

國立政治大學商學院
經營管理碩士學程高階經營班
碩士論文

潛銷行為研究
——以台灣地區藥局UTC產品為例

指導教授：陳建維 博士

研究生：黃勝利 撰

中華民國 101 年 6 月 11 日



國立政治大學商學院經營管理碩士學程

黃勝利 所撰寫之碩士學位論文

論文題目：

潛銷行為研究-以台灣地區藥局 UTC 產品為例

業經本委員會審議通過

論文考試委員會委員

鄭鴻章

鍾以華

陳建宏

指導教授

陳建宏

執行長

李延平

商學院院長

莊揆

中華民國一〇一年六月十一日



致謝詞

大學畢業二十年後進入政大校園再度成為學生，兩年期間，不但要利用假日及晚上，投入很多的精神及時間上課，另外還有課程分組討論及各式各樣的系組活動，也佔據了大多數陪伴家人及休息的時間。完成碩士論文及密集學習的課程後，現在回想起來，這段經歷不但值得，而且會在人生歷程中留下一個美好的回憶。兩年的時間，經歷師長及同學們不同觀念的衝擊及不同行業的資訊交流，這段歷程最重要的收穫是終生學習的概念。過程中最感謝的是老婆無私無悔的支持及付出，也感謝兒子的激勵，才讓我有足夠的動力堅持下去。

重新進入校園，第一次活動分組就遇到了互相支持及監督的好同學及好朋友—志民、中彪、奕良，雖然我們的毛澤東傳沒有獲選在領導與團隊課程中演出，可是四人幫的情誼永在，感謝您們在兩年學習過程中的包容及付出，尤其是資優生的志民，寫了這麼多的小組報告作業，相信您一定比我們累積了更多的知識與感觸。

撰寫碩士論文的過程只有一個感想，辛苦而且值得，主要要感謝指導教授—陳建維博士的嚴格指導及畫龍點睛的建議，尤其是宏觀的架構概念及系統格式，讓論文最後可以完整、而且理論邏輯清楚的呈現，也感謝鄭鴻章博士及台大練乃華博士在口試中的寶貴意見及修正建議。

最後，謹以此論文，獻給所有曾經教導過我的老師及兩年來一起努力的老同學，感謝大家的支持及照顧。



摘要

台灣製藥生技產業，長期面臨市場規模太小，全民健保藥價調降，以及國際大廠的競爭壓力。本研究以供應商對藥局零售商(B to B)的角度深入探討製藥生技產業外在環境及供應商內部條件，分析藥局潛銷行為與相關文獻理論關係，並以現代化藥局中佔營業額比例最高的嬰幼兒營養品市場為例，分析藥局潛銷行為特性及市場運作模式。

本研究歸納出潛銷行為的八項特性，分別為特有性、客製化商品、通路導向、人員銷售、高毛利率、長期關係、市場規模小、商品流動管理。這八項特性符合文獻中行銷組合(4Ps)、S T P、關係行銷、競爭行為等相關理論根據。

本研究提出台灣製藥生技產業的W型雙微笑曲線模型，作為產業發展的方向，建議避開新藥研發及代工生產等高風險及低附加價值的曲線底部，以曲隔及利基發展品牌，以及與通路結合。台灣藥局潛銷行為符合中小型供應商作為發展利基及區隔市場的重要策略方向。經由產業環境分析，保健食品及化妝品是台灣醫藥生技產業目前最大也是未來最具潛力的次產業。

本研究結論顯示，最佳的藥局潛銷模式，必須符合行銷組合(4Ps)、PUSH & PULL 策略、品牌策略、顧客關係管理及研發創新五大項策略組合，配合改善潛銷基本結構、流貨競價及網路銷售，以及市場競爭問題。本研究也發現，成功的潛銷行為最後會產生『策略轉換點』而面臨挑戰，潛銷行為應該要維持一定規模的市場，以保持區隔及利基的優勢。

關鍵詞：潛銷行為、UTC、藥局、行銷、利基



目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	4
第二章 文獻探討	5
第一節 行銷管理學理	5
第二節 關係行銷理論	14
第三節 競爭行為	21
第四節 藥品行銷管理	32
第三章 研究方法	53
第一節 研究架構	53
第二節 研究設計	55
第三節 研究流程	59
第四章 台灣製藥生技產業概況	63
第一節 產業現況	63
第二節 台灣製藥生技產業未來發展	88
第五章 個案公司研究與分析	109
第一節 A公司	109
第二節 B公司	123
第三節 C公司	136
第四節 潛銷行為理論與實務交叉分析	150
第六章 結論與建議	171
第一節 研究結論	171
第二節 研究限制	182

第三節 研究發現與建議.....182



圖次

圖二-1	關係行銷模式	14
圖二-2	150-20 法則	15
圖二-3	顧客關係管理的五大項任務	16
圖二-4	市場區隔與利基市場	23
圖二-5	傳統書店與網路書店的銷售分佈曲線	25
圖二-6	傳統實體商店的 Power law 曲線	26
圖二-7	競爭性優勢的一般性基礎	30
圖二-8	Porter 的競爭策略選擇	31
圖二-9	Ansof 產品/市場擴張矩陣	33
圖二-10	藥品行銷策略矩陣	43
圖二-11	藥局潛銷行為與相關文獻整理	46
圖二-12	文獻探討與藥局潛銷行為關係	47
圖三-1	研究架構	54
圖三-2	分析架構	54
圖三-3	個案研究的方法	55
圖三-4	研究流程	60
圖四-1	美國 F D A 新藥上市流程	65
圖四-2	2010 年全球營養產業市場規模	68
圖四-3	2010 年全球各類化妝品市場規模及成長性	71
圖四-4	2010 年全球藥品市場地區分佈	72
圖四-5	2003~2011 年全球藥品市場成長趨勢	73
圖四-6	2002~2010 年台灣藥品市場規模與成長趨勢	73
圖四-7	台灣製藥產業鑽石理論模型	75

圖四-8	2005~2014 年全球生技產業市場規模及成長性	76
圖四-9	2009 年全球各類生技產品之市場分析	77
圖四-10	2011 年我國生技產業各領域廠商家數分布	78
圖四-11	2010 年我國生技產業各領域產值分布	79
圖四-12	84~98 年度台灣醫療機構家數統計	83
圖四-13	台灣藥品銷售供應鏈	85
圖四-14	1997~2010 年台灣藥局家數統計	87
圖四-15	價值鏈微笑曲線	92
圖四-16	台灣製藥生技產業 W 型雙微笑曲線	93
圖四-17	2000-2009 年 FDA 許可上市新藥數量	94
圖四-18	2008 年台灣 OTC 保健市場主要產品分類與產值比重	102
圖四-19	2008-2013 年台灣 OTC 保健市場規模及成長率	103
圖五-1	A 公司 2006~2010 年度營收及淨益	109
圖五-2	A 公司 2010 年營業比重	111
圖五-3	B 公司 2006~2010 年度營收及淨益	124
圖五-4	B 公司 2010 年營業比重	125
圖五-5	C 公司 2006~2010 年度營收及淨益	136
圖五-6	C 公司 2010 年度營業比重	138
圖五-7	3D 顧客管理模式	157
圖五-8	潛銷行為分類	158
圖五-9	普銷與潛銷策略差異及競爭優勢	160
圖五-10	潛銷行為競爭優勢的一般性基礎	161
圖五-11	潛銷行為長尾曲線	163
圖五-12	U T C 產品網路銷售影響面向分析	165
圖五-13	普銷策略群與潛銷策略群的進入障礙	167
圖五-14	台灣藥局嬰幼兒營養品產品數量及價格結構	168

圖五-15 普銷與潛銷策略彈性及反應速度分析.....169

圖六-1 外部環境對於潛銷行為的影響程度171

圖六-2 內部條件對於潛銷行為的影響程度172

圖六-3 潛銷 vs. 普銷策略轉換點184

圖六-4 台灣 1996~2010 年結婚對數及新生兒數統計188





表次

表二-1	藥局潛銷行為特性分析	45
表二-2	藥局普銷與潛銷理論差異分析	51
表三-1	質性研究與量化研究方法的比較	56
表三-2	個案公司分析	57
表三-3	資料收集方式	61
表四-1	台灣藥品產業分類	64
表四-2	全球對生物技術的定義	66
表四-3	2010 年全球營養產業各項產品之成長率	68
表四-4	我國食品生技產業廠商結構	69
表四-5	台灣製藥產業重要指標	73
表四-6	台灣製藥產業優劣勢分析	74
表四-7	台灣生技產業重要指標	77
表四-8	台灣全民健保藥價相關法規	80
表四-9	台灣生技製藥產業供應鏈	85
表四-10	台灣製藥業下游整合案例	89
表四-11	2010 年台灣資本市場生技相關公司營收	90
表四-12	台灣製藥業通路合作案例	91
表四-13	台灣生技產業關於開發新藥觀點	94
表四-14	研發型製藥產業動態	96
表四-15	代工型製藥產業動態	97
表四-16	2003-2008 年 OTC 保健產品市場銷售通路比重	101
表四-17	2008 年 OTC 保健市場前 11 大領導廠商	102
表四-18	2011 年獲得健康食品許可證產品表	105

表四-19 台灣地區人口結構一覽表.....	107
表五-1 A公司2010年商品項目.....	109
表五-2 A公司2010年度營業比重.....	110
表五-3 A公司2010年研發費用及比例.....	111
表五-4 A公司潛銷行為分析.....	122
表五-5 B公司2010年商品項目.....	124
表五-6 B公司2010年度營業比重.....	125
表五-7 B公司2010年度研發費用及比例.....	125
表五-8 B公司潛銷行為分析.....	134
表五-9 C公司2010年商品項目.....	136
表五-10 C公司2010年度營收比重.....	137
表五-11 C公司2010年度研發費用及比例.....	138
表五-12 C公司潛銷行為分析.....	149
表五-13 潛銷行為價值主張.....	153
表五-14 公平交易法第三章第十八條條文內容.....	164
表六-1 成功的藥局潛銷模式.....	178

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

台灣製藥產業從日據時期開始起步，經過幾十年來的發展，始終因為市場規模、政策法規及研發創新的限制，無法創造出類似電子、紡織等產業的經濟奇蹟。製藥產業發展與其它產業軌跡類似，需要持續累積研發創新的能量，開發更先進的產品或技術，長期累積造成大者恆大的優勢。全球製藥產業的專利權保護法規，更是促使國際大廠努力投入研發，創造全球品牌，掌握全球行銷的優勢。相對於市場規模較小的台灣，無法培養出大公司的規模，尤其台灣中小企業眾多，習慣於單打獨鬥，台灣製藥產業更是以家族傳承為主要的經營模式，生產藥品幾乎是以學名藥為主，依靠生產技術仿製專利權到期的新藥，而不是自行研發創新，利潤微薄且發展機會少。

全民健保實施對於台灣傳統的製藥產業產生非常大的衝擊，國內將近七成的藥品市場由全民健康保險局所控制。健保局為了縮減健保虧損、維持健保運作，無法從強勢的集團型醫院刪減預算，只能從弱勢的藥廠下手，逐年降低採購藥價，尤其是國內藥廠主力的處方學名藥，降價幅度最大，造成國內藥廠面臨生存危機。為了跳脫全民健保藥價的惡性循環，也因應新興生技產業的發展，傳統藥廠紛紛成立新的生技公司，希望能跟上全球生技產業發展趨勢。這一波新興的生技產業流行浪潮，傳統的製藥產業投入生技產業，仍然以製造為主要思考方向，延續傳統生產技術，開發不同領域產品。強調研發創新的新興生技公司則重視新型態商品的研發創新，強調專利技術與利基產品。

台灣製藥生技產業面臨全新的挑戰與機會，除了全民健保愈來愈嚴苛的條件、跨國藥廠快速搶佔市場等威脅外，也有全球新興生技產業快速起飛、後E C

FA時代的大陸市場等機會，如何擺脫威脅、掌握商機，本研究希望針對台灣中小型的製藥生技企業，提供不同的思考方向。

台灣傳統以醫院、診所及藥局(房)為藥品的唯一銷售管道，處方調劑藥品的銷售，以專業人員處方為主，對於品牌經營不重視、忽略OTC(Over The Counter)產品市場，雖然有少數國內藥廠成功建立地區品牌，但是，大部份的OTC市場仍然由具有行銷優勢的國際品牌所掌握。短期及中期來看，台灣處方調劑藥品市場主導權掌握在醫療院所及健保局，傳統製藥廠無法擺脫調劑藥品的發展瓶頸，能夠順利轉型的大多為國際藥廠的委託製造廠或臨床試驗的代工廠，仍然處於低附加價值的供應鏈底端。如何擺脫市場困境，邁向利基市場？OTC市場是一個值得思考的發展方向。OTC產品屬於消費性產品，不需經由醫藥人員，可以直接在藥局購買，跟其它消費性產品一樣，強調行銷策略及品牌經營，傳統的藥廠如何在這個領域經營，並擁有獨特的競爭力，加強行銷概念及建立品牌是不二法門。

建立品牌及正確的行銷策略是台灣醫藥生技產業發展的重要關鍵，以台灣製藥產業長期研發資源不足及市場規模太小的現狀來看，除了加速投入資源，研發區隔及利基產品外，現有製藥生技廠商，如何在有限的資源下建立品牌，前進大陸市場，強調OTC產品的行銷及建立品牌是研發創新外最重要的成功關鍵，正確的OTC行銷策略可以創造高毛利，建立品牌優勢。

OTC市場除了藥品外，新興生技產業可以提供更多的內容，如保健食品、化妝品、營養品、醫療服務等，市場產值比OTC藥品更大，符合高齡化社會及預防保健等未來發展趨勢。藥局是OTC產品的主要銷售通路，轉型後的台灣現代化藥局挾著大坪數的店面、多樣化的商品、專業的醫藥知識、政府的特許執照，在醫藥生技市場享有最佳的通路優勢，重視行銷的醫藥生技廠商及OTC產品可以在藥局找到更好的發揮機會。

製造走向銷售，產品走向品牌，大眾行銷走向利基行銷，這是全球行銷的趨勢，也是創造高附加價值的最佳途徑，傳統製藥產業除了研發技術創新外，行銷

與品牌變成一個提高價值、創造更大利潤與持續發展的重要方向。台灣中小型企業如何由資源缺乏的小企業逐漸發展成為中大型企業？如何由生產製造發展自有品牌？在傳統的低利潤代工中發展出台灣自有的特色品牌，進而跨入大陸及全球市場，創造高附加價值的品牌及創新生技產品，是值得深入探討的重要課題。

基於台灣製藥生技產業現狀、挑戰與機會，本研究提出台灣藥局特殊的潛銷行為，可以作為台灣中小型製藥生技廠商未來發展的參考選項。

台灣製藥生技產業仍然以中小企業為主，如何提高競爭力、創造品牌，可以思考從區隔市場作起，尤其是通路區隔，藥局是醫藥生技產業的利基通路，競爭也相對激烈。如何在競爭激烈的藥局市場區隔次市場，可以從O T C產品的小眾品牌開始作起，逐漸提升產品能見度，發展更多利基市場，擴大影響力，最後成為知名品牌或大眾品牌。

O T C屬於大眾市場，競爭激烈，台灣中小企業如何區隔大眾市場？台灣藥局盛行的潛銷行為，可以提供傳統製藥產業創造品牌及行銷O T C產品的平台。台灣藥局的潛銷行為從五十年代開始盛行，初期以電視台或電台廣告藥品地區指定店為主，發展到現在，已經成為多數產品都可以運用的銷售行為，包含藥品、保健食品、化妝品、醫療材料等，製藥生技產品是主力。針對藥局潛銷行為開發的O T C產品；本研究稱之為U T C(Under The Counter)產品，種類眾多，歷經數十年不斷變化，成功開創藥局市場銷售及獲利率，也幫助藥局轉型，不但滿足藥局高利潤及低競爭的產品需求，也協助相關企業發展利基產品及服務。傳統藥局轉型為開架式大型現代化藥粧店後，成功發展出佔有整體市場80%產值的嬰幼兒營養品市場，眾多U T C產品為主的藥局市場，蠶食國際品牌的市場佔有率，迫使大眾行銷的知名品牌，在台灣採取全球唯一的因地制宜的潛銷行為，開發地區性副品牌，只在少數指定藥局販售，雖然違背國際品牌全球統一行銷策略，但是，也成功維持市場佔有率。這種情況，代表台灣藥局潛銷行為，已經建立起獨特且成功的經營模式。台灣製藥生技產業如何運用及掌握藥局這種特殊潛

銷行為，建立品牌，開發利基市場，是本研究要探討的課題。

台灣藥局潛銷行為也創造了全球獨創的產品及市場，以嬰兒奶粉為例，傳統上嬰兒奶粉指的是一歲以內的嬰兒配方食品，有全球統一的管理規範。台灣經由潛銷行為供應商與藥局零售商共同配合，開發出全球獨特區隔，將國際標準的嬰兒奶粉分為六個月以內及六個月以上至一歲兩種產品線，並且促使衛生署訂定台灣特別標準，這種產品區隔及標準也被大陸引用，成為正式國家標準。

潛銷行為理論雖然散見在文獻中，如區隔、利基、行銷組合(4Ps)、80/20法則、顧客關係管理、微行銷等，尚無專文完整討論藥局潛銷行為，為使醫藥生技產業能更瞭解藥局潛銷行為，並能幫助企業經營藥局通路、發展品牌及提高產品附加價值，本研究針對台灣藥局潛銷行為，藉由整合分析相關文獻，瞭解產業及市場狀況，理論與實務交叉分析探討台灣藥局潛銷行為，並且以現代化藥局佔營業額比例最高的UTC產品--嬰幼兒營養品為例，深入探討。

第二節 研究目的

藥局潛銷行為，提供醫藥生技相關廠商創新產品、發展品牌及尋找利基市場最佳的舞台，為使潛銷行為更能發揮功能，本研究經由文獻的探討、醫藥生技產業的環境和企業的內在條件等多方面資料收集及分析，配合個案訪談，期望瞭解影響潛銷行為的外部環境及內在條件，並且提出最佳藥局潛銷模式。

本研究的具體目的：

1. 瞭解潛銷行為的理論基礎，理論與實務的交叉驗證。
2. 瞭解醫藥生技產業的現況與未來發展建議。
3. 瞭解潛銷行為供應商的內在條件及問題建議。
4. 提供最佳藥局潛銷模式。

第二章 文獻探討

第一節 行銷管理(marketing management)學理

一、 目標市場、市場定位與區隔(STP process)

依照 Kotler(2004)行銷管理的概念，目標市場、市場定位與區隔，是行銷的核心概念之一，有了 STP 後，其它如提供物與品牌、價值與滿意、行銷通路、競爭等行銷概念才能有所依據。所有的行銷活動都起始於確定目標市場與目標客戶，因為行銷人員無法滿足市場上的每一位顧客，所以必須將市場加以區分，再依據不同的市場區隔與目標客戶，執行行銷管理的任務，以下是行銷管理任務中關於目標市場與目標客戶的說明。

1. 顧客連結：行銷活動為所選擇的目標市場創造最佳的價值，同時與顧客發展強勢、可獲利的與長期的關係。行銷活動不會向所有的顧客採取行銷活動，它必須將市場區隔為幾種主要的市場，評估每一個區隔，然後將目標鎖定在公司最有能力經營的市場區隔。
2. 傳送價值：行銷活動將產品與服務的價值準確地傳送到目標市場。通路活動包括使產品能夠讓目標顧客購買到的各種活動。
3. 價值溝通：行銷活動必須將產品與服務的價值與目標市場溝通。

所以，行銷人員要隨時注意幾個主要的議題，其中概念與目標、定位與區隔有重要關係的項目如下：

1. 公司細分市場，挑選出最佳區塊，並在每一市場區隔發展出強勢定位。
2. 鎖定客戶的需要、認知、喜好以及行為，並給予企業利益關係人(stakeholders)足夠的動機來服務、滿足客戶。
3. 將利益關係人視為夥伴並給與豐富的報酬。
4. 公司藉由最具有成本效益的溝通及促銷工具建立強勢品牌。

相較於大量生產、大量配銷、及大量促銷產品給所有費者的大眾行銷(mass marketing)，企業可以鎖定擁有最大商業機會的市場區隔(Segmentation)，這個被選定的市場就稱之為目標市場(Target market)，企業必須發展相對的市場提供物(market offering)，這些提供物被定位(Position)在可提供目標客戶一些核心利益的商品或服務。

Kotler 指出所有的行銷策略都建立在 STP 上一區隔市場(segmentation)、鎖定目標市場(targeting)和定位(positioning)。企業在市場上發現不同的需求和群體，針對那些可以用較好的方式去滿足的需求和群體，定位其提供物，以便於目標市場能夠認知公司具有特色的提供物和形象。定位的結果就是成功地創造出以顧客為中心的價值主張。

(一) 區隔(segmentation)

市場區隔(market segmentation)最早由 Smith(1956)所提出，Smith 認為市場區隔包含將一個異質性的市場視為很多個同質性的市場，為了回應不同的喜好，滿足消費者對於不同需求更精確的滿意而產生的。Smith 也把區隔的使用當成一個很重要的聚焦組織資源的工具。Myers(1996)認為對於企業和不同型態的組織，行銷專業貢獻最重要的策略概念是市場區隔。

Conant et al.(1990)提出，市場區隔也可以創造競爭優勢。Wind et al.(1978)認為運用市場區隔也有其它的優勢，可以達到更加瞭解顧客需求和決策標準的目的。Mcdonald et al.(1995)則提出組織使用市場區隔來加強顧客知識，以使得企業提供的商品可以符合顧客的要求。Minhas et, al.(1996)認為區隔市場的技巧，對於挑戰現有市場領導者的競爭者，也顯現利潤的機會和”策略窗口(Strategic windows)” (Abell 1978)。

Doyle(2002)認為區隔是行銷策略的核心，因為不同的顧客群意味著對不同行銷組合的需求。對於市場區隔，顧客需求是基本的標準，有同質性需求的顧客傾向去回應一個特別的市場策略。Doyle 也針對如何作市場區隔提出一個 I T O

策略(Input-Throughput-Output Strategy)，行銷人員可以利用市場研究去調查市場上顧客的需求，所得的資料可以使用於分析不同的需求，不同的需求可以連接到顧客的特性。

Dolye 也針對市場區隔的四個主要的分類提出討論：

1. 地理性(Geographic)
2. 人口統計(Demographic)
3. 心理學(psychographic)
4. 行為分析(Behavioural)

以上的四個市場區隔長久使用於消費者的區隔，但是，針對組織的或事業的市場區隔還需要更多的變數，實際的市場區隔也不會只使用單一變數。Bonoma et al(1983)針對組織的市場區隔使用以下的變數：

1. 地理性(Geographic)
2. 執行的變數(Operating variables)
3. 採購方式(Purchasing approaches)
4. 情境因素(Situational factors)
5. 人格特質(Personal characteristics)

對於市場區隔的操作方式，也有學者提出不同意見，尤其是針對如 Doyle 所提出 I T O 策略中市場調查所提供的資訊，Baker(2007)引用 Brown 在哈佛商業評論的意見，「事實上，顧客不知道他們所想要的，他們從來不知道」，挑戰區隔操作的刻板印象，並且採取一個更激烈的立場，建議組織不要研究顧客需求。

Assael(1995)認為如何解決市場區隔方法的不利因素，可以使用利益區隔(benefit segmentation)，一種行為分析區隔的形式。利益區隔的支持者爭論人們尋求的利益，是形成購買的基本組成原因，因此形成這個市場區隔的正確基礎。Kotler 也認為利益區隔是一種區隔的”強而有力的形式”。

Doyle(2002)也認為市場區隔的概念認為消費者差異不只是因為他們所付出的價格，也是他們期望從產品(或服務)所獲得廣泛的利益，和產品傳遞的方式。

Kotler et al.,(1999)認為區隔包含三個步驟：

1. 區隔市場：將一個市場區分為不同購買者團體，這些團體要求不同的產品和（或）行銷組合。
2. 鎖定目標市場：評估每一個市場的吸引力和鎖定一個或多個市場區隔。
3. 場定位：為產品發展一個具有競爭力的定位，以及適當的行銷組合。

Kotler 也提到位於產業第二、第三或以後的公司，可以採取一般性的攻擊策略，分別是正面、側翼、圍堵、迂迴及遊擊五種。其中側翼攻擊可採用兩項策略構面—地理性與區隔性。側翼策略代表的是確認市場區隔的轉換，市場區隔轉換乃源自於發現市場的空隙，然後積極填補此一空隙，以及將之發展成強健的市場區隔。

(二) 目標市場(target markets)

Kotler et al.(1994)指出，區隔可以確定目標(segmenting allows for targeting)確定目標可以使得產品、服務、促銷、活動直接達到特定的群體。如果產品可以配合特定群體作差異化，產品的高品質會要求較高的價格，以較少的廣告可以產生更多的重覆購買，因此降低成本和提高利潤。Barnard et al.(1997)認為一個公司可以擁有自己忠誠的顧客，這些忠誠的顧客數量少，可是銷售量大，並且更有成本效益去達成。

McDonald(1995)認為目標行銷，對於所有組織執行行銷和策略計劃來說，是關鍵的決策領域。Dibb et al.(1996)也認為目標行銷也是市場區隔的過程之一，區隔將具有相似需求和購買行為的顧客集合成為一群。

根據 Kotler 所提市場區隔基本程序的三個步驟，決定區隔、目標和定位。其中目標包含確認集中行銷資源的區隔，為了確認區隔，行銷人員必須要選擇與目標市場相關的吸引力項目。根據這個觀點，Hallberg(1995)也指出，不是所有的顧客都一樣，80/20 法則(Pareto principle)主張的，20%(或實際的比例)的客戶是未來唯一可以維持品牌利潤在水準以上的群體，企業需要針對高利潤的顧

客設計忠誠的計劃來建立品牌忠誠度。Hallberg 也提到，目標行銷就是，定義誰是我們想要去吸引的顧客，並且努力的去確保這些顧客是忠誠的、高利潤的。另外，定義誰是我們不想要去吸引的顧客。忠誠重度使用者貢獻的品牌利潤大於平均值。困難的是發現這些群顧客並且保持他們的忠誠度。

根據 Doyle (1995)的觀點，評估市場吸引力對於未來行銷的重要性，強化了選擇目標市場策略的重要性。至於目標市場的選擇和目標市場吸引力的決定，必須參考環境因素、競爭條件、和充足的資源。Cooper(1993)認為一個具有吸引力的市場，競爭較小，有成長潛力，少數玩家和有未被現有產品滿足的顧客基礎。

Dibb(1995)評估具有吸引力的區隔，也就是所謂目標市場的選擇，問題集中在如市場成長潛力、競爭的層級和結構、顧客需求的本質、公司專業相關和進入障礙。cdonald et al. (1995)則指出三個具有吸引力因素的項目，成長率、易進入和利潤潛力。Abratt(1993)提出關鍵標準是接近購買者的能力、競爭位置、市場規模、期望市場成長、市場符合組織目標及資源。

Woo(2005)指出，目標顧客是顧客關係管理(CRM)中最重要元素，關鍵在於，在大量潛在客戶中發現少數的好顧客，並且留住他們。不同的學者提出不同的模型和操作工具以找出好顧客，像是回歸模型(regression modeling)、人工神經網絡(artificial neural networks)和數學模型(mathematical model)。

Elsner et al.(2004)認為目標顧客有潛力提升到另一個層級，對於目標行銷而言，可以建立一個多層的顧客目標模型。

現有關於目標的研究，比較多是目標消費者的研究，至於目標產業行銷(industrial marketing)，也就是 B to B(business to business)則較少接觸。Brown et al.(2003)指出，產業的顧客，有較複雜的購買決定單位和過程，並且隱瞞重要資訊，例如購買模式、決策風格和關鍵決定者，這些不明的資訊通常會被忽略或以常數和平均值代替，或是從回歸分析來推論估計。

Cahill(1997)指出，為什麼目標行銷這麼重要，有兩個主要的原因，一是強迫公司策略聚焦，強迫公司朝向實際的方法對待顧客和提供的產品／服務，並且

在顧客／產品之間決定最佳組合。二是強迫策略聚焦在公司，這種策略聚焦從外面的顧客和市場開始，而不是從公司內部。總之，目標行銷需要使用行銷概念，當成公司策略行銷計劃的一部份

對於目標行銷來說，持續有一個爭論的焦點，就是，非目標的顧客，如何看待品牌及廣告，非目標顧客是否會產生負面的影響。Freeman(1992)提到，聚焦區隔的方式，唯一的缺點是，廣告聚焦的事業明顯是強勢的，沒有被聚焦的事業則明顯是弱勢的。

(三) 市場定位(positioning)

Sekhar(1989)認為，定位(positioning)似乎是在1960~1970年代早期，由市場區隔、目標和市場結構改變引申而來。Rise et al. (1986)則讓定位這個名詞變得流行，他們認為定位開始於產品，包括一個商品、一種服務、一個公司、一個機構或是一個人等。Rise et al. 也提出論證，定位不僅是指產品或服務，而是要達到消費者期待的心。定位概念轉移了行銷重點，從強調產品到強調消費者的心。這種行銷重點的轉移，爭論的重心在溝通／廣告兩種定位的要素。

這個理論也被Kotler所採用，Kotler(2000)定義定位為「定位是一種公司提供的和形象的設計活動，以佔據目標市場的心中不同的地方。」依照Kotler對於區隔行銷基本程序中三個步驟，Dibb et al.(1997)指出最後一個步驟，定位最重的是行銷組合方案（產品、價格、推廣、配銷、和人／服務），這個方案會反映所提供產品的主張，並且形塑顧客對於所提供產品本質的感覺。

在不同的文獻中，定位以各種不同的字呈現，像Positioning、Position、Product Positioning和Market positioning，對於定位的定義也尚未明確。Arnott(1992)則認為，不同的定義及用語只是同樣一個硬幣的不同面向，定位是謹慎思考、主動和反覆定義的過程，修正和監督銷售物件給顧客的感覺。Arnott也認為定位是關注於企圖在市場競爭中修正銷售物件有形的特質和無形的知覺。Arnott對於定位的定義普遍被認為是可以接受，以概念、策略和執行為本

質。

現有文獻對於定位的研究，比較多是關於廣告及市場分析技術。定位應該是瞭解消費者的心。對於此，Dillon et al.(1986)認為，定位（再定位）策略可以描繪為企圖推動一個品牌到知覺地圖中的一個特別的位置。Alden et al.(1999)認為源自於定位活動的產品／服務／品牌廣告，最終的目標，是關注於評估期望定位的達成階段，更甚於商品在市場位置的有效性。Bingham et al.(1995)認為定位對於行銷來說，在一般的區隔—目標—定位架構有一個穩固的位置。Hunt et al.(1998)則認為定位在產品和策略都是一個基本的要素。

有兩種正式的定位模型，一種是由Park et al.(1986)所提出的，「品牌概念形象管理」，另一種是由Hooley et al.(1993)所提出的「一般定位模型」。

相關文獻討論到實體的商品或無形的服務在定位上有無區別，Assael(1985)認為定位服務比定位產品困難，因為需求的溝通模糊和無形的利益。Darley and Smith(1993)也認為，關於定位，就算有同樣的重要性和價值，有形的商品比較無形的服務，能夠提供更有利的顧客知覺。

關於無形的服務與有形的商定定位差異，學者也有不同的意見，Bitner(1997)認為，雖然實體商品和服務有本質上的差異，但是，也有部份相同，因此，沒有令人信服的理由去對於服務採取不同的定位策略。Bitner也認為，相較於服務提供的複雜性和多樣性，如果定位決定被採納，同樣的競爭策略可以被採用。

針對零售商的定位，Crawford et al.(2002)所作「消費者關聯(consumer relevancy)」模型研究指出，成功的零售商通常在商業交易的各種觀點中掌握其中一種因素，其中包含誠實的價格、穩定的商品、方便的進出、獨特的經驗和信任的服務。零售商可以選擇這些元素成為有競爭優勢的定位點。Ander et al.(2005)的研究也顯示，成功的零售商通常在五個因素中的一個因素有極佳的表現，這五個因素為：多樣性、低價格、流行時尚、方便的服務和消費過程，至於其它因素的表現只要產業平均水準就可以。

二、 行銷組合(marketing mix)

依 Kotler(1994)對於行銷組合的定義：企業為了達成行銷的目標，用以控制目標市場各項變數的一套策略組合工具。McCarthy(1978)提出行銷組合由 4 個要素組成，包括 Product、Price、Place、Promotion。後來又有不同的學者，包含 Kotler(1994)、Hershey(2005)、Newcomb(2007)、Lipner(2007)等，又將 Personal selling 及 Public relations 兩個要素加入。Kotler 認為行銷組合決策必須能夠影響交易通路與最終消費者。

三、 行銷通路 (Marketing Channel)

通路的定義：「行銷通路的定義是提供充足的產品給顧客或產業使用者的所有必要功能的獨立組織。」Rosenbloom(1987), Stern et al. (1992)

Glynn(2004)認為 Manufacturers 和 Resellers 傾向減少無效率的垂直整合關係，Manufacturers 不想進入通路，Resellers 不想生產製造，因此，企業經由關係管理創造競爭優勢。Rapel, Murray(1996)提出，以前，製造商經由零售商銷售給消費者，今天，供應商與零售商一起合作銷售給消費者。

四、 人員銷售(Personal selling)

Keller(2003)認為人員銷售(Personal selling)主要的優勢是它可以傳遞詳盡的、客製化的訊息；並從顧客身上得到回饋，以完成銷售。行銷執行者可辨識潛在顧客，使顧客親自涉入，因而提升品牌的銷售。人員銷售對於售後處理顧客問題，及確保顧客滿意相當有利。

Brooksbank(1995)針對人員銷售過程提出一個新的顧客導向的模型：微行銷行動 (micromarketing in action)。Brooksbank 解釋行銷策略人員在策略或宏觀的層次上，企圖在企業和市場環境兩者之間取得最適化搭配，而在戰術或微觀的層次上，銷售人員的角色是去完成這個搭配的步驟，在銷售上企圖去滿足每一

個個別顧客不同的購買需求。

Powers et al. (1992)認為，人員銷售(personal selling)計劃在許多醫院變成推廣組合的一個關鍵因素。人員銷售計劃逐漸成為許多醫院推銷組合的關鍵因素。採用人員銷售代表一個比廣告更大的組織承諾來加強行銷。Sridhar et al. (2004)認為藥廠 Direct-to-consumer 廣告和 Detailing(銷售人員的力量)對於需求產生綜合的影響。Detailing 提高價格彈性，Detailing 相較 Direct-to-consumer 廣告也有較高的投資報酬。

Dwyer et al. (2000)也認為在現代高度競爭的市場，競爭者提供高度同質性的產品，要在市場成功，銷售人員在與顧客互動的效果扮演一個關鍵的角色。「人員銷售(Personal selling)的特定行銷變數有：(1)銷售人員訓練與管理，(2)顧客關係，(3)人員銷售模式。」李金旆(2009)

Don et al. (1997)強調一對一行銷，消費者可以藉由傳遞訊息給行銷人員而協助增加公司的價值，而行銷人員也能藉由接收這些訊息，創造出回饋經驗增加顧客的價值。公司因此可以創造顧客轉換成本，降低交易成本，增加顧客利益以建立長期而有利的顧客關係。

五、 價值鏈(Value chain)

Porter(1985)提出價值鏈主張，運用價值鏈策略工具以找出創造顧客價值的方法。Porter 認為公司就是一組包含設計、製造、運送及產品支援等活動的總集，這個模式定義了五種主要創造價值的活動，境內物流、營運、境外物流、行銷及銷售、服務。根據 Porter 的主張，公司可以在上述的各種價值創造活動層面上，提高績效及降低成本創造競爭優勢。

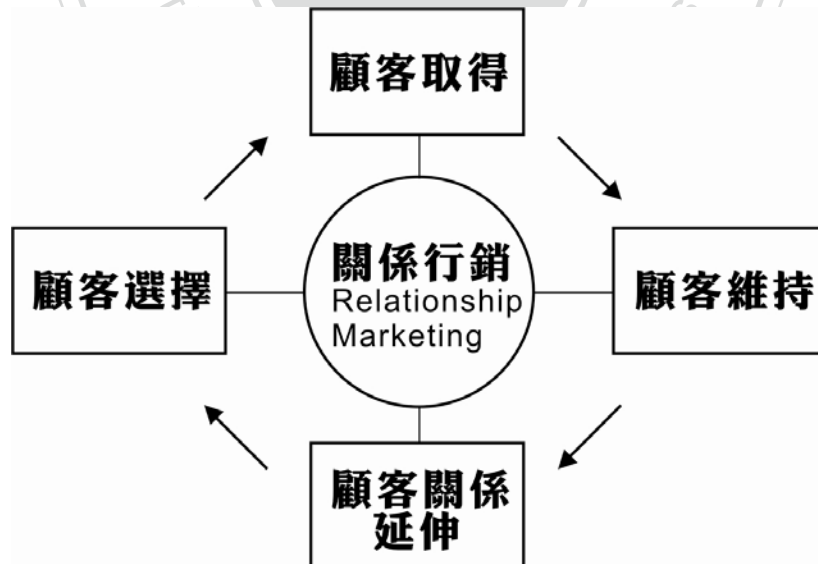
Porter 認為可以藉由與價值鏈中的成員(供應商或分配商)合作，創造競爭優勢，進而提升顧客價值傳遞系統的成效。企業除了著重本身的營運，也需要尋找競爭優勢，並注入到整個供應商、配銷商與顧客的價值鏈系統中，現今的許多

公司都和特定的供應商與配銷商成為夥伴，建立卓越的價值傳送網路(value delivery network)，又稱為供應鏈(supply chain)。通路成員為了永續關係的維持，雙方會建立一種策略性的夥伴關係，使彼此交易關係趨於密切與穩固。

第二節、 關係行銷(Relationship marketing)理論

Grönroos (1996) 認為關係行銷是基於利益去確認、建立、維持和強化與顧客和相關人員的關係，所以才符合全體人員的目標，並且藉由彼此交換和完成承諾來達到目標。Sheth et al. (1995) 認為關係行銷是企圖去包含和整合顧客、供應商和其他伙伴進入企業的發展和行銷活動。

Block et al. (1996)提出一個關係行銷模式，企業可以在不同階段採用不同的策略來完成任務（如圖 2-1）



【圖 2-1】關係行銷模式

資料來源：Block, Weksel, Nelson, and Hopkins(1996)

Keller(2003)認為關係行銷可以提供的利益：

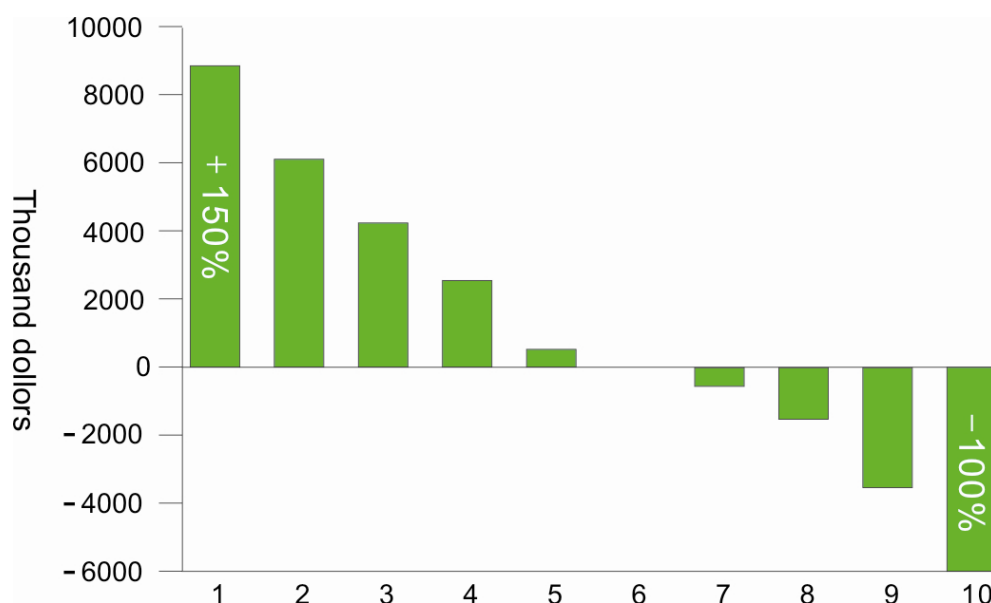
- ◎開發新顧客所耗費的資源是現有顧客的五倍。
- ◎公司平均每年損失10%的顧客。
- ◎根據不同的產業，減少5%的顧客流失即可提高25%~85%的利潤。
- ◎顧客獲利率會隨著原有顧客保留在此關係的長度而增加。

Keller 也提出關係行銷的三大議題：大量客製化(mass customization)、售後行銷(post-sale marketing)及忠誠方案(royalty or frequency programs)。

一、 80/20法則(pareto rule)

80/20法則最早是由經濟學家 Pareto 在 1906 年所提出，又稱 Pareto rule。Pareto 經由研究義大利的經濟狀況，觀察財富分配時，發現 20% 的人口擁有 80% 的財產而得到此結論。後來的研究也顯示，80/20法則同樣可以運用到其他領域，包含行銷，20% 的客戶創造出 80% 的業績。

Kotler 指出，在某些狀況下，頂級的 20% 的顧客能夠貢獻 150%~300% 的利潤，最沒有價值的 10~20% 顧客，可能造成 50%~200% 利潤的損失（如圖 2-2）。



【圖 2-2】150-20 法則

資料來源：Larry Selden and Yoko S. Selden(2006)

二、 顧客關係管理(customer relationship management)

Swift (2001) 認為，顧客關係管理系統是企業藉由與顧客充分的互動，來瞭解及影響顧客的行為，以提升顧客的獲得，顧客的保留，顧客的忠誠度，及顧客獲利率的一種經營模式。

