，也就是公司欲如何進行競爭，加上特定的經濟或非經濟標的為中心，再搭配可達成此目標的關鍵性操作的政策所形成的結果。競爭策略的選擇，與「如何由長期獲利觀點，以及決定其關鍵因素，以瞭解產業的吸引力」和「產業中決定相對競爭位置的因素」有極大的關連。Porter 先在其著作「競爭策略」中提出一個架構，也就是五力分析，以瞭解產業和競爭者，並以此分析為基礎，企業可建構出整體的競爭策略。

而後 Porter 於「競爭優勢」中回到企業本身，提及企業如何利用本身的優勢，並且避開自己的劣勢。規劃競爭策略時，最重要的是把公司放進環境中考慮，也就是公司所在的產業環境。產業結構會影響及決定競爭策略，而產業外的各股作用力會影響產業內所有的公司，所以必須找出各公司因應環境的能力為何。Porter (1980, 1985)指出，

產業的競爭情形可由五種競爭作用力(Competitive Forces)決定，此五力分別為：新進入者的威脅、供應商的議價能力、購買者的議價能力、替代品或服務的威脅及現有廠商的競爭程度(如圖8)。每一競爭力的強弱，決定於產業的結構或經濟與技術等特質。

利用這五種競爭力的架構不但可幫助企業釐清所處環境，以及在此環境中競爭的關鍵因素，還能找出最能改善產業和企業獲利能力的創新性策略。以下分述此五種作用力：



圖8 產業競爭的五股作用力

1. 新進入者的威脅 (Threat of New Entrants)

產業的新進入者會帶來新產能，但因其與原市場廠商同時搶奪市場大餅，因此會成為新的競爭者。但是對欲加入一產業的新進者也勢必有威脅存在，這些威脅包括當時的進入障礙以及原有競爭者的反應。而進入障礙之主要來源有：經濟規模(Economics of Scale)、產品差異化(Product Differentiation)、資本需求(Capital Requirement)、移轉成本(Switching Cost)、取得配銷通路(Access to Distribution Channels)、與規模無關的成本劣勢(Cost Disadvantages Independent of Scale)及政府政策(Government Policy)。

2. 現有競爭者的競爭程度 (Rivalry Among Competitor)

現有競爭者的競爭形式常見的有運用價格競爭、促銷戰、產品介紹手法、提供客戶服務或產品保證等。而現有競爭者之間的競爭程度可由下列的結構因素所決定(Porter, 1980)：

- (1) 競爭者為數眾多或勢均力敵：若產業內競爭公司眾多，則可能有部分公司採行各種不同的競爭手法。即使競爭者不多，但若彼此規模相當、資源不相上下，則易產生較激烈的競爭。
- (2) 產業成長緩慢：在成長緩慢的產業中，業者為擴充市場、爭奪市場佔有率，產業變動將因而較為劇烈。
- (3) 固定或倉儲成本很高：過高的固定成本對所有公司都會造成壓力，得利用填滿產能、削價競爭來因應；儲存成本過高或無法儲存時，則可能需降價以售。

- (4)產品缺少差異性或轉換成本低：某些產品可能被視為「日用品」或「近似日用品」，或轉換成本較低，消費者可能僅以價格及服務作為選購與否的標準，因而造成廠商競爭激烈。若產品具差異化，市場區隔明顯，則競爭將較為緩和。
- (5)規模經濟作用：由於需達成規模經濟，產能必須大幅增加，產業供需平衡會遭到破壞，可能會出現產能過剩與削價競爭的情形。
- (6)競爭者多元化：競爭者之間由於各式策略、來源、特性的不同，可能在競爭過程中不斷正面衝突，競爭相將因此白熱化。
- (7)高退出障礙：產業中成員退出產業，會減少該產業公司家數，並可能影響部分公司的競爭地位，因而改變產業結構。所謂退出障礙指的是公司獲利不佳甚至虧損時，仍讓公司留在市場上繼續競爭的一些經濟、策略、心理因素，如專業資產清算價值不高或移轉成本偏高、高固定退出成本（如勞工協議或重新安置等成本過高）、集團內策略關係考量、心理障礙（如認同感、前途未卜、忠於員工等）、政府或社會反對或不鼓勵退出等。

3.購買者的議價能力（Bargaining Power of Buyer）

一般來說，客戶大多欲設法壓低價格、爭取更高的品質或更多的服務，甚至希望讓競爭者產生對立以從中獲致好處，這些情況將會影響產業的獲利狀況。產業內重要客戶的議價力量須視該市場的多項特性及客戶購買能力而定。若顧客有以下條件，則議價力量較強：

- (1)若相對於賣方的銷售額，客戶群體較集中且採購量大，則議價能力較強。通常若某產品的銷售量大多由某些特定客戶包辦，則其通常會被奉為座上賓。
- (2)客戶在此產業內採購之產品佔成本或採購量中相當大之比例，客戶對價格的敏感度高，往往會積極比價；若該產業所銷售的產品僅佔客戶成本的一小部份，則價格敏感性低。
- (3)客戶向此產業購買之產品是標準化或不具差異性的，由於容易找到替代供應商，部分客戶就會游移於不同廠商間。
- (4)移轉成本極少時，客戶可能就較不須鎖定特定廠商。
- (5)若客戶獲利不高，則會使公司盡其所能降低採購成本。
- (6)客戶有能力進行向後整合，則客戶較有實力要求議價退讓。
- (7)若產業提供的產品並不影響客戶的產品或服務的品質，則客戶對價格較為敏感。
- (8)客戶掌握的資訊（包括需求、實際市價、供應商成本等訊息）充足時，便擁有較多談判籌碼，可取得較優惠之價格。

4. 供應商議價能力

供應商可以利用威脅提高價格或降低產品或勞務的品質，對產業成員施展議價力量。而造成供應商力量強大的條件，與前述造成客戶力量較強大的條件相反，包括：

- (1)供應商團體若僅由少數幾家公司支配，且與銷售對象之產業相比力量更集中時。

- (2) 供應商不需要與銷往同一產業的替代品競爭時。亦即，無論供應商力量多強大，若其仍須與替代品競爭，其力量將會因此受到牽制。
- (3) 供應商也對其他產業供貨，而該產業並非供應商的重要客戶時。
- (4) 供應商的產品是買方產業的重要投入 (Input)，亦即對其製程或品質具有重要地位時。
- (5) 供應商間產品互異，或已使買方形成移轉成本時，則會使買方減低游移於不同供應商之間進行比價的可能性。
- (6) 供應商有能力且以要向前整合的方式威脅，亦即供應商要脅欲進入買方之產業，則其較有議價能力。

5. 替代品的威脅

所謂替代品即是能發揮和原產業產品相同功能的其他產品。替代品的存在往往會限制某個產業的可能獲利，替代品不僅會在一般時期限制產業的正常獲利，也會在產業蓬勃發展時削減應得的豐厚利潤。因此廣義來說，產業內的所有公司益等於須與生產替代品的其他產業競爭，而替代品在價格或性能上提供的替代方案越有利，對產業利潤的限制及威脅就越大。Porter 指出，最直得注意的替代品是能順應時勢改善產品價格與表現差異的產品，以及由高獲利產業所生產的替代品。

6. 來自政府的力量

除上述提到的五種作用力，Porter 特別提到政府對產業所帶來的影響力。政府可能會直接或間接影響產業結構的許多層面，其可能透過政策來改變競爭者之間的態勢，影響產業成長及成本結構等，或透過法規、補貼或其他方式扶植替代產業，藉此影響某個產業的地位。

三、 生技化妝品產業介紹及產業分析

3.1 化妝品/藥妝品/生技化妝品定義

3.1.1 化妝品定義

人類自四千多年前即開始使用化妝品，由於收入的增加以及保養觀念的普及，化妝品以不再被視為奢侈品，而是一種必需品。

根據我國「化妝品衛生管理條例」第三條對化妝品的定義，化妝品係指施於人體外部，以潤澤髮膚、掩飾體臭或修飾容貌之物品。這樣的定義似乎有點籠統，美國和歐盟方面對化妝品的相關定義則分別為「可使人體清潔、美化、增進吸引力或改變外表的產品」和「使用方法以清潔、使散發香味、改變外觀、及/或消除體味、及/或保護或保持該部位良好狀態的產品」，其中美國不將肥皂列入化妝品類。

我國衛生署公告則將化妝品分為 15 類，洗髮用化妝品、頭髮用化妝品(髮油、養髮劑、染髮劑等)、洗臉用化妝品類、沐浴用化妝品類、面霜乳液類、化妝用油類(化妝用油、嬰兒油等)、化粧水類、香水類、香粉類(粉餅、爽身粉等)、粉底類、脣膏類、覆膚用化妝品類(腮紅、胭脂等)、眼部用化妝品類、指甲用化妝品類及香皂類。

全球化妝品的產品類別大致可分為：皮膚保養品(Skin Care)、髮用製品(Hair Care)、彩妝用品(Color Cosmetics or Makeup)、香水(Fragrances)及個人衛生用品(Personal Hygiene)等。

化妝品市場產業的最大特色之一，在於市場具多元化的切割方式：由使用範圍來區分，可分為臉部護膚、身體護膚、護髮、彩妝及香水等產品；從功能來區分，可分為美白、防曬、保濕、抗老、清潔、抗痘(醫療美容)、髮妝等類別。

3.1.2 藥妝品/生技化妝品定義

在介紹生技化妝品之前，首先先介紹藥妝品這個名詞。

藥妝品(Cosmeceutical)和一般化妝品不同之處在於功能上的不同，它可讓使用者的皮膚(或頭髮)在外貌上產生生理上(Physiological)的變化，改善皮膚或頭髮之功能及提供特定療效的化妝品產品。它的定位(如圖 9)介於一般性化妝品和藥品之間，不只提供使用者對美麗的基本需求，也滿足特定醫療需求，但和藥品不同之處在於無需醫師之處方簽即可購買。前面提到藥妝品和一般化妝品的不同，接下來要介紹的是藥妝品中的添加成份，如表 6。

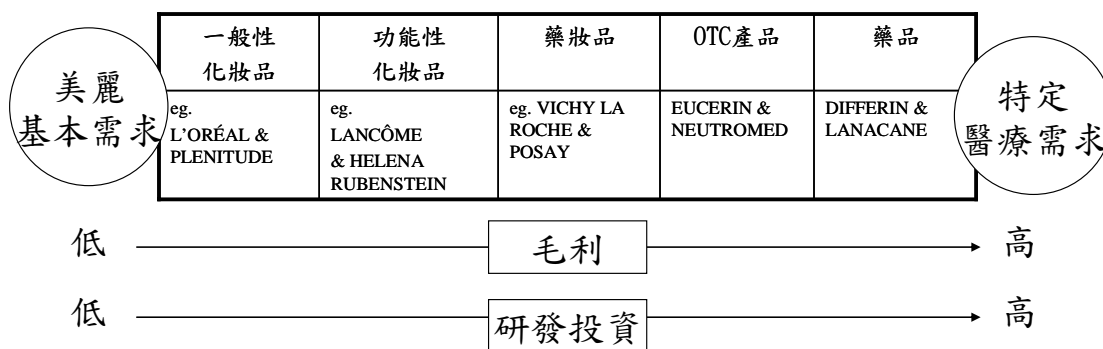


圖 9 藥妝品的定位

資料來源：羅淑慧(民 92)

表 6 藥妝品化學成分

藥妝品化學	主要成分代表
抗氧化劑(Antioxidants)	維生素 A、C、E 之化合物
特化(Specialty Chemicals)	Finasteride；Minoxidil
酸(Acids)	AHA(Alpha Hydroxy Acids)；BHA(Beta Hydroxy Acids)
天然萃取物 微生物萃取物(Microbial Extracts)	肉毒桿菌毒素；神經醯胺(Ceramides)；麴酸(Kojic Acid)
植物萃取物(Botanical Extracts) 酵素(Enzymes)	蘆薈(Aloe Vera)；銀杏(Ginkgo Bibo)；綠茶；薄荷 輔酶 Q10；超氧化物歧化酶(Superoxide Dismutase)； 蛋白酶
蛋白質	膠原蛋白(Collagen)；胺基酸；彈力蛋白(Elastin)
其他	聚合物(如幾丁質)

資料來源：生技中心 ITIS 計畫整理

生技化妝品是因近年來生物技術的進步以及順應環保的潮流所帶動下，而開始興起的名詞，台灣許多廠商以「生技化妝品」為其產品做行銷。生技化妝品的定義為利用生物技術的方法或產物所生產之相關產品，應用於改進化妝品有效成分之功能或改變化妝品相關調製技術，都可稱為生物技術化妝品(Biotechnological Cosmetics)。因為生技化妝品是以生物技術製造的產品，強調的是天然、有效、低毒性、無公害等特性。由於生物技術及基因工程的快速進步，原料發展為以類藥物模式(Quasi-Pharmaceutical manner)與身體基質相互作用，且更先進的產品，例如肉毒桿菌毒素(Botulinum Toxin)、膠原蛋白(Collagen)及玻尿酸(Hyaluronic Acid)將會影響皮膚真皮層新陳代謝與再生。

事實上生技化妝品只是原料和製程上使用生物技術的特點，和奈米化妝品是使用

奈米技術製造的命名上有異曲同工之妙，也就是說使用生物技術製造的藥妝品以成份和技術層面，可被分類為生技化妝品；使用奈米技術製造的藥妝品以成份和技術層面，可被分類為奈米化妝品。簡而言之，藥妝品是以功能命名，而生技、奈米化妝品是以製造過程命名。因此綜合前述對藥妝品的定義，以產品主要成分為依據，應將主要成分為膠原蛋白、胎盤素、草藥植物、透明質酸、微生物類等產品以藥妝品視之。

近幾年，因化妝品製造業具有進入障礙低、研發投資低及附加價值高等特性，相較於生技製藥的高投資、高風險、研發時間長、高技術障礙等特性，因此吸引傳統產業進入化妝品產業的市場。例如台糖推出的胎盤素及膠原蛋白產品、台鹽的綠迷雅(Lu-Miel)系列產品及台塑生醫的芙堤(Forte)系列產品皆以生技化妝品做為進軍化妝品市場的利器。於下一章中將會針對此三個個案做相關深入的探索性分析。

3.2 化妝品/藥妝品/生技化妝品市場

3.2.1 化妝品市場概況

1. 全球化妝品市場概況

自 1990 年起，化妝品的全球市場年成長速度超過全球國內生產毛額(GDP)的每年成長。根據 Datamonitor 統計，2003 年全球化妝品市場的產值高達 1,379 億美元，較 2001 年成長 11.30%，並預期 2008 年全球化妝品市場產值之年複合成長率將成長 5.47%，達 1,800 億美元，表 7 之 1997~2001 之銷售額為實際值；2002~2008 則為預測值。2004 年美國高盛(Goldman Sachs)銀行針對全球化妝品產業做預估，其中以保養產品(含護膚、護髮)產值達 620 億美元為最大宗，其次為彩妝保養品的 180 億美元、及香水系列產品 150 億美元等，此外高盛並預期 2005 年之後每年將以 7% 的速度成長，超過全球 GDP 成長率的 2 倍之多，因此化妝品產業正為一蓬勃發展、商機無限的產業。

2. 台灣化妝品市場概況

根據 Euromonitor 統計，2002 年台灣化妝保養品之零售銷售額為 19.6 億美元(約新台幣 646 億元)，且每年以 5.2% 的速率成長，以灰預測法預估 2008 可達 26.5 億美元。不過目前台灣化妝品市場仍以國際品牌為主，也就是我國化妝品進出口貿易一直呈現逆差的狀態，以日本、美國及法國為前三大進口國，其中因日本之氣候相似、產品多樣化、技術純熟，加上產品符合同屬東方消費者的消費習慣與使用方式，因此我國化妝品以日本為主要來源國，近年來平均進口值佔總進口之 45% 左右。而台灣本土品牌主要以內銷為主，因化妝品之行銷強調產品的品牌來源與

表 7 全球化妝品產業銷售額 … 百萬美元

項目 年度	皮膚 保養品	髮用製品	彩妝品	香水系列	個人 衛生用品	總計
1997	25,034	20,982	18,584	18,265	16,761	99,596
1998	26,776	22,667	19,544	19,589	17,736	106,311
1999	28,758	25,026	20,678	20,733	18,550	113,746
2000	30,593	26,452	21,599	21,635	19,183	119,462
2001	31,337	27,697	22,489	22,378	20,010	123,911
2002(F)	33,409	29,810	23,620	23,491	20,805	131,135
2003(F)	35,206	31,788	24,736	24,542	21,644	137,916
2004(F)	37,099	33,897	25,905	25,640	22,516	145,057
2005(F)	39,094	36,147	27,129	26,788	23,423	152,580
2006(F)	41,196	38,546	28,410	27,987	24,367	160,505
2007(F)	43,411	41,103	29,753	29,239	25,349	168,855
2008(F)	45,746	43,831	31,158	30,548	26,370	177,653

資料來源：羅淑慧(民 92)

形象導入，台灣品牌因缺乏國際化與知名度，因此外銷市場較難拓展。

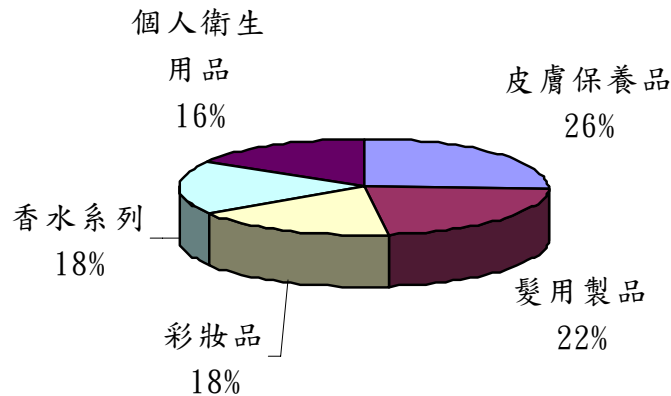


圖 10 2001 年全球化妝品市場比例分佈

資料來源：羅淑慧，藥妝品之發展趨勢，生物技術開發中心，2003 年 10 月

以近年來外銷比例來看為 10% 左右，且呈現逐年下降之趨勢。根據 Euromonitor & UOB Kay Hian 統計，台灣化妝品之主要商品為皮膚保養品，約占 41%，其次為髮用製品 (13.7%) 及彩妝品 (13.4%)，顯示台灣化妝品消費者較注重皮膚的保養。

3. 全球藥妝品市場概況

根據 Datamonitor 統計，1999 年全球藥妝品市場為 122 億美元，2003 年為 184 億美元，而以美國為最大市場，占 44%，其次為日本(17%)及德國(13%)。由於消費者對藥妝品接受度的提升、有效明星成分的引入、新劑型及應用創新與基本修復之非藥妝產品的問世，預估 2000 年~2006 年球藥妝品市場將以 11.5% 的年成長率成長，2006 年將達 261 億美元。而在藥妝品市場中以皮膚保養品佔總銷售額之最大宗(64%)，其中又以臉部保養品為主流(佔皮膚保養品市場的 61%)。

4. 台灣藥妝品市場概況

依照 Euromonitor 統計數據顯示，1995~1999 年台灣藥妝品市場以平均每年 4.9% 的成長率擴張，1999 年約為 2.6 億元，以灰預測預估，2006 年將可達 3.6 億元。

3.2.2 化妝品市場產業現況

1. 全球化妝品產業概況

化妝品產業其中一個特殊之處，在於全球各地的消費特性不太一樣，也因此使得各類產品之市場分布亦呈現不同情形。歐美消費以彩妝及香水為主，而亞洲則是以皮膚保養品之消費為主。2001 年北美為彩妝及香水的最大市場，各占 35%；而皮膚保養品市場中，亞洲市場占 46%，其中又以日本市場最大，約占亞洲市場的 60%。雖然化妝品產業進入障礙低且競爭激烈，不過仍以國際大廠之市佔率為最高，2000 年全球前 5 大化妝品廠商即佔全球市佔率之 48.7%(見表 8)，由於對化妝品產業來說，行銷及研發均需投注大量金錢，所以在這個產業有著大者恆大的現象。

各廠商各有其特別獲得消費者青睞的產品類別，以化妝品產業的產品類別，皮膚保養品、化妝品和髮用製品和來看，在皮膚保養品的類別中前三大品牌分別為，Nivea (Beiersdorf)、Dove Skin (Unilever)及 Olay (P&G)；在髮用製品的類別中前三大品牌分別為，Pantene (P&G)、Wella (P&G)及 Organics(Unilever)；而在彩妝品的類別中前三大品牌分別為，Maybelline (L'Oréal)、Avon 及 L'Oréal Perfection。我們可以發現一件很有趣的事，雖然 L'Oréal 僅在彩妝用品的項目中得到前三大廠商的頭銜，但是其 2000 年銷售額卻幾乎為全球第二大化妝品廠商的兩倍，L'Oréal 極力專注於化妝品產業，不似其它公司還將觸角伸向其他「非美麗相關產業」，關於 L'Oréal 成功的關鍵條件將於第四章中詳細描述。

表 8 2000 年全球前 10 大化妝品廠商

排名	公司	銷售額(百萬美元)	全球市佔率(%)
1	L'Oréal SA	4,092.9	16.8
2	Estée Lauder Cos Inc.	2,664.0	10.9
3	Procter& Gamble Co. (P&G)	2,257.7	9.3
4	Revlon Inc.	1,722.6	7.0
5	Avon Products Inc.	1,142.2	4.7
6	Shiseido Co. Ltd.	1,035.0	4.2
7	Coty Inc.	816.4	3.3
8	Kanebo Ltd.	510.1	2.1
9	Chanel SA	413.3	1.7
10	Kose Co. Ltd.	487.3	2.0
總計		15,141.5	48.7

資料來源：羅淑慧(民 92)

而隨著化妝品產業的成長歷程，每個階段使用在化妝品中的明星素材也不斷改變，詳見圖 11。最近幾年流行的膠原蛋白及透明質酸也(玻尿酸)被當成是植入式的皮下填補物(Dermal Fillers)，作為填補物其單價與利潤較高，但技術門檻及相規規定也較嚴苛。

2. 台灣化妝品產業概況

台灣化妝品品牌眾多，競爭激烈，只有台灣資生堂之市佔率超過 10%，大多數的公司皆少於 1%。而從化妝品的類別來看，市場分布情形如圖 12，由此可知台灣消費者以皮膚保養品消費為大宗，為所有化妝品類別的 40.8%，其次才是護髮產品(13.7%)及彩妝品(13.41%)。

台灣化妝品前三大廠商均為國外廠商，以皮膚保養品的類別來看，2002 年前三大廠商為 Shiseido、P&G 及 Avon，其市佔率分別為 19.0%、12.6% 及 8.8%；在髮用製品的類別中前三大品牌分別為，P&G、Unilever 及 L'Oreal，其市佔率分別為 23.4%、15.5% 及 13.0%；而在彩妝品的類別中前三大品牌分別為，Shi- seido、Elca Inc.(Estee Lauder 在台灣設立的分公司)和 L'Oreal，其市佔率分別為 13.0%、12.8% 及 11.1%。台灣消費者對於日系化妝品接受度似乎較高，事實上，許多文獻也都證實化妝品的來源國將會影響消費者的態度(黃鈺文，1991、林靜儀，1993、陳怡君，2002)。

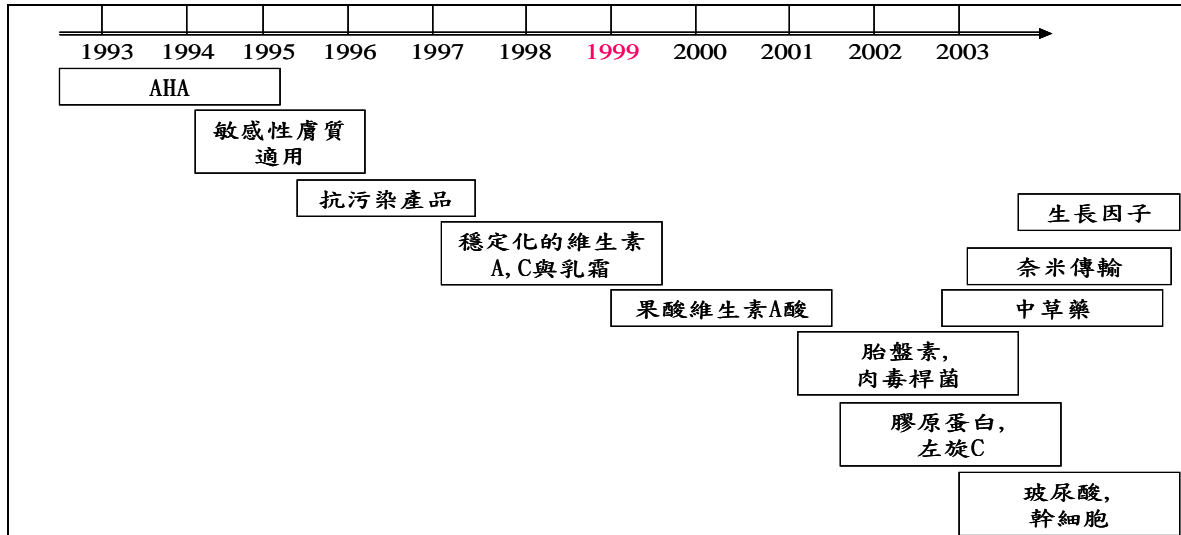


圖 11 化妝品明星素材變化情形

資料來源：羅淑慧(民 92)

