

國立政治大學

經營管理碩士學程

碩士學位論文

指導教授：樓永堅博士

台灣保健食品的行銷模式探討

研究生：企管組 楊聯忠

中華民國一百零一年九月

致謝詞

終於完成這個夢想，把多年來的心願完成，為自己的生涯立下一個新的標記。

自大學時代，就對企業管理有著濃厚的興趣，也曾經投入心力準備企研所的升學考試，後來因為家庭變故，不得不放下理想投入職場，一路以來在工作中兢兢業業、學習成長，但始終沒有忘記多學習有關企管方面的知識與技能，期許自己做好準備，為未來職涯更上層樓預做準備。

終於有幸進入政大 EMBA，與業界主管菁英共聚一堂，切磋管理與專業領域的知識，讓自己的眼界開闊不少，也終於圓了自己多年來未完成的理想。只是在學業與工作、家庭三方面包夾之下，時間就成了就難分配的項目。所幸有妻子惠蘭與父母親的支持，分攤了家庭方面的工作，特別是兩個可愛的兒女：之綾與東祐，讓我得以專注於工作與學業的完成，感謝他們給我的動力。

今天完成這篇研究論文，除了感謝家人的全力支持，也感謝指導老師樓永堅教授，有耐心的等待我把論文完成，並給予指導協助，讓我可以把自己這些年來的經驗與看法稍做整理，也算對自己的一個交代與肯定。

最後也感謝這幾年來的工作夥伴，讓我可以在此領域內學習到許多，也感謝他們所提供的資料，幫助我拼湊出市場的概況，讓我可以有較為完整的資料呈現出來。

今天這篇論文即將告一段落，但後面仍會有更多更完整的研究出現，期待這個市場可以更臻完善，而個人也將會繼續在此領域內為大家的健康照護而努力，感謝天、感謝地、感謝一切過程中幫助過我的人事物！

摘要

隨著養生保健知識的增長，及生物科技的日新月異，保健食品在近幾年來蔚為一股風氣，許多消費者，特別是有文明病困擾的民眾，熱中購買此類商品來保養強身，因此造就了九百億左右的市場規模，而且有越來越多的業者加入市場。但由於市場成長的速度快過於法令及制度的建立，導致廠商及產品的水準參差不齊、落差極大，許多遵守規矩的廠商，反而無法受到消費者青睞，導致大幅虧損，或改懸易轍、甚至退出市場；而不肖的廠商在短線操作之後，不顧消費者的安危，以致爭議事件層出不窮，間接也影響到消費者的信心。

也由於市場成長太快，導致缺少一個公平公正的機制來管控，或是做為有心進入此市場經營的業者的參考依據，而學界對此領域的研究也都僅限於單一個案或單一議題，少有針對此市場做較宏觀的研究探討，這也啟發本人的自我期許，個人將自己在這領域十多年的經驗做一整理，以較宏觀的角度，對於保健食品常用的行銷模式，對照行銷學兩大力道—推力與拉力做一個探討，同時以各模式中最具代表性的企業經營績效作為佐證，提供給想進入此市場者一個參考或靈感的來源。

本文先針對現在保健食品市場常用的兩種行銷模式：推力式與拉力式行銷模式，其中常用的多層次傳銷、單層次直銷、專業型通路及現代化賣場等，其定義與及經營方式做一介紹；接著對保健食品消費者的購買行為模式作分析，藉以對照消費者行為與四種行銷模式間的關聯性，最後以這四種行銷模式的代表性企業：台灣安麗公司、台灣雅芳公司、味全生技及馬來西亞商食益補公司，除介紹該企業本身的經營狀況、成立緣由、跨入保健食品市場的機緣與策略、方法外，最後利用收集到的四家公司的行銷經營績效指標做一對照比較，依此最後再給予個人經營此市場的建議，希望能幫助做為進入市場時選擇行銷模式的參考。

目錄

致謝詞	2
摘要	3
目錄	4
表目次	6
圖目次	7
第一章. 緒論	8
1-1. 研究動機	8
1-2. 研究目的	9
第二章. 文獻探討_常用行銷模式介紹	11
2-1. 產業常用名詞定義	11
2-2. 推力式行銷	13
2-2-1. 多層次傳銷	14
2-2-2. 單層次直銷	15
2-3. 拉力式行銷	17
2-3-1. 專業型通路	17
2-3-2. 現代化賣場	18
第三章. 研究方法	22
3-1. 研究流程	22
3-2. 研究資料蒐集方式	22
3-3. 研究限制	23
第四章. 產業環境分析	24
4-1. 產業整體概況	24
4-2. 消費者輪廓及行為模式	28
4-3. 產業發展關鍵因素	36
第五章. 不同行銷模式個案介紹	38
5-1. 推力式行銷	38
5-1-1. 多層次傳銷_美商安麗公司	39
5-1-2. 單層次直銷_美商雅芳公司	43
5-2. 拉力式行銷	47
5-2-1. 專業型通路_味全生技中心	47

5-2-2. 現代化賣場_馬來西亞商食益補公司	51
第六章. 分析與發現	59
6-1. 行銷模式的選擇緣由	59
6-2. 不同行銷模式下的績效分析	60
第七章. 研究結論與建議	64
7-1. 研究結論	64
7-2. 建議	66
參考文獻	69



表目次

表一、消費者常去購買保健食品的通路·····	18
表二、消費者常去購買各種保健食品的場所統計·····	19
表三、保健食品常用的四種行銷模式比較·····	21
表四、國內主要機能性素材市場規模·····	25
表五、購買保健食品者之地區性別年齡分析·····	29
表六、台灣傳銷公司市占率比較表·····	40
表七、推力式代表企業保健食品行銷績效比較表·····	61
表八、拉力式代表企業保健食品行銷績效比較表·····	62



圖目次

圖一、台灣保健食品市場規模走勢圖.....	8
圖二、台灣健康食品認證標誌.....	12
圖三、保健食品市場劑型別成長走勢.....	26
圖四、保健食品各通路占比分佈圖.....	27
圖五、保健食品在直銷通路佔比走勢圖.....	27
圖六、台灣地區成年人保持健康常用方法統計.....	28
圖七、消費者購買保健食品之動機分析.....	29
圖八、消費者關心及實際購買之保健需求對應圖.....	30
圖九、消費者購買行為決策過程.....	31
圖十、消費者品牌產品資訊取得管道.....	32
圖十一、購買保健食品考量的因素統計.....	32
圖十二、購買保健食品對象別統計.....	33
圖十三、購買保健食品產品價位.....	33
圖十四、消費者食用前後功效滿意度差異分析.....	34
圖十五、消費者購買品牌更換意願.....	35
圖十六、消費者更換品牌原因.....	35
圖十七、安麗紐崔萊 Double-X 產品圖	41
圖十八、安麗紐崔萊產品價格數量分佈圖.....	42
圖十九、雅芳康采極緻青春精華飲產品圖.....	45
圖二十、雅芳康采產品開發流程.....	45
圖二十一、雅芳康采產品價格數量分佈圖.....	46
圖二十二、味全生技第一階段產品圖—羅根雙歧桿菌.....	48
圖二十三、味全生技第二階段產品圖—強效 B 群、綜合維他命及生理湯.....	49
圖二十四、味全生技第三階段產品圖—天然紅麴.....	49
圖二十五一、味全生技產品價格數量分佈圖.....	50
圖二十六、白蘭氏雞精、冰糖燕窩產品圖.....	53
圖二十七、白蘭氏健康一錠、盈而賞產品圖.....	53
圖二十八、白蘭氏五味子芝麻錠產品圖.....	54
圖二十九、白蘭氏旭沛蜆精、美妍纖棗飲產品圖.....	54
圖三十、白蘭氏健康博物館外觀圖.....	56

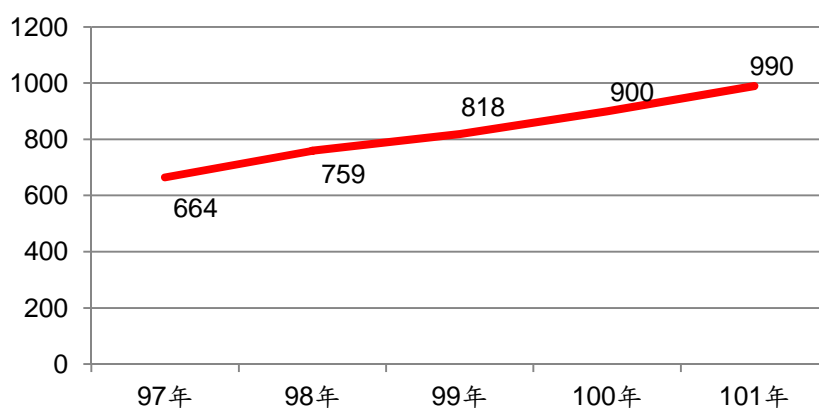
第一章 緒論

1-1. 研究動機

個人自小在一個中醫的家庭長大，經常見到被外公醫術拯救的病患登門道謝，看到病人的滿心感激與外公流露出的滿足感，不時興起一股從醫救人的熱忱。雖說因緣際會無法順利考上醫科當上醫生，但也選擇就讀營養科系並從事醫藥相關行業，希望也能一圓救人健康的夢想。

踏入社會多年，個人秉持這樣的理念，一腳踏入醫藥相關產業，在看過許多患者為疾病所苦、遍訪名醫，只為尋得解救良方、重獲健康，不得不想起醫界前輩所言：「最好的治療在預防」，加上自己大學所學，所以多年來一直沉浸在保健推廣的領域內，希望藉由觀念到實際的行動來推廣保健觀念，降低罹病的機會，避免罹病之後的痛苦及代價。

而近年來，隨著經濟能力的好轉，民眾的保健觀念逐步提升，加上傳統食補的觀念以及這幾年健保藥價大幅刪減，醫院診所為增加財源，紛紛引進更多的自費產品，特別是保健食品，所以光國內近五年來，每年就以 10% 以上的幅度快速成長，預料在 2013 年便可以突破千億大關。



圖一、台灣保健食品市場規模走勢圖

(單位：新台幣，億元；資料來源：本研究)

這樣的規模，自然吸引許多廠商紛紛投入這產業，從藥廠、食品廠、原料廠甚至電子業、貿易商等，無不努力的搶食這塊大餅，但也由於競爭者眾且背景多樣化，專業程度參差不齊，導致市場上呈現良幣與劣幣共同競爭的狀況，

不肖業者往往以打帶跑的方式，將市場搞亂，讓守法的廠商們無所適從，加上保健的知識，隨著科技演進而日新月異，消費者的知識往往跟不上食品科技更新的速度，以致經常被不肖的業者誇張的功效及訴求所誤導，甚至欺騙，更使得真正秉著良知經營此市場的廠商們，無法賺取應有的利潤來持續經營此事業，最終退出市場。

個人有幸參與這市場十多年，這段期間也是保健食品市場由起步期邁入成長期的階段，希望藉由實際參與市場操作的經驗，加上行銷學理論研究的基礎，試著將市場上常用的行銷模式加以整理，並以幾家典型的企業做為範例，整理出其中脈絡，作為正在從事或即將從事這產業的企業或個人的借鏡，降低錯誤的機會，讓這個產業有更多成功的案例及經驗，幫助整個產業更加完整化，以作為國人疾病預防、健康保持的最佳後盾。

1-2. 研究目的

如同前節所述，保健食品市場每年以快速的力量成長，造就一個近千億元左右的產值，許多廠商紛紛涉足此一市場，投入許多物力與人力去開發許多具有保健功效的原料或產品，但由於事涉敏感的生理機制調控，需要驗證功效，這必須投資許多資源，加上法令規章的不完善和官僚文化，導致許多資源較欠缺的業者鋌而走險，以短線的方式在市場快速進出，在沒有功效驗證保障下，影響消費者的使用信心；而依照正規步驟，從產品開發、功效驗證到品牌建立、市場佈建等按部就班經營市場的廠商，可能受到不肖業者的連帶影響，加長其回收的時程，更嚴重的問題在於，保健食品市場乃是一個新成型的市場，整體環境未臻完善，遊戲規則尚待建立，初跨足此市場的業者往往會依照其本業的經驗來經營此市場，由於市場特性的不同，往往無法將成功的經驗如法泡製，以至遭受挫折及不被消費者所接受，最後以認賠作收或繼續苦撐，等待春天。

所以，個人希望藉由本身所參與幾家成功的市場贏家案例，以及在業界多年的經驗，將其成功的經驗予以系統化整理，希望從中找出一個成功的模式，作為未來介入此市場的業者有一個方向可以參考，減少錯誤的嚐試，將更多資源投入在更有效的產品開發及功效驗證上，這樣才是保健食品真正的價值所

在。

由於此市場呈現多樣紛雜的狀態，以及成立時間有限，對於整體市場真正的數值與規模，尚未有如藥業市場的 IMS 系統般，具有完整且公信的市場調查數據做為績效的佐證，這也是目前對於此市場研究最令人困擾的問題，所以本文後續的研究歸納僅以市場上多數人相信且引用的數字來做為參考，個別企業的數字則依照企業自行提供的數字做為基準，來做為該模式績效基準。



第二章. 文獻探討_常用行銷模式介紹

健康是每個人所追求的目標，尤其是針對二次大戰後出生的嬰兒潮世代而言，目前正進入熟年階段，由於這群人在年輕時候，適逢台灣經濟蓬勃發展，累積了相當的財富，而這群人在成長時期多半生活貧窮，物資缺乏，因此當他們累積了一定財富，到了四、五十歲以後，開始懂得善待自己，因此不論在衣食住行育樂等各方面，都成為「最有消費能力」的一群人。而這群人最關心的莫過於健康問題，健康是他們共同的願望，因此帶動以健康做為核心的相關商品與服務，如保健食品、養生餐飲、健康器材、運動健身、抗衰老等。其中保健食品由於接觸度廣、進入門檻低，加上近年來生物科技的進步，使保健食品產業更加蓬勃發展，許多廠商，包括藥廠、傳統的食品廠、甚至保養品廠商，都紛紛進入此市場，期望佔有一席之地。

由於這群戰後嬰兒世代的帶動加上國民整體收入水準以及知識水平提升，使得健康的概念有向外擴大的趨勢，更加讓此產業需求擴大及多樣化。

但是雖然大家看好這樣的市場，一波接一波的投身此市場，但是失敗的經驗卻多過於成功經驗，尤其在資源的運用及行銷組合的運用上面臨與以往大相逕庭的差異，以致與期望的成果有相當大的落差。在接下來的章節中，個人將以市場上常用的行銷模式來進行分析，希望提供有心要進入此產業的企業作一參考。

在本章先將針對保健食品產業常見的名詞作定義，同時也從前輩所發表的文獻中整理出常用的行銷模式，做初步的說明與介紹，作為後續進一步探討的基礎。

2-1. 產業常見名詞定義

由於保健食品在日常生活中的接觸度高，經常透過報章雜誌或週遭親友聽到許多的名詞，由於說法及來源不同，往往會造成多混淆及誤解，在此就先針對常見的幾個名詞，依據官方正式的定義作一簡要的說明：

2-1-1. 保健食品：食品中含有特定機能性成分並具調節生理機能或可發揮保健功效者可稱為保健食品。範圍包括機能性食品、膳食補充食品、健康

補助食品、特殊營養食品等，如高纖飲料、雞精、綜合維他命、靈芝產品及減肥代餐食品等均屬之。

2-1-2. 健康食品：係指保健食品中具有確切實驗認證並經官方審查許可確認保健功效，可以標示或廣告其具該功效之食品。

所謂保健功效，係指增進民眾健康、減少疾病危害風險，且具有實質科學證據之功效，非屬治療、矯正人類疾病之醫療效能，並經中央主管機關公告者。而該食品依法申請查驗登記，符合下列條件之一者，應發給健康食品許可證始得稱為健康食品：一、經科學化之安全及保健功效評估試驗，證明無害人體健康，且成分具有明確保健功效；二、另外成分符合中央主管機關所定之健康食品規格標準。

凡取得健康食品許可證者，可將下列標誌印製於產品包裝及相關宣傳文件中以為識別。



圖二、台灣健康食品認證標誌

(資料來源：行政院衛生署)

基本上，保健食品涵蓋於一般食品範圍內，其與一般食品的差別的差別在於保健食品含有較高含量的機能性成分，確實具有較高的功效性；而保健食品中經過實驗證實且經官方許可及確認其功效，發給認證標章者，即可稱為健康食品。本文所探討的市場範圍，即以保健食品為主，其中包含取得認證之健康食品市場。

2-1-3. 直銷：直接以面對面的方式於消費者家中或他人家中、工作地點或零售商店以外的地方進行商品的銷售，通常是由直銷人員於現場，對產品或服務作詳細說明或示範之交易方式，方式包括傳銷、會場式面銷、郵購、網路購物及電視購物等均屬之。

2-1-4. 多層次傳銷：直銷獎金制度的一種，它透過「人際關係」來推銷商品，其在經營的過程中，自行訂定營運計畫或規章，建立起行銷組織，加入的成員除了自己購買商品，從事消費外，主要是在取得推銷商品的權利，銷售給一般消費者，從中賺取利潤，也可以介紹他人加入成為行銷組織的成員，建立自己的銷售組織。所有個別成員建立的組織集合起來，就是整個多層次傳銷組織。多層次傳銷銷售人員的獎金來源有下列兩個：

- 零售獎金：經由個人銷售產品及服務給消費者而獲得；
- 組織獎金：自直屬下線及再下線組織的總銷售額或購買額中賺取之佣金

2-1-5. 單層次傳銷：亦為直銷獎金制度之一種，同樣透過「人際關係」來推銷商品，與多層次傳銷不同的在於單層次銷售人員的獎金來源多來自於個人銷售產品及服務給消費者，而較不注重銷售組織之發展。

2-1-6. 實體通路行銷：指透過實體通路或店面提供產品或服務給消費者的行銷方式。

在行銷學中，行銷的力量有兩種，一種為推力式行銷，另一種為拉力式行銷，兩者所藉用的行銷工具各有不同，在保健食品的市場中，自然也存在這兩種力量，下面就先介紹這兩種行銷模式，了解這兩種力量的差異及巧妙所在。