Kotler 指出行銷不只是一技巧性地維持顧客關係管理(CRM)，更要維持良好的夥伴關係管理(PRM)，企業必須跟重要的供應商加深合作的關係，將它們視為夥伴，一起為最終客戶創造價值，讓每個人都獲得利益。

Kotler 認為顧客關係管理的任務分為五大項：(如圖 2-3)



【圖 2-3】顧客關係管理的五大項任務

資料來源：Kotler(1996)

五項任務經由多種不同的指標可以分析執行的狀況。另外，這五項任務應該是維持動態，不斷的進行修正與循環，除了保留顧客以外，很重要的觀念是要篩選、淘汰不良顧客，並且重新取得正確的顧客。

Ott(1999)提出，顧客關係管理應該是持續性的關係行銷。其強調的重點是：尋找對企業最有價值的顧客，以微型區隔(micro - segmentation)的概念，界定出不同價值的顧客群。企業以不同的產品，不同的通路，滿足不同區隔顧客的個別需求，並在關鍵時刻，持續的與不同層次的顧客溝通，強化顧客的價值貢獻。

同時還必須持續進行反覆測試，進而隨著顧客消費行為的改變調整銷售策略，甚至更動組織結構。

Kotler 提出顧客獲利力分析(customer profitability analysis, CPA)來分辨不同的顧客群，CPA 可以幫助企業區分不同獲利顧客的類型：白金級（獲利最佳的）、金級（可獲利的）、銀級（低獲利但是想要獲得的）及一般顧客（不獲利也不想獲得的），這些屬於不同獲利層級的客戶，也是顧客關係管理重要的依據。

除了企業可以將客戶依獲利力分類外，Kotler 也提出顧客知覺價值的觀念，相對於企業評估客戶，顧客知覺價值是潛在顧客評估一項提供物或其他選擇方案時，所有利益與成本間的差距。

$CPV = \text{整體顧客利益}(\text{total customer benefit}) - \text{整體顧客成本}(\text{total customer cost})$

Pepper and Martha(1993)提出顧客關係管理四步驟：

1. 確認客戶(identify)
2. 客戶分類(differentiate)
3. 與客戶互動(interact)
4. 發展客製化產品及服務(customize)

(一) 依賴與權力(Dependence and Power)

Frazier et al.,(1990)指出行銷通路有兩個一般性的研究領域，一個是關於通路的結構，並且回答通路是如何有組織的完成為企業的顧客創造價值的基本目的。另外一個領域，是有關於通路的行為層面，提出通路成員感覺、建立及應付通路中存在的企業互相關係。

針對後者，Stern et al. (1992)提出，通路權力(Channel Power)為一個通路成員控制其他成員的行銷策略之決策變動的能力。權力(Power)使用在銷售通路中，以認清適當的角色、確保角色一致、解決衝突、獲得合作和引發滿意的角

色績效。Frazier(1999)則認為策略性的使用權力，可以使通路關係和通路效率產生差異。

Brown et al. (1983)提出依賴(dependence)一直被認為是在通路中互動行為的基礎架構；依賴直接或間接引起其他重要的行為變數改變，例如在關係中的合作、衝突、權力和滿意度。

Porter(1974)在消費者行為的研究中，分析 Reseller 的力量，Porter 測試三種市場力量的假設後，認為 Reseller 對於產品差異化(product differentiation)的貢獻，是經由促銷交易及提供其它品牌的資訊來影響消費者的購買決定。品牌印象及 Reseller 的力量交互作用影響消費者品牌需求和品牌績效。

不同種類的商店能夠影響消費者行為，Porter 以 convenience outlets 和 non-convenience outlets 來區分，類似像超商、超市的商店，銷售人員沒有影響力，Reseller 對於消費者購買很少有改變的力量；經由 non-convenience outlets 銷售的產品，銷售人員有較大的影響力，Reseller 可以介紹其它品牌來左右消費者的決定。當一個品牌無法經由廣告去塑造品牌形象，Reseller 就會變成一個有力的伙伴，幫助較少差異的品牌增加銷售。在這個狀況，Porter 認為供應商應努力將產品銷售給 Reseller。

White(2000)指出在生鮮食品產業，通路關係持續較久而且不會只傾向零售買家。White 的研究指出，當銷售量大的時候，通路關係會傾向信任、承諾及合作。互相依賴與產品品質、信任感是同樣重要的標準。

林誠、徐淑珠(2010)認為醫藥公司對經銷商在通路權力的運用程度愈高時，將直接影響其他通路成員的決策，並會藉由夥伴關係的中介效果進而提升彼此的合作績效。醫藥公司與經銷商由於一連串的互動溝通，並經由彼此分享信任與承諾所形成的夥伴關係程度愈高時，雙方便會互相依存，分享相容的目標，並為共同的利益奮鬥。銷售商有時也會考量自己的獨立性，不被單一供應商所控制。

Heide et al. (1988)則提出，銷售商常常會平行投資在另外一個供應商來平衡

依賴性，使製造商更容易被取代。

Lewis et al. (1991)的研究顯示，財務依賴會影響由經銷商約定的業績達成程度。另外，研究還顯示，業績達成會引導經銷商對業績的滿意度，並且對關係產出正面的結果，但是，滿意度會依照供應商業績表現來分配給經銷商的信用和責任的量來調整。

Reinartz et al. (2002)認為忠誠的顧客，或是經常性的顧客，要付出更多的代價去服務，而且他們有更多的要求。一些忠誠顧客，特別是企業客戶，經常性調整購買頻率以獲得較低價格。因此，Reinartz et al. 討論企業客戶因為本身的忠誠度，預期並且獲得許多實質的利益。並且提供證明，長期的客戶比新客戶付出較少的價格（約低5－7%，視行業別而定）。

Papassapa et al. 認為在 B to B 市場，經由吸引和留住忠誠客戶群來達成或保持高市場佔有率和超額利潤是很重要的。不過，另外有反對意見認為忠誠客戶不一定能夠保證獲利，儘管忠誠度會降低客戶的價格敏感性。

(二) 代理理論與交易成本

供應商與銷售商簽訂了合約，即產生了代理關係。Kane(1994)指出當契約雙方以明示或暗示的方式簽訂具有特定意義的契約時，即發生了代理關係。Bergen et al. (1992)認為在行銷領域中，不同的組織層級有各種階層的成員，以致在發展及實施行銷策略和計劃時也牽扯到代理關係。這種代理關係會因為主理人及代理人不同的利益、策略及立場考量而產生代理問題。

Eisenhardt, (1989); Bergen et al., (1992); Stump et al. (1996) 認為代理問題的發生，主要有三個原因：

1. 主理人和代理人之間利益和目標不同而導致衝突。
2. 主理人和代理人對於代理行為風險的認知不同。
3. 資訊不對稱的問題。

「茲以本研究問題之本質分別略述如下：

1. 目標不一致：指製藥業者所追求的是其製造之醫藥產品最大的銷售額或市場佔有率，但機構買者則追求藥品之療效、低成本之進藥、以及忠誠的最終顧客(藥品消費者或病患)。基於追求個別利益之極大化，製藥業者或機構買者都有可能存在隱藏性的資訊或行動之誘因，致使代理關係的風險，而產生所謂代理問題。
2. 風險的認知差距：對於藥品的使用或販售，製藥業者與機構買者(如醫院或診所)可能以及願意承擔的風險程度有明顯的差異。例如，機構買者販賣或使用某一製藥業者之藥品在療效產生問題時，必將引起顧客流失之風險；而製藥業者對於與上述同一事件所承受的風險則是，與該藥品相關(甚或無關)之其他藥品之療效亦會受到嚴重的質疑。」方世杰、方世榮(1992)

方世杰、方世榮(1992)也提出，組織間關係維護導向之行為規範有兩個重點，一是信任，二是承諾。

「...製藥業者與機構買者在行銷通路中形成『供應商—買者』之組織間關係。在此一特定的通路層級中，製藥業者授權或委託機構買者使用或販售公司製造之藥品，雖然二者之目標可能都在追求利潤極大，唯此二利潤極大化之目標可能相互抵觸，因而存在所謂的代理問題。另一方面，製藥業者與機構買者簽訂供藥契約時，在價格的議定，藥品功能與價值之認定上都可能存在極大的認知差距，故在契約存續期間不免衍生資訊搜集、監督，甚至是違約或衝突等之法庭成本，這些成本即統稱交易成本。」方世杰、方世榮(1992)

(三) 夥伴關係與合作績效

在組織關係的研究當中，評估夥伴關係的觀念很多，類似依賴關係、依賴程度、關係品質、利益分享及風險分攤等，都與信任的的觀念相似，而持續性、合作期間、資訊分享及義務、資產特殊性等，則與承諾的概念類似。

供應商與藥局通路，在藥品產業供應鏈中，可以發展成為夥伴關係並共同發展市場策略，尤其是潛銷的管理，良好的夥伴關係可以達成更佳的合作績效。

Anderson et al. (1992)提出通路關係可由交易關係，進展到夥伴關係及策略聯盟。Morgan and Hunt(1994)認為關係的存在是由於一連串的互動，經由分享信任與承諾所形成的，並將組織承諾定義為一方相信其與另一方的關係十分重要，並保證盡力去維持。

Gaski et al. (1985)認為合作績效是供應商和經銷商的關係，能夠協助經銷商達成供應商所設定目標的程度。Mohr et al. (1994)認為合作績效的指標為(1)對於廠商支援的滿意度(2)對於利潤的滿意度(3)合作關係的銷售量。

第三節 競爭行為(Competitive behaviour)

Keller(2003)指出因為外部行銷環境的巨大轉變，經濟、科技、政治、法律、社會文化及競爭環境的變化迫使行銷執行者採取更新的行銷方法與哲學，造成這波新經濟的主要四個驅動力為：

1. 數位化與連結
2. 去中間商化與再中間商化
3. 客製化與顧客化
4. 產業融合

Keller 認為二十一世紀全新的行銷環境已迫使行銷執行者必須徹底改變過去發展行銷活動方案的方式。整合(integration)與個人化(personalizing)已逐漸成為打造與維持強勢品牌的重要概念，於是公司開始積極運用更多元化的行銷組合，提供目標顧客更具個人意義的聚焦活動。

一、 利基行銷(Niche marketing)

依 Kotler 的解釋，利基(Niche)是更狹隘地定義為尋求特殊利益組合的消費群體。利基是相當小但仍有一定規模、有利潤與成長潛力的，並不會吸引很多其

他的競爭者加入。利基市場的經營者可透過專精化取得經濟利益。有些大型公司為了加以防禦，甚至改採利基行銷。

Dalgic et al. (1994)認為利基是由個別的顧客或一小群有相似特點或需求的顧客所組成的市場。

Kotler 認為小公司沒有資源來搶奪和持有大眾市場，所以採取單一利基策略(single-niche stragy)是合理的方式。假設先驅者是大規模公司，且為大眾市場設計產品，單一利基策略就是很好的市場切入點，如果策略成功，再來則可選擇多重利基策略(multiple-niche strategy)。

根據公司在目標市場所扮演的角色做分類，可分為：領導者、挑戰者、跟隨者或利基者。小公司不選擇在大市場當一個追隨者，避免與大公司對抗，則可選擇在一個小市場或利基市場中成為領導者或利基者，但是，即使大型且有獲利的公司，其在某些事業單位或公司亦會採取利基策略。

Dalgic et al. 指出從 1980 年代開始，大眾行銷公司一直遭遇利基行銷公司的巨大壓力，傳統大眾市場持續不斷地被利基行銷公司吃掉。新的需求、變動的顧客動機及個人化導向（企業對企業和企業對消費者均是），創造了與以前的單一大眾市場相比，許多多元化和小塊的市場。

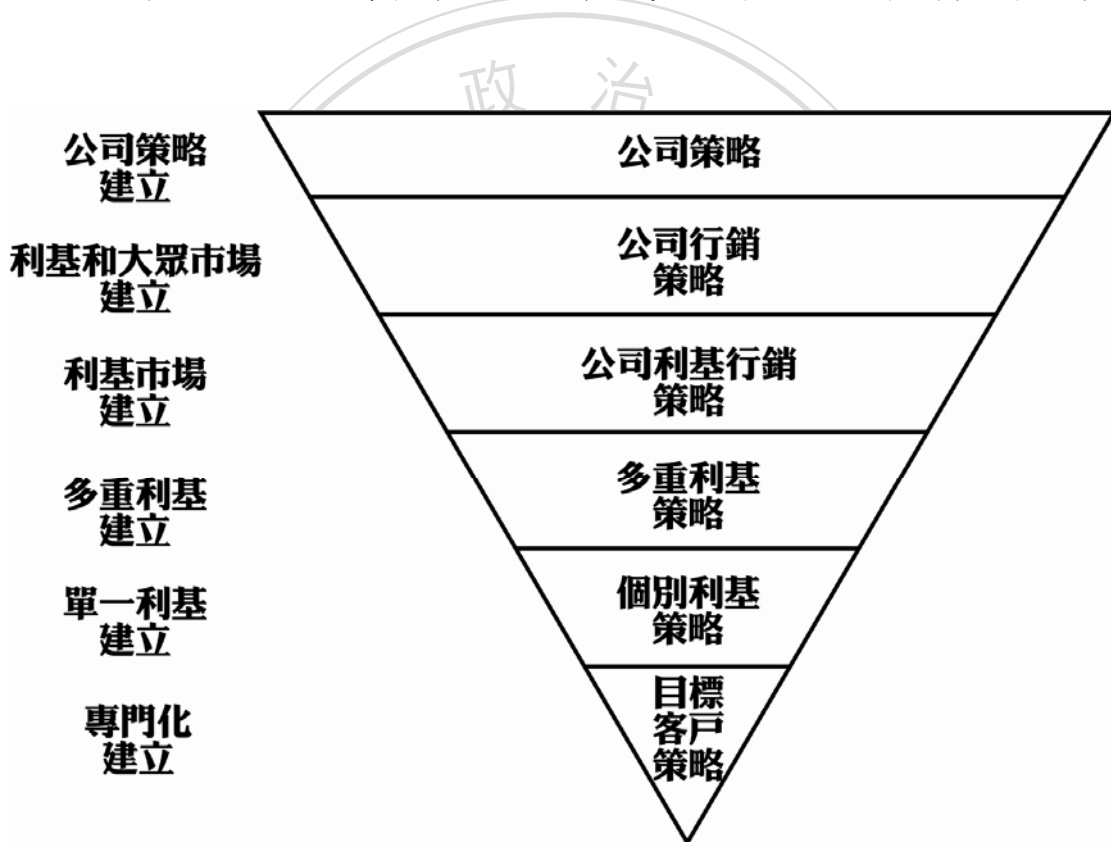
Strategic Planning Institute 曾對幾百個事業單位所作的一個研究顯示，在小型市場的平均投資報酬率約為 27%，在大型市場則僅 11%。主要的因素是市場利基者很清楚其目標顧客群，能夠比其他廠商提供更符合顧客需要的產品。市場利基者可獲得較高的邊際利益，而大量行銷則可獲得高額の銷售量。Kenna (1988)則指出，大部份的大規模市場從利基市場逐漸形成。

Dalgic et al. (1994)提出企業為了生存、成長和利潤，會去尋求有以下特點的市場：

- 足夠的規模，有獲利潛力
- 沒有真正的競爭者或是被其他公司忽略的市場
- 成長潛力

- 足夠的購買力
- 需要特別的對待
- 顧客意願
- 有機會讓進入的公司運用其所擁有較佳的競爭力

這些特點和市場區隔類似，但並不同於利基市場。雖然市場區隔常常被認為是進入利基市場的起點。但是，Chalasanani et al. 認為，市場區隔是一種 Top down 的方法，是將現有大規模市場切成較小塊，而利基市場則是一種 Bottom up 的方法，是從少數顧客的需求開始，而逐漸形成一個更大的顧客基礎(如圖 2-4)。



【圖 2-4】市場區隔與利基市場

資料來源：Classani S. and Shani D.

Dalgic et al. (1994) 定義利基市場為鎖定進入小而有利潤的同質化區隔市場，這個市場長期被其他公司忽略或放棄，這種鎖定的基礎在於結合市場概念和公司擁有的特別競爭力。Dalgic et al. 也提出利基行銷的五個必要元素：

- 鎖定
- 有利潤
- 特別的競爭力
- 小市場區隔
- 堅持行銷概念

Dalgic et al. 還提出了長期關係和公司聲譽兩個元素，尤其是關係行銷。長期強壯的關係是利基行銷主要的關鍵。Dalgic et al. 認為小公司不會獨占利基市場，但是，相較於跨國大型企業，小公司可以更有效的聚焦和準備來服務特別的市場。Ferguson et al. (2003)將這種小型和靈活的公司，相較於美國和日本這兩國的大型企業，稱之為“第三種力量(Third Force)”。

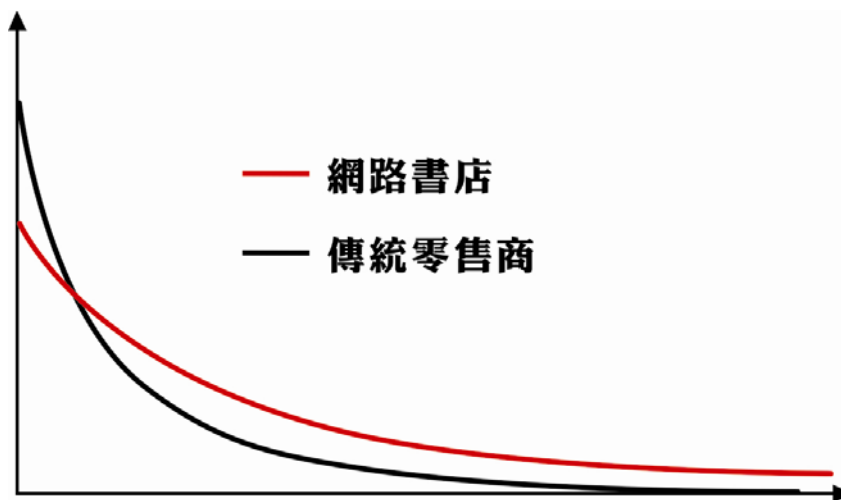
Toften et al. (2009)認為利基型公司不遵循 STP 流程(STP-Process)，顧客和市場的選擇是傳統、機會或生產哲學導致的結果。另外，利基型公司很少想要去定位自己的產品。利基型公司依靠基礎資源優勢、高品質的產品和人際關係在市場競爭。

Erin et al. (2006)認為在遭遇到價格競爭的成熟產業，利基行銷是一個有效的策略，可以運用利基市場策略來增加競爭力，他們發現主要的關鍵因素，並指出最重要的成功因素是瞭解目標客戶。他們也認為跟之前文獻顯示的不同，因為傳遞非價格的產品特性，行銷組合(Marketing Mix)在利基行銷扮演一個更重要的角色。

二、長尾理論(Long tail theory)

長尾效應是由 Anderson(2004)所提出，Anderson 觀察網路銷售行為時，發現包含 Amazone 和 Netflix 等網路商店，與傳統零售商店相比，有明顯不同的銷售行為與結果。在市場上占大多數，而實體零售商店幾乎消失的冷門商品，在日益興盛的網路通路上，在成本幾乎不增加的條件下，可以幫助網路商店創造更多

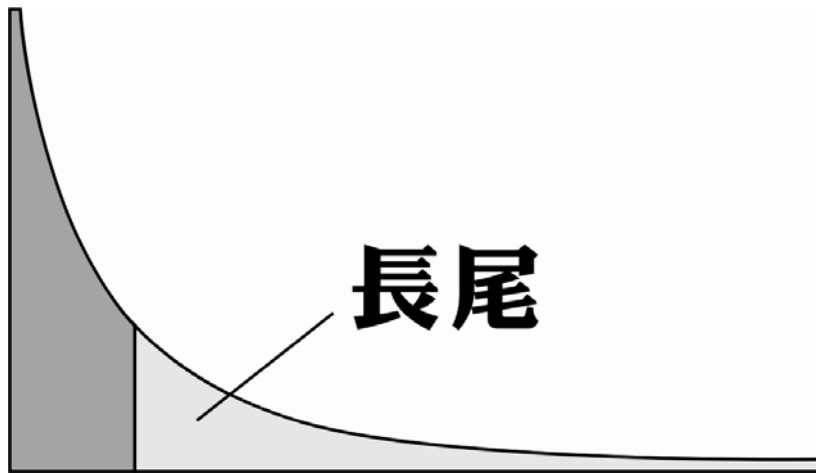
的商機，再冷門的商品都有銷售的機會，而且有逐漸增加的趨勢。Anderson 將收集到的數據繪製出需求曲線，符合冪次方定律分佈 (Power law distribution) 曲線，但是 Power law 分佈曲線右側的長尾分布(Long tailed distribution) 加長，而且不會歸零，Anderson 就把這個現象稱之為長尾效應(The Long Tail) (如圖 2-5)。



【圖 2-5】傳統書店與網路書店的銷售分佈曲線

資料來源：Clay Shirky (2003)

Power law 的函式： $f(x) = ax^k + o(x^k)$ ，指的是數學上兩個數量之間的特別關係。這個函式裡面，即使 x 的值只增加一點點，對 $f(x)$ 的影響可是以次方級數影響著。例如今天若 $a=1$ ， $k=2$ ，我們得到一個 $f(x)=x^2$ ，不難看出 x 如果變成 2 倍，對 $f(x)$ 的影響可是 2 的平方：4 倍。也就是說， x 如果變成 c 倍，對 $f(x)$ 的影響則是 c 的 k 次方倍。如果 $k < 0$ ，就可以輕易的得到下面圖形(如圖 2-6)：



【圖 2-6】傳統實體商店的 Power law 曲線

資料來源：Clay Shirky (2003)

power law distribution 不同於常態分佈曲線(Normal distribution or Gaussian distribution)的對稱分佈，power law distribution 呈現頭大尾小的不平均分佈，這種現象可以運用在很多的科學分析，如城市人口分佈、心理科學、經濟學等常見現象，這個理論與 Pareto 提出的 80 / 20 法則(Pareto law) 類似。80 / 20 法則也經常用於解釋財富分配及行銷概念。

Anderson(2006)認為在傳統書店及網路商店銷售書籍的結果，基本上都符合 Power law，但是，網路銷售在商品結構及銷售結果也慢慢改變了傳統認知的銷售行為，網路銷售逐漸修正 Power law distribution 中的曲線成為比較平坦的曲線，也就是大者愈大和小者愈小的現象獲得調整。 Anderson 認為這個結果代表著網路實質改變了傳統的銷售行為。

Anderson 提出「長尾」現象的三個重點：

- (1) 各類商品之多、尾巴之長，遠遠超出我們的想像。
- (2) 各式各樣的商品現在都能以合乎經濟效益的方式接觸到消費者。
- (3) 這些利基商品一旦整合在一起，可創造非常龐大的市場。

Lee(2010)針對電子商務(e-commerce)顧客導向或產品導向的行銷議題，提出占大多數的「尾巴產品(tail-products)」能夠創造可觀的銷售，這個觀點在

行銷上的意含，長尾理論(long tail theory)在考量顧客導向或產品導向時具有重大意義。

Brynjolfsson et al. (2011)認為，一直以來，許多市場被少部份的暢銷商品所主宰。80/20法則(Pareto principle)，解釋了這種銷售集中化的一般模式。但是，資訊科技在一般和網路市場特別有潛力，可以實質增加利基產品(niche products)組合的占有率，因此創造出銷售曲線的長尾(long tail)現象。

Ferguson et al. (2006)指出，努力運用對話行銷(dialogue marketing)、建構網路(network-building)和相關獎勵，聰明的公司能在顧客維持和產品價值上開發出一個新的生命，尤其是那些不是創造營收利益的80%客戶。大部份的公司相信公司80%的營收來自於20%的客戶，但是，經由應用特別的行銷原則，公司可以留住所有客戶，特別是那些不是創造公司大部份營收的80%客戶。

三、 推與拉策略(Push and Pull strategy)

Push and Pull 理論早期運用於物流和供應鏈管理，在以 push 為基礎的供應鏈，產品被 push 到通路，從製造端到銷售端，供應商需要預估生產及庫存量；在以 pull 為基礎的供應鏈，採購、生產和配送不是採取預估，而是需求導向(demand-driven)。

Gereffi(1994)將商品供應鏈分為兩類：(1)購買者驅動(buyer-driven)(2)製造者驅動(producer-driven)，也就是後來廣泛運用到行銷策略中的 Pull 和 Push。Push and Pull 運用於行銷策略上，通常用以解釋如何使消費者購買特定的品牌、產品或服務的行銷操作手法。

Keller(2003)提出製造商把心力放在最終消費者的行銷努力，消費者會利用他們的購買力量來影響零售商，進而把產品拉進通路中，稱為拉的策略。另一方面，製造商試圖藉由通路的每一個階段將產品推向消費者，提供他們動機來銷售品牌產品給終端消費者，這種方式稱為推的策略。

「消費包裝商品產業，長期依賴“拉”的策略，例如品牌定位是由廣告及折價活動所支持。在1980年代，許多製造產業已成熟，經理人發現他們自己愈來愈重視針對零售商和批發商，以交易條件和人員銷售的努力來促進“推”的策略的生產力。」Kopp et al. (1987)

藥品行銷與其他商品的行銷有政府法規及專業性的不同考量，處方藥不能廣告或促銷，導致處方藥的行銷策略是由專業的醫藥人員 Push 為主，OTC 藥品行銷則彈性較大，但也多以 Push 策略為主。

「傳統製藥廠的銷售和行銷是基於推的策略。行銷人員提出生產需求、研究結果和核准的文宣，推銷給醫藥專家和消費者。但是，他們的方法必須從資料導向及左腦思考方式作改變。行銷人員必須尋找及訴說一個令人信服的品牌故事，這個故事是要由品牌定位及他們的聽眾需求所組成，也就是說，用拉的策略。」Ormesher (2009)

四、 策略群組與移動障礙(Strategy group and Mobility barrier)

Poter(1980)定義策略群組：策略群組是指產業內在策略構面上追求相同或類似策略的企業所組成的群組。

策略群組最早由 Hunt(1972)所提出，他的研究指出在家電產業中，廠商會形成不同的群組且追求不同的策略。Hunt 也認為策略群組的發生來自於同一產業內廠商，因為規模經濟、產品差異、移轉成本、銷售通路、資本需求、政府政策等種種不同下，使廠商分處不同策略群組，因此造成廠商所運用的策略不盡相同，而形成不同的群組，所以，每一種產業都存在數目不一的策略群組。

策略群組的後續研究，不但可幫助廠商了解其產業定位，同時可幫助廠商預測其它群組廠商行為與策略，以提升其策略制訂與獲利能力。

(一)、 移動障礙

移動障礙的觀念實際是由產業進入障礙與退出障礙(industry entry and

exit barriers)衍生而來，Porter 以產業的進入障礙理論為基礎，提出企業因產業內所存在的障礙而無法在產業間自由移動，這些障礙乃是由產業內企業的集體行動所形成，也因此能確保策略群組免於外來的競爭。

Hunt(1972) 指出，由於群組間存在不同的競爭結構屬性—移動障礙 (Mobility Barriers)，導致新加入或已存在其他群組的競爭廠商無法順利進入或轉進獲利較佳的群組。如強調生產成本的策略群組，可能已建立相當好的規模經濟或垂直整合等障礙，阻撓欲進入該群組的廠商；因此使欲進入的競爭廠商必須花費很高的成本，才能有機會轉進此一群組。一般來說，移動障礙越高的策略群組，新廠商不易加入，因此通常也享有較高的獲利水準。

Porter 認為主要的移動障礙包括經濟規模、產品差異性、移轉成本、成本優勢、配銷通路、資本要求、政府政策等。McGee(2003)更進一步以製藥業為例，指出如藥廠取得專利後，可以享有獨佔優勢長達十年以上，因此，McGee 認為形成移動障礙的因素可能是與市場相關的廣告、銷售力及產品線廣度等因素，以及專利等與資產相關的因素。

針對策略群組，Porter 也提出另外一個衍生理論，業內競爭理論 (intra-industry competition theory)，市場互相依賴程度及策略的同質性高低會影響策略群組間的競爭程度，至於企業間是否視為競爭對手則取決於相對規模的大小。

以整個產業競爭來看，在主流通路 Key Account 如量販店、超市、超商等，多由國際主流品牌以強勢的廣告及促銷活動佔據，並且長期建立移動障礙，小品牌及新進品牌很難跨越這種移動障礙，所以，避開這種移動障礙，進入相對小型且利基的市場，如保健食品及藥局通路等，就是生存之道，也是潛銷形成的一個重要因素。

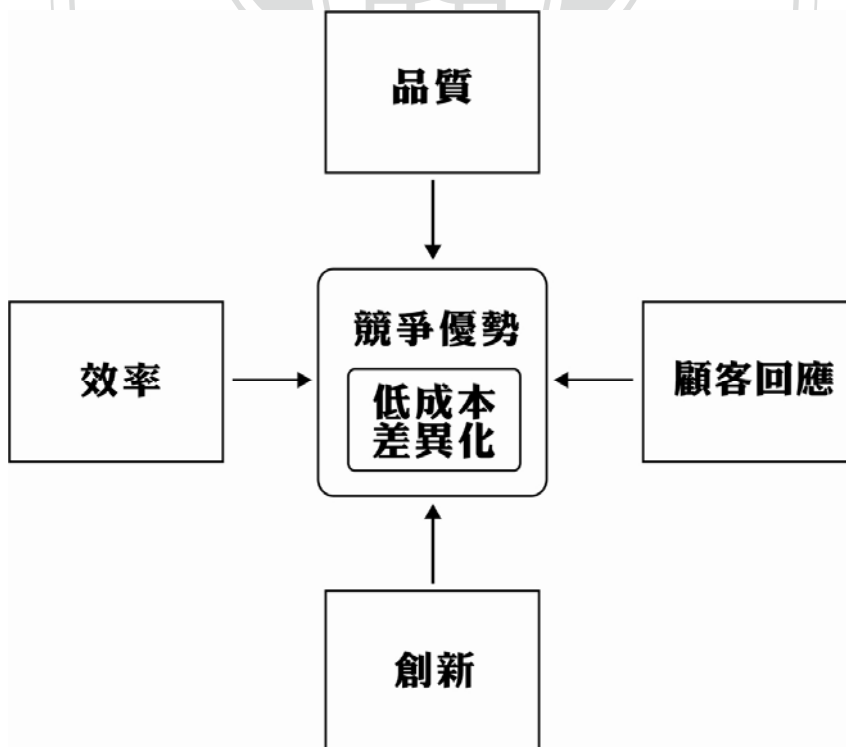
五、 競爭優勢

Grant(1998)將競爭優勢定義為：「當兩家以上的廠商在同一產業中競爭，而其中一家廠商持續獲得（或有潛力獲得）較高的獲利率，即所謂該廠商擁有優於對手的競爭優勢。」

Porter(1980)指出低成本與差異化是兩個用來創造價值及獲得競爭優勢的兩個一般性策略。競爭優勢來自於那些能夠創造較高價值的企業，可能是相同或類似的產品或服務，具有較低的價格，也可能是具有獨特價值的產品或服務，可以提供較高的價格。

Hill et al. (1998)就以獲利率來說，當企業的利潤率高於其它競爭對手或產業平均水準，這個企業就擁有競爭優勢，而企業能夠維持這個競爭優勢數年之久，可以稱之為具有持久性的競爭優勢(sustainable competitive advantage)。

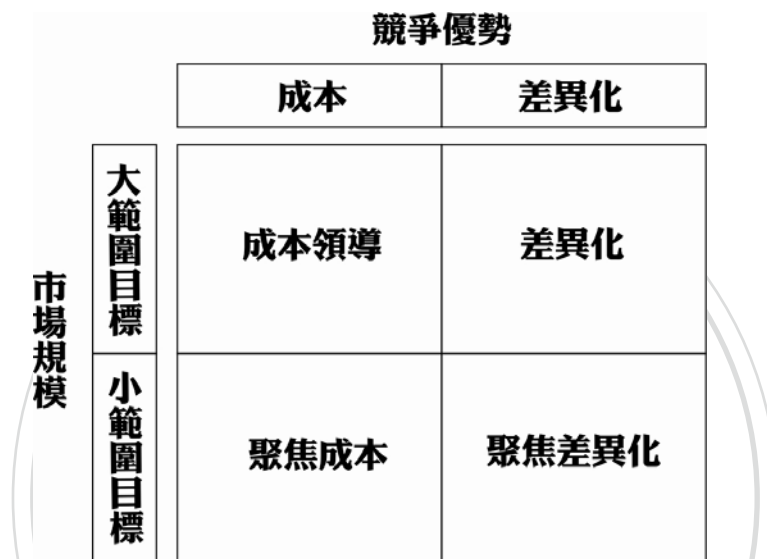
Charles et al. (1998)提出架構競爭優勢的四個要素：效率、品質、創新及顧客反應，這四個要素是競爭優勢的一般性基礎（如圖 2-7）。



【圖 2-7】競爭性優勢的一般性基礎

資料來源：Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones (1998)

Porter(1980)也指出，想要同時獲得低成本及差異化競爭優勢的企業，最終都會失敗。唯有選擇(1)銷售較高價格的產品或服務，可是市場佔有率低，或者(2)銷售較低價格的產品或服務，以獲得較高的市場佔有率；這兩者其中一項，沒有做出策略選擇的企業，終究導致失敗，Porter 將這種企業稱之為 stuck in the middle (如圖 2-8)。



【圖 2-8】Porter 的競爭策略選擇

資料來源：Michael E. Porter(1985)

Kim et al.(2005)提出的藍海策略(blue ocean strategy)則認為企業可以跳出現有產業的框架，以價值創新創造出沒有競爭對手的新市場，跳脫一般性的競爭優勢，同時保有差異化和低成本的策略優勢。

以行銷策略來說，產業領導者具有先天的競爭優勢，主要優勢有經濟規模和經驗曲線效應產生的成本效益，相對小企業則能夠對於消費者和市場需求改變有快速的反應能力，以組織靈活性獲得競爭力。Kuzma et al. (1992)認為不管市場佔有率是高或是低的企業都可以創造極佳的獲利率，主要關鍵是產業情勢，市場結構可以幫助決定是要強化市場佔有率還是獲利率；多數營收極佳的企業認為自己是顧客導向的，還有絕佳的產品品質、強化資訊的收集和運用、R&D 和行銷

緊密結合。

Kotler 也指出市場先驅者佔有優勢，先驅者的品牌通常是針對中間市場，也就是大眾市場，可以掌握更多的使用者，顧客的慣性也扮演一種角色，另外，也存在製造者優勢：規模經濟、技術領先、專利權、稀有資產的所有權和進入障礙。

第四節、藥品行銷管理

一、品牌策略(Brand strategy)

美國行銷協會(American Marketing Association)定義品牌為：「一個名稱、術語、標誌、符號或設計或上述的結合使用，可用來識別某一銷售者或某一群銷售者的產品或服務，並與競爭者有所區別。」

Keller(2003)認為品牌與產品的差異在於品牌的重要性大於產品，因為相同的產品雖都能滿足消費者的需求，但品牌卻能讓產品擁有高度的差異化。

Keller(2003)認為品牌策略有「寬度」與「深度」兩大面向，寬度指的是與品牌有關的不同產品之數量與種類。深度指的是在某一產品種類中，提供不同品牌的數量與其特性。採用多重品牌策略的主要原因，主要是為了追求不同的價格區隔、不同的配銷通路，以及不同的地理區域等等。

設計品牌組合的基本原則，是極大化市場涵蓋率，不疏忽任何潛在顧客，但又要極小化品牌間的重疊，不讓品牌彼此爭奪相同的顧客。各個品牌應有獨特的目標市場與定位。

Ansoff 的產品／市場擴張矩陣，可將公司成長策略，藉由現有產品／新產品、現有市場／新市場來加以劃分(如圖 2-9)。

	現有產品	新產品
現有市場	市場滲透	產品開發
新市場	市場開發	多角化

【圖 2-9】Ansoff 產品/市場擴張矩陣

資料來源：Ansoff (1996)

Kotler 認為品牌策略反映公司在銷售不同產品上，所運用的一般和有特色品牌元素的數量和本質。塑造新產品的決策特別重要。目前很多公司運用品牌差異 (brand variants) 將特定的品牌線提供給特定的零售商或行銷通路。這是因為零售商給予製造商壓力，要求製造商提供特殊的供應品。品牌組合 (brand mix) 則是指製造商擁有多種不同定位的品牌。

Kotler 認為在追求多重市場區隔時，多重品牌通常是有必要的，任何一個品牌都不能受到不同區隔市場的不同喜愛。在某一種品類中推出多重品牌的一些理由包括：

1. 增加在零售店的上架機會和零售商的信賴。
2. 吸引消費者尋求多樣化，否則那些人可能就會轉換到另一品牌。
3. 增加公司內部的競爭力。
4. 在廣告、銷售、推銷規劃和實體配銷產生規模經濟。

追求多重市場區隔時，多重品牌中有一些會被稱為側翼品牌或「戰鬥」品牌，側翼品牌可以掩護主力 (旗艦) 品牌保持市場定位，側翼品牌不僅不能從相對較高價格品牌搶走銷售，同時，也不可以在側翼品牌可連結到投資組合中的其他品牌時，採取廉價的策略，而導致對其它品牌有不良的影響。

Kotler 提出公司推出新產品時，有三個主要的選擇：

1. 可以為新產品發展新的品牌元素。
2. 可以運用一些既有的品牌元素。
3. 可以結合新的和既有的品牌元素共同使用。

Keller(2003)認為零售商(etailer)對於他們所販售的商品品牌權益產生深遠影響，因為消費者可能會因產品類別、定價與信用方案以及服務品質而與任何一家零售商產生連結。透過販售商品品牌及銷售的方式，零售商試圖藉由建立自我品牌的覺察以及具強力、偏好及獨特的聯想來創造屬於自己的品牌權益。

Keller 認為擁有太多通路會導致通路成員之間的衝突或缺乏支援，太少通路則容易忽略市場機會。

(一) 製造商品牌 VS. 通路商自有品牌 (manufacture or international brand vs. private label)

相較於 Kotler 所稱大眾行銷(mass marketing)的製造商品牌(manufacture brand)或國際品牌(international brand)，跨國企業採取大量生產，全球化的行銷策略。自有品牌(private brand)或商店品牌(store brand)在市場的重要性日益增加，並且也逐漸改變消費者的購買行為。

Keller 定義自有品牌(private labels)為由零售商或供應鏈中的其他成員所推出市場的產品。當這些品牌以商店名稱來命名時，自有品牌又叫商店品牌(store brands)。Keller 也認為零售商銷售自有品牌或商店品牌，主要考量點是毛利。

Hoch(1993)認為自有品牌(private label)是零售商的一個重要利潤來源，並且也是國際品牌(national brand)製造商的一個可怕的競爭來源。

Hu et al. (2009)認為，因為零售商規模增加，自有品牌可以讓零售商在眾多競爭者中創造獨特的身分而開始變得重要。研究顯示製造商品牌在生產品質、創新和整合行銷溝通策略具有競爭優勢；自有品牌有更好的陳列位置展示、會員行銷。採取不同的行銷策略可以獲得個別的成功。Hu et al. 也認為，製造商品

牌通常毛利率較自有品牌低，這是因為製造商將成本使用在推廣品牌和增加在零售商銷售這個品牌的競爭力上。

Hoch 也指出自有品牌(private label)在主要品項提供高毛利可以有較好的績效表現，與少數不以廣告為主的國際品牌(national brand)競爭也可以有較佳的表現。而且，自有品牌(private Label)的高品質比低價格更重要。

早期的自有品牌多由通路自行研發，訂定市場策略，並尋求代工生產，可稱之為OEM品牌，現在的通路自有品牌因為減少人事及專業分工的原因，多由代工廠整合研發生產，再與通路合作銷售。製造廠也因應通路規模增加及日漸主導市場的優勢地位，而採取與通路合作開發產品的模式，並進而產生出不同的自有品牌策略，而且在市場持續擴大影響力。

「自有品牌產品現在在美國已達到25%的佔有率，在歐洲則有將近45%的佔有率。」(Hu et al. 2009)

Steiner(2004)認為針對幾乎沒有對手的國際品牌，大型零售連鎖通路的自有品牌(private Label)是可以抑制這種寡占市場力量的獨特競爭武器。當自有品牌和國際品牌在市場強力競爭而不是由某一個主宰市場，消費者可以獲得最大的福利。

Keller(2003)提出知名品牌(manufacture or international brands)在面臨自有品牌或商店品牌競爭時，採取的策略多為傳統的行銷策略，如增加研發、廣告，調整並強化現有品牌，另外，也推出與自有品牌直接價格競爭的戰鬥品牌，也有一些製造商採取合作模式，為自有品牌代工。

「銷售製造商品牌對於零售商有許多好處，像是P&G這種製造商提供大量的廣告給消費者可以幫助建立消費者忠誠度。另一方面，零售商銷售自有品牌也有一些好處，零售商可以經由銷售自己的品牌獲得更多的利潤，另外，銷售自有品牌的零售商沒有陳列、促銷或價格的限制，這些限制通常會妨礙他們的行銷策略。」(Hu et al. 2009)

「銷售商的滿意度會後續影響通路其它結果，包含信任、承諾及業績。相較

於大品牌來說，小品牌更容易去影響信任和承諾。」Glynn et al.(2004)

Natalia et al. (2008)提出製造商對於零售商的依賴，取決於製造商自有品牌(Store brand)的競爭定位，並且提出後者對前者直接且正向的因果關係證明。研究顯示，投資特別的資產在銷售商會產生製造商對銷售商的依賴，這種依賴會隨著商店品牌銷售量而加強，這表示在這個市場擁有強大競爭力。商店品牌會受到是否只為單一零售商製造而影響。因此，對製造商品牌而言，就會有較低的取得需求，這意謂著集中注意力在商店品牌的製造者，會因為製造這些商店品牌而更依賴銷售商的狀況會更加嚴重。

Shugan 認為品牌變項(branded variants)是一種減少零售價格競爭的工具，因為消費者不易直接進行價格比較，品牌供應商可以針對不同零售商配予同品牌，但不同式樣項目的產品販售。當製造商提供更多的品牌變項，就會有愈多的零售店販售此產品，而這些商店則會為這些品牌產品提供更佳水準的零售服務。

Keller 認為就品牌供應商而言，零售商也是顧客，由於不同的行銷能力及需求，必須區隔零售商個別對待，如此他們才會提供必須的品牌支援。

「這個研究顯示自有品牌策略對於國際零售通路商在新興市場運作可能有三個方向有幫助：促進通路的忠誠度和通路的形象，以及面對其它通路的挑戰。」Mbaye (2009)

(二) 藥局 U T C (Under The Counter) 產品

UTC 的定義：Under The Counter 依照韋氏大字典的解釋為私下出售或非法的銷售行為(Phr. Under the counter, used with reference to illegal or clandestinetransactions.)。例如美國在 20 年代禁酒令頒布後，酒類商品無法公開陳列販售，多經由枱面下的非法交易售出。

牛津字典(Oxford English Dictionary)：

1926 A. Huxley Jestng Pilateiv. 284 One at least of my own novels

has to be sold **under the counter** as though it were whisky.