而台灣本土廠商之產品則多為內銷，內/外銷比例約為 70：30，如表 9 所示。主要進口國為日本、美國及法國；主要出口國為美國、日本、香港及阿拉伯等。

表 9 台灣化妝品產業現況統計值

年度	2001	2002	2003	2004	2005 (1-8 月)	單位
銷售值	15,563	13,460	13,698	14,515	8,560	佰萬元
進口值	14,488	16,414	18,511	22,361	15,614	佰萬元
出口值	5,789	5,371	5,233	5,453	3,026	佰萬元
國內需求	24,262	24,503	26,976	31,423	21,148	佰萬元
企業家數	400	420	445	459	478	家

資料來源：台經院產經資料庫整理（2005 年 10 月）。

而在通路方面，根據中華民國化妝品協會資料顯示，2004 年第四季我國化妝品之銷售管道仍以百貨公司的化妝品專櫃及藥妝連鎖店為最主要之行銷通路，搭配週年慶及年節慶祝活動，讓消費者對化妝品的購買習慣沒有隨著網際網路的普及而改變，仍有超過 80% 以上之消費者選擇專櫃及藥妝連鎖店進行消費。值得一提的是，在台灣，

百貨公司是化妝品主要的銷售通路，佔總體營業額之八成，兩者相輔相成，化妝品業績也佔百貨公司營業額的三成，但在世界其他地方，百貨

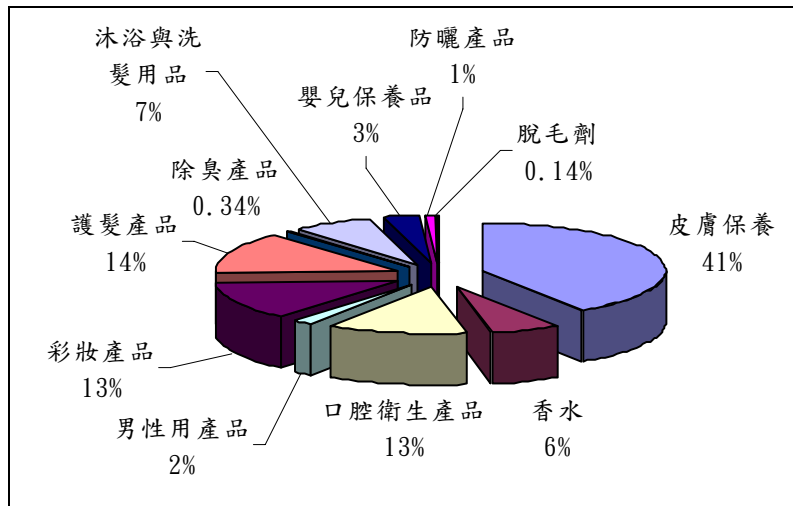


圖 12 台灣化妝品產業的市場分布

資料來源：Datamonitor；工研院 IEK 整理

公司卻正逐漸式微，在歐美國家五成以上消費者會到藥妝店及超市購買化妝品。台灣的百貨公司是亞洲國家中最成熟的，且有來自世界各地四十幾個專櫃品牌，是日本之外最競爭的市場。但是台灣百貨公司不斷使用折扣送贈品的方式促銷，使得消費者忠誠度降低，廠商需要花費更多行銷預算才能達到銷售目標，產生惡性循環。反觀國外，較常使用推出新產品的手法刺激消費，在促銷方面，歐美百貨公司只偏好在聖誕節新年期間才推出買產品送贈品的優惠活動；而日本方面也不熱中以折扣方式促銷，只有一年一度推出優惠組合回饋顧客。

3. 全球藥妝品產業概況

1995~1999 年間，藥妝品市場中以臉部保養品的產品為主要銷售類別，每年以 4.7% 的成長率擴張，主要廠商為 Beiersdorf 及 L'Oreal，兩家廠商之銷售額加起來已佔 1999 年總銷售額之 46.1%。美國為全球最主要的藥妝品市場，每年以 18% 的成長率擴張，2001 年美國所有臉部化妝品市場中，藥妝品已佔了 37%，主要的產品為抗老化及抗疤產品。目前約有 400 家廠商加入美國藥妝品產業，可將供應商分成「化學供應商」和「藥妝產品製造商」，2002 年美國藥妝品產業前六大化學供應商為 Roche、BASF、Cognis、Croda、Eastman 及 Indena，共佔美國藥妝化學市場之 36%；而 2002 年美國藥妝品產業前六大藥妝產品製造商為 Roche、Allergan、Estée Lauder、Johnson & Johnson 及 L'Oreal，共佔美國藥妝市場 40% 以上之總銷售額。

4. 台灣藥妝品/生技化妝品產業概況

近年來台灣吹起一股生技風潮，打著生技化妝品的名號似乎對銷售是一種極大的助力，而目前台灣生技化妝品產品的主要成分有膠原蛋白、玻尿酸、胎盤素和最近越來越流行的草藥植物。

目前台灣化妝市場有許多本土廠商進駐，有許多甚至是傳統產業跨足的例子，例如台糖、台鹽、台塑集團之台塑生醫、永豐餘、味全；還有製藥業，例如永信藥品、杏輝藥品也都進軍保養品產業，因此台灣的化妝保養品/藥妝品市場廠商組成很多樣化，如表 10 所示。

表 10 台灣主要生技/藥妝品廠商

公司名稱	產品品牌	產品主要成分					傳遞技術
		膠原蛋白	胎盤素	草藥植物	透明質酸	其他	
台鹽	綠迷雅 (Lu-Miel)	◎					奈米技術
台糖	詩丹雅蘭卡莎特	◎	◎		◎		微脂粒
永豐餘生技	瑪奇亞米 (Majiami)			◎			
味全		◎					
永信藥品工業	婕凡希茵格妮	◎		◎	◎		
台塑生醫	芙堤 (FORTE)	◎		◎	◎	肉毒桿菌素等	奈米技術
杏輝藥品工業	菲蘇德美蕾蒂凱蘭						奈米技術
雙美生技	惹仙蔻 (Essencoll)	◎					
九鼎生技				◎			奈米技術
和康生技	碧芙美 (BioFlash)	◎		◎	◎		
先進國際醫藥奈米技術	Nano Magic			◎			奈米技術
慶生堂	Well-Being			◎			
聿新生技	Acureal				◎		

表 10 台灣主要生技/藥妝品廠商(續)

公司 名稱	產品 品牌	產品主要成分					
		膠原 蛋白	胎盤 素	草藥 植物	透明 質酸	其他	
科研究生技	BIOTRICE HYALUXR				◎		
群麗漢方 生技				◎		Ceramide	
柏諦公司	蓮芳漢方 化妝品			◎			
伸帝實業	亞思	◎					
恩德生技						表皮生長 因子	
升聯國際 生技	芙瑞恩 (FRAIS)						奈米 技術
凱得生科技				◎		幾丁聚醣	
芙麗欣生技	娜佩蓮詩	◎		◎			
珩陞行生技		◎					
麥克森生技							奈米 技術
世界美國際						分解酵素	奈米 技術
南六企業	詩柔 妮塔莉亞	◎	◎				

資料來源：羅淑慧(民 92)

除了自有品牌外，台灣化妝品本土廠商還有進行 OEM 和 ODM 之業務，如安芳美容科技、浩恩生技，伸帝實業除自有品牌外也有從事代工服務。

3.3 生技化妝品之有效成分介紹

本節將介紹先前提到之目前流行的生技化妝品有效成分：膠原蛋白、透明質酸(玻尿酸)及植物萃取物，以及其效用和未來趨勢。目前台灣最著名的推出膠原蛋白系列化妝品的公司包括台鹽、台糖和台塑生醫；台糖還有含有玻尿酸的產品；台塑生醫則還有主要成分為草藥植物的產品。

3.3.1 膠原蛋白(Collagen)

1. 膠原蛋白介紹

膠原蛋白是一種人體內的含醣蛋白質，主要由甘胺酸 (Glycine)、脯胺酸 (Proline) 和羥基脯胺酸 (Hydroxyproline) 三種胺基酸所組成，這三個主要胺基酸會組成多胜肽鏈 (Polypeptide Chain)，再由三股多胜肽鏈纏繞成穩定的三股螺旋結構，分子量約 3000 kDa。目前已被定義的膠原蛋白總共有 27 種型式，人體中以第一型膠原蛋白含量最多，約佔人體所有膠原蛋白含量之 90%。就肌膚保養角度，皮膚表皮約含 70% 的水分，角質層含 15% 的水分，若角質層水分低於 10% 就會產生皮膚晦暗、沒有光澤的情形，而膠原蛋白可幫助肌膚的鎖水功能，但它會隨年齡逐漸流失這就是皮膚老化主要原因。

2. 膠原蛋白來源

膠原蛋白可由動物皮膚、骨骼、軟骨、韌帶和血管等組織中抽出後，經生物技術萃取而得，依技術之程序不同可得到高純度、高生物相容性和低免疫排斥性等不同規格與用途之膠原蛋白。若依溶解性可將膠原蛋白分為原生態膠原蛋白 (Native Collagen)、酸溶性膠原蛋白、水溶性膠原蛋白及水解性膠原蛋白四種，前三種膠原蛋白之製程較為複雜且具技術性，市價較高，主要應用於醫療級生醫材料、人工皮膚、止血材、人工血管及部分化妝品；而水解性膠原蛋白製程較容易，市價較低，且不具原來立體螺旋結構之活性功能。



3. 膠原蛋白在化妝品之應用

目前膠原蛋白對於肌膚被認為有以下五種效用：

- (1) 預防皮膚老化
- (2) 促進肌膚健康
- (3) 促進新陳代謝、消除皺紋及修復受損肌膚
- (4) 使肌膚趨於中性、改善分泌狀態
- (5) 促進保濕，強化肌膚鎖水功能

以膠原蛋白使用在美容保養的方式可分為口服劑、塗劑及針劑。在塗劑方面，由於膠原蛋白分子量大於 1000Da，不易為皮膚所吸收，而化妝品級的膠原蛋白因為要做到能溶於水、容易被吸收，因此要使分子結構變的更小，並且須運用特殊的傳輸機制與劑型控制，才有可能將膠原蛋白分子送到肌膚皮層中。膠原蛋白目前被認為最有效除皺的方式為經由整形外科技術將支注射的皮下組織，作為皮膚與凹洞的填補材料，但膠原蛋白會依生理狀況慢慢被代謝掉，因此平均每半年到兩年需再注射才能維持其效果，且其費用昂貴。另外，口服膠原蛋

白之後將會在腸胃道被分解成胺基酸，並無法經由口服達到補充流失膠原蛋白的功效。

未來國際上膠原蛋白研發趨勢以生醫材料、美容保養應用為主，根據生技中心對台灣地區膠原蛋白相關產品市場的預估，2010年以膠原蛋白為原料生產之保健機能性食品飲料類產品銷售額約為新台幣1億元，化妝保養品產品部分大約是新台幣3~4億元，醫藥品暨生醫材料部份為新台幣4~5.5億元，總計膠原蛋白應用產品的市場約有新台幣8.5~10.5億元的市場規模。

3.3.2 透明質酸

1. 透明質酸介紹

透明質酸(Hyaluronic Acid, HA)又稱為玻尿酸或醣醛酸，是一種由N-乙醯葡萄糖胺與D-葡萄糖醛酸所組成之葡萄糖胺聚合醣，它能以自由鏈的形式在體內游離存在，有高度吸水性和黏滯性，廣泛存在於動物的組織細胞外基質中。其功能為保護及潤滑細胞，保護細胞，並且為天然潤滑及吸振的高分子，在動物肌腱、肌腱鞘及黏滑膜表面可作為潤滑劑。能攜帶的水分比膠原蛋白分子多10倍以上，是目前文獻中公認最佳保濕成分。

2. 透明質酸來源

一般可從雞冠或牛眼玻璃體中萃取，需經過繁複的分離及純化步驟，但生產效率並不高；也可用微生物發酵法生產，產量大且品質控制容易性，價格也較具競爭力；甚至還有化學合成的方式可以加以製造透明質酸。

3. 透明質酸在化妝品之應用

透明質酸具潤滑、保濕性與高度分散性，又可促使細胞遷移和細胞增生，為目前生技化妝品中的明星素材。一般透明質酸化妝品常見標示的功能包括：

- (1) 平衡保濕；
- (2) 收斂毛孔；
- (3) 使肌膚細緻明亮有光澤；
- (4) 防止細胞老化；
- (5) 補充肌膚水分；
- (6) 活膚滋養；
- (7) 延緩自由基及過氧化物的傷害。

近年來，低分子量(LMW)透明質酸的研究十分熱門，研究發現，在濃度大於0.4%時可皮膚表面形成一層網狀的黏彈性水膠，在基底層較易擴散，可促使細胞增生並具

保濕功能。將其應用在乾燥及毀傷的皮膚，可免於有害物質破壞水脂載體，並幫助角質脫落，亦可修復遭長時間日曬的組織。但透明質酸需擁有較高的分子量才能產生高黏度成為緩衝劑與潤滑劑而發揮其功效，一旦粘性物質變質或透明質酸溶解，就會造成皮膚傷害。

和膠原蛋白相同，透明質酸也有塗劑和針劑，估計 2004 年全球總市場可達 500 億美金。而在台灣，2004 年美容整形用透明質酸的市場預估達 1 億元，排名亞洲第二位，僅次於韓國。

3.3.3 植物萃取物產品

人類使用草藥植物作為醫療保健和美容用途已有好幾千年的歷史，近年來因為全球環保意識抬頭以及自然訴求等因素，天然萃取物的需求日益漸增。全球植物萃取物市場從 1999 年的 4.7 億美元逐年擴張，年成長率為 8.7%，預估 2009 年將達 10.9 億美元。歐美即佔全球植物萃取物市場之 70-80%，2002 年植物萃取物市場值為 6.2 億美元，產量為 15,846 噸。在歐美最暢銷的植物萃取物產品，有 Echinacea (紫錐花)、Ginkgo Biloba (銀杏)、Ginseng (人蔘)、Green Tea (綠茶)、Kava kava (卡乏椒)、Saw Palmetto (鋸棕櫚)、St Johns Wort(金絲桃素)、Valerian (纈草)，這八項植物萃取物產品佔總市場的 40-45%。其中銀杏、人蔘和綠茶無論在歐、美都是暢銷前二名產品，市場銷售額約介於 2,300-3,100 萬美元。但在成長率表現上，卻因地區而異，在歐洲有較高的成長率為 10-14%，在美國的成長率為 1.8-10.6%，各項產品間的差異較大，也較受矚目。表 11 針對常應用於化妝品之草藥，紫錐花、銀杏、人蔘、綠茶和鋸棕櫚分別介紹其效用。

另外，常用在化妝品的植物萃取物成分還包括，輔酶 Q10 (Coenzyme 10)、可可萃取物 (Kola Nut Extract)、葡萄子萃取物 (Grape Seed Extract)、茴香萃取物 (Fennel Extract)、海藻萃取物 (Seaweed Extract)、茄紅素 (Lycopene)、Phytolenin、白樺萃取物 (White Birch Extract)、海草萃取物 (Sea Kelp Extract) 和 Thermal Plankton Extract。這些植物萃取物成分在化妝品上之作用如表 12 所示。

表 11 植物萃取物之效用介紹

植物名稱	效用
紫錐花 (Echinacea)	紫錐花主要活性成分為flavonoids(黃酮素)、phytosterols(植物固醇)、echinacoside(松果菊苷)、caffeic acid(咖啡酸)衍生物及echinacin(紫錐花素)。紫錐花萃取液含有5% phenolic，具抗發炎特性。
銀杏 (Ginkgo Biloba)	醫療級的銀杏萃取物含有25%黃酮素、6% triterpenes (三帖類)及少許的ginkgolic acid(銀杏酸)。而銀杏中的黃酮。

表 11 植物萃取物之效用介紹(續)

	素使銀杏萃取物具有消除自由基的特性可增加皮膚亮度
人蔘 (Ginseng)	人蔘的活性物質有人蔘皂甘、polyacetates、glycans、peptidoglycans 及 g-aminobutyric acid。人蔘對皮膚的效用包括可增加皮膚抗壓能力和改善皮膚明晰度。
綠茶 (Green Tea)	綠茶萃取物的主要活性成分為 catechins (兒茶素)，綠茶萃取物通常含有 50% 兒茶素。綠茶具有抗自由基及幫助紋路褪色的效果。
鋸棕櫚 (Saw Palmetto)	鋸棕櫚含有 25-95% 的 fatty acid 及 liposterols，具抗發炎即抗氧化的特性。

資料來源：羅淑慧(民 92)；廖美智，ITIS 產業資訊服務網之產業評析；本研究整理

表 12 植物萃取物成分效用一覽表

成份	效用
輔酶Q10 (Coenzyme 10)	可見於所有植物/動物細胞中，具抗自由基之作用。
可可萃取物 (Kola Nut Extract)	具抗氧化及抗過敏之作用。
葡萄子萃取物 (Grape Seed Extract)	具抗自由基、促進痊癒及恢復膠原蛋白之作用。
茴香萃取物 (Fennel Extract)	抗氧化能力為維生素E之2倍。
海藻萃取物 (Seaweed Extract)	具抗自由基之作用。
茄紅素 (Lycopene)	為天然抗氧化劑。
Phytoplennolin	植物萃取物，幫助細胞復原及抗發炎特性。
白樺萃取物 (White Birch Extract)	促進細胞增殖、改善皮膚亮度及抗發炎。
海草萃取物 (Sea Kelp Extract)	可幫助皮膚吸收能力、促進皮膚新陳代謝。
Thermal Plankton Extract	促進皮膚細胞再生功能。

資料來源：羅淑慧(民 92)；本研究整理。

3.4 台灣生技化妝品產業分析

3.4.1 SWOT 分析

於第二章中已提及 SWOT 分析是用來綜觀企業的優勢和劣勢，以及可以掌握機會及可能面對的主要威脅之所在，再進一步做競爭決策的制定。以下我們就針對台灣生

技化妝品業做一 SWOT 分析，待第五章的部份再行以 SWOT 策略矩陣為基礎對此產業提出建議。首先在優勢部份，台灣化妝品產業行銷通路相當完整，包括藥妝店、量販店、百貨公司、直銷及專賣店，還有網路及電視購物等；且台灣化工產業發展已相當具規模，製造技術佳、製造成本低；而在新興科技生物科技和奈米科技的發展方面相當迅速，有足夠的能力對生技化妝品做技術上的支援；最後，台灣學界和業界互動佳，研發能量足夠對生技化妝品產業來說是很重要的一項競爭優勢。

但是台灣本土消費者對國際品牌接受度很高，化妝品產業一直是呈現進出口逆差的現象；且因台灣的化妝品主要通路—百貨公司會不斷推出週年慶活動或搭配節日從事促銷，廠商削價競爭使得消費者對化妝品品牌忠誠度變低，最後產生價格戰的惡性循環；對化妝品產業來說，由於產品生命週期短，因此不斷創新研發是一項很重要的競爭優勢，但本土廠商研發能力不足，亦不重視研發，這將會被不斷推陳出新的國際大廠的產品淹沒，且產品自主性開發設計能力較低，幾乎都是跟隨國際大廠的腳步前進；而行銷是化妝品產業中另一個重要的競爭優勢，但台灣廠商無論是在產品包裝、廣告等行銷活動上都比國外品牌顯得經驗不足；另外，在較高階的原料來源上，本土廠商自主性較低，這相對也增加了台灣廠商的成本；在相關政府法令和配套措施上，目前與生技化妝品相關之規定仍不健全，無法對廠商之產品作品質認證，且在化妝品進出口方面，政府沒有單一窗口處理相關業務，也增加廠商的銷貨成本。

目前政府已將化妝保養品產業列入行政院「挑戰 2008 國家發展重點計劃」產業高值化之推動重點產業，由政府推動國內化粧保養品工業發展，幫助廠商爭取全球市場，對台灣生技化妝品產業來說是一項機會；且新興國家如中國大陸、巴西等國的化妝品產業發展正在蓬勃發展，對國內市場小的台灣廠商而言是很好的發展機會；且目前全球許多國家正走向高齡化社會，高齡消費者的消費能力，再加上消費者年齡層也逐漸向下延伸，將會是化妝品廠商的一項商機。

在威脅方面，首先是國際大廠憑藉強大的研發能力，不斷推出新的產品，吸引消費者目光；再者，韓國化妝品產業成長相當快速，而中國大陸又擁有原料(尤其是中草藥)上的優勢，是台灣廠商直接的競爭者；最後，有國外平行輸入的產品以及仿冒品和水貨充斥，其價格相對較低，對台灣廠商而言是一個極大的威脅。

有關台灣生技化妝品產業 SWOT 分析整理於表 13 中。

表 13 台灣生技化妝品產業 SWOT 分析

優勢	劣勢
<ol style="list-style-type: none"> 1. 通路完整。 2. 相關化工產業發展具規模且技術佳。 3. 國內生物科技和奈米科技發展迅速。 4. 國內相關研發能量足夠 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國內消費者對外來品牌接受度高。 2. 消費者對品牌忠誠度低。 3. 本土廠商較不重視研發創新。 4. 行銷能力較弱，且行銷策略不成熟。 5. 產品自主性開發設計能力較低。 6. 國內相關法規不健全，品質無法保證。 7. 本土廠商對原料自主性較低。 8. 廠商對化妝品包裝不重視。 9. 進出口政府方面無單一窗口處理相關業務。
機會	威脅
<ol style="list-style-type: none"> 1. 政府將化妝品列為重點發展產業，輔導發展。 2. 新興國家市場大，且還待開發。 3. 消費者年齡層逐漸向上、擴展向下延伸。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國際大廠不斷推陳出新，符合消費者需求。 2. 中國大陸和韓國相關產業成長快速。 3. 國外平行輸入、仿冒品、水貨充斥。

資料來源：李國貞，(民 94)及本研究整理

3.4.2 五力分析

於第二章中已提及使用五力分析可以瞭解產業和競爭者，以此分析為基礎，企業可建構出整體的競爭策略。由於產業結構會影響及決定競爭策略，而產業外的各股作用力會影響產業內所有的公司，產業的競爭情形可由新進入者的威脅、供應商的議價能力、購買者的議價能力、替代品或服務的威脅及現有廠商的競爭程度這五力來分析。

1. 新進入者的威脅

由於生技化妝品產業較一般生物科技產業具進入障礙較低、獲利高且研發費用也較低的特色，許多藥廠、食品業、化學業和生技業都爭相進入分食市場，甚至有一些名不見經傳的小公司也都加入戰局，依照目前整體產業發展的前景，將來會有更多廠商投入，台灣廠商在此波衝擊下可將「主要有效成分」和「傳遞技術」之研發視為可永續發展的契機。

2. 供應商的議價能力

一般從事生技化妝品廠商之主要供應商包括：主要有效成分原料、包裝材料、保養品原料的相關供應商。對台灣廠商來說，若非自行生產，生技化妝品之有效

成分原料較高價但使用量並不高，因此對供應商的議價能力並不高。

3. 購買者的議價能力

由於台灣化妝品/藥妝品/生技化妝品品牌眾多，顧客選擇性多，因此廠商得對消費者需求做出反應。

4. 替代品的威脅

在生物技術和基因工程的推進下，搭配每幾年就會出現新的明星素材的趨勢，加上廠商新的廣告噱頭，例如「吃的保養品」，其效果有效程度雖可議，但在這個產品生命週期極短的產業中，不斷推出新產品不啻為吸引消費者目光的一種方法。