2-2. 推力式行銷

推力式行銷(Push marketing)乃是以人為主要行銷界面，輔以其他行銷工具，將產品或服務的價值進行傳遞。它具有低固定成本、直接溝通、因時因地制宜的優點，但也因為只能兼具點狀，難以在短時間內快速擴散效益，同時每個人專長及特性不同，所以管理的複雜度相對較高。由於保健食品的能效廣，且每個人對產品的需求度不一而同，必須依照不同的需求來推薦產品，所以推力式行銷也成為保健食品市場最主要的行銷模式。

2-2-1. 多層次傳銷

推力式行銷模式，依據其組織及行銷方式，可以分為多層次及單層次兩種。多層次傳銷或稱為多層次直銷(multilevel direct marketing)，指的是一種直銷獎金制度，人員的獎金來源有二：一是銷售產品或服務所賺取的利潤，二是從其發展的直屬下線組織銷售額或購買額中抽取利潤。多層次傳銷的人員不僅必須學習產品的知識及銷售技巧，同時也必須學習組織發展及管理，無形中就如同創業一般，由於其學習成本低廉且簡單，又可以學習商業技巧，所以吸引許多在職場上被忽視或崇尚工作自由的人士加入，也由於其自主性高、彈性大，所以也是兼職的首要選擇，尤其在開發中國家或是幅員廣大、零售業不發達的地區或國家，此模式更加盛行。

多層次傳銷的產品及服務往往不需要過多的廣告支持，供應商只需把利潤提供給傳銷人員即可，不需要投入固定成本，所以許多預算不高或創新的產品，往往在上市之初都會藉由多層次傳銷式來打開市場，而保健食品具有少量多樣的特性，無法透過廣告滿足多數人的需求，加上功效複雜，非簡單的文字及短時間可以介紹完畢，所以符合多層次傳銷的精神，因此也成為世界各國銷售保健食品的最有效方式，許多知名的直銷公司，如安麗(Amway)、如新(NuSkin)、賀寶芙(HerbLife)等，都是採用多層次直銷模式，而保健食品也都在該公司占有一半以上營收。

多層次傳銷公司在經營上，最重要有三個面向：

1. 產品：應達到「易讓人傳」的標準，且必須符合下面五點要求：
 - a. 短時間內重複消費：可讓自我使用經驗的快速的推廣。
 - b. 價格合理，除使市場的接受度高，並能與一般通路的商品競爭。
 - c. 提供產品滿意保證與合理的退換貨服務。
 - d. 需求性高：在網路規模擴大後，消費型直銷商的訂貨量為主要業績來源。
 - e. 獨特性：因為直銷產品必須多靠「口耳相傳」的方式，須讓消費者印象深刻。

2. 銷售計畫：以高獎金做為激勵方式。
3. 人員：直接支援直銷商，並透過直銷商間接面對消費大眾

一般多層次傳銷商經營方式多數會採取縱向式的聚會型態，也就是同一組織體系的上下線固定聚會，除可以聚集新人銷售產品與講解事業制度外，還可以將上線的銷售與經營能力做傳承分享、交流、事業經驗，最重要的是，透過眾人的力量來進行組織中人員的激勵。

這種縱向聚會依型態上來區分，有下列幾種：

1. 組織大型聚會，目的是提供組織內直銷商吸引新人加入。
2. 新直銷商訓練，目的是提高新加入者對此事業之信心。
3. 旅遊研討會，目的是凝聚組織內之向心力。
4. 家庭聚會，此為直銷商小組的業績主要來源處之一。
5. 發展型直銷商訓練，目的是協助發展型直銷商晉升下一個獎銜。
6. 高階直銷商溝通會，目的是擬定未來發展策略與合作方式。

2-2-2. 單層次直銷

由於人員的學習力及人格特質差異，並非每個人員都適合多層次傳銷的銷售工作，對於具有產品銷售能力或技巧，但欠缺組織發展與管理興趣的人士而言，便發展出單層次直接銷售模式或稱為單層次直銷(Single level direct marketing)。單層次直銷人員的獎金，主要來自產品或服務的銷售利潤，由於不需要發展組織，所以個人的事業規模無法與多層次直銷人員相比，往往吸引到的是自用型的人員，除了使用產品外也可以賺取利潤。

這樣的模式，人員銷售動力往往較為鬆散，供應商必須輔以其他工具來加強銷售力道，如供應商透過自聘人員來管理或輔導直銷人員，設計不同活動或促銷方案來刺激使用需求或推銷意願，甚至有些公司還設立實體店面，做為吸引購買的方式。保健食品的特性也符合單層次直銷透過人員銷售的特性，但由

於此模式的特性使然，人員的動力維持不易，對於複雜度較高的產品，銷售意願較低，需要的是簡單易懂、有特色的產品或服務，可以滿足其自用或簡易銷售的特性。世界最大的直銷公司--雅芳(Avon)公司，以及近年來在台灣成長率第一名的美商美樂家(Melaleuca)公司便是屬於此一類型的直銷公司。

單層次直銷公司經營面向，與多層次傳銷公司類似，也在於產品、計畫與人員三大面向上，唯一差異較大的在於銷售計畫面向上，多層次傳銷著重於高獎金的激勵效果，單層次則著重在如何舉辦有效的促銷活動，幫助直銷商找到客戶及銷售產品。至於經營的方式，則與多層次傳銷公司不同，採取橫向式的聚會，參與者為直銷商與購買者，聚會內容有多以介紹產品及促銷活動為主，利用聚會的團體力量塑造購買的氣氛，較少提及組織發展及獎金激勵。

近幾年，單層次直銷在台灣，已經進入消費者導向的透明新時代了，消費者需要有一間實體的展示中心來體驗他們的購買過程，傳統直銷的無店鋪銷售模式逐漸受到挑戰而式微，特別是中國大陸法令規定，傳直銷業都必須有實體店面才得以營業，許多業者未同時合乎兩岸的變化及需求，紛紛發展實體店面或是將以往的提貨中心轉型成為交易店面，做為交易發生的主要場所。兩大龍頭公司—美商雅芳及美商美樂家公司也都跟隨體驗經濟時代的來臨，調整其行銷模式，迅速的擴展實體店面，此一風潮甚至吹向多層次傳銷公司，安麗、如新等老牌的企業也都紛紛將提貨中心改裝成實體店面，期望透過產品的實際體驗促成更多的交易。

以近年來成長最快的美商美樂家公司為例，該公司自在台成立後，即以透明化的一樓店鋪配合直銷來打開市場，目前該公司在台已有十五家展售中心，年營業額近三十二億，已與如新相當；但是展售中心固然可提供較佳的體驗環境，但硬體費用大約就占整體支出的三成，直銷業設立實體店鋪並不多見，直銷業者該如何把展售中心開得恰到好處，不致造成沉重的成本負擔，將是未來必須面對的問題。

2-3. 拉力式行銷

拉力式(Pull marketing)行銷，係透過廣告或通路內的陳列吸引消費者注意，將產品銷售給消費者以賺取利潤，從業人員在固定的場所中，利用廣告或各種方式吸引不同目的的消費者到場所內，藉由場所內的商品陳設、宣傳品的介紹或加上人員的介紹解說，而接受產品價值進而消費，創造利潤。依據通路的型態及服務的內涵，又大致可以分為專業型(Professional channel)及現代賣場型(Modern trade)兩種。

2-3-1. 專業型通路

所謂專業通路(Professional channel)，指的是具備專業的人員或設施，提供給特定需求消費者的場所。每種產業依據專業不同，各有其所屬的專業通路，以保健食品產業為例，所指的專業通路，一般包括醫院、診所及藥局、藥妝店四種。這四種場所中駐有醫師、藥師、營養師、護理師等醫療專業人員，可以提供消費者在醫療保健上的專業諮詢，有些場所甚至備有相關的醫療器材，提供消費者一般或專業的檢查，然後再依據檢查或諮詢的結果給予適當的建議，去購買合適的產品。

由於出入此場所的消費者，多數具有健康方面的問題，希望在此場所中藉由專業的服務，找到解決的方案，亦即所謂的目的型消費，所以行銷的重點首要便在這些專業人員的認同，一旦取得專業人員的信任後，再透過專業人員的推薦，而達到行銷的目的；其次，廣大的宣傳活動所造成強大的拉力，將消費者拉進通路內，也是專業通路行銷的第二個重要課題，除可以確保消費者認知及購買意願外，也利用拉力所造成的指名度，來稀釋或化解專業人員因利益所造成的偏頗或不平衡介紹。除此之外，專業通路行銷由於是透過專業人員的推薦銷售，加上產品為確保效果自然成本較高，所以往往需要提供較高的利潤空間給通路場所，連帶需要較高的價格來滿足這樣的模式。

表一、消費者常去購買保健食品的通路

(資料來源：104 人力銀行市調中心(2006)，上班族保健食品消費行為大調查研究報告書)

購買地點比例		購買地點比例	
量販店/福利中心	45%	醫院/診所	5%
連鎖藥妝店	44%	電視購物	4%
便利商店	21%	夜市	3%
直銷/傳銷系統	17%	郵購	3%
西藥房	16%	原廠080專線	2%
保健食品專賣店	13%	郵局	1%
中藥行	8%	廣播節目	1%
百貨公司專櫃	8%	健身中心	1%
網路購物	8%	其他	10%

**綠色色塊標識為專業通路

2-3-2. 現代化賣場

現代化賣場(Modern trade)，指的是例如量販店、超市或便利商店等型態的通路，該場所提供明亮的環境及氣氛，透過產品優美的擺設來吸引消費者目光。場所內人員多數僅從事於店內的巡補貨，不具備特殊專業知識，消費者進入場所多依照自由意志來購買商品或服務，就保健產品市場而言，由於消費者對專業的依賴程度高，所以這類通路所行銷的產品，多以簡單易懂或基礎型的產品為主。

由於產品專業度低，導致進入門檻低，競爭就更加激烈，強有力的知名度及突出的店內擺設是行銷成功的關鍵因素。近年來，由於現代化通路快速設立、競爭激烈，店面利潤大幅縮減，以致現代化通路也興起設立專業的店中店的風潮，希望藉由專業人員的設置，以及引進專業度較高的商品來改善獲利來源，例如，好市多量販店也在店內規劃藥局專區，該區除銷售藥品及保健品等高毛利的專業產品外，同時也聘請專業藥師在店內服務及介紹商品，藉此來改善通路的經營績效，也滿足消費者一次購足的需要。

透過下面的表格，將保健食品中常見的品類，消費者常去購買的場所做一

統計比較，可以清楚了解各通路合式銷售的品類品項。

表二、消費者常去購買各種保健食品的場所統計

(資料來源：104 人力銀行市調中心(2006)，上班族保健食品消費行為大調查研究報告書)

所有產品		雞精		維他命		礦物質		膠原蛋白&胎盤素		人蔘	
N=	2,811	N=	989	N=	1,672	N=	378	N=	213	N=	266
量販店/福利中心	45%	量販店/福利中心	54%	連鎖藥妝店	46%	連鎖藥妝店	41%	連鎖藥妝店	31%	中藥行	31%
連鎖藥妝店	44%	便利商店	27%	西藥房	17%	直銷/傳銷系統	16%	百貨公司專櫃	13%	量販店/福利中心	13%
便利商店	21%	連鎖藥妝店	24%	量販店/福利中心	14%	量販店/福利中心	15%	直銷/傳銷系統	13%	其他	13%
直銷/傳銷系統	17%	西藥房	4%	直銷/傳銷系統	10%	西藥房	13%	網路購物	10%	連鎖藥妝店	10%
西藥房	16%	保健食品專賣店	4%	保健食品專賣店	7%	保健食品專賣店	9%	保健食品專賣店	8%	西藥房	8%

冬蟲夏草		靈芝&樟芝		燕窩		菇類		月見草		葡萄籽	
N=	142	N=	108	N=	220	N=	330	N=	197	N=	476
量販店/福利中心	28%	直銷/傳銷系統	24%	量販店/福利中心	46%	量販店/福利中心	51%	連鎖藥妝店	36%	連鎖藥妝店	27%
中藥行	23%	連鎖藥妝店	21%	便利商店	16%	夜市	12%	直銷/傳銷系統	16%	量販店/福利中心	20%
連鎖藥妝店	19%	量販店/福利中心	20%	連鎖藥妝店	13%	連鎖藥妝店	10%	量販店/福利中心	13%	直銷/傳銷系統	14%
直銷/傳銷系統	10%	電視購物	15%	百貨公司專櫃	10%	中藥行	7%	網路購物	12%	便利商店	14%
便利商店	10%	保健食品專賣店	13%	保健食品專賣店	7%	其他	7%	其他	7%	保健食品專賣店	10%

蜂膠&花粉		藻類		魚油類		大蒜&蒜精		乳酸菌&酵素		啤酒酵母	
N=	241	N=	142	N=	247	N=	90	N=	296	N=	260
連鎖藥妝店	22%	保健食品專賣店	23%	連鎖藥妝店	25%	量販店/福利中心	44%	量販店/福利中心	25%	連鎖藥妝店	27%
其他	18%	量販店/福利中心	19%	直銷/傳銷系統	18%	連鎖藥妝店	17%	便利商店	23%	量販店/福利中心	26%
直銷/傳銷系統	16%	連鎖藥妝店	16%	量販店/福利中心	15%	直銷/傳銷系統	14%	連鎖藥妝店	19%	保健食品專賣店	13%
保健食品專賣店	15%	直銷/傳銷系統	15%	保健食品專賣店	14%	夜市	11%	直銷/傳銷系統	15%	便利商店	12%
量販店/福利中心	11%	西藥房	8%	西藥房	11%	便利商店	9%	保健食品專賣店	11%	西藥房	5%

綠茶素		甲殼素		卵磷脂		燕麥&穀粉		納豆		紅麴	
N=	172	N=	191	N=	139	N=	327	N=	130	N=	105
量販店/福利中心	32%	連鎖藥妝店	30%	量販店/福利中心	24%	量販店/福利中心	82%	量販店/福利中心	29%	量販店/福利中心	26%
連鎖藥妝店	28%	直銷/傳銷系統	19%	直銷/傳銷系統	20%	便利商店	8%	連鎖藥妝店	18%	連鎖藥妝店	15%
便利商店	15%	網路購物	14%	連鎖藥妝店	16%	連鎖藥妝店	7%	保健食品專賣店	13%	直銷/傳銷系統	12%
保健食品專賣店	8%	量販店/福利中心	8%	便利商店	12%	保健食品專賣店	7%	西藥房	9%	保健食品專賣店	10%
直銷/傳銷系統	8%	電視購物	7%	保健食品專賣店	10%	百貨公司專櫃	2%	其他	9%	西藥房	7%

表二、消費者常去購買各種保健食品的場所統計(續)

(資料來源：104 人力銀行市調中心(2006)，上班族保健食品消費行為大調查研究報告書)

大豆異黃酮		覆盆莓		唐辛子		胺基酸		藤黃果		茄紅素	
N=	78	N=	215	N=	65	N=	52	N=	95	N=	164
直銷/傳銷系統	20%	便利商店	30%	連鎖藥妝店	42%	直銷/傳銷系統	31%	便利商店	33%	便利商店	41%
量販店/福利中心	17%	量販店/福利中心	28%	網路購物	10%	連鎖藥妝店	19%	量販店/福利中心	30%	量販店/福利中心	36%
連鎖藥妝店	13%	連鎖藥妝店	27%	保健食品專賣店	8%	網路購物	19%	連鎖藥妝店	23%	連鎖藥妝店	21%
保健食品專賣店	10%	保健食品專賣店	6%	量販店/福利中心	9%	電視購物	10%	網路購物	9%	保健食品專賣店	8%
便利商店	9%	百貨公司專櫃	6%	醫院/診所	6%	西藥房	8%	直銷/傳銷系統	6%	直銷/傳銷系統	6%

葡萄糖胺		高蛋白		共軛亞麻油酸		綜合營養類	
N=	75	N=	81	N=	19	N=	380
量販店/福利中心	25%	直銷/傳銷系統	49%	直銷/傳銷系統	63%	連鎖藥妝店	38%
連鎖藥妝店	17%	保健食品專賣店	15%	電視購物	15%	直銷/傳銷系統	20%
直銷/傳銷系統	15%	連鎖藥妝店	14%	網路購物	15%	量販店/福利中心	17%
西藥房	12%	量販店/福利中心	12%	西藥房	10%	保健食品專賣店	11%
其他	10%	西藥房	6%	保健食品專賣店	10%	西藥房	10%

在上面的介紹中，我們介紹了推力式與拉力式兩大行銷模式以及各自
的代表性方式後，將此四種模式試列表如下，方便加以比較。

表三、保健食品常用的四種行銷模式比較

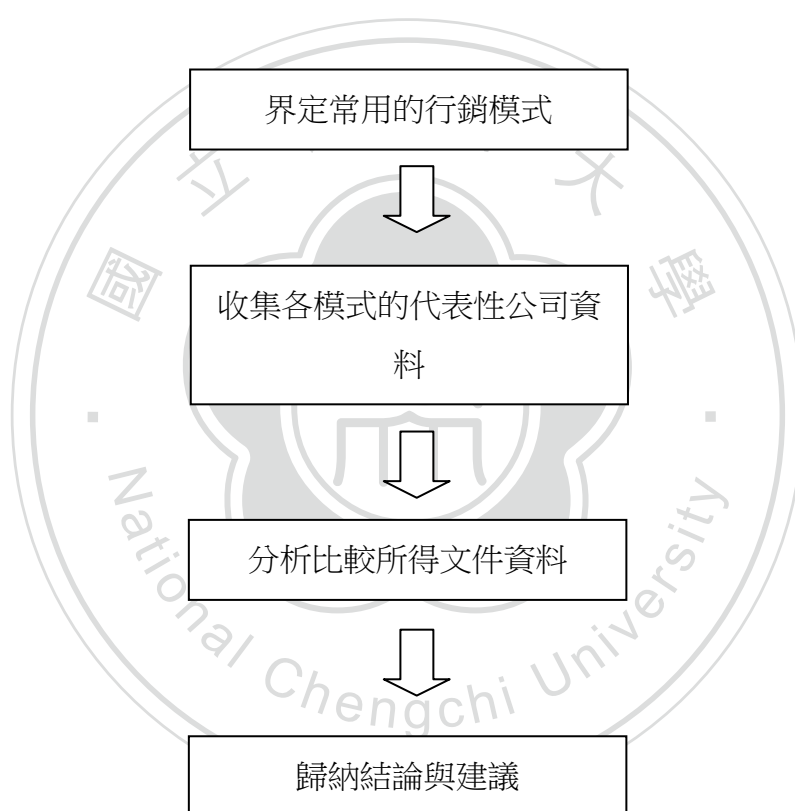
(資料來源：本研究)