1945 Evening Standard 20 Dec., Chief goods to “go **under the counter**” are fully fashioned silk stockings, watches and silk handkerchiefs.

1946 Jml. Royal Aeronaut. Soc. 50 246/2 There is too much of the “**under the counter**” method. It is essential that opportunities for such course should be advertised openly.

1960 H. S. Agar Saving Remnant viii. 204 Aside from **under-the-counter** help..Arazi had few founds.

1960 H. S. Tumer Something Extraordinary ii. 27 Rude verses, **under the counter** pin-ups and obscene novelties.

1969 New Yorker 31 May 78/2 “De Sade Illustrated” , another version of the same **under-the-counter** classic, is also around.

Wang Josephine (1990)指出台灣股票交易 OTC(over-the-counter)市場只有兩家公司，但是，私下交易市場，也就是所謂的枱面下交易市場 UTC (under the counter) 非常興盛。依照藥品分類 OTC(Over The Counter)的解釋，定義 UTC 指的則是「非由消費者自行選擇購買，而是經由藥局銷售人員推銷給消費者的商品。」(本研究整理)

UTC 產品可稱為透過店頭銷售人員推銷的產品，而不是一般消費者習慣購買或熟知的品牌。與 UTC Brand 定義相關的有通路品牌(OEM brand)、次要品牌(minor brand)、自有品牌(private brand)等。

與主流品牌(major brand)相比，UTC 品牌在市場上類似次品牌(minor brand)或通路品牌(private brand)，但是，在 UTC 品牌定義中最重要的概念，也是與次品牌或通路品牌不同的意義在於，UTC 品牌比較屬於藥品或藥局專業通路市場的產品，因為 UTC 品牌需要藥師的推銷行為(PUSH)，這種推銷行為需要專業的知識與證照的輔助，才能達到更佳行銷策略目標。一般民生用品通路自有品牌或

次品牌不太需要專業的講解，消費者可比較其價格及包裝、特性等自行選擇。

本研究的 UTC 產品設定為「經由藥局銷售人員介紹銷售的產品。」藥局的 UTC 品牌也不限定於藥品，保健食品、營養補充品、美容保養品等現代化藥局佔有率持續增加的商品，專業層次較高的商品，也都屬於藥局 UTC 產品的探討範圍。鄭佩綺、董正玫(2009)指出，實體通路是目前消費者購買 OTC 保健產品主要模式，因此產品的擺設與介紹將影響消費者購買意願，大部分實體通路產品擺設多以產品功能性區分，且產品種類豐富，包含各式藥物、美容保養、營養補充品等，因此，對於傳統只銷售特定藥品的藥局而言，未來將面臨龐大的競爭壓力。

二、 O T C 藥品：

OTC 較為人熟知的是在金融市場的定義—「場外交易市場 (over-the-counter market)是指在證券交易所外進行證券買賣的市場。」

OTC(Over-The-Counter)藥品，也被稱為非處方藥，FDA 亦已承認該術語“櫃檯購買的藥品”。目前在美國銷售的藥品近 400,000 種，其中 300,000 多種為 OTC 藥品。在美國，獲得藥品的管道有兩種：

- 一、經由醫師處方才可取得的處方藥品。
- 二、消費者可以自行到藥局購買的 OTC 藥品。

本研究 OTC 的定義是依照 WHO(世界衛生組織)的定義，「凡指不需透過醫師處方即可於藥局(房)自行購買的非處方藥，稱為 OTC 藥品。」在台灣，藥品分類可以分為處方用藥、指示用藥及成藥，成藥又可細分甲類成藥及乙類成藥，市場上習慣將指示用藥及成藥統稱為 OTC 藥品，甚至於擴大到在藥局陳列架上販售的商品皆可稱為 OTC 商品。

台灣藥物食品管理法規將藥品分為三級，一為需經醫師處方使用之「處方藥」；二為可由醫師、藥師、藥劑生指示使用之「指示藥」，並不需要有醫師處方箋；三為既不需要醫師處方箋也不必經過藥師藥劑生指示之「成藥」。處方藥需

要有醫師處方，藥局才能供應，因此民眾不可直接於藥局購買處方藥，宜由醫師經過診斷後，視狀況開立處方箋始能獲得處方藥。

依照 OTC(Over-The-Counter)的字面定義，並且參照 WHO「世界衛生組織衛」及 TFDA「台灣食品藥物管理署」對於藥局的管理規範，藥局需設有一定面積以上的調劑室，供藥師調劑使用及陳列放置處方藥及管制藥品，並於調劑室出入口設置櫃檯，而調劑室中的藥品需要醫師處方箋始得提供給消費者，並且列冊管理。而藥局除調劑室外，其餘空間則可作為成藥及一般商品陳列銷售使用，可由消費者自行選擇商品購買。依此規則，可以將 OTC 的文字意義與藥局實務操作結合，將 OTC 藥品解釋為，「調劑室外的交易藥品」，也就是非處方藥，在台灣則包含指示用藥及成藥。

(一) 藥品供應商與藥局通路之關係

方世杰、方世榮(2002)認為，對製藥業者來說，醫藥市場之通路管理有其特殊性。一般而言，醫藥品從製造商到消費者的過程中必需經過醫院、診所或藥局(房)三類中介管道—即本研究稱三類型之機構買者。而這些機構買者由於與製藥業者之間經常基於目標不一致、對藥品之療效(功能)與價值，以及對市場需求的認知差距等因素，使得製藥業者與機構買者間的互動不可避免地出現所謂的通路衝突。

「…藥業市場除了維持傳統的買賣關係，上下游交易夥伴更應建立緊密的供應鏈關係，如此才能擁有共同目標，為共同目標努力，並重視彼此相互依賴的關係，完成各自無法獨力達成的目標，以獲得競爭優勢。緊密的供應鏈夥伴關係是供應鏈管理的首要。而供應鏈管理中的夥伴關係，可出為供應商與零售商在訂貨及配送上因雙方目標、政策及程序取得共識，而能維持一個持續不斷的關係。」
林誠、徐淑珠(2010)

「…醫藥公司與經銷商由於一連串的互動溝通，並經由彼此分享信任與承諾所形成的夥伴關係程度愈高時，雙方便會互相依存、分享相容的目標、並為共同

的利益奮鬥，共同努力達成非個別企業單獨運作所能達成之目標，因此有利提升彼此的合作績效。」林誠、徐淑珠(2010)

三、 藥局潛銷行為與特性

何宗坤(2004)研究指出，所謂的『潛銷』乃是廠商在一都市商圈或地方鄉鎮中，僅選定1—2家藥局『推銷』該廠商的產品，廠商對每項產品制定全省統一的零售價，並要求所有加入該體系會員的藥局不得競價、不得將產品轉售給消費者以外的人或公司。何宗坤(2004)也將OTC產品在台灣藥局通路的經營模式分為三大類：(1)廣告潛銷(2)不廣告潛銷(3)指定店廣告潛銷(如圖2-10)。

陳佳美(2003)則指出，由代理日本田邊製藥之興南藥品公司所創立之『田邊良藥會』即為『潛店會員體系的鼻祖』，它架構了全省二千五百餘家藥局與藥房的通路網，且每家良藥會會員店門口亦皆掛有一個特殊設計之五燈獎燈箱，藉由密集之電視與平面廣告，及定期之促銷活動，以維持忠誠度及吸引新顧客上門購買潛店專售之藥品，與達成潛店對每個專賣藥品每年承諾之銷售目標，確保藥廠或藥商每個潛店專賣藥品之市場佔有率及成長率，並因嚴格『不二價』之價格策略得以維護藥廠、藥商與藥局及藥房間之應有權益。

相較於普銷，也就是行銷管理所稱的大眾行銷(mass marketing)，潛銷的行銷模式截然不同，其至於反向操作。茲將台灣藥局的藥品行銷分類如下：

(一) 廣告型普銷

此類商品以電視廣告及大量曝光為主要的行銷推廣方式，強調銷售點數多，普及率高。通常都是耳熟能詳的廠商及商品，如普拿疼、撒隆帕斯、京都念慈庵、白蘭氏雞精、善存等國際品牌或歷史悠久的知名商品。全台灣所有的藥局都有銷售此類商品，也是藥局架上必備的商品。

此類商品，台灣較知名的本土廠商為維士比或保力達，全省鋪貨約為3萬家，包含藥局及雜貨店、檳榔攤皆可買到，單支產品可以達到年營業額25億左

右。

此類商品的行銷模式，因為銷售點數多，大多為廠商另外尋找代理商或經銷商及中盤執行業務，將產品廣泛鋪貨至全省藥局。

特點：

1. 商品普及率高。
2. 藥局銷售利潤約為 5%~10%。
3. 指名購買、主動購買比率高。
4. 零售價格競爭激烈，藥局甚至賠本銷售。
5. 新商品要在這個領域存活的成功機率很低。

(二) 非廣告型普銷

此類商品以中小型公司的二線品牌為主，大多與主流的廣告普銷商品同成份、配方，為廣告普銷商品的替代銷售選擇。不作商品廣告，將廣告費用直接回饋給藥局作為銷售利潤。為藥局中陳列品牌、種類最多的商品。

特點：

1. 商品普及率次高。
2. 藥局銷售利潤約為 20%~50%。
3. 零售價格較廣告普銷商品低。
4. 以寄賣為主，廠商收款的壓力較大。
5. 商品的淘汰率高。

(三) 廣告型潛銷

廣告潛銷為搭配廣告的『潛銷』，此類商品全台灣大約會搭配 1000 家的指定藥局。較知名的品牌為『永信』、『杏輝』及『中美兄弟製藥』。配合藥廠品牌的多種媒體廣告，並且在藥局門口懸掛品牌廣告招牌，配合在藥局陳列系列產品的專櫃。

目前台灣最大的藥局潛銷供應廠商為上市公司『友華生技』，以廣告潛銷的模式經營嬰幼兒營養品及化粧品等，採取多品牌策略，2007年公司營業額約為23億元，嬰幼兒營養品約占一半以上。

特點：

1. 商品普及率不高，約佔藥局總數的10%左右。
2. 藥局銷售利潤約為30%~50%。
3. 商品特殊性不強，重複性高，以藥廠品牌為主要行銷方式。
4. 對於藥局的銷售地區保障較低。
5. 業務人員不需每月結帳收款，減少工作負擔。

(四) 非廣告型潛銷

此類商品的指定藥局數量全台灣約為200~400家，消費者購買不易，既使廣告，效益也很小。所以，非廣告潛銷的商品主要以藥局推薦為主，此類商品銷售合約限制較多，銷售目標金額較高，藥局的銷售壓力大，利潤最高。

早期台灣傳統藥局有地區電台指定店，銷售商品皆為廣播電台委外代工品牌，以中藥為主。但是，因為商品品質及價格問題，這種行銷模式已逐漸沒落。目前台灣現代化、連鎖、開架式的藥局，主要的非廣告潛銷商品，多為嬰幼兒奶粉這類的營養品以及保健食品，也是大型主流藥局的主要營業額及利潤來源。另外，非廣告潛銷合約強制統一零售價格，有違反『公平交易法』不得統一售價的問題。

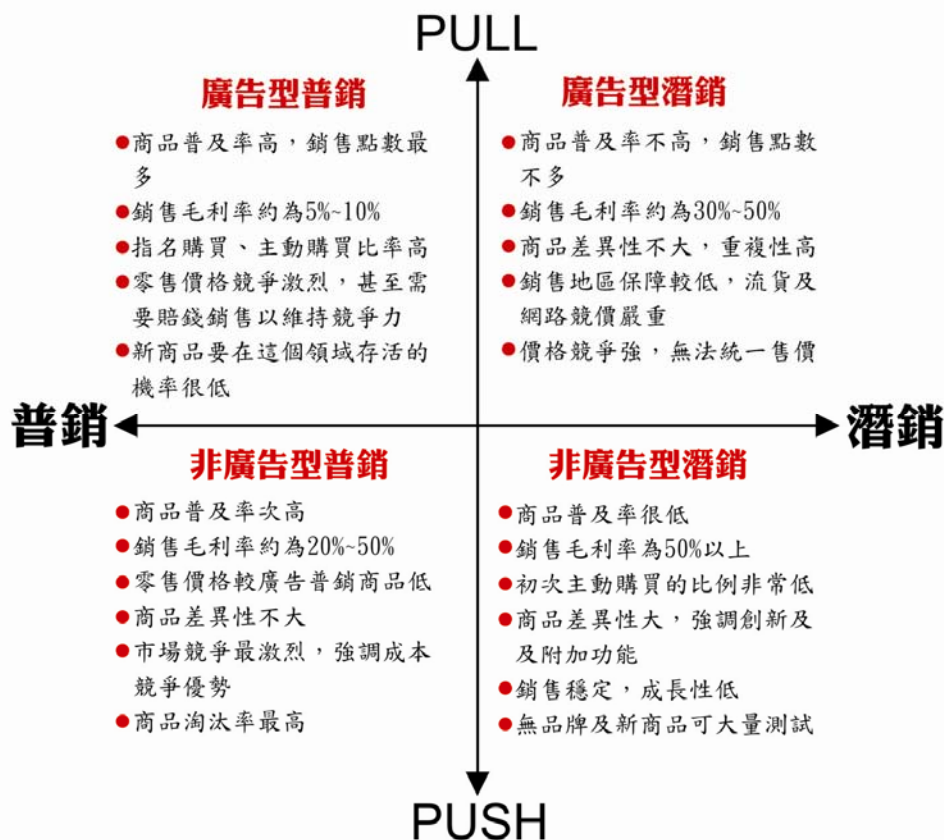
特點：

1. 商品普及率很低，約佔藥局總數的2%~4%左右。
2. 藥局銷售利潤為50%以上。
3. 主動購買的比例非常低，大多為推薦購買。
4. 相對於主流廣告普銷商品，商品要有賣點，具有特殊性及附加功能多。

5. 廠商毛利率高，銷售穩定。
6. 業務人員不需每月結帳收款，減少工作負擔。

『潛銷』以都市區塊或鄉鎮市作為基礎，在一定的地理範圍選擇一家藥局，作為商品銷售指定點，地區內其它的藥局則無法銷售。並且嚴格規定商品的統一價格，不得競價及移轉商品給他人。廠商保障指定藥局的銷售地區權利，並給予藥局更高的銷售利潤。相對地，為確保藥局的推薦，廠商通常會與藥局簽訂合約。於簽訂合約銷售的同時，藥局要先預付合約期間出貨目標金額的支票，確保廠商與藥局密切的合作關係，創造雙方的最大利潤與穩定的商品銷售。『潛銷』的商品是藥局主要的利潤來源，也是藥局銷售的主力商品。

所謂『潛銷』，乃是指廠商的行銷方式不以廣告或大量曝光為主，而以少數藥局人員推銷為主要的行銷方式。在 PUSH 與 PULL 的策略選擇中傾向 PUSH(如圖 2-10)。



【圖 2-10】藥品行銷策略矩陣

資料來源：本研究整理

潛銷的特性為不要求市場最大化，鎖定一小群顧客，建立關係，長期經營。Bo (2006)提出企業不一定要追求市場佔有率以及成長規模，有些企業更在乎能否在特定領域中做到最好、創造良好的工作環境、提供高品質的服務給顧客、與供應商建立密切的合作關係。

依據藥局通路實際觀察及少數相關文獻分析，潛銷在藥局可以解釋為，供應商只提供商品給少數特定的藥局通路，供應商與簽約藥局訂定年度銷售目標，嚴格控制商品流通及銷售，並且加強雙方合作、溝通及關係的建立，以達到更穩定的銷售及長遠的供應商與顧客關係。歸納藥局潛銷行為的特性及分析如下(如表 2-1)。

- 特有性
- 客製化商品
- 通路導向
- 人員銷售
- 高毛利率
- 長期關係
- 市場規模小
- 商品流動管理

藥局潛銷特性	特性分析
特有性	供應商選擇特定藥局成為夥伴，藥局選擇特定客戶銷售
客製化商品	供應商依據特定藥局需求設計產品
通路導向	銷售主導權主要掌握在藥局

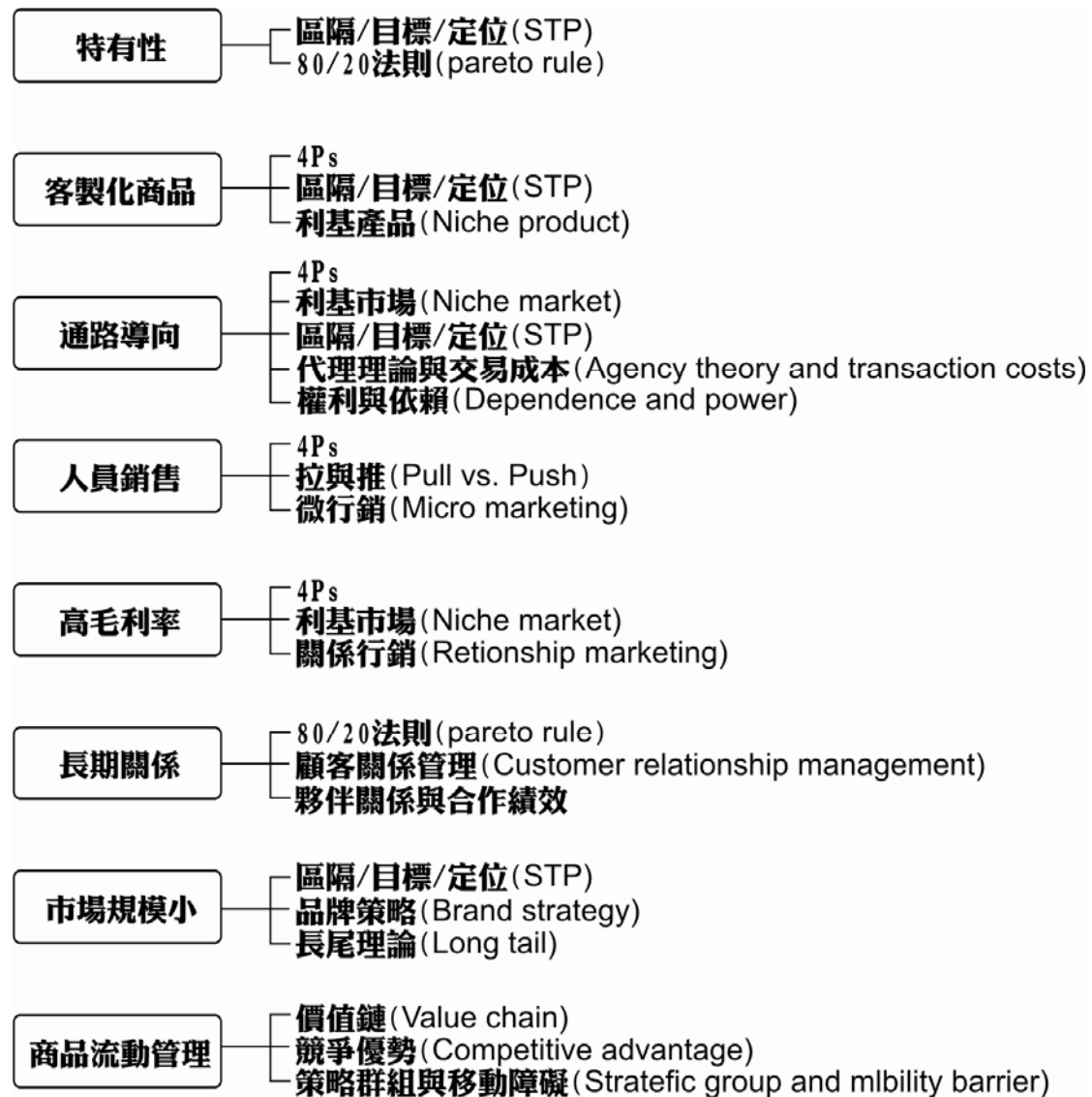
人員銷售	以藥局人員推銷為主，供應商不提供廣告及促銷輔助銷售商品
高毛利率	供應商提供高毛利率(50%以上)給藥局，將產品價格結構中供應商推廣的費用提供給藥局
長期關係	供應商—藥局多採合約制，訂定年度銷售目標，藥局達成年度目標後，多已在市場建立忠誠顧戶群，合約關係會持續，達到雙方更大效益
市場規模小	單一潛銷品牌銷售點數有限(低於 300 家)，銷售數量受限，供應商多採取多品牌策略，擴大市場
商品流動管理	相較於普銷商品，供應商嚴格控管藥局商品流向及價格，以維持潛銷行為，保持優勢

【表 2-1】藥局潛銷行為特性分析

資料來源：本研究整理

四、藥局潛銷行為與理論分析

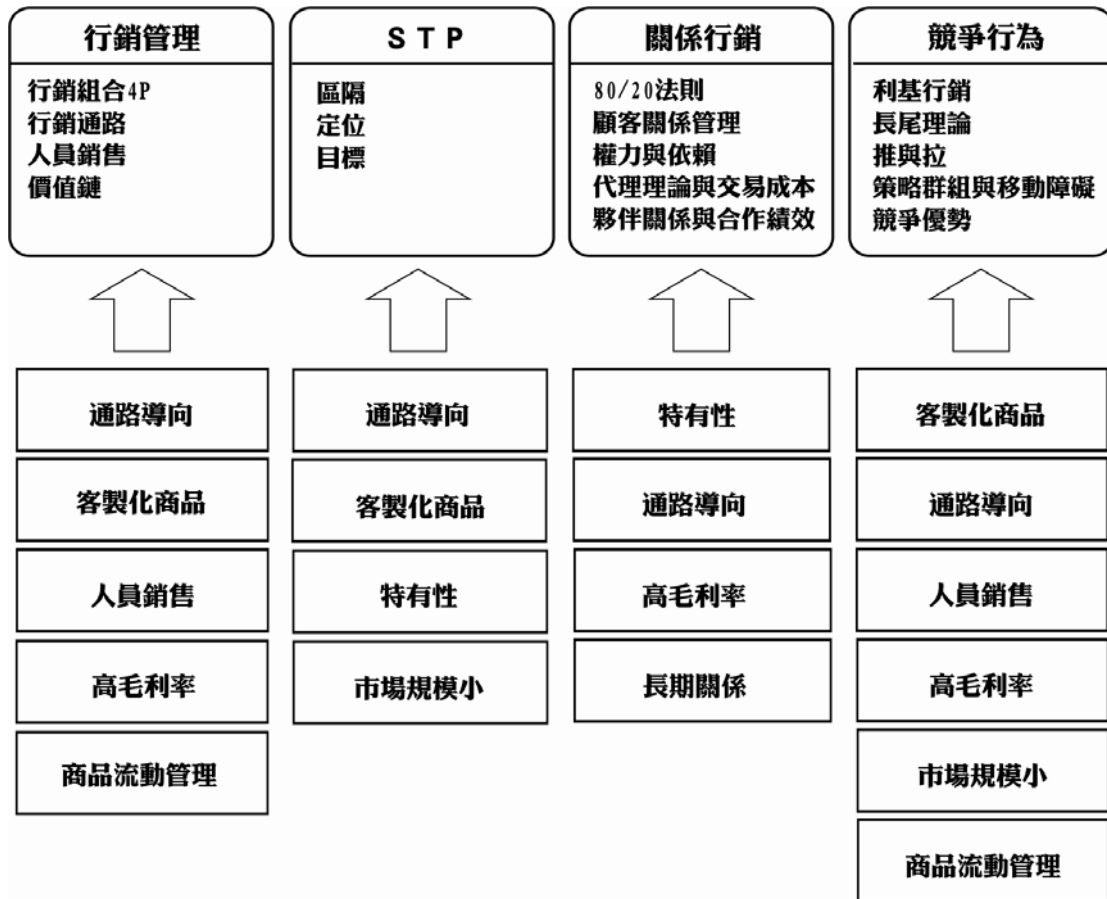
(一) 潛銷行為特性與相關文獻整理(如圖 2-11)



【圖 2-11】藥局潛銷行為與相關文獻整理

資料來源：本研究整理

(二) 文獻探討與潛銷行為特性關係整理(如圖 2-12)



【圖 2-12】文獻探討與藥局潛銷行為關係

資料來源：本研究整理

(三) 藥局普銷 vs. 潛銷理論差異分析(如表 2-2)

1. 區隔、目標、定位 (STP)

普銷：

全部市場為目標，定位為適合大多數消費者的商品品牌，通常是以國家地區、性別、年齡等大眾市場作區隔。普銷品牌因應通路強勢地位，常以同一品牌，不同包裝、容量、口味或贈品提供給不同通路作產品區隔。大眾行銷市場具高度競爭性，且多由具有長久歷史背景的品牌佔優勢，新的企業後進者要創造新品牌，取得市場佔有率的困難度太高，投資風險太大，通常由擁有資源優勢，如資金、成本、通路、技術等優勢的企業所掌握。

潛銷：

以藥局市場區隔、鎖定高利潤導向客戶及定位專業商品創造競爭優勢。設定目標市場為藥局，並且以藥師採購行為及心理分析作區隔，尋找出客戶群，這些客戶追求高利潤導向，期望供應商的商品能幫助藥局建立忠實消費群，一群強調專業導向，不會追求低價廣告品牌而流動的消費者。

潛銷的商品定位在特定藥局特有的品牌，也是專業的品牌，在成份、技術、包裝與價格，與主流廣告商品有明顯區隔。商品也因藥師的專業知識與相關資訊的提供，定位與其它大眾行銷商品不同。地理區隔也是潛銷的重要區隔，供應商只能選定劃分好地區中的一家藥局為目標客戶，在地區中不會有其它藥局競爭同樣商品的消費者，建立目標客戶的忠誠度。地理區隔也讓潛銷品牌成為藥局的地區性自有品牌。

3. 80/20 法則

普銷：

重視20%高效益的消費者，會創造更多促銷方式以拉攏忠誠消費者，消費更多。供應商的數量少，市場集中於少數知名品牌。

潛銷：

重視80%低消費的客戶，創造新使用者，一對一行銷、微行銷，以Detailing培養成為高效益的忠誠顧客。

4. 行銷組合 4Ps

普銷：

產品設計全面性，產品特色不強烈。重視推廣及促銷，以廣告帶動銷售，提供低毛利率給通路。產品普及所有目標通路，追求上架率及曝光機會。

潛銷：

重視個別通路及價格結構，提供商品高毛利率誘因給通路，產生利益相關的通路—供應商關係。

5. 利基

普銷：

大眾行銷強調全面性的行銷，追求市場佔有率與成長，無法單獨照顧個別顧客的需求。

潛銷：

潛銷主打市場區隔，再區隔，並尋找與公司核心競爭力相關的市場，也是尚未被滿足的市場，藥局通路就是尚未被普銷品牌滿足的通路，在藥局通路中再區隔，尋找人員推銷能力強、追求高毛利目標、不滿普銷品牌低毛利及喪失顧客主導權的區域型藥局。潛銷的市場規模小，減少競爭者，專注經營小市場，發揮更大的影響力。

6. 通路關係

普銷：

與大型連鎖通路配合活動、促銷及廣告，忽略中小型通路或經銷商的經營。大型通路與廣告品牌結合多為利益因素，關係不穩定，大型通路又趨於強勢地位，廣告品牌廠商無法獲得長期合作關係。

潛銷：

在策略上或資源上無法進入大型連鎖通路。專心經營區域通路或個人通路。小型地區型通路，容易因為長期合作，建立彼此信任關係，穩定的通路關係可以帶動更佳的商品銷售，維持銷售及利潤。潛銷廠商傾向依賴藥局通路的銷售能力，所以，推銷能力強的藥局，擁有選擇供應商的權力，尤其是潛銷廠商。

7. 顧客關係管理

普銷：

全面爭取每一家客戶上架的機會。統一給予客戶陳列費、廣告贊助費及各種的銷售補助。透過代理商、經銷商、物流商與藥局配合，總公司年度配合拜訪，與藥局的關係建立在品牌以及中間商。

潛銷：

取得正確的客戶是最重要的一步。接著以藥局所要的商品及價格訂定目標合作銷售，並提供所需的教育訓練及銷售地區保障。最重要的是取得藥局的信任，

在利潤的提供及獎勵上遵守規定。

分類客戶並依分類觀察其業績表現，適時淘汰排名在後的客戶或提升客戶的分類，給予更多的獎勵。依每一家藥局客戶的地區、規模、型態及喜好，設計不同的目標及獎勵方案。

8. PULL & PUSH 策略

普銷：

採取 PULL 策略為主，以大量廣告及促銷活動帶動消費者到通路指名購買，影響通路商採購銷售，消費者傾向選擇有印象的品牌。

潛銷：

採取 PUSH 策略為主，選擇客戶，以專業人員直接銷售方式推銷商品。

9. 品牌策略

普銷：

單一品牌策略為主，搭配副品牌、品牌組合等品牌延伸策略。可以增加品牌廣告的周邊效益，帶動品牌商品的銷售。

潛銷：

多品牌策略為主，且互不相關，甚至於採取多公司擁有不同品牌，以避免與潛銷區隔的主要概念衝突。

10. 策略群組與移動障礙

普銷：

普銷策略群廠商品牌資源多，市場占有率高，跨入潛銷策略群組容易，沒有移動障礙。普銷廠商常會因為考量規模或效益因素，忽略區隔市場。

潛銷：

潛銷策略群廠商多為中小企業，資源少，不容易與普銷群組直接競爭，跨入普銷策略群的移動障礙很大。潛銷策略群廠商多堅持區隔及利基，業績成長及擴大市場的方式多為創造多品牌，建立不同品牌的不同客戶群。

11. 長尾理論

普銷：

普銷商品為主的市場，整體銷售曲線呈現 Power law 常態分佈，頭大尾小。市場少數幾個普銷廣告品牌占有絕大多數市場，小品牌幾乎沒有生存空間。

潛銷：

潛銷商品盛行的市場，整體市場銷售曲線會趨向平坦，頭部曲線下降，尾巴曲線增高拉長，呈現長尾曲線。多數小型潛銷品牌可以在市場生存，並占有一小部分市場。

文獻理論	普銷	潛銷
區隔、目標、定位 (STP)	全部消費者為目標，定位適合大多數消費者的產品，無區隔的大眾市場	目標為特殊需求客戶、不同特性產品，地理區隔
80/20 法則	重視 20% 客戶	重視 80% 客戶
行銷組合 4Ps	產品統一、毛利低、大眾通路及廣告促銷	客製化產品、毛利高、通路關係及人員推廣
利基	無法照顧個別顧客需求	滿足小眾市場特殊需求
通路關係	供應商品牌知名度導向	通路依賴及長期關係
顧客關係管理	所有客戶不強調關係建立	少數客戶及正確價值主張
PULL & PUSH 策略	PULL 策略	PUSH 策略
品牌策略	單一品牌或母品牌策略	多品牌策略
策略群組與移動障礙	普銷到潛銷無移動障礙	潛銷到普銷有移動障礙
長尾理論	Power law 常態分佈	長尾現象

【表 2-2】藥局普銷與潛銷理論差異分析

資料來源：本研究整理



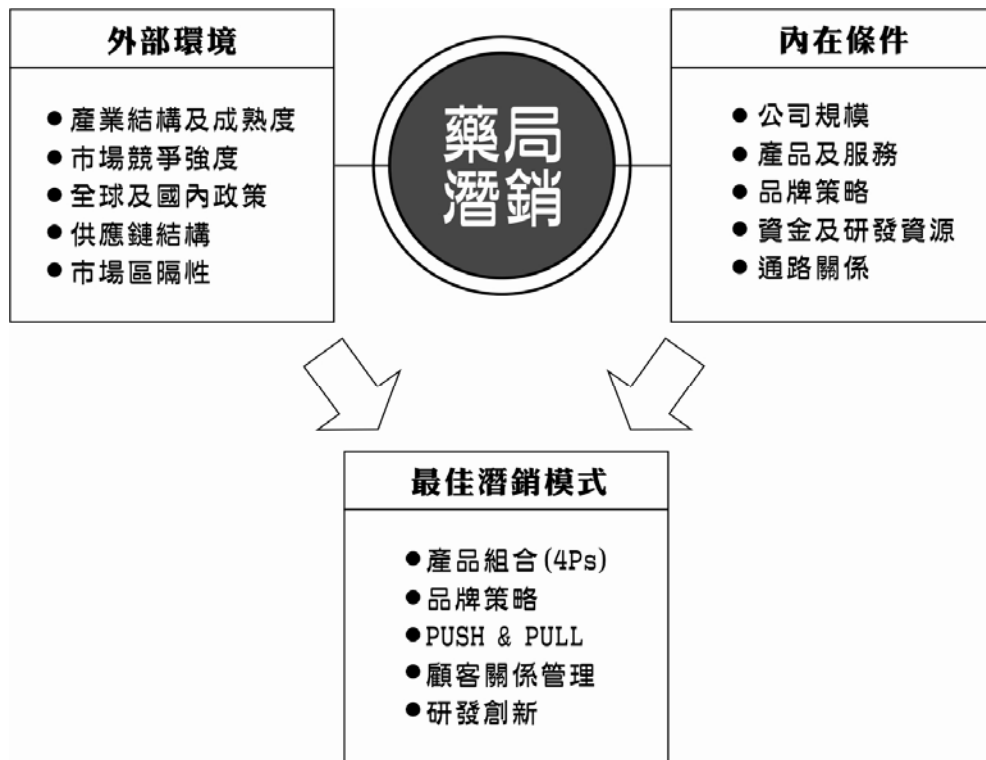
第三章 研究方法

第一節 研究架構

本研究是針對潛銷行為進行研究，以台灣藥品產業中的下游藥局通路，進行藥局潛銷行為分析，並以藥局UTC品牌為研究標的，以深入訪談個案的方式，訪問多家UTC產品供應商，以供應商對藥局通路(B to B)的角度深入探討。

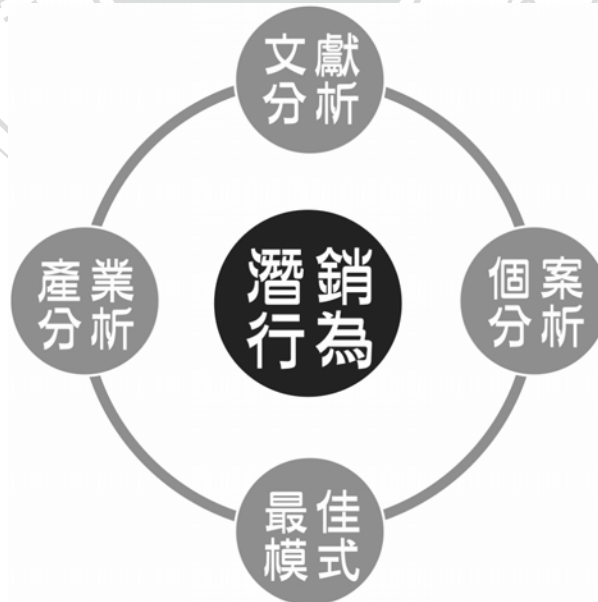
本研究首先歸納分析藥局潛銷的外部環境及內在條件，並以這兩大因素，作為資料收集及個案訪談的內容，希望能夠找出潛銷的最佳模式。本研究首先針對藥局盛行的『潛銷』行為，搜集現有可能相關的文獻，試著找出潛銷行為的理論基礎，分析潛銷行為的特性及與一般大眾行銷模式比較。因為潛銷一詞在現有的文獻極少被提及，故先行歸納分析相關文獻，經過彙整，分析架構，並與常用的大眾行銷(mass marketing)比較，提出潛銷行為特性。接著，收集製藥及生技醫療產業相關資料，根據所收集到的資料與文獻分析，歸納出影響潛銷的內在條件及外部環境兩大因素，據此設計個案訪談問題，鎖定可能影響潛銷的因素，收集相關廠商實際市場操作資料，進行交叉分析，比對產業分析及廠商訪談資料，找出最佳的潛銷模式。

本研究架構(如圖3-1)及分析架構(如圖3-2)，搭配廣泛的潛銷行為相關文獻分析，資料的收集則分成兩個部份，一部份是產業資訊，另一部份是個案訪談資料，完整的資料收集可以協研究提出正確結論。



【圖3-1】研究架構

資料來源：本研究整理



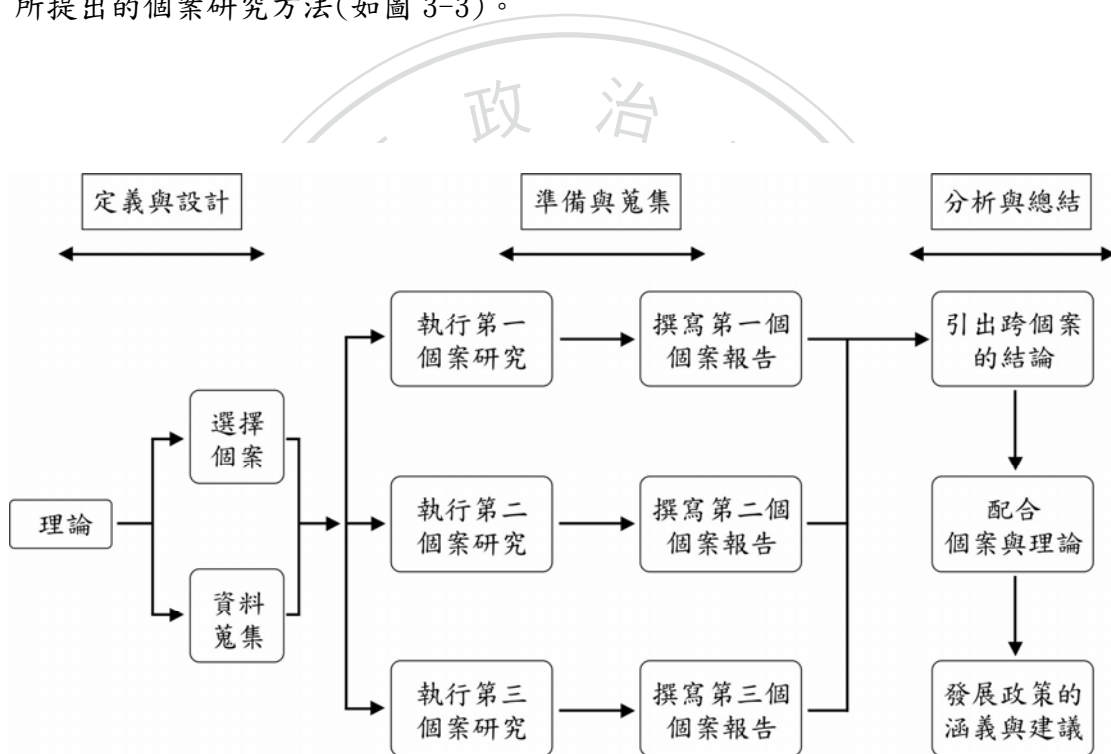
【圖3-2】分析架構

資料來源：本研究整理

第二節 研究設計

一、質性個案研究

本研究為整理現有相關文獻資料，歸納整理後提出潛銷的理論基礎，並且經由搜集市場實際資訊，交叉驗證相關理論與實務的關聯性，故本研究定位為質性之個案研究(qualitative case research)，所採用的方法乃是參考 Yin(1994)所提出的個案研究方法(如圖 3-3)。



【圖 3-3】、個案研究方法

資料來源：Yin. (1984)

研究方法的選擇，大概分為質性與量化兩種，兩者的差異如下表(表 3-2)：

比較項目	質性研究	量化研究
研究焦點	全面的：探索整體或完全的面	局部的：研究精選的、預先界

	貌	定的變項
研究偏向	發現：由搜集到的資料，衍生出學說與假說	驗證：研究事先已確定的假說
資料性質	主觀的：資料是人們在情境中的知覺感受	客觀的：資料不會受到人們感受知覺的影響
研究情境	自然的：研究在自然的情境中進行	可控制的：研究在可以控制的條件下進行
研究結果	可信任的：研究設計與技術以獲得真實、豐富與深層瞭解的資料為目的	可靠的：研究設計與技術以獲得可靠而能複驗的資料為目的

【表 3-1】質性研究與量化研究方法的比較

資料來源：Stainback and Stainback(1984)

質性研究方法比較重視效度(validity)與主觀性(subjectivity)，儘量追求整體全面的分析。文獻的整理及個案資料的搜集有對於質性研究有很重要的影響。

Bogdan and Biklen(1982)對於質性研究，提出五項特徵：

- (1)質性研究是以「自然情境」為資料的直接來源，研究者是主要的研究工具。
- (2)質性研究偏重描述性(Descriptive)的資料。
- (3)質性研究關注的是研究的過程，而非最終的研究結果。
- (4)質性研究比較傾向用歸納的方法來分析所搜集到的資料。
- (5)質性研究關注的重點是「意義的詮釋」。