5. 現有廠商的競爭程度

目前台灣本土廠商呈現多元化的情勢，如台糖、台鹽、台塑生醫、永豐餘、味全、永信藥品、杏輝藥品等廠商除彼此競爭外，還有小公司以低價方式的側面攻擊，廠商應重視如何讓消費者著重於產品功能上而不是價位上的考量；在國際競爭上，需面對龐大廣告促銷費用、研發成本、產品生命週期短、通路佈局等挑戰，台灣廠商在品牌經營、通路佈局、產品創新以及化妝產品獨特的美感表達上仍有很大的進步空間。以上五力請參閱圖 13 所示。

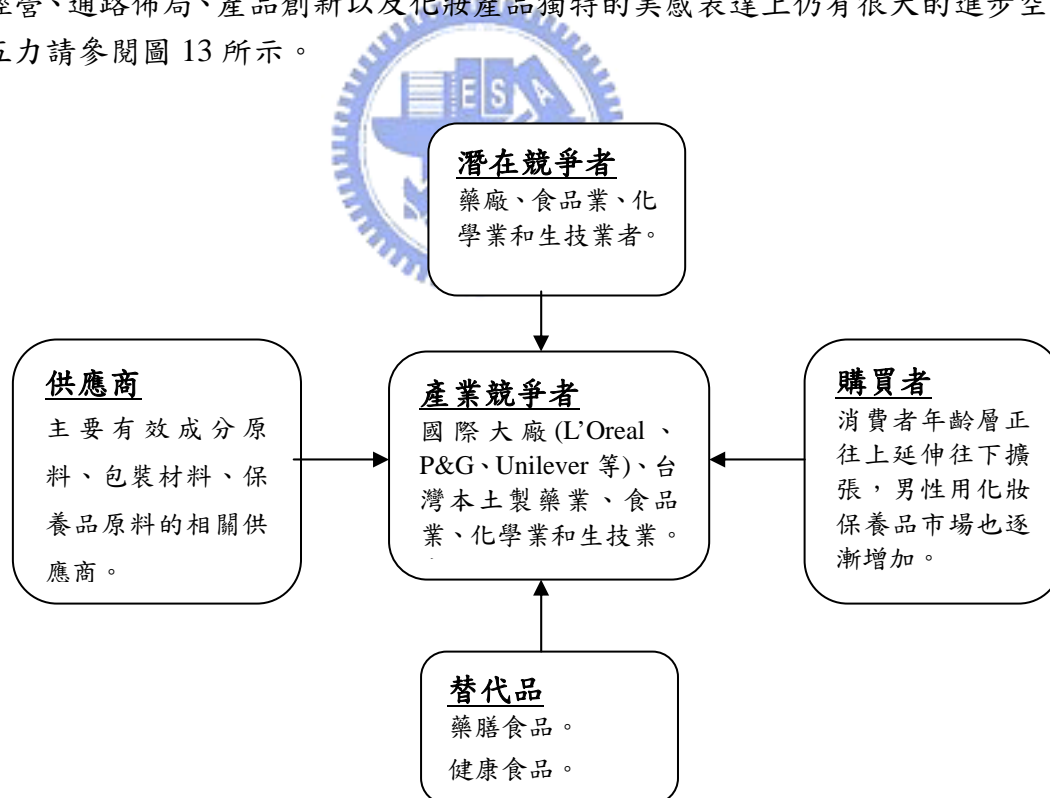


圖 13 台灣生技化妝品五力分析

資料來源：本研究整理

四、 台灣生技化妝品公司經營策略分析

在第四章中，本研究將以台灣三家生產生技化妝品的公司—台鹽、台糖及台塑生醫，以及全球最大的藥妝品牌—薇姿（VICHY），第一節中先做公司基本簡介，接著第二節中將分別說明其經營理念與企業文化；第三節則為各公司之功能性策略，包括創新研發策略、企業形象策略、顧客導向策略、行銷策略及全球化策略描述。

4.1 個案公司介紹

在個案公司簡介部份，首先會簡介公司之歷史沿革、經營者、營運範疇、組織架構和營業收入，但因個案公司不一定有將其財務狀況公開，故僅能找到之相關資料做整理。

4.1.1 台鹽

1. 歷史沿革

1952年成立，當時命名為臺灣製鹽總廠，原隸屬經濟部鹽業整理委員會；後來改隸財政部鹽務總局，1981年時改隸經濟部，原本一直屬於公營事業單位，直到民國84年時配合政府政策民營化，並改制為台鹽實業股份有限公司。在民營化之前台鹽一直以鹽品及副產品為其核心事業，在有計畫的進入民營化的轉型階段開始採取逐步縮減晒鹽規模、赴海外投資鹽場、使鹽產品多樣化以及企業多角化的經營策略。民營化後，鹽業核心事業仍然繼續運行，但因公司政策考量下，在2000年進行有機光導體、微生物製劑和生物科技(膠原蛋白)之轉投資。台鹽2002年9月時推出綠迷雅膠原蛋白系列產品，銷售量成長驚人，在熱賣兩年後，因無新產品問世和創新行銷手法，2005年即業績下滑，2006年5月再推出「CoQ10海洋輔酶達人」美容飲品，期待能再創業績高峰。

2. 經營者

因為台鹽原為公營機構，1995年才民營化，經營者的部份將從對台鹽從只專注於鹽業轉型到目前規模的功臣—前台鹽董事長余光華開始說明。余光華於1989年上任，任內期間制定新生計畫，分別為提高效率、降低成本(1990年到1992年)、產品多樣化(1993年到1995年)、企業多角化(1996年到1999年)及經營現代化(2000年到2005年)，余光華於2002下任後由民意代表出身的鄭寶清接任。鄭寶清任內使台鹽遵行「鑽石理論」(由創新出發，以品質、服務和特色組成核心價值)、「風箏理論」(由通路、品牌、研發、生產，分為風箏的四個頂點)，以及六標準差(將產品良率提升至99.99966%)加上秉持著太陽下山原則(工作做完，太陽才下山)，有著余光華打底加上

鄭寶清的經營哲學、推出綠迷雅系列產品，使台鹽轉虧為盈，但後來產品方面並無創新，銷售量也不若剛推出時的熱烈銷售。2005 時董事長換成林靖，一位學者出身但仍有政治光環的經營者，他希望能推動台鹽品牌國際化。

3. 營運範疇

台鹽的營業範圍很廣，項目眾多，主要業務內容包括電子零組件製造業、西藥製造業、醫療器材設備製造業、基本化學工業製造業、化粧品製造業、肥料製造業和酒類半成品製造業產品、副產品及其衍生品之產製、銷售及進出口買賣。目前產品範圍主要可歸納為主要六大類(表 14)：鹽產品、美容保養品、資訊產品、清潔產品、保健食品和其他產品。由表 14 可知，美容保養品為台鹽營業項目中營業比例第二高之產品類別，僅次於原本業之鹽類產品。

表 14 台鹽實業產品範圍

產品類別	營業比重	產品類別內容
鹽產品	43.85%	各種鹽及副產品
美容保養品	28.43%	主要成分為膠原蛋白的保養化妝品
資訊產品	10.12%	感光鼓雷射印表機耗材
清潔產品	4.79%	含鹽日用清潔沐浴用品
保健食品	4.27%	膠原蛋白、發酵類保健食品
其他產品	8.54%	膠原蛋白原料及生醫材料、微生物製劑、高級氯化鈉、鹼性離子水、海洋生成水等各種產品

資料來源：台鹽實業股份有限公司，2004 年報

4. 組織架構

台鹽組織以事業部的方式運行(圖 14)，分別為管理部、海洋科學事業部、生物科技事業部及流通事業部。管理部再細分為公關、行政、會計、財務及企劃資訊五個處。海洋科學事業部再細分為通霄廠和七股鹽場，通霄為生產各類精鹽，還有各種飲用水及血液透析濃縮液粉劑等產品；七股鹽場則為進口鹽之堆置場所，該場轉型經營以「鹽業文化」為主題的休閒事業。生物科技事業部底下有生技廠，共有三廠、生技研發中心及科技廠，生技一廠是由美國 BioCore Medical Technologies 以整廠輸入方式，引進膠原蛋白及創傷覆蓋材料相關系列產品產製技術，為國內第一座膠原蛋白生醫材料製造廠，主要為醫學材料、醫學美容原料及保健食品原料及產品之開發、生產和供銷，生技一廠具有醫療器材廠 GMP 製造之資格以及化妝品廠製造之資格；生技二廠為微生物醱酵工廠，主要生產微生物製劑，

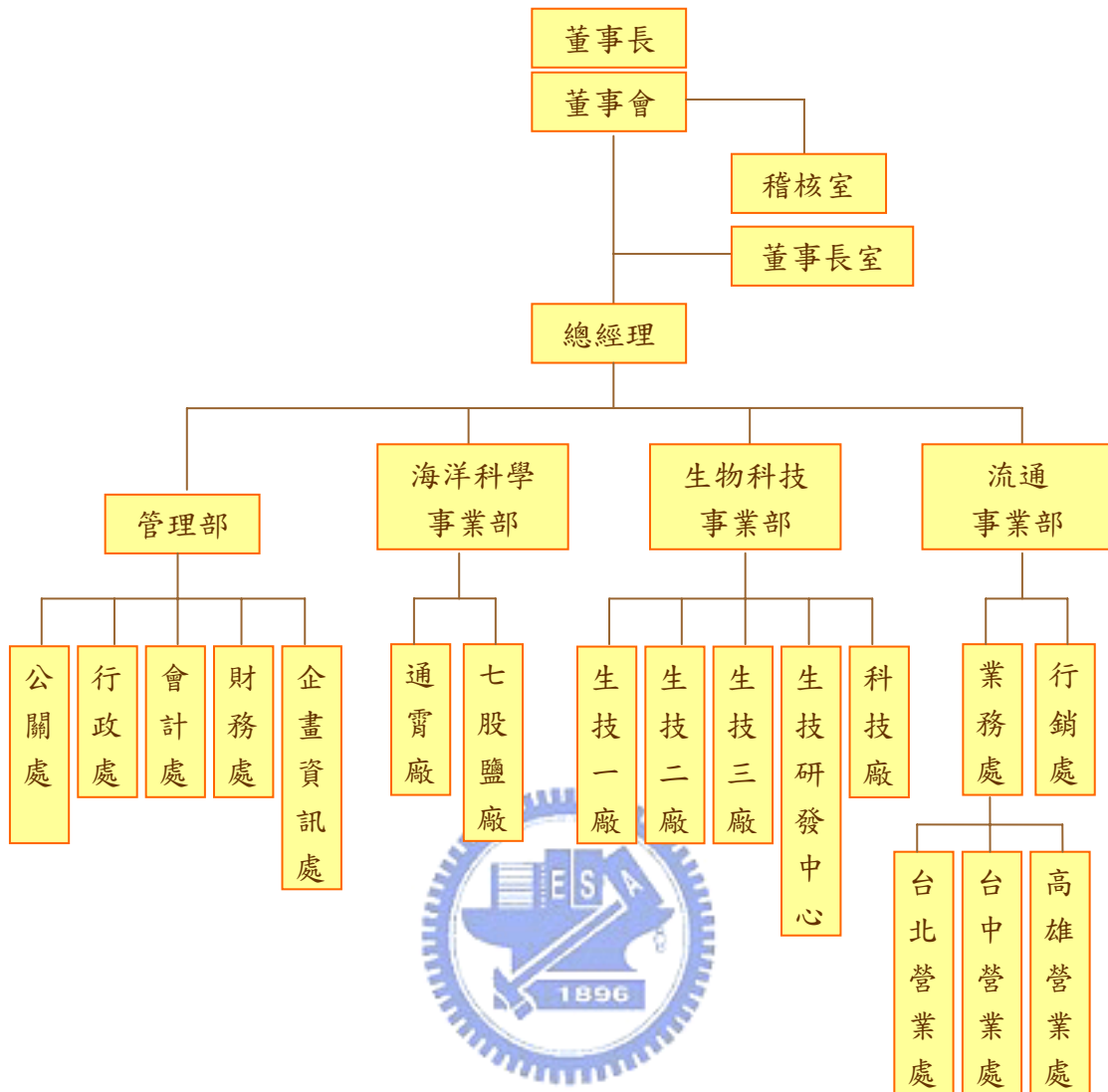


圖 14 台鹽組織架構圖

資料來源：台鹽網站

以及生產保健食品及生技化妝品原料開發與應用；生技三廠被定位為專業生產單位，還有進行產品包裝設計發包之業務；生技研發中心為研發、試量產及功能測試之生技研發基地；科技廠主要是研發與生產雷射印表機碳粉匣中之感光元件有機感光鼓 (Organic Photo-Conductor Drum, OPC)。流通事業部有業務處和行銷處，業務處統轄掌理國內業務部門之各項生技產品及鹽品策略規劃、通路策略規劃及行銷管理、行銷企劃等事務，底下再細分為四組，行銷管理組、行銷企劃組、鹽品組和生技產品組；流通事業部主要以產品推廣到海外市場為目標。

5. 營業收入

(1) 公司財務分析

我們從表 15 可觀察 2000~2005 年間公司的營收情形、稅後純益、毛利率、

資產報酬率、股東權益報酬率、平均股價、每股淨值、股價淨值比(P/E ratio)、每股盈餘(EPS)，以及公司重大事件和經營者在位期間之對照。我們可發現在推出綠迷雅產品後，所有財務指標都有明顯增加或變好的情況，但 2005 年保養產品無法維持如 04 年新推出時受消費者青睞之銷售情形，且新一代保養產品無法吸引消費者青睞，加上產品行銷無法創新，致 05 年銷售量及售價均較 04 年減少，台鹽在生技保養品的表現不佳，是其中造成 2005 年台鹽整體表現大不如從前的主要原因之一。

表 15 台鹽近六年財務狀況與重要事件對照 單位：新台幣千元

年度	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年
營業收入	3,698,805	2,645,323	2,882,495	3,508,532	3,734,940	2,939,018
稅後純益	514,226	284,592	498,523	226,738	1,030,257	15,455
淨利率 (純益率)(%)	13.90	10.34	16.07	6.46	27.58	0.53
毛利率 (%)	36.28	43.91	39%	46%	52%	42%
資產報酬率	1.32	0.69	1.32	1.10	9.83	0.22
股東權益報酬率	1.33	0.72	2.04	2.62	13.58	0.21
平均股價	-	-	-	27.96	39.02	29.16
每股淨值	-	-	39.85	29.32	29.67	24.81
P/E ratio	-	-	-	0.95	1.32	1.18
EPS	0.22	0.12	0.18	0.42	3.70	0.06
重要事件	轉投資生技、微生物製劑及感光鼓	成立生技廠及嘉義廠	綠迷雅自 9 月開始鋪貨	5 月展開綠迷雅通路佈局 11 月股票上市		
經營者	余光華			鄭寶清		林靖

資料來源：台鹽，2000~2005 年報；本研究整理

(2) 營業部門營收情形

我們可由表 16 的數據發現，2003 年綠迷雅推出後，生技清潔及保養品部門的營

收就佔公司整體越來越大的比例，由原本 2003 年的 14.32%，逐年增加比例，到 2004 年的 35.3%，及 2005 年的 37%，逼近鹽產品部門。

表 16 台鹽 2003~2005 各部門營收

	部門別	鹽產品部門	南科感光鼓部門	生技清潔及保養品部門	其他部門合計	收入合計
2003 年	部門營收	2,089,604	305,749	502,584	610,595	3,508,532
	佔總營收百分比(%)	59.56%	8.71%	14.32%	17.40%	100%
2004 年	部門營收	1,638,206	367,250	1,319,179	410,305	3,734,940
	佔總營收百分比(%)	43.9%	9.8%	35.3%	11.0%	100%
2005 年	部門營收	\$1,272,178	\$150,940	\$1,076,498	\$439,402	\$2,939,018
	佔總營收百分比(%)	43%	5%	37%	15%	100%

資料來源：台鹽，2003~2005 年報

① 綠迷雅系列銷售額

台鹽綠迷雅自 2002 年 9 月推出後銷售量成長驚人，最初由德記洋行負責行銷綠迷雅產品，主要走屈臣氏、康是美等藥妝通路，但銷售不如預期，台鹽後來自行開發通路，2003 年 5 月起，台鹽展開通路佈局，半年多來設置 100 家生技加盟店、10 家直營門市、30 個百貨專櫃、42 個賣場專櫃，另外還保有屈臣氏、康是美等 300 多個通路，半年來銷售數字逐漸攀升，2003 年 6 月時銷售額為 4200 萬元，到 11 月時，單月份已超過 4 億元，2004 年業績達十三億元，持續熱賣了兩年的綠迷雅，終因無新產品的推出刺激市場、行銷方式無法創新，在 2005 年時銷售量遞減(見表 16)，但佔整體營業額比重增加。

4.1.2 台糖

1. 歷史沿革

臺灣糖業股份有限公司，於 1964 年 5 月 1 日成立，為經濟部所屬國營事業，1952 年至 1964 年間，臺灣砂糖出口值始終佔外銷品第一位，最高時曾佔全部外匯收入的百分之七十四。1964 年以後，由於經濟結構轉變，糖業在整個經濟中比重相對減低，後來台糖積極拓展多角經營，為求企業永續發展，調整公司經營策略，於 2003 年底至 2004 年初陸續成立量販、生物科技、精緻農業、畜殖、商品行銷、油品、砂糖、休閒遊憩等八大事業部及資產管理、土地開發與農場經營等三個中心，以提昇經營績效。在化妝保養品方面，2001 年台糖推出品牌 TSC 的「胎盤素」(商品名為「生長因子」)及「膠原蛋白」(商品名為「彈力因子」)之生技保養品，2003 年 2 月成立生物科技事業部，生產一系列功能性保健食品及生技美容保養品，2004 年開始發展一系列以生物發酵技術產製之草本原料為基礎的美容保養品，同年，「台糖詩丹雅蘭全效保濕系列保養品」以玻尿酸為主原料之產品上市。「詩丹雅蘭」品牌，後來由於行銷策略錯誤，加上與總經銷商發生商業糾紛，後來 2005 年再以「卡莎特 cassatt」品牌進軍保養品市場，仍以胎盤素和膠原蛋白為主要成分，卡莎特歸屬畜殖事業部，而將「詩丹雅蘭」則繼續歸屬於生技事業部，目前以玻尿酸與龍膽為長期發展主軸。

2. 經營者

從 2000 年開始，6 年內，台糖換了 5 任董事長，分別為錢秉才(國民黨執政時期上位)、吳乃仁、龔照勝、林能白、到目前的余政憲，若再加上總經理魏巍代理期間，共經歷六任董事長，除錢秉才是台糖出身以外，其他董事長沒有一個與台糖有淵源，且自吳乃仁、龔照勝、到林能白的董事長任期分別只有 9 個月、6 個月、7 個月。吳乃仁上任期間積極替台糖的胎盤素、膠原蛋白等美容保養品代言，且為進行大規模員工優退以解決台糖嚴重的人事成本。在吳乃仁整頓台糖還沒看出績效時，董座由龔照勝接任，他在台糖任內推蘭花咖啡館及「詩丹雅蘭」美容保養品代理的業務，雖曾一度被視為創舉，但後來都成為紛亂不斷的訴訟案，上任半年，台糖則由總經理魏巍代理董事長 20 幾天後，由林能白接任。林能白過去有「管理大師」的稱號，但 7 個月後請辭，由目前在位的余政憲就任董座。在第二章文獻探討中，我們可知經營者的價值觀對企業文化影響之深遠，而企業文化則可幫助增進組織成員向心力，也和組織的競爭優勢息息相關，台糖在六年內換了五位董事長，對台糖組織內部應該會造成不小衝擊。

3. 營運範疇

台糖公司營運範疇包括食品製造、種苗及花卉栽培、觀光旅館、百貨量販零售、生技食品、美容化妝保養品、加油站和營建房屋等。台糖將生物科技列為業務發展主軸之一，2003 年 2 月成立生物科技事業部，並建有具國際水準的醱酵基地。台糖應用生物科技開發保健食品，除已上市的酵母酪冬蟲夏草、仕女冬蟲夏草、天然靈芝、御靈芝、巴西蘑菇、紅麴、乳酸菌、果寡糖、蜂膠、蜂王乳等，2004 年又推出趨奈米冬

蟲夏草及靈芝，大林生技廠於 2004 年 10 月完工營運，負責保健食品之生產業務。另外，美容保養品「詩丹雅蘭」，於 2004 年上市，也歸屬於生物科技事業部之管轄，主要是主打以玻尿酸為主的有效成分。除「詩丹雅蘭」品牌外，另一生技化妝品品牌「卡莎特 cassatt」2005 年上市，以膠原蛋白和胎盤素為主要有效成分，歸屬於畜殖事業部。我們可從表 17 發現，2004 年(當時還沒有「卡莎特」品牌)，負責生技化妝品之生物科技事業部營業比重佔全公司營業額只有 1.4%，比例相當小，且為所有事業部中比例最小的一個，而商品行銷事業部所管轄之黃豆油、貿易商品之營業額為最高，其次為量販店之業務。

表 17 台糖公司產品範圍及營業比重

事業類別	營業比重	產品類別內容
砂糖	9.2%	砂糖及其產品
量販	18.2%	量販店
畜殖	10.4%	毛豬、駝鳥、豬肉及其製品、畜殖科技產品、飼料等
生物科技	1.4%	酒精類、保健食品及美容保養品
精緻農業	2.1%	蝴蝶蘭及其他花卉
休閒遊憩	5.3%	休閒業、商用不動產等
商品行銷	19.3%	黃豆油、貿易商品等
油品	11.9%	加油站
土地開發	16.2%	合建、廠區開發等
其他	6.0%	儲運、環保等
合計	100.0%	--

資料來源：台糖公司，2004 年年報

4. 組織架構

台糖共分為砂糖、量販、畜殖、精緻農業、生物科技、商品行銷、油品、休閒遊憩等八大事業部及資產管理、土地開發與農場經營等三個中心(見圖 15)，此組織建構於 2004 年完成，台糖使用多角化策略，但營運範圍極廣，且各部門間不一定有直接相關性，雖然多角化是公司進入其他事業領域的策略方法，優點是在適當分配資源後，可共同為企業創造競爭優勢或達成綜效，但太過多角化的缺點則會分散組織資源、無法產生競爭優勢及並不能達成縱效。「詩丹雅蘭」所屬之生物科技事業部的業務包括保健食品、酒精及酒品及美容保養品。在美容保養品方面，2004 年開始發展一系列以生物發酵技術產製之草本原料為基礎的美容保養品，後來推到市面上的是以玻尿酸為主原料之「台糖詩丹雅蘭全效保濕系列保養品」之相關產品。而「卡莎特」所屬之畜殖事業部的業務包括畜牧生產、飼料生產、肉品加工、海外畜殖業務和畜產生物科技，其中「畜產生物科技」業務的內容主要為動物器官生物活性物質萃取之研究，目前已

研發上市之畜產科技產品有胎盤素萃取液 100%、膠原蛋白萃取液 100%、T&U 面膜及 2+1 活膚霜等，利用台糖本身養殖的豬隻和駝鳥進行相關生產。其它事業部因與本研究無直接相關故不在此贅述其業務範圍。