項目	推力式行銷		拉力式行銷	
	多層次傳銷	單層次直銷	專業型通路	現代化賣場
主要銷售力	人員面對面	人員面對面	店內促銷助成物	廣告
	傳銷組織	店鋪銷售	專業人員推薦	促銷助成物
固定成本	低	中	中	高
	後勤作業成本	店鋪設置成本	陳列費用	廣告/陳列費用
變動成本	高	高	中	中
	各種獎金	各種獎金	通路費用	通路費用
產品類型	獨特 需求性高	獨特 需求性高	專業度 複雜度高	簡單、普遍 易懂
價格帶	高	中	中	低
經營方式	縱向式聚會	橫向式聚會	專業人員駐店推薦	店內陳列 促銷活動
促銷方式	獎金回饋	現金折扣/贈品	贈品/抽獎	贈品/抽獎

第三章 研究方法

3-1. 研究流程

本文的研究的目的，在於希望將目前國內有關保健食品的銷售模式作一系統性的整理，以做為後續進入市場者的參考。所以本文的研究流程，先從保健食品常用的幾種行銷模式界定開始，接著針對各模式較為人知的品牌或企業進行資料收集，接著針對其效益做一分析，最後做成結論與建議。



3-2. 研究資料蒐集方式

本文的資料來源主要有幾種：一是參考國內外論文期刊、市場調查、網路報章雜誌報導或研討會報告等公開資訊；二是行政院公平交易委員會所公告的官方資料；三是各案例公司公開發表的營業資料；四是透過管道所取得的企業內部資料。藉由這四個管道做為本文整理歸納的參考依據。

3-3. 研究限制

因為保健食品市場仍處於混沌階段，目前並沒有針對整體市場做完整的調查報告，來做為公正公開的評比依據，只能從各種片段調查中去拼湊整體市場的規模，這容易使得評估效益時失去真實性及可靠性；另外，目前的國內外論文研究多只對個案公司研究，對於整體市場的調查研究尚待補強，這也增加在歸納分析整體市場時，有參考的範例及方法做為佐證依據，這部分還有待後進之人繼續努力。



第四章 產業環境分析

2002年5月行政院通過「挑戰2008—國家發展重點計畫」，將保健食品列為產業高值化重點投資計畫之一，我國將比照先進國家，應用各種保健食品來改善國民健康狀況，並結合生物科技等發展保健食品，以提升保健食品之附加價值及競爭力，將台灣發展為全球之保健食品研發重鎮，以及產品生產、供應的基地。而台灣的保健食品市場經過十多年的蓬勃發展，已具備初步的市場規模，以下就針對保健食品產業的概況與特色做一介紹。

4-1. 產業整體概況：

4-1-1. 人口結構及社會生活型態決定成長速度

國內保健食品市場發展如同日本一樣，約在國民所得超過8,000美元及人口結構開始邁入老年化社會時，進入成長高峰期。根據我國經建會人口推計資料顯示，由於國民平均壽命延長，未來人口年齡結構將更趨於高齡化，65歲以上老年人口比例將由91年9.0%，至100年增為10.4%，之後快速上升，至140年將達29.8%。

年長者的照顧與負擔的花費，將逐年上升，政府近年來在衛生與福利政策上大力推動長期照護與老年安養體系即是一例。此種狀況導因生育率的減少與結婚率下降有關，所造成每個家庭子女數目的減低，相對的父母親對子女在照顧上的花費較以往更為提高，而在生活緊張、工作壓力沉重下，青壯年染上各種成年病的比率偏高，儼然成為國人日後健康上最大的問題。

保健食品市場著重於生理機能的維持，進而做到疾病的預防，其與醫學、藥學、營養學甚至心理學都有密切關係。根據食品工業發展研究所統計，台灣保健食品每年市場規模近三百億元，二〇〇六年達到四一二億元，隨著社會經濟收入水準的提高及人口的老化趨勢，預估此市場將每年維持5%以上的成長率持續擴大。

4-1-2. 以進口型態為主的買方型市場

我國保健食品之供應以進口為主，約占整體之 73%。由於歐美日等先進國家在素材開發上領先國內，素材甚至成品進口管道暢通及便利，相對降低進入市場的障礙，以致保健食品市場呈現買方市場的態勢。

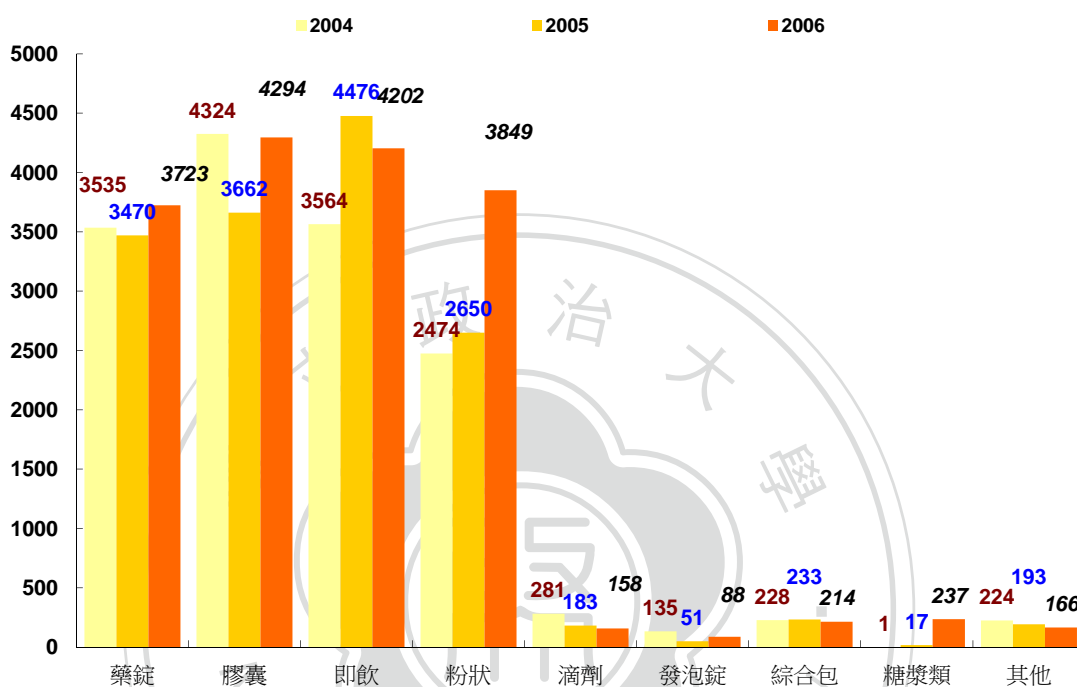
根據統計，國內保健食品供應商約 400 家，進口廠商大小 300 餘家，進口品銷售額占 70%，其中前四大廠商市場佔有率約 30%，前十大廠商佔有率 40%，呈現中度集中度；但相對於買方而言，因選擇性多，具有價格控制能力，因此賣方必須利用多元化的素材來模糊買方辨識度及認知度，使得市場呈現出一種消費者需求可能有多種素材來滿足，同樣也增加消費者在購買上的難度。

表四、國內主要機能性素材市場規模

(單位：新台幣，億元；資料來源：中華穀類研究所 2009 年保健食品市場調查報告)

項目	億元
植物類(複方草本, 保健/藥草茶,人參, 蘆薈, 花粉, 綜合天然穀粉)	45
基本營養(維生素, 礦物質, 蛋白, 免疫奶粉)	40
動物類 (雞精, 蜂膠,魚油,蜂王乳,燕窩等)	35
微生物類, 發酵及酵素產品	35
機能性成分 (幾丁聚糖, 食物纖維, DHA,卵磷脂, 膠原蛋白, 大豆異黃酮等)	15
其他複方(減重, 性功能, 護肝, 豐胸, 運動, 美容)	30

保健食品市場屬於買方型市場，廠商在商品開發上除素材差異外，常利用保健訴求、通路、劑型、包裝等，作為市場區隔因素，尤其劑型更是一大要素。由於以保健功效做為主要的賣點，所以產品劑型多以接近藥品的劑型，如錠劑、膠囊為主。

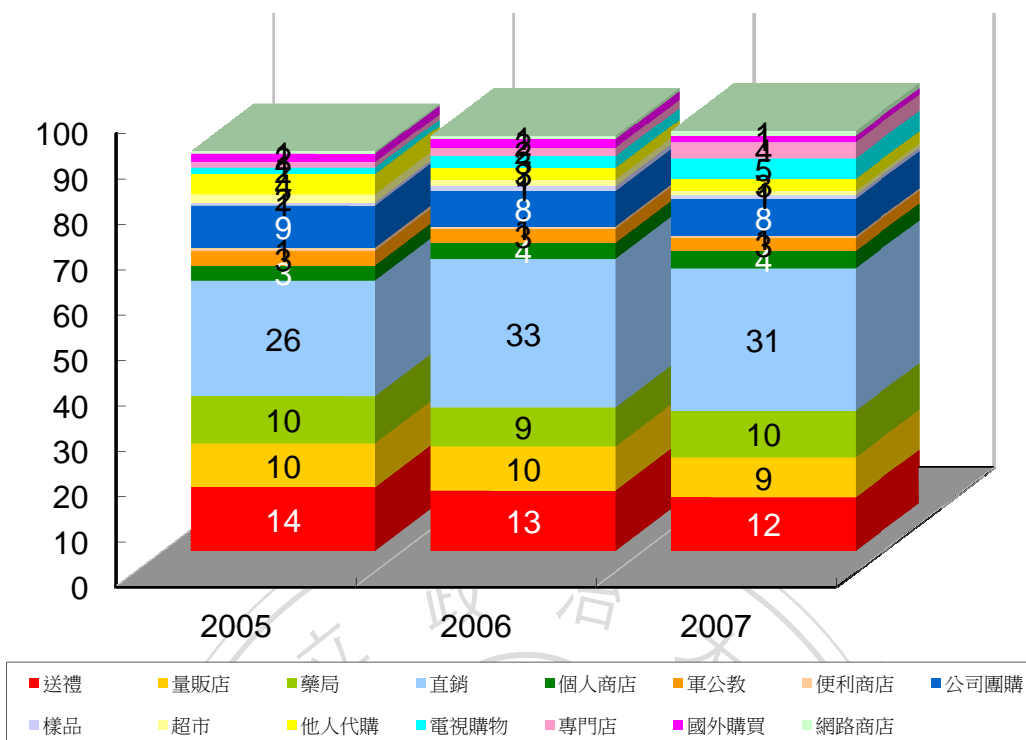


圖三、保健食品市場劑型別成長走勢

(單位：新台幣，百萬元；資料來源：味全食品工業(2005)，保健食品使用習慣與消費行為研究)

4-1-3. 直銷為主的通路佈建

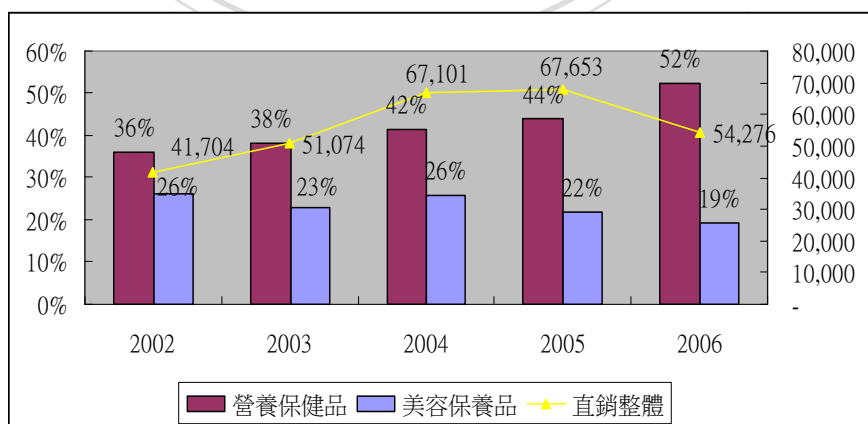
在通路的分布上，以直銷通路為消費者取得商品最主要的通路，約佔30%以上；其次由於產品的價值相對高於一般消費產品，由他人餽贈也成為第二大來源，約佔12~14%；而近年來蓬勃發展的量販店，佔比也和傳統的藥局旗鼓相當，約佔10%。



圖四、保健食品各通路占比分佈圖

(單位：%；資料來源：台灣雅芳公司(2006)，AVON Health food survey Appendix)

而根據行政院公平交易委員會的統計資料中發現，在直銷通路中，保健食品的業績占比也由 2002 年的 36% 大幅提升到 2006 年的 52%，與第二大品類—美容保養品的差距也逐年擴大，顯示此品類在這通路的重要性日益提高。



圖五、保健食品在直銷通路佔比走勢圖

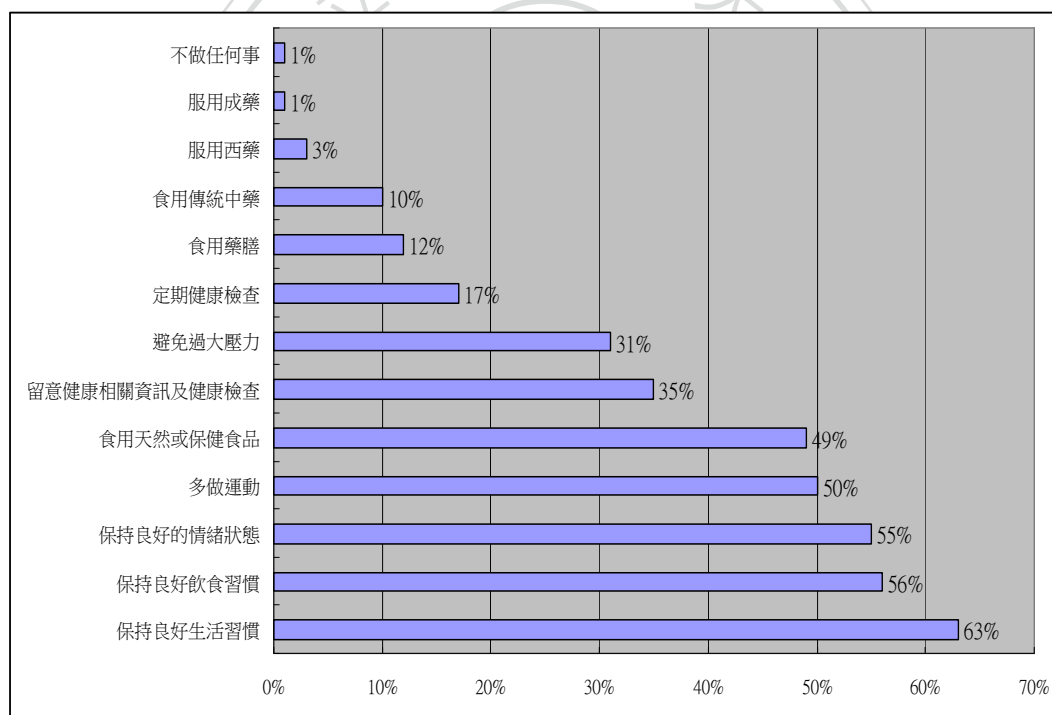
(單位：新台幣，百萬元；資料來源：本研究)

4-2. 消費者輪廓及行為模式

在上面的章節中，我們了解到整體市場的概況。在這樣的買方主導的市場中，消費者是如何來作購買決策？接下來將針對此項作一探討。

4-2.1. 近 70%的品類相信度

根據台灣雅芳公司委託 TNS(台灣模範市場調查公司)於 2006 年，透過電子問卷及面訪方式，隨機針對台灣 950 位 25~55 歲女性所做的保健食品行為調查指出，國內成年人約有 49%會直接透過保健食品作為維持健康的重要方法，另外若加上概念類似的食用藥膳或中藥來進行保健之 12%及 10%，將近有 70%的消費者會以食療方式作為保持健康的重要方法。



圖六、台灣地區成年人保持健康常用方法統計

(資料來源：台灣雅芳公司(2006)，AVON Health food survey Appendix)

4-2.2. 以中年女性為主力消費者，北部目的性高、中南部嘗試性強

從此份資料中可以看出，有 64%的女性曾經使用過保健食品，高於男性的 54%；年齡則以 30~49 歲為主力。從地域別來看，中南部的消費者整

體使用率高，但非目的性動機，即為心安而食用的比例也高達 30%，顯示其嘗試性高；而北部使用者，雖然使用率低於中南部，但其非目的性動機僅 9%，遠低於中南部消費者的 30%，可見其購買的目的性較為明顯。

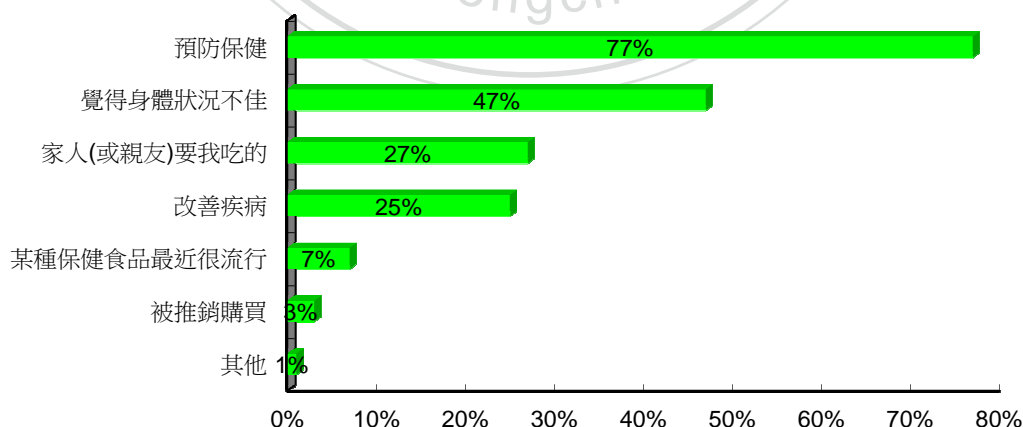
表五、購買保健食品者之地區性別年齡分析

(資料來源：台灣雅芳公司(2006)，AVON Health food survey Appendix)

	地區			性別		年齡				
	大台北	大台中	大高雄	男	女	25-29	30-39	40-49	50-59	60-70
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
曾經使用者 (含目的性及心安)	56	77	55	54	64	53	63	61	58	54
曾經使用者 (心安)	9	28	30	19	14	20	17	14	20	10
非使用者	45	23	44	46	36	47	37	39	43	46