本研究為全面性探討理論及產業實務的相互關係，相對於量化研究方法，強調局限性、可控制性與重視結果的特性，為完成本研究並且提出適當的結論，所

以採用質性研究分析。

二、 個案公司分析

本研究從台灣藥局 UTC 產品供應商（包含製造廠或代理商或品牌商）中，選擇大、中、小型企業各一家，作深入訪談，個案企業銷售產品種類不限，但是，大多為台灣藥局通路現有市場規模較大之品項，如嬰幼兒奶粉、保健食品及化粧品等。並且排除主力供應大型連鎖藥粧通路（如屈臣氏、康是美）的供應商，因為這種企業的型態，類似通路品牌的代工廠，與本研究主題不同，也就是鎖定擁有多種自有品牌，並且完全針對台灣個人或連鎖藥局採取潛銷行為之企業。

個案公司	年營收	產品(佔營收比)	銷售通路	行銷模式
A 公司	30 億	藥品(35%) 化粧品(13%) 嬰幼兒營養品(52%)	藥局 醫院 診所	廣告型潛銷
B 公司	4 億	嬰幼兒營養品(100%)	藥局	廣告型潛銷
C 公司	1.5 億	中藥(18%) 化粧品(2%) 嬰幼兒營養品(80%)	藥局	非廣告型潛銷

【表 3-2】個案公司分析

資料來源：本研究整理

三、 個案研究方法分析

個案研究方法適合屬於探索階段，具有目的性的研究，尤其是具有高度複雜性、整體性、動態性特質的研究。本研究中之潛銷行為及 UTC 產品尚未見於文獻中，也沒有相關理論的整理，文獻涉及範圍廣泛，也未經過驗證，仍屬於初期發

展階段。潛銷行為概念雖在台灣藥局通路歷經幾十年的實務操作，但少見於文獻探討。以上兩個特點，符合個案研究方法的特性及優點。

為避免個案研究方法的缺點，也就是個案研究僅以少數一個或幾個個案為樣本，缺乏普遍性（generalization），較難嚴謹地說服別人其結論可以一般化地類推到其他的個案上。本研究選擇個案企業，以大型上市公司（年度營業額約三十億元）、中型準上市公司（年度營業額約三億元）及小型公司（年度營業額約一億元）（員工25人）各一家，儘量提供全市場面的觀點。雖然台灣藥局通路佔多數的UTC產品供應商多為小型公司，年度營業額在一億元以下。單一小型公司的品牌數量太少，市場佔有率太低，通路涵蓋面小，通常有地域性，或是對藥局通路作特殊區隔，故市場代表性不足，未列為本研究之目標個案。

另一方面，個案企業受訪者可能會有層級不夠、有主觀意見，可能扭曲、隱藏等問題。本研究個案企業訪談對象皆為副總級以上職位，並與行銷職務相關，並且在訪談前先收集完整的市場資訊，包含其他競爭廠商資料。設計問卷採兩階段問題，第一階段為訪談前預先提供受訪者的問題，第二階段為訪談時視第一階段回答內容再深入的問題，第二階段問題的設計為從預擬第一問題回答內容再發展出的問題，故第二階段問題細微而多樣，也不一定全部提出，以實際訪談內容修正，以減少個案企業故意避談或輕忽研究者的理解程度，以獲得最完整真實的資訊。為達此目的，本研究事先收集完整市場資訊，並事先預訪相關產業人員，尤其是藥局通路銷售人員，設計問卷，並模擬受訪者可能回答內容。

至於研究者可能先入為主的問題，因此在篩選資料、分析資料時，滲入主觀的因素，較缺乏客觀性（Objective）的問題，則無法避免。

深入訪談三家企業前，先行搜集相關資料：

- （1） 潛銷相關文獻資料。
- （2） 個案企業公開及未公開資訊。
- （3） 台灣藥局通路UTC產品現況資訊。

經由公開管道收集資料，如公司的財務報告，媒體報導、廣告及合作廠商資

料，並經由通路非正式訪問藥局經營者及銷售人員，儘量收集完整市場資訊，包含 UTC 產品的現況，消費者的需求，銷售的過程，以及供應商的配合狀況。在以上準備動作完成後，設計問卷，擬定第一階段問題。

本研究為多重個案研究(multi-case research)，相較於單一個案研究方法，比較符合科學化原則，具有說服力也適合理論的衍生或延伸，以不同個案的分析來尋求共通性(generality)。本研究訪談三家不同規模的企業，在理論發展上也具有意義，因為企業規模不同，所採用的行銷策略具有差異性，企業發展階段也不同，企業背景及從小企業成長為大企業的時期也不同，不同時期的社會、經濟、法律等狀況皆不相同，在眾多不同的條件基礎下，是否適用於同一套理論架構，可以更加嚴謹檢驗本研究之理論基礎。

多種個案研究可以實行複現(replication)，本研究的多重個案企業選擇，可以呈現不同企業有不同的研究結果，多種結果可建立或驗證理論架構，也就是不同的企業運用同一套理論架構，發展的結果不同，但不互相矛盾衝突，可以藉此建立更完整的理論架構，也可以通過不同條件的個案，交叉驗證研究的準確性。本研究期望經由此方法建立並經驗證的理論可以運用在新興的企業，獲得同樣的推論證據。

第三節 研究流程

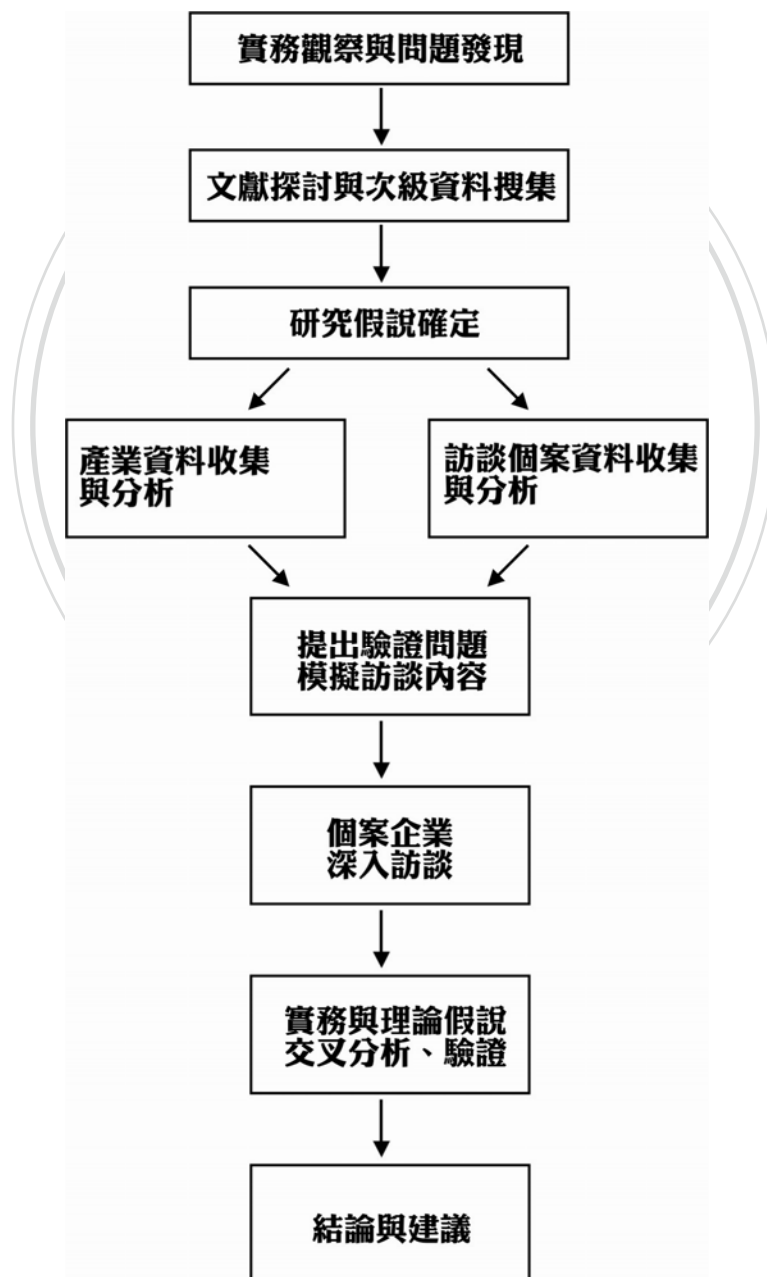
為達成本研究目的，首先需要廣泛搜尋現有相關文獻，建立完整的假說，並能通過現有文獻理論的檢驗，再經由多重個案訪談獲得的初級資料，來確認問題的正確解釋。

Yin(1989)指出，從事個案研究，資料收集主要是利用直接觀察、間接觀察、訪談、文件、檔案資料等方式，以獲得完整的資料，並了解事件的情境脈絡與意

義，深入分析真相、解釋原因、解決或改善其中的問題。

為求研究的完整與正確性，本研究採用「多重證據來源」方式來收集相關資料，Batema et al.(1983)分析個案研究發現，在整體的品質上，使用多重證據來源的個案研究與只採用單一資訊來源的研究相較，效度及信度都會來較高。再配合「資料三角檢定法」分析獲得的綜合資料，以求研究的真實性及有效性。

本研究流程(如圖 3-4)：



【圖 3-4】：研究流程

資料來源：本研究整理

資料收集方式(如表 3-3)：

方式	來源	內容
次級資料	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公開發行資料 2. 市場實際訪察資料 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 製藥生技產業歷史、現況及未來發展 2. UTC 產品在藥局市場現況 3. 個案公司藥局經營現況
初級資料	個案公司訪談 <ol style="list-style-type: none"> 1. A 公司 2. B 公司 3. C 公司 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司發展歷程及歷年財報 2. UTC 產品藥局經營現況 3. UTC 產品行銷策略 4. 潛銷與大眾行銷比較意見 5. 製藥生技產業的未來 6. 公司未來發展方向

【表 3-3】：資料收集方式

資料來源：本研究整理

本研究以個案深度訪談收集到的初級資料為主，以市場訪察、公開發行資料為輔，進行研究分析。將收集的資料依研究架構及分析架構分類、歸納，再與文獻理論加以交叉比對分析，整理出最後結論。



第四章 台灣醫藥生技產業概況

第一節、 產業現況

一、 產業結構及成熟度

(一) 製藥產業

陳琮淵、王振寰(2009)指出，我國的『製藥產業』可以追溯到日據時代，戰後初期多數藥品仍仰賴進口，僅有承襲日本技術的家庭式工廠製造成藥及家庭用藥，如維和、五星等藥廠生產魚肝油、維他命。1962年政府管制維生素、營養劑、鎮定劑等藥品進口。一年之內，國內藥廠數由167家暴增至660家，由於這些廠商逐漸往小型化、高度競爭的學名藥產業發展，致使1960年代台灣中、西藥廠數合計達到近千家之譜。這段期間台灣的藥廠多從事配方及製劑的生產，只有少數的廠商具有生產原料藥的能力，可以視為製藥產業的萌芽期，而此時期的技術主要源自國人在日據時代到日本留學，學成後回台所設立的藥廠。時至1970年代前後，日本、歐美大藥廠陸續來台投資，如田邊、武田、氰氨、惠氏、葛蘭素、Ciba Geigy等，這些廠商多在台灣的三重、竹北地區設廠，雖然為國內培養了許多人才，但是，這些外商藥廠主要在藥品加工及原料生產，極少投入研發，技術移轉也相當保守。由於國內中小型藥廠鮮少投入研發，加上政府沒有明確的產業政策與專利權保護，不利技術升級與產業發展。

1982年，衛生署公布優良藥品製造標準(Good Manufacturing Practice, GMP)，明定於五年內全面實行，衝擊了當時的製藥產業，尤其是製藥的成本提高及人員技術的標準，使得國內中小型藥廠面臨轉型的壓力，雖然藥廠家數減少，但是，製藥產業的品質水準提高，小型藥廠也有部份轉型成為食品廠，也相對帶動食品產業的技術層次，造成後來保健食品等生技產業也有長足的進步。

林誠、徐淑珠(2010)指出，我國製藥產業包括西藥製劑、原料藥及中藥製劑 3 大類，2007 年我國製藥產業營業額達新台幣 680 億元，出口值為新台幣 155 億元，進口值為新台幣 707 億元，廠商家數為 321 家，從業人數亦達到 11,274 人。依各領域別，則以西藥製劑營業額最大，達到 205 億元，其次為原料藥，中藥製劑規模最小。我國西藥產業多從事學名藥的生產，且國內已有 154 家通過 CGMP 規範，但產品以國內市場為主，其中又以健保市場為大宗，其他則屬自費的 OTC 市場。雖然健保藥價的調整，會影響國內藥廠的利潤，但亦是改善國內製藥產業環境的機會。

1. 藥品產業定義及分類

醫藥產業涵蓋的相關產品廣泛，其中以藥品占大宗，藥品產業包括原料藥、西藥、中藥之相關產業，其範圍整理如下(如表 4-1)。

類別	主要產品
原料藥	◎原料藥 ◎中間體 ◎賦型劑
西藥	◎小分子西藥製劑 ◎生物製劑 ◎植物新藥
中藥	◎中藥傳統製劑 ◎中藥濃縮製劑 ◎中藥之西藥劑型 ◎中藥新藥

【表 4-1】台灣藥品產業分類

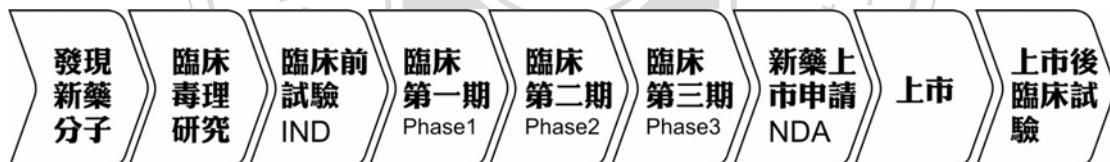
資料來源：生物技術開發中心(2012)；本研究整理

另外，全球包括美國 FDA 多依據藥品的安全及有效性，將藥品分為處方及非處方(OTC)，而台灣則將藥品製劑分為三種：

- (1)處方藥品：需經醫師處方。
- (2)指示藥品：需經醫師、藥師、藥劑生指示使用。
- (3) 成藥(OTC)：藥效溫和、安全性範圍較廣，不需醫師處方，消費者可直接購買。

2. 專利新藥與學名藥

(1) **專利新藥**：又稱品牌藥，指的是發明一種新的成份，經由一定嚴格審查程序，從安全性、毒理試驗到各階段臨床試驗完成上市，可向智慧財產管理單位申請專利而享有專利權保護，一般專利保護期間約為 10~15 年。全球多以美國 FDA 新藥審核標準作為基準，2011 年統計一項專利新藥完整開發上市時間為十年，耗費資金為十億美元。



【圖 4-1】美國 FDA 新藥上市流程

資料來源：Douglas Kalish (2002)、本研究整理

(2) **學名藥**：指的是專利新藥專利權到期後，所有藥廠都可以製造相同成份的藥品上市銷售。學名藥與專利新藥在用途、劑型、安全性、療效、給藥途徑、品質與藥效特性上完全相同或具有生物相等性。通常學名藥的價格較低，競爭也非常激烈。

根據統計，由於專利權到期的新藥越來越多，而且上市的專利新藥因為投資費用、期間及高投資風險的因素，越來越少，學名藥的市場持續累積，快速成長，

市場潛力大於專利藥。

(二) 生技產業

生物技術的原文「Biotechnology」，以字面上的意思，指的是生命或生物和技術組合而。全球對於生物技術的定義，和其它產業不同，並非由產品來定義，而是由製造技術來定義，也就是只有不同的生物技術在既有產業中的應用，而無法清楚歸納出「生技產業」的專屬產業，全球對於生物技術的定義(如表 4-2)：

國家／機構	定義
聯合國生物多樣性公約(CBD)	生物技術是利用生物系統、活生物體或者其衍生物為特定用途而生產或修飾產品或過程的任何應用技術
義國生物技術產業發展協會(BIO)	使用細胞及分子製程以解決問題或製造產品
美國商務部	集結了多種可以操控活體(living things)內的細胞、小細胞、或分子成份以製造產品、發現關於分子和基因的新知識、或是改良動植物、或微生物以達成需求目的的技術
經濟合作暨發展組織(OECD)	將科學及技術應用在生物體，包括其零件、產品和模型，而且改變生命的或非生命的物質以產生知識、產品和服務

【表 4-2】全球對生物技術的定義

資料來源：生物技術開發中心(2012)；本研究整理

台灣則定義生技產業為運用生命科學方法(如基因體學、蛋白質體學、基因重組、組胞重組、細胞培養、發酵工程、酵素轉化…等)為基礎，進行研發或製造產品或提升產品品質，以改善人類生活素質之科學技術。

台灣也把生技產業分為八大領域，分別為：

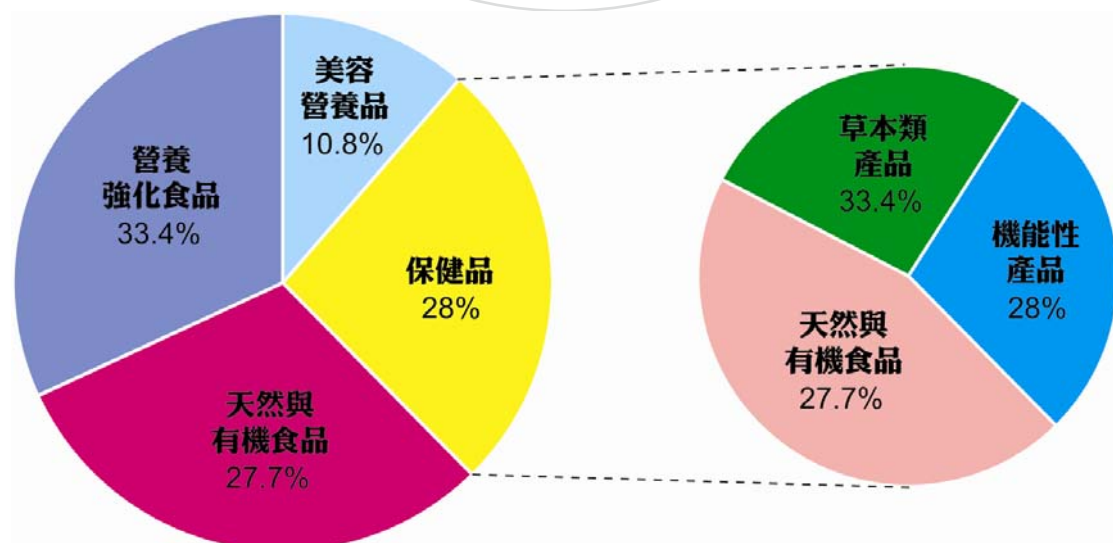
- ◎生技藥品
- ◎再生醫療
- ◎醫用檢驗
- ◎特用化學生技
- ◎食品生技
- ◎農業生技
- ◎生技／製藥服務業
- ◎環保生技

全球 2010 年生技產業市場為 2,191 億美元，與 2010 年全球製藥產業產值 8,564 億美元比較，約只有四分之一的產值，生技產業仍然在初期快速發展階段。

(三) 台灣新興生技產業的焦點

1. 保健食品

全球營養產業(nutrition)市場持續都在穩定發展中，以 2010 年為例，市場規模為 3,074 億美元，較前一年成長 7.2%，其中以保健食品占最高 28%(如圖 4-2)，約為 863.4 億美元。保健食品市場成熟度高，創新技術開及也不斷出現，2010 年全球產值占生技產業第二大，市場規模僅次於化妝品次產業。



【圖 4-2】2010 年全球營養產業市場規模

資料來源：Nutrition Business Journal, 2010；生物技術開發中心；本研究整理

未來全球營養產業市場的發展上，傳統上歐洲及北美地區是最大市場，不過因為其市場已達成熟飽和，如中國等新興市場仍然是成長的主要關鍵，估計2010~2014年的年複合成長率(CAGR)為6.4%，2014年市場將近4,000億美元之規模。

產品類別	2007~2010 年成長率
保健品	6.1%
維他命與礦物質	7.5%
草本類產品	3.6%
機能性產品	6.5%
天然與有機食品	10.4%
營養強化食品	4.5%
美容營養品	11.0%
整體營養產業	7.1%

【表 4-3】2010 年全球營養產業各項產品之成長率

資料來源：Nutrition Business Journal, 2010；生物技術開發中心；本研究整理

不像藥品多由單一有效成份組成，保健食品通常都由多種成份混合而成，近年來全球在保健食品的研究發展上，採取更多高階的生物技術，並且配合製藥及生技生產製造相關產品。奈米微粒技術或微膠囊技術是目前保健食品相當重視的技術，可以讓吸收利用的效率更好，也可以增加活性成份的穩定度，或是改變味

道或是顏色。這些技術逐漸跳脫傳統的食品製造方式，往製藥領域靠攏。所以，國內傳統製藥產業紛紛轉型成為生技食品廠，以製藥的技術開發更新型有效的保健食品，造成國內保健食品在生技領域中一枝獨秀，也讓保健食品成為台灣生技發展的重要領域。

我國食品生技產業廠商結構(如圖 4-4)：

類別	產品開發能力	產業活動	代表廠商
食品生技為主的廠商	<ul style="list-style-type: none"> ●有自我品牌及接受代工生產能力 ●兼備保健食品與新藥開發能力 	<ul style="list-style-type: none"> ●以新興生技公司為主 ●部分公司會以新藥為目標，以保健食品為階段性產品 	葡萄王生技、味丹生技、加捷科技、國鼎生技、泰宗、景岳、德英、彥臣
其他跨足生技相關廠商	<ul style="list-style-type: none"> ●有自有品牌及接受代工生產 	<ul style="list-style-type: none"> ●以食品廠商為大宗，具外銷能力 	味全、統一、台糖、台鹽、愛之味、台灣菸酒公司
製藥廠商	<ul style="list-style-type: none"> ●有自我品牌及接受代工生產 ●兼備保健食品與藥品生產、開發能力 	<ul style="list-style-type: none"> ●以生產及代工為主 ●創造利潤 	永信、杏輝、生達、濟生
外國公司在台設立之子公司	<ul style="list-style-type: none"> ●承接母公司技術在台生產製造 	<ul style="list-style-type: none"> ●以生產母公司產品為主 	台灣食益補、養樂多

【表 4-4】我國食品生技產業廠商結構

資料來源：生物技術開發中心；本研究整理

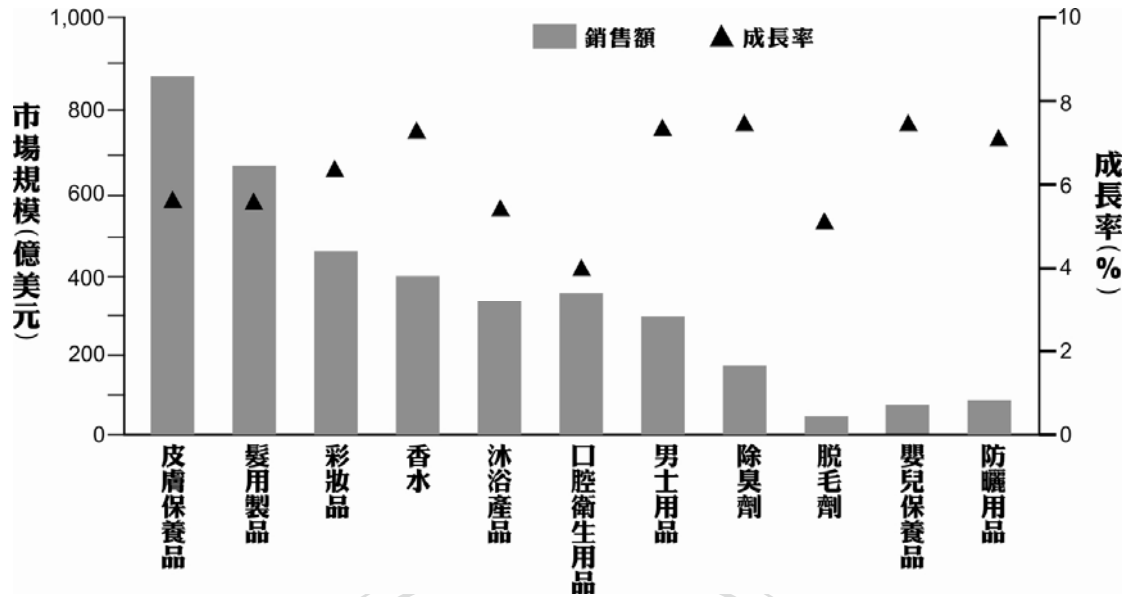
2. 化妝品

除了保健食品，生技產業八大領域中的特用化學生技，也是政府可以積極培植的領域。2010 年全球生技產業各領域的市場規模來分析，特用化學生技市場規模最大，其中的化妝品次產業規模就達到 3,789 億美元。以生物技術中心統計資料顯示，國內主要業務為生技產業八大次領域的廠商，比例最高為食品生技的廠商，第二高的則是特化生技的廠商。特化生技又分為兩大類，一類為工業用酵素，一類為化妝品，台灣在這兩大領域經營的廠商都有長久的歷史，尤其是化妝品，雖然大多為傳統代工廠。但是，累積的生產技術及人員素質都很優良，只要能夠加強研發及品牌這兩個高附加價值的部份，上、中、下游整合，不單只是在台灣，也可以在大陸及全球市場占有一席之地。

化妝品產業競爭激烈，傳統上少數知名品牌掌握大部份市場。近年來，雖然市場規模持續擴大，但是，市場集中度逐年遞減。以 2010 年來看，全球前十大廠商市占率合計僅為 32.4%，顯示化妝品趨勢傾向新興品牌增加，市場區隔越來越明顯，地區性品牌逐漸興起，新興市場的機會增加。

以台灣藥妝連鎖店的化妝品品牌來分析，國內已經有不少皮膚科醫師或專業人士推出台灣自有的保養品品牌。另外，化妝品廠商也會與藥妝通路合作開發品牌，逐漸擺脫純代工，走向開發自有品牌的生技市場。

2010 年全球化妝品市場分析，以皮膚保養品、髮用製品及彩妝品占前三名（如圖 4-3）。其中市場最大的國家為美國(15.1%)、日本(10.5%)、巴西(9.3%)，中國排名第四，2010 年的成長率為 16%，遠高於全球平均值的 9%，顯示中國新興市場快速崛起，未來潛力驚人。



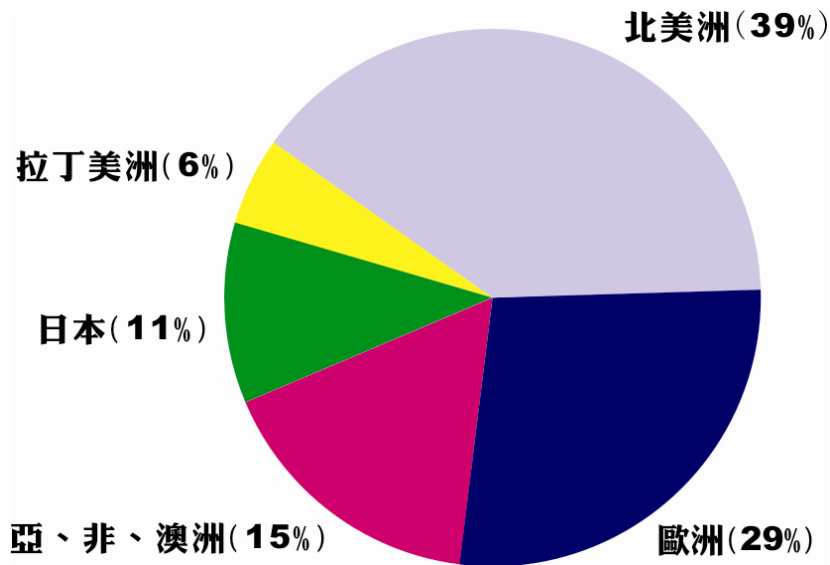
【圖 4-3】2010 年全球各類化妝品市場規模及成長性

資料來源：Euromonitor；生物技術開發中心；本研究整理

二、市場競爭強度

(一) 全球製藥產業

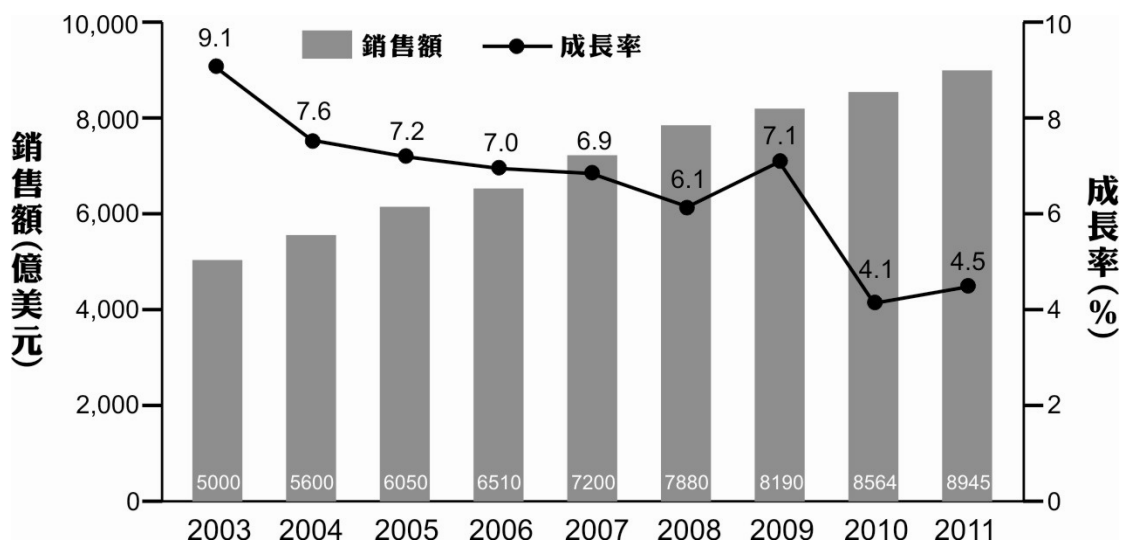
以 2010 年為例，全球製藥市場仍美國為首，北美約佔 39%，其次則為歐洲市場，約為 29%，日本市場約為 11%。除了已開發國家的市場外，最值得注意的是人口眾多的新興國家，雖然目前市佔率不高，但是，隨著經濟發展，社會對於醫療健康的重視，未來成長性驚人。以擁有最多人口的中國市為例，2009 至 2013 年，四年期間，預計可成長四倍。尤其在已開發國家飽受金融風暴及歐債效應的影響，日本長期衰退的狀況下，亞洲及中南美洲等新興經濟體是未來全球製藥產業成長的動力(如圖 4-4)。



【圖 4-4】2010 年全球藥品市場地區分佈

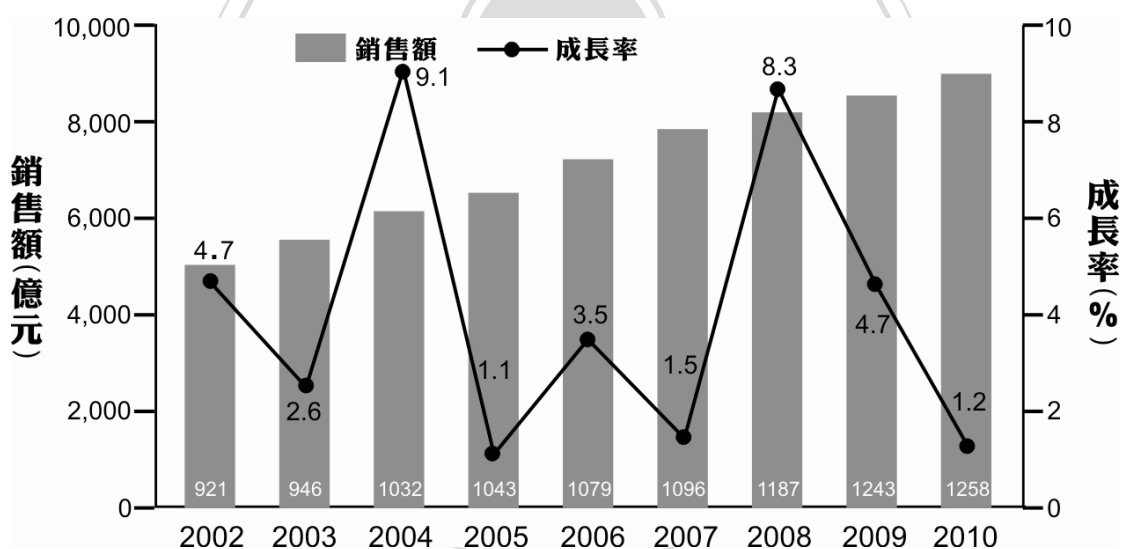
資料來源：IMS；生物技術開發中心(2012)；本研究整理

台灣藥品市場占有全球市場的比率不高，約占 0.6%。在全民健保之前，隨著社會經濟發達，台灣藥品市場呈現穩定成長的態勢。但是，在全民健保開辦後，尤其是總額給付制度逐步實施後，近幾年來，台灣藥品市場隨著健保政策起伏，呈現大幅變化。平均來說，成長率呈現下降趨勢，以 2005~2010 年的年平均複合成長率(Gross Annual Growth Rate;GAGR)來看，全球的 GAGR 為 6.2%，台灣則只有 3.8%。再以 2010 年全球藥品市場地區成長來看，亞洲成長率約為 14%，台灣則只有 1.2%，低成長率導致台灣藥品市場相對全球市場佔有率降到 0.5% 以下(如圖 4-5)(如圖 4-6)。



【圖 4-5】2003~2011 年全球藥品市場成長趨勢

資料來源：IMS；生物技術開發中心(2012)



【圖 4-6】2002~2010 年台灣藥品市場規模與成長趨勢

資料來源：IMS；生物技術開發中心(2012)；本研究整理

(二) 台灣製藥產業

項目	單位	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年
廠商家數	家	424	422	419	419	419

產值	新台幣億元	562.7	573.6	626.3	657.0	650.4
附加價值	新台幣億元	190.2	177.9	196.7	203.7	214
附加價值率	%	33.8%	31.0%	31.4%	31.0%	32.9%
對GDP貢獻度	%	0.4%	0.4%	0.5%	0.5%	0.5%
就業人數	人	19,200	19,600	20,700	21,000	21,400

【表 4-5】台灣製藥產業重要指標

資料來源：生物技術開發中心(2012)

台灣製藥產業優劣勢分析(表 4-6)：

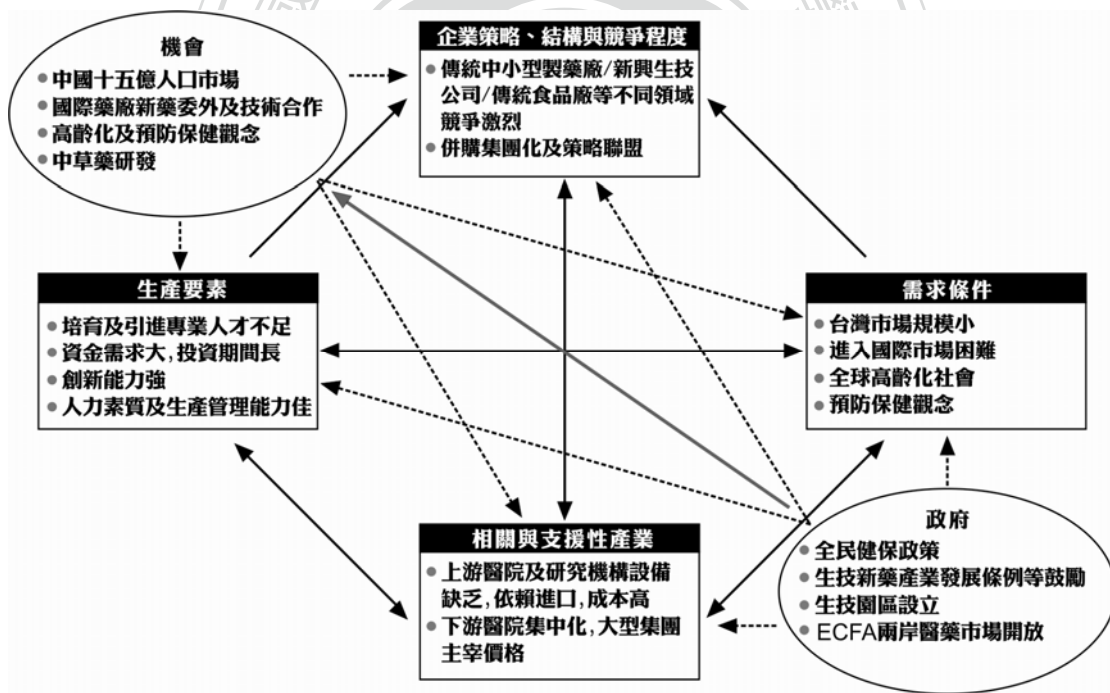
內部	優勢	<ul style="list-style-type: none"> ◎製藥產業水平整合進入生技產業，速度快，彈性大 ◎人員素質、生產技術佳 ◎政府立法扶植生技發展
	劣勢	<ul style="list-style-type: none"> ◎國內市場規模太小，生育率下降 ◎資金、人才、研發能量不足 ◎全民健保藥價受限 ◎外國市場不易進入
外部	機會	<ul style="list-style-type: none"> ◎大陸市場 ◎全球邁入高齡化社會，保健醫療需求增加 ◎預防保健及美容保養觀念 ◎全球發展新興生技產業，跨國合作研發代工機會增加
	威脅	<ul style="list-style-type: none"> ◎國際醫藥貿易障礙 ◎新興經濟體醫藥法令寬鬆，國際競爭力強

【表 4-6】台灣製藥產業優劣勢分析

資料來源：本研究整理

台灣製藥產業依外部環境來說，國內市場太小，想要跨入全球市場，又因為醫療生技產業的貿易障礙高，需求因素低，依 Porter 產業鑽石理論分析(如圖 4-7)，國內生產要素不足，市場規模太小，實施全民健保採取總額給付，又造成製藥產業無法與國外原廠競爭，導致國內藥品市場成長低於全球平均。

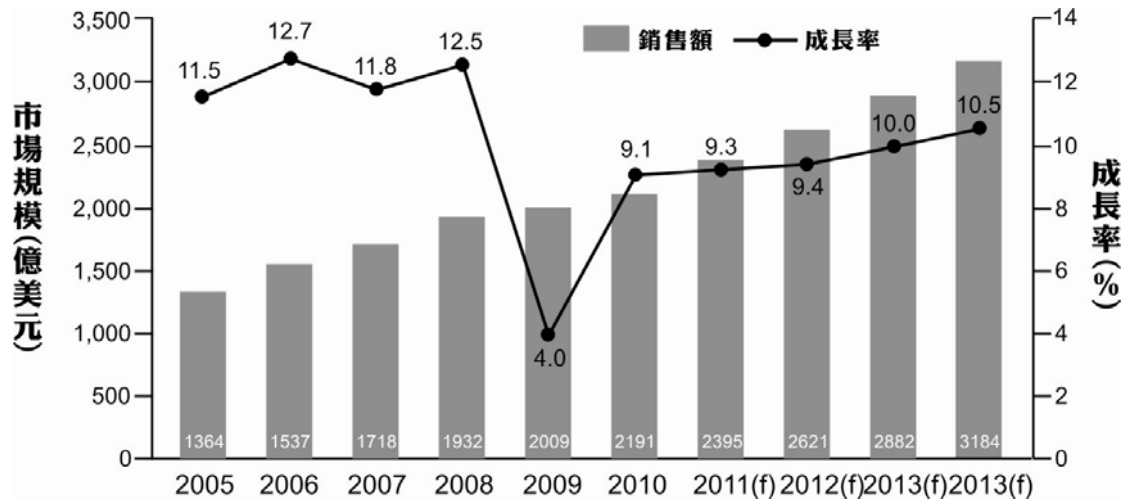
分析國內製藥生技產業競爭力，深受政府政策影響，從健保政策及「生技產業發展條例」、E C F A 等都深深影響產業的未來，尤其是對大陸政策的制定與協商談判結果，都對台灣製藥生技產業有重大的影響。所以，以 Porter(1990) 國家(產業)鑽石理論分析台灣製藥生技產業，其中增加一項政府政策影響產業機會的重要指標。