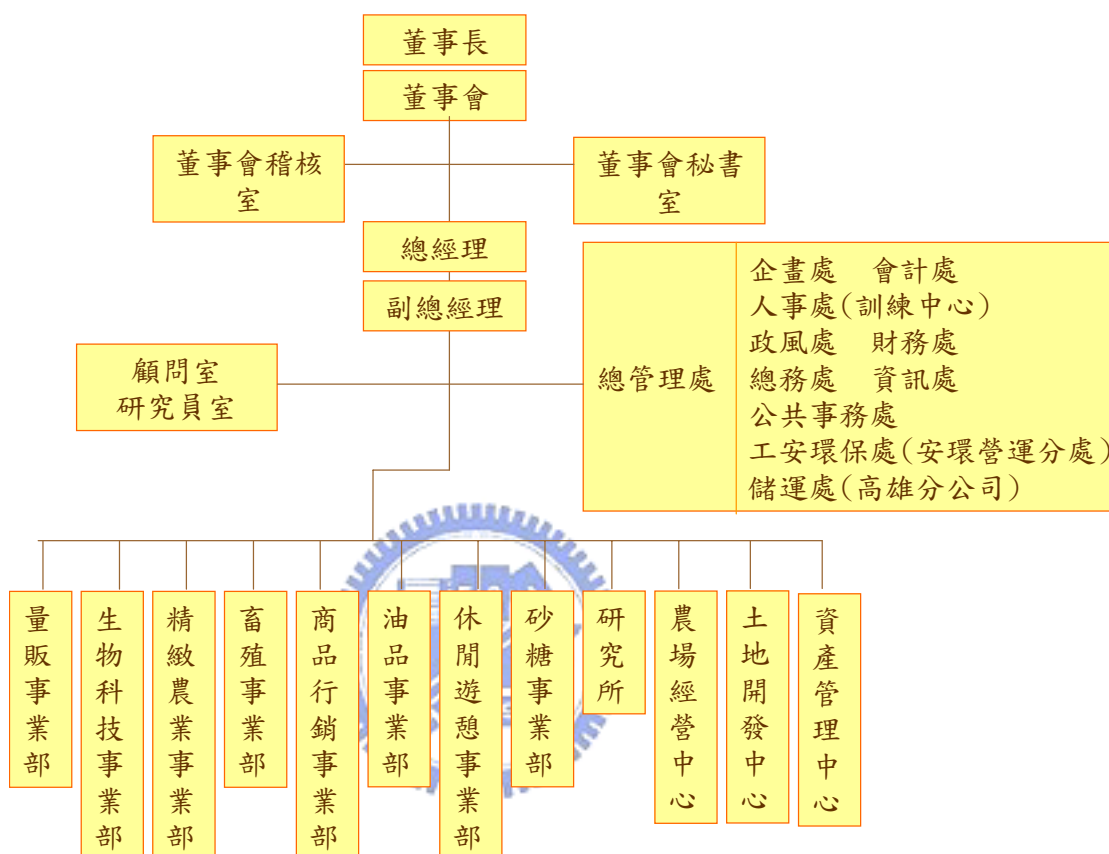


圖 15 台糖公司組織圖

資料來源：台糖網站

5. 營業收入

(1) 公司財務分析

台糖之生技化妝品，TSC、詩丹雅蘭和卡莎特都不是台糖公司主要營收來源（見表 18），其他事業部之營業內容不在本研究之探討範圍內，故不詳加討論。

(2) 生技化妝品-詩丹雅蘭和卡莎特系列銷售額

台糖的膠原蛋白、胎盤素等美容生化產品在 2001 年推出，當年銷售額 81 萬元，91 年全年銷售達 4,890 萬元；但詩丹雅蘭系列由百萬網取得總經銷權後，年銷售額也不到 1.4 億元，不到預期的七成；和台糖相比，台鹽光靠「綠迷雅」膠原蛋白系列產

品 2004 年銷售額即達十四、十五億元。

表 18 台糖近六年財務狀況與重要事件對照

單位：新台幣千元

年度	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年
營業收入	33,981,136	32,401,224	30,349,310	30,041,228	32,579,086	34,297,306
稅後純益	2,267,720	(1,928,936)	2,189,965	5,766	6,563,187	397,344
淨利率 (純益率)(%)	7.11	(5.95)	7.22	0.22	20.15	1.16
毛利率 (%)	12.94	14.65	10.46	9.18	16.64	18.84
資產報酬率	0.54	(0.17)	0.30	0.02	0.82	0.07
股東權益報酬率	0.84	(0.50)	0.57	-	1.75	0.09
平均股價	未上市					
每股淨值	54.22	48.86	48.80	48.69	46.91	66.02
P/E ratio	未上市					
EPS	0.32	-0.2	0.28	0.00	0.84	0.05
重要事件		推出 TSC 系列胎盤素及膠原蛋白		成立生物科技事業部	推出詩丹雅蘭系列	推出卡莎特系列
經營者	錢秉才	吳乃仁	龔照勝	林能白	余政憲	

資料來源：台糖 2000~2005 年報；台經院資料庫

4.1.3 台塑生醫

1. 歷史沿革

1996 年時，因台塑集團董事長王永慶赴大陸洽公需要適合的保養品，當時，台灣化學纖維公司清潔劑專案組（即台塑生醫科技公司前身）產品研發人員，研發出一組強調保濕、幫助新陳代謝機能的營養凝膠配方，提供給王永慶使用，這便是台塑跨足生技化妝品業的契機。1999 年，王瑞瑜(現台塑生醫總經理)開始整合集團內產、醫、學之企業資源，承襲既有台化公司生活個人用品多年研發生產經驗，並網羅長庚醫院

皮膚科、一般整型外科、中醫部等多位主任級專業醫師，以及長庚大學(醫學院、生化與生醫工程研究所、天然藥物研究所)、明志科技大學及長庚技術學院等數十位博士級研究人員加入研發團隊；並整合長庚醫院專業醫學美容醫師群，及長庚大學、明志科大、長庚技術學院之研究人員，成立『台塑生醫聯合研發中心』。2000年起台塑生醫供應美容保養品系列供台塑關係企業員工以企業內部網路購買，普獲好評。在2003年10月，台塑生醫便推出「FORTE」品牌，搶佔生技化妝品市場，主要使用膠原蛋白和草本植物作為主要有效成分。

2. 經營者

台塑生醫從2003年成立以來，就由王永慶為董事長，由王永慶的女兒王瑞瑜擔任總經理，但是王瑞瑜美國紐約大學會計系畢業回國後，曾在長庚醫院服務過，後來回到台塑企業總管理處，台塑購物網(FPGSHOPPING)與生物科技等兩項事業都由她主導，她並為台塑導入電腦化，台塑集團從1993年就有的CRM(顧客關係管理)、SCM(供應鏈管理)、ERP(企業資源規劃)等系統，都是出自王瑞瑜之手。雖然台塑生醫是家族企業，但王瑞瑜學經歷都很豐富，且其職位相當穩定，反觀本研究其他兩家台灣生技化妝品業者，經營者短期內大幅變動且有政治力量在其中，台塑生醫在經營者的這方面，是有較優勢之處。

3. 營運範疇

舉凡「生活」、「生物」、「生化」及「醫療」、「醫材」、「醫藥」類之科技產品，台塑生醫都將納入營運範圍內，目前台塑生醫營運項目產品包括FORTE系列生技化妝品、遠紅外線抗菌被、防火毯、台塑品牌洗衣用品系列、牙膏、血糖監測系統、奈米保健系列產品和抗菌襪系列產品等。所有產品主要可分為四大類：清潔及家庭用品、FORTE保養品、醫學技術和保健產品。

- (1)清潔及家庭用品方面，可再分為衣物清潔系列、家用清潔劑系列、個人清潔劑系列、功能性織品系列和外銷原料系列；
- (2)醫學技術方面可分為居家護理、免疫檢驗試劑、生化試劑和快速檢驗試劑；
- (3)保健產品方面，有愛恩鐵系列、固康素系列、Essen益身素系列和其他系列；
- (4)FORTE系列保養品分為草本系列、膠原系列、頂級系列、美白系列、身體系列、男士系列、彩妝系列和其他系列。

4. 組織架構

台塑生醫共分為三個事業部，各事業部之業務內容如下：

(1)醫學技術事業部：

成立於2004年，主要業務內容為居家護理、免疫檢驗試劑、生化試劑和快速檢驗

試劑之生產，以及代工和原廠委託設計之服務。其優勢為集團內有長庚大學與長庚醫院可協助研發產品或臨床測試；並藉著企業內上下游的整合形成完整的生產鍊，以強化核心競爭力。目前已提供許多檢驗試劑到世界各地，且有許多不同種類的新產品正在發展，包含居家護理與醫護點的儀器、免疫檢驗試劑、臨床生化試劑與快速檢驗試劑等，未來之研發重點在生物晶片與分子試劑的發展。醫學技術事業部宜蘭廠已於2005年10月通過行政院衛生署醫療器材優良製造規範(GMP)，額增生化試劑審查，與生化試劑、酵素免疫試劑、快速檢驗試劑之 ISO13485 及 ISO9001:2000 認證。

(2)生活用品事業部：

原台塑企業台化公司的清潔劑專案組，先後為多家國、內外知名清潔劑公司代工(OEM 及 ODM)生產各類清潔用品，包括配方的研發、包裝的設計開發、品質的控管及各類產品的量產製造等，除代工外，本身也從事清潔劑產品及功能性織品的生產。

(3)保養美容事業部：

結合長庚大學之研發能力、長庚醫院之臨床測試，以及台塑生醫之美容及生物科技專才，成立「台塑生醫聯合研發中心」，共同開發 FORTE 護膚系列產品。FORTE 護膚系列所開發的產品皆通過長庚大學醫學院之安全性測試及效能測試。除保養美容產品外另外還有及臉部和身體 SPA 保養課程的服務。在產品部分將於後面章節詳細介紹，因此不在此贅述。



5. 營業收入

由於台塑生醫之財務情況並沒有對外公佈，故此部分將僅就其 FORTE 產品之銷售額方面做敘述。

2003年10月「Forte」品牌在台北微風廣場成立專櫃，當月創造400多萬元業績，當月平均每天營收超過15萬元，是微風廣場美容保養品專櫃的第一名。新品牌之熱潮過後，台塑生醫2004年每月營收約1,000餘萬元。2005年FORTE營收較2004年成長53.84%。而百貨公司化妝、保養品相關的品牌共有一一五個，以營收來說，FORTE目前排名第二十二，已超越美爽爽及台鹽，成為百貨公司本土化妝品的第一大品牌，預計明年將達成損益兩平的目標。

4.2 經營理念與企業文化

4.2.1 台鹽

在減輕國營事業的包袱，及經過四階段的「新生計畫」後，台鹽未來仍將採取聚焦策略，專注於鹽及相關衍生產品的核心本業上，及後續進入的生技事業，膠原蛋白生醫材料、化妝品、保健食品等，再加上推動營利模式的創新，在兼顧員工福利

前提下，追求品牌年輕化及市場國際化，同時避免不必要的多角化。

對未來的願景則是依循萊雅化妝品行銷模式，使台塩成為美麗、健康產業的領導品牌。

「專業、效率、創新」是台鹽一貫的經營理念，並深植於組織文化中，未來將投入更多的資源於企業價值鏈中附加價值最高的研發管理及品牌經營上，希望能為客戶、員工及股東創造三贏，並以永續經營為目的。

4.2.2 台糖

台糖是國營事業，現任董事長余政憲的經營理念為：

- 1、堅持一信念:堅持改革不退縮。
- 2、採取二方式治理:以問題為導向『面對問題』、以行動來執行『走動管理』。
- 3、公司發展三方向：砂糖、資產活化、轉投資管理。
- 4、四大重點工作:捍衛土地、活化資產、提高盈餘、加速民營化。

台糖以達成「創新、速度、追求卓越」為目標，而台糖公司文化是以一股鍥而不捨的精神，去達成每一階段性任務目標，在過程中全力以赴，以期達成任務。

4.2.3 台塑生醫

台塑生醫「以關心、關懷顧客為出發點」，『CPIP』(Caring、Professional、Innovative、Perfection)四個構面架構起台塑生醫最重要的經營理念，且承襲台塑集團的「要做就做最好」企業文化，在王瑞瑜的帶領下，使台塑集團除了實實在在做事的態度外，又增添了美感及柔性的元素。

本節總結

化妝品產品除了功能外，包裝美觀及帶給消費者的感受性都相當重要，事實上我們可看到，台灣的三家個案都比較強調產品生產方面的構面，較忽略美感和感性訴求，這是台灣廠商普遍需要學習的地方。

另外，台鹽和台糖的每任經營者經營理念不同，會對企業文化造成一定的衝擊，在Rowe et al (1994) "Strategic Management"一書中提到：領導人的基本假設與理念、領導人的價值觀和企業文化反映出的價值都會影響策略願景創造，而策略所表現出來的具體作為則會間接會影響消費者對企業甚至產品的觀感。

4.3 功能性策略

本節功能性策略將說明有關三家個案公司在創新研發、企業/品牌形象與顧客導向和行銷方面之策略。

4.3.1 創新研發策略

1. 台鹽

台鹽在研發的成本部分，除了 2005 年之外，每年都有增加提撥(如表 19 所示)，研發費用佔營業淨額之比例平均大約為 2.51% 左右，2005 年原預計投入之研發費用為 97,688 千元，但後來只剩 81,410 千元，研發費用降低與整體營收下降有關。

表 19 台鹽研發成本比例 單位：新台幣千元

年度 項目	2002年	2003年	2004年	2005年
研發費用	76,598	82,456	84,533	81,410
營收淨額	2,882,495	3,508,532	3,734,940	2,939,018
研發費用占 營收淨額比率	2.66%	2.35%	2.26%	2.77%

資料來源：台經院產經資料庫

台鹽生技研發團隊目前有 14 人，每年編列 8 千萬預算，必須研發出 50 種新產品，其中至少有 50% 要能推上市場，表 20 說明從 2002 年開始到 2005 年 4 月為止，台鹽的研發產品或技術改良項目。

表 20 台鹽產品生技化妝品研發成果

年度	產品研發及技術改良成果
2002年	1.完成膠原蛋白化粧保養品量產及上市：化粧水、活膚露、細緻霜、面膜及美胸霜。
2003年	1.完成綠迷雅膠原蛋白深層潔顏霜、卸妝液、滋潤細緻霜、隔離霜、眼霜及粉底霜等生技保養品之開發與研製。
2004年	1.完成綠迷雅金妍系列產品共 13 項：【卸妝油、潔顏凝露、化粧水、精華露、潤膚乳、乳霜(滋潤型)、乳霜(清爽型)、乳霜(敏感型)、眼霜、面膜、面膜霜、去角質凝露、頸部乳液】生技保養品之開發與研製。 2.完成開發綠迷雅美白防曬系列產品，共 4 項（防晒乳液、美白精華液、美白霜、美白面膜）。 3.完成開發綠迷雅 Antop 男性系列產品共 1 項（膠原蛋白修護霜）。 4.完成開發「潔淨有效」系列產品共 3 項（控油洗面乳、黃金酵素滋潤皂、黃金酵素滋潤皂禮盒）。

表20 台鹽產品生技化妝品研發成果(續)

<p>2005年 4月30日 止</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.完成第二代綠迷雅KalloTai系列產品共10項(卸妝液、深層潔顏霜、化妝水、活膚露、細緻霜、滋潤細緻霜、清爽細緻霜、眼霜、面膜、隔離霜)等生技保養品之開發與研製。 2.第二代綠迷雅產品敏感性與功效性測試。 3.開發醫學美容診所用保養品四項。 4.生技一、二廠五項專利進行申請中,分別包括:一項容器瓶,一項膠原蛋白配方,一項藻類配方及二項凍乾技術。 5.開發綠迷雅膠原蛋白之彩妝系列,包括:粉底液、粉餅、蜜粉、口紅、護脣膏、眼影、腮紅、眉筆及眼線筆等。 6.開發第二代多寶系列、青春系列保養品。
------------------------------	--

資料來源:台鹽年報,2004年

而在專利申請部分,台鹽在台灣有關生技化妝品部份,在2006年時申請一項專利,其專利內容為:「源自於羅漢松屬物種葉的萃取產物暨其製備方法,以及該萃取產物用於皮膚美白以及皮膚抗皺的應用」。其他台鹽申請之專利共有21項,但都非生技化妝品之範圍。

最後,台鹽之未來研發計畫包括,

- (1) 台鹽生技保養品之開發與研製
- (2) 醫學美容新素材開發與應用
- (3) 保健食品及健康食品開發
- (4) 微生物轉化與萃出物之應用開發
- (5) 藻類功能性成分開發與應用
- (6) 燒結級氮化鋁材料之開發與應用
- (7) 功能性髮類產品開發
- (8) 醫學美容產品開發

對台鹽而言,長遠之計要從事生技研發,短期目標就是從保養化妝品類著手獲利,用這些獲利支持研發團隊,因此台鹽未來期望研發經費比例能達到10%,但目前台鹽化妝保養品的銷售必須有所增加才能支持這樣的願景目標。

2. 台糖

台糖在研發成本部分,每年都減少提撥(如表21所示),且佔總營收之比例也逐年下降,研發費用佔營業淨額之比例平均大約只有1.26%左右,但整體來說其

研發費用仍比台鹽來的高，只是在生技化妝品的部份，由於此類產品佔台糖整體營收比例的極少數，研發成本的分配有多少用來進行生技化妝品的研發目前無相關資料。

表 21 台糖研發成本比例 單位：新台幣千元

年度 項目	2002年	2003年	2004年	2005年
研發費用	542,474	438,645	318,877	275,110
營收淨額	30,349,310	30,041,228	32,579,086	34,297,306
研發費用占 營收淨額比率	1.79%	1.46%	0.98%	0.80%

資料來源：台經院產經資料庫

前已提及，台糖的生技化妝品產品分別為兩個不同的事業部所屬，各部門之生技研發人員數無從得知，但整體研發人員數佔全公司之比例大約為 4.08%左右(見表 22)，但人數和佔全公司員工人數之比例皆逐年下降，剛好和台糖每年提撥的研發經費也是逐年下降的情形有一樣的趨勢。

表 22 2000~2004 年台糖研發人員佔整體員工數之比例

年度	2000年	2001年	2002	2003	2004
人數	307	292	279	269	260
百分比	4.13%	4.09%	4.07%	4.08%	4.03%

資料來源：胡聰年、溫金豐(民 90)

表 23 說明從 2003 年開始到 2004 年，台糖生技化妝品的研發產品或技術改良項目。未來台糖在生技化妝品部分的方向在於繼續與國內外生技產業攜手合作，引進新技術，陸續生產酵母生理成份應用、控油防痘保養品、龍膽萃取物、玻尿酸應用與新抗老化防皺保養品。

表 23 2003~2004 年，台糖生技化妝品的研發產品或技術改良項目

年度	產品研發及技術改良成果
2003 年	<ol style="list-style-type: none"> 趨奈米產品開發研究做為應用添加於詩丹雅蘭系列保養品中。 開發駝鳥油面霜 運用超臨界 CO₂ 萃取技術，並完成作為化妝保養品基質之物化性之探討，將相關技術應用於駝鳥油，並結合先前開發之膠原蛋白、胎盤素，開發出台糖 2+1 活膚霜。

表 23 2003~2004 年，台糖生技化妝品的研發產品或技術改良項目(續)

	4. 已開發食用級豬皮膠原蛋白之萃取技術，並完成做為食品級原料之量產方法，未來將繼續從事相關美容保養食品之開發，例如膠原蛋白口服液、濃縮膠原蛋白醋。
2004 年	1. 2+1 活膚霜與玻尿酸（透明質酸）保濕系列等化妝品已開發成功，且上市銷售中。

資料來源：台糖，2003~2004年報

在減少研發人力和經費的情形下，台糖未來將多以合資和與外界技術合作的形式開發新產品，例如和台北醫學大學創新育成中心的產學合作。

3. 台塑生醫

台塑生醫的研發能力，也是他們的核心競爭力，台塑生醫內設有研發中心研發中心可再細分為：醫藥試劑研發中心、保養品研發中心和清潔劑暨人體洗劑研發中心，共 25 人。在醫藥試劑研發中心，博士級研究人員有 2 人、碩士級 11 人；保養品研發中心，碩士級研究人員 3 人、學士級 2 人；清潔劑暨人體洗劑研發中心，碩士級研究人員 1 人、學士級 1 人。

除了這些固定研發人員外，台塑集團中另外還有其他事業體的研究人員與台塑生醫研發中心共同合作，成立聯合實驗室，成員共 24 人，各事業體提供之人員數如下：
 (1)長庚大學、明志大學、長庚技術學院之博士級研究人員 7 人；
 (2)長庚醫院(中醫部、皮膚科、整型外科、新陳代謝科)主任暨主治醫師 11 人；
 (3)台塑生醫研發中心博士級研究人員 1 人、碩士 3 人、學士 2 人

台塑生醫相當重視研發，在與長庚大學等學界合作是採取產品銷售營業額的回饋方式，長期提供技術研發的三所學校，由台塑生醫提供盈餘 10% 直接回饋，同時鼓勵個別學者提供試劑研發技術，未來產品銷售的金額中，由公司方面提撥 3~4% 給學校，由學校再提出 70% 給技術研發的教授，校方保留的 30% 可抵用設備及人員服務費也可厚實校方財務。

在研發成果方面，整個台塑生醫在 2003 年共開發 17 種產品，2004 年共開發 41 種產品，2005 年度已開發 15 種產品，在著手研發之前，台塑生醫會進行各項研究調查，包括了解不同的生活環境，不同年齡層消費者的皮膚差異，依其膚質特性及需求進行配方設計，為了與進口保養品拉開戰場，特別依據台灣台灣特殊海島型氣候的特性，針對東方人特有膚質，量身訂做醫療級護膚配方，而且在台塑生醫所開發的產品都會先通過長庚大學醫學院的安全性測試及效能測試，才會開始進行量產。

在專利申請方面，台塑生醫目前在台灣有一項與可以改善使用者之膚質及膚色有關之專利：“具黃光之多波段發光二極體皮膚活化裝置”。

4.3.2 企業/品牌形象與顧客導向策略

身處在化妝品產業的企業，「美的形象」對顧客來說是相當重要的，而品牌形象若以功能性為主可使消費者對產品產生可靠/耐久、一致/可服務性的知覺品質；擁有象徵性品牌形象的產品，消費者較易產生績效/特性、美觀/形象桿的知覺品質(葉香麟，民91)。

1. 台鹽

台鹽從公營事業轉入民營，商品也從以鹽品為主擴展到生技化妝品和其他科技產品，而現在台鹽希望塑造的是，擺脫過去公營事業的包袱，能夠創造出清新、日新又新的企業形象。而顯現在外的企業形象則為「穩健、創新」，消費者信賴其各項產品品質，有著良好的品牌形象與信譽。

而綠迷雅(Lu-miel)品牌名稱，在法文中是「亮麗、自信」的意思，藉此塑造相同的品牌形象，但是主要顧客群似乎一直集中在中年婦女之年齡層，可能和台鹽企業本身形象以及綠迷雅產品以膠原蛋白為主要有效成分有關，台鹽歷史悠久，既定印象較老牌，而膠原蛋白以保濕為主，有較適合熟齡肌膚的觀感，不過後來綠迷雅推出全新成分 KalloTai，則改由一般化妝品產業會採用的年輕美麗的名模做代言人，希望能將顧客年齡層往下延伸，吸引消費能力較佳的年輕族群。

另外，台鹽也積極參與公益活動，例如為鼓勵單親媽媽創業，參加台鹽單親媽媽加盟店，並提供較優惠的加盟方案。

根據「Urcosme」，一個化妝品使用心得的入口網站，在「2005 年度網友評鑑美容大賞」的活動中，綠迷雅的「膠原蛋白活膚露」獲得化妝水分類項中的口碑第五名，而前四名皆為國外品牌。

台鹽在顧客導向方面，實施以客為尊，秉持以最低價格、最佳品質、最新創意的信念服務顧客，並且在顧客關係管理上以最快速度、最滿意的結果來服務顧客，例如提供消費者二十四小時全天候的快速服務；所有消費者問題都必須在一小時之內處理完畢，並且不讓消費者打第二次電話，以提升客戶滿意度及忠誠度此外，還秉持「五公尺態度」，當顧客走進員工所處五公尺的範圍內，員工就必須主動詢問顧客有何要求，並且在說話時注視顧客的眼睛。

2. 台糖

台糖目前仍是公營事業，具有公營品牌特有的沉穩形象，但也有老是賣土地、負債的負面形象，還有經營者在卸任後出現任內貪瀆的事件，更讓台糖的形象受損。目前台糖正以健康、活力、信賴的形象重塑消費者對它的觀感。

台糖的生技化妝品，詩丹雅蘭，則有具有產品品質好但是卻有著較舊的形象觀感，而且也與台糖化妝品所選擇的通路有關，利用郵局做販售，吸引的消費族群當然也就

以家庭主婦為主，而且有媒體指出「詩丹雅蘭」保養品名稱近似「雅詩蘭黛」，而包裝則接近「台鹽」，雖然「詩丹雅蘭」為系列保養產品名稱，是因台糖的蘭花享譽海內外，台糖取蘭花「高貴、清新、素雅」的形象作為品牌象徵，但是品牌的名稱和包裝辨識度對產品來說也是相當重要的一環。

台糖後來推出的卡莎特系列，邀請歌手王力宏代言，王力宏清新健康的形象與女性市場的超人氣，為台糖的新品牌帶來新的氣象，Cassatt 卡莎特的品牌個性定為：優雅與從容、創意與執著、感性與知性、成熟自信而且了解女性、不同時期有不同的演化，強調每個女人都是一種美。「卡莎特」主打「賦活系列」，訴求的年齡層更高，主客層是 30 歲以上的肌膚緊實、趨皺市場，雖然欲與「詩丹雅蘭」系列產品做出市場區隔，但是詩丹雅蘭系列先前的代言人形象也不年輕，而且該品牌也非台糖主打品牌，甚至有被冷凍的感覺。