4-2.3. 理性動機強、需求分散

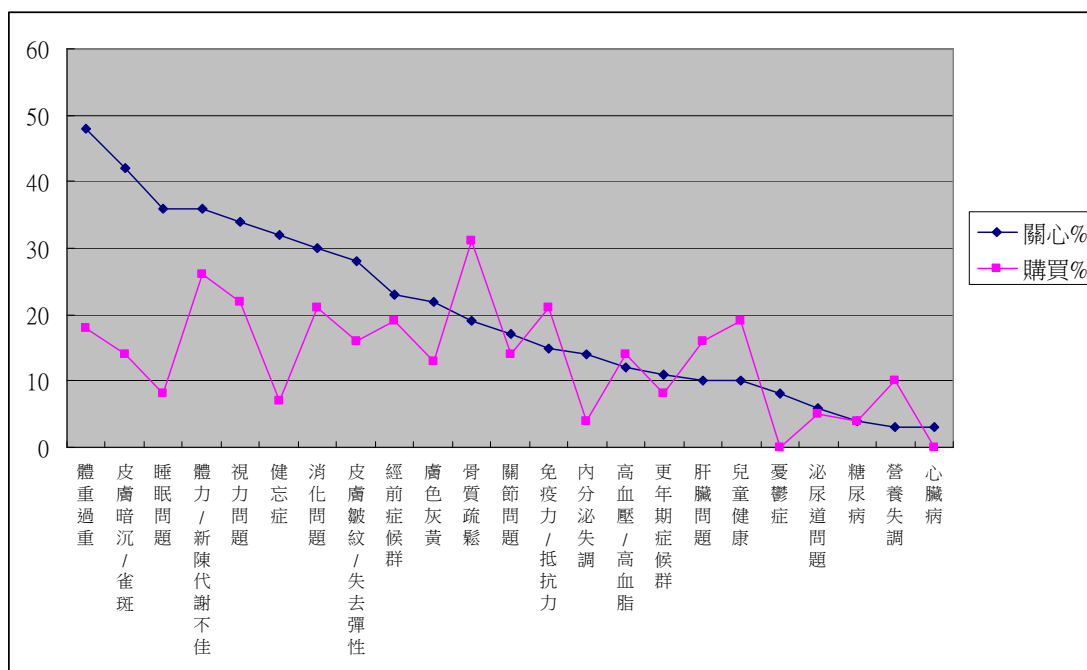
除從上一節了解整體購買族群外，進一步了解，消費者在購買保健食品時，主要購買的動機為預防保健，比例高達 77%，這相當符合一般對保健食品的認知；其次才是在身體覺得不適時購買來舒緩症狀。



圖七、消費者購買保健食品之動機分析

(資料來源：台灣雅芳公司(2006)，AVON Health food survey Appendix)

而這些消費者所關心的健康議題及實際購買的產品訴求，其對應關係如下圖。從圖中可以看出，消費者所關心的健康議題非常廣泛，其中關心程度最高的體重問題，其比例為 49%，其餘的比例呈現非常分散的態勢，平均約在 10%~30%左右。對照購買訴求的比例，相較於關心程度，平均差異約在 10~20%不等，而且每項議題的比例平均分散且呈現低比例的現象。這顯示保健食品市場呈現利基型市場(Niche market)的態勢—消費者需求廣泛且分散，而每項需求的比例低於 50%。

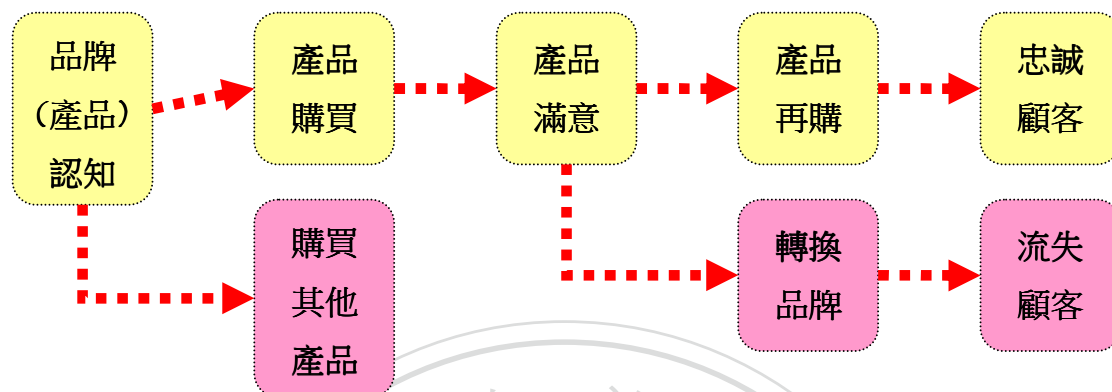


圖八、消費者關心及實際購買之保健需求對應圖

(資料來源：台灣雅芳公司(2006)，AVON Health food survey Appendix)

4-2.4. 以實用經驗為主的決策模式

在保健食品消費市場中，消費者的決策模式大致依循一般的決策模式來進行，如下圖所示。

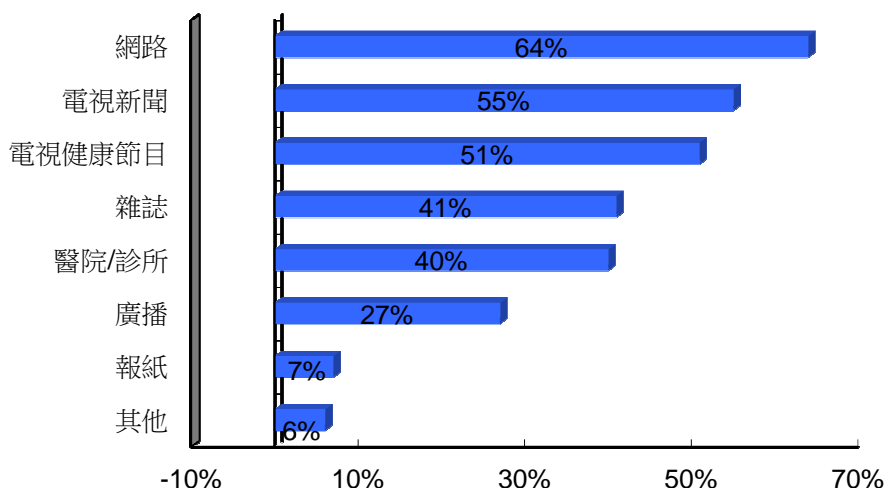


圖九、消費者購買行為決策過程

(資料來源：104 人力銀行市調中心(2006)，上班族保健食品消費行為大調查研究報告書)

但由於保健食品市場是一賣方型市場，賣方在消費者的行為決策中佔有主導的地位，加上利基型市場的特色，基本上資訊管道並不是非常暢通，資訊的取得也有相當的困難，因此在每個決策點上，消費者所考慮的因素與一般民生型產品是有相當差異。以下就針對各個決策點，消費者所考慮的因素作一分析探討。

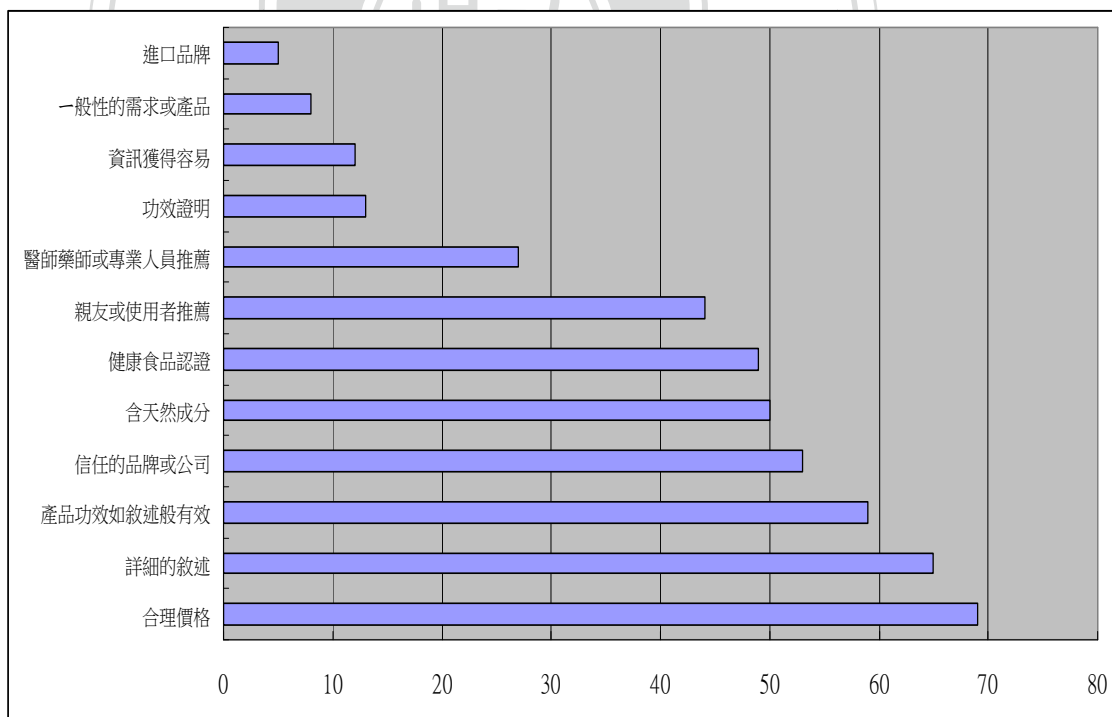
消費者在購買保健食品時，經常會以媒體做為主要的資訊來源，尤其是網路，由於可以滿足立即性的需求，約佔 64%；其次是傳統的電視新聞及相關節目報導約佔 50%。



圖十、消費者品牌產品資訊取得管道

(資料來源：台灣雅芳公司(2006)，AVON Health food survey Appendix)

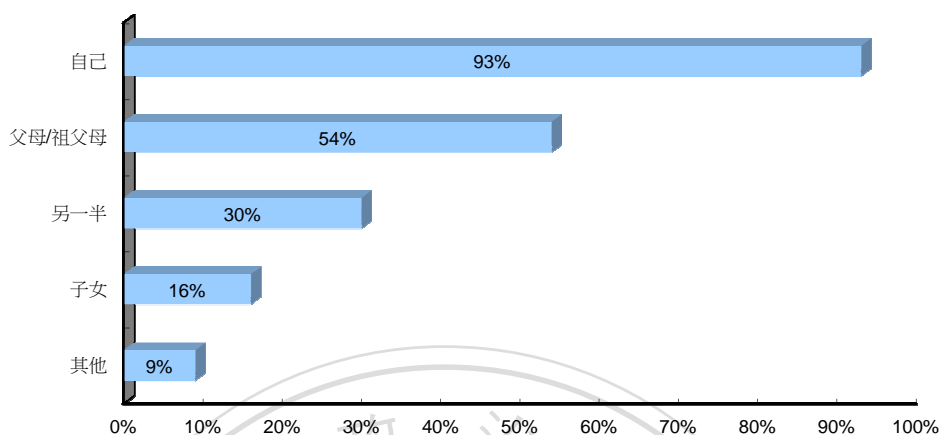
當消費者取得資訊後決定購買時，其考慮的因素如下圖所示，價格為主要考量因素，約佔 69%；依次為產品的敘述及功效驗證、品牌、相關親友的使用經驗和推薦。



圖十一、購買保健食品考量的因素統計

(資料來源：台灣雅芳公司(2006)，AVON Health food survey Appendix)

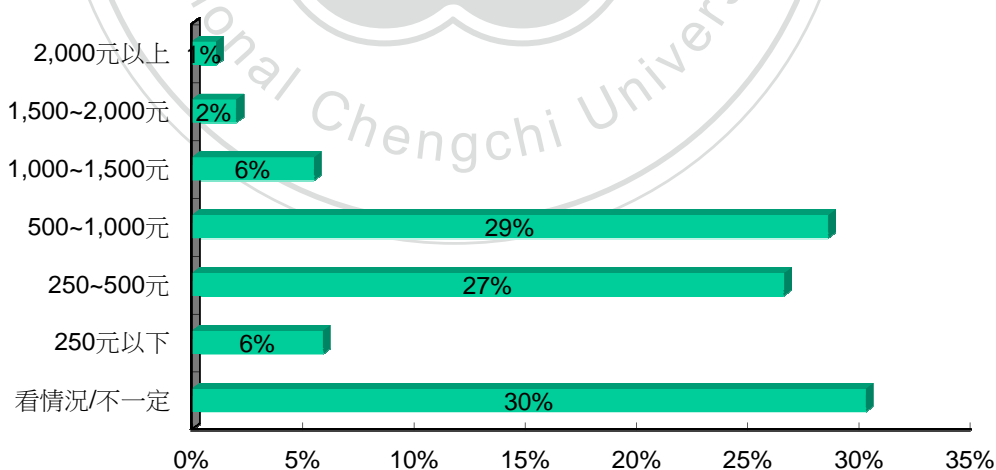
一般消費者購買後多為自己食用，佔有 90% 以上；其次約有 50% 以上是給家中長輩食用。



圖十二、購買保健食品對象別統計

(資料來源：台灣雅芳公司(2006)，AVON Health food survey Appendix)

在每次購買的產品金額上，約有 55% 消費者願意購買 1,000 元以下的產品；另外約有 1/3 消費者，會視所要滿足的需求及產品的情況而定，並沒有一定的價格主觀印象。

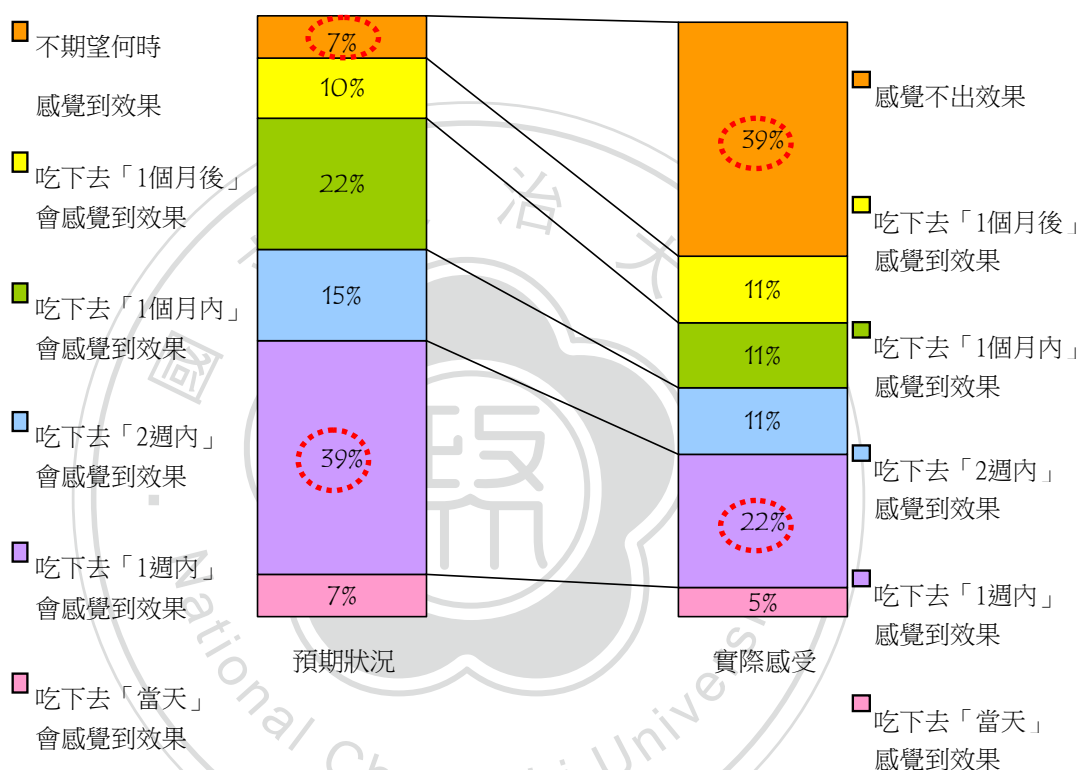


圖十三、購買保健食品產品價位

(資料來源：台灣雅芳公司(2006)，AVON Health food survey Appendix)

如前面所述，消費者購賣保健食品，主要是希望透過產品來達到預防保健的目的，自然也就以產品功效的呈現，作為滿意度的主要指標。

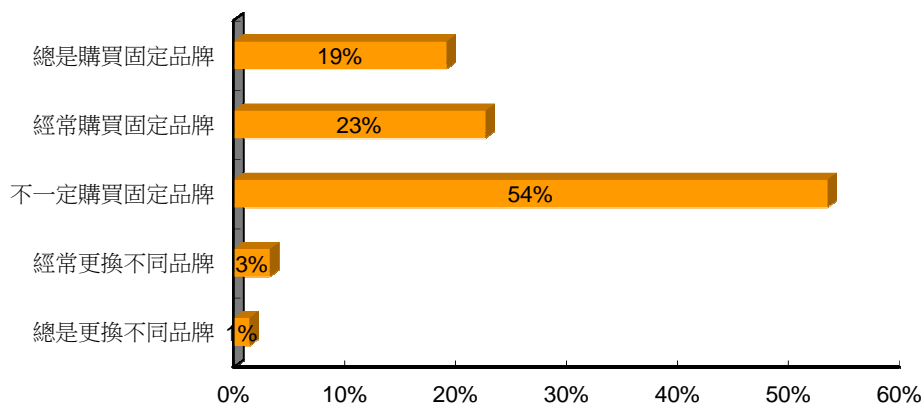
在購買時，約有 40% 消費者會期待在食用後一週內可以感到效果，但這群消費者在實際食用後，只有 22% 會得到預期的效果，滿意度約為 50%；而原先在購買時只有 7% 消費者對功效不抱期待，但在實際食用後，約有 40% 消費者感覺不到效果。



圖十四、消費者食用前後功效滿意度差異分析

(資料來源：台灣雅芳公司(2006)，AVON Health food survey Appendix)