【圖 4-7】台灣製藥產業鑽石理論模型

資料來源：Micheal E. Poter；本研究整理

(三) 全球新興生技產業

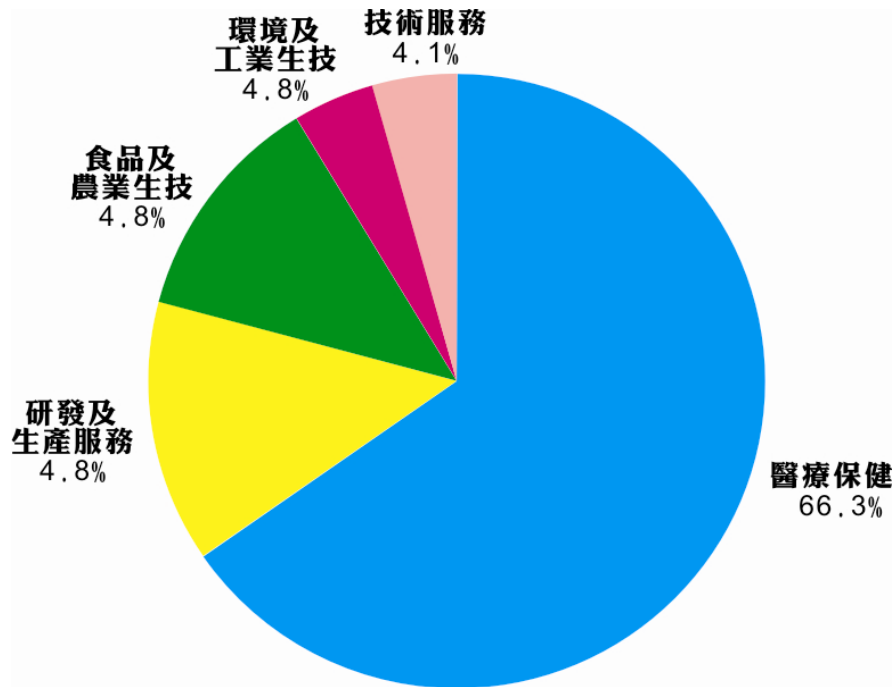


【圖 4-8】2005~2014 年全球生技產業市場規模及成長性

資料來源：Datamonitor(2011.02); 生物技術開發中心(2012); 本研究整理

全球各區域生技產業市場和傳統製藥產業一樣，仍然以美洲最大，約佔 48.4%，其次為歐洲的 25.2%，亞太地區則為 26.4%。亞太地區的生技產業規模與傳統製藥產業相比，在全球所佔比率遠高於後者，表示亞太地區對於新興生技產業的重視，也期望成為地區未來發展的主力。其中以印度及中國兩個人口最多的國家發展最為快速，印度以國內醫藥法令的鬆綁，大力扶植醫藥生技產業，並且成為歐美藥廠研發及臨床實驗的重要基地。中國則以全球最大市場，也是成長最快速的市場，吸引全球藥廠設立分公司或合資藥廠，大力投入研發及行銷資源，帶進人才，並且訓練當地人員，成為發展最快速的國家。

分析各類生技產品中，醫療保健項目仍然佔有最大市場，約為 66.3%，其它則以服務類項目或研發佔較多，如技術或研發、生產代工(如圖 4-9)。



【圖 4-9】2009 年全球各類生技產品之市場分析

資料來源：生物技術開發中心(2012)

(四) 台灣生技產業

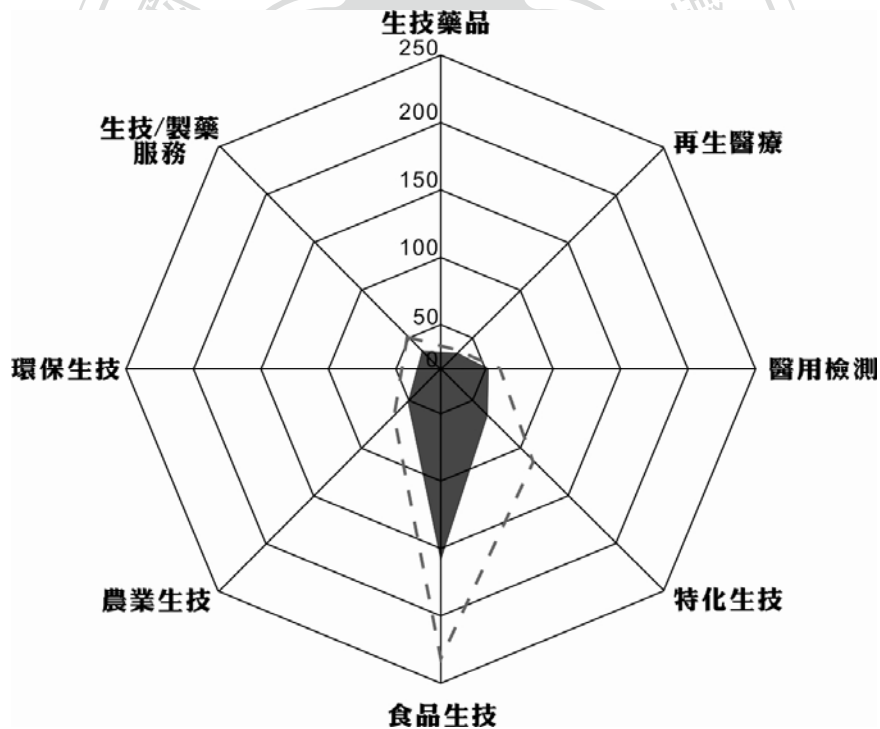
目前，台灣的生技產業佔GDP的貢獻不高，約佔0.6%(如表4-6)，卻已經超過傳統製藥產業的0.5%。雖然生技產業的範圍廣泛，其中也包含生技藥品，但是，全球生技產業正處於初期發展階段，後續發展潛力驚人，就如同生技專家翁啟惠所提，三十年後每家公司都是生技公司，如何在這股全球生技產業快速發展中，佔有一席之地，值得政府及相關廠商思考。

項目	單位	2008年	2009年	2010年	2011年
廠商家數	家	417	425	448	460
產值	新台幣億元	608.7	678.4	741.0	811.2
對GDP貢獻度	%	0.48%	0.54%	0.54%	0.59%
就業人數	人	18,200	18,600	19,600	20,100

【表 4-7】台灣生技產業重要指標

資料來源：生物技術開發中心(2012)

相較於全球的生技產業結構，台灣的生技產業有明顯區別。以我國所訂定八大生技產業領域，分析 2010 年各領域產值分布，以食品生技佔最多，約為 59.3%(如圖 4-10)。以全球生技產業分類產品中，2009 年的統計，食品及農業生技只佔 4.8%。與全球的統計相比，台灣生技產業的趨勢，傾向食品生技的發展，這個與全球主流不同的產業發展趨勢，原因可能是食品生技的跨入門檻較低，或是台灣眾多食品廠轉型跨入生技產業，幫助食品生技的發展，這種趨勢，也許可以為台灣的生技產業與全球區隔，發展出特有的利基市場。

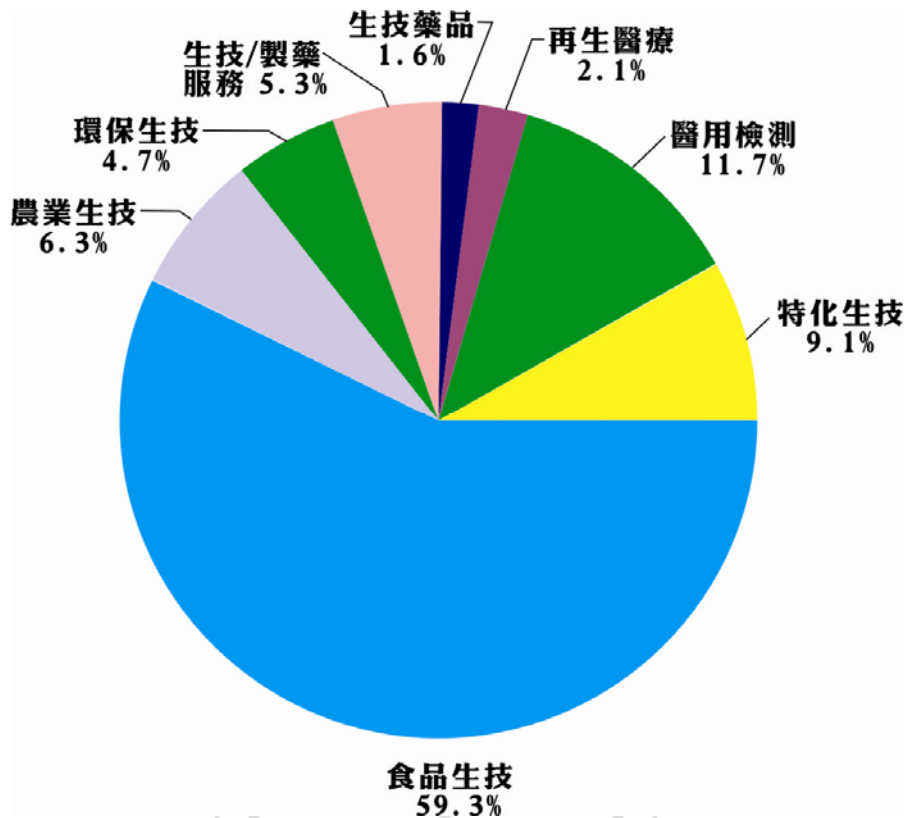


【圖 4-10】2011 年我國生技產業各領域廠商家數分布

資料來源：2011 年「我國生技／醫藥產業廠商問卷調查」；生物技術開發中心

以台灣生技廠商的領域來分析，生物技術開發中心問卷調查，統計主要業務為生技產業八大次領域的廠商 436 家，其中還是以食品生技佔大部份(如圖

4-11)，顯示國內新興生技產業廠商仍然集中在食品生技次領域，而且大幅超越全球的比例。以產值及廠商比例，食品生技；也可稱之為保健食品領域，是政府可以考慮大力扶植的領域，雖然相較其它次領域，保健食品科技層次似乎不高，但是，市場規模最大，而且全球高齡化及預防保健的趨勢，可以引領國內廠商跨出國際，障礙較小，是充滿機會與未來的生技產業。



【圖 4-11】2010 年我國生技產業各領域產值分布

資料來源：2011 年「我國生技／醫藥產業廠商問卷調查」；生物技術開發中心

三、 全球及國內政策

(一) 傳統製藥產業面臨挑戰--全民健保

台灣於 1994 年正式邁入全民健保時代，對於國人的健康照顧產生了極大的影響，也帶動醫藥相關產業結構根本的改變。全民健保創造了另一個台灣奇蹟，台灣製藥產業卻也因為全民健保的實施，面臨了生存的危機。

全民健保法規對於上下游的醫藥產業都產生了根本性的影響，其中影響最大者為健保的藥價制度。國內製藥廠皆為學名藥製造廠，健保藥價給付保障新藥，相當於保護擁有專利的國外大藥廠。學名藥為降低健保支出的最大犧牲品。再者，國內藥廠又不重視國際認證，如B A及B E的生物相容性及可利用率，這種認證也是歐、美、日等已開發國家的強項，健保局每年降低傳統學名藥的健保給付，維持甚至增加新藥或孤兒藥的給付，並且提供給有認證藥品的價格優勢。

另外，國內醫療機構又逐漸形成少數醫療集團，中型醫院因先天競爭力不足，多被大型教學醫院所併購或取得經營權，集團議價能力增強，且為以量制價，大幅縮減藥品種類，大量採購單一藥品，造成國內製藥廠流血競爭，以維持生存。

法規	內容
總額給付	<p>全民健保開辦初期，以論件計酬的方式給付健保費用給醫療單位，造成了給付的數量快速增加，費用暴增，醫療的品質及服務卻沒有相對進步，健保局開始逐步緊縮預算，從「論病例計酬制」、「論人計酬制」到「總額預算制」，2007年全面實施總額給付制度。</p> <p>所謂總額給付，乃是指健保局事先對醫療費用訂定年度預算，並且由健保局分配預算比例。</p>
支出上限制 (Expenditure Cap)	<p>支出上限制：</p> <p>指的是依據醫療服務之成本及預估成長率，設定健保支出的年度預算總額。</p>
支出目標制 (Expenditure Target)	<p>支出目標制：</p> <p>指的是預先設定醫療服務給付價格及可容許之許可成長率。當健保給付低於事先設定的目標時，會有預算盈餘產生，但是，當實際支出超過目標時，超出的部份將打折</p>

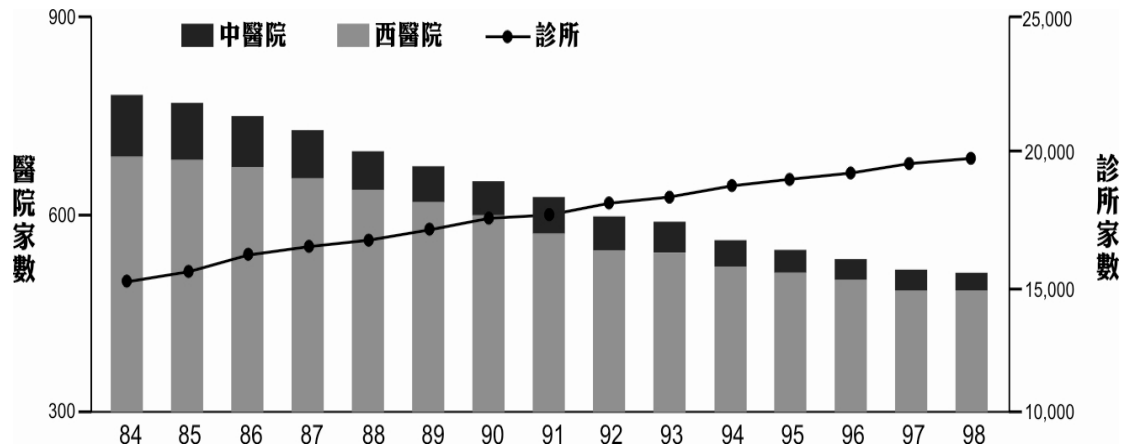
	<p>給付。支出目標制的最重要精神是由醫院自訂給付標準及自行審查，以達成合理且互相制約、自主管理的目標。</p> <p>目前健保局已針對醫院內部採用支出上限制，卻因為醫院申報項目繁雜，申報仍延用舊制，還是由健保局負責審查，不符合權責相符的精神。也造成醫院因為無法從健保給付獲得足夠的收入，而巧立名目開辦自費醫療項目和自設藥局以獲取不當的藥價差</p>
<p>藥價基準</p>	<p>全民健保所給付的藥品品項、藥品收載原則和價格訂定原則稱為藥價基準規定。這項規定的作業要點採用藥品分類分組的方式，縮短無智慧財產權與品質爭議同成分藥品的價格差異，並以普遍藥價調查的方式，使得健保支付藥價逐步接近市場加權平均價。</p> <p>健保局每年會針對藥價基準執行藥價調查，以評估健保藥價給付的標準。調查方式為全民健保特約醫事服務機構藥品供應商，也就是藥商，需按規定申報藥品銷售明細。</p>
<p>藥品核價</p>	<p>健保藥品的核價參考其它國家的藥價，以確保藥價不會高過其它國家，稱為國際藥價比較定價。各國的健保多鼓勵使用學名藥，以降低總體藥價給付。但是，台灣健保藥價政策中，雖然新藥是參考國際價格、藥價比例及療程劑量來計價。但是，針對原開發藥廠藥品與非原開發藥廠藥品的核價原則中，卻是以廠牌別作為核價基礎。另外，非原開發藥廠的藥品經過身體可利用率及身體相等性(BA/BE)測試通過後，可提高藥品價格至原開發藥廠藥品的8~9成，造成隱含利潤極高，爭取醫院的使用佔有優勢。</p> <p>在學名藥價格與原廠價格極為接近的狀況下，無法經</p>

	<p>由學名藥與原廠藥之競爭，達到節制藥品費用的效果。醫院在考量最大利潤因素，而非最低成本的因素下，藥品價差成為醫療院所進藥的重要指標。</p>
<p>醫藥分業</p>	<p>醫藥分業本來是為了降低醫療成本及提高醫療品質而實施。由於醫師與藥師本就屬於不同的利益團體，對於調劑權歸屬，產生激烈的對抗。政府為了解決紛爭，採取分區與分階段的雙軌制的醫藥分業，使得基層診所可以自行聘請藥師調劑或釋放處方箋，這種台灣特有的政策，又因為鼓勵處方釋出而提供藥局更大的差價，造成基層診所普遍在診所內增設藥局，這種藥局被稱為「門前藥局」。這種現象造成了醫院的藥品佔有率上升，藥局的佔有率持續下降。同時，2002年開始基層診所健保給付藥品費用下降，只剩每日70元，地區醫院100元，醫學中心則有300元，造成民眾普遍到大型醫院求醫，轉診制度形同虛設。</p>

【表 4-8】台灣全民健保藥價相關法規

資料來源：本研究整理

全民健保的藥品支出，在1999年為803億元，到2008年，增加為1251億元，十年期間僅微幅增加56%，相關製藥產業獲利則大幅衰退，大型醫院集團化，壟斷健保資源，因為健保造成民眾不論大小病皆以大型醫院為第一優先，中小型醫院及診所、檢驗院所及藥局，市場流失，面臨經營困境，形成國內醫院家數持續下降(如圖4-12)，病床數卻持續增加，小型醫院發展成為洗腎中心，診所轉型成為減肥瘦身、整型美容、眼科雷射、牙科植牙等利基市場發展，加上台灣生產率持續快速下降，不只造成婦產科、小兒科的泛人問津，也連帶使得周邊的醫療產業衰退，並且集中化，長期影響整體傳統製藥產業發展。



【圖 4-12】84~98 年度台灣醫療機構家數統計

資料來源：行政院衛生署；本研究整理

(二) 生技產業獎勵政策

生技產業為全球各國近幾年積極培育的新興產業，也是未來最有潛力的產業。整體製藥生技產業因為不以產品，而以技術服務範圍來區分，涵蓋層面廣泛，而且要以國家為單位與全球各國競爭，產業發展更需要政府的政策支持。

◎ 我國生技產業推動政策之一的「生技鑽石起飛行動方案」，2010 年陸續獲得的成果：

(1)台灣食品藥物管理局(TFDA)，2010 年正式掛牌成立。TFDA 整合藥物審查與醫藥品查驗中心(CDE)，簡化新藥審查流程，提升審查效率，建立一元化的藥物審查流程

(2)成立生技創投基金方面，除修正行政院國家發展基金(國發基金)投資生技創投事業之審查與管理要點外，亦於 2010 年 10 月審查通過 TMF 生技創投基(Taiwan Medtech Fund)的申請案，並於 2011 年 6 月由行政院正式核定國發基金投資比例為 20%。

◎ 「生技新藥產業發展條例」於 2007 年公布，獎勵扶植國內生技產業投入研發並取得專利，並輔導傳統製藥產業轉型，改變國內製藥業者重製造不重研發的觀念。2010 年，又放寬適用門檻，可申請的產品項目從

96 項增加為 134 項。

- ◎ 2010 年經濟部公告實施「公司研究發展支出適用投資抵減辦法」。凡是投入產品、技術、勞務或服務流程的高度創新活動，均可適用研發投資抵減。
- ◎ 2011 年新竹生醫園區「生醫科技與產品研發中心」正式啟用，未來將提供產學研界醫材開發相關支援系統。生醫園區規劃三大中心：生醫用科技與產品研發中心、新竹生醫園區醫院和產業及育成中心，希望藉由三大中心的磁吸作用及研發資源共享，積極引進國際知名的生醫產業與研究單位，並結合新竹科學園區與 ICT 產業優勢，產生聚落效應，建立生醫產業創新技術價值與產業化加值的平台，作為帶動我國生醫產業發展的領航園區。目前已核准十家生醫廠適進駐。

除了國內政策外，對於開發大陸的龐大內需市場，也需要政府的積極介入協助，以帶動國內傳統製藥業轉型，並且擴大以台灣為基地的市場規模，降低國際競爭，培植國內製藥產業的實力。

- ◎ 政府於 2010 年正式完成簽署海峽兩岸經濟合作架構協議 ECFA(Economic Cooperation Framework Agreement)，逐步推動兩岸的自由貿易協定。在生物科技、新藥研發等合作議題方面，也於 2010 年正式簽定「海峽兩岸醫藥衛生合作協議」。

四、 供應鏈結構

(一) 台灣生技製藥產業供應鏈(如表 4-9)

全民健保的實施改變了台灣傳統的藥品通路，使得藥品市場逐漸集中於醫院，而醫療院所為因應總額支付的政策，降低營運成本，有逐漸集團化經營的趨勢。為滿足市場導向的藥品供應鏈需求，自全民健保 1995 年實施後，藥品通路的變革對藥品供應鏈造成了很大的影響。台灣市場規模小，藥品供應鏈從研發開

始，應該整合藥廠、醫院、研究單位等，由健保局擬訂統一政策，集中式管理，並且統一對外國推廣，如此才有可能與國際藥廠競爭。

基礎研究	應用研究	新藥開發	臨床前試驗	臨床試驗 (I、II期)	臨床試驗 (III、IV期)	量產代工製造	行銷
上游	中游			下游			
學術研究機構	法人研究機構	新藥開發廠商	CRO BA/BE	臨床試驗研究中心 CRO		生產代工	通路
中研究 台大 陽明 交大 清大 成大 長庚 中興	國衛院 生技中心 工研院 藥劑中心 生醫所 動科所 食工所 農改場	聯工 基亞 賽亞 太景 台灣醱聯 東洋 安成 等	生技中心 佳生 維州 汎球藥理 健亞 明生 等	台大醫院 榮總 成大醫院 萬芳醫院 永昕 台灣神隆 昌達 等		生技中心 聯亞 永信 杏輝 信東 健亞 生達 政德	大安化學 中化成 井田製藥 友合生化 友華生技 永信 杏輝 信東 基亞

【表 4-9】台灣生技製藥產業供應鏈

資料來源：經濟部生物技術與醫藥工業發展推動小組(2008)；本研究整理



【圖 4-13】台灣藥品銷售供應鏈

資料來源：本研究整理

五、市場區隔

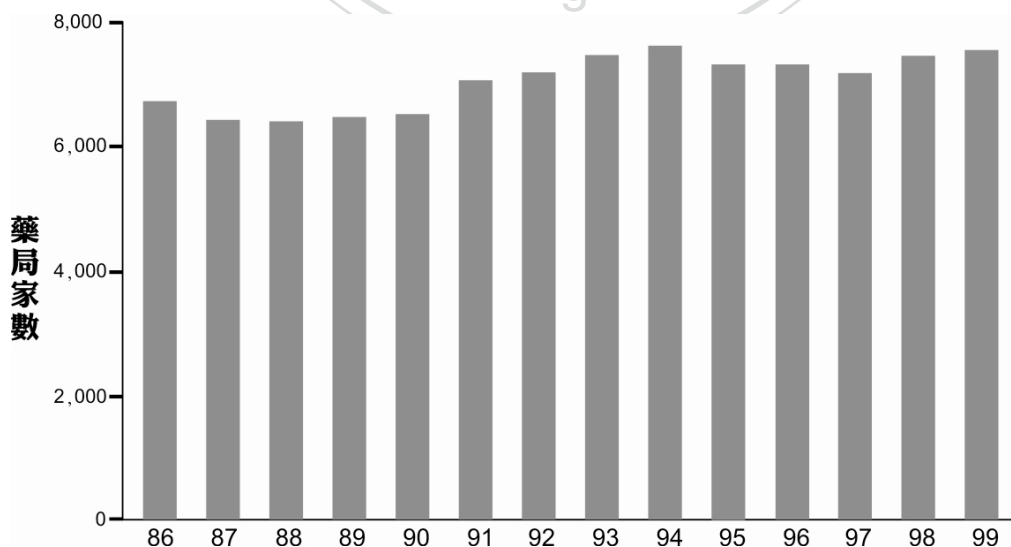
國外原廠藥品進入市場採取的品牌策略，與家庭消費商品類似，尤其挾著國際推廣及新藥專利的學術報導，對於醫事專業人員具有強大的影響力。雖然，因為法規的限制，藥品銷售通路皆以醫療院所及藥局為主，尤其藥品又分為處方藥品與O T C藥品，處方藥品無法廣告或促銷，銷售行為都以醫事人員推廣為主，這種現象造成國外原廠藥品佔有市場優勢，醫事專業人員由學術刊物獲得大量的原廠藥品訊息，曝光率及信任度高。相對而言，國內藥品以學名藥為主，由藥廠代表至醫療院所介紹推廣，強調關係行銷及利潤導向，而不是專業或媒體宣傳，所以，都由醫師主導藥品銷售，進貨銷售的考量因素多為利潤導向，競爭激烈，國內藥廠經營以降低成本為優先考量。

藥品又分專利藥與學名藥，專利藥原廠主宰能力強，品牌影響力大，專業或一般媒體主動報導的意願強，曝光率高，媒體報導不受藥品廣告法令的限制，新藥上市的品牌影響力大，對於品牌的塑造，水到渠成，而且市場上沒有競爭對手。至於專利藥15年保護到期後，沒有專利保護成為學名藥，這也是國內藥廠主要的產品。學名藥除了競爭者眾多外，價格下降幅度大，利潤減少，又無法以廣告或促銷建立品牌權益，學名藥是個競爭激烈、血流成河的市場，尤其台灣健保的藥價由健保局核定，為控制支出，每年固定調降藥價。

台灣在健保實施後，不但國內藥廠深受藥價持續調降的影響。藥局也面臨經營上的困境。早期在醫療還不普及的年代，醫療法規也尚未健全，藥局就是地區的醫療中心，功能與醫院診所相同。隨著台灣經濟發達，醫療逐漸步上軌道，藥局仍然是基本的看診配藥的地區醫療點。尤其是健保開辦前，醫院診所診療費用高昂，藥局扮演著照顧基層民眾健康的角色，市場需求大，並且因此享有很高的藥品利潤。在健保開辦之前，藥局(房)都以診斷配藥(處方藥)為主要的營業項目，O T C藥品或其它產品的銷售都無法與處方藥品的高利潤相比，市場不被重視。

在健保開辦之後，台灣藥局的經營生態發生巨變，消費者到醫院診所看病都只需要掛號費，付出價格低於藥局看診配藥，醫院診所又有醫師等的專業人員照顧，藥局傳統依賴的市場完全消失。處方藥品在藥局的市場幾乎消失，藥局銷售的產品轉變成為以O T C 產品為主，不僅是藥品，保健產品、營養品、美容保養品、居家清潔用品、甚至於零食等都成為藥局的銷售品項。台灣藥局雖然遭受健保政策的巨變，也因此順勢展開了轉型成為現代化藥局之路，從大型化、連鎖化的品牌店面調整，到銷售品項的改變，改變了藥局傳統配藥的營業行為，轉型成為真正的零售通路，與其它如量販、超市、超商等共同競爭。雖然需要與強勢的連鎖零售通路競爭，但是，藥局仍然擁有銷售藥品的特許權利，並且擁有藥師、護理師或營養師等專業人員為消費者服務。所以，除了是零售通路外，現代化藥局銷售的觀念也順應社會的轉變，由治療轉為預防保健、身體功能強化及美麗需求，開發出一塊特有的利基市場。

目前，轉型後的現代化藥局，銷售比率最高的為嬰幼兒營養品市場，根據統計，藥局及嬰兒房銷售嬰幼兒奶粉的市場佔有率高達80%，而且藥局具有專業人員服務，專業信任度高。目前藥局銷售的嬰幼兒營養品多為UTC 產品，毛利率高，也是藥局的主要獲利項目。



【圖 4-14】1997~2010 年台灣藥局家數統計

資料來源：行政院衛生署；本研究整理

傳統由藥局調配的處方藥是傳統製藥廠的主力，藥廠擁有市場及價格的主導權，市場競爭單純。處方藥品市場完全轉移至醫院診所後，受到健保藥價的調整控制，完全喪失市場主導權，傳統藥廠的主力處方藥又多为學名藥，競爭激烈，利潤低。因此，傳統藥廠也走向轉型，紛紛成立生技研發公司或工廠，以因應市場的轉變及未來發展趨勢。傳統藥廠或其它生技公司，也積極進入健保利基市場，如洗腎相關產業、醫學美容產業、健康檢查或臍帶血幹細胞保存等產業。

第二節、台灣製藥生技產業未來發展

一、台灣傳統製藥業者轉型

(一) 水平整合方式跨入新興生技產業

以製藥產業供應鏈分析，上、中游為研究單位及學術機構，製藥業者要向上整合學校或研究機構的可能性極小，就算整合，也容易有客觀性不足及循私的道德風險，因為藥品攸關人類生命安全。

製藥產業供應鏈的下游為通路，包括醫院、診所、檢驗單位、藥局等，依照台灣市場分析，目前製藥業者投資醫療體系及藥局零售通路的例子(如表 4-10)。

製藥業者	投資項目	經營分析
信東	成立連鎖藥局	成立 Dr. Med 連鎖藥局，並與家樂福連鎖量販店合作設立店中店
生達	併購連鎖保健食品專賣店及連鎖藥局	2005 年購買台灣 GNC 連鎖店，並取得 GNC 產品代理權，2007 年轉虧為盈，2012 年成

		長到 50 家 2010 年併購健康人生連鎖藥局 30 家店，多位於大台北地區
佳醫	中小型醫院、診所、洗腎中心	集團為經營醫院、診所開始，後投入洗腎中心，並跨入醫療器材，成為跨領域的生技集團
中化	大陸連鎖藥粧店	收購大陸百靈連鎖藥局，2009 年上海成立 12 家連鎖藥妝門市，執照可以開立 30 家，日本第二大藥妝連鎖店 Segami 也投資入股

【表 4-10】台灣製藥業下游整合案例

資料來源：本研究整理

通路的經營；相較於藥廠研發、生產、行銷，屬於服務產業，經營模式大不相同，所需專業人才也不同。藥廠要跨入通路，專業人才還是最重要的資源。垂直整合下游通路，在製藥業來說，仍占少數，本研究不建議製藥業整合下游通路，原因有以下：

- (1)製藥業對於管理零售及連鎖專業缺乏，多需委外經營。
- (2)政府法規明定，醫療院所為財團法人，非營利事業機構，對於企業投資的利潤及營業貢獻低。而且醫療院所採購依賴單一供應商，有違反公平交易及道德風險的疑慮。
- (3)供應商經營通路，常會引起其它下游客戶的反彈，容易流失客戶。

傳統藥廠選擇水平整合，銷定核心競爭力，進入生技相關產業，是一個好的方向，也是目前國內藥廠全力投入的方向(如表 4-11)。

年度 類別	2010 年		
	廠商家數	營收	成長率
上市	15	22,046.9	8.3
上櫃	24	20,537.2	6.5
興櫃	22	7,601.9	-1.9
公開發行	11	5,960.8	8.2
合計	72	56,146.8	6.1

【表 4-11】2010 年台灣資本市場生技相關公司營收

資料來源：本研究整理

(二) 建立品牌

除了水平整合生技產業外，製藥產業投資品牌也是一個好的方向。生達公司在 2010 年以 2.7 億取得國內嬰幼兒奶粉大廠一端強公司 87.7% 股權，並取得旗下「安琪兒」嬰幼兒營養品為主的自有品牌，2011 年就貢獻了藥廠淨利的三分之一。傳統上，品牌是台灣製藥產業及新興生技公司的弱勢項目，因為處方藥品多為國際藥廠的專利新藥所掌握，即使是學名藥，原廠的知名度及使用習慣還是占有優勢，以代工及學名藥為主的國內藥廠，要創造處方藥品的品牌，短期間內困難度很高。OTC 藥品則有少數國內藥廠以大量廣告帶動銷售，也創造出品牌知名度，如保力達 B、維士比、斯斯系列、肌樂、鐵牛等。雖然技術層次不高，但是，都是藥局數十年長銷型的商品，藥廠多僅靠單一暢銷品牌，就可以維持營運以及研究發展，推陳出新。

(三) 通路結合

採取通路合作方式是較佳的策略，中天生技結合中國第一大連鎖量販店大潤

發，專櫃販售保健產品，銷售保健品到大陸 15 家賣場，永信及杏輝也積極與通路合作開發產品(表 4-12)。

企業	通路	合作內容
中天生技	中國大潤發	中國大潤發連鎖量販店內設立專櫃，專門銷售中天生技的保健食品系列
永信	統一超商	永信小包裝營養補充品，統一超商獨賣
永信	康是美	永信化粧品在康是美連鎖藥粧店獨賣
杏輝	指定藥局 1000 家	與選定的 1000 家藥局簽約，設立杏輝專櫃，系列商品只供應簽約藥局

【表 4-12】台灣製藥業通路合作案例

資料來源：本研究整理

(四)、 追求區隔與利基的研發／創新／品牌／通路

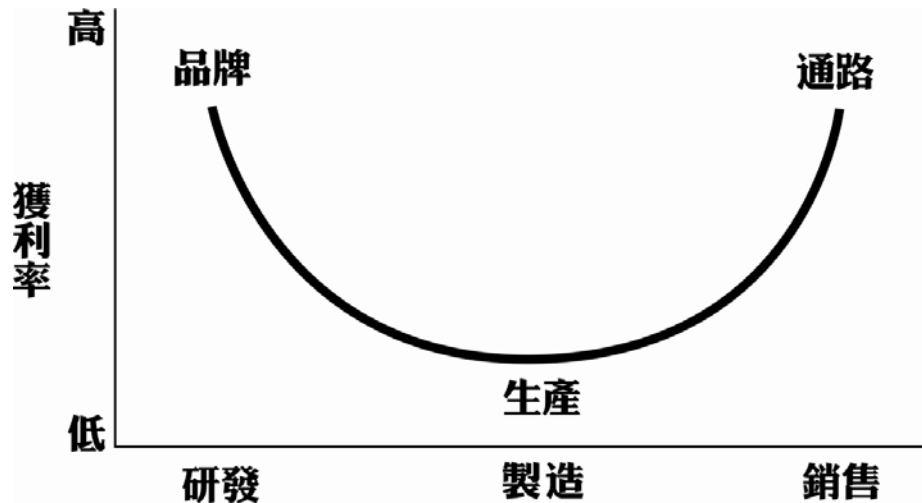
1. 啞鈴效應

「全球生技產業正面臨結構改變，隨著新藥研發費用激增、核准期拉長及市場縮小下，生醫產業專家認為，生技業發展將走向「微笑曲線」，創造研發及行銷的差異化，才能夠有機會躋身國際舞台之中。歐債風波地雷未除，全球景氣 2012 年都將面臨嚴重考驗下，專家們認為，生技產業將是景氣低迷中的亮點，而在各國政府和國際大藥廠可能會縮減成本預算，創投亦將謹慎投資下，生醫產業發展會更積極朝向兩極化發展，產業結構將出現強化研發及行銷的「啞鈴效應」。」工商時報 2012.1.30

2. 微笑曲線

施振榮(2002)針對宏碁公司及台灣電子產業發展提出「微笑曲線」，建議產業內的企業跳脫產業供應鏈中附加價值最低的代工生產，轉而追求附加價值高的

兩端，一端為技術與專利，可以在國際市場產生競爭力，另一端則為品牌及服務，可以在區域市場產生競爭力。「微笑曲線」也可以應用在大多數的產業，一般產業供應鏈的高附加價值在兩端，分別為品牌及通路，製造生產在價值鏈的底端(如圖 4-15)。



【圖 4-15】價值鏈微笑曲線

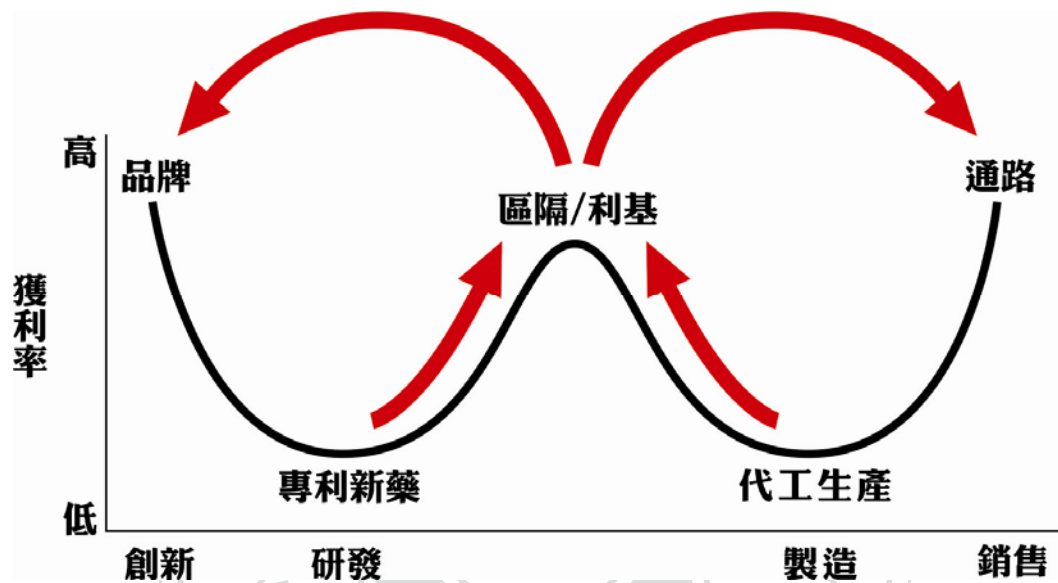
資料來源：本研究整理

二、 台灣製藥產業W型雙微笑曲線

經由國內製藥產業優劣勢分析，傳統製藥業進入生技產業是最佳的選擇，至於選擇產業中的何種次產業，則視企業本身核心競爭力而定。

生技產業進入門檻不高，競爭者比傳統製藥產業多，但是生技產業範圍廣泛，國內製藥產業也擁有研發、公司品牌、通路關係等優勢。進入生技產業模式選擇，建議採取W型雙微笑曲線(圖 4-16)。在台灣政治、經濟及產業環境無重大變革時，避開專利新藥及代工生產這兩個高風險及低獲利率的領域，進入品牌及通路兩端高附加價值的領域，並且不管現在所處位置，不論是製造、代工或代理，都應該儘量往區隔市場及利基產品接近。選擇進入的生技次產業不代表就作了市場區隔，每一個次產業中都有太多的全球競爭者，在次產業中需要再次選擇

目標市場，為產品作定位，確實區隔一塊小市場，任何市場區隔，對於全球市場來說，都是非常大的機會，並且在區隔的過程中還要不斷的尋找尚未被滿足的顧客和需求，研發創新利基產品。雖然在全球成熟的醫藥市場中，市場區隔已經細小到無利可圖，找到尚未被滿足的機會不多，但是，剛開始起步且範圍廣泛的生技產業仍然充滿著利基。

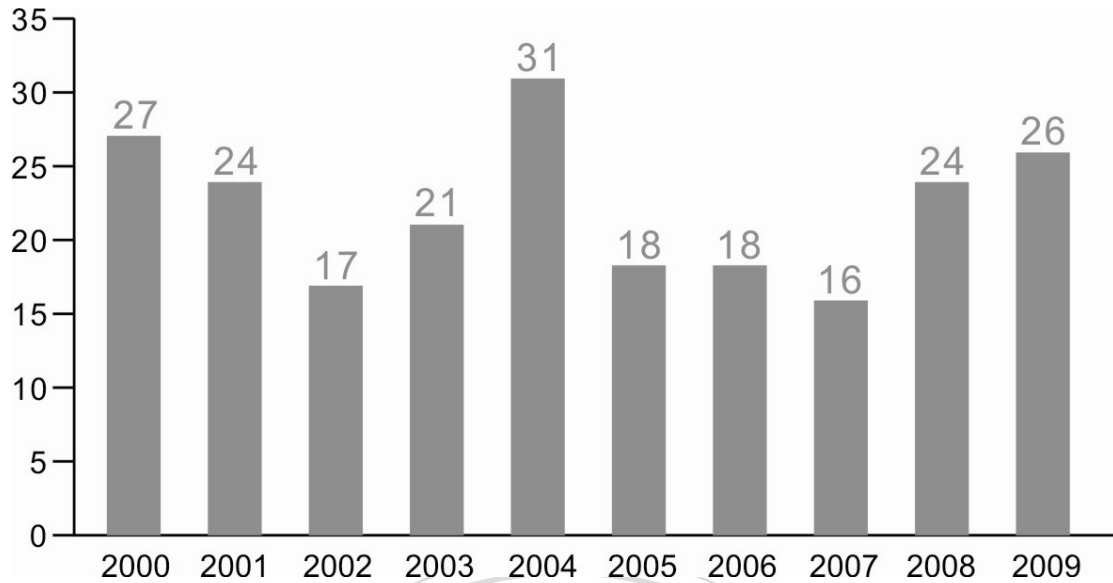


【圖 4-16】台灣製藥生技產業 W 型雙微笑曲線

資料來源：本研究整理

(一) 高風險的專利新藥

由於開發新藥條件，設計新藥理作用機轉不易，且須投入大量經費及人員進行相關過程，使得核准上市新藥數量逐年減少(圖 4-17)。因此近幾年製藥業發展，為求延續藥廠生機，逐漸轉為生產學名藥或與學名藥製造廠合作，或進行研發試驗委外代工 (CRO) 模式及進行併購；如輝瑞併購 Wyeth，以精算成本而降低需求，希望保持永續經營。



【圖 4-17】2000-2009 年 FDA 許可上市新藥數量

資料來源：財團法人國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心(2010)

全新專利藥的門檻太高，投資金額及時間成本太高，成功機率太低，國際大藥廠也逐漸減少全新專利藥的開發，反而增加已有專利權藥品的新臨床使用，如輝瑞藥廠的威爾剛(viagra)就是原來低血壓用的專利藥。在現實的環境背景下，台灣製藥廠更沒有資源及條件專注於專利新藥開發。

業者	觀點
台灣微體 總經理 葉志鴻	根據 Burrill & Company 統計，全球主要藥廠年度投入的研發支出由 2000 年的 260 億美元，增至 2010 年的 494 億美元，但是在美國 FDA 法規單位趨嚴及審查單位人手短缺下，新藥獲准上市的数量不僅由 27 個縮減至 21 個。單一新藥研發至上市的年限也由 1980 年的 7 年拉長至 2010 年的 15 年，成本則由 2 億美元暴增至 10 億美元以上，目前不少進入 FDA 審查的新藥或學名藥，申請藥證許可的時間也都往後延長半年以上。
台工銀科技	由於美國新藥核准時間增長及上市核可藥物減少，2010 年創

<p>協理羅敏菁</p>	<p>投投入資金中，生技新藥占比僅存 12.2%，低於 IT 產業的 18.4 %，是近幾年來首度的翻轉，可見生技產業也面臨結構性的改變，若沒有相對成功的機率和產品的差異化，那麼是很難在產業中脫穎而出。</p>
<p>東生華 總經理 陳俊良</p>	<p>2009 年全球製藥產業出現交叉，學名藥成長首度超過原廠專利藥提出警訊，認為未來生醫產業將更重「微笑曲線」，會更專注於品牌學名藥和行銷的策略，「如果沒有差異化、就會笑不出來。」</p>
<p>葡萄王副總 經理陳勁初</p>	<p>品牌是來自於終端技術的突破，除了要有良好的產品外，未來行銷策略的差異化，可能也包括原料的掌握、商標專利和標準化的創造。</p>
<p>工商時報</p>	<p>生技產業正面臨結構改變，隨著新藥研發費用激增、核准期拉長及市場縮小下，生醫產業專家認為，生技業發展將走向「微笑曲線」，創造研發及行銷的差異化，才能夠有機會躋身國際舞台之中。</p> <p>歐債風波地雷未除，全球景氣 2012 年都將面臨嚴重考驗下，專家們認為，生技產業將是景氣低迷中的亮點，而在各國政府和國際大藥廠可能會縮減成本預算，創投亦將謹慎投資下，生醫產業發展會更積極朝向兩極化發展，產業結構將出現強化研發及行銷的「啞鈴效應」。</p>