雖然台糖目前仍屬公營事業，但已積極為將來民營化佈局，已加強顧客服務，以爭取顧客認同，提昇公司形象，並建立電子郵件信箱及客服專線，儘速回覆顧客反應事件。並建立客訴案件處理系統，進行彙總、追蹤、分析及改善，提供顧客更佳的服務品質。

3. 台塑生醫

台塑生醫本身即具台塑集團實實在在做事、務實、技術優良和專業的形象，而 FORTE 保養品的品牌名稱也跳脫本土感，產品也都找氣質出眾的名媛代言，甚至是 FORTE 專用網站所呈現出來的感覺，都讓整個品牌形象美麗且具時尚感。

在顧客導向策略方面，台塑生醫研發團隊依照不同生活環境、不同年齡層消費者的膚質差異，依其膚質特性及需求進行配方設計，依據台灣特殊海島型氣候的特性，特別安排台灣地區肌膚問題調查，針對東方人特有膚質設計配方。台塑生醫產品生產過程皆經過嚴密品質監控，每項產品推出前必須先通過長庚大學醫學院一年半的安全性與有效性測試，並經過長庚醫院皮膚醫學專家親自試用確認以及的測試評估才會上市。

台塑生醫 FORTE 保養品還聘請有護理背景的專櫃美容師，以提供顧客最專業的服務，另外也建立了膚質鑑定平台，為顧客量身挑選保養品，更隨時追蹤使用情況，與皮膚科醫師密切聯繫，更加強了台塑生醫化妝品的專業形象。

4.3.3 行銷策略

在行銷策略的部份，將僅就各公司的生技化妝品類產品、通路、價格和促銷。活動來做說明。

1. 台鹽

(1) 台鹽生技化妝品產品(Product)

台鹽生化科技廠，目前在台灣由兩家代理商代理台鹽的產品，一家則是台鹽綠迷雅，一家則是台鹽多寶，台鹽綠迷雅是朝向專櫃、店面的加盟型態，台鹽多寶則以「多層次傳銷」的方式銷售。台鹽之膠原蛋白產品是從美國 BioCore 公司技術移轉膠原蛋白產製技術，在台灣進行後續製程。

① 台鹽綠迷雅

台鹽綠迷雅的生技化妝品產品可分為分屬於三種產品類別中，分別是美容保養類、時尚彩妝類及清潔保養類，以下介紹各分類項中的產品有哪些。

表 24 臺鹽生技化妝品產品一覽表

產品類別	系列名稱	產品特色	產品項目
美容保養類	綠迷雅銀妍系列	添加 KalloTai™；銀研系列的目標客戶群為 20~40 歲的女性顧客。	卸妝液、潔顏霜、化妝水、活膚露、細緻霜、滋潤細緻霜、清爽細緻霜、眼霜、面膜及隔離霜。
	綠迷雅銀妍美白系列	含 Arbutin；目標客戶群為需要淡化斑點或美白膚色的 20~40 歲的女性顧客。	美白霜、防晒乳液、美白精華液及美白面膜。
	綠迷雅金妍系列	含有膠原蛋白的成份比較高；金研系列的目標客戶群為 40 歲以上或皮膚比較特別乾燥的女性顧客。	化妝水、精華露、乳霜(滋潤型/清爽型/敏感型)、眼霜、面膜、潔顏凝露、面膜霜及去角質凝露。
	ANTOP 系列	針對男性膚質較不易吸收保養品成分。	修護霜。
時尚彩妝類	綠迷雅柔漾粉妝系列	運用膠原蛋白包覆微粒技術，將膠原蛋白融入粉妝以及添加柔霧光遮瑕微粒。	保濕粉底液、粉餅(控油系列/保濕系列)及蜜粉。
時尚彩妝類	綠迷雅魅采唇妍系列	添加獨特膠原蛋白包覆微粒、AMINO-MOISTURIZER 及遮瑕顆粒。	潤唇膏、唇膏及唇蜜。
清潔保養類	潔淨有酵系列	含桿菌屬微生物生產活性萃出物，富含高效蛋白分解酵素及油脂分解酵素。	洗面乳及滋潤皂。

資料來源：台鹽網站

(a)美容保養類：

綠迷雅銀妍系列、綠迷雅銀妍美白系列、綠迷雅金妍系列及 ANTOP 系列；

(b)時尚彩妝類：

綠迷雅柔漾粉妝系列、綠迷雅魅采唇妍系列；

(c)清潔保養類：

潔淨有酵系列。

關於台鹽綠迷雅每一分類的產品特色及產品項目詳見表 24。

②多寶台鹽

台鹽多寶的產品特色與台鹽綠迷雅在商品及等級都完全不一樣，台鹽多寶使用醫療級的膠原蛋白，膠原蛋白單位數比綠迷雅的高出很多。因此其產品定位、定價策略、目標市場均和綠迷雅有所區隔。台鹽多寶的產品是由「亞洲多寶」總代理，亞洲多寶長期經營休閒旅遊，其多角化目標認為可結合「休閒旅遊」和「美容保養」，利用整合行銷手法，創造更大綜效。

在多寶台鹽的產品方面，可分成基礎保養品和美容保養品兩大類，細項產品詳見表 25。

表 25 台鹽多寶產品

	產品類別	產品項目
基礎保養品	去角質卸妝清潔	膠原蛋白調理潔膚霜、 膠原蛋白卸妝慕斯。
	保濕面膜	膠原蛋白面膜。
美容保養品	台鹽膠原蛋白	保濕凝膠、玲瓏霜、艷陽麗膚霜、五次元膠原素 AB 修復安瓶、美顏再生滋養霜、美顏晚霜、美顏日霜、活顏精華露 1 號、活顏精華露 2 號 (抗敏感)。

資料來源：多寶台鹽網路生技館網站

(2) 台鹽生技化妝品價格(Price)

①台鹽綠迷雅產品價格

表 26 將台鹽綠迷雅系列產品之市價及每單位售價列出，整體來看，以美容保養類來看，銀妍系列是價格最低的，其次是銀妍美白系列，金妍系列價格最高，剛好配合其目標市場之設定，以及成本考量，也就是銀妍系列適用較年輕族群，膠原蛋白單位

數較低，售價較低；金妍系列適用較熟齡族群，膠原蛋白單位數較高，售價則較高。但是不同通路有不同折扣方式，通常都以定價之9折折價出售。

表 26 台鹽綠迷雅產品市價一覽表

美容保養類					
綠迷雅銀妍系列					
產品項目	價格(元)	每單位價格	產品項目	價格	每單位價格
卸妝液	1500	7.5 元/ml	潔顏霜	1500	13.6 元/ml
化妝水	980	4.9 元/ml	活膚露	1500	12.5 元/ml
細緻霜	2000	66.7 元/ml	眼霜	1500	100 元/ml
面膜	1250	250 元/片	隔離霜	1500	50 元/ml
綠迷雅銀妍美白系列					
美白霜	2000	66.7 元/ml	防晒乳液	1400	14 元/ml
美白精華液	1600	53.3 元/ml	美白面膜	2000	400 元/片
綠迷雅金妍系列					
產品項目	價格(元)	每單位價格	產品項目	價格	每單位價格
化妝水	1600	11.4 元/ml	精華露	3500	70 元/ml
乳霜	2600	86.7 元/ml	眼霜	2600	173.3 元/ml
面膜	1800	300 元/片	潔顏凝露	1800	18 元/ml
面膜霜	1600	32 元/ml	去角質凝露	1800	18 元/ml
ANTOP 系列					
修護霜	1500	33.3 元/ml			
時尚彩妝類					
柔漾粉妝系列					
保濕粉底液	1500	37.5 元/g	粉餅	1180	118 元/g
蜜粉	1050	52.5 元/g			
綠迷雅魅采唇妍系列					
潤唇膏	500	200 元/g	唇膏	650	406.3 元/g
唇蜜	580	68.2 元/g			
清潔保養類					
潔淨有酵系列					
洗面乳	280	2.3 元/g	滋潤皂	800	5.7 元/g

資料來源：本研究整理

②台鹽多寶產品價格

台鹽多寶產品和綠迷雅產品比較，因其採用醫療級膠原蛋白，單價普遍較高(表 27)，但與金妍系列比較則不一定，例如以同樣名稱為「精華露」之產品來看，金

妍系列每瓶售價 3500 元，每單位價格 70 元/ml；而多寶台鹽每瓶售價 3000 元，每單位價格為 25 元/ml，而且亞洲多寶會員價大約為非會員價的 8 折左右。

表 27 多寶台鹽產品市價一覽表

基礎保養品					
去角質卸妝清潔					
產品項目	價格(元)	每單位價格	產品項目	價格	每單位價格
潔膚霜	1200	12 元/ml	卸妝慕斯	1800	12 元/ml
保濕面膜					
面膜	2600	433.3 元/片			
美容保養品					
保濕凝膠	1600	53.3 元/ml	玲瓏霜	3200	53.3 元/ml
艷陽麗膚霜	1600	53.3 元/ml	五次元膠原素	5600	186.7 元/ml
修復安瓶	3600	300 元/ml	再生滋養霜	3400	113.3 元/ml
晚霜	3200	106.7 元/ml	日霜	3200	106.7 元/ml
精華露 1 號	3000	25 元/ml	精華露 2 號	3000	25 元/ml

資料來源：本研究整理

(3) 通路(Place)

① 台鹽綠迷雅產品通路

台鹽綠迷雅最初是由德記洋行負責行銷綠迷雅產品，主要走屈臣氏、康是美等藥妝通路，但銷售不如預期，後來台鹽自己開發通路，從 2003 年 5 月起，台鹽展開通路佈局，但後來由於廣設門市店面，當時又有屈臣氏、康是美等藥妝通路，而藥妝通路通常以平均 75 折經常性低價折扣銷售台鹽產品，使得加盟店也開始削價競爭。後來由於市場價格混亂，導致消費者的購買意願降低，這些情形直接影響到公司的獲利，目前台鹽已不在屈臣氏、康是美販售，加盟店也自組聯合會監督售價，台鹽內部一方面提高系統商的批價，讓它逐步和加盟店的進貨價位拉近，另一方面則積極穩定市場供銷秩序，使加盟店在這一段時間累積下來的抱怨，也因為公司積極的溝通及有效的處理，而得到了解決。目前台鹽綠迷雅之通路包括：台鹽生技加盟店 171 家(比一年前少了 8 家)、直營門市 11 家、百貨專櫃、賣場專櫃、藥妝通路、購物頻道以及網路購物。較細項來看，銀妍系列(第一代)及銀妍全新系列：銷售通路為台鹽直營門市、生技加盟店、量販店台鹽專櫃；而金妍系列及銀妍全新系列：銷售通路為台鹽直營門市、百貨公司台鹽專櫃。

②多寶台鹽產品通路

台鹽多寶是以多層次傳銷方式銷售，加入最低階層晶鑽級會員得先繳交一定價格之後，以9折購入產品，然後開始進行推銷活動，成功介紹5人成為晶鑽級會員後，晶鑽級以上會員皆可以8折向公司購貨，在利用售價差額賺取利潤。以層級來看，最低層為晶鑽級會員，接著是金級會員、白金會員及總理級會員(一星到五星)，一星經理級以下會員(含)每晉升一級就增加5%的獎金。加入會員後可自行推銷或利用 twsalt 個人行銷加盟網站進行銷售，有關多寶台鹽會員組織及獎金請見圖 16。

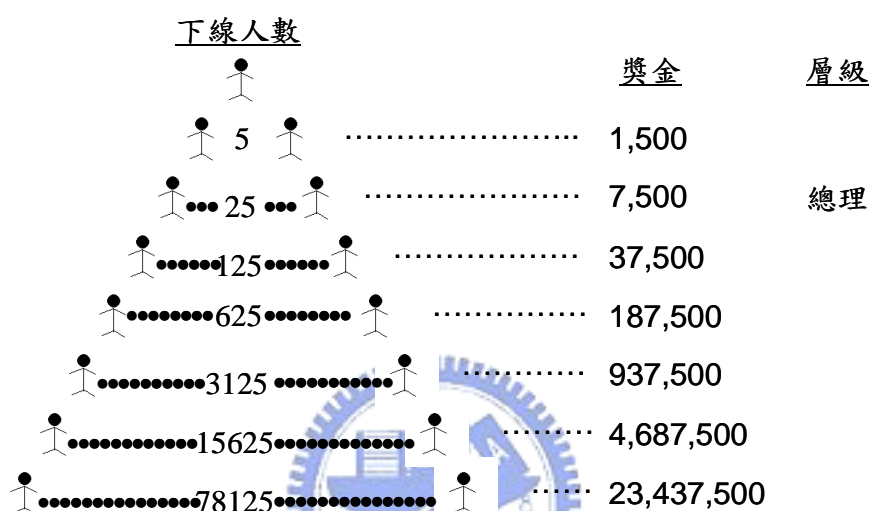


圖 16 多寶台鹽通路組織圖

資料來源：twsalt 亞洲多寶線上經銷加盟網站

(4)促銷(Promotion)

綠迷雅系列從余光華時代就開始販售，在鄭寶清上任後，積極轉型造勢，並動用擔任立委期間的人脈，招集許多不同黨派立委共同代言，並找德記洋行做「綠迷雅」的總經銷，鄭寶清充分利用任何機會介紹台鹽是個創新、以客為尊的公司，推銷台鹽的產品，而且在綠迷雅剛推出時還打出「一星期內無效退費」、「一瓶也免費宅配」的訴求，並要求客服人員，「一通電話解決顧客問題」、「電子郵件 1 小時內回覆」，因此讓綠迷雅一砲而紅。

但是台鹽在當時的行銷策略相當不成熟，例如 ANTOP 的男士系列，事實上是台語「英俊」的諧音，想吸引的購買者理以中年婦女為主，但產品又以誠泰職棒選手為代言人，兩者實有矛盾與衝突。而且廣告拍攝手法及代言人都讓台鹽產品有一種鄉土的感覺。

2005 年 6 月台鹽推出「全新綠迷雅膠原蛋白系列」，也就是銀妍系列，為配合推出全新綠迷雅，台鹽先於 5 月初舉辦「尋找百萬合約代言人」網路票選活動造勢，後

來還使用雙代言人制度，為業界之創舉，也讓台鹽擺脫 Local 的形象。

綠迷雅產品在節慶時會趁勢推出禮盒的優惠組進行促銷，例如「認真的眼睛」專案活動，於情人節推出『Eye Love You 禮盒』，以及舉辦「2006 希望」專案活動，每銷售一盒，台鹽就捐出 100 元作為單親媽媽籌措「創業基金」，這些數銷方式都是將特定產品組合後，以較優惠價格進行促銷，甚至幫助提昇企業形象。

在多寶台鹽產品方面，由於品質較頂級，較需要人員詳細解說其功能，比較不適合在店頭通路陳列銷售，而較適合採一對一行銷方式，因此利用多層次傳銷的特性，將店鋪銷售的利潤回饋給會員，讓想經營的人不須背負風險，只須轉換保養品牌即可，進一步推廣台鹽膠原蛋白產品。

2. 台糖

(1) 台糖生技化妝品產品(Product)及價格(Price)

台糖旗下生技化妝品分為詩丹雅蘭以及卡莎特兩個品牌，其各自產品細項及價格如表 28 所示。

① 詩丹雅蘭

詩丹雅蘭品牌中的產品，以玻尿酸為主要有效成分，另添加一些草藥植物之萃取物。其產品項目事實上總共只有 5 種，而且都是基礎保養的化妝品類別，如化妝水、眼用凝露、乳液(日間和夜間用)及精華露。

在價格方面，由於目前詩丹雅蘭品牌是非主打項目，因此在台糖易購網網站上是直接標示接近 89.8 折的優惠價，以「精華露」之單項產品來看，其每單位價格為 64 元/ml，比台鹽金妍系列稍微便宜(70 元/ml)；詩丹雅蘭系列產品幾乎都以較低價吸引消費者，如化妝水之每單位價格甚至比台鹽銀妍系列還低上 1 元。

② 卡莎特

卡莎特品牌產品是目前台糖主打之生技化妝品，但除活膚霜及面膜之外，皆為胎盤素及膠原蛋白之排列組合，例如有單賣胎盤素及膠原蛋白，又有胎盤素及膠原蛋白的組合：1+1 和 2+2。

卡莎特的胎盤素和膠原蛋白和過去 TSC 品牌之品質有顯著改良，其胎盤素萃取液經由超過濾膜精萃，有效成分濃度提高 4 倍，且因縮短萃取時間以保存有效成分活性，因此也提高活性；而膠原蛋白的部份將分子量減小，縮小至 15 倍，且其萃取液經由超過濾膜精萃，其膠原蛋白之指標物(Marker)--羥脯胺(Hydroxy-proline)濃度提高 12 倍。

在價格上，較詩丹雅蘭系列產品高，但是令人不解的是，精粹胎盤素&膠原蛋白(1+1)和精粹胎盤素&膠原蛋白(2+2)內容相同，只是包裝不同，(1+1)是胎盤素和膠原蛋白各一瓶，(2+2)是胎盤素和膠原蛋白各兩瓶，但是單位價格卻不一樣，(2+2)較便宜，

而且通常產品組合會用較優惠之價格促銷，但(2+2)和與胎盤素和膠原蛋白單瓶販售之單位價格相同，且台糖全球資訊網上價格比台糖生物科技宅配通(經銷商，大傳數位科技銷售台糖產品之網站)貴。

表 28 台糖之生技化妝品產品細項及價格一覽表

產品名稱	產品特色	價格	每單位價格
詩丹雅蘭			
玻尿酸高效保濕精華露	玻尿酸原液	1280 元	64 元/ml
玻尿酸緊緻眼凝露	藉由微脂粒(Liposome)的傳遞技術，另添加蛋白絲、酪梨油、山金車萃取液等成分。	980 元	65.3 元/ml
平衡保濕化妝水	主要成份為金縷梅萃取液、蘭花萃取精華及玻尿酸。	780 元	3.9 元/ml
亮采柔嫩乳液(日間保養)	主要成份為奈米靈芝精華、蘭花萃取精華、玻尿酸，另可隔離光線之傷害。	1280 元	21.3 元/ml
活膚滋養菁華乳液(夜間保養)	主要成份為奈米靈芝精華、蘭花萃取精華、玻尿酸	1280 元	21.3 元/ml
卡莎特			
2+1 美白活膚霜	主要成份：胎盤素、膠原蛋白和鴉烏油，還添加 α -Arbutin 熊果素提供美白效果。	1500 元	50 元/ml
T&U 活研面膜(滋潤型/清爽型)	主要成份：胎盤素、膠原蛋白、玻尿酸萃取液。其特色為同時有 T 字和 U 字面膜可滿足 T 字部位和兩頰不同的保養需求。	899 元	179.8 元/片
精粹胎盤素&膠原蛋白(1+1)	主要成份為胎盤素、膠原蛋白。	1080 元	54 元/ml
精粹胎盤素&膠原蛋白(2+2)	同上	1980 元	49.5 元/ml
精粹膠原蛋白	主要成份為膠原蛋白。	1980 元	49.5 元/ml
精粹胎盤素	以胎盤素為主要成分	1980 元	49.5 元/ml

資料來源：台糖易購網網站

(2)台糖生技化妝品產品通路(Place)

①詩丹雅蘭

詩丹雅蘭原先由「百萬網數位國際股份有限公司」總代理；而由台富，耐斯企業集團旗下為總代理商，行銷通路包括屈臣氏、康是美等藥妝通路，還有內衣專賣店 Easy Shop、網路(Yahoo 奇摩、PCHome 和蕃薯藤)、型錄、電視購物、贈禮市場等虛擬通路，除此之外，還進駐紐約紐約購物中心的百貨公司通路。後來因為由百萬網得到總經銷的方式引起爭議，加上未達銷售額之要求，因此在余政憲上任後為早日解決合約糾紛，先對百萬網興訟，再將「詩丹雅蘭」品牌劃歸生技事業部，並重新遴選新的經銷商，而畜殖事業部另闢「卡沙特 cassatt」系列品牌，目前詩丹雅蘭無所屬經銷商，之前的總代理台富也不願續約，目前詩丹雅蘭產品主要由網路購物作為行銷通路。

②卡沙特

卡沙特的經銷商為「數碼戲胞」，但專長在遊戲及虛擬通路的數碼戲胞只保留虛擬通路，實體通路的經營則交由鼎太國際來執行，但今年 2 月底及 4 月底數碼戲胞和鼎太國際先後傳出財務危機及公司發生嚴重內控問題，因此卡沙特的經銷權目前動向不明。

目前確定的是台糖的產品皆可在台糖易購網中購得，當然也包括了旗下的生技化妝品，另外大傳公司也為台糖公司產品郵購及電子商務無店舖行銷之經銷商而卡沙特目前還可在藥局和屈臣氏、康是美等藥妝店買到。

(3)促銷(Promotion)

①詩丹雅蘭

在一開始推出台糖詩丹雅蘭保養品時，台糖的經銷商培養一群「台糖媽媽」，在城鎮間舉辦說明會，在農會前為婆婆媽媽敷臉、試用新品等方式進行促銷，後來又請當時知名的本土劇藝人進行代言，其目標顧客群鎖定的應為中年婦女，但是後來推出卡沙特，將卡沙特定位為 30 歲以上使用的產品，而詩丹雅蘭則轉而訴求較年輕族群，但是詩丹雅蘭一直以來佈局的策略都是以中年婦女為主要訴求，其定位不可能一下變做年輕族群使用之產品，不只消費者無法適應，而且消費者之行為也不會被其控制，且新推出卡沙特後讓詩丹雅蘭不只退居幕後，長期使用折扣價及網路通路上販售，不再以廣告方式促銷，台糖的雙品牌策略顯然忽略了詩丹雅蘭。

②卡沙特

卡沙特推出前就先預告其名稱是以歐洲女畫家的名字命名，後來重金禮聘偶像男歌手代言，以此男歌手之個人魅力吸引熟齡婦女。而促銷手法包括在西洋情人節、婦幼節、母親節等節日推出優惠方案，且在網路通路上也以 9 折優惠長期折扣。

3. 台塑生醫

(1) 台塑生醫化妝品產品(Product)與價格(Price)

台塑生醫的化妝品類產品相當多，目前總共有 69 項產品(詳見附錄 1)，主要分為頂級系列、草本系列、膠原系列、美白系列、身體系列、彩妝系列及其他系列。每一種系列都有添加不同之特殊成分(表 29)，例如頂級系列和其他系列不同處在於其添加了「RSV」保護因子與「前花青素精華」；男士系列添加孔雀石萃取精華等成分，事實上台塑生醫也自行研發不少特殊成份，例如「RSV」高抗氧化元素、美白配方淨白九肽、維他命 C 磷酸鈉鹽、白芷精油等。

每個系列所定的目標客戶群也不同，如膠原系列以 25 到 35 歲的女性為主；而頂級系列，則鎖定 30 至 40 歲的客群。

在價格方面，頂級系列單價較高，以單一一項產品，精華液來看，頂級、草本和美白系列之每單位售價各為 102.9、74.3 和 51.4 元/ml，而膠原系列和美白系列的價位則差不多(表 30)。

表 29 台塑生醫化妝品產品有效成分

有效成分						
系列名稱	RSV	Q10	藥草植物 萃取	膠原蛋白	玻尿酸	其他
頂級系列	◎	◎	◎			
草本系列			◎			
膠原系列				◎		
美白系列			◎			◎
身體系列						
彩妝系列						◎
男士系列						◎
其他系列						◎

◎為此系列多數產品共有之有效成分

資料來源：FORTE 網站

表 30 台塑生醫化妝品產品價格一覽表

系列	產品類別	產品名稱	價格	每單位價格
頂級系列		亮眼賦活精華液	2600	104 元/ml
		精華液	3600	102.9 元/ml
		活顏再生霜	3800	76 元/ml
		美頸霜	2600	52 元/ml
		淨顏潔容霜	1500	12.5 元/ml
		活顏柔膚露	1800	13.8 元/ml
		賦活眼膜	1600	133.3 元/對

表 30 台塑生醫化妝品產品價格一覽表(續)