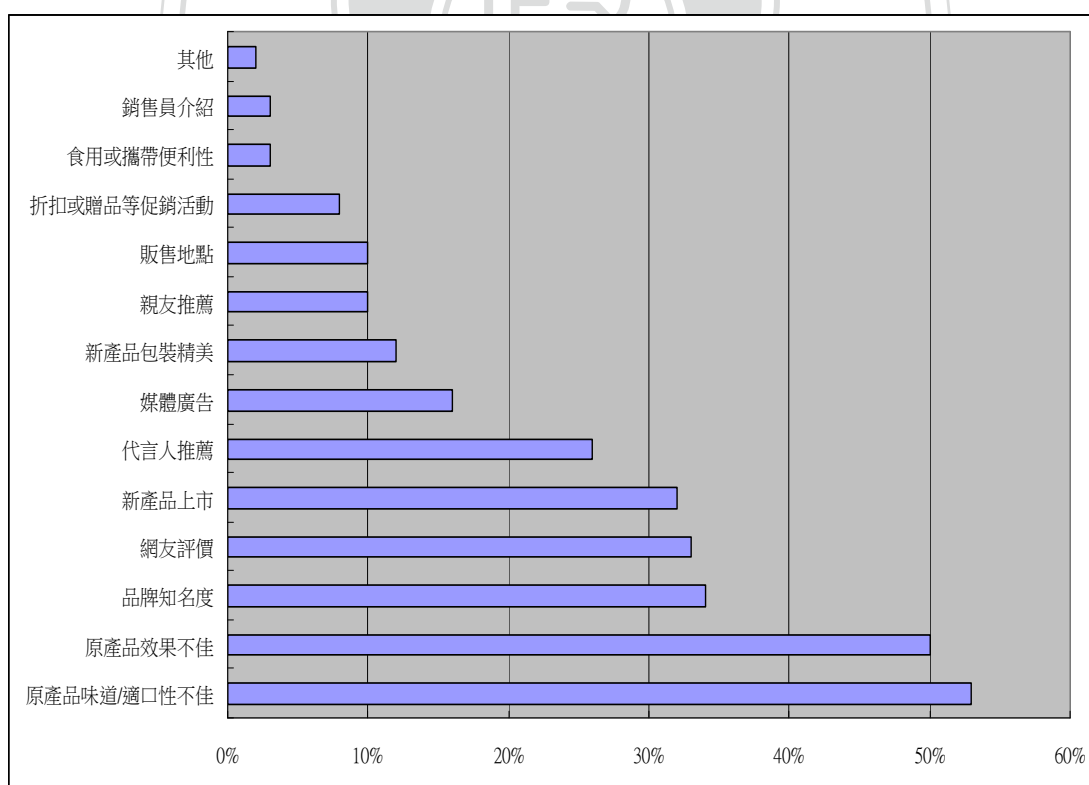
在近四成消費者達不到預期效果之下，就容易造成品牌轉換，也因此導致 54%消費者並不一定都購買固定的品牌。



圖十五、消費者購買品牌更換意願

(資料來源：台灣雅芳公司(2006)，AVON Health food survey Appendix)

若對照下表，更可以看出，消費者在更換品牌的原因主要還是以產品面的問題為主。



圖十六、消費者更換品牌原因

(資料來源：台灣雅芳公司(2006)，AVON Health food survey Appendix)

4-3. 產業發展關鍵因素

整合上述的產業概況及消費者購買模式分析，可以得到下面幾個影響產業發展的關鍵因素，而這也將是未來進入保健食品產業中所必須考量的因素。

4-3.1. 法規政策的完整及合理化

目前，保健食品市場最主要的法規為「健康食品管理法」及「食品衛生管理法」。前者為民國八十八年二月頒布，到民國九十五年五月共計修訂三次，主要針對健康食品的管理與監督作一統整性的規範。在健康食品管理法中詳細規範健康食品許可規範、相關申請及後續管理的規定；後者則是在民國六十四年一月頒布，到民國九十七年六月為止共計經過五次修訂，作為一般性食品最高的管理準則。

保健食品在未取得健康食品法定認證前，皆以食品衛生管理法相關規定來管理。依據此法的規定，凡食品不得宣稱具有療效或特定功能；但由於健康食品目前採個案申請制，凡申請之個案必須經過與藥品相同的功效驗證過程，所需時間平均約在 2~3 年，平均投入的資金約在 2~5 百萬不等，以保健食品為利基型市場的特性而言，一般廠商是難以回收效益的，也因此直接影響投入研發之意願，也導致健康食品認證由實質功效的證明轉變成行銷的宣傳意義。

但事實上，有許多機能性素材的功效早已被科學界所證實，若法令上能在這兩種極端中間，設定第三種規格，承認已具功效驗證且被普遍認知的成分製成之產品，可以宣稱功效，讓業者可以更願意投入資源來進行開發，同時也讓消費者能夠清楚得到更多資訊及比較的機會，這將會帶動整個產業的水準往上提升。

4-3.2. 預防醫學觀念的普及化

消費者購買保健食品的主要動機，即在於預防保健，而隨著食品或生物科技的進步，部份機能性成分陸續被證實具有相當的保健功效，若能配合預防醫學的宣導，將疾病的預防在先、治療在後，勢將帶動此一市場

的發展，同時也可以舒緩各國醫療資源的有效運用。

4-3.3. 產品功效的顯現性

保健食品在目前的法令歸類中仍屬於食品的範疇，在機能性成分的劑量上仍必須遵守食品的規範，在合理安全的範圍內不宜過高；但消費者在購買時又對功效有相當的期待，希望能在短時間內就得到成效呈現。這就成為企業在經營時的一大挑戰，如何同時滿足法令規範、安全考量及消費者期待三方面的要求，這必須仰賴技術的持續改良及精進才能有所突破。

4-3.4. 經營規模及資源的有效性

前面所提到，保健食品需要仰賴大量的食品及醫葯技術，來開發更多、更有效的機能性成分，來滿足消費者多元且分散的需求。但在法令的限制下，難在行銷上將研究成果加以宣傳，藉以擴大需求，加上利基型市場的前提下，每個需求的經濟規模難以回收所投入資源的效益，這不但直接影響企業投資的意願，降低整體產業的技術水準外，也會影響消費者對此類產品的信心，最後造成整體產業不利的發展。

4-3.5. 品牌及產品的認知與認同

綜合上面四點關鍵因素，在法規規範劑量安全性考量及功效期待滿足加上有限經濟規模支撐下，如何有效運用資源，去得到消費者有效的認知，進一步認同，便成為業者最艱難的挑戰，也因此使得這塊市場到目前為止，仍呈現紛亂及分散的態勢，個個有機會、人人沒把握。

在下一章，將以四家在保健食品中頗有斬獲的企業為個案，透過研究該企業行銷策略的思考及經營的決策過程，來獲取其成功的經驗，作為未來的參考。

第五章 不同行銷模式個案介紹

在第四章提到，保健食品產業為一利基型市場，消費者需求分散，由於涉及到營養學、醫學在內的多種科學，素材的開發及功能驗證不易，加上法令的限制嚴格，使得消費者資訊取得不易，導致選購知識不足，讓賣方站在產業主導的地位；另外，由於預防醫學的概念普及化，以及人口結構老化、需求增加，讓產業呈現蓬勃發展的有利趨勢，讓眾多國內外不同類型的廠商，不約而同的紛紛搶進此市場。然而，消費者因為對產品的關心度及理性程度較一般食品高，連帶其決策模式也和一般產品也有所差異，若企業在決定進入此產業時，沒能將此消費者決策模式做一通盤了解，配合企業所擁有的資源狀況，做一較佳的行銷模式選擇，單純以傳統的食品行銷組合進入市場時，往往會事倍功半，影響績效表現。

所以在第四章的最後部份，帶出經營此產業時的幾個關鍵因素，目的要提醒企業要進入這產業時，必須將這些因素做一通盤思考後，再選擇合適的行銷模式來經營此市場。

在接下來兩章中，將以在保健食品產業常用的四種行銷模式中的龍頭企業—美商安麗公司、美商雅芳公司、味全生技及馬來西亞商食益補公司為例，這四家企業為 2007 年保健食品前十大品牌的企業，其所運用的行銷模式各異其趣，但都同樣在業界占有一席之地，以其為例，希望藉由它們在產業發展的脈絡及績效，來說明他們在面臨這些關鍵因素時所做的決策及其依據，希望能作為現在身處產業中，或未來要進入此產業的企業或從業人員一個參考依據。

5-1. 推力式行銷

如前面章節所述，保健食品市場有兩種主要行銷模式：推力式行銷及拉力式行銷。保健食品是推力式行銷通路中業績最大的品類，且佔比也呈現逐年成長的趨勢。所謂推力式行銷，主要是透過銷售人員面對面於消費者家中或他人家中、工作地點或零售商店以外的地方進行商品的銷售；依據銷售人員獎金的來源，可再區分為多層次傳銷及單層次傳銷兩種。多層次傳銷的銷售人員除了銷售產品所得之零售獎金外，還有來自組織銷售的組織獎金；而單層次傳銷則著重於產品的銷售的零售獎金。

以下就以 2007 年多層次傳銷的龍頭企業—美商安麗及單層次直銷霸主—美商雅芳為例，就它們在保健食品的行銷模式作一說明介紹。

5-1-1. 多層次傳銷_美商安麗公司

美商安麗公司是世界前五大、台灣第一大的直銷公司。它是由美國人狄維士(Richard M. DeVos)與溫安洛(Jay Van Andel)於 1959 年成立，起先經營家用清潔用品，後來陸續擴充經營項目，包括保養品、彩粧品及保健食品。

安麗公司的保健食品主要由紐崔萊部門負責，而紐崔萊(Nutriline)也是安麗公司於保健食品市場中的單一經營品牌。紐崔萊原為一家保健食品公司，其前身為加州維他命公司，是 1934 年由美國人卡爾仁伯所創立，並於 1939 年改名為紐崔萊產品公司，並在美國股票上市。

紐崔萊產品公司首創以直銷方式銷售保健食品，安麗的創辦人狄維士與溫安洛在 1949 年加入該公司成為直銷商，並建立強大的銷售組織網，在看好直銷市場及家用消費品市場下，才於 1959 年另外成立安麗日用品公司。也由於接觸到保健食品市場及與紐崔萊的淵源，安麗公司於 1972 年取得紐崔萊公司的控制股權，從此就利用紐崔萊的研發、生產資源作為保健食品的經營主體。1994 年於美國湖景鎮成立「卡爾仁伯農業研究中心」，全心投入有機栽種，提供保健食品主要的原料。1996 年安麗更完全買下剩餘股權，將紐崔萊公司改編成為旗下紐崔萊部門，並成立「紐崔萊研究中心」，作為研發及教育訓練中心。1998 年買下北美最大的有機農場--鱒魚湖農場以及巴西的針葉櫻桃農場，使其全球有機農場數達到四個。1999 年斥資 525 萬美元，在加州賓納鎮成立佔地 22 英畝 (9 公頃) 並有 2 萬 8 千平方公尺的建築的全新生產基地。2000 年旗下所有農場皆通過有機認證。

安麗紐崔萊到 2007 年為止，共有超過 250 項產品行銷全球 50 多個國家，其全球保健食品年營收超過 600 億台幣，約佔全球保健食品市場之 3%。安麗紐崔萊主要專注於將來自不同植物的濃縮素，調配成各種特殊配方，利用發展出的專利創新的加工過程，製造出符合不同國家的法令規範、當地飲食習慣及營養需要的產品，來供應全球各地市場所需。

安麗公司於 1982 年進入台灣，到 2007 年整體營業額達新台幣 60 億元，

成為國內最知名及購買率最高的直銷品牌。下圖顯示 2007 年在台灣地區曾經買過直銷產品的消費者中，有 30.7%是購買安麗公司的產品，而這其中又有 54%左右是購買泛營養食品(保健食品+減重食品)

表六、台灣傳銷公司市占率比較表

(單位：%；資料來源：直銷世紀 171 期，50 萬直銷商 300 萬消費者眼中的直銷品牌比一比)

%	全體(N=306)	營養保健食品	減重食品
安麗 Amway	30.7	43.0	11.1
雅芳 Avon	24.2	5.8	16.7
美樂家	12.1	10.5	5.6
如新 Nuskin	10.5	12.8	11.1
永久 Forever	4.6	3.5	5.6
玫琳凱 Mary Kay	3.3	2.3	0.0
賀寶美(Herbalife)	2.9	3.5	27.8
丞燕	1.6	2.3	0.0
克緹	1.6	0.0	0.0
威望	1.3	2.3	0.0

安麗紐崔萊營業額約佔公司整體之 50%，約為新台幣 30 億元，是該公司最大的業績佔比。其仍承襲紐崔萊全球的核心價值—「天然、高品質」作為行銷主題，搭配安麗公司完整綿密的培訓系統及直銷商運作體系，成為台灣保健食品市場的知名品牌，市場佔有率排名前五名。

在人員直接行銷模式中，獎金制度是相當重要的一環，安麗公司採用的是「階梯制」的獎金制度。此制度主要就是將業績設定很多『階梯』門檻，讓經營者在不同階段有不同的挑戰目標，藉以鼓勵經營者向上，銷售的績效越好，階梯也就爬得越高，折扣或是銷售獎金也就相對越高。階梯制的獎金主要可以分為兩類：一類是獎勵經營者銷售產品的銷售獎金，這部分的獎金會因為銷售量的不同而不同；第二類獎金則是獎勵組織輔導的領導獎金或代數獎金，每一代代表一個小組而非個人業績，用來獎勵組織領導者將組織帶大。

階梯制重視的是以商品行銷，以此做為業績計算的基準。因此，反映出來的行為則是在於鼓勵『產品分享』即『銷售』的行為，制度中首要的獎金是用來支付給經營者銷售產品報酬，銷售的越多所得到的報酬越高，而不同的業績量自然相對應不同的%數。除此之外，發展組織網也相當重要，為了要獎勵領導者，當然也設計有領導獎金，因為階梯制中通常設有領取獎金的最低業績標準稱為責任額，通常分成個人責任額和小組責任額，所以在階梯制中必須不斷持續的銷售與透過組織網穩固消費者及複製行為才能創造高收入。

在了解安麗公司最重要的獎金制度後，其餘的行銷組合也相當重要，以下就安麗公司的行銷 4P 組合略述如下：

5-1-1-1. 產品

如前述紐崔萊的品牌精神以天然高品質為主，強調自行栽種的有機材料為配方主體，所有的產品皆由美國的紐崔萊研究中心，依據自有原料特性及功效特性統一開發主配方，再依據各國規範做些微調整後，由各市場決定銷售與否；決定後經由美國的生產中心統一生產，供應各國的需求。到 2007 年，紐崔萊品牌下的保健食品共有 40 項左右的常態產品在台灣上市銷售，其中以營養補充為訴求的產品為主共計有 13 種，約佔 33%，旗下次品牌 Double-X 天然綜合維他命是主要明星商品，每年營業額超過新台幣十億元。

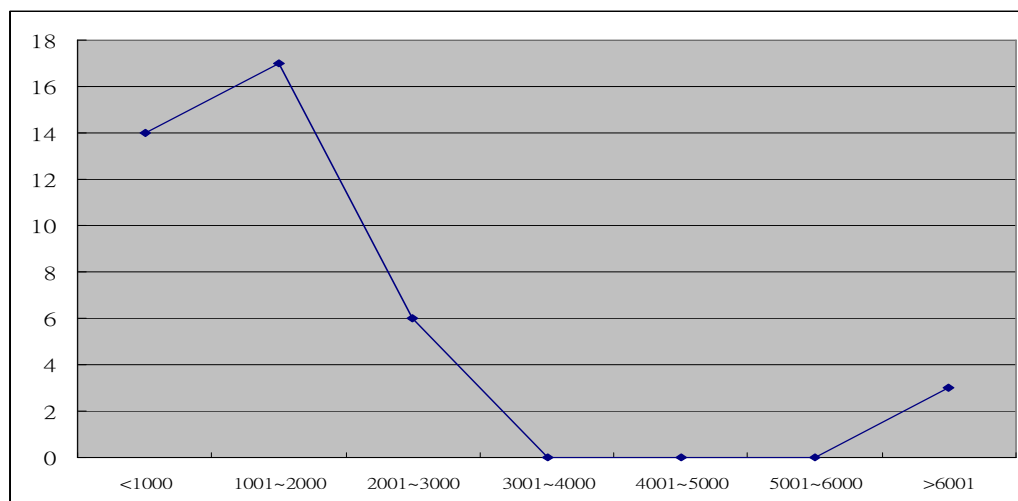


圖十七、安麗紐崔萊 Double-X 產品圖 (內容物：維生素 62 片/礦物質 62 片/ 蔬果精華錠 62 片；價格：盒裝 2780 元/補充包 2650 元)

(資料來源：美商安麗公司官方網站)

5-1-1-2. 價格

安麗紐崔萊的產品平均價格約在 1800 元左右，若扣除促銷組合則平均價格降為 1300 元左右，由於其銷售型態使然，其價格穩定度高，少有折扣出現。



圖十八、安麗紐崔萊產品價格數量分佈圖

(單位：個；資料來源：本研究)

5-1-1-3 通路

安麗紐崔萊的銷售管道主要以直銷人員為主，其透過面對面的方式，例如產品說明會、家庭聚會或是創業說明會等來進行產品銷售。但由於台灣消費者喜愛眼見為憑，加上與大陸的法令接軌*，安麗公司也在全省設立的六個大型展示中心，作為產品實地展示的場所，另外也提供傳銷商與客戶洽談締約的場所。

*大陸傳銷法令規定，傳銷行業必須透過實體店面使得進行營業及銷售。

5-1-1-4. 促銷

安麗公司在品牌的推廣上分為兩部分：一方面強化企業母品牌—「安麗以改變生命未來式」做為主訴求，拍攝一系列直銷商成功的故事，吸引加入直銷事業；另外也長期贊助安麗盃女子花式撞球賽，來強化企業健康的形

象；在紐崔萊營養品的部分，則以品牌形象廣告在電子媒體及平面雜誌上播出刊登，訴求天然有機成分的自然健康，藉以塑造品牌形象及知名度。

在產品促銷活動部份，由於紐崔萊產品是以多層次傳銷的方式銷售，其促銷活動多掌控在個別直銷商手上，公司僅在品牌及新產品上市時，強化品牌及知名度，而直銷商多以舉辦大小規模不等的聚會或健康座談會，由高階領導人或專業來賓擔任講師，由下線直銷商邀請消費者以參加活動名義來參加接受資訊，再由會後的追蹤來完成後續收單或回購，甚至加入組織的目的，其促銷的手法較少以一般的價格折扣或贈品搭贈來進行。