【表 4-13】台灣生技產業關於開發新藥觀點

資料來源：工商時報；本研究整理

國際藥廠現在對於新藥研發的態度，為了減少投資風險，也縮短新藥從研發至上市的空窗期，專注於尋找全球有研發能力的中小型藥廠，評估藥廠現有專案及進度，如果符合要求，可能採取先拿下藥廠部份的股權，並注入集團人才及研發資源，如果新藥發展成功，再增加持股並整併的模式，藉以降低風險，並能保障擁有新藥

的權利。

因此，新藥研發廠商未來尋求與國際大廠的談判，將不只是藥物人體臨床試驗結果，而是提出藥物研發至上市的計畫，探討資源的相互整合，創造出更大的競爭優勢。

(二) 新藥研發走向區隔及利基

W型雙微笑曲線中進一步建議，研發新藥一樣也可以走區隔及利基，如國內新的生技製藥廠研發的「類新藥」或新分子體(new molecular entity-NME)藥物，都是很好的利基市場。再者，如新的藥品劑型及配方，小分子藥物及蛋白質藥物，新的藥品載體，或是成為國際藥廠的研發、試驗代工伙伴，策略聯盟，都是研發型藥廠很好的市場區隔及利基市場。

廠商	產品	區隔／利基
健喬信元	心血管用藥 康你爾(Coniel) 膜衣錠	前段研發由日本 Kyowa-Kirin 技術移轉，合作開發新藥
因華生技	抗淋巴癌新藥 普癌汰乾粉 靜脈注射液	獲得日本 Astellas 授權，開發新劑型藥品
東洋	血友病新藥	以基因轉殖技術獲得新的蛋白質藥物來源，並委託永昕生醫代工臨床用針劑
太景	抗 C 肝用藥 TG-2349	改善現有同類藥物，用藥較為簡單，毒性較低，具有「Best in class」的競爭潛力
中裕新藥 TMBUSA	愛滋病新藥 TMB-355	與美國國家衛生研究院研究所(NIH)之愛滋病部門合作臨床試驗合約，並用由 NIH 出資進行一、

		二期的臨床試驗費用。
南光化學	大腸癌針劑	與大陸K Y康聯策略聯盟，共同合作開發大腸癌針劑，進軍大陸市場

【表 4-14】研發型製藥產業動態

資料來源：財團法人生物技術開發中心(2012)

(三) 代工生產走向區隔與利基

代工生產的附加價值低，在產業供應鏈的重要性也低，所以，代工廠的獲利率相對不高，如何由代工生產領域進入區隔與利基？取得原廠的技術授權，合作或合資設廠，或是與通路建立合作品牌，跨入利基市場都是可以選擇的策略。

廠商	產品	區隔／利基
北極星	蛋白質針劑 ADI-PEG20	設立蛋白質針劑廠，生產抗癌新藥，該藥為「孤兒藥」
杏國	眼疾新藥 MC-1101	與美國 MacuCLEAR 簽訂技術授權合約，取得亞洲及澳洲之處方、製造、行銷等專屬授權
葡萄王	醱酵類保健食品	成立葡眾生技，建立直銷團隊，跨入直銷領域 2011年營業額超過母公司
太景	新抗生素 Nemonoxacin	自美國 Warner Chilcott 藥廠取得歐洲、美國、日本專利、研發、製造、銷售及再授權的權利
大成長城	生技飼料 優肽系列	斥資 1.5 億元以上成立生技中心，專注於生技飼料及添加物的研究，優肽系列已經獲得歐洲、日本查廠認證通過。

【表 4-15】代工型製藥產業動態

資料來源：財團法人生物技術開發中心(2012)

(四) 運用區隔／利基走向品牌

各國藥品法規對於廣告及促銷限制嚴格，建立消費者品牌的難度高。就算建立了品牌，也多為建立在專業人士的品牌，尤其是處方藥品，藥廠可以直接由消費者獲得的品牌效益很少。OTC藥品品牌，多建立在國際大藥廠，雖然廣告的限制沒有處方藥嚴格，但是，因為新藥專利權保護的關係，OTC藥品多由最初研發成功核准上市的藥廠所掌握，在完全沒有競爭，經過10~15年的專屬使用後，產品使用及品牌印象已深植使用者心中，即使專利權保護結束成為學名藥，後續的仿製者要挑戰第一品牌的難度還是很高，更何況市場同時出現無數的同類產品競爭者。所以，以台灣製藥產業實際經營環境評估，台灣製藥生技產業要研發新藥，建立專利保護的資源投資太大，難以成功塑造藥品品牌。

雖然台灣也有一些成功的本土OTC品牌，尤其是傳統的利基型藥廠，如斯斯感冒系列，保力達蠻牛、三洋維士比、肌樂、諾得膠囊等，多為成功的利基型OTC品牌。但是，主要的藥品市場仍然由國際大廠品牌所掌控，市場占有率及品牌集中度高，對於國內藥廠而言，品牌競爭強度太高。

新興生技的保健食品領域，全球各國多比照食品法規管理，對於廣告及促銷推廣的限制較小，可以比照一般食品的行銷模式進行品牌塑造，所以，進入保健食品領域，對於消費者品牌的建立較傳統藥品或醫療生技產品容易。而且保健食品或營養品領域範圍廣泛，國內製藥業者可以針對自己的核心競爭力，鎖定目標消費族群，設計多樣化的商品，搭配完整的行銷策略，從小眾品牌發展到大眾行銷(mass marketing)品牌。

OTC藥品，也是國內藥廠可以發揮的領域，OTC藥品運用事先核准的廣告，可以在消費者心中建立品牌，雖然同類OTC藥品的成份內容相同，效用相同。但是，對於消費者來說，品牌是最主要的識別標誌，如何在消費者心中建立品牌，屬於行銷專業的領域，這也是傳統以生產導向的藥廠要加強的重點。

市場的區隔性及產品定位，是建立品牌要特別注意的事項。同樣的藥品成份，劑型的改變如感冒藥錠劑或膠囊，可以變成沖泡式熱飲，傳統感冒藥也可以

添加維他命C或西洋參，新型感冒藥改變成為日錠跟夜錠不同組合，避色白天嗜睡現象，也可以讓晚上更安穩入眠，雖然都是細微的調整，以廣告塑造產品特殊定位，可以讓消費者印象深刻，也可以突顯品牌個性，這些都是OTC藥品市場區隔及利基市場的最佳例子。

(五) 運用區隔／利基走向通路

全球通路大型化、專業化的現象，逐漸主導市場發展，台灣的通路發展也不例外。如何與通路合作，達到最佳的銷售，並且建立自有品牌是製藥產業值得重視的課題。

通路品牌(store brand)是流行的趨勢，也是製藥生技產業的機會。以國內藥局通路為例，通路品牌分為三種：

- 一、通路自行開發商品，委外代工，屬於自有品牌(private label)，目前以『屈臣氏連鎖藥粧』最積極，擁有約500項自有品牌商品。
- 二、通路獨家代理原廠產品，品牌屬於供應商，這種品牌以國際品牌為主，品牌知名度及指名度高。
- 三、通路與供應商合作品牌，雙方共同擁有產品所有權，屬於合作品牌。國內合作品牌的例子以連鎖超商及藥妝店最多，如『統一超商』與『永信藥品』的「健康的一天」系列，『康是美連鎖藥粧』與『永信藥品』策略聯盟，開發『我的健康日記』保健食品及美容保養品系列。

相對代工通路品牌，與通路品牌合作是另外一個利基市場，彈性比較大，也可以利用強勢通路，逐步建立消費者的品牌知名度，尤其是製造代工要跨入品牌，通路合作是很好的機會。『杏輝藥品』1997年開始與國內藥局合作開發杏輝專櫃，目前已達到1300個藥局專櫃，不但有品牌廣告的效益，也有直接銷售的優點。

(六) 建立自有通路

直接建立或併購現有通路，是比較積極冒險的策略。『生達公司』是國內最積極跨入通路的生技廠商，在 2005 年購買全球保健營養品連鎖通路『健安喜 (GNC)』國內零售點及取得代理權，2008 年又買下北部連鎖藥局『健康人生連鎖藥局』，為製藥廠少見積極跨入通路經營的行為。

信東生技建立自有連鎖藥局通路，初期與家樂福連鎖量販店合作成立店中店藥妝通路，主要產品以保健食品及化妝品為主，也可以接受消費者處方調劑，後來與家樂福拆夥，信東生技自行建立自有的『信東連鎖藥粧』，目前國內有 27 家直營門市。

製藥廠商直接經營通路，容易與現有銷售通路衝突的狀況，如何避免現有銷售通路的反彈，維持產品的推陳出新及建立品牌知名度是最重要的作法，尤其是大型製藥廠，在競爭激烈的市場，產品替代性高，影響大。至於建立新的或併購現有的通路，依每家廠商立基點不同而有不同的考量，直接建立新的連鎖通路如信東，過程漫長且投資期太長，資金人員需求大，直接投資或併購現有通路，如生達，以現狀來看，似乎是較可行的方式。

三、 保健食品的未來

未來最大的醫藥生技次產業是以生技藥品及生技食品這兩個領域最大，相對競爭也最激烈。長期來看，在全球經濟成長及高齡化保健趨勢成形之下，保健食品及營養品的市場規模最大。保健食品產品彈性大，範圍比藥品更廣泛，可以創造出更多樣化的產品及應用，而且全球自由貿易銷售限制少，台灣又有生產製造的資源配合。運用區隔市場或是發覺尚未被滿足的利基市場，可以幫國內製藥生技業者創新自有品牌，開發高附加價值的領域。

傳統藥廠走入保健產品領域，其優勢如下：

(一) 市場規模及產品彈性

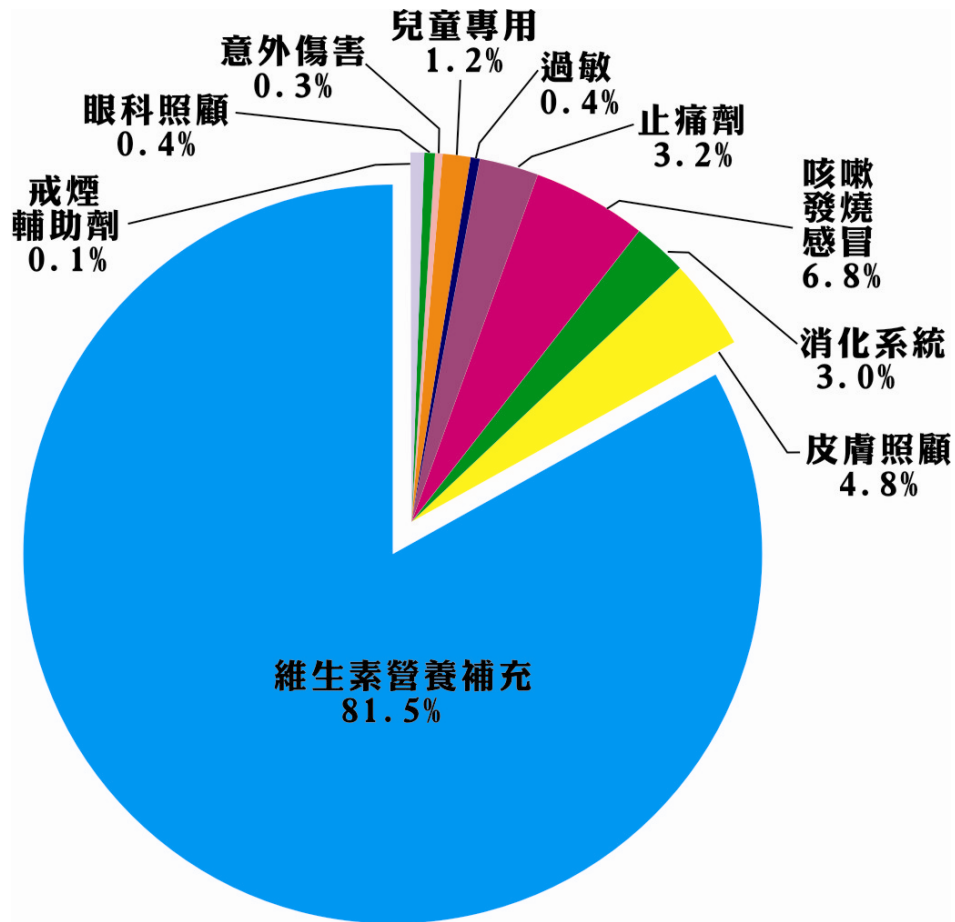
根據 Euromonitor International(2009)統計，台灣 2008 年 OTC 保健市場達到新台幣 560 億元，相較 2007 年成長 5.3%。由統計可發現，台灣保健市場在 2003 到 2008 年間，年複合成長率為 5.7%，預估到 2013 年的年複合成長率將下降為 3%，保健市場日趨成熟，預計 2013 年台灣 OTC 保健市場將達到新台幣 660 億元。

OTC 保健產品，相較於 OTC 藥品，種類眾多，也不受限於嚴格的藥品法規，除了藥局(藥房)可以販售外，各種不同的通路皆可上架銷售，如大型連鎖超商(CVS)、量販店(Super Market)等。網路銷售日益盛行，但是，對於製藥業的銷售並沒有任何幫助，這也是保健產品優於藥品的銷售管道。另外，如直銷，持續占保健產品銷售很大的比率，這也是保健產品銷售的利基市場，藥品無法在這些通路擁有銷售機會。

(%)		2003	2004	2005	2006	2007	2008
實體 通路	超市量販店	5.4	5.4	5.4	5.5	5.9	6.4
	藥商/藥房	40.3	39.1	39.3	38.2	37.0	36.5
	藥妝店	15.7	15.9	16.8	16.8	17.2	17.2
	健康食品店	1.2	1.6	1.6	2.0	2.2	2.4
	其他	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
非實體 通路	家庭購物	2.7	2.7	2.6	2.5	2.5	2.5
	網路零售	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4
	直銷	34.1	34.6	33.7	34.3	34.5	34.2

【表 4-16】2003-2008 年 OTC 保健產品市場銷售通路比重

資料來源：Euromonitor International(2009)、工研院(2009)、本研究整理



【圖 4-18】2008 年台灣 OTC 保健市場主要產品分類與產值比重

資料來源：Euromonitor International(2009)、工研院 IEK(2009)

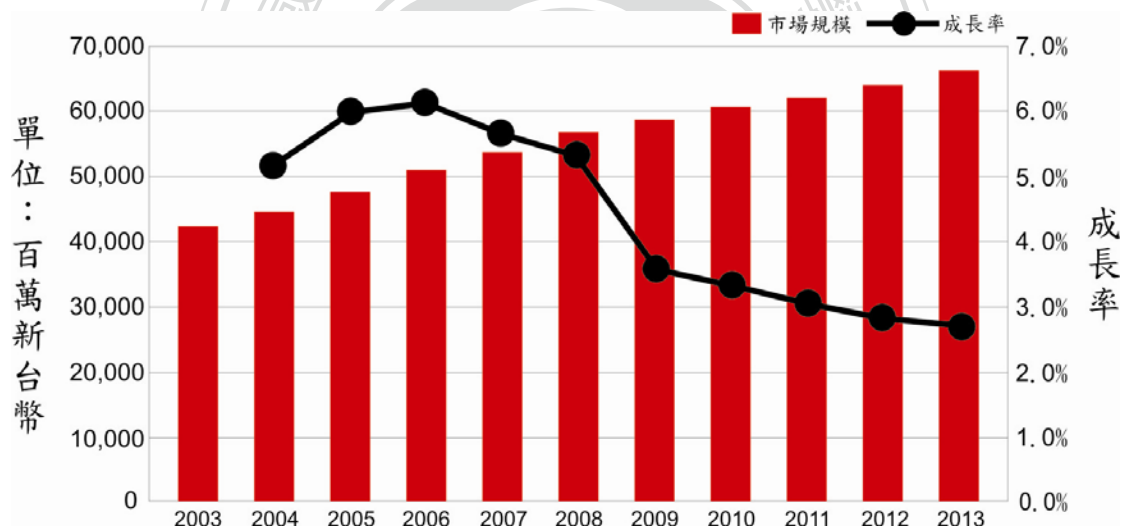
台灣保健食品市場雖然以國外品牌為主，如安麗(Amway)、羅氏(Rotta)、食益補(Cerbos)等。但是，也有國內藥廠以廣告及利基產品，持續創造市場，以中草藥補品、保健食品及OTC藥品等在不同領域發揮，下表為2008年保健市場廠商銷售排行(如表4-17)。

排名	廠商	品牌/產品	備註
1	三洋藥品	維士比(提神飲料)	
2	安麗(Amway)	紐崔萊(綜合維他命)	直銷
3	羅氏(Rotta)	維骨力(營養補充品)	

4	惠氏(Wyeth)	善存(維他命)	
5	白蘭氏(Brand's)	白蘭氏(雞精)	
6	台糖	台糖硯精(營養補充品)	
7	賀寶芙(Herbalife)	HERBALIFE(減肥、營養補充品)	直銷
8	如新(Nu skin)	NuSkin(營養補充品)	直銷
9	葡萄王	葡萄王&葡眾(營養補充品)	直銷
10	葛蘭素史克(GSK)	普拿疼(止痛藥)	
11	五洲	斯斯(感冒藥)	

【表 4-17】2008 年 OTC 保健市場前 11 大領導廠商

資料來源：Euromonitor International(2009)、工研院(2009)、本研究整理



【圖 4-19】2008-2013 年台灣 OTC 保健市場規模及成長率

資料來源：Euromonitor International(2009)、工研院 IEK(2009)、本研究整理

(二) 全球貿易門檻低

保健食品的優勢，還包括避開全球各國對於藥品的貿易障礙，有些國家是以技術製造設立門檻，有些國家設立高標準品質，以保護國內生技製藥產業，也使得藥品的國際貿易無法像其它商品般自由流通，國內製藥業者進入國際的機會較

少，所需花費的時間及人力也遠超出想像，雖然已有不少製藥業跨入國際，如永信在東南亞經營已久，並整合台灣製藥業者如順天堂馬來西亞公司，共同開發國際市場。

整體來說，藥品的國際化銷售門檻很高，保健食品則沒有這種疑慮，全球各國對於保健食品，普遍傾向以食品管理，所以，貿易條件寬鬆，無特別關稅，只有特殊地區狀況才有設限，如馬來西亞不准奶粉類營養品輸入，這種狀況只占少數。所以，保健食品較食品的附加價值高，進入門檻低，容易進入國際市場，是新興生技產業值得投入的項目。

全球對於保健食品管理的法令規範：

◎美國列為營養補充品(Nutrition supplement)

◎日本列為輔助食品

◎中國列為保健食品（成份正面表列規範）

◎台灣列為健康食品（限定功效認證）

截至 2011 年為止，衛生署頒發 206 張具有健康食品字號的許可證(如表 4-17)，台灣衛生署認定 12 類具保健功效的健康食品，可分為：

- 一、調節血脂
- 二、調節血糖
- 三、調節血壓
- 四、改善腸胃
- 五、牙齒保健
- 六、調整過敏
- 七、改善骨質疏鬆
- 八、延緩老化
- 九、抗疲勞
- 十、護肝功能
- 十一、促進鐵吸收

十二、不易形成體脂肪功能

產品	功效	公司
桂格美味大燕麥片 -楓糖口味	調節血脂功能 免疫調節功能	佳格食品股份有限公司
福樂鈣多多健康牛乳 -低脂配方	骨質保健功能	佳格食品股份有限公司
福樂鈣多多低脂優酪乳	骨質保健功能	佳乳食品股份有限公司
天地合補頂級玫瑰四物飲	延緩衰老功能	佳格食品股份有限公司
三多健康 [®] 膳食纖維粉末食品	胃腸功能改善	三多士股份有限公司
天然綠藻錠	免疫調節功能	味丹生物科技股份有限公司
天地合補含鐵四物飲	促進鐵吸收功能	佳格食品股份有限公司
珍藍藻錠	免疫調節功能	大永生醫藥有限公司
桂格健康燕麥麵	調節血脂功能	佳格食品股份有限公司
傑昇壓路基草本複方膠囊	輔助調節血壓功能	傑昇國際科技股份有限公司
白蘭氏美妍纖棗飲	胃腸功能改善	馬來西亞商食益補國際股份有限公司台灣分公司
康貝兒(+)乳酸菌	胃腸功能改善	葡眾企業股份有限公司
黑松茶花綠茶	不易形成體脂肪功能	黑松股份有限公司
健常活益菌膠囊	胃腸功能改善	葡萄王生技股份有限公司
天然螺旋藻錠	調節血脂功能	味丹生物科技股份有限公司

【表 4-18】2011 年獲得健康食品許可證產品表

資料來源：衛生署；本研究整理

是否符合各國保健食品管理法規，並不影響保健食品在市場的銷售，各國對於保健食品的管理相對寬鬆，以目前全球第一及第二大保健食品市場美國及歐盟為例，就沒有產品認證制度，以食品相關法規管理營養保健類產品。獲得國家產品認證也不代表可以產品銷售全球，或是獲得與國內同樣的待遇，在全球化的市場，保健食品仍然是以實際成份及功效為訴求，各國制度只能作為參考，也不會影響全球公平及暢通的貿易條件。

(三) 全球高齡化現象

醫療科技的進步，使得國民平均壽命持續延長，加上戰後龐大嬰兒潮族群陸續步入老年期，因此使得全球高齡人口持續增加。根據聯合國衛生組織(WHO)的定義，當一個國家 65 歲以上的老年人口佔全體人口比例超過 7%者，稱之為高齡化社會(ageing society)，當比例超過 14%時，稱為高齡社會(aged society)。美國人口普查局全球高齡人口報告：

- ◎日本有 22%人口年齡超過 65 歲，是全球「最老」的主要國家。
- ◎中國是老人最多的國家，達 1 億 0600 萬人，其次是印度，達 5960 萬人。美國為 3870 萬人，日本為 2750 萬人，俄國則有 1990 萬人。
- ◎到 2040 年，歐洲 65 歲以上人口比例可能超過四分之一，75 歲以上人口則可能達到七分之一。
- ◎高齡化不再是富國專利：目前全球 65 歲以上人口中，62%居住在非洲、亞洲、拉美、加勒比海與大洋洲的開發中國家。
- ◎日本與新加坡新生兒的平均壽命已達 82 歲。
- ◎法國新生兒平均壽命將達 80.9 歲，瑞典、義大利、澳洲與加拿大新生兒則可望超過 80 歲。

◎美國人的平均壽命居中，為 78 歲，高於突尼西亞的 75 歲、瓜地馬拉的 70 歲，愛滋病肆虐的辛巴威則只有 39.7 歲。

◎1990 年時，歐洲與北美婦女的壽命普遍比男性多 2、3 年，如今則增加為 7 年。

全球高齡化市場漸漸成為主流，對於保健食品的需求也逐漸增加。台灣人口結構除了嚴重少子化外，同樣也有嬰兒潮帶來全球趨勢的高齡化現象。

台灣至 2010 年底老年人口比例為 10.89%(如表 4-18)，已達高齡化社會，雖然尚未如歐盟平均 17%以上老年人口高，但是，隨著大量戰後嬰兒潮老化及生育率下降的現象，台灣馬上會面臨高齡社會現象。

年度	人口結構百分比(%)			老化指數
	0-14 歲	15-64 歲	65 歲以上	
2005 年	18.70	71.56	9.74	52.05
2006 年	18.12	71.88	10.00	55.17
2007 年	17.56	72.24	10.21	58.13
2008 年	16.95	72.62	10.43	61.51
2009 年	16.34	73.03	10.63	65.05
2010 年	15.08	74.04	10.89	72.20

【表 4-19】台灣地區人口結構一覽表

資料來源：內政統計資訊服務網；本研究整理

高齡化社會面對的有國家社會整體及個人層面的問題，個人層面將衍生出生理老化所引起的緩慢衰退、因疾病所引起的快速衰退，以及老人經濟來源安全等議題，國家社會層面所衍生出的相關議題，包含勞動人口比例降低、公共支出增加所需解決減輕整體經濟負擔的問題。

(四) 預防保健及美容保養趨勢

隨著經濟成長及高齡化社會帶動的醫療商機，預防保健取代治療的觀念，也逐漸擴大成為健康需求最大的市場。新興的預防醫學觀念，包括二大觀點，一是病病的預防，二是健康的促進。

如何降低老化對於生活的影響？現代人普遍壽命延長，健康需求的市場更大，預防保健最先被注意的是健康檢查，從基本的全民健保給付不同性別、年齡的免費健康檢查及預防注射，到醫學中心高精密儀器的全套健康檢查。針對預防疾病，可以採取很多方式，如規律的生活、均衡的飲食、運動的習慣，而營養保健品的使用，也可以強化身體機能，預防疾病的產生。

為了創造更佳的生活及生命品質，在經濟條件逐漸滿足後，預防疾病的產生，增強身體的功能，改善外在的美觀，成了現代人日益重視的課題，化妝品產業是僅次於保健食品的新興生技次產業。追求美麗的產業不只是保養品，保健食品改善健康、延緩老化、補充皮膚營養、頭髮的維持，都是現代流行的健康美麗趨勢。

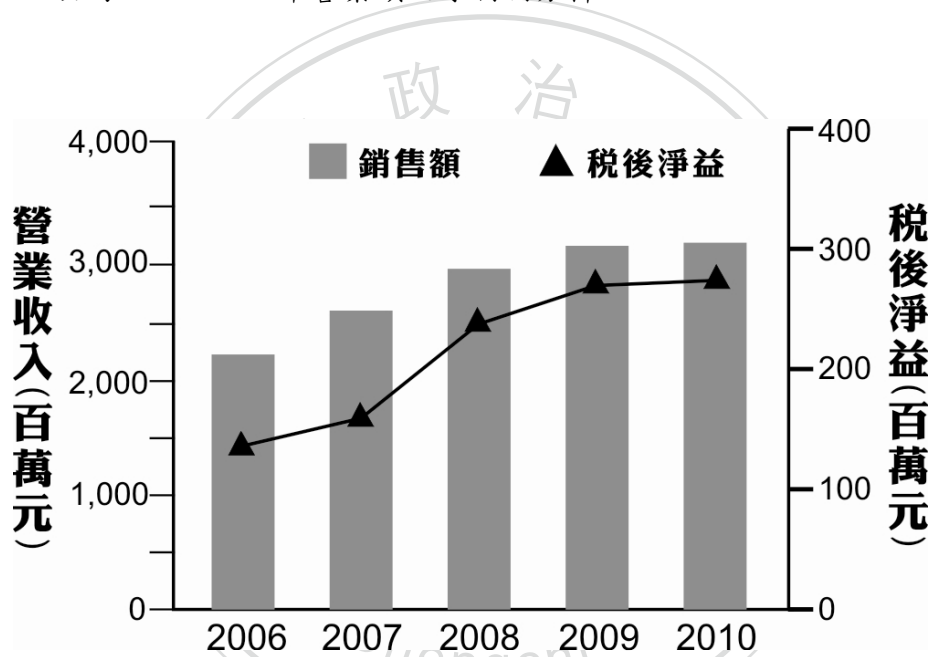
台灣製藥生技產業進入保健食品領域，也因為沒有障礙與進入門檻低，保健食品的競爭激烈，除原有傳統製藥業外，新興的生技產業也看中這一塊市場，傳統食品廠也積極進入，成為兵家必爭之地，區隔及利基同樣是保健食品市場經營重要的概念。

第五章 個案公司研究與分析

第一節 A 公司

一、 A 公司規模及近五年營收分析：

- (一) 資本額：2010 年度資本額為新台幣 811,638,000 元
- (二) A 公司 2006~2010 年營業額及淨利潤分析



【圖 5-1】A 公司 2006~2010 年度營收及淨益

資料來源：A 公司年報；本研究整理

二、 A 公司營業概況

(一) 業務內容

1. 公司商品(服務)項目

產品	重要功能及用途
----	---------

西藥	多為慢性病處方性用藥，其適用病症範圍包含降血壓藥物、心臟血管疾病用藥、癌症治療用藥、血液疾病用藥、糖尿病用藥、婦女更年期用藥與男性經由皮膚吸收之荷爾蒙凝膠製劑、氣喘用藥、中樞神經系統藥物治療關節藥物、安眠用藥與保健相關之食品。
醫學美容品	皮膚科用藥、針對敏感易受刺激皮膚(例如：嬰兒、異位性皮膚炎患者、或果酸換膚與雷射治療後之敏弱性肌膚)的醫學美容保養及底妝系列、理療性護髮系列、有機保養系列及抗老化、除皺、修補填充皮膚美容品—注射型玻尿酸。
營養保健品	包含需經衛生署許可之特殊配方嬰兒牛、羊奶粉、各年齡層所需之牛羊奶粉、其他各類(含利用乳酸製造)之營養補充品及機能性保健品。

【表 5-1】A 公司 2010 年商品項目

資料來源：A 公司年報；本研究整理

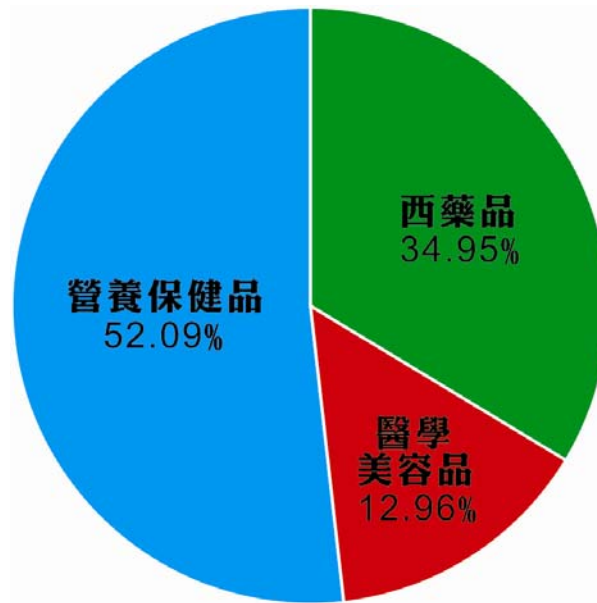
2. 營業項目比重

單位：新台幣仟元

產品名稱	2010 年營業金額	營業比重
西藥品	1,125,827	34.95%
醫學美容品	417,304	12.96%
營養保健品	1,678,031	52.09%
合計	3,221,162	100.00%

【表 5-2】A 公司 2010 年度營業比重

資料來源：A 公司年報；本研究整理



【圖 5-2】A 公司 2010 年營業比重

資料來源：A 公司年報；本研究整理

3. 技術及研發概況

年度	研發費用	佔營業比例
2010	37,450,000	11.63%

【表 5-3】A 公司 2010 年研發費用及比例

資料來源：A 公司年報；本研究整理

A 公司產品別橫跨西藥品、醫學美容用品及營養保健品等，品項眾多，歷年來專注於產品新劑型、新配方及新療效產品之開發及臨床試驗，以提供高品質、多領域的優質產品為努力目標。

A 公司於 2010 年上市新產品如下：

- 外用清潔護理及美容抗老之保健產品
- 西藥產品，如呼吸系統及糖尿病用藥
- 醫學美容保養品，如女性專用頭髮擦劑、法國有機高效保養品、遮瑕底妝系

列及防曬隔離霜系列產品

● 嬰兒及較大嬰兒新配方奶粉與營養複方產品

4. 業務發展計劃

(1) 行銷策略

在短期發展上，A公司持續掌握市場重要通路，繼續依循市場成長通路的脈動，提供多樣化產品於市場銷售，如成人營養保健、特殊營養保健、非處方用藥及醫學美容相關產品，以完整產品線，做為各類產品穩健成長之基礎。中、長期發展面，於醫學產品，A公司將致力提供客戶全方位的解決方案，包含技術、服務及產品的特殊性，冀在競爭激烈的市場，創造獲利；於營養保健產品，A公司將繼續深耕品牌，並擴大中國大陸、香港、新加坡及馬來西亞之產品線，做為進軍亞洲市場努力。

(2) 生產策略

為保持企業之競爭力與永續經營之發展，A公司採取產銷分離策略，將產品生產製造業務交由子公司負責，以確保生產的穩定性，A公司則專注於產品開發及銷售業務。

(3) 研發策略

隨著政府積極鼓勵國內生技醫療產業的發展，並成為新一代兆元產業，未來生技醫藥產業將有很大發展空間，A公司將以具備技術背景(具有高規格專屬藥廠)之優勢，與全球知名藥廠合作共同執行臨床一期及二期試驗，積極尋找及開發新劑型和新適應症藥品及快速取得各項新藥證，以進軍全球藥品市場。並以豐富經驗之人才執行及掌握進度臨床試驗進度，加速查驗登記速度。

(4) 經營規劃

為提升效率及傳承企業內重要知識，由資訊部門主導推行知識管理及客戶關係管理，以創造股東、顧客及員工價值，長期秉持『信(誠信、客戶導向)、達(暢通的溝通團隊合作)、雅(企業家精神、學習與成長)』之企業經營理念，為了提升社會大眾的健康及生活品質，A公司以「信、達、雅」的企業核心價值經營公

司，在具敏銳國際觀及創新的專業環境內，尋找具特殊性的新產品，提供消費者高標準的醫療、保健產品，期望改善及提升亞洲地區的醫療品質。延續A公司在醫藥及營養保健領域所保持的領導地位，持續地提供消費者更多創新先進的優良產品，以協助更多人們，享有健康與優良的生活品質，並培育更健康、聰明的下一代。

(二) 市場及產銷概況

1. 市場分析

(1) 主要之商品之銷售地區

A公司以內銷為主，銷售通路主要以大型醫院、開業醫院、診所、藥房、嬰兒房等為大宗；海外市場則由子公司負責銷售。

(2) 市場佔有率及市場未來之供需狀況與成長性

市場佔有率：

在西藥部份，面對國際藥廠激烈競爭及受到健保政策衝擊下，根據IMS資料統計，2010年台灣藥品市場較前一年僅成長1.17%，係受2009年健保價調降之影響，A公司仍有2%之成長。A公司自行研發目前委託子公司製造的降血糖專利藥品已成為醫師治療第二型糖尿病患用藥的選擇；此外，用來治療『非小細胞肺癌』與『轉移性乳癌』之口服抗癌藥物以其低副作用及方便性之特點，在市場上深受專業醫師及病患之肯定，已成為同類藥物最具經濟效益的產品，使營收快速成長。依據IMS 2010年資料統計，此二類產品之市場值較上年度分別成長36.6%及15.27%。

市場新主流標榜抗老的醫學美容市場商機，已由歐美和日本延燒到台灣，台灣各大連鎖藥妝店及診所均摩拳擦掌，搶食這個發燒商機。在抗老意識高漲帶動下，以抗老為訴求的美容市場（含針劑及保養品）幾乎年年成長。女性愛美天性不受景氣影響，以目前微整型美容市場來說，玻尿酸仍然是明星商品，A公司所代理的玻尿酸針劑種類最完整，最多樣性，醫師不但可以依病人條件選擇最適合

的分子量來進行填補，同時也可以兼顧效果讓維持的時間達到最久，因此仍穩居市場領導地位。

依 TNS 2010 年市調模範報告，A 公司擁有嬰幼兒(牛、羊)市場 14%之佔有率，當前國內 200 多種奶粉品牌歷經市場起伏波動，A 公司強調來自純淨無污染高品質的紐西蘭牛、羊奶粉廣受消費者高度的信賴，由於消費者對於嬰幼兒奶粉品牌忠誠度極高，其羊奶粉已持續多年位居嬰兒羊奶粉市場領導者的寶座，而牛奶粉及副食品也分別居於該類市場前三名。

市場未來供需狀況與成長性：

隨著社會經濟環境結構、高齡化社會趨勢及生活型態之改變，老年人口增加，致使有高血壓、糖尿病及高血脂等慢性病的人數增加，也使得用於治療心血管、糖尿病等慢性病用藥需求明顯增加；近年來國人罹患癌症比例逐年攀升中。A 公司除致力於心血管及腫瘤用藥為主要需求外，未來發展將繫於新成分的降血壓新藥、降血糖新藥、中樞神經系統用藥、氣喘用藥及慢性病治療用藥市場。

在追求健康、美麗藥妝商品的花費比例會繼續成長，在一些特定品項如醫美、保健等商品更有持續成長的前景。A 公司近幾年成功引進的皮下注射型玻尿酸產品，為國內第一家政府核發許可證的玻尿酸代理廠商，以安全的非動物性成分及多樣化產品的選擇。醫學美容持續發燒，除了各大醫學美容品牌陸續搶攻台灣美妝保養品市場外，就連各大專櫃品牌也都來搶食這塊大餅；一直到 2013 年，全球醫學美容市場將會以每年 5~10% 的步伐持續成長，整體市場規模不容小覷。

近年來由於新興國家的消費需求快速增加，全球乳源需求也不斷成長。但因全球暖化現象使得主要乳品及糧食生產國的產量受到限制，因此造成全球搶原原料的現象日益惡化，未來隨著新興國家的持續成長，乳源及糧食需求應仍為各國主要爭取的大宗物資之一。因此，目前全球主要產乳國也在思考如何透過各種可能性提高乳品產量，但短期內因需求增加及供給失調，因此未來乳品價格應會持續看漲。

(三) 競爭利基：

1. 完整的東南亞行銷通路

A公司透過轉投資海外子公司之方式佈局東南亞通路，包含中國大陸、新加坡、馬來西亞、香港及菲律賓，為少數台灣藥廠中擁有亞太地區完整的海外行銷網之公司。近來國際大廠傾向給予區域性代理權，以減少資源重複，因此A公司完整的東南亞行銷通路，搭配多年的行銷經驗，與歐美各大原廠洽談時，更具競爭力。

2. 良好穩定之國際合作關係

代理藥品的獨特性為影響廠商獲利重要因素，通常須擁有堅強的行銷團隊及過去銷售績效，才能獲得國際藥廠的青睞，取得尚在專利保護期間或特殊劑型及利基型藥品的代理權。A公司持續與國際夥伴形成策略聯盟，積極尋求產品在全球上市的商機，尤其針對具市場發展潛力之新藥爭取其在台灣及亞洲區域的代理權；並與原廠進行跨國臨床試驗，以搶佔市場利基。

A公司產品主要來自紐西蘭，並與當地原廠合資共同開發商品，紐西蘭為世界主要乳品產地及來源，因此在全球乳品短缺之際，仍能確保產品供應無虞，除此之外，紐西蘭因得天獨厚的畜牧條件，所產乳品純淨無污染堪稱世界頂級的乳品。

3. 彈性的行銷模式，掌握關鍵行銷通路

台灣近幾年來藥局及嬰兒房通路成長快速，A公司亦依循此一趨勢發展，甚或領導此一趨勢，與超過七百家優良的簽約店構成強大的銷售網，銷售營養保健品、醫學美容品及非處方用藥等產品。另外，A公司定期舉辦各種促銷活動、提供簽約店家訓練課程、創意的廣告行銷手法，都使A公司的行銷模式充滿彈性，創造品牌知名度及商機。

多品牌策略，讓A公司的產品深入各個規模較大的藥局及嬰兒房，擴大市場涵蓋面及品牌影響力。

4. 產品發展領導趨勢，品牌經營有成

A公司發展產品時，多以歐、美主導性營養配方為發展之軸心，並針對國內嬰幼兒之成長營養需求，於進口後發展在地化策略。以羊奶粉為例，A公司為第一家引進產品來台銷售並建立自有品牌，現主要品牌已成為台灣嬰幼兒羊奶粉之代名詞，為維持競爭優勢，將持續致力於新產品開發，包括嬰幼兒新配方營養食品以及特殊配方奶粉；並利用行銷資源整合，擴展海外市場佈局，持續致力於品牌耕耘及配方精進以持續創造品牌的價值，希望藉由台灣成功的經驗及亞太區市場的擴張將品牌發揚光大。A公司並將持續發展多元通路之醫學美容產品，針對有機保養新顯學的興起，A公司已引進相關有機保養產品專攻藥局市場，預計再於2011年推出術前術後抗老保濕專用產品，提供消費者更多專業保養選擇。

5. 轉投資興建高規格藥廠，積極佈局國際市場

為與國際標準接軌以拓展藥品出口業務，A公司投資持股58.19%，投資設立子公司，於2009年中，更成功獲得「生技新藥公司」的認定，表示在人才、技術及資金三方面都已到位，將更能致力於新藥的研發、新的製藥技術以及新藥的臨床研究工作。以專營符合歐盟「國際標準查廠規範(PIC/S)」及美國食品藥物管理局(FDA)的「優良藥品製造GMP標準」規格之藥廠，且為進行產、銷分離與專業分工，以提高企業競爭力及經營績效，並吸引策略合作夥伴。該子公司並以規畫上市櫃為目標。

(四) 未來發展與因應對策

1. 有利因素

(1) 產品受經濟景氣循環波動小

A公司銷售之慢性病藥品及牛、羊奶粉系列產品，皆屬民生必需品，且消費者對此類產品具長期之消費需求，不像電子產業對景氣波動敏感，故相對而言，可以維持較穩定之銷售量及獲利。目前A公司之主力銷售產品集中於慢性病如高血壓、糖尿病、氣喘及癌症等領域；由於工業化及人口老年化等因素，其市場之成長是可預期的。此外，A公司多年來與國外原開發藥廠藉由多層次合作關係之