草本系列	清潔	潔面露	600	3 元/ml
		去角質凝霜	900	11.25 元/ml
	保濕	保濕青春露	1600	12.3 元/ml
		乳液	1200	26.7 元/ml
	滋養	精華液	2600	74.3 元/ml
	滋潤修復	活力凝膠	2000	40 元/ml
		面膜	600	200 元/片
		保濕活膚泥	980	6.5 元/ml
		潔淨活膚泥	980	6.5 元/ml
		護手霜	680	6.8 元/ml
膠原系列	保濕賦活露	2200	62.9 元/ml	
	彈力賦活露	2500	50 元/ml	
	眼霜	1600	80 元/ml	
	頸緻霜	1800	36 元/ml	
	化妝水	1200	9.2 元/ml	
	面膜	1500	250 元/ml	
美白系列	化妝水	1200	9.2 元/ml	
	乳液	1300	26 元/ml	
	面膜	1350	225 元/片	
	潔面露	800	4 元/ml	
	精華液	1800	51.4 元/ml	
	精華霜	1800	36 元/ml	
	精華素	2500	71.4 元/ml	
身體系列	緊緻霜	980	7 元/ml	
	保濕乳液	980	4.9 元/ml	
	磨砂霜	1080	5.4 元/ml	
彩妝系列	臉部彩妝	粉底乳	880	29.3 元/ml
		兩用粉餅	1050	-
		蜜粉餅	780	-
		粉霜	980	-
		腮紅	750	-
		修飾筆	750	-
	唇部彩妝	唇蜜	650	
		口紅組	880	
		護脣膏	500	

表 30 台塑生醫化妝品產品價格一覽表(續)

彩妝系列	唇部彩妝	護脣膏	500	
		脣膏	650	
		唇彩	650	
	眼部彩妝	6 色眼影組	600	76.9 元/g
		防水睫毛膏	650	
		幻彩眼影組	700	
		眼影	350	
自動眉筆		550		
	眼線液	450		
男士系列		滋養舒爽活力凝膠	980	28 元/ml
		防護乳液	980	8.2 元/ml
		爽膚液	980	8.2 元/ml
		海泥潔顏乳	650	5.4 元/ml
其他系列	基礎清潔	潔顏油	900	4.5 元/ml
		卸妝乳	900	4.5 元/ml
		保濕潔面露 (清新/柔潤)	550	2.75 元/ml
	防曬系列	隔離乳(三色)	980	32.7 元/ml
		身體乳液 SPF20	750	6.25 元/ml
		身體乳液 SPF50	850	7.1 元/ml
		防曬乳霜 SPF20	980	16.3 元/ml
		防曬乳霜 SPF40	1080	18 元/ml
	特殊護理	抗痘凝露	390	65 元/ml
		保濕液 (深層/潤澤)	2200	55 元/ml
左旋 C 淨白活膚液		4600	76.7 元/ml	

資料來源：FORTE 網站

在不同通路的價格皆相同，但會配合通路商活動進行折扣，但基本上價格穩定，且與一般百貨公司專櫃產品價格差不多。

(2) 台塑生醫生技化妝品促銷(Promotion)

台塑生醫之產品在董事長王永慶等人使用之口碑保證下，加上一開始使用公司內部網路銷售時便口耳相傳其效果良好，正式上市前便已打響名聲。

後來，台塑生醫、長庚科技、台塑汽車一起利用集團力量，2005 年以台塑四寶的股東作為行銷主體，針對 70 萬份的股東開會通知書，作為集團旗下的產品活廣告，並加入優惠卷的設計，視同潛在消費者的台塑股東，在股東會期間購買相關產品可享 9 折優惠，其中 FORTE 化妝品更大舉推出「買 1200 送 600」的優惠方案。

台塑生醫不同系列產品有不同之代言人，頂級系列請孫芸芸；膠原系列請知名藝人；而美白系列也請知名藝人進行代言，雖每個系列之代言人不同，但相同的是其形象佳、知名度高且具美麗時尚感。

另外，FORTE 也會配合通路商活動進行折扣，或推出近五折之超值組合，還有滿額贈禮等促銷活動。

而 FORTE 還有和別人不同之服務，例如聘請有護理知識的專櫃小姐、膚質鑑定平台及皮膚科醫師的諮詢服務，都其是吸引顧客之方法。

(3) 台塑生醫生技化妝品通路(Place)

FORTE 產品因成分特殊需專人解說、價格較高以及與定位於中上消費市場等原因，FORTE 一開始就只在百貨公司專櫃銷售，後來再增加專賣店及直營門市的通路。目前共有 28 個百貨專櫃；8 個直營門市；以及 4 個專賣店。

4.3.4 全球化策略



1. 台鹽綠迷雅

台鹽從 2004 年開始，就擬定了進軍國際市場的目標，成立國立行銷處，目前於美洲的美國、加拿大；亞洲部分包括香港、新加坡、上海(經銷範圍包括大陸上海、江蘇省、浙江省)、泰國、馬來西亞(經銷範圍還包括汶萊)，都有代理商在當地經營，另外，台鹽也在荷蘭設立分公司。

台鹽產品在訂價策略方面，採取全球統一訂價，台鹽自行吸收運費、關稅等成本，讓消費者無論在全球哪一個地區，都可以相同的價格買到台鹽產品。

2. 台糖生技保養品

目前台糖並無進軍國際之計劃。

3. 台塑生醫 FORTE 保養品

台塑生醫從開始便以一個國際品牌的標準做準備，把創新研發和台塑、長庚醫學團隊視為核心價值。雖然目前 FORTE 的產品還只在台灣銷售，但 Forte 自覺至少要躋

身 Top15 品牌才算成功。目前排名第 20 名的 FORTE，必須趕過前面的克蘭詩、倩碧、Dr.brand 等國外競爭品牌，一旦趕過，就是 FORTE 國際化的時候。目前 FORTE 還沒有一個令人印象深刻的產品或一個可以一砲而紅的 key component 來引爆市場，就像 SKII 的 Pitera，不過台塑生醫 FORTE 將於今年底推出這個 key component，FORTE 在台灣所奠定國際品牌的基礎，台塑集團本身在國外的深耕，未來台塑生醫 FORTE 將以台塑集團已紮下之根基，往中國大陸、美國等海外市場發展。



五、經營典範公司-萊雅/薇姿

5.1 萊雅/薇姿公司介紹

萊雅集團為全球最大之化妝品公司，旗下品牌薇姿不論在台灣或全球都為藥妝品第一品牌，銷售量及形象都是第一名，而生技化妝品為藥妝品的一支，雖然薇姿沒有強調其產品為生技化妝品，但事實上其產品主要有效成分皆為生物科技的成果。

5.1.1 歷史沿革

1. 萊雅集團

1907年時，法國一名化學家，史威拉(Eugene Schueller)以一瓶化學合成染髮劑為基礎，創立了萊雅。在1910年時就以將產品出口至國外；1934年即買下Monsavon公司，進軍身體清潔用品市場；1953年透過代理商Cosmair打進美國市場；1963年在法國公開上市，並和日本「高絲」(KOSÉ)合資成立公司，進入日本市場；1964年併購「蘭寇」(LANCÔME)和「卡尼爾」(Garnier)；1970年併購「碧兒泉」(Biotherm)；1973年併購德國化妝品牌Gemey和製藥公司Synthelabo Pharmaceutical Laboratories；1974年雀巢(Nestle)和創辦人之女，Lilian Bettencourt，合資成立控股公司傑氏(Gesparal)；1989年買下頂級品牌「赫蓮納」(HR)和專業醫學美容品牌「理膚寶水」(LA ROCHE-POSAY)；1993年買下美國專業美髮用品品牌Redken；1996年買下美國大眾化妝品品牌「媚比琳」(Mayelline)，並在中國大陸成立分公司；1998年買下非裔消費者專用品牌SoftSheen Products；2000年買下少數民族化妝品牌Carson、美國第一大專業美髮用品品牌Matrix、紐約利基品牌Kiehl's和買下日本化妝品牌「植村秀」(Shu uemura)35%的股份；2001年賣掉時尚品牌Lanvin；2002年和雀巢成立美容營養品公司「怡諾美」(Innéov)；2003年在芝加哥設立研究不同種族頭髮的研究中心，並買下植村秀多數股權和中國第三大護膚品牌「小護士」；2004年併購中國化妝品牌「羽西」，雀巢和Lilian Bettencourt改為雙方直接控股；2005年在中國上海浦東設立研發中心並併購專業醫療級保養品牌杜克SkinCeuticals。萊雅目前是全球第一大化妝品集團，旗下品牌「薇姿」也是藥妝通路的第一品牌，表31為萊雅集團之大事紀一覽表。

2. 萊雅在台灣

1980年萊雅以代理商形態在台灣開始經營品牌LANCÔME；1991年中法合資，成立「台灣保麗股份有限公司 Taiwan Parfums & Beauté Co., Ltd」以經營LANCÔME、RALPH LAUREN香水、GIORGIO ARMANI香水、Cacharel香水，經營通路以百貨公司為主；1994年設立「消費用品事業部」與「專業美髮產品事業部」，分別引進美髮及染髮品牌「L'ORÉAL PARIS」及「L'ORÉAL

表 31 萊雅集團之大事紀一覽表

年份	大事紀
1907	史威拉(Eugene Schueller)創立萊雅
1934	買下 Monsavon 公司，進軍身體清潔用品市場
1953	透過代理商 Cosmair 打進美國市場
1963	在法國公開上市，並和日本「高絲」合資成立公司，進入日本市場
1964	併購「蘭寇」和「卡尼爾」
1970	併購「碧兒泉」
1973	併購德國化妝品牌 Gemey 和製藥公司 SynthelaboPharmaceutical Laboratories
1989	買下頂級品牌「赫蓮納」和專業醫學美容品牌「理膚寶水」
1993	買下美國專業美髮用品品牌 Redken
1996	買下美國大眾化妝品品牌「媚比琳」，並在中國大陸成立分公司
1998	買下非裔消費者專用品牌 SoftSheen Products
2000	買下少數民族化妝品牌 Carson、美國第一大專業美髮用品品牌 Matrix、紐約利基品牌 Kiehl's 和買下日本化妝品牌「植村秀」35%的股份
2001	賣掉時尚品牌 Lanvin
2002	和雀巢成立美容營養品公司「怡諾美」(Innéov)
2003	在芝加哥設立研究不同種族頭髮的研究中心，並買下植村秀多數股權和中國第三大護膚品牌「小護士」
2004	併購中國化妝品牌「羽西」
2005	在中國上海浦東設立研發中心，併購專業醫療級保養品牌杜克 SkinCeuticals

資料來源：何琦瑜(民 94)

PROFESSIONNEL」，跨足開架市場與專業美髮沙龍通路；1995 年消費用品事業部引進開架式領導品牌「L'ORÉAL PARIS PLÉNITUDE」花蕊護膚系列；1996 年「專業醫學美容事業部」成立，引進「薇姿」(VICHY)、「理膚寶水」(LA ROCHE-POSAY)藥劑研究室等藥房通路品牌以及專櫃化妝品牌 BIOTHERM；1997 年「赫蓮娜」進駐百貨公司專櫃通路；1998 年台灣保麗股份有限公司更名
為台灣萊雅股份有限公司(L'ORÉAL Taiwan Co., Ltd.)，成為由法國 L'ORÉAL 集團百分之百股權的公司，引進「卡詩」(KÉRASTASE)；2000 年與亞洲同步引進「卡尼爾研究中心」之染髮商品，及 L'ORÉAL PARIS 彩妝；2001 年專業美髮品牌「REDKEN」正式在台灣推出、引進 KIEHL'S；2002 年引進日本品牌 Shu Uemura 植村秀；2003 年引進專業美髮品牌 MATRIX。

3. 薇姿

薇姿起源於法國中部的千年歷史小城 VICHY，那裏有聞名遐邇的溫泉水，對腸胃科、皮膚科及風濕科疾病有顯著療效，長期使用，能增強皮膚天然防禦功能。1931年，美容學家 GUERIN 和 VICHY 溫泉治療中心皮膚醫生 HALLER 共同創立了薇姿健康護膚產品，註冊為 VICHY 薇姿商標，將 VICHY 溫泉水融入護膚美容的高科技產品中。其產品暢銷全球 63 個國家和地區，擁有 5700 個銷售點，每年營業總額超過 2 億法郎。而現在，「薇姿」是萊雅集團的其中一個品牌，也是全球最大的醫學美容保養品牌。它遍佈全球，在全球有超過四十個國家，超過五萬家藥局擁有薇姿的銷售專櫃。

4. 薇姿在台灣

十年前，薇姿進入台灣市場，在藥局通路進行販售，但當時台灣藥局並沒有販賣保養品的經驗，但薇姿視藥局為夥伴，安排藥局教育訓練，包括美容保養觀念，還教導肌膚生理、認識化妝品成分、判斷膚質等知識，以十多家的種子藥局開啟台灣藥局通路。後來更展開的「藥局經營管理專案」計畫，創造藥局的保養品販售環境，並在全台找出具潛力的藥局，輔導轉型，除了軟體評估，還有硬體的改造協助，成功移轉消費者的消費習慣。現在薇姿在全台販賣點已達四百一十家，每年以增設三十家的速度擴展。2004 年，薇姿在台灣專業醫學美容通路市佔率約 15%，品牌形象和銷售量都是第一名。

5.1.2 經營者

萊雅集團從創立以來，到目前為止只經歷過四任總裁，創立者史威拉從 1907 年創立之後直到 1957 年逝世之後才由戴爾 (François Dalle) 接任萊雅總裁，1983 年再由齊瓦克(Charles Zviak)接任，1988 年時由現任總裁歐文瓊斯 (Lindsay Owen-Jones)接棒，他是帶領萊雅走向國際化的最大功臣。每位總裁在位期間之具體作為詳見表 32。

表 32 萊雅集團歷任總裁在位期間與事蹟

總裁名稱	在位期間	事蹟
史威拉	1907~1957	創立萊雅 買下 Monsavon 公司 打進美國市場
戴爾	1957~1983	在法國公開上市 進入日本市場 併購「蘭寇」和「卡尼爾」 併購「碧兒泉」 併購 Gemey 和 Synthelabo Pharmaceutical Laboratories

表 32 萊雅集團歷任總裁在位期間與事蹟(續)

齊瓦克	1983~1988	
歐文瓊斯	1988~現在	買下「赫蓮納」和「理膚寶水」 買下 Redken 買下「媚比琳」 在中國大陸成立分公司 買下 SoftSheen Products 買下 Carson、Matrix、Kiehl's 買下日本化妝品牌「植村秀」35%的股份 賣掉時尚品牌 Lanvin 和雀巢成立「怡諾美」 在芝加哥設立頭髮研究中心 買下植村秀多數股權和「小護士」 併購「羽西」 在中國上海浦東設立研發中心 併購 SkinCeuticals

資料來源：何琦瑜(民 94)；本研究整理

5.1.3 營運範疇

萊雅的特色是，它非常專注於美容產業，這也是歐文瓊斯上任後的聚焦策略，集中焦點在最具競爭力的化妝品產業，萊雅的化妝品產品佔整體營收比例達 97.6%，全球前 10 大化妝品廠商(見表 8)中，例如，寶鹼(P&G)或聯合利華(Uni-lever)還有其他消費日用品產品，且化妝品佔整體營收比例也只有大約 20%；不過也有像雅詩蘭黛這樣的集團 100%的營收都來自化妝品銷售(見表 33)，不過畢竟是少數個案。

萊雅旗下的品牌共有 23 個，其中國際性品牌有 19 個，而引進台灣的品牌有 16 個(見表 34)。產品類別共涵蓋：美護髮、染髮、肌膚保養、彩粧和香水等五大類別，提供消費者從頭到腳、全方位的產品服務。

5.1.4 組織架構

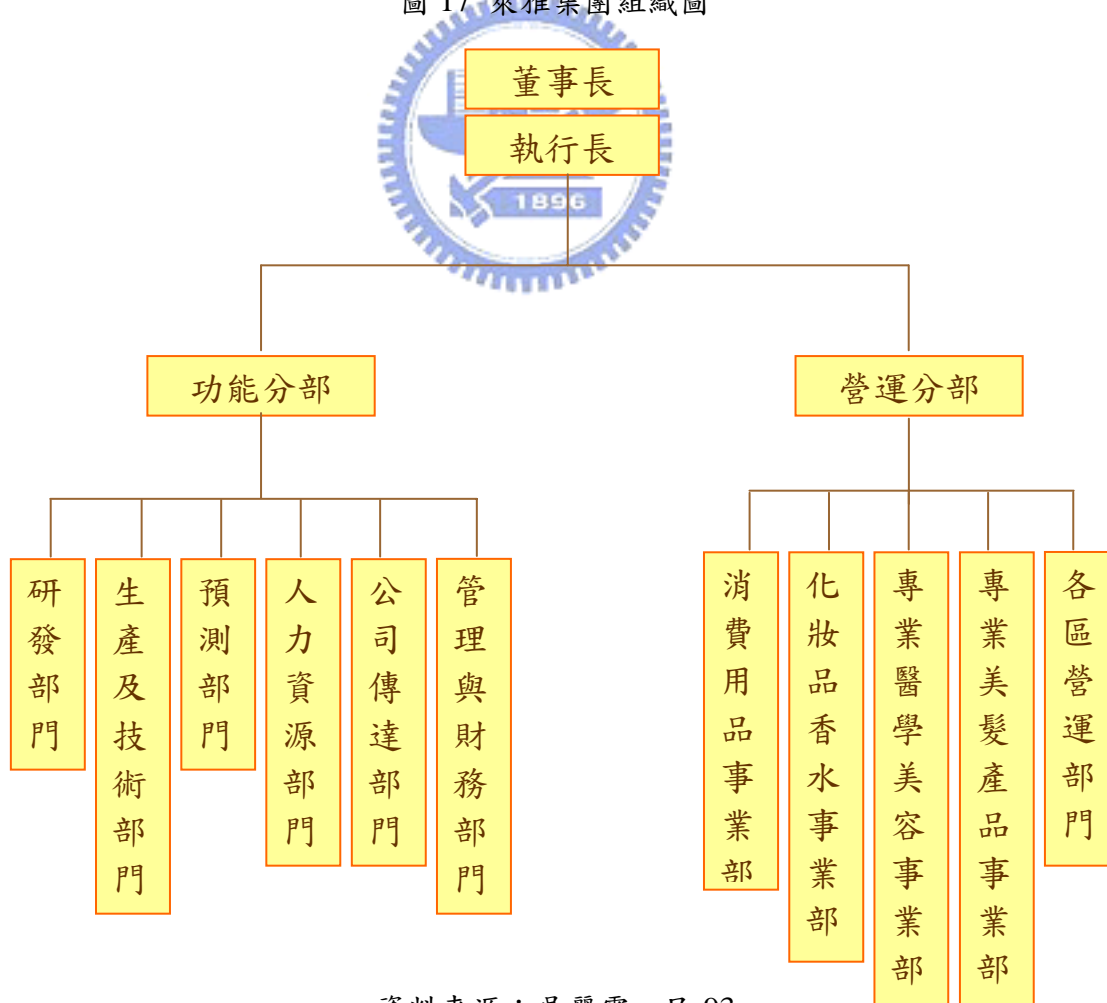
萊雅的組織可分為功能分部(Functional Division)和營運分部(Operational Division)兩大類，功能分部底下有研發部門、生產及技術部門、預測部門(Prospective Department)、人力資源部門、公司傳達部門(Corporate Communication Department)和管理與財務部門；營運分部底下有消費用品事業部、化妝品香水事業部、專業醫學美容事業部、專業美髮產品事業部，以及各地理區域的營運部門，包括亞太營運部、北美營運部、南美營運部和其他區域的營運部等(如圖 17 所示)。

表 33 2002 年全球化妝品主要業者，化妝產品佔總體營收比例

主要化妝品集團	化妝品銷售佔總體營收比例
萊雅(L'ORÉAL)	97.6%
聯合利華(UNILEVER)	19%
寶鹼(P&G)	20%
雅詩蘭黛(ESTÉE LAUDER)	100%
資生堂(SHISEIDO)	88%
雅芳(AVON)	64%
BEIERSDORF	67%
威娜(WELLA)	89%
嬌生(JOHNSON & JOHNSON)	8%
花王(KAO)	32%
路易威登(LVMH)	18%

資料來源：何琦瑜(民 95)

圖 17 萊雅集團組織圖



資料來源：吳麗雯，民 93

萊雅的營運部門組織下四大事業部，依主要通路分為，消費用品事業部、化妝品香水事業部、專業醫學美容事業部和專業美髮產品事業部。

1. 消費用品事業部：

經營超級市場、量販店和藥妝店的開架式通路，旗下品牌包括：Loréal Paris、Maybelline、Garnier、Softsheen.Carson 和 CCB Paris；

2. 化妝品香水事業部：

經營百貨公司、精品專賣店和選擇性通路，旗下品牌包括：Lancôme、Biotherm、Helena Rubinstein、Kiehl's、Giorgio Armani、Ralph Lauren、Cacharel、Shu Uemura 和 Viktor & Rolf；

3. 專業醫學美容事業部：

專注於藥房、醫院之通路，旗下品牌包括：Vichy、La Roche Posay、innéov 和 Skinceuticals；

4. 專業美髮產品事業部：

銷售於專業沙龍、美髮通路，旗下品牌包括：Loréal Professionnel、Kérastase、Redken、Matrix 和 Mizani。

表 34 萊雅集團旗下品牌

品牌所屬事業部	品牌名稱	非國際性品牌	未引進台灣品牌
化妝品香水事業部 (Luxury Products)	Lancôme		
	Biotherm		
	Helena Rubinstein		
	Kiehl's		
	Giorgio Armani		
	Ralph Lauren		
	Cacharel		
	Shu Uemura		
	Viktor & Rolf	◎	◎
消費用品事業部 (Consumer Products)	Loréal Paris		
	Maybelline		
	Garnier		
	Softsheen.Carson		◎
	CCB Paris	◎	◎
專業醫學美容事業部 (Active Cosmetics)	Vichy		

表 34 萊雅集團旗下品牌(續)

	La Roche Posay		
	innéov		◎
	Skinceuticals	◎	◎
專業美髮產品事業部 (Professional Products)	Loréal Professionnel		
	Kérastase		
	Redken		
	Matrix		◎
	Mizani	◎	◎

資料來源：何琦瑜(民 94)；萊雅網站；本研究整理

5. 營業收入

(1) 萊雅集團

萊雅集團連續十三年的年利潤復利增長率高達 14%，甚至高出法國其他任何的經濟產業，且連續二十年獲利成長超過兩位數，連續十年營業額成長率高於全球化妝品市場成長率(見圖 18)，股價從 1990 到現在增加超過 20 倍，表 35 為萊雅 2005 年財務狀況。在目前化妝保養品產業競爭激烈的時候，萊雅集團仍有持續獲利成長的情形，其中「消費用品事業部」是獲利最高的部門，此部門主要是在開架式的通路進行銷售；反觀「化妝品香水事業部」，是在百貨公司通路銷售，而且品牌數目也較多，產品單價比開架式來的貴，但營收卻比開架式來的低；雖然「專業醫學美容事業部」的營收是四個事業部中最少的，但是它的成長率卻是最高的，前面章節提到，由於藥妝產業成長，此類相關產品的需求度增加，因此兩者互相呼應，藥妝品現在正是化妝品產業中急速成長的一個區塊，如表 35 所示。

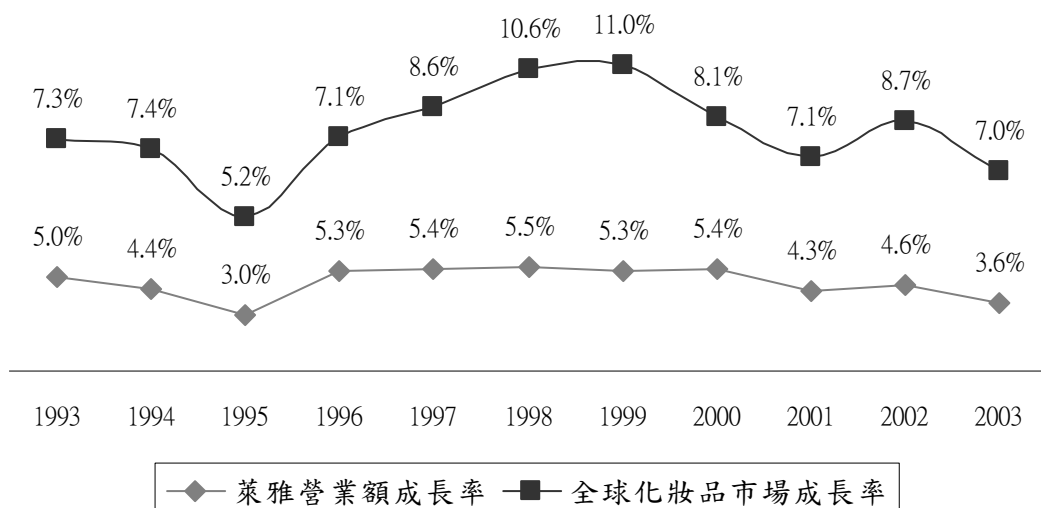


圖 18 1993~2003 萊雅營業額成長率 vs. 全球化妝品市場成長率

資料來源：：何琦瑜，就是要美麗，天下文化

表 35 萊雅 2005 年財務狀況

2005 年			
	營收 (百萬歐元)	營收成長率	
		Like-for-like*	Reported
整體集團	14,533	+4.8%	+6.5%
依營運部門區分			
消費用品事業部	7,499	+4.6%	+6.4%
化妝品香水事業部	3,582	+2.7%	+3.9%
專業醫學美容事業部	986	+13.5%	+17.2%
專業美髮產品事業部	2,061	+6.1%	+7.3%