5-1-2. 單層次直銷_美商雅芳公司

美商雅芳公司是由大衛·豪·麥康奈爾(David Hall McConnel.Sr.)於 1886 年成立，前身為加州香水公司，由於他酷愛莎士比亞作品，於 1939 年以莎翁故鄉一條河流的名字 AVON 命名，將公司更名為雅芳(AVON)。雅芳多年來一直以女性保養品、香品及彩粧品為主要營業項目，到 2007 為止全球總營業額為 90 億美金，在全球 150 多個家設有營業據點，下轄 500 多萬營業人員，目前為美國股票上市公司之一，其主要的營業模式，是以個別面對面或邀請一群有興趣的顧客參加聚會，透過公司所發行的產品目錄和顧客分享使用產品的感受與利益，並提供試用的機會，也就是人員銷售模式中的單層次傳銷模式。

雅芳於 1982 年進入台灣市場成立分公司，初期仍以保養品、彩粧品及女性相關用品為主。1997 年為因應國情需要，開始銷售保健食品，並以雅芳康采(AVON life) 作為主要品牌，而業務操作系統則與其他品項共用。

雅芳在初期進入台灣時，承襲以往雅芳小姐(AVON lady)直接銷售的精神，以銷售產品為主，在組織發展上未見著墨，採用的獎金制度，也以單純的階梯制為主，獎金收入來自零售價差及不同業績的%數。

但近幾年，由於市場競爭激烈，在經營模式上也逐步調整，鼓勵高階領導人往有限度的組織發展，期望在不失原有精神下，透過小規模組織的發展，來擴充及穩固收入來源，也因此獎金制度也逐漸往「混合制」調整。

所謂「混合制」，其實就獎金種類和基本精神而言，和前述之『階梯制』有許多之相同之處，它是根據『階梯制』的精神加以調整與改變，融合新的觀念和作法所形成的。它保留的『爬階』和『代數獎金』的概念，並加入無限期整組累計、『差額』與『代數』獎金並存，以及特別分紅獎金等精神與原則。所謂無限期整組累計，指的是在爬階的過程中，是採取累計的方式，與階梯制在爬階的過程採取按月歸零的方式有所不同。而特別分紅獎金，則是為了鼓勵經營者往高階衝刺，給予持續往上的動力所設計的分紅獎金。所以混合制的獎金來源有四種：銷售獎金、差額獎金、代數獎金、分紅獎金。而這種獎金制度是將影響雅芳傳統上以直接銷售為主的行為模式產生質變，往多層次傳銷的精神靠近，透過組織的複製及發展擴大事業利基，其成效尚待時間衡量。

除獎金制度外，以下就雅芳公司在保健食品的行銷 4P 組合作一概略性說明：

5-1-2-1. 產品

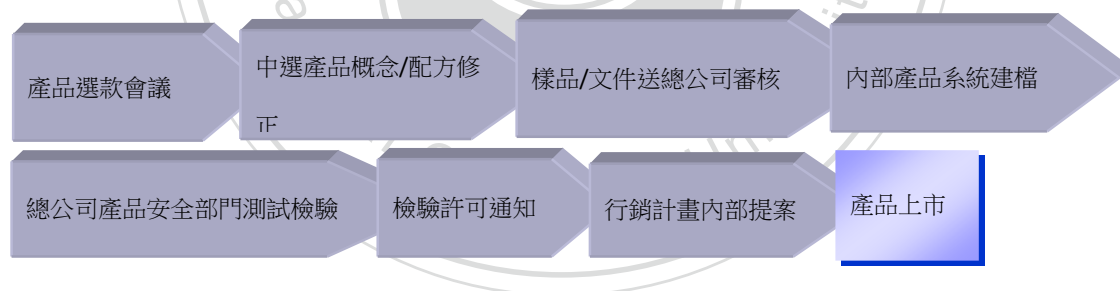
雅芳康采承襲雅芳公司的企業定位「A company for women」，希望做到比女人更了解女人，所以在保健食品的發展上，也以女性的觀點來發展品牌精神，希望讓美麗內外兼俱，而產品線的開發也以女性最為關心的抗老化、養顏美容及纖體作為主線，再由此延伸到女性週遭的家人及小孩，開發家人保健及兒童保健兩線產品，以此五大主軸作為產品線經營的範圍，到 2007 年共計有 50 種產品在台灣銷售。其中最暢銷產品為「康采極緻青春精華飲」，其主要訴求便在於女性最切的議題—抗老化，這正符合雅芳企業品牌的形象與精神，因此此產品上市以來便受到歡迎，年營業額超過 1 億新台幣，甚至超過許多保養品。



圖十九、雅芳康采極緻青春精華飲產品圖(內容物： SODlike、白樺菌菇萃取物，葫蘆巴、米胚芽、紫米...等萃取精華；10ml*30 瓶/盒)

(資料來源：台灣雅芳公司官方網站)

由於雅芳企業的主軸在於保養品及彩妝品，所以其內部並沒有保健食品的供應鏈存在，在保健食品的開發及供應上，授權各國家自行運作，目前的供應模式多採取 ODM 的模式運作，即委託雅芳審核通過的外部合作廠商，依據雅芳提出的需求，或由廠商收集的市場趨勢進行配方設計，經雅芳內部採購委員會多數決同意後，由廠商生產供貨，將完成品交予雅芳，再由雅芳接手行銷及銷售作業。

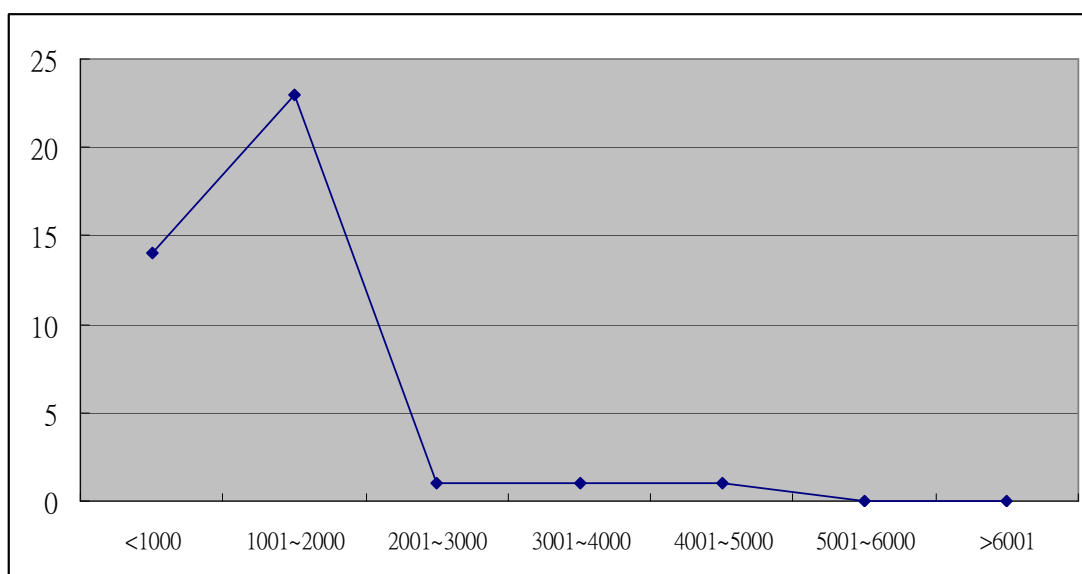


圖二十、雅芳康采產品開發流程

(資料來源：台灣雅芳公司(2004)，2004 AVON NM Business plan)

5-1-2-2. 價格

雅芳康采的產品價格帶最高為新台幣 4200 元，最低為 700 元，價差較大，平均價格約為 1400 元



圖二十一、雅芳康采產品價格數量分佈圖

(單位：個；資料來源：本研究)

5-1-2-3. 通路

雅芳康采主要銷售通路為雅芳目錄，該目錄每三週出版一期，一年共計 18 期，另外視狀況不定期出版特刊。該目錄主要作為公司轄下約 16000 名銷售人員及 25 萬會員做為分享及產品介紹之工具，每期約發行 30 萬本，全年預計印行 540 萬本，堪稱為發行人數最大之刊物。

5-1-2-4. 促銷

由於保健食品在雅芳全球的體系中，屬於少數地區的少數事業，並未在品牌投資計畫當中，所以在雅芳康采的品牌建立並未獲得大量行銷預算支持，只能由台灣地區的行銷預算中提撥少部份，以公關活動名義包裝來做知名度的建立，而較有效的工具則是雅芳目錄，透過雅芳目錄的頁面介紹及包裝，來介紹給會員知曉。

在促銷活動上則分為兩部份，第一部份是依據該期目錄主題挑選合適產品刊登，並跟隨該期目錄之促銷活動一併執行，通常以折價及搭贈贈品方式進行；另一部分則是為鼓勵忠誠顧客持續購買，針對雅芳貴賓會員提供長期 15~25% 的購貨折扣，以較大的價差來抓住忠誠客戶。除此之外，銷售人員則

會利用當期目錄的主題及促銷活動，安排各種會員活動，如家庭聚會、產品體驗會，或以電話會訊等，將優惠活動告知會員或潛在消費者，藉以爭取業績。

5-2 拉力式行銷

5-2-1. 專業型通路_味全生技

味全生技是國內知名食品製造廠--味全食品工業，於 2000 年成立做為進入保健食品市場的主要品牌。味全自 1956 年建立第一座發酵製麩室，生產醬油開始，便開始進入初階的生技領域，到 1963 年設立奶粉工廠開始奶粉事業，正式跨足到基礎營養品的事業，這期間一直以從成人到嬰幼兒奶粉產品為主，一直到 1998 年頂新集團入主，在公司大幅改組後，希望提升公司產品品牌及功能附加價值，並將多年在食品科技累積的經驗作一有效應用和提升，故於 2000 年成立「味全生技中心」，開發一系列保健食品，將公司的產品線從日常用品到保健照護建構完成，更於 2004 年將奶粉事業併入生技中心，成立生技事業部，統整在營養及保健品的資源，並以味全生技作為保健食品的唯一品牌，對外進行行銷推廣。

味全在保健食品事業的發展，大致可分為三階段：

第一階段：2000~2002 年，這階段是將保健食品以一般食品行銷模式進行，亦即夾帶大量廣告及全面廣鋪的通路涵蓋面，來銷售平均價格近 4000 元的五項產品，最後以叫好不叫座的結果作收，大量虧損一度使得味全想認賠殺出，結束此事業；但在經營階層對原有理想的堅持下，繼續培養此一事業，才能夠進入下一階段。

第二階段：2002~2005 年，這階段在於對事業的本質做一調整，這階段中，味全作了更多的消費者及競爭者的研究，找到消費者對於保健食品與一般食品購買行為的差異，針對其中的差異進行調整，尤其在產品線及通路佈建兩方面，將產品線做縱深的延伸，依據關心度及產品知識加以區分，依照不同程度分到不同通路中，讓不同需求的消費者，可以依據自己的習性購賣到合適的產品。

第三階段：2005 到現在，這階段除將奶粉事業併入通路經營，加強在一般

性通路的經營能力外，也針對直銷通路，由 ODM 夥伴轉變為自行經營，從全省徵選有意願、有經驗的銷售人員，成立健康大使團隊，仿照單層次傳銷的精神來推廣保健食品，期望在保健食品最主要的銷售通路一直銷通路中，找到合適的經營模式。

以下就針對味全生技在三階段的行銷 4P 組合作一概述：

5-2-1-1. 產品

味全生技的產品是由所屬的研究中心所自行研發配方，再委由外部合作廠商協助生產製造，其在第一階段共計推出六支產品，分別訴求在加強免疫力、降低血膽固醇、強化骨骼及強化成人和小孩的消化道功能，這些都是消費者在購買保健食品時最關心、也是最常買的需求項目，所使用的主要成分皆是市面上常見的素材，希望利用老字號的企業品牌及消費者熟悉的成分，吸引消費者做嘗試購買；不過由於此些產品的需求規模介於 10~30%，並非最多消費者需求的項目，加上法令在廣告上的限制，以致在產品特點的訴求上，無法讓消費者清楚掌握。



圖二十二、味全生技第一階段產品圖一羅根雙歧桿菌

(資料來源：味全生技官方網站)

到第二階段，味全生技大幅擴充基礎型產品，也就是在消費者購買需求上最高的營養補充類或增強體力等產品，如單複方維他命、補品類飲品等，共計推出近十支此類產品，希望藉由此類產品的普遍性需求，及消費者自我知識較夠下，可以擴大通路涵蓋面，增加品牌及產品的滲透率；另外這階段也由於通路拓展及擴大生產規模的需求，也嘗試將部份相同主配方的產品，作些微調整後導入封閉通路，如傳銷通路、團購通路等銷售。

由於這樣的計畫使得產品線總數達到近 30 種，讓消費者得以一次選購到需要的產品，增加銷售機會。



圖二十三、味全生技第二階段產品圖—強效 B 群、綜合維他命及生理湯
(資料來源：味全生技官方網站)

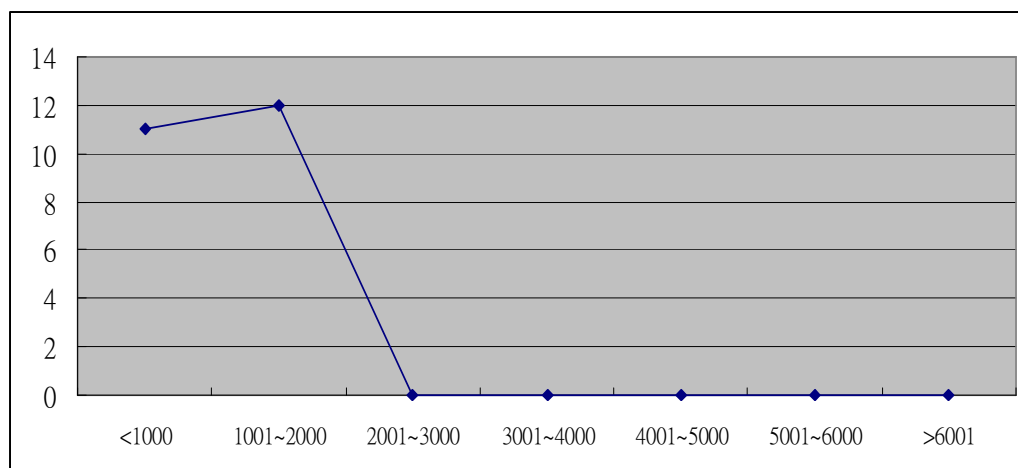
到第三階段，基本上在產品線上維持第二階段的規模，只在產品的質及功效上做精進，同時也將主力產品--天然紅麴申請取得健康食品認證，藉以提升整體的專業形象。



圖二十四、味全生技第三階段產品圖—天然紅麴
(資料來源：味全生技官方網站)

5-2-1-2. 價格

味全生技在第一階段的產品，末端售價與市面上類似成份的產品相似，約落在 750~2200 之間，但其規格容量約只有市售品的一半，若換算成相同使用天數的話，末端售價即成為市售競品的一倍，直接衝擊消費者購買的意願。也因此到第二階段，除盡力將第一階段的產品做價格上的調整，將消費者的每日食用成本與競爭者接近外，在此階段上市的产品，則以競品的價格做為訂價的參考依據，讓整體產品線的價格大幅降低，接近消費者可以接受的範圍內，價格落在 480~1700 左右，平均價格為 980 元。



圖二十五、味全生技產品價格數量分佈圖

(單位：個；資料來源：本研究)

5-2-1-3. 通路

味全生技在第一階段是以一般食品的行銷模式來銷售，所以在通路上的涵蓋面也以此思維來進行，在量販店、超市、公教、藥粧店及 2000 家藥局作全面鋪貨，由於味全在除了藥粧店及藥局外有相當大的整體談判優勢，所以在這些通路上的經營，也借重其他品類的業務員來執行，而由事業部的成員來進行監督及提案，在保健食品主要的通路：藥粧店及藥局，則交由專長於一般食品的總經銷商來代為經營。

在經營效益未如預期的狀況之下，到了第二階段，由於策略上的調整，將通路規模大幅縮減，將量販店、超市、公教通路下架回收，只保留部分具有店中店藥局的通路，如愛買及部分全聯社作為經營點，其餘人力則集中於藥粧店及藥局這些主要通路經營上，而藥局規模也縮減到 500 家左右，以質精為原則；另外為配合消費者購買習性，以及學習新通路的經營模式，在這階段也積極開發傳銷通路客戶，以外包研發行銷及教育訓練的合作方式，與客戶合作，同時也開拓團購通路，以企業行號為目標，積極直接接觸目標消費者，以彌補通路不足增加品牌曝光及滲透率。

5-2-1-4. 促銷

味全生技在第一階段主要以電視廣告為主，強打味全生技中心品牌，加上第一階段三支產品的產品廣告，以三明治方式做大量播放，希望以品牌帶動產品的方式，創造第一波的高潮。但在法令限制之下，產品廣告並不能將產品做一清楚介紹，加上在通路上並未舉行促銷活動，過高的價位使消費者望之卻步，導致不能有效觸動消費者的購買，以致產生巨大的虧損。

在第二階段調整經營策略之後，停止在廣告方面的投資，將資源改投資到通路促銷活動中，並依據各通路的特性，進行不同型態的促銷活動以及店內活化陳列，藉以刺激消費者在貨架前的購買意願；而到第三階段，配合健康大使團的成立，更成立電話行銷中心，發行會員刊物，以電話行銷的方式來進一步鞏固顧客忠誠度。

5-2-2. 現代化賣場_馬來西亞商食益補公司

食益補公司為國內知名營養保健品牌--「白蘭氏(Brands)」的所屬公司。白蘭氏以雞精為主要產品，白蘭氏雞精是 19 世紀，由英國喬治四世時代的白金漢宮御廚韓溫.白蘭先生(H.W. Brand)先生研發而成。當時他對國王日漸衰退的健康狀況感到憂心，於是決定改良老式的雞湯療法，他發明了一種無油脂、易消化的清純雞湯，讓喬治四世迅速恢復食慾和健康；而白蘭先生在 1835 年退休後，便創立自己的白蘭氏(Brand's)雞精品牌、店面和工廠，白蘭氏雞精也因此正式問世。

1920 年代，白蘭氏雞精正式進入亞洲，自此亞洲便成為白蘭氏雞精的主要銷售地區，深受這個地區的消費者喜愛。其原因主要是它和亞洲在過去幾百年來，用來當作食補的傳統雞湯十分類似。