建立，積極的引進新技術於本地開發或代理之新藥，成果已慢慢呈現，對A公司未來之成長將有實質之貢獻。

(2) 國人健康意識抬頭及人口結構老化

隨著老人人口增加趨勢，引爆銀髮族保健食品之商機，因此如何因應消費趨勢及需求，推出高品質並有效的營養保健產品，以延長人類的壽命及健康照料，是未來經營此市場的重要利基。近年來為配合營養食品的發展趨勢，政府單位如衛生署及地方衛生單位，亦修正相關法令，倡導國人對營養保健食品的正確觀念，此舉對未來營養保健產品的推廣亦有正面加分效果。

(3) 先進的配方及產品開發技術

A公司今年轉由子公司自製的糖尿病口服用藥，已陸續獲得各大醫院採購，營收及獲利逐步增長中。而在腫瘤用藥部份，目前已在進行臨床實驗或查驗登記的一系列腫瘤醫學用藥，包括了由奈米微胞技術研發而成，以治療胰臟癌的新藥、早期階段即參與國際臨床試驗用以治療頭頸癌的免疫療法新藥、目前唯一歐盟核可用以治療晚期或轉移之泌尿上皮癌之第二線化療新藥，以及治療因免疫功能低下而造成口咽念珠菌感染的抗黴菌口頰貼錠等抗癌與相關輔助治療之產品，這也將有助於腫瘤醫學未來產品線的拓展。未來將積極參與早期階段的國際臨床試驗，持續開發癌症用藥及支持性、緩和性的癌症照護藥物，以提升癌症治療效果與病人的生活品質。

醫學美容方面，繼續引領風潮，不止在產品方面持續引進新劑型的產品，更在技術上進一步開發應用，也將推出更新的玻尿酸微整形注射技術與工具，對消費者與專業醫師提供全方位的服務。

保健食品方面，A公司擁有與原廠合資的合作策略夥伴關係，可確保乳源供應不虞缺乏及取得國外堅強的研發團隊、技術和設備，以發展符合台灣及亞太區寶寶健康需求的頂尖配方產品。此外，A公司亦與多個國際知名專利廠商合作研發專利的配方，提供寶寶及成人更先進的營養保健產品。

2. 不利因素與因應對策

(1) 醫藥產業

受到健保政策之衝擊，使各藥廠面臨利潤下殺的壓力，尤以原廠外商專利過期藥品衝擊嚴重，A公司將持續發展研究心血管疾病及糖尿病兩大慢性病之用藥及腫瘤用藥，屆時唯有低成本的學名藥或具特殊劑型的產品，方可不受此波調整。A公司轉投資之子公司已著手興建符合歐盟「國際標準查廠規範（PIC/S）」及美國食品藥物管理局（FDA）規格的藥廠，負責新複方、新療效或新劑型藥品之生產，A公司則專司該類藥品代理權開發及全球臨床試驗執行，藉由產銷雙軌並行，穩定公司的獲利水準。

(2) 營養保健品產業

因應出生率遞減，除了鞏固忠誠消費者及持續推廣吸引新的顧客外，藉由新產品新品類的擴充，持續以多元的產品服務及滿足消費者的需求。此外，面對原物料奶粉及穀類成本上漲趨勢，A公司將強化與原廠策略結盟關係，集中原物料來源，以取得成本優勢。並致力於採用先進科技，研發出具競爭優勢的新配方，提供消費者價格合理和優質的產品。

A公司多品牌策略及多樣化商品，可以擴大市場規模，增加銷售客戶數，但是，產品供應鏈管理容易產生問題，如庫存、銷退貨等，增加人力及管理成本。因應之道是非奶粉及小量產品轉為國內代工，縮短供應鏈，降低管理成本，另外，約定每月零售商按照金額及品項明細出貨，可以減少供應鏈的不確定性。

隨著營業額及合約客戶數的增加，市場面臨嚴重的合約違規行為，流貨、競價等，尤其網路盛行，違規現象更嚴重。除了出貨時製作記號外，A公司有專人專職在市場調查試買，網路搜尋產品，以嚴厲的處罰，公開的處理方式，警告有違規意圖者，避免連鎖效應。

三、 A公司潛銷行為分析

(一) 產品

1. 產品設定目標族群為年齡0~6歲嬰幼兒。
2. 主要潛銷產品線為進口高單價羊奶粉。
3. 奶粉皆為紐西蘭進口，合資設立代工廠，羊奶粉及牛奶粉以代工生產為主，副食品類如米精、麥精則為國內代工生產。
4. 目前嬰幼兒營養品已達到五個品牌，一百多項產品。

(二) 通路

1. 初期以南部嬰幼兒用品店為主要通路，同期較早進入嬰幼兒用品通路，地區連鎖通路開發完成後，再擴展到全台藥局通路。
2. 現代化開架式個人藥局及地區連鎖區藥局為主，排除連鎖藥妝店，如屈臣氏和康是美，或是丁丁連鎖藥局等自有品牌為主的大型連鎖藥局。
3. 單一品牌依地區分配約200~300家合約銷售客戶。

(三) 價格

1. 零售毛利依不同品牌設定，廣告品牌毛利率低，年度銷售合約金額高，非廣告品牌毛利率較高，年度銷售金額低。
2. 零售商進貨價格依其簽訂年度銷售金額而有不同等級進貨價格，造成每家零售店毛利率不同，銷售愈多者，毛利愈高。
3. 平均零售毛利率：32.6%。
4. 規定統一零售價格。

(四) 推廣

1. 廣告品牌：以人員推廣+電視廣告+長期贈品促銷為主，目前有兩支較先推出，品牌規模大，總營業額排名金司前兩名的品牌搭配電視廣告。
2. 非廣告品牌：以人員推廣+長期贈品促銷為主，目前有三支品牌，品牌推出時間較晚，營業規模較小，仍處市場開發階段。
3. 長期配合促銷活動，提供消費者集罐內湯匙，累積固定數量送玩具贈品，培養消費者長期使用習慣。

(五) 品牌策略

1. 所有品牌百分之百為自有品牌。
2. 將產品分為廣告潛銷品牌及非廣告潛銷品牌，與品牌規模及推出時間有關，廣告潛銷品牌多已在市場推出一段時間，達一定市場規模。
3. 全系列品牌奶粉皆以百分之百紐西蘭原裝進口的純淨乳源為訴求，副食品如麥精或米精等，則選擇國內代工廠生產。
4. 採取多品牌策略，以品牌數量增加，帶動客戶數量及營業額增加。
5. 嚴格實施品牌區隔，不同品牌以不同子公司經營，相同零售商由不同人員經營不同品牌。
6. 雖然公司品牌策略區隔明顯，但是零售商人員在銷售非廣告潛銷品牌時會主動告知與廣告品牌之間的關聯性，希望藉廣告潛銷品牌帶動非廣告潛銷品牌。

(六) 顧客關係管理

1. 加強重點關係管理，第一線業務人員可依據客戶的合約金額或成長性或重點栽培等因素，給予客戶客製化獎勵，如招待國外旅遊或送現金或家庭電器用品，以確保獎勵可符合不同客戶所需，培養客戶的關係及忠誠度，並可逐步提高年度合約銷售金額。
2. 年度舉辦合約客戶招待會，並選擇優質合約客戶頒發獎牌，激勵客戶。
3. 合約明定不得競價、流貨，查獲流貨、競價者先罰款，再次違反者解除合約處理，以維持潛銷行為基本架構。
4. 淘汰未達成年度目標、或次年度續約不符目標的客戶，以確保客戶保持良性動態循環。新增淘汰客戶所在地區潛在優質新客戶。

(七) 供應鏈

1. 公司人員直接管理零售商，接洽、簽約、收款、教育訓練、客戶服務、問題反應處理，縮短公司—客戶供應鏈，搭配外包物流收送貨。
2. 客戶出貨目標於合約簽訂時確定，並依照年度目標分成十二個月，按月依比例固定出貨，計劃性出貨，可在年度開始時即確定進品產品訂單排程及倉庫

出貨配置。

3. 產品在出貨時，依據不同客戶，在罐底打上不同的記號，以追蹤流向。
4. 進貨—銷售—庫存，包含產品製作記號，都由公司專人專職管理，統一產品流程序。

(八) 研發創新

1. 公司雖然整體研發人員比例高，約為 20%，但是以藥品研發為主，針對營養品的研發投入較小，成份標準化，符合國際統一市場概念，沒有自己獨有的特色成份，創新不足。
2. 不同品牌的產品，同質性很高，容易在市場互相競爭。
3. 創新行銷模式：早期以潛銷方式進入嬰幼兒用品通路，為業界最早開發潛銷及嬰幼兒用品店及藥局的品牌。
4. 創新客戶管理：實施客戶差別待遇，以客戶合約銷售排行榜及年度獎勵，招待前 30 名客戶參觀紐西蘭奶粉產業，為業界首創，增加客戶奶粉產業知識並提高其參與感

(九) 未來發展

1. 短期至中期，持續以新增品牌增加營業額模式，達到每年成長目標。
2. 現有品牌新增產品線，今年以副食品為主，利潤較高，如麥精、米精為發展重點，營養品羊乳片則逐漸淘汰。
3. 副食品為國內生產，訂單生產彈性大，單價雖然較奶粉低，但是毛利率較高，產品成份變化性大，可以不斷推出新產品。
4. 已於 2008 年在上海設立子公司，以同品牌不同包裝產品進入大陸市場。

(十) 潛在問題

1. 非公司合約客戶惡性競爭，產品來源多為合約客戶直接或間接流貨，尤其是廣告潛銷品牌，知名度高，市場需求大。
2. 藥局及嬰兒房成立網路商店的比例高，網路流貨銷售、競價現象嚴重。
3. 經由私下管道大量流貨至大陸地區也是管理的盲點，導致大陸子公司抱怨同

品牌不同包裝產品在大陸地區惡性競爭。

4. 與藥局簽訂潛銷合約，明定統一售價及不得流貨，明顯違反公平交易法。
5. 國際品牌如亞培(Abott)、惠氏(Weyth)等，在台灣藥局通路推出潛銷副品牌，相較於其他小型潛銷供應商受到的衝擊較小。

項目	內容	資料分析
產品	嬰幼兒 營養品	<ul style="list-style-type: none"> ● 0~6歲嬰幼兒為目標族群，高單價羊奶粉為主 ● 紐西蘭進口奶粉，國內代工副食品類 ● 五個品牌，一百多項產品
通路	藥局 嬰兒房	<ul style="list-style-type: none"> ● 初藥局及嬰兒房為主要通路，無大型連鎖通路 ● 單一品牌約 200~300 家合約銷售客戶
價格	零售毛利中 統一售價	<ul style="list-style-type: none"> ● 零售毛利率中等 ● 階級式進貨價格，平均零售毛利率：32.6% ● 規定統一零售價格
推廣	廣告 贈品促銷 人員推廣	<ul style="list-style-type: none"> ● 廣告品牌：人員推廣+電視廣告+長期贈品促銷 ● 非廣告品牌：人員推廣+長期贈品促銷 ● 消費者集罐內湯匙贈品活動
品牌策略	多品牌	<ul style="list-style-type: none"> ● 100%自有品牌，分為廣告及非廣告潛銷品牌 ● 採取多品牌策略、品牌區隔，全系列產品以紐西蘭純淨乳源為訴求
顧客管理	直營	<ul style="list-style-type: none"> ● 重點關係管理，客製化獎勵方案 ● 年度舉辦合約客戶招待會 ● 不得競價、流貨，汰舊換新客戶
供應鏈	直營+物流	<ul style="list-style-type: none"> ● 公司直營，無中間商 ● 合約規定客戶須依照目標按月出貨

		●進製作產品記號
研發創新	產品研發 行銷創新	●研發標準化，創新不足，產品同質性高 ●創新行銷模式及客戶管理
未來發展	新增品牌 產品延伸 大陸市場	●短期至中期新增品牌，現有品牌新增產品線 ●發展彈性大、利潤高副食品 ●進入大陸市場
潛在問題	流貨、競價 公平交易法 潛銷競爭	●流貨、競價、網路及大陸競爭銷售嚴重 ●統一售價違反公平交易法 ●國際品牌推出潛銷副品牌

【表 5-4】A 公司潛銷行為分析

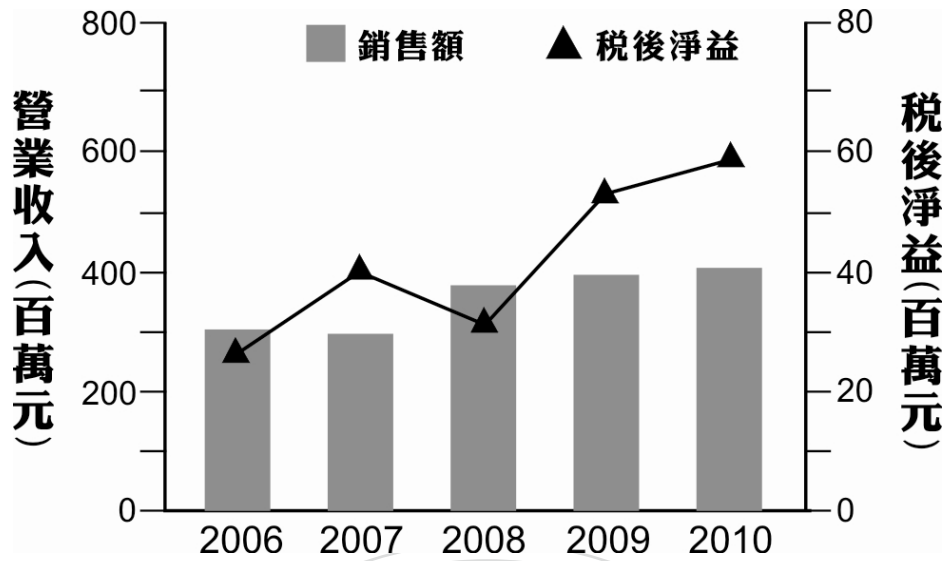
資料來源：A 公司；本研究整理

第二節 B 公司

一、 B 公司規模及近五年營收分析

(一) 資本額：2010 年度資本額為新台幣 153,000,000 元

(二) B 公司 2006~2010 年營業額及淨利潤分析



【圖 5-3】B 公司 2006~2010 年度營收及淨益

資料來源：B 公司；本研究整理

二、 B 公司營業概況

(一) 業務內容

1. 公司商品(服務)項目

產品	重要功能及用途
營養保健品	<ul style="list-style-type: none"> ● 全系列原裝進口嬰幼兒營養品，0~6歲產品線齊全，從完整配方、無乳糖配方、酸化配方、水解蛋白配方等，以DHA / AA成份為主要訴求，幫助腦部發育，增加學習能力 ● 成人營養保健品，植物奶、穀粉等沖泡飲品，幫助現代人補充均衡營養，改善便秘

【表 5-5】B 公司 2010 年商品項目

資料來源：B 公司；本研究整理

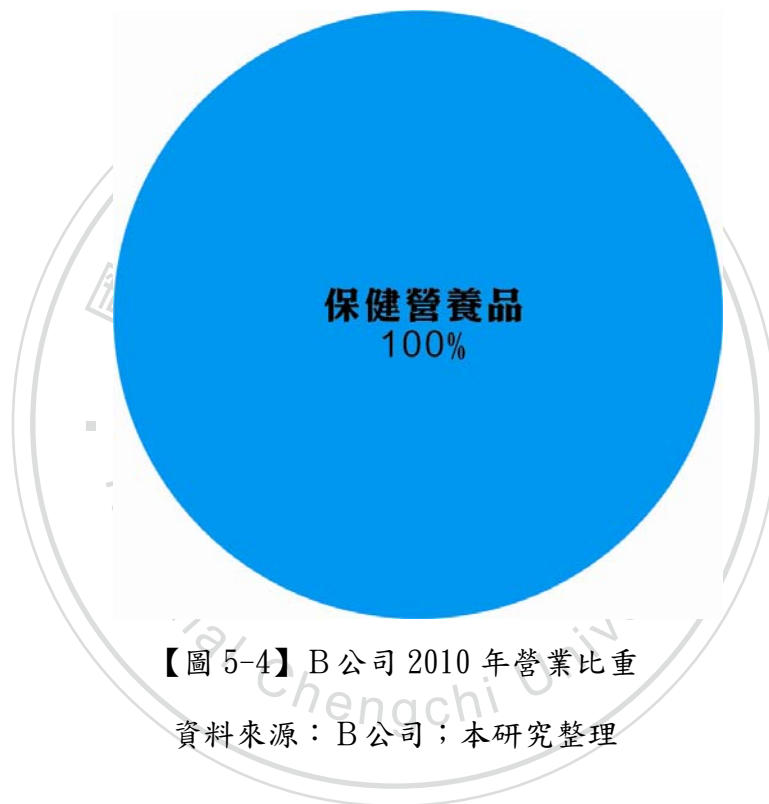
2. 營業項目比重

單位：新台幣仟元

產品名稱	2010 年營業金額	營業比重
營養保健品	408,813	100%
合計	408,813	100%

【表 5-6】B 公司 2010 年度營業比重

資料來源：B 公司；本研究整理



【圖 5-4】B 公司 2010 年營業比重

資料來源：B 公司；本研究整理

3. 技術及研發概況

年度	研發費用	佔營業比例
2010	2,500,000	0.61%

【表 5-7】B 公司 2010 年度研發費用及比例

資料來源：B 公司；本研究整理

B公司產品類別單純，鎖定嬰幼兒營養品及部份成人營養品，雖然曾代理過藥品，擁有藥品及食品的生產廠，近年來則專注於嬰幼兒領域產品，並且主要業務方向以品牌推廣為主，品牌知名度建立後，持續以母品牌帶動增加不同功能產品線，提供不同需求的嬰幼兒全系列商品。

B公司於2010年上市新產品如下：

- 關節保養之保健飲品
- 多種配方嬰幼兒麥精及米精

4. 業務發展計劃

(1) 行銷策略

B公司短中長期的策略仍然以經營品牌為主，在不同的媒體，電視、雜誌及網路持續廣告。唯有建立品牌之後，才能擺脫小品牌的競爭，提升產品價格，創造獲利，再度投入廣告預算，產生正向循環。而且整體市場趨勢又逐漸回歸到品牌導向，通路區隔發展到最後，又回到知名品牌間的競爭。B公司品牌建立成功後，可以同品牌推出更多不同功能的產品線，擴大市場占有率，而不會與原有產品線競爭。

長期發展上，除了在台灣建立品牌知名度外，產品外銷到大陸成為未來主要發展的方向。雖然目前台灣奶粉及嬰幼兒營養品無法正式外銷到大陸。但是，因為B公司品牌知名度已經建立，小三通或其它管道進入大陸的數量愈來愈多，證實大陸需求龐大，經由母公司的協助，目前已小量出口到香港，並且尋求機會進入大陸市場。

(2) 生產策略

目前B公司產品皆採取代工，主要代工廠位於法國及荷蘭，B公司專注於品牌行銷。並且有專人負責搜尋乳源及代工廠資訊，依照代工廠的價格、品質及規模，尋求降低成本的最佳方式。產品品質管理則於產品到貨時，除有製造廠所附的檢驗報告外，逐批檢驗是否合乎標準，以保障產品品質。

(3) 研發策略

B公司因為藥廠與食品廠都已出售，已無研發人員編制。除了未來母公司的研發資源提供外，B公司目前主要與大學配合研究特殊營養品，與中興大學合作開發糖尿病人專用營養品。後續申請特殊營養品執照，進入藥局通路，鎖定現代人流行的三高代謝症候群。

(4) 經營規劃

B公司專注投入嬰幼兒營養品二十幾年，率先開發出嬰兒房及藥局通路作為嬰幼兒營養品市場區隔，並且吸引更多公司以同樣模式投入，長期累積品牌知名度，為此也投入累計數億元廣告經費，專心推廣單一品牌。雖然已經創造出品牌知名度及附加價值，產品平均價格為市場最高。但是，考量台灣市場規模萎縮，規劃將台灣長期建立起的品牌知名度引進大陸，這個規劃仍然要靠持續投入廣告資源，開發快速興起的嬰幼兒市場。除了品牌推廣外，配合母公司現有的大陸資源，不採取直營，尋找地區代理商是預訂的方向，並且尋找關係良好的大陸進口商協助辦理產品進口，作為長期經營的規劃。

(二) 市場及產銷概況

1. 市場分析

(1) 主要商品之銷售地區

B公司以目前還是以台灣地區為主要市場，銷售通路主要以藥房、嬰兒房為主，以及少數診所。

(2) 市場佔有率及市場未來之供需狀況與成長性

市場佔有率：

依照 AC Nielson 2010 年市場調查報告，B公司擁有嬰幼兒奶粉(牛、羊)市場將近 3%的市場佔有率，國內目前 200 多種嬰幼兒奶粉品牌，前幾大品牌的市佔率皆下滑，歷經二十幾年來市場競爭及市場萎縮，B公司仍然能夠保持市場佔有率，實屬不易。

市場未來供需狀況與成長性：

由於大陸等新興國家經濟成長快速，全球原物料需求快速增加，高單價的奶粉需求也不斷成長。大陸奶粉廠也隨著市場快速成長而快速擴大規模，不但出生人口持續穩定成長，嬰幼用食用奶粉比例及用量也明顯增加。1997年大陸三聚氰胺事件後，大陸消費者傾向購買進口品牌，根據市場統計，大陸市場進口與國產奶粉的比例約為7：3，大陸奶粉企業因為這個原因及大陸乳源普遍不足，挾著龐大的市場及資金，跨國到歐洲及紐澳等乳源國，尋找奶粉代工製造廠，包下全年產能，甚至併購奶粉廠，生產自有品牌奶粉，導致全球乳源更加緊縮。這個現象，預計仍然會持續，維持穩定的乳源，是未來市場競爭的焦點。B公司因為銷售量大，具有訂單數量的優勢，可以成為議價及談判的空間，而且因為合作歷史悠久，可以獲得較佳的價格及穩定的供貨。

戰後嬰兒潮年齡增加，醫療進步及生活改善，造成全球的高齡化現象，生活型態跟著轉變，藥品與保健食品對於老年人口而言，比食品更重要。三高的慢性疾病治療市場會逐漸增加，維骨力等關節保養的保健食品，也會成為保健市場發展的重點項目。B公司除了鞏固嬰幼兒營養品外，也積極進入銀髮族市場，推出關節保養飲品，糖尿病人專用營養品，及穀類沖泡飲品。

(三) 競爭利基

1. 品牌價值

B公司於二十幾年前就開始品牌廣告，廣告不但帶動產品知名度，在藥局及嬰兒房通路成長快速時期，也順利建立優質的銷售通路，成為通路爭相簽約的強勢品牌，為當時藥局及嬰兒房銷售第一品牌。延續品牌與銷售結合趨勢，B公司只選擇約300家藥局及嬰兒房合作，持續以單一品牌增加產品線模式，增加合約金額，創造業績成長。相較於新增品牌增加零售商數量，這種模式創造了品牌在單一零售商的最大價值，強化零售商的合約及推銷產品意願，也維繫住良好的顧客關係。

品牌價值不但可在台灣創造價值，未來全世界最大市場大陸，受到毒奶粉事

件影響，進口品牌價值遠大於國產品牌，兩岸交流頻繁，品牌知名度可以延伸到大陸地區，創造更大價值。

2. 穩定供應鏈及低成本

B公司合作代工廠都是具有規模，歷史悠久的奶粉廠，生產規模大，一般小型供應商無法提供足夠數量的年度訂貨合約。這種供應鏈的利基優勢，大型的供應商才能符合條件，加上B公司單一品牌，產品數量相對少，單一產品的生產數量更具有規模，以量制價，不但可以取得低成本優勢，代工廠也可以充份配合生產，依照排程準時到貨，減少缺貨及庫存壓力。

B公司與零售商簽訂無退貨條款，可以讓零售商嚴格控制訂貨數量及庫存管理，無退貨規定可以減少B公司的退貨耗損，減少庫存量，節省管理費用，降低整體成本。

3. 母公司資源及品牌製造結合商機

B公司由大型的上市製藥集團併購後，母公司擁有眾多資源，包括長期累積的資本，醫藥生技研發資源及已建立良好關係的銷售通路。另外，還有台灣所有大型製藥集團積極進行的大陸布局，都可以提供給B公司作為未來發展的利基。這些製造研發型藥廠必備的資源，與品牌行銷結合，可以發揮加乘的效果，尤其是台灣的傳統製藥廠不重視品牌及行銷，合併不但對B公司有加分的效果，對於母公司集團的整體獲利也有大幅的貢獻，並且創造未來無限商機。

(四) 未來發展與因應對策

1. 有利因素

(1) 高價嬰幼兒商品不易受景氣及出生率影響

B公司銷售的嬰幼兒營養品屬於高階的產品，單價高，較不易受到全球經濟景氣不佳的影響。雖然出生率下降，嬰幼兒奶粉系列產品，屬於民生必需品，市場對此類產品有長期之消費需求。出生嬰兒數減少，反而會增加父母或祖父母對嬰兒的照顧支出，提高消費金額，精品市場更加發達。所以，出生率與經濟不會

影響到高階產品的銷售，受到影響較深的是中階產品。

(2) 藥局市場競爭激烈，品牌是發展重點

隨著國際知名品牌陸續推出副品牌在藥局銷售，藥局嬰幼兒奶粉市場競爭更加激烈，高知名度品牌經由藥局介紹可以輕易銷售，小型無品牌知名度產品面臨淘汰挑戰，很容易就因規模不足而退出市場。對於已經建立知名度的品牌，雖然也同樣面臨挑戰，但是，消費者長期建立的品牌印象，以及擁有長期穩定的通路關係優勢，競爭力強，不會在品牌競爭中居於劣勢，而且可以順勢接收小型品牌退出市場的空間，長期競爭力強。

(3) 產品線完整

全球行銷的趨勢走向小眾與分眾、客製化產品，區隔及利基是進入成熟市場的途徑，單一產品、大眾配方已經無法滿足現有消費者。B公司推出各種不同的配方系列，針對不同體質狀況的嬰幼兒，都有合適的產品可以銷售，充份滿足不同需求，單一品牌不同產品線，開發出DHA/A A成份，打響腦部發育訴求，酸化奶系列針對腸胃虛弱、吸收不佳的寶寶，水解蛋白系列可以照顧過敏的寶寶，無乳糖系列則專門幫助有腹瀉症狀的寶寶，產品面涵蓋不同需求，並且更細緻照顧寶寶的健康發育，父母可以更放心。

2. 不利因素與因應對策

(1) 產品品質及供應鏈

B公司曾經遭遇過代工廠生產品質問題，產品遭到全面下架的狀況，雖然最後證實產品沒有受到污染，這個品質事件卻讓B公司幾乎賠掉歷年的品牌形象，市場重新開始。因為是跨國代工廠，無法現場監控生產品質，B公司自此更加謹慎選擇代工廠，並且簽訂具有完整保障的代工合約，在到貨時全面檢驗產品，避免產品品質出問題，從源頭控管。

B公司雖然沒有與合約零售商簽訂按月定量出貨條款，無法按月預估訂單供應排程，容易發生缺貨或高庫存狀況。但是，合約訂定零售商無退貨條款，這一個合約條件，可以依照年度總合約金額，控制年度預算及產品供應時程，控制零

售商的年度銷售數量，以年度為基準確實控制年度供應合約，可以三個月海運時間微調生產排程及到貨日期，供應具有彈性。

(2) 生產率下降

台灣出生率持續下降，雖然 2010 年達到谷底恢復平穩，但是，比照全球趨勢與長期觀點，台灣已邁向低出生率國家。B 公司的產品只有嬰幼兒營養品，受到出生率下降的衝擊會更大，除了增加更多元的產品線，進入成人、女性、銀髮族等市場，擴大消費族群外，進入大陸市場，也是 B 公司目前積極努力的方向。

(3) 流貨、競價及網路銷售

潛銷行為持續面臨流貨、競價等違規行為，尤其網路盛行，造成以上現象更嚴重。這種現象如果沒有處理，雖然 B 公司已有品牌知名度，長期還是會影響市場秩序，降低客戶銷售意願。除了出貨時製作記號外，B 公司採取較寬鬆的措施，以勸導及解約警告可能違約者，因為銷售客戶少，可以輕易解決違規現象。

(五) 經營結構改變

1. 品牌轉換—由代理到自創品牌

B 公司初期代理法國奶粉製造廠品牌，原廠英文品牌名稱授權 B 公司使用，B 公司則自行在國內申請中文品牌商標，產品上同時標示中英文雙品牌。之後，由於法國奶粉廠被其他營養品公司併購，商標及產品歸屬開始產生爭議，新公司在國內成立分公司，收回英文品牌使用權，另外推出新的中文品牌新產品。自此雙方開始長達數年的訴訟，B 公司也被迫更換代工廠，轉換成為 100% 自有品牌，繼續耕耘嬰幼兒市場。

2. 上市公司併購

B 公司歷經創新一擴張—轉型，成功在潛銷市場建立知名品牌，並且在 1997 年公開發行，登錄興櫃，大舉擴張，自行建立食品廠後又併購藥廠。後期因為創辦人個人因素離開公司，上市案也無疾而終，後續接棒者逐漸把食品工廠及藥廠賣掉，整併倉庫、裁員，最後在 2010 年將公司及品牌賣給上市製藥生技公司。

三、 B 公司潛銷行為分析

(一) 產品

1. 年齡 0 ~ 6 歲嬰幼兒為目標族群。
2. 法國、荷蘭原裝進口奶粉，少數副食品類如米精、麥精則為國內代工生產。
3. 積極開發功能性配方，以區隔產品線，如強調腦部發育的 DHA/AA 成份為主要產品訴求與市場其他品牌區隔。
4. 分散代工生產，轉換多家不同國家的代工廠。
5. 目前品牌數量 1，區分不同產品線，產品數量達 35 支。

(二) 通路

1. 公司初期進入嬰幼兒營養品市場，主要銷售通路為超市及軍公教福利中心，後續進入藥局及嬰兒房育路，目前以現代化開架式個人藥局及地區連鎖區藥局為主，無大型連鎖藥局或連鎖藥妝店。
2. 最早以潛銷行為進入藥局嬰幼兒奶粉市場的品牌。
3. 目前全台約 300 家合約銷售客戶。

(三) 價格

1. 精品級奶粉，單價高，銷售毛利最低，平均零售毛利：29.5%。
2. 規定統一零售價格。
3. 現為市場平均零售價最高的奶粉系列。

(四) 推廣

1. 廣告品牌：以人員銷售+電視廣告+長期贈品促銷為主，每年兩次電視廣告，每次預算約為新台幣五百萬元。
2. 不定期提供產品搭贈玩具給零售商當促銷贈品。

(五) 品牌策略

1. 創業初期為原廠及代理合作品牌，原廠轉售後，現為自有品牌。
2. 全公司只有單一品牌，採取廣告潛銷方式推廣，最早開始電視廣告。

3. 全系列品牌訴求精品奶粉，以奶粉中的L V為主要品牌精神。
4. 品牌策略變化大，從合作品牌到自有品牌，品牌名稱也因產品配方改變而作調整，對於品牌形象的一致性也有影響。
5. 提供通路品牌給單一連鎖通路，如中南部的啄木鳥連鎖藥局，類似通路O E M品牌，品牌所有權在公司。

(六) 顧客關係管理

1. 公司業務人員直接經營顧客，以強勢廣告帶動顧客銷售意願，搭配公司精品奶粉高單價形象，提高銷售金額及利潤，留住優質顧客或篩選淘汰不佳顧客。
2. 供應商—零售商關係，傾向供應商，公司為單一品牌，潛銷顧客數量比較少，也不須擔心副品牌壓力，可強勢篩選優質顧客。
3. 合約明定不得競價、流貨，查獲流貨、競價者先罰款，再次違反者解除合約處理，以維持潛銷行為基本架構。
4. 淘汰未達成年度目標、或次年度續約不符目標的客戶，以確保客戶保持良性動態循環。新增淘汰客戶所在地區潛在優質新客戶。
5. 顧客關係因為嚴格管理及不得退貨而造成緊張狀態，業務人員安撫零售商情緒問題成為重要管理工作。

(七) 供應鏈

1. 公司人員直接管理零售商，接洽、簽約、收款、教育訓練、客戶服務、問題反應處理，縮短公司—客戶供應鏈，搭配外包物流收送貨。
2. 零售商無法退貨，容易造成顧客反彈，但是因顧客關係傾向供應商，可強力執行。
3. 進貨—銷售—庫存管理都由公司統一處理。
4. 產品在出貨時，依據不同客戶，在罐底打上不同的記號，以追蹤流向。

(八) 研發創新

1. 曾經擁有食品廠及藥廠，在工廠賣掉後，成為單純的銷售公司，無研發人員編制。公司轉讓後則依靠母公司藥廠研發能力。

2. 早期產品研發靠創辦人的藥師專業，創造不同時期的產品配方，有效開發潛銷區隔市場。
3. 創新行銷模式：最先由大眾市場進入藥局及嬰兒房，以嬰幼兒營養品潛銷品牌進入市場。

(九) 未來發展

1. 新的母公司為上市公司，短期以尋找新的代工廠及乳源，降低生產成本，增加利潤為主要目標。
2. 中期運用母公司原有體系，將潛銷品牌出口港、澳及大陸市場，增加業績，達到快速成長目標。

(十) 潛在問題

1. 非合約客戶私下取得產品競爭，來源多為合約客戶直接或間接流貨，或是合約客戶不按統一零售價降價出售產品。
2. 與藥局簽訂潛銷合約，明定統一售價及不得流貨，明顯違反公平交易法。
3. 網路流貨銷售、競價現象嚴重，公司傾向寬鬆管理網路銷售，以炒熱市場。
4. 國際品牌如亞培(Abott)、惠氏(Weyth)等，在台灣藥局通路推出潛銷副品牌。
5. 更多新興潛銷品牌，提供更優惠條件搶進藥局市場，競爭更形激烈。

項目	內容	資料分析
產品	嬰幼兒 營養品	<ul style="list-style-type: none"> ● 0~6歲嬰幼兒為目標族群，法國、荷蘭代工原裝進口奶粉，少部份副食品國內代工生產 ● 積極開發功能性配方，開創DHA/A A配方 ● 品牌數量1，產品數量達35支
通路	藥局 嬰兒房	<ul style="list-style-type: none"> ● 最早以潛銷品牌進入藥局嬰幼兒奶粉市場 ● 現代化藥局，無大型連鎖藥局或連鎖藥妝店最早進入藥局、嬰兒房潛銷品牌

		<ul style="list-style-type: none"> ● 全台約 300 家合約銷售客戶
價格	零售毛利中 統一售價	<ul style="list-style-type: none"> ● 單價高，銷售毛利最低，平均毛利：29.5% ● 規定統一零售價格市場零售價最高的奶粉系列
推廣	人員銷售 廣告、促銷	<ul style="list-style-type: none"> ● 廣告品牌：人員銷售+電視廣告+長期贈品促銷元 ● 不定期提供產品搭贈玩具給零售商當促銷贈品
品牌策略	單一品牌 通路品牌	<ul style="list-style-type: none"> ● 自有單一品牌，精品奶粉訴求 ● 品牌策略變化大 ● 提供通路品牌給特定連鎖通路
顧客管理	直營	<ul style="list-style-type: none"> ● 公司直營，供應商—零售商關係傾向供應商 ● 合約明定不得競價、流貨及網路銷售 ● 顧客管理嚴格，容易因為利益關係而緊張
供應鏈	直營+物流	<ul style="list-style-type: none"> ● 產品流都由公司統一處理，零售商無法退貨 ● 出貨時在產品打上記號，以追蹤流向
研發創新	產品研發 行銷創新	<ul style="list-style-type: none"> ● 早期產品創新市場，現由母公司研發支援 ● 創新行銷模式
未來發展	降低成本 大陸市場	<ul style="list-style-type: none"> ● 降低生產成本，增加利潤為主要目標 ● 進軍港、澳及大陸市場
潛在問題	流貨、競價 公平交易法 潛銷競爭	<ul style="list-style-type: none"> ● 流貨競價及網路銷售不嚴重，從輕處理違規顧客 ● 統一售價及違反公平交易法 ● 國際品牌及新興潛銷品牌競爭激烈

【表 5-8】B 公司潛銷行為分析

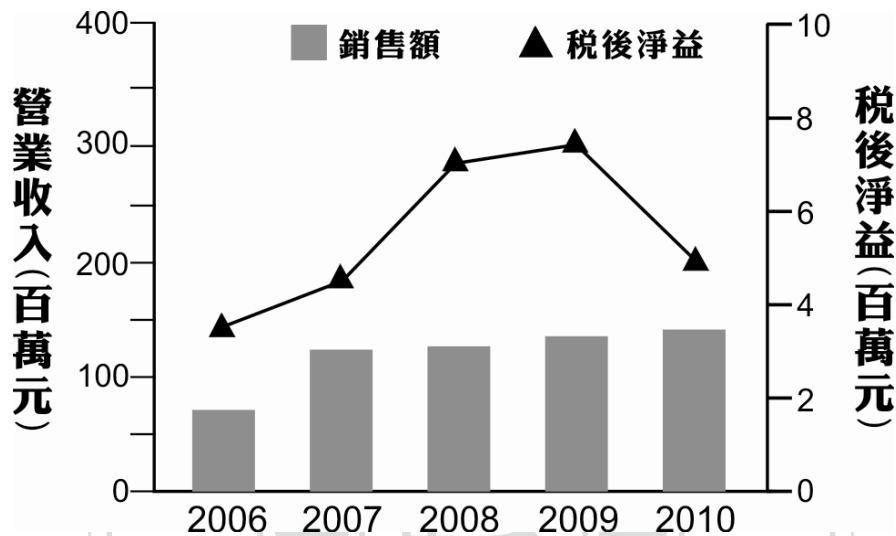
資料來源：B 公司；本研究整理

第三節 C 公司

一、 C公司規模及近五年營收分析

(一) 資本額：2010 年度登記資本額為新台幣 20,000,000 元

(二) C 公司 2006~2010 年營業額及淨利潤分析



【圖 5-5】C 公司 2006~2010 年度營收及淨益

資料來源：C 公司；本研究整理

二、 C公司營業概況

(一) 業務內容

1. 公司商品(服務)項目

產品	重要功能及用途
中藥	<ul style="list-style-type: none"> ● 小包裝科學濃縮中藥，相較於中醫院及中藥房的調劑包裝，小包裝容易在藥局等零售通路販售 ● 科學濃縮中藥多為典籍記載配方，種類眾多，目前以較常見疾病，如感冒、腸胃、降火、補養等為主力產品

	<ul style="list-style-type: none"> ● 幫助青少年轉大人的新型態中藥，膠囊、飲品、藥膳 ● 女性中藥飲品，幫助調理經期、補血
美容保養品 及染護髮品	<ul style="list-style-type: none"> ● 添加中藥的美容保養品，保濕、美白、抗老化功能，兼具根本改善膚質的中藥配方 ● 添加中藥的染髮護髮系列，保護染燙過的頭髮，不易受損
營養保健品	<ul style="list-style-type: none"> ● 嬰幼兒營養品以改善體質及開脾健胃，添加於副食品及幼兒奶粉中，全系列配方，依據不同年齡層及體質，設計專屬配方，增強食慾、過敏體質、增加抵抗力等 ● 成人營養保健品，植物奶、穀粉等沖泡飲品，添加中藥配方，除了營養補充外，兼具補養功能

【表 5-9】C 公司 2010 年商品項目

資料來源：C 公司；本研究整理

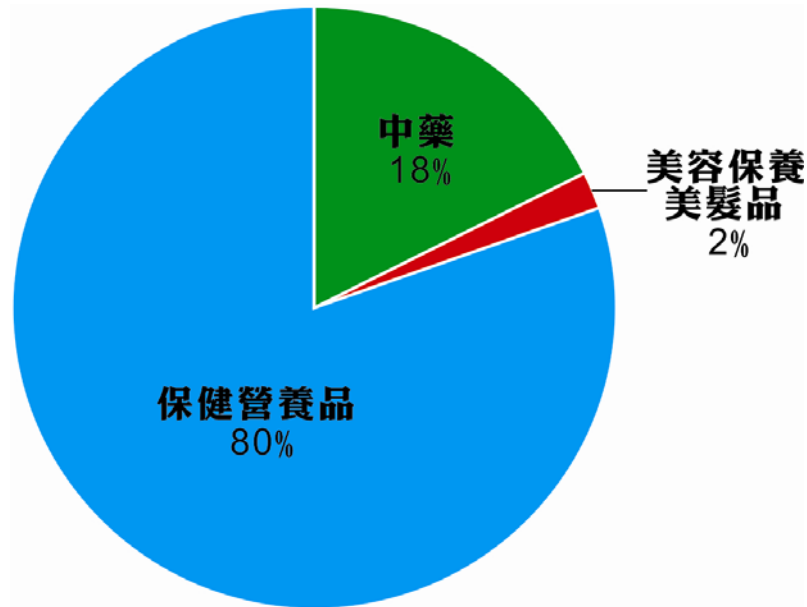
2. 營業項目比重

單位：新台幣仟元

產品名稱	2010 年營業金額	營業比重
中藥	25,672	18%
美容保養及美髮品	3,073	2%
營養保健品	113,200	80%
合計	141,945	100%

【表 5-10】C 公司 2010 年度營業比重

資料來源：C 公司；本研究整理



【圖 5-6】C 公司 2010 年度營業比重

資料來源：C 公司；本研究整理

3. 技術及研發概況

年度	研發費用	佔營業比例
2010	2,000,000	1.4%

【表 5-11】C 公司 2010 年度研發費用及比例

資料來源：C 公司；本研究整理

C 公司產品類別包含中藥、美容保養品及營養保健品等，產品類別及品項眾多。主要產品訴求為中藥概念商品。早期 A 公司代理國內最大中藥廠產品，後來主力發展中藥相關概念產品，創新配方及產品運用，持續專注於保健食品及嬰幼兒營養品的開發及中藥功能性研究。