* Like-for-like : i.e. based on a comparable structure and identical exchange rates

資料來源：萊雅年報，2005 年

(2) 薇姿在台銷售量

薇姿是萊雅集團旗下營收成長最快的醫學美容品牌，進入台灣市場已有十年，靠著藥局通路，在市場普遍景氣不佳的情況下，今年依舊維持 40% 的成長率。根據萊雅集團所作的調查分析顯示，全球醫學美容保養有高達 1640 億歐元的市場（約合新台幣 6 兆 4800 億元），每年的成長幅度在一到二成之間；而台灣每年的成長率更高出全球專業醫學美容市場六成，可見這一塊市場在台灣是很有經營的價值。

5.2 萊雅/薇姿經營理念與企業文化

萊雅集團已經有百年的歷史了，它的企業文化也經過漫長的萃煉，其中最有趣的

應該是一個無法具體寫出但深植萊雅人心中的法國字，「métier」，大致來說就是透過不斷練習和觀察，了解消費者的真正想望，或引起他們的潛在慾望；並將美感和藝術融入企業文化中。此外，萊雅有著尊重個人、充分授權、口頭溝通、有彈性的文化，更重要的是有著包容多元文化及潛移默化的國際化之企業文化。

而薇姿實驗室自 1913 年創辦至今的使命一直是：與全球科學界及醫藥界永久合作，以求更加瞭解肌膚—維持生命所必需的重要器官。其經營理念則為消費者提供維護肌膚健康的保養產品。

5.3 萊雅/薇姿功能性策略

5.3.1 創新研發策略

萊雅集團旗下品牌的背後皆有集團的龐大研發力量在支持著，過去十年，萊雅集團就耗資了 2 千萬歐元在化妝品及皮膚醫學的研究上面，每年投注營收的 3% 作為研發經費，以 2003 年為例，研發投注金額即高達 4.8 億歐元，為化妝品產業之首。

萊雅在全球有 14 個實驗室，分佈法國、美國、日本以及中國，共有 3000 個科學家專精於 30 個不同的領域，例如生命科學、藥物學、生物化學等，光 2003 年萊雅集團在全球申請的專利數就高達 515 個，而目前在全世界擁有 3 萬個有效專利，專利發明為萊雅帶來一半以上的產品營收。

在研發策略方面，萊雅將會選擇在最有潛力的市場建立技能中心(skill centers)也會和國際性的科學組織建立合作關係，萊雅旗下主要品牌產品線每年要更換 20% 的新產品，五年會完全換新。

萊雅集團的研發不是只專注於新產品的開發而已，他們是從基礎科學的角度切入，探索人類皮膚、頭髮及髮色方面的科學研究，從分子到最終產品，每一階段都經過精確且嚴格的步驟，而且更令人驚奇的是，萊雅在 1980 年代就開始利用人體細胞重建人造肌膚，目前甚至可以重建各種不同種族的人類肌膚，萊雅很早就已不使用動物實驗的方式，而是利用此人造皮膚進行化妝品之相關測試，這樣的作法可減少實驗中因物種的差異性所帶來的誤差，且非常接近真實情況，以彌補無法使用人類做測試的缺失。

未來，萊雅將繼續結合生物學機制的研究、消費者使用產品時知覺上的感受以及各種文化上的差異的數據資料，研發出更多新的產品。

5.3.2 企業/品牌形象與顧客導向策略

萊雅集團旗下雖有許多品牌，皆被塑造成不同的個性，但整體來說，萊雅給人的觀感是美麗、時尚以及專業的形象。另外，為突出女性、藝術、法國文化及時尚等核心形象，萊雅舉辦或參與許多活動，例如與聯合國教科文組織合作設立“世界傑出女

科學家成就獎”和“世界青年女科學家獎學金”、舉辦“從北京到凡爾賽——中法美術交流”活動、贊助平遙國際攝影大展及每年在全球各大學院校舉辦的“萊雅創業設計大賽”等，都為萊雅的品牌宣傳和品牌形象貢獻良多。

而由於萊雅一直堅持將藥局作為薇姿的通路，有藥師及皮膚科醫師專業的諮詢，塑造了薇姿專業醫療的形象，但除了專業的形象之外，為擺脫一般醫學美容通路產品的藥學形象，薇姿也將以往一般藥妝品不會添加的香味，例如玫瑰香氛，加入產品當中，顧及專業性及感性。

萊雅在全世界有十多個化妝品測試中心，利用焦點團體的方式，觀察不同文化、氣候環境下，消費者如何使用化妝保養品的方式以及對不同配方的反應。另外，萊雅旗下新產品上市前，都必須交給世界各地的測試中心測試，了解質地、包裝及觸感等是否適應當地文化和消費者的使用習慣，且會針對不同市場調整配方及香味，以更貼近不同消費者的需求。測試結果會再綜合行銷、業務團隊的意見，進行深度市場調查，選擇出最佳配方。而各國的行銷團隊也會依各地市場調查結果，選擇最適合各地的最佳產品組合。

5.3.3 行銷策略

1. 薇姿產品(Product)

薇姿所有產品均含 VICHY Lucas 溫泉水，其具有舒緩和鎮靜外來壓力的功能。溫泉水中並含 17 種礦物鹽及 13 種微量元素可增強肌膚防禦能力，並且經皮膚精神科醫學研究，不僅舒緩肌膚，並能加強肌膚防衛功能，進而增加天然抵抗力。另添加對於肌膚有特殊功效的活性成分，如防曬專利分子 Mexoryl® SX，抗落髮專利分子 Aminexil® 等。薇姿產品並有安全保證，全系列低過敏性及不生粉刺配方、經亞洲敏感性肌膚測試、以嚴格藥品製造程序生產，並經皮膚科醫師臨床測試證實成效。

薇姿之產品可分為臉部清潔、臉部保養、臉部抗老、美白護理、身體保養、頭髮保養及粉刺面皰護理，共 7 種類別。並針對個別問題肌膚有不同之產品，例如缺水性肌膚、黯沉肌膚及粉刺面皰，甚至抗老化產品還分為自然老化及更年期老化之類別，有其專用保養品(表 36)。

表 36 薇姿產品一覽表

產品類別	系列名稱	產品細項	產品特色
臉部清潔	水之淨化系列	活氧卸妝乳	Q10、溫泉水
		眼部卸妝液	矢車菊水、維他命 B5
		活氧爽膚水	Q10、溫泉水
		活氧柔膚露	同上
	潔膚凝膠	活氧潔顏慕思	同上

表 36 薇姿產品一覽表(續)

		活氧去角質乳霜	Q10
	洗面皂	潤膚洗面皂	
	面膜	溫泉純淨面膜	高嶺土、甘油、溫泉水
		溫泉保濕面膜	N.M.S 天然保濕因子、絲胺酸、Enteline 海藻精華、溫泉水
	溫泉水	溫泉舒緩噴霧	富含礦物鹽及微量元素(鈣、鎂、鋅)
臉部保養	缺水性肌膚	長效保濕精華	絲氨酸、溫泉水
		潤泉舒活眼膠	葡萄聚醣衍生物、七葉素、Filladyn®造水激活因子、溫泉水、絲氨酸
		長效濕潤乳霜	Filladyn®造水激活因子、精胺酸、大豆粹取(Soja)、溫泉水
		長效保濕控油粉露	絲氨酸、二氧化矽、粉嫩因子、溫泉水
	黯沉肌膚	亮顏活力潔顏慕思	微量元素錳、專利多醣體
		亮顏活力凝霜	同上
		亮顏活力眼部舒壓抗倦筆	錳、咖啡因、七葉素、蜂蜜萃取、尿素、甘油
	粉刺面皰	清新潔膚凝膠	甘醇酸、水楊酸、Glycadon、金縷梅、甘油
		清新收斂水	甘醇酸、水楊酸、Glycadon、甘油、溫泉水
		粉刺面皰調護乳	甘醇酸、水楊酸、Glycadon、Dermostim
		遮痘色筆	水楊酸、Triclosan、氯化鋁、甘油、溫泉水
		清新角質調理凝膠	甘醇酸、水楊酸、荷荷巴顆粒、硫酸鋅、甘油

表 36 薇姿產品一覽表(續)

抗老化保養	自然老化肌膚	膠原抗皺霜	Aminokine 植物性胺基酸活化素，能活化膠原蛋白並刺激黏多醣體與纖維再生、活性酵母萃取精華、膠原纖維強化素、彈力纖維強化素，抑制彈力纖維的分解酵素
		膠原抗皺眼霜	含 Fibrocyclamide™ 膠原活化因子、咖啡因、Sodium Dextran Sulfate、七葉素、膠狀的二氧化二氧化矽微細顆粒 NanoSilicium
		膠原新生晚霜	含 Fibrocyclamide™ 膠原活化因子、杏樹粹取物、Tocopherol、Arginine PCA：蛋白氨酸
	更年期造成的老化肌膚	完美緊緻活膚乳霜	Phyto-Flavone®是由肉桂酸、根皮甜素、大豆異黃酮所組成。可以增加膠原蛋白之生成，並促進纖維組織細胞之生長、刺激角質細胞之生長及可增進角質細胞之生長，並避免膠原蛋白被膠原酵素所分解。
美白護理	新效美白淡斑系列	新效美白淡斑精華	淨色硫胺酸 (Procystein)：從黑色素母細胞抑制酪胺酸酶的活性，直接阻斷黑色素的生成、左旋純維他命 C、維他命 C 醣甘、維他命 C 磷酸鎂及天然植物萃取精華
		新效美白淡斑保濕面膜	10 倍於精華的維他命 C 及五種植物萃取精華
		UVA 活沛清爽防曬隔離乳	含專利 Mexoryl XL 麥素寧濾光環，可有效穩定、安全的隔離 UVA，防止黑斑產生。
		新效美白淡斑潔顏凝露	含淨色硫胺酸、左旋維他命 C、植物性清潔成分、甘油、山梨糖及 5 種植物精華粹取
		新效美白淡斑化妝水	含淨色硫胺酸、左旋維他命 C 及 5 種植物精華粹取

表 36 薇姿產品一覽表(續)

美白護理	新效美白淡斑系列	新效美白淡斑乳液	含淨色硫酸胺、左旋維他命 C、天然植物合成保濕劑 Biosaccharide gum-1
		美白淡斑防曬乳液 SPF20	含淨色硫酸胺、左旋維他命 C、專利麥素寧濾光環
	隔離防曬系列	新泉護防曬系列	專利“無暇覆蓋科技”及專利 AB 全效麥素寧濾光環
身體保養	肌膚乾燥、皮脂調護系列	身體沐浴乳	含檸檬酸、甘油
		身體去角質霜	含荷荷芭微粒及蜂蜜滋養配方
		身體濕潤露	含橄欖、萼梨等植物油
		身體持續濕潤乳	含尿素及乳酸胺
		高效護手乳	含亞細亞酸，能刺激膠原纖維合成，並具有幫助肌膚復原的功能及維他命 A
		唇部雙效修護霜	含 Sphingo-Lipid® (神經類鞘脂)及 Flexilip® (豐唇因子)
	橘皮組織	LIPOSYNE- 纖脂緊俏凝膠	Rutin、七葉素、銀杏、黃嘌呤咖啡因、Adrenalyse™
妊娠紋	腹部除皺霜	甘油、矽化物、Hydroxyproline	
頭髮保養	落髮保養預防	得康絲森髮活力洗髮精	AminexilR: 專利抗落髮分子、維他命 B5、B6、PP 及溫泉水

資料來源：薇姿網站

2. 薇姿產品價格(Price)

由於在藥局通路銷售，薇姿產品其單價本身不高，單位售價也很合理，通路商間價格不會差異很大(表 37)。

表 37 薇姿產品定價一覽表

產品類別	系列名稱	產品細項	定價	單位售價
臉部清潔	水之淨化系列	活氧卸妝乳	630	3.15 元/ml
		眼部卸妝液	500	3.3 元/ml
		活氧爽膚水	580	2.9 元/ml
		活氧柔膚露	580	2.9 元/ml
	潔膚凝膠	活氧潔顏慕思	580	4.64 元/ml

表 37 薇姿產品定價一覽表(續)

臉部清潔	潔膚凝膠	活泉去角質乳霜	750	10 元/ml
	洗面皂	潤膚洗面皂		
	面膜	溫泉純淨面膜	790	15.8 元/ml
		溫泉保濕面膜		
溫泉水	溫泉舒緩噴霧	290	19.3 元/ml	
臉部保養	缺水性肌膚	長效保濕精華	1300	43.3 元/ml
		潤泉舒活眼膠	900	18 元/ml
		長效濕潤乳霜		
		長效保濕控油粉露	800	16 元/ml
	黯沉肌膚	亮顏活力潔顏慕思	650	4.3 元/ml
		亮顏活力凝霜	990	19.8 元/ml
		亮顏活力眼部紓壓抗倦筆	550	137.5 元/ml
	粉刺面皰	清新潔膚凝膠	690	3.45 元/ml
		清新收斂水	650	3.25 元/ml
		粉刺面皰調護乳	790	15.8 元/ml
		遮痘色筆	450	(0.25g)
清新角質調理凝膠		690	5.52 元/ml	
抗老化保養	自然老化肌膚	膠原抗皺霜	1300	26 元/ml
		膠原抗皺眼霜	1000	66.7 元/ml
		膠原新生晚霜	1400	28 元/ml
	更年期造成的老化肌膚	完美緊緻活膚乳霜	1800	36 元/ml
美白護理	新效美白淡斑系列	新效美白淡斑精華	1800	60 元/ml
		新效美白淡斑保濕面膜	1500	250 元/片
		UVA 活沛清爽防曬隔離乳	890	29.7 元/ml
		新效美白淡斑潔顏凝露	800	6.4 元/ml
		新效美白淡斑化妝水	850	4.25 元/ml
		新效美白淡斑乳液	1200	24 元/ml
		美白淡斑防曬乳液 SPF20	1200	40 元/ml
	新泉護防曬系列	新泉護孩童高效防曬乳	950	7.6 元/ml
		新泉護身體防曬乳	950	23.75 元/ml
		新泉護清爽防曬噴霧	900	7.2 元/ml

表 37 薇姿產品定價一覽表(續)

美白護理	新泉護防曬系列	新泉護防曬乳霜	900	18 元/ml
		新泉護清爽防曬露 SPF20	850	21.25 元/ml
		新泉護清爽防曬露 SPF60	950	23.75 元/ml
身體保養	肌膚乾燥、皮脂調護系列	身體沐浴乳	500	2.5 元/ml
		身體去角質霜	600	3 元/ml
		身體濕潤露		
		身體持續濕潤乳液	600	3 元/ml
		高效護手乳	350	7 元/ml
		唇部雙效修護霜	390	26 元/ml
	橘皮組織	纖脂緊俏凝膠	1400	7 元/ml
妊娠紋	腹部除皺霜	990	7.92 元/ml	
頭髮保養	落髮保養預防	得康絲森髮活力洗髮精	450	2.25 元/ml

資料來源：本研究整理

3. 薇姿產品之通路(Place)

十年前，由於薇姿的品牌定位在專業醫學美容產品，因此選擇嚴謹與專業藥局做為通路，不過當時藥局還沒有販賣保養品的前例，薇姿輔導並安排藥局接受教育訓練，包括美容保養觀念，還教導肌膚生理、認識化妝品成分、判斷膚質等知識，並創造藥局的保養品販售環境。

由於薇姿全系列產品均需經由皮膚科醫師、藥師或接受過持續教育訓練之專業人員諮詢後才能售出。因此，薇姿產品僅在實體或網路藥局銷售，但這種策略反而讓薇姿加強專業醫學美容品牌的定位。

4. 薇姿產品之促銷(Promotion)

薇姿產品價格合理，且本身並不以價格來做促銷，而是提供更多服務來吸引消費者，例如給藥局完整的試用品及旅行組樣品作為推廣。在藥局通路中藥師的建議往往會影響消費者的購買方向，在許多原在藥局銷售的品牌都轉往藥妝店販售時，薇姿堅守藥局專賣，獲得藥局的信任，也因此其銷售率為第一。

在廣告部份，薇姿都會強調其醫學療效，但也曾經因廣告訴求太過誇張，甚至在大陸遭到停撥。另外，薇姿目前也有加入會員的活動，鼓勵單次購買達一定金額後即可加入會員，除有機會拿到免費試用品外，也有會員專屬禮，還能不定期收到美容保養訊息和活動預告等。

5.4 全球化策略

萊雅集團本身之企業文化就相當國際化，晉用不同種族的人，從法國發跡的萊雅，讓萊雅連續 20 年創下每年獲利呈兩位數成長的總裁歐文瓊斯卻是一個美國人。萊雅快速進入新市場所使用的策略主要是併購策略，在世界各地購買當地有特色及有歷史的品牌，依據不同的文化特性搭配出多元化的品牌組合，再進一步將代表不同文化的品牌全球化。歐文瓊斯的信念—全球化從多元化開始，奠定萊雅成功地在全球成長的基礎。併購品牌之後，萊雅仍讓每個品牌維持其獨特性，萊雅團隊會先了解被併購品牌的歷史、身世、創辦人的理念，並找出該品牌值得發揚光大的核心價值。由於萊雅所併購的品牌其市場區隔不同，萊雅非常尊重及包容原先的團隊。且萊雅集團的高階主管必須有外派多國的經驗，以增加對不同文化的理解與敏感度，擴展國際觀，並常常進行國外市場拜訪，了解國外分公司的情形。

另外，每年在全球各地舉辦的「萊雅商業策略網路競賽活動」，是全球唯一以全球大學生為主體的商業策略競賽，也是全球規模最大的網路商業策略競賽，這個活動不僅讓萊雅更為知名，也為萊雅尋找全球最優秀人才鋪路。

整體來看，萊雅進行全球化的策略成功的因素包括：

1. 每一品牌有不同的定位及區隔市場。
2. 在技術、通路及行銷上整合集團資源。
3. 以集團資金之優勢進行併購，使不同區隔市場都有一品牌可提供服務。



六、結論與建議

我們先探討整個產業現況，再針對各個案公司在經營策略方面的優劣勢，配合產業分析結果之後，針對各公司及整個產業提出相關建議。

6.1. 研究結論

6.1.1 台鹽

經過第四章的說明，我們可以發現台鹽綠迷雅使用的競爭優勢為集中化的策略，而台鹽在經營策略之應用方面包括：

以 Porter 之競爭策略來看，台鹽與別家廠商不同的是，推出醫療級膠原蛋白作為化妝品之原料來源，且所有產品幾乎都以膠原蛋白為產品主要有效成分，使用的競爭策略為集中差異化。

近幾年的經營者都還沒有完成階段性的任務就卸任或另有高就，每位經營者的經營理念不可能完全相同，公司在不同經營者的帶領下，員工不得經常適應不同經營者的經營理念和經營方向，易造成無所適從的情形，而且也會對公司的未來產生不安全感；此外，因經營者的理念也會影響企業文化，不斷的更換經營者可能會讓原先已架構的企業文化產生未知的變化，進而影響競爭優勢。

企業形象佳，但不是美及時尚的形象，而是牌子老信用好，不過台鹽顯然已從公營事業的窠臼中跳脫，顧客服務的速度及品質都相當好。

創新能力很強，在這裡指的創新能力是指它轉型的過程以及能及時跟上潮流的作法，例如最近 Q10 正流行，台鹽馬上代理國外的 Q10 飲品進入台灣，但研發能力稍嫌不足，主要原料膠原蛋白需要從 Biocore 那邊得到，台鹽本身研發能力不是沒有，但不夠強，且研發經費年年減少也是造成研發能量減低以及綠迷雅系列後繼無力的主因。

在產品方面，消費者相信台鹽的產品品質有一定水準，推出綠迷雅系列產品後熱賣兩年，但因為沒有繼續思索下一步該怎麼走，目前綠迷雅產品已在產品生命週期的衰退期，近期推出的 Q10 不能完全取代綠迷雅產品的功效，因此一定要繼續進行研發或利用代理國外品牌的方式，才不會像綠迷雅產品一樣開高走低。

還有值得一提的是，綠迷雅同時在百貨公司、專賣店、加盟店及大賣場等不同通路銷售，每個通路的顧客群都不同，對價格的敏感度也不同，但是綠迷雅在不同通路的產品及價格卻是一樣的，完全無法理解綠迷雅產品的定位為何。

台鹽在綠迷雅熱賣期開始擴張海外銷售通路，而且要讓消費者在國外買到和台灣相同的價格，自行吸收關稅和運輸等費用，台鹽在主要原料部分已經沒有成本優勢，又得自行吸收這些費用，加上產品在台灣製造，人力成本相對較高，加上目前綠迷雅熱潮漸退，台鹽全球化的腳步似乎走的太快且不夠穩。

關於上述有關台鹽生技化妝品之結論於表 38 中依策略分類，說明台鹽使用之策略方法。

表 38 台鹽經營策略之優劣和比較

策略分類	策略應用
競爭策略	集中差異化
經營者	歷任經營者都對的台鹽發展有所建樹；但還沒有完成階段性的任務就卸任或另有高就
經營理念與企業文化	頻繁地更換經營者不利塑造企業文化，難以培養競爭優勢
創新研發策略	營運創新能力強，但生技研發能力較不足
企業/品牌形象	老牌子信用可靠，但非高雅時尚的形象
顧客導向策略	較適合中老年齡層顧客，但針對各年齡層有不同膠原蛋白濃度之產品
行銷策略 (綠迷雅系列)	產品品質值得信任；顧客關係管理佳，但產品功能類別少；產品名稱太本土化；全球統一訂價，成本過高；通路太多易造成管理上的困難；廣告代言人與目標顧客群間互相衝突
行銷策略 (多寶台鹽系列)	產品品質佳；多層次傳銷通路讓消費者感覺受多層次剝削；促銷方法也易造成負面觀感
全球化策略	綠迷雅在國內受歡迎即由國外廠商代理，行銷國外市場，但化妝品產品一般由總公司負責廣告行銷；急著進行全球佈局，但未能持續研發推出新產品

資料來源：本研究整理

6.1.2 台糖

經過第四章的剖析，本研究認為台糖只有在成本及原料方面取得優勢，其他都有進步的空間。先以經營理念來說，台糖並不認為化妝品產業可以支撐整個公司的生存，因此在給予生技化妝品產品之資源分配比重相當低，且身為公營事業，政黨輪替時即更換經營者或經營者有其他出路的情形下，要讓公司員工安心工作或有一致目標是相當困難的，沒有向心力的公司要民營化是相當危險的，經營者的理念會影響企業文化，不斷的更換經營者可能會讓原先已架構的企業文化產生未知的變化，進而影響競爭優勢。而且台糖未來以成為土地控股公司為民營時目標，相信旗下化妝品品牌的生存空間將會更小。

前面提到台糖給予生技化妝品產品之資源分配比重相當低，當然也包括研發的部份，但是要在競爭激烈的環境下成長，求新求變是唯一不變的原則，台糖產品項目少，且以產品排列組合的方式讓產品項目“看似”增多，本研究認為台糖應重新思考其化妝品產品在整個產業以及在其公司的定位為何，並增加研發資金及能量、擴張產品線，並在行銷方式上擺脫 Local 的牢籠，才能將原料及成本優勢彰顯出來。

在產品方面，台糖雖然打著雙品牌的口號，但是兩個品牌分屬不同部門，如此不但無法達到綜效，也分散了資源，就像台糖董事長說的“台糖八大事業部的策略，不知

道當初怎麼會這樣做”一樣，整個公司組織太過龐大，官僚冗員無法解決的情形，急於民營化一定會遭受失敗，反觀台鹽，雖然目前也有需要改進之處，但是至少組織精簡，也會降低管理上的難度。

在通路方面，兩個品牌的代理商和經銷商都先後發生問題，選擇沒有經驗的下游通路商本身就已經在冒險，加上官商勾結的問題，真的是雪上加霜，而且卡莎特在藥局和藥妝店通路銷售，但是定價卻是百貨公司的價位；詩丹雅蘭這個被台糖冷凍的品牌，目前只在網路上銷售，因為各種化妝品皆可在網路上販售，競爭達白熱化的情形下，很難讓人想像其前景。