食益補公司總部設立於新加坡，為一股票上市公司，日本三得利集團（Suntory Group）於 1990 年入主，自此食益補太平洋公司成為三得利集團的一員，也將三得利在生物科技及保健營養的研發成果及技術，帶進食益補公司，

豐富其研發動能。

食益補於 1974 年在台灣成立分公司--台灣食益補公司，1976 年在彰化福興工業區設立工廠自行製造雞精。1996 年於彰濱工業區設立新工廠。2003 年 11 月更於工廠廠址旁成立全亞洲第一座白蘭氏雞精博物館，作為公司對外精神象徵。

食益補公司從初期員工僅有 28 人，到現今 128 人，生產量比初期成長了 30 倍、營業額則成長了 70 倍、產品系列更擴展至十種不同配方及口味，市場佔有率高達 80%，為國內雞精市場第一品牌；而根據亞洲品牌新聞雜誌報導，亞太地區最成功的五十個跨產業品牌中，白蘭氏名列第 23 名，在食品業中僅次於李錦記。2007 年股東結構改組，改由馬來西亞食益補公司接手，公司改名為馬來西亞商食益補股份有限公司。

白蘭氏長期佔據國內雞精市場，而雞精也是少數在保健食品市場中可以兼具規模及認同的產品品項，從早年病人恢復體力、幫助痊癒的營養品，到現在強調日常保健用途，其品牌一直深被國內消費者所認同，即便部份消費者對雞精產品的味道不敢嘗試，但對該品牌仍有極佳的喜愛度，可說是相當特殊的情況。而這些年白蘭氏也亟欲突破原有的經營範疇，希望帶進更多的成長動能，在既有的保健食品市場中跨足不同的品類，成效則待時間來驗收。

以下就針對白蘭氏的行銷 4P 作一概述：

5-2-2-1. 產品

食益補公司以白蘭氏為主要品牌，在台灣的產品線以雞精為主，依據口味口分為傳統、冬蟲夏草、花旗蔘、靈芝、四物及巴西磨菇；另外冰糖燕窩也是白蘭氏長青型的產品。



圖二十六、白蘭氏雞精、冰糖燕窩產品圖

(資料來源：馬商食益補公司官方網站)

從 2001 年開始，白蘭氏將產品線延伸至錠狀膠囊產品，品牌為「健康一錠」，主要訴求在成人文明疾病的預防保健，共計推出九支訴求上班族常見健康問題，如肝臟、骨骼、心血管等產品，以及四支兒童視力、腦力及成長產品；另外，針對女性關心的皮膚及身材問題則推出「盈而賞 (Inner Shine)」系列產品共計五支。



圖二十七、白蘭氏健康一錠、盈而賞產品圖

(資料來源：馬商食益補公司官方網站)

食益補的錠狀產品基本上是由三得利的生技研發中心所支援開發，共分為兩個階段，在第一階段的產品，在延續白蘭氏的雞精印象前提下，以濃縮雞精粉作為主要成分，再添加其他功能成分來滿足功能需求；第二階段則以三得利的專利成分「芝麻素 (Sesamin)」為基底成分，添加其他功能成分來符合功效要求。



圖二十八、白蘭氏五味子芝麻錠產品圖
(資料來源：馬商食益補公司官方網站)

消費者對於白蘭氏的既有印象，一直停留在液體補品的雞精及燕窩上，對於新推出的錠劑產品缺乏信心基礎，產品叫好不叫座的情況下，於 2006 及 2008 年分別推出「旭沛蜆精」及「活顏馥莓飲」，回到熟悉的液態補品市場中，希望藉由進軍市場成長力道較強的蜆精及美容飲品品類，擴大品牌的滲透率及使用族群。



圖二十九、白蘭氏旭沛蜆精、美妍纖棗飲產品圖
(資料來源：馬商食益補公司官方網站)

另外，食益補公司除白蘭氏品牌外，在雞精市場另有一品牌—「華陀」，主要針對低價雞精市場作卡位，華陀系列主要以蟲草、四物及靈芝三種口味為主，與白蘭氏同為台灣工廠生產製造，主要的差異在於藥材等級的差異。

5-2-2-2. 價格

食益補公司將華陀系列定位在低價市場，而主力品牌--白蘭氏，則以市場中高以上價位為主，以符合其品牌形象及定位，在雞精的市場走雙品牌策略，兩者主要的差異就在於價格上，白蘭氏品牌主打同類產品高價位區，華陀則主攻低價市場。白蘭氏雞精價格帶約定在每 10ml 10~15m 元，華陀則落在每 10ml 5 元，若以每月用量計算，白蘭氏價格約為 2100 元，華陀則為 900 元；燕窩產品每瓶定價約為 210 元，是市場同類型產品的頂級價，若以每月用量則價格為 6300 元；其錠劑產品也比照此定價原則，較一般通路銷售的同類產品訂價約高 10% 左右，整體而言，希望以價格來塑造品牌高級的質感。

5-2-2-3. 通路

食益補產品的通路，主要布建在實體通路上，以量販店、超市、便利商店、軍公教通路為主，搭配藥粧店、藥局及一般傳統店面，常態保持約 10000 家左右銷售點的涵蓋面。除了店面銷售外，由於錠劑產品的銷售特性，自 2006 年開始，食益補也開始成立電話行銷團隊，將原有外包會員俱樂部之經營收回自行經營，除針對忠誠客戶的客戶服務及會員活動聯絡外，同時針對對外收集到的潛在消費者進行電話銷售，作為錠狀產品的另一條銷售來源。

5-2-2-4. 促銷

食益補在品牌的投資上著重在白蘭氏上，依據不同時序的需要，將主要的雞精產品做大量的廣告宣傳，其訴求重點，由早期針對病人探病的最佳禮物，到考生應考的補充體力，到現在送禮時節及針對上班族所溝通的一系列提昇思緒力的廣告，雖然從特定時機的使用到日常使用，範圍對象也加以擴大，但都掌握一主要元素—「健康事交給白蘭氏」，主要目的也希望透過不同產品的累積與溝通，將資產集中於品牌，也塑造品牌在健康上的優質品牌形象，同時也利用大量的產品廣告，夾帶促銷活動廣告，來帶動通路的配合意願及消費者的購買意願。

白蘭氏在通路的促銷手法就比較回歸一般消費品的促銷手法，除顯眼的店內大型活化陳列外，折價(底限為 85 折)搭贈贈品輪流在各通路舉辦；另外也定期舉辦每年一至二次的全省統一抽獎活動。

食益補在品牌建立上，除電視廣告外，與一般競爭者有相當差異化，最獨特的手法，就是藉由其在彰濱工業區，亞洲獨一無二的雞精博物館，結合當地旅遊行程，吸引到當地旅遊的消費者到館參觀，對品牌做一深度介紹，再藉以口碑傳播，達到深化品牌喜愛度的目的。



圖三十、白蘭氏健康博物館外觀圖

(資料來源：馬商食益補公司官方網站)

近幾年由於景氣低落的緣故，也使得雞精市場受到衝擊，尤其在高價位區塊的成長力道受到嚴重威脅，相對在低價市場成長較為明顯，也使得食益補以往在華陀品牌只著重在通路促銷活動的策略有所調整，開始利用電視廣告投資在品牌上，訴求本土養生聖品的形象，希望藉以抬升買氣，鞏固在雞精市場整體的佔有率。

在了解保健食品市場這四家推力式與拉力式代表性企業的行銷策略之後，比較所採用的行銷模式，美商安麗原本就是知名的清潔用品公司，原來所使用的銷售模式便是多層次傳銷的制度，透過人員的直接銷售來創造利潤。而隨著整體社會人口的需求，它們看到預防保健的商機，進而將原本鑽研在保健食品領域的紐崔萊公司購併，將其變為企業發展此市場的主力品牌，同時為了與市場的區隔性與競爭力，更結合安麗本身原有的銷售規模的挹注以及紐崔萊一條

鞭式的供應鏈能力，開創了安麗公司新的利基來源，也讓安麗成為全球保健食品市場中的領導者，引領整個市場的向與風潮。

在此同時，同為傳銷世界中的美商雅芳公司，其原本也是透過人員的直接拜訪銷售女性用品，如保養品及彩妝品等，來創造利潤。其全球性的經營規模底下，雖然受限於企業品牌的定位與選擇(雅芳企業品牌自許為 Beauty company，非保養品品類營收占比不得超過當地分公司整體營收之 15%)，沒有像安麗公司，以併購方式建構全球統一的供應鏈，但也藉由原有的經濟規模及銷售人力，在發展較佳的地區及國家，得以委託經由總部認證許可的供應商協助開發保健食品，再交由原有的雅芳小姐來銷售，也由於企業形象清楚，所以銷售的產品自然也以女性自身美麗的訴求相關，再延伸到女性的家人朋友。這樣的事業機會，對於部分保養品市場遭受專櫃品牌侵蝕的開發中或已開發家市場而言，無非是另一個經濟來源，也影響整個經營的重心移轉。

美商安麗及美商雅芳原本都不是以保健食品開始事業版圖的，但都不約而同的以保健食品來擴展原有的版圖，而借用的力量正是原有事業體一人員直接銷售的力量，在藉力使力的加成之下，加上對新事業版圖的完整的規劃，一步步的往設定的目前前進，才造就今天在保健食品市場的規模。

而味全生技與食益補公司與前兩者迥為相反，味全生技的母企業本就是國內老字號的食品公司，食益補公司的母體也是日本數一數二的食品集團—三得利集團，延續母體企業的強勢版圖及行銷思維，這兩者選擇以實體通路做為行銷的主戰場，將企業在食品市場中對於品牌與通路操作所累積的經驗予以擴大到保健食品市場，雖然保健食品與一般食品在消費者選購的思考模式略有差異，但對品牌與產品價值的抉擇模式卻有相同之處，也因此對於這樣的市場行銷模式也就成為這兩家企業的勝出之處。

由於選擇實體通路的拉力式行銷，所以兩者在產品的選擇都偏向簡單且需求度較普遍，一則由於法令的規範嚴格，不能在功效上做過度的訴求，簡單且需求度大的產品較容易傳遞產品精神，透過大量的行銷宣傳將消費者拉進通路，達到購買的目的。這方面，食益補公司便是徹底貫徹此行銷精神，其主力產品—白蘭氏雞精源自傳統的補品—雞湯，在輔以生物科技將多餘油脂去除後便成為滋補養身的聖品，其功效自然不在話下，因此行銷的重點便全力集中在品牌價

值的傳遞，透過密集的廣告及店內宣傳，將消費者催眠，也將品牌形象深深烙印在消費者心中，成為品類的代表名詞，也是保健食品市場中的常勝軍。

而同以實體通路的為行銷戰場的味全生技，其行銷資源不若食益補公司充裕，因此選擇以專業型的通路為主要經營的市場，其選擇以專業型通路，如藥局、藥妝店等，一方面仍藉由行銷宣傳的力量將消費者拉進通路，另一方也透過此通路中的專業人員力量來推薦產品，結合兩方面力量將產品銷售給消費者，如此的模式下產品便可以稍比食益補公司具難度及話題性，藉此提升產品的利潤空間；但這樣的行銷模式固然可以兼具兩種行銷力量的優勢，但由於參與者眾，如何在眾多商品之中受到青睞，不論是消費者或是專業人員，都是最大的挑戰所在，除了產品力本身，行銷創意更是決勝的關鍵點，好的行銷創意加上產品力，才有機會在勝出。味全生技在專業通路中，依據通路消費客層的特性，佈建不同程度的產品，例如在量販店中店裡銷售四物飲等類的即飲式補品，便是貼近消費者的購買習慣，在藥妝店銷售女性主題的品項，如美容養顏或減重，便是希望透過主力客層的接觸來傳遞品牌價值，最後在專業度最高的藥局或診所，銷售難度較高的保養類產品，如天然紅麴等。味全生技希望透過這種差異化的產品佈建，將共同元素—產品品牌的知名度及價值做一精準的傳遞，而通路內的專業人員，由於有專屬的產品，不必擔心與其他通路做競爭，更加提升推薦的意願，如此精準的結合，才能使味全生技在短短的三年內成為通路保健產品的第三品牌，成功將事業體由虧轉盈。

當然所有的行銷作為最後都必須以績效做為檢驗，在下一章中將針對此四個案的行銷績效做一比較，希望從中找到成功的關鍵要素，作為未來的參考依據。

第六章分析與發現

在第五章中，我們選擇在保健食品市場中利用四種不同行銷模式的代表性企業做一介紹，其所選用的模式各有巧妙不同，本章將透過企業所提供的績效報告來審視其行銷績效，對比所選用的行銷模式，找出他們成功的關鍵點，試著為不同的模式做下績效基準，作為未來從業人員在模式選擇上的參考。

6-1. 行銷模式的選擇緣由

從這四家代表企業的行銷策略介紹中，對於他們選擇在保健市場的行銷模式的理由，大致可以歸納出下列幾點：

1. 母企業的專長領域：保健食品在食品類別中屬於後發型項目，其與社會開發程度及國民收入水準、醫療常識等成正向關係，在開發程度高、收入好及醫療常識高的環境下，較有利於此市場的發展，所以在一般的企業中，特別是有歷史的企業中，保健食品往往都會是該企業主要發展的品類，所賦予的定位都是希望提升企業產品的附加價值、技術縱深及消費者服務的長度，所以在選擇進入此領域時，通常會延用原有企業的事業模式來做為延伸，經營此一市場。例如美商雅芳，本業原在於以人員直接銷售女性保養品及化妝品，當其跨入保健食品市場時，便以女性美容相關訴求來開發產品，切入市場，再透過原有之雅芳小姐銷售團隊來進行產品銷售；味全生技與食益補公司，該母企業皆為食品集團，當選擇進入保健食品市場時，自然選擇較為熟悉的實體通路，選擇拉力式行銷的模式來經營市場，將母體原有的知識做有效的發揮，幫助新事業的快速成長。
2. 銷售產品的難易度：拉力式行銷借重行銷拉力來行銷產品，主要的工具為廣告宣傳，當產品的功能需求較大眾化，例如訴求營養均衡的維他命類產品，較能引起共鳴及促購力；加上法令的限制，若產品的技術層次複雜時，很難利用廣告說清楚時，便很難產生拉力，所以產品普遍化、簡單化較適合拉力式行銷；相反的，若是產品的功效觸及關心度較高的症狀，例如心血管疾病甚至癌症預防、癌症症候群舒緩等，由於法令限制以及產品功能複雜，需要藉由人員詳細解說才能了解，此類的產品就必須選用推力式行

銷模式，或是實體的專業通路來進行行銷。

3. 行銷資源的充足度：推力式及拉力式兩種行銷模式對於資源的運用及依賴性大相逕庭，拉力式行銷主要發揮在實體通路上，其對於不論是大眾媒體或店內媒體的依賴度相當高，此類的資源必須在銷售前先行投資，對於效益的回收不確定性高，對於行銷資源深度不夠之企業，會造成較高的財務壓力，一般也就不太選擇這種行銷模式。相反的，選用推力式行銷的公司，除了產品成本及管理成本外，其餘的行銷資源投資都是先建立在銷售之後，對於其投資回收率較容易掌控，其財務壓力也相對較小，所以也深為一般初入市場或中小企業所選用。
4. 企業對成功時間的忍受度：通常而言，選用實體通路行銷的產品，在其資源配置及通路佈建正確的前提下，較為容易迅速的被大眾接受，其投資回收較快；選用人員行銷模式的產品，由於必須透過螞蟻雄兵的蠶食力量，加上一般而言產品難度較高，在短時間內被了解、接受產品的時間相對就會拉長，企業必須有相當的能耐才能支持度過這段開創時間。

6-2. 不同行銷模式下的績效分析

接下來將利用這四家代表性企業所提供的績效報表將四種行銷模式績效做一比較：

表七、推力式代表企業保健食品行銷績效比較表

(資料來源：本研究，案例企業提供)

	美商安麗			美商雅芳		
	2004	2005	2006	2004	2005	2006
年營收 (NTD, K)	2,923,333	3,069,500	3,131,000	387,013	555,311	628,288
毛利率	75%	75%	75%	70%	67%	67%
廣告費用	1%	1%	1%	1%	1%	1%
促銷費用	35%	35%	35%	32%	32%	32%
研發費用	5%	5%	5%	1%	1%	1%
管理費用	10%	10%	10%	10%	10%	10%
淨利率	24%	24%	24%	26%	23%	23%
品牌滲透率	85%	83%	85%	70%	70%	72%

由此比較表可以看到，在推力式企業中，由於產品的難度、關心度較高，且與實體通路產品的差異度較高，即掌握較高的訂價權，所以呈現的毛利率都較高，特別是多層次傳銷模式，更高達 75%。除此，從兩者的研發費用比率及金額上，更可以看出此差異，安麗的研發費用率及金額都遠遠超過雅芳，也因此其在產品的獨特性更勝一籌，可以得到更好的毛利回饋，讓銷售人員更具信心衝刺，整個事業也得到正向的循環。

在費用項目中，推力式企業多數的資源使用在促銷費用當中，特別是人員的獎金項目，平均都在 30% 以上，而屬於先行投資項目的廣告費用僅佔整體的 1%，由於促銷費用多半是跟隨銷售而發生，屬於事後投資項目，因此企業的風險可以得到有效的控制，只要制度設計得當，企業的財務應當是健全的，也因此此類企業的福利也比一般企業來的優渥，這從這兩家企業的淨利率可以窺知一二。

雖然安麗與雅芳的廣告費用僅占企業營收的 1%，但由於年營收的差異，使得美商安麗顯然有更多的音量可以為自己的事業或產品進行宣傳，幫助傳銷商拓展事業，這也反應在品牌滲透率的績效上，安麗的 85% 顯然勝過雅芳的 70%，

在保健食品事業的競爭中搶得優勢。

表八、拉力式代表企業保健食品行銷績效比較表

(資料來源：本研究，案例企業提供)

	味全生技			馬來西亞商食益補		
	2004	2005	2006	2004	2005	2006
年營收 (NTD, K)	152,645	181,465	262,210	1,476,490	1,493,470	1,693,060
毛利率	54%	48%	49%	70%	70%	70%
廣告費用	20%	11%	11%	15%	15%	15%
促銷費用	20%	20%	17%	20%	20%	20%
研發費用	7%	7%	7%	5%	5%	5%
管理費用	9%	9%	9%	13%	13%	13%
淨利率	-2%	1%	5%	17%	17%	17%
品牌滲透率	14%	15%	15%	95%	96%	96%