最後，台糖在推出產品前雖不知有無先做市場研究，但是目前膠原蛋白和玻尿酸已經快退潮的情形下，台糖還繼續推出卡莎特系列產品，除非在傳遞技術或其他新的有效成分有所突破，不然真的蠻難吸引消費者的眼光。

關於上述有關台糖生技化妝品之結論於表 39 中依策略分類，說明台糖使用之策略方法。

表 39 台糖經營策略之優劣和比較

策略分類	策略應用
競爭策略	成本領導
經營者	六年內換五任董事長，且均非由內部升遷
經營理念與企業文化	經營者經營理念與策略不一致，非專業經營
創新研發策略	研發投資比例低於 0.8%，兩大生技化妝品由不同部門研發，研發資源過於分散
企業/品牌形象	經營者不專業，造成企業形象不佳，品牌形象也受影響
顧客導向策略	不注重顧客需求與市場研究
行銷策略 (詩丹雅蘭系列)	產品品質值得信任，但產品包裝與品名與競爭者相似；行銷徹底失敗；通路商百萬網得標過程有爭議且有財務危機
行銷策略 (卡莎特系列)	產品品質值得信任；通路商也有爭議；兩種品牌委託不同通路商，行銷資源未能整合
全球化策略	無全球化之策略，但台灣內需市場小

資料來源：本研究整理

6.1.3 台塑生醫

台塑生醫是三個個案中最慢進入台灣生技化妝品產業的，但成績卻是最好的，不只一開始的熱賣，到目前為止營業額都有相當穩定的成長，除了有台塑集團的資金和研發後援外，在其總經理王瑞瑜的帶領下，以國際化為目標，並且在台塑集團最弱的行銷上，做了相當多的努力和嘗試，也有相當好的成果。

台塑生醫最大的優勢即在於結合集團的資源，加上對研發的重視及管理上和行銷

策略的得宜，目前只差可以讓台塑生醫一舉成名的產品出現，雖然台塑生醫研發能力相當強，但是由於台塑集團產品皆有標準作業流程的原則，讓台塑生醫都比別人慢推出新產品，即使她們早就開始從事新產品的開發，這是相當可惜的部份。但要突破這個劣勢唯一的辦法就是想辦法引領潮流，由於她們的產品品質相當優良，再加上集團的力量成為國際化品牌並不是難事。

關於上述有關台塑生醫化妝品之結論於表 40 中依策略分類，說明台塑生醫使用之策略方法。

表 40 台塑生醫經營策略之優劣和比較

策略分類	策略應用
競爭策略	差異化
經營者	經營者王瑞瑜在台塑集團歷練過，且經營方向正確
經營理念與企業文化	承襲台塑集團之經營理念與敬業傳統
創新研發策略	注重研發，且集團財力長庚醫院/大學人力資源支援強
企業/品牌形象	承襲台塑企業之品牌形象
顧客導向策略	重視市場研究，針對不同膚質狀況及需求推出多元化產品
行銷策略	產品品質佳，功能訴求多元，目標顧客定位清楚；價格與通路及產品特色相當協調；但顧客關係管理較弱
全球化策略	有全球化目標，台塑集團協助佈局

資料來源：本研究整理

6.1.4 台灣整體產業

生技化妝品雖然只是化妝品產業的一個區隔市場，但是由於生物科技、奈米科技及其他相關技術的進步，使得生技/奈米化妝品不只在台灣競爭激烈，全球化妝品業者都在爭相分食這塊還有成長空間的大餅，許多原先不以化妝品為主要產品的廠商也紛紛加入，在全球各地，國際性化妝品廠商幾乎佔了大部分的市佔率，想要在這個競爭障礙低毛利高的產業生存，如果資金和研發能力還不族的情形下，只要產品有特色，照樣可以獲利，但是由於此產業產品生命週期極短，消費者喜新厭舊的程度比其他產業來的高，品牌忠誠度又低，要不斷推出新產品吸引消費者的目光是第一個成功的要素。生技化妝品產業，其生物科技的技術性也許不用非常高深，但是生物科技要搭配奈米科技或其他有效成分之傳遞技術才能真正達到效果，許多消費者以具備許多相關知識，要吸引這些知識型消費者，需要重視研發以及有研發能力才能做到。

另外，行銷能力扮演也相當重要的角色：首先是產品的定位，化妝品產業有相當多的市場區隔可以經營，在還沒有到達國際性大廠可以利用集團資源發揮綜效之前，只要深耕其中一塊利基市場，也是有很大發揮空間的。產品的包裝的功能雖重要，但包裝的質感及美感也不可忽略，畢竟這是一個柔性的產業，但台灣廠商在這方面的能

力似乎薄弱了一點，對時尚潮流的脈動也處於追隨者的角色，甚至不太重視。在產品原料方面，台灣其實在原料上有一定優勢，尤其是目前環保意識及養身概念的興起，中草藥配方的需求日增，臺灣的學術單位也對中草藥的研究有相當好的成果，台灣廠商其實可以善加利用。不過好的產品搭配適當的行銷活動才能獲致成功，例如通路的選擇、定價策略、促銷活動等都必須和產品定位有緊密的關連。除以上所提的部份，品牌本身的形象的建構也相當重要，當然，消費者對產品形象的產生原因相當複雜，但產品、行銷能力等經營策略的決策能力一定佔有相當重要的分量。

6.1.5 萊雅集團

萊雅集團歷史悠久又擁有龐大資金後援，直接將萊雅集團經營薇姿的成功與台灣剛起步之生技化妝品業者相比，在起跑點上就相當不公平，但了解其成功經驗將有助於台灣生技化妝品業的成長及學習，當然不是全部照本宣科，而是可以加以修正，將適合企業本身的方法導入，而生技化妝品產業的成長也將幫助台灣欲成為亞太生技中心之願景之實現。

萊雅集團本身資金雄厚，旗下品牌幾乎囊括所有區隔市場，不但利用併購進入新的市場，但也相當尊重不同文化的差異不但表現在集團內部的人力資源和溝通上，還發展不同文化專屬的品牌。

另外，由於萊雅非常專注於化妝品產業，資源可說相當集中，對消費者的需求和使用習慣都有長期且深刻的研究，公司文化中也相當注重藝術及人文方面的素養，更重要的是其在研發上投注的資源、人力和精神都相當多，以研究為基礎，顧客導向及行銷策略為輔，搭配正確的全球化策略及特殊的企業文化，因此造就其成為全球第一大化妝品公司。

6.2. 研究建議

6.2.1 台鹽

台鹽目前最需要的是研發上的加強，雖然目前有新的 Q10 產品上市，但畢竟是代理他人產品，而且依照化妝品產品的生命週期來看，一定要在目前這波熱潮還沒退去前，先想好下一步棋該怎麼走，得從研發的基礎開始著手才行，才能不受制於人。

另外，事實上台鹽的經營者，至少從余光華之後，都有相當不錯的改革動作，也使台鹽能成功轉型，不過若能在完成階段性任務後再卸任，相信會對台鹽本身穩定軍心和使員工有同樣努力的目標會有所幫助。

另外，通路混亂也是一個需要改進的地方，得先確定產品定位之後決定定價和通路等行銷策略，對不同通路應該有不同產品以做對應。

還有，全球化的目標不需要如此急著完成，目前在台灣的地步還採的不夠踏實，

先把在台灣的基礎打好才是目前需要做的。

6.2.2 台糖

對台糖最重要的是組織的縮編、人員的重整以及最根本的找出台糖的核心價值為何。台糖的經營者若無此魄力及能力，台糖將只會淪為下一位經營者的燙手山芋。

就生技化妝品方面來看，台糖的行銷策略全部應該重新考量，先就產品定位，再來是通路、價格和促銷手法方面都相當不成熟，選擇適當且有經驗、能力的經銷商以及事前評估經銷商的財務及經營能力也是相當重要的議題。

還有研發方面，給予足夠的資金及重視研發都相當重要，將兩個生技化妝品品牌由同一部門歸管也可以避免資源的重複和浪費，其次是重視生技化妝品，萊雅及雅詩蘭黛可以以化妝品的銷售來負擔集團龐大的人員費用，並成功的全球化，台糖不重視化妝品產品，不但會打擊相關員工之士氣，研發成果低落，最後卡莎特只會又變成另一個詩丹雅蘭。

6.2.3 台塑生醫

台塑生醫一直以國際化為目標，重視研發且行銷策略都相當得宜，只是沒有明星產品是台塑生醫的一個缺點，台塑生醫目前最需要的就是盡全力讓年底預訂推出的秘密武器成為家喻戶曉的產品，當然前提是要這個產品夠吸引人。若此產品能讓台塑生醫一砲而紅，加上集團資金和研發以及全球佈局的資源，相信台塑生醫未來相當有前景。

另外，由於台塑生醫的產品品質相當令人可以信任，若能引領潮流或比別人更快推出早已構想的產品，才不會有人云亦云的感覺，也將會具先佔優勢。

6.2.4 台灣整體產業

台灣有相當多的中小企業都先後進入化妝品產業各自發展，但是如果利用合資或策略聯盟的方式，即可快速成長，大型企業若想在化妝品產業深耕，也可利用併購或合資的方式擴大市場。且目前全球對中草藥產品的需求日增，台灣學界對中草藥的研究成果也相當優秀，台灣生技化妝品產業可多利用產學合作的方式，增強研發能力。

政府方面若能加速健全相關法令，例如相關檢驗條例或相關單位的協助，可使生技化妝品產品品質都可達一定水準，或建構完整的 infrastructure，將可使發展化妝品產業為重點工業不會只淪為口號。

廠商方面也要加強產品外觀設計的質感、對時尚潮流要有一定的了解、更重要的是重視研發和行銷能力上的加強，以掌握原料和成本的優勢，先立足台灣再放眼世界。

參考文獻

【英文部分】

1. Aaker, D. A., " Strategic Market Management" , 1986.
2. Aaker, D.A., Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, New York: The Free Press, 1991.
3. Ansoff, H. I., & McDonnell, E., " Implanting Strategic Management", 2th ed., Prentice Hall, pp. 52-54 ,1990.
4. Ansoff, H.I., "Corporate Strategy." New York: McGraw-Hill, 1965.
5. Ansoff, H.I., "Corporate Strategy." New York: McGraw-Hill, 1965.
6. Bayton, J. A. (1959) , "Researching the corporate image", Public Relation. Vol.4, Iss.10, pp.3-8.
7. Bayus, B. L.(1998),"An Analysis of Product Lifetimes in a Technologically Dynamic Industry", Journal of Management Science, June, pp.763-775.
8. Biel, A.L.,Converting Image into Equity, Lawrence Erlbaum Associates, 1991.
9. Brand Image," in Aaker, David A. and Alexander L. Biel ,eds., Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brand, Iowa City: Lawrence Erlbaum Associates, 1993, pp.143-161.
10. Chandler, Alfred D.(1962), "Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise", Cambridge, Mass, The MIT Press.
11. Charles Oman , The Policy Challenge of Globalization and Regionalization , OECD Development Center Policy Brief No.11 , 1996 , P8 .
12. Collis, David J., & Montgomery, Cynthia A. 1995. Competing on resource strategy in the 1990s. Harvard Business Review, Vol.73, July-August:118-128
13. David Christenson · Carol Worthington & Rhonda Cohen (2000) , "Keeping the brand consistent", Catalog Age. Vol.17, Iss.3, p.39.
14. Denison, Daniel R., Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. Organizational Dynamics, Vol.13, No.2, pp.5-22, 1984.
15. Deshpande, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," Journal of Marketing, Vol. 57, pp. 23-27.
16. Dobni, D. and Zeithaml, V.A., "In Search of Brand Image: A Foundation analysis." In M. E. Goldberg, G. Gorn, and R. Pollay, ed., Advances in Consumer Research, Provo, UT: Association for Consumer Research, Vol.17, 1990, pp.110-119.
17. Dodds, William B., Kent B. Monroe and Dhruv Grewal, "Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluation," Journal of Marketing Research, Vol.28, August, 1991, pp.307-319.
18. Dowling G. R. (1988) , "Measuring corporate images: A review of alternative

- approaches", *Journal of Business Research*. Vol.17, Iss.8, pp.27-34.
19. Geoffrey Randall, *Do Your Own Market Research*, 1st ed., Kogan Page Ltd. In association with Big Apple Tuttle Mori Agency, 1997.
 20. Glenn Boseman & Arvind Phatak (1989), "Strategic Management: Text and Cases", John Wiley/Sons. Second Edition
 21. Glenn Boseman, Arvind Phatak, Robert E. & Schellenberger, 1986, *Strategic Management :Text and Case*, John, Wiley & Sons. Inc.
 22. Hill and Jones(2003),"Strategic Management Theory",5th ed.,Houghton Mifflin.
 23. Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R. (1998), "Strategic management theory: an integrated approach", 4th ed, Boston, Houghton Mifflin.
 24. Hills, Gerald E. and Raymond W. LaForge (1992) "Research at the Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 16, Iss. 3, pp.35-59.
 25. Hofer, C. & Schendel, D. *Strategy Formulation: Analytical concepts*. Minnsota., West ,1978.
 26. Hofer, C. & Schendel, D. *Strategy Formulation: Analytical concepts*. Minnsota., West ,1978.
 27. Hoffman, K. Douglas and Thomas N. Ingram (1992), "Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance," *The Journal of Services Marketing*, Vol. 6, No. 2 (Spring), 68-78.
 28. Jennifer A Chatman & Sandra Eunyoung Cha (2003) , "Leading by leveraging culture", *California Management Review*. Vol.45, Iss.4, p.20.
 29. Jerry Want (2003) , "Corporate culture - illuminating the black hole", *The Journal of Business Strategy*. Vol.24, Iss.4, p.14.
 30. Keller, K.L., "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol.57, January, 1993, pp.1-22.
 31. Keller, K.L., "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol.57, January, 1993, pp.1-22.
 32. Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implication," *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), pp. 1-18.
 33. Kotler(1980), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 4th ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall, Inc.
 34. Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9th ed., New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
 35. Levitt T. (1965),"Exploit the Product Life Cycle," *Journal of Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp81-94.
 36. Mark Rosen (2003) , "The luxury evolution", *Global Cosmetic Industry*. Vol.171,

Iss.10, p.26.

37. McNaughton, R. B., P. Osborne, E. Morgan, and G. Kuttwaroo(2001), "Market Orientation and Firm Value," *Journal of Marketing Management*, pp. 521-542
38. Mintzberg, H., et al. *The Strategy Process*, 4th ed., Prentice Hall, 2003.
39. Moorman, Christine, Rohit Deshpande and Gerald Zaltman (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing*, Vol 57 (January), pp. 81-101.
40. Narver, J. C. and S. F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 20-35.
41. P K Jagersma (2003), "Innovate or die", *The Journal of Business Strategy*. Vol.24, Iss.1, pp.25-28.
42. Park, C. W., Jaworski, B. J. and Macinnis, D. J., "Strategic Brand Concept-Image Management," *Journal of Marketing* Vol.50, No.4, 1986, pp135-146.
43. Park, C.W., Joworski, B.J., and D.J. MachInnis, "Strategic Brand Concept-Image Management," *Journal of Marketing*, Vol.50, No.4, 1986, pp.135-145.
44. Peters, T.J. & Waterman, R. H.Jr. *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row, 1982.
45. Pitt, Leyland F. and Rushieda Kannemeyer (2000) "The Role of Adaptation in Microenterprise Development: A Marketing Perspective", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Aug., Vol. 5, No. 2, pp.137-155.
46. Richard W Oliver (2002), "Instinctive strategy: Organic organizations rule", *The Journal of Business Strategy*. Vol.23, Iss.5, pp.7-10.
47. Richardson, Paul S., Alan S. Dick, and Arun K. Jain, "Extrinsic and Extrinsic Cue Effect on Perceptions of Store Brand Quality," *Journal of Marketing Research*, Vol.58, No.4, 1994, pp.28-36.
48. Rink, D. R. & Swan, J. F. (1979), "Product Life Cycle Research: A Literature Review", *Journal of Business Research*, July, pp.219-242.
49. Robbins, S. P. (1990), "Organization theory: Structure, design, and application", New Jersey: Prentice-Hall
50. Robertson, T. S. & Gatignon H. (1986), "Competitive effects on technology diffusion", *Journal of Marketing*. Vol.50, Iss.3, pp.1-12.
51. Robinson, R.B. and J.A. Pearce "Planned Patterns of Strategic Behavior and The Relationship to Business Unit Performance." *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.43-60, 1988.
52. Robinson, W. T. and C. Fornell (1988) "Sources of market pioneer advantages: The case of industrial goods industries", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, Iss. 1, pp.87-94
53. Robinson, W. T. and C. Fornell (1985) "Sources of market pioneer advantages in

- consumer goods industries", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, Iss. 3, pp.305-317.
54. Saxes, Robert and Barton A. Weitz (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19 (August), 343-351.
 55. Schwartz, Howard & Davis, Stanley M. (1981), "Organizational Dynamics", New York. Vol.10, Iss.1, pp.30-48.
 56. Shapiro, C. (1983), "Premiums for high quality products as returns to reputation", *Quarterly Journal of Economics*. Vol.98, Iss.11, pp.659-679.
 57. Thomas Hatzichronoglou, *Globalization and Competitiveness: Relevant Indicator*, OECD, 1996。
 58. Thomas J. McNichols (1977), "Executive Policy and Strategic Planning", McGraw-Hill, Inc.
 59. Topalian, Alan (1984), "Corporate Identity: Beyond the Visual Overstatements", *International Journal of Advertising*. Vol.3, Iss.1, pp.55-62.
 60. Tunstall, W.B. Breakup of the Bell System: A Case Study Cultural Transformation. In Ralph H. Kilmann et. al. (eds). *Gaining Control of The Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass), p.45, 1985.
 61. Venkatraman, N., and Ramanujam, V., "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of management Review*, Vol. 11, No.4, pp.801-814, 1986.
 62. Weitz, Barton A. & Robin Wensley (1984), "Strategic Marketing: Planning, Implementation, and Control", Kent Publishing Company
 63. Zeithaml, Valarie A. and Anna Kirmani, "Advertising, Perceived Quality, and Brand Image," in Aaker, David A. and Alexander L. Biel, eds., Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brand, Iowa City: Lawrence Erlbaum Associates, 1993, pp.143-161.

【中文部分】

1. David, Fred R. 著，黃營杉譯，策略管理，新陸書局，民國八十八年。
2. Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R. 著，黃營杉譯，策略管理，華泰文化，民國八十八年。
3. Malcolm Waters 著，徐偉傑譯，全球化，弘智文化，民國八十九年。
4. Porter, Michael E. 著，李明軒/邱如美譯，競爭優勢(上)，天下文化，民國八十八年。
5. Porter, Michael E. 著，周旭華譯，競爭策略:產業環境及競爭者分析，天下文化，民國八十七年。
6. Sawyer, George 著，許是祥譯，經營策略規劃與控制，清華管理科學，民國七十

- 六年。
7. Ulrich Beck 著，孫治本譯，全球化危機，台灣商務印書館，民國八十八年。
 8. William F. Glueck 著，司徒達賢譯，企業政策與策略規劃，東華書局，民國七十一年
 9. 刁小倩，「品牌化妝品行銷策略建構之研究」，國立台北大學，碩士論文，民國九十三年。
 10. 王一芝，「王瑞瑜的美麗冒險 1%臺塑生醫 100%集團未來？」，遠見雜誌，第二三〇期，74-88 頁，民國 94 年 8 月。
 11. 王宣，「臺鹽膠原蛋白的銷售尖兵--亞洲多寶顛覆傳統行銷模式」，卓越雜誌，第二二九期，132-134 頁，民國 92 年 9 月。
 12. 司徒達賢，策略管理，遠流出版公司，民國九十四年。
 13. 司徒達賢，策略管理新論—觀念架構與分析方法，智勝文化，民國九十年
 14. 台糖 92~93 年報
 15. 台鹽 89~94 年報
 16. 何琦瑜，就是要美麗，天下文化，民國九十四年。
 17. 何澤宇，「產品生命週期與供應鏈相關性探討」，私立長榮管理學院，碩士論文，民國九十年。
 18. 吳思華，策略九說：策略思考的本質，臉譜出版文化，民國八十九年。
 19. 李國貞，「化妝保養品產業現況與展望」，化工技術，第十三卷，第七期，115-125 頁，民國 94 年 7 月。
 20. 官坤林，「台灣晶圓代工產業分析與競爭策略之研究」，國立交通大學，碩士論文，民國九十三年。
 21. 林靜儀，「品牌國、生產地與廣告對大學生產品態度的影響」，國立政治大學，碩士論文，民國八十二年。
 22. 胡聰年、溫金豐，「臺糖公司的多角化與組織變革：現況與發展」，公營事業評論，民國 90 年 6 月。
 23. 徐作聖，產業分析，全華科技圖書，民國九十四年。
 24. 高希均，「企業形象—良性循環的原動力」，天下雜誌，第九十三期，民國七十四年。
 25. 許士軍，管理學，台灣東華書局股份有限公司，民國七十年。
 26. 郭俊男，「運籌能力、競爭策略與經營績效關係之研究」，國立中山大學，碩士論文，民國九十一年。
 27. 郭俊賢等，奈米生技化妝品專利地圖及分析，科資中心，民國九十三年。
 28. 陳世輝，「膠原蛋白讓你水噹噹」，科學發展月刊，第三八〇期，12-17 頁，民國 93 年 8 月。
 29. 陳世輝、洪雅萍，「膠原蛋白在化妝產品上之應用」，化工技術，第十三卷，第七期，147-164 頁，民國 94 年 7 月。
 30. 陳怡如，「全球美容產業賺錢不手軟」，財訊雜誌，第二八四期，72-77 頁，民

國 94 年 11 月。

31. 陳怡君，「來源國與商店型態對消費者態度之影響--以化妝品為例」，私立真理大學，碩士論文，民國九十二年。
32. 陳禎惠，「臺塑生醫科技：資源整合策略功奏效自創品牌行銷傳捷報」，能力雜誌，第五九八期，28-34 頁，民國 94 年 12 月。
33. 彭德中譯，河野豐弘原著，改造企業文化：如何使企業展現活力，遠流出版社，民國七十九年。
34. 黃鈺文，「不同品牌來源國與製造地對消費者產品信念與態度之影響」，國立政治大學，碩士論文，民國八十年。
35. 楊其擘、蘇玉燕，生技化妝品，高立圖書有限公司，民國九十四年。
36. 楊慧華，「企業文化.企業願景.經營策略與經營績效之關係研究--以台灣國際觀光旅館為實證」，國立成功大學，碩士論文，民國九十一年。
37. 葉香麟，「品牌形象、品牌關係與知覺品質關係之研究-以美白化妝品業為例」，私立銘傳大學，碩士論文，民國九十二年。
38. 劉明佩，「膠原蛋白能使肌膚年齡變年輕?!」，健康世界，第三四〇期，40-43 頁，民國 93 年 4 月。
39. 簡慧卿，「膠原蛋白-回春仙藥?!」，生技與醫療器材報導，第六八期，40-41 頁，民國 94 年 2 月。
40. 藍碧珠譯，座間平治原著，以形象戰略為動機之形象調查，日本企業形象大對決，卓越，民國七十九年。
41. 羅淑慧，藥妝品之發展趨勢，財團法人生物技術開發中心，民國九十二年。

【網站部份】

1. <http://140.113.39.157/tejcount/> 台灣經濟新報資料庫
2. <http://joseph.taibio.com.tw/> 台糖生物科技宅配通
3. http://tie.tier.org.tw/tie/index.jsp?data_base_id=DB001 台經院產經資料庫
4. <http://www.fbc.com.tw/j2fb/CC011.fpg?btn=goIndex> 台塑生醫科技網站
5. <http://www.forte.com.tw/index1.html> FORTE 網站
6. <http://www.itis.org.tw/> IT IS 產業資訊服務網
7. http://www.loreal.com/_en/_ww/index.aspx 萊雅英文網站
8. http://www.lorealv2.com.tw/_zh/_tw/index.aspx 台灣萊雅網站
9. <http://www.taisugar.com.tw/etaipei2/TaiSugar/index.jsp> 台糖全球中文入口網
10. <http://www.taiyin.com.tw> 多寶台研網路生技館
11. <http://www.twpat.com/Webpat/memberZone/login.aspx> 中華民國專利資訊網
12. <http://www.tybio.com.tw/home.jsp> 台塩全球資訊網
13. <http://www.vichy.com.tw/intro/intro.htm> 薇姿台灣網站