從這績效比較表中，我們可以看到在拉力式的企業中，其廣告占比占整體營收的 10% 以上，通路涵蓋面越廣，其所需要的廣告費用就越多，就如食益補公司，其每年所投資的廣告費用就有 2 億元左右，無怪乎其品牌滲透率高達 95% 以上；而味全生技雖然規模不若食益補公司，但也有千萬元以上的投資，正因為投資在廣告的比例較推力式企業高，相反的在推力投資的促銷活動的投資比例上，就相對較推力型行銷低 10% 左右。這部分的促銷費用多用於增加貨架的曝光度與促購力，如通路內的陳列或消費者贈品活動，以確保消費者被廣告拉進通路後，能在貨架前完成最後的採購動作。

由於拉力型企業的產品屬於較簡單且普遍型，其面臨的競爭較為激烈，訂價權低，以致在毛利表現上普遍低於推力型產品，特別是味全生技，由於產品的生產為委外代工，經過中間轉嫁後，導致毛利為四家企業中最低，平均只有 50%；而食益補公司的產品多屬液體狀，其原料成本相對較低，加上規模大以及，塑造高單價品牌形象，以致成本表現不低於推力型產品，也才產生足夠的資源來支撐品牌投資。

在研發費用上，由於兩家企業對於產品力都相當注重，對新產品的開發也著墨頗深，以致研發費用都高於一般業界水準，也因為注重研發，才能奠定在業界及消費者心目中的地位。

拉力型企業多數的投資為先行投資，其投資風險較推力型企業高，若整體計畫的實施上，不能完整的規劃、確實的執行，極有會導致虧損的狀況發生就如同味全生技在 2004 年的淨利表現，所幸策略計畫及時調整，才能及時止血避免擴大；也因為先行投資項目多且大，所以普遍而言，拉力型的企業淨利率都不及推力型企業，從四家企業的財報上便可輕易看出。

綜合上述績效表現的結果，推力式行銷由於訂價權掌控度高，毛利率普遍高於拉力式通路產品，因此儘管在費用相近的狀況下，仍有較佳的淨利表現。而在費用的使用上，由於行銷力量的差異，推力式銷售由於有龐大的銷售部隊，費用的使用則著重在促銷費用，特別是人員獎金上，對品牌的表現則多依賴母品牌的加持；拉力式的銷售則依賴品牌的拉力，對於廣告費用的花費較人員直接銷售模式來的高出許多，而且幾乎以單一品牌來進行推廣，相對在促銷的花費上就低的許多，即使如味全這樣的老牌企業，其推出的新品牌試圖與母企業品牌做相當程度的聯結，但單獨操作的結果，其品牌的滲透率遠低於母企業品牌，需要更多更廣的投資才能逐步提升。

第七章 結論與建議

隨著生活水準的提高、文明病的盛行、預防醫學科技的進步，保健食品將持續蓬勃發展，因此會有越來越多的廠商投入市場的開發，讓整體市場持續的擴大，市場的秩序也會逐步朝向正向發展。在進入市場之前，必須審慎的評估企業本身的優缺點及資源狀況，最重要的是如何將企業原有的優勢予以修正，應用到保健的市場來，另外充分了解市場及消費者的行為模式，並給予尊重，才能順利的進市場，為消費者及企業創造利潤。

7-1. 研究結論

由上述四個案例來看，在計畫進入保健食品市場的時候，對於行銷模式的運用，可以依循下面幾個方向來做選擇：

1. 對產品功效的印證及掌握度：保健食品的消費者，基本上在健康議題都有一定程度的需求，不管是疾病的預防、症狀的減緩或是藥物的輔助療程等目的，對於產品的功效都有相當程度的期待，也是購買此類產品最基本、也最重要的要求；而產品功效的印證及掌握度，自然就成為經營這市場的基本功夫，也是行銷模式選擇的首要條件。
2. 企業資源的充足性：企業資源，包括原有營運模式的延伸性，以及行銷資源的充裕度，也是選擇的必要條件，能否有效地將資源運用到市場，將合適的產品行銷到需要的消費者手上，為雙方創造雙贏的局面。
3. 獲利期待時間：保健食品是少量多樣的市場，不容易靠單一產品所創造的經濟規模來獲利，必須靠多種需求的滿足而累積下來的能量，才能達到獲利的狀況，因此不容易在短時間內立刻回收投資而獲利。

如同四個個案企業所呈現出來的行銷績效，雖然四家企業都呈現不錯的績效，在各銷售模式都居於龍頭地位，但也都因為依循上述的三個方向，才能得到今天的成果。

個案中的安麗公司，其能夠長久獨佔保健食品的龍頭角色，依循的成功原則有下面幾點：

1. 持續發揮企業的核心能力與資源：安麗從創立開始便是透過多層次傳銷的手法，從銷售清潔日用品開始，一直到保健食品，始終堅持運用多層次的方式來進行銷售，讓企業所累積的知識與能力能夠持續的累積與延伸。
2. 長期有規劃的推展：安麗歷經 37 年的時間，才真正建置完成具有本身特色的保健食品供應鏈，從設立自有的農場，提供自用的原料到生產、銷售，一條鞭的供應鏈提供高優質的產品，以符合消費者的需求，無形中築高競爭的障礙，更加鞏固本身在傳銷市場的地位。

同樣的我們也在雅芳公司看到下面的情況：

1. 充分運用企業原有資源：雅芳公司充分運用在女性市場經營一百多年的經驗，以及長期所培養以女性的角度來看待產品的經驗，再加上本身的經濟規模，從外界的廣徵優良商品，透過自有品牌的力量、發揮整體行銷及業務的優勢，將好的產品推薦給消費者，以彌補本身供應鏈的不足。
2. 長期培養新事業：雅芳公司從賣香水開始，到保養品及女性用品，奠定了經營基礎，為培養新的事業能量—保健食品，前後也歷經十多年的時間，從產品的篩選制度建立、品管的確保以及銷售能力的培養，從基礎功夫做起，才能在今天，在原有的品類逐漸衰退之際，由保健食品接棒撐起公司主要的獲利，創造出驚人的能量及口碑，為亞太地區創造出新的成長動能。

這兩家運用推力式行銷的公司都充份發揮企業原有的優勢，並將其發揮到淋漓盡致，為自己在本業外開創出另一個新的市場，甚至超越原有的本業(安麗公司原本主要銷售日用清潔用品，現在保健食品已經超越日用品，成為該公司業績占比最大的品類及主要的利潤來源)。

而從拉力式行銷的個案—味全生技中，我們也看到幾件值得參考的地方：

1. 長期培養新事業：原本味全公司的專長領域雖然不在保健食品上，甚至通路也呈現互補的態勢，但她卻能從草創階段的資源策略錯置，所導致的大幅虧損當中調整過來，重新學習保健食品市場的習性與規則，從產品線到通路布建再到行銷策略的調整，再經過三年的培養，終於轉虧為盈，前後共歷時六年，才開始為公司貢獻較高的毛利。
2. 建立多重產品線，滿足多數人的需求：味全生技運用本身的研發能力，開

發多重的產品線，再依照產品所屬的特性分布到合適的通路中，再共同收在產品品牌上，將企業本身的研發能量做充分的發揮。

至於保健食品拉力式行銷的最代表性企業—食益補公司，除同時也具備上面三家的共同特點外，其對品牌價值的堅持也是他成功的關鍵因素。食益補公司堅持白蘭氏品牌是企業事業的基礎根本，在台灣 30 多年來，該公司始終專注的照顧單一品牌及品類產品，幾乎讓品牌成為品類的代名詞，成功塑造出一個眾所周知、優質有口碑的品牌，在多年的培養，品牌價值快速提升，食益補公司終究進行品牌延伸，將此品牌延伸到與原本事業相互搭配的保健食品領域，將消費者一貫對於品牌的印象，加注到新的產品上，再透過原有的銷售通路及行銷手法，成功的打進新市場，更加鞏固品牌在保健食品市場的地位與資產，成功地為企業注入新的成長動能。

以上四個案例，正好代表保健食品市場，最常被使用的四種行銷模式，其所選擇的方式或有不同，但其背後所用的依據及堅持，正可以作為業界的在經營此市場時常有價值的參考依據。

7-2. 建議

隨著醫療知識的增進及生物科技的日新月異，保健預防的市場，仍會是未來醫學領域重要的發展所在，也會有越來越多的企業投入市場，對整個產業長期而言，更有秩序的成長將是指日可待。在探討保健食品目前常用的四種行銷模式後，我們發現要成功經營保健食品市場，最重要的是企業本身的抉擇，但整體環境中的政府以及消費者也擔負一部份的責任，所以下面，便針對企業、政府及消費者三方面給予個人的建議，希望能有助於台灣保健食品市場往更成熟、更完善的境界邁進。

首先，針對正在市場中奮鬥，或是計劃要進入此市場的企業，個人給予下列幾項建議：

1. 注重產品的功效：消費者購買保健食品，多數要生理性的需求，有功效的產品才能引起回購，企業才有長久穩定的營收。
2. 初期進入市場可選擇合作模式：特別是中小企業，其企業經營初期行銷資源有限、無法短時間投入大量資源，建立品牌及產品知名度，可以選擇自

行經營，或是採取與現有體系合作的方式，以推力式行銷模式來進入市場，用時間及口碑來換取產品成長的空間，待累積到相當的資源後，再投入密集的資源，迅速擴大知名度及占有率。至於多層次與單層次的選擇上，其實並沒有清楚的界限與原則，基本上，若產品難度較低、容易複製者，可以選擇多層次傳銷模式，方便利用組織的力量快速複製；反之，若產品難度較高、不易複製時，則選擇單層次銷售會是較好的選擇。但必須注意的是，在銷售人員的教育訓練上必須持之以恆，以確保銷售人員能夠精準的將產品特點行銷出去。

3. 資源充足，則運用大量的拉力行銷：若產品本身的特點不明顯，或為市場上的跟隨產品，但是企業本身擁有良好的企業形象，行銷資源也算充足，此時可以選擇拉力式的行銷模式，特別是現代化通路，將注意力及購買力集中到品牌上，藉拉力來吸引消費者購買，再透過行銷活動來促成回購；但此時必須注意的是，這類產品由於功效不易彰顯，會直接降低回購的意願，所以產品更新的速度會較前者快，必須有相當迅速及且具市場嗅覺的開發能量，才能支撐企業的利潤來源。
4. 資源不充足、產品也不特殊時，可選擇混合模式：此為市場上多數可見的狀況，即產品本身的特點不明顯，為市場上的跟隨產品，企業本身的資源及知名度也有限，無法靠足夠的拉力吸引消費者，此時則多數的選擇為拉力式行銷中的專業通路，藉由店頭內推力(即專業人員的推薦)以及拉力(即店內產品陳列或輔銷物)，在雙力的合作之下，來達到行銷的目的。由於市場多數的狀況，所以競爭者眾多，如何吸引專業人員的目光來推薦，以及爭取到黃金陳列位吸引消費者注意，便成為選擇此種行銷模式時，另一種重要的課題。加上現代通路逐步發展自有品牌商品，對自有商品的保護更甚於外來商品，導致在這種行銷模式下的廠商，面臨內外夾攻的窘境，這也是選擇這種行銷模式時，所必須思考的關鍵因素。

其次，政府必須提供一個有利於產業發展的環境，這也會關係到整個保健市場的完整性，個人在此也給予下面幾項建議：

1. 加快法令制定及更新速度：目前保健食品市場擴張的速度遠超過法令的建制，許多地方都處於灰色地帶及自由心證，這容易提供不肖業者鑽漏洞的機會，對於整體市場發展會有重大的影響，建議政府能做前瞻性的法令規

範，給予多數業者可以遵循的依據；另外許多不合時宜的限制也應該取消，例如許多國外已開放做為保健食品的食材，國內卻仍以較嚴格的藥品進行管制，增加開發上的困難度。

2. 公平且確實的稽查：目前政府機關的查核制度並未落實執行，一旦發生事情，反倒是合法的廠商受到更多的約束及限制，不守法的廠商很容易規避責任或更換模式、另起爐灶，這對於消費者的信心會有重大影響，也會遏止市場的發展。
3. 加強民眾衛教宣導：台灣在亞洲鄰近幾個國家的衛教知識評比中，是處於相對落後的階段，政府應加強民眾對保健預防知識的加強，讓民眾更加注意日常保健的預防，除了可以強化保健市場的成長動能外，也可以減少不必要的醫療資源浪費，減少目前因為健保所造成的財務黑洞，讓國家有更充裕的財源及健康的人力去從事建設，相信這對整體國家的發展也會產生正向影響。

最後，對於供應鏈最末端，也是最關鍵的角色—消費者，個人也提出幾點建議，做為選購這類商品時的參考：

1. 慎選品牌、勿貪便宜：消費者選購這類商品，著重在功效的有效性，有效的產品必須經過許多驗證，這些過程都需要成本的投入，而這些一定會反映在價格上，價格過低或來路不明的產品，勢必省略這些過程，購買後食用，功效的發揮令人懷疑。所以選擇有品牌、認真經營的產品，除了確保自身食用後的功效外，也是給予正派經營的廠商生存的機會，整個市場才能更健康的發展。
2. 加強自身的保健知識：唯有自身多充實保健知識，才能有足夠的判斷力，選擇符合自己需求的產品，不會盲目購買不必要的產品，既省錢也能達到保健的目的。

本次研究，是將個人對於現有保健食品的行銷模式做一個系統性的整理，由於資料取得不易，以及市場秩序仍在建立當中，難免會有遺漏不周全之處，這仍待後續的研究者持續深入的鑽研，或是提出更符合企業及消費者需求的行銷模式，期許有更多研究者投入這領域的研究，相信那將是萬民之幸，也是本人在這邊做為拋磚引玉的最大期待。

參考文獻

1. 104 人力銀行市調中心(2006)。上班族保健食品消費行為大調查研究報告書。
2. 50 萬直銷商 300 萬消費者眼中的直銷品牌比一比。直銷世紀，171 期。
3. Synovate Ltd., Taiwan Branch(2006)。2006 AVON BRAND TRACKING STUDY。
4. 中華穀類研究所(2009)。保健食品市場調查報告。
5. 王韻惠(2001)。安麗是最多人從事及購買之品牌。東方線上研究報告。
6. 王韻惠(2004)。直銷品牌呈現一大三小。東方線上研究報告。
7. 王韻惠(2001)。健康食品消費者重健康 卻對健康沒把握。東方線上研究報告。
8. 台灣安麗公司官方網站 (<http://www.amway.com.tw>)
9. 台灣食益補公司(2001)。白蘭氏健康一錠事業發展計畫。
10. 台灣食益補公司(2004)。BRANDS Annual Plan。
11. 台灣食益補公司(2005)。BRANDS Annual Plan。
12. 台灣食益補公司(2006)。BRANDS Annual Plan。
13. 台灣食益補官方網站 (<http://www.brands.com.tw>)
14. 台灣雅芳公司(2004)。2004 AVON NM Business plan。
15. 台灣雅芳公司(2005)。2005 AVON NM Business plan。
16. 台灣雅芳公司(2006)。2006 Avon Dealer FGD topline。
17. 台灣雅芳公司(2006)。2006 Dealer Attitude Survey。
18. 台灣雅芳公司(2006)。2006 AVON Health food survey Appendix。
19. 台灣雅芳公司(2006)。2006 AVON NM Business plan。
20. 台灣雅芳官方網站 (<http://www.avon.com.tw>)
21. 尼爾森市調公司(2007)。超市購買健康及美容產品的重要通路。全球消費者線上調查報告。
22. 行政院公平交易委員會(2005)。中華民國 93 年多層次傳銷事業經營概況調查摘要分析。
23. 行政院公平交易委員會(2006)。中華民國 94 年多層次傳銷事業經營概況調查摘要分析。
24. 行政院公平交易委員會(2007)。中華民國 95 年多層次傳銷事業經營概況調查摘要分析。

25. 李文龍(2003)。抓住三千億銀髮商機。知本家出版社。
26. 李錦炯(2003)。獨立型藥局與連鎖藥局經營管理之比較研究。淡江大學 EMBA 碩士論文，新北市。
27. 李采洪。女人獅子心。商業周刊第 834 期。
28. 味全食品工業(2005)。保健食品使用習慣與消費行為研究報告。
29. 味全食品工業(2005)。味全生技三年發展計畫。
30. 味全生技官方網站 (<http://www.wbtc.com.tw>)。
31. 林祐佑(2006)。不容忽視的人員直銷對消費市場的滲透力。東方線上調查報告。
32. 周進榮(2002)。傳銷公司的產品策略與傳銷組織成員之互動關係。國立中山大學企業管理研究所碩士論文，高雄市。
33. 信燕興(2001)。維他命市場大開(上)--剖析民眾購買維他命考慮因素。東方線上研究報告。
34. 時台明(2007)。直銷獎金制度的設計。直銷世紀。
35. 時驊(2006)。安麗直銷極速致富。大利文化出版社。
36. 陳凌雯(2005)。雅芳 young 起來 年輕跟著走。政治大學國際貿易所研究報告，台北市。
37. 陳得發與鄭旭棠(1999)。多層次傳銷組織網的經營管理之研究，中華管理評論 Nov.2, No.1。
38. 彭杏珠。直銷公司知名度、形象大調查。商業周刊第 496 期
39. 張錫淇(2005)。直銷商忠誠度與行為研究。長庚大學企業管理研究所碩士論文，桃園縣。
40. 楊欣怡。倉庫變超市 直銷商變連鎖店。商業周刊第 957 期。
41. 詹宏志(2004)。台灣熟年世代研討。台灣 50~64 歲消費者生活型態行銷研討會，台北市。
42. 蔡耀光(2004)。跨國直銷公司在中國市場轉型經營之研究----以安利與雅芳為例。國立政治大學 EMBA 全球經營與貿易組碩士論文，台北市。
43. 劉育蘋(2005)。AVON 的不老傳說。政治大學企研所研究報告，台北市。
44. 衛生署食品衛生處(2001)。美容保健食品廣告認知調查。
45. 營養食品火熱 直銷業競逐。民國 95 年 5 月 30 日。自由時報
46. 應肅正、楊嘉嫻、林孟勳(2007)。電子商務潮流中多層次傳銷產業之變革。