C 公司於 2010 年上市新產品如下：

- 青春期轉大人飲品
- 女性調經、補血飲品

- 過敏專用嬰幼兒營養品系列
- 嬰幼兒麥精及米精新配方

4. 業務發展計劃

(1) 行銷策略

C公司持續堅持中藥概念商品，重心放在保健食品及營養品領域，鎖定國內藥局通路，繼續開發創新商品，走的是利基行銷策略。目標族群為嬰幼兒、青少年、女性及成人，配合產品開發及中藥概念，吸引具有漢方可以調整體質觀念及需求的消費者。

長期來看，C公司除現有藥局及嬰兒房外，持續開發新通路，進入健康概念通路，如有機商店，並且開發大眾市場流行商品，同樣以食補中藥，提神飲品進軍消費品市場，以廣告帶動產品特色，塑造品牌形象，增加公司曝光機會，間接帶動藥局銷售產品。市場開發方面，C公司將繼續開發中國大陸、香港、澳門等亞洲及華人市場。

(2) 生產策略

C公司於2011年在台中設立食品廠，產銷分離，食品廠為獨立子公司，負責中藥核心配方的生產及部份產品的充填包裝，C公司大多數產品仍然委外代工，中藥核心配方則自行生產控管，可以維持配方品質及配方機密。

獨立的食品廠可以接受代工生產，擴大生產規模，降低成本，以維持營運並創造子公司獲利

(3) 研發策略

C公司主要研發工作，多與各大學的醫藥科系專業教授合作，並申請教育部及經濟部的專案補助分擔研發費用，研究方向以不同中藥材的生理活性及臨床功效為主，並且以取得專利為目標，目前專利申請中的項目有兩項。

(4) 經營規劃

『誠信、服務』是C公司的核心理念。C公司的客戶鎖定在藥局，精緻經營少數優質顧客，每位顧客的價值都很高，也需要更細緻的服務，顧客關係管理是

C公司主要的經營方向，唯有服務好每一位顧客，才能獲得充份的信任，建立良好的關係，是銷售的最佳保障。C公司自行發展的顧客關係管理系統，稱之為『3D顧客管理模式』。C公司也深信具有改善體質的中藥，是公司重要的資產，品質優良的產品，可以幫助消費者補充營養，並且從根本體質著手，強化健康狀況，所謂預防重於治療，平時營養均衡、搭配食補中藥，長期可以延長壽命，改善生活品質。

產品創新是C公司是在經營顧客關係外，重要的經營方向，目前台灣藥局的青春轉大人市場就是由C公司開始，並且吸引眾多藥廠及食品廠投入，從無到有創造出的市場，更重要的是，讓中藥產品可以被青少年接受擴大中藥使用族群。嬰幼兒營養品添加中藥也是C公司首創，以改善體質、開脾健胃功能成功創造利基市場。C公司將持續往差異化優勢，研發新的利基產品，開發新的中藥配方，提供消費者更佳的體質改善方案，並且創造不斷成長的機會。

C公司以最少的投資，獲得最大的報酬，快速的成長，除了誠信及服務外，對於公司人員及顧客給予充足的教育訓練，相關產品專業及中藥知識等，也是公司可以持續成長的重點。

(二) 市場及產銷概況

1. 市場分析

(1) 主要商品之銷售地區

C公司以內銷為主，銷售通路為藥房、嬰兒房及有機食品通路等；海外市場則包括美國、馬來西亞及大陸。

(2) 市場未來之供需狀況與成長性

市場趨勢：

全球經濟社會發展，人類對於健康及美麗的追求愈來愈重視，市場愈來愈大。傳統治療疾病觀念轉變成為預防保健的觀念，消費者追求隨時保養身體狀況，以延長壽命，維持更佳的生活品質。屬於治療的西藥有快速止痛消炎等療效，

但是，也會有相對的副作用，對身體造成負擔。中藥以天然養生概念，雖然治療疾病的效果較慢，但是對於某些慢性疾病，長期效果比西藥好，減少副作用產生，可以長期調整健康狀況。尤其是現代人生活壓力大，慢性病如高血壓、糖尿病、高血脂等代謝症候群普遍發生，如何在生活作息之外，尋找外來的輔助，中藥是一個很好的選項，亞洲市場對於天然藥材也存在生活中及廣泛的認同。

全球高齡化趨勢不但使得醫療市場擴大，養生保健的市場也同樣受惠。老年人口增加，日常保養調理更需要重視，中藥保健食品及營養品具有營養補充及強化體質的功能，市場愈來愈被看好。

相對於高齡化現象，台灣人口出生率持續下降，整體嬰幼兒營養品市場萎縮，競爭更趨激烈。大陸嬰幼兒市場則是蓬勃發展，新生嬰兒數量龐大，並且因為經濟發展快速，父母愈來愈重視嬰幼兒需求，市場呈現倍數成長，尤其是嬰幼兒奶粉，因為大陸乳源不足及品質問題，消費者傾向購買進口產品。

供需狀況：

中藥材大多數皆由大陸生產，近年來因為全球中藥研究及新產品推出，以及大陸本身因為經濟發達，中藥使用量增加，不但供應量不足，價格也持續上漲，尤其是無法人工種植的中藥原料，供應鏈時常有缺口產生，相關產品的成本也持續增加。

關於牛乳原料，近年來由於大陸等新興國家的消費需求快速增加，全球乳源需求不斷成長。但是，因為全球暖化現象使得主要乳品及糧食生產國的產量受到限制，造成全球原物料缺乏的現象日益惡化，隨著新興國家的持續成長，未來乳源及糧食需求仍為各國主要爭取的大宗物資之一。因此，目前全球主要產乳國也在思考如何透過各種可能性提高乳品產量，但短期內因需求增加及供給失調，未來乳品價格應會持續看漲。

(三) 競爭利基

1. 中藥利基市場

C公司代理國內最大中藥廠產品，可以建立中藥專業形象。C公司的自有品牌產品項目眾多，以添加中藥配方建立中藥保健食品知名度，相較於市場眾多同質性、配方類似的保健食品，已經在市場成功建立區隔，塑造中藥專業廠商形象。搭配創新的產品配方，營養補充加中藥調理，不斷的在藥局市場推廣教育，C公司的中藥調理體質品牌印象已經在藥局通路的消費者心中成形。

2. 供應鏈彈性及成本優勢

C公司產品為國內生產，相較於其他進口產品，具有供應鏈及成本優勢。國內生產可以縮短供應鏈，從銷售量預估、訂單、生產、運送、庫存及人力等都可以更有效率，隨時可以因應市場變化而調整，減少庫存量太高或缺貨的問題，降低成本，也可以讓公司採取更多樣及彈性的行銷策略。C公司因為成本降低，可以提供更佳的毛利率給零售商，創造更大的銷售誘因。

3. 研發專利，創新差異化產品，掌握核心配方

C公司積極投入研發，與醫學院專業教授合作，申請經濟部及教育部專案計劃經費補助，以較少的資源，創造更多的機會。研究成果取得專利並且商品化，可以創造產品差異化，提供推銷輔助，增強產品銷售成功機會。

C公司成立食品廠子公司，提供核心及專利配方製造，維護商業機密，產銷合作，並讓食品廠獨立運作，成為專業的代工廠。

4. 專業銷售通路

C公司銷售通路只鎖定藥局及嬰兒房，目前國內約有600家客戶。藥局屬於專業的醫藥通路，可以提供更多的專業知識及產品解說，相較於量販店、超市、超商等一般通路，消費者對於藥局人員的信任度較高，是專業健康商品銷售的最佳管道。藥局及嬰兒房銷售嬰幼兒奶粉及營養品的市場占有率已達80%，代表已經是主流通路。

C公司主要產品為中藥、美容保養品及營養保健品，在藥局可以獲得最佳的銷售服務。C公司擁有600家合約銷售客戶，顧客關係穩定，新產品也可以快速上市，產品迴轉效率高。

5. 知名營養學權威代言

2011年開始，C公司聘請台灣知名的營養學權威，台北醫學大學教授擔任代言人及顧問，負責產品發表會及公開演講，以其知名度帶動健康營養觀念，並塑造公司形象，提供消費者品質保障。

(四) 未來發展與因應對策

1. 有利因素

(1) 產品受經濟景氣循環波動小

藥品市場受到經濟景氣影響較小，嬰幼兒營養品也是，C公司主力的中藥及嬰幼兒營養品，相較於一般消費品，屬於穩定銷售的產品，也不易有起伏巨大的變化，對於策略的訂定也有較大的彈性

(2) 高齡化社會及預防保健觀念

全球人口老化，台灣預計在2016年達到高齡社會的標準。這一波戰後嬰兒潮引起的老年人口潮，也帶動醫療及保健食品之商機，因應社會趨勢及消費需求，如何促進健康，延長壽命，維持老年人的生活品質，是全球的商機，也是未來經營此市場的重要利基。

政府為配合高齡化社會及全球生技產業的發展趨勢，不斷推出各種福利照顧政策及產業發展條例，鼓勵企業發展生技相關，如營養品及保健食品，消費者對於產品的需求也帶動市場的發展。中藥類產品對於身體機能衰退，預防疾病發生有良好的功效，正好搭配這波全球化的高齡趨勢，以及預防保健的觀念，維持健康，促進身體機能正常。

(3) 天然藥物趨勢

中藥屬於天然藥物，是全球研發新藥的熱門趨勢，國內也將中藥列入重要的生技產業之一。中藥的運用雖然已歷經數千年，經由現代科技的研究，仍然有眾多的新發現及新功效產品的推出。中藥可以達到更好的效果，而且無副作用，消費者對於中藥也有天然無副作用的既定印象。因應這個趨勢，C公司推出使用更

方便，減少苦味及改變劑型的中藥產品，並且與營養品結合，增加營養訴求，可以吸引年輕及女性族群。另外，幫助青少年發育的中藥系列，符合中國人傳統轉大人補養的概念，可以幫助發育，沒有西藥的副作用，開發年青的中藥使用族群。

C公司添加中藥的嬰幼兒營養品，可以開脾健胃，營養吸收好，也可以增強抵抗力，預防感冒，同時達到營養補充及體質照顧的雙重功效。

2. 不利因素與因應對策

(1) 政策管制因素

兩岸政府對於貿易的管制仍然是最大隱憂，中藥來源大多為大陸地區，受到兩岸政府政治因素的干擾很大。兩岸對於中藥的管理方式及檢驗標準不同，造成原料及產品貿易的問題。國內對於中藥的定位也不清楚，檢驗標準不明確，中藥又分為食品可用中藥與藥用中藥，導致產品常受到衛生單位的質疑。媒體也常報導中藥品質問題，仔細研究，大多是大陸走私進口的中藥產品，可是也連帶影響到國內中藥產品。

C公司有專人在審核產品配方及研究政府法規，推出的產品配方及包裝標示完全符合相關法令規定，並且依照政府公告可用宣傳詞句，避免遊走在法律邊緣。中藥方劑多為傳統典籍記載，變化性不大，政府法令規定開發中藥新藥比照西藥，投資太大，與全球趨勢相比，中藥列入保健食品或營養品管理，台灣的競爭力不足。目前C公司推出的新產品多為以食品管理的保健食品，使用可供食品使用的中藥材，並且提供正確資訊給消費者，建立正確中藥觀念，長期培養客戶群，永續經營。

(2) 食品安全事件

近幾年，市場隔一段時間就會發生食品安全事件，如三聚氰胺事件、塑化劑事件，對於保健食品產業造成極大的傷害，不僅是體質不佳的小公司受到影響，知名品牌同樣也受害。保健食品市場是食品安全事件的最大受害者，消費者會在第一時間，停止購買所有可能的保健食品，也不會選擇替代品。除了政府及相關企業要作好檢驗品管外，C公司從原料把關，不採購低價原料，成品送檢驗單位

檢驗，並且在銷售通路公告給消費者瞭解。

(3) 出生率下降

台灣出生率持續下降，整體市場衰退，C公司持續針對利基市場，推出新品牌。過敏是現代化社會愈來愈嚴重的趨勢，根據統計，每三個寶寶有一個是過敏體質，而過敏體質沒有藥品可以治療，中藥就成了改善體質的最佳解決方案。C公司於2010年推出過敏寶寶專用奶粉系列，剛好符合趨勢，添加經過臨床實驗證實有效的中藥配方及其它水解蛋白、益生菌配方，幫助改善過敏體質。

(4) 合約客戶違規

潛銷行為持續面臨流貨、競價等違規行為，尤其網路盛行，造成以上現象更嚴重，這種現象如果沒有處理，會引起連鎖效應，最終導致市場瓦解。除了出貨時製作記號外，C公司不定期搜尋網路，並請零售商提供市場流通及價格訊息，採取嚴格的措施，查獲違規狀況屬實，則無條件解約。

(5) 知名品牌改變策略推出潛銷副品牌

相較於個案兩家大公司，C公司受到大型品牌推出副品牌搶攻藥局或嬰兒房市場的影響最大，因為藥局嬰幼兒營養品市場持續擴大，知名品牌傳統市場流失，不得不在台灣推出地區副品牌，同樣應用潛銷策略，在少數藥局推銷，快速搶回市場。因應這個趨勢，C公司預計於2012年中推出電視廣告，增加品牌知名度，帶動品牌轉型成為廣告型潛銷，以避免藥局市場回歸傳統大眾行銷的競爭行為，搶先建立品牌。

三、 C公司潛銷行為分析

(一) 產品

1. 年齡0~6歲嬰幼兒為目標族群，對中藥調整體質喜好者。
2. 天然中藥配方為主要產品特色，屬於新進品牌，需以不同產品特性再區隔藥局市場，目標市場更小。

3. 乳源為紐西蘭、荷蘭進口，國內調整配方及分裝，為市場少見的國產品，生產批次數量低，生產彈性大，可以快速因應市場變動，快速調整產品策略。
4. 目前嬰幼兒營養品已達到 4 個品牌，三十多項產品。

(二) 通路

1. 以藥局通路為主，嬰兒房為輔，沒有先進者優勢，須以強力的產品訴求及人員帶動通路銷售。
2. 現代化開架式個人藥局及地區連鎖區藥局為主，無大型連鎖藥局或連鎖藥妝店，另有少數中西藥房顧客。
3. 單一品牌依地區分配約 200~300 家合約銷售客戶。

(三) 價格

1. 各品牌毛利率一致，平均零售毛利率：38%。
2. 零售商進貨價格統一，再依其年度合約金額高低給予後贈產品，30 萬(5%)、50 萬(7%)、100 萬(9%)、200 萬(12%)，零售商最後毛利率取決於其實際銷售量，可以激勵零售商達成更高目標。
3. 規定統一零售價格。

(四) 推廣

1. 以人員推廣+長期贈品促銷為主，進入潛銷時間較晚，需以更優惠毛利率及合約條件吸引顧客，創造更佳的競爭優勢。
2. 每年兩次促銷活動，提供零售商玩具及不同贈品，幫助零售商搭配銷售商品。
3. 每年四月及十月兩次促銷活動，依零售商當月業績給予不同贈品，多為 3C 用品及精品。

(五) 品牌策略

1. 除代理中藥外，公司產品 100% 為自有品牌。
2. 初期與國內知名中藥廠合作，以品牌授權，雙品牌模式銷售產品，以知名品牌帶動新品牌知名度，後期則逐漸轉型為 100% 自有品牌。
3. 全系列品牌皆以天然草本配方添加在嬰幼兒營養品，改善體質功能為主要訴

求。

4. 多品牌策略，不同品牌有不同功能訴求，以區隔市場，減少互相競爭機會。
5. 品牌投資組合(brand potofolio)，所有品牌皆由單一公司銷售，以不同功能提供給不同藥局，以產品區隔減少品牌間互相競爭，也能互相帶動公司知名度及市場佔有率。
6. 目前全力投資指標品牌，先行塑造單一品牌知名度，以指標知名品牌帶動周邊品牌，可以發揮品牌投資組合(brand potofolio)效益。

(六) 顧客關係管理

1. 自行開發『3D顧客管理』模式，三個面向將顧客依業績貢獻分為基本A B C三級外，也將顧客依其規模及市場佔有率分為1 2 3三級，搭配時間觀察其成長性及未來潛力再分為甲乙丙三級，三個面向同時考量，可以完整提供顧客關係管理的最佳指標。
2. 合約明定不得競價、流貨，查獲流貨、競價者先罰款，再次違反者解除合約處理，以維持潛銷行為基本架構。
3. 淘汰未達成年度目標、或次年度續約不符目標的客戶，以確保客戶保持良性動態循環。
4. 公司規模較小，供應商—零售商關係處於弱勢，無法強勢要求依合約處理流貨、競價及篩選，多由直營業人員柔性勸導，目前處於積極培養優質客戶階段，以加速成長，儘快扭轉供應商—零售商處於弱勢狀態。

(七) 供應鏈

1. 公司人員直接管理零售商，接洽、簽約、收款、教育訓練、客戶服務、問題反應處理，縮短公司—客戶供應鏈，搭配外包物流收送貨。
2. 不同品牌由不同業務人員負責，導致同一顧客可能有幾位業務人員同時經營，公司目的在促使品牌獨立並且自行發展，但是也有資源浪費的疑慮，整體成本也會跟著增加。
3. 進貨—銷售—庫存管理都由公司統一處理，所有產品為國內生產，對於庫存

及銷售，新產品及改變配方都有更大的彈性，也可以降低供應鏈管理的整體成本。

5. 擁有食品廠，生產產品核心配方，少部份自有品牌生產及接受代工訂單，公司供應鏈更有彈性，相對成本也會提高。
6. 產品在出貨時，依據不同客戶，在罐底打上不同的記號，以追蹤流向。

(八) 研發創新

1. 公司內部研發人員有一位，內部研發經費佔營業額比例約為2%，主要研發資源依賴外部學校合作及經濟部及教育部研究計劃補助。
2. 公司歷史較短，研發產品主要方向是再區隔藥局市場，以天然草本漢方為基礎，在傳統營養品之外，研發創新不同功能配方，開發全新產品，以更小眾的利基市場為目標，佔有市場。
3. 創新『3D顧客管理』模式，可以確實評估顧客價值及後續投入資源，降低投資成本、取得正確的顧客、保留最佳的顧客。

(九) 未來發展

1. 短期至中期，持續以新增品牌增加營業額模式，達到每年成長目標，新進品牌進入市場，市場區隔愈來愈小，每個品牌佔有率小，除了優先培養主要品牌帶動其它品牌外，也需要更多品牌讓公司能夠快速成長。
2. 2009年在廈門設立子公司，以國內品牌相同產品申請大陸銷售，歷時三年，仍然無法穩定出貨，原因為大陸貿易政策對於奶粉類營養品沒有明確規範。

(十) 潛在問題

1. 非公司合約客戶惡性競爭，產品來源多為合約客戶直接或間接流貨。
2. 品牌知名度較小，網路流貨銷售、競價現象不嚴重。
3. 與藥局簽訂潛銷合約，明定統一售價及不得流貨，明顯違反公平交易法。
4. 國際品牌如亞培(Abott)、惠氏(Weyth)等，在台灣藥局通路推出潛銷副品牌，相較於A、B兩家個案大公司，C公司受到的衝擊較大。

項目	內容	資料分析
產品	嬰幼兒 營養品	<ul style="list-style-type: none"> ● 0~6歲嬰幼兒為目標族群，中藥利基市場 ● 乳源為紐西蘭、荷蘭進口，添加天然中藥配方 ● 4個品牌，三十多項產品
通路	藥局 婦嬰用品店	<ul style="list-style-type: none"> ● 藥局通路為主，嬰幼房為輔 ● 單一品牌約 200~300 家客戶
價格	零售毛利高 統一售價	<ul style="list-style-type: none"> ● 零售商進貨價格統一，平均零售毛利率：38% ● 依客戶年度合約金額高低給予後贈產品 ● 規定統一零售價格
推廣	人員銷售 贈品促銷	<ul style="list-style-type: none"> ● 人員推廣+長期贈品促銷為主 ● 每年四月及十月兩次促銷活動
品牌策略	多品牌	<ul style="list-style-type: none"> ● 100%自有品牌 ● 全系列品牌皆以添加中藥配方為主要訴求 ● 多品牌策略、品牌投資組合
顧客管理	直營	<ul style="list-style-type: none"> ● 自行開發『3D顧客管理』模式篩選管理顧客 ● 不得競價、流貨及網路銷售 ● 供應商—零售商關係，傾向零售商
供應鏈	直營+物流	<ul style="list-style-type: none"> ● 公司直接管理零售商 ● 不同品牌由不同業務人員負責 ● 進貨—銷售—庫存管理都由公司統一處理 ● 產品出貨時在罐底打上不同的記號，以追蹤流向
研發創新	產品研發 行銷創新	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要研發依賴外部資源，以中藥功能研發為主 ● 創新『3D顧客管理』模式
未來發展	新增品牌 產品延伸	<ul style="list-style-type: none"> ● 短期至中期，以新增品牌增加營業額 ● 進入大陸，產品線延伸

潛在問題	流貨、競價	●網路流貨銷售、競價現象不嚴重
	公平交易法	●規定統一售價，明顯違反公平交易法。
	潛銷競爭	●國際品牌及新興品牌推出潛銷副品牌競爭

【表 5-12】C 公司潛銷行為分析

資料來源：C 公司；本研究整理

第四節 潛銷行為理論與實務交叉分析

一、區隔/目標/定位(STP)－從製藥到生技，從藥品到保健營養品

本研究訪談的三家個案公司，早期公司創立時都以藥品銷售為主，A 公司及 B 公司都以代理國外藥廠藥品為主要業務，C 公司則以代理國內藥廠中藥為主要業務。初期行銷策略採取傳統醫藥行銷模式，主要通路在醫院，營業額偏低，強調關係行銷及人員銷售，銷售主控權掌握在上游原廠及下游通路。隨著台灣經濟成長及醫藥環境改善，國外原廠紛紛進入國內市場，原廠與國內代理商因為利益及目標不一致，產生了嚴重的代理問題，這種代理問題，在台灣經濟逐漸發達後，各產業幾乎都面臨相同的狀況。除了代理權的不穩定外，市場競爭也愈來愈激烈。國際藥廠挾著龐大的品牌及資源，競爭力強，主流市場傾向進口藥品。學名藥市場飽和，而且健保持續調降藥價，為求生存，國內藥廠殺價流血競爭，呈現完全競爭市場狀態。兩家個案公司 A 公司及 B 公司為了尋求機會與突破市場現狀，區隔藥品市場、尋找新的目標族群、定位不同的產品，尋找紅海之外的藍海市場，在民國 70 年代末期幾乎同時跨入營養品市場，B 公司先以代理國外品牌方式，進口中法雙品牌奶粉系列，A 公司則以自創品牌，投資代工廠，開發自有品牌營養品，並且同時鎖定嬰幼兒市場。較晚成立的 C 公司則初期代理國內中藥廠產品，之後開發新產品則與原廠共同品牌，上游供應商掌握了產品主要利潤，

導致銷售毛利率低，為了尋求最佳的利基市場及自創品牌，在民國90年代也跨入營養品市場，並且同樣鎖定最大目標族群，藥局的嬰幼兒營養品市場。

二、 通路區隔及利基市場—市場進入及藥局通路選擇

台灣的嬰幼兒奶粉市場也在70年代時起飛。在此之前，國外原廠如雀巢(Nestle)、美強生(MeadJohnson)、亞培(Abott)、惠氏(weyth)以及日本品牌完全佔據市場，沒有小品牌的生存空間，嬰幼兒奶粉市場銷售呈現標準 Power law 頭大尾小的分布曲線。當時嬰幼兒使用奶粉的比率不高，市場規模有限，隨著台灣經濟起飛，市場逐漸擴大，新品牌必須在傳統大品牌占據的市場找出利基，傳統以軍公教福利中心或超市、雜貨零售店；後來的量販店為主的零售通路，被國際品牌長期占據，沒有知名度的新品牌轉進利基市場，進攻嬰幼兒用品店及藥局通路。這種區隔通路、尋找利基市場的策略，主要考量嬰幼兒用品店的目標客戶是嬰幼兒，提供一站購足的服務，是最大的利基。當時嬰幼兒用品店沒有提供嬰幼兒食品或營養品的銷售服務，人員的專業度也不足，初期推廣以產品教育訓練為主，雖然照顧餵哺嬰幼兒也是嬰幼兒用品銷售人員的專業。但是，營養品屬於全新產品線，教育訓練以產品專業及營養學為主，公司並且提供專業的諮詢服務，以服務消費者，鎖定嬰幼兒市場，並且提供更完善的售後服務。

台灣藥局當時正面臨轉型期。受到八十年代起日本現代化藥妝店興起的影響，藥局也逐漸轉型成為開架式及大型化、現代化零售賣場，開始引進更多生活相關的商品。除了化妝品、保養品外，嬰幼兒用品及營養品因勢利導，開始成為台灣現代化藥局的主力商品，也是台灣市場獨有的特色。根據2010年AC Nielsen的統計，台灣藥局銷售嬰幼兒奶粉占整體市場比率高達80%。藥局本身就具備藥品及健康照顧的專業知識，營養品也是藥局的專業領域之一，憑藉著政府特許執照及醫藥專業知識，在嬰幼兒營養品的銷售上占有優勢，消費者的信任度高，嬰幼兒營養品市場逐漸由藥局通路主導。

選擇潛銷行為因素：

三家個案公司選擇潛銷而不是普銷方式，主要的考量點有五點：

- (一) 小型公司轉型：初期公司規模小，可運用資源少，轉型進入全新的銷售型態及全新商品，市場充滿未知數，為減少庫存壓力及資金風險，保障基本銷售。
- (二) 大品牌長期占有市場：傳統國際品牌廣告及醫院推廣為主的方式，資金及人力投入大，且醫院多為長期關係經營，知名品牌關係穩固，進入不易。
- (三) 資源投入少、回收快：傳統醫院人員推廣轉由零售店人員推廣，供應鏈單純，人員配置少，成本較低，容易回收，順利建立小眾品牌。
- (四) 市場區隔及小眾品牌成為行銷的主流，市場新進者要突破現有品牌建立的障礙，需要鎖定利基市場，從小眾推廣到大眾。
- (五) 提供顧客更多的價值：零售商需要高毛利率及削價競爭壓力少的產品。

潛銷策略成功建立小眾品牌後，從個案公司經驗可以發現，經由增加新品牌，可以創造持續成長的動力，原有品牌也可以採取不同的行銷策略以加強品牌影響力，影響零售商增加年度銷售金額、品牌知名度，並且與銷售金額互相帶動。除了遵守潛銷的基本原則外，公司必須持續搭配不同的行銷策略，如促銷贈品、廣告或產品升級等，以帶動產品的成長，也因應潛銷市場的激烈競爭。

個案公司採取潛銷策略時都是小型公司，多以代理銷售方式創立公司，同樣面臨轉型期，自有資金不足，沒有品牌資源，同樣應變速度快，持續堅持潛銷策略，並且在後期採用不同的行銷策略，搭配潛銷的基本原則，開創自有品牌及市場。

三、 價值鏈—潛銷行為價值主張

信任與承諾是潛銷行為重要的基礎，在這個基礎上，共同創造雙贏的價值。潛銷行為實務上縮短供應鏈的結構，公司採營方式直接服務零售商，提供少數精

緻的顧客更佳的服務及管理，追求供應商及整體零售商的最大價值，雙方也能符合互相的價值主張(如圖 5-10)，達成雙贏。

價值主張	
供應商對零售商	零售商對供應商
<ul style="list-style-type: none"> ●提供相較普銷商品更高的毛利率 ●保障地區獨家銷售的權利 ●維持市場的產品及價格穩定，降低競爭 	<ul style="list-style-type: none"> ●達成合約銷售金額 ●年度計劃性的穩定訂單 ●遵守合約條件，不流貨、不競價

【表 5-13】潛銷行為價值主張

資料來源：本研究整理

四、行銷組合 (4Ps)

潛銷品牌除了行銷方式異於普銷之外，產品定位及區隔是主要的重點。特別設計的配方，功能性如腦部發育、骨骼成長、增加抵抗力等多元配方，與傳統典型補充營養的國際品牌區隔，成份更多元。不管普銷或潛銷商品，高品質的產品是基本競爭力，高品質搭配多元化配方，強調功能性，再藉由藥師等專業人士提供專業資訊，可以提高零售價格，創造更大利潤空間。

一歲以上的成長奶粉是藥局潛銷的主力商品，主要因素為：

- (一) 一歲以下的嬰兒奶粉，受到政府嚴格的法規管制，主要因素是全球鼓勵餵哺母乳的趨勢影響，一歲以下嬰兒奶粉需要申請產品許可證始得販售，且銷售行為諸多限制，不得以任何形式廣告、不得促銷、不准人員推銷、禁

- 止醫院推廣。所以，新品牌進入的門檻高，市場幾乎都由國際品牌占據。
- (二) 一歲以上的嬰兒，因為使用奶粉量增加，整體市場產值較一歲以下的嬰兒奶粉大，且台灣嬰兒一歲以上仍然以奶粉為主食的比例高，不像全球副食品的市場較大。一歲以上的嬰兒奶粉市場，不管普銷或潛銷，是競爭最激烈，也是品牌數量最多的主要戰場。
- (三) 台灣經濟狀況改善，逐漸重視嬰幼兒營養，奶粉及營養品的要求延伸到一歲以上，並逐步發展到三歲以上的營養品，產品也呈現多樣化發展，從成長奶粉、兒童奶粉、羊奶粉，一直到副食品及強化營養品，幫助市場快速擴大。

除了選擇利基市場的嬰幼兒用品店及藥局通路外，個案公司提供相較普銷商品更高的零售毛利率，以保持零售商積極主動的銷售動機。這種高毛利的產品價格結構主要來自於，潛銷供應商減少了重要的行銷推廣人員及費用，傳統上，嬰兒奶粉需經由醫院及診所婦產科及小兒科的專業人員介紹推廣，經營的對象是醫護人員，行銷人員及相關樣品、文宣、交際費用高昂。潛銷行為經由零售商人員直接推廣銷售，減少了高昂的行銷費用，省略中間人員的推廣流程，更確實有效的達到消費者，並且大幅降低產品銷售成本，可以提供更高的毛利率給零售商，公司也能保有較高的利潤。

普銷品牌的推廣方式，大多是以廣告方式，不論是影音或是平面媒體，而潛銷的推廣則呈現多元化且策略彈性較大。潛銷可分廣告潛銷及非廣告潛銷，廣告潛銷如同普銷般在大眾媒體如電視廣告，非廣告潛銷則以贈品促銷活動為主。不管是廣告或非廣告還是以人員銷售為主要的推廣方式，其它推廣則是輔助增加推銷的成功率。

五、 策略群組與移動障礙－潛銷與普銷策略轉換

本研究個案 B 公司提供了一個潛銷行為研究的重要經驗。早期進入藥局潛銷的 B 公司於 1995 年，在公司營業額達新台幣五億元時，作了一個重大的政策改變，調整潛銷策略，提供同品牌不同規格的普銷商品給其他零售通路，如超市、福利中心等，期望以潛銷累積的消費者及品牌知名度，進入大眾市場，創造更多銷售。雖然初期通路鋪貨創造月銷售歷史高峰，但是，事與願違，不但普銷商品無法順利創造出營業額，原有的潛銷客戶強力反彈，停止銷售，並且轉向銷售競爭品牌，帶動消費者更換品牌。三個月後，B 公司承認錯誤，回收所有普銷商品，回歸基本潛銷模式。

原因分析：

- (一) 潛銷行為與普銷行為基本原則是衝突的，就如 Kotler 所提，必須在低成本及差異化的競爭優勢選擇其中一項，並且堅持執行，否則就會「卡在中間(stuck in the middle)」。以個案公司經驗顯示，潛銷與普銷模式只能選擇其一，無法兼得。
- (二) 普銷策略與潛銷策略精神截然不同，甚至背道而馳。屬於大眾行銷的普銷策略必須遵循策略精神，以大量廣告、促銷增加品牌知名度、或是創造話題、低價促銷，帶動消費者指名度及產品銷售。賣場人員不會主動銷售普銷商品，須由消費者主動指名購買。唯有創造出品牌知名度，普銷行為才有成功的機會。潛銷供應商必須認知策略轉換的得失，選擇單一策略，遵守策略精神，原有潛銷客戶的反彈也勿須擔心。

六、 顧客關係管理

顧客關係管理是潛銷成功重要的關鍵因素之一，原因有以下幾點：

- (一) 零售商初期願意信任供應商的承諾，並且簽立合約，預付整個年度的貨款，如何建立顧客關係是銷售的重點。
- (二) 供應商提供足夠的誘因及保障，促使潛零售商積極主動銷售，供應商願意

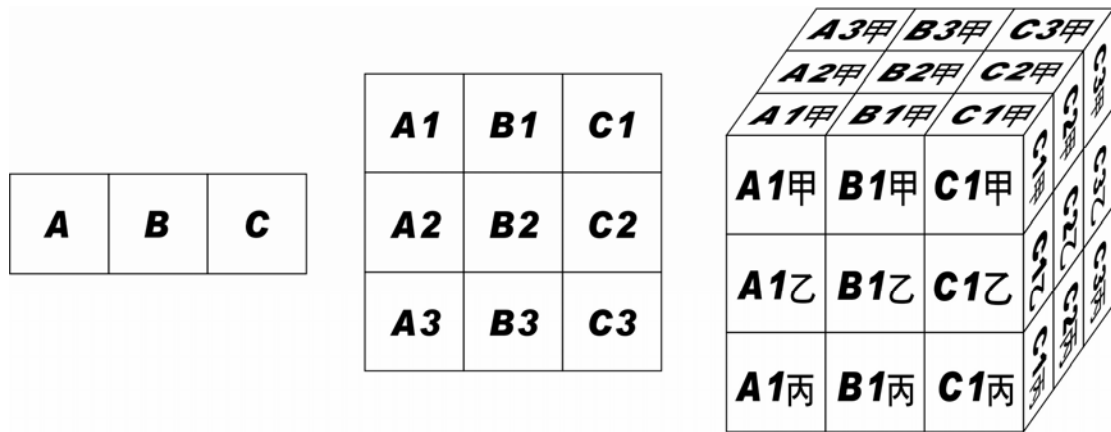
持續分享利潤，零售商樂意建立品牌知名度，雙贏是最佳顧客關係的結果。

- (三) 零售商願意配合公司策略銷售產品，並且不違反流貨及競價的規定，主要靠的是供應商及零售商的良好關係，獲得正面的回應，而不是合約規定的罰則。唯有穩定的供需關係，市場維持一致的價格，潛銷才能持續且長期的發展。

根據 80/20 法則(Pareto law)，潛銷行為管理客戶的過程，不斷的重覆選取通路中排名前 20%的客戶，並且持續篩選 20%的客戶。供應商先從所有的藥局篩選出大型現代化藥局，台灣目前藥局家數將近 8,000 家(如圖 4-14)，較有規模的現代化開架式藥局約有 2,000 家(約佔全體藥局的 25%)，以這 2,000 家為基礎，再選取 300 家(約佔 15%)藥局成為潛銷的銷售點。這就如 Kotler 所提，顧客關係管理的五大項任務中的第一項：取得正確的客戶。至於第二項：提出正確的價值主張，就是潛銷的基本主張，在五大項任務中的最後一項：學習保留顧客，潛銷行為會修正這一項任務為學習保留及淘汰客戶，並再度進入第一項任務的動態循環。

每一個顧客對潛銷供應商來說都是非常重要的，相對於普銷的顧客，潛銷的顧客數量少，平均貢獻值高，而且無法增加。所以，淘汰貢獻值最低的顧客，增加潛力顧客就是顧客管理的重點，也是公司成長的機會。此時，依照 Kotler 所提，依據顧客獲利力分析(customer profitability analysis)，可將客戶分為白金級、金級、銀級和一般顧客，一般顧客就是無法幫助公司獲利的淘汰對象，甚至於如 Kotler 所提 150-20 法則，最差的 20%客戶會為公司帶來 100%的利潤損失。在個案公司資料分析中，公司每年平均篩選淘汰 5~10%的一般顧客。

個案 C 公司提供一個更複雜有效的顧客關係管理模式，C 公司稱之為『3D 顧客管理模式』，以三種面向評估顧客價值及發展潛力，作為發展顧客關係的重要指標(如圖 5-7)。



【圖 5-7】3D 顧客管理模式

資料來源：C 公司；本研究整理

『3D 顧客管理模式』除了以 X 軸區分零售商對於供應商的獲利貢獻值(A、B、C)，加上 Y 軸代表顧客本身規模及市場佔有率(1、2、3)，以評估顧客有多少的業績成長空間，再加上 Z 軸代表時間，也就是顧客過去與現在的營業比較及未來的發展空間(甲、乙、丙)，以評估顧客呈現衰退或成長的趨勢，例如全新開幕的大型藥局就會評比為甲級顧客。根據以上多面向的完整評估，公司可以採取相對的顧客管理方式及投入資源，以對應顧客的價值。

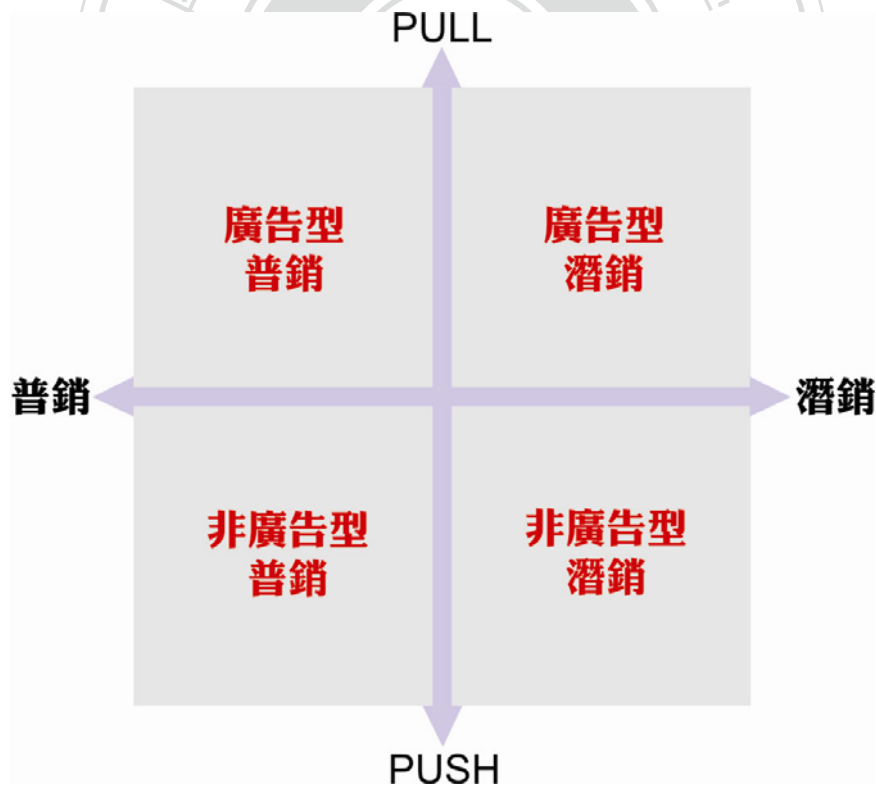
七、 依賴與權力—潛銷行為的通路依賴與品牌權力轉換

潛銷行為基本架構是依賴(dependence)通路行銷，所以，零售商佔有舉足輕重的角色。但是，以本研究個案中 A、B 兩家大型公司分析，在利基市場建立後，搭配廣告、促銷等活動，提升消費者品牌知名度，這種依賴的行為會逐漸調整成為通路商依賴潛銷供應商的行為。品牌擁有權力(power)，這種依賴與權力的轉換，可以在品牌的潛銷營業額達到約新台幣 2~3 億時開始出現，此時，A 級(白金級)顧客年度銷售可以達到新台幣千萬元以上，單一潛銷品牌佔顧客整體營業額 2~3 成以上，依賴及權利就會轉換。此時，零售商就會開始擔心代理權利喪失，轉換其它潛銷品牌的交易成本(transaction cost)又太高，加上潛銷的品牌效應

提高，牽制零售商，使得供應商擁有很大的權力。

潛銷行為中的信任(trust)與承諾(commitment)是降低因為依賴與權力轉換，導致顧客關係緊張及長期穩定合作的基礎，兩家個案公司會提供更佳的交易條件獎勵高銷售額的通路商，並且承諾合約的確實執行。這種承諾及信任是潛銷重要的心理因素，這種預期心理如果無法建立，單純只是交換利益，潛銷行為成功的機會不高。因為潛銷的價值主張是高毛利率及保障地區銷售權利，這些條件會隨著市場的改變而調整，如果沒有承諾為追求雙方最大利益而互相信任，潛銷基礎很容易瓦解。

八、 PULL／ PUSH 策略－潛銷行為品牌策略轉換



【圖 5-8】潛銷行為分類

資料來源：本研究整理

個案公司中 A、B 兩家公司，都在中期開始電視媒體品牌廣告，並且實質帶動品牌知名度及銷售業績成長。理論上來說，潛銷品牌廣告違反行銷的基本原則，在銷售點數少，消費者購買不易的狀況下，廣告並無法達到消費者主動購買的投資效益，甚至於會有反作用，購買不到的消費者會產生負面印象。實際上，潛銷品牌廣告仍然遵守區隔的基本原則，鎖定目標客戶，產品定位為指定購買品。潛銷品牌廣告的目標對象與潛銷目標族群都是合約零售商的消費者，非目標消費者則完全不在策略的考量範圍，廣告的直接效益雖然不佳，但是，廣告搭配銷售人員的推銷，可以大幅提高推銷的成功率，也大幅帶動零售商的業績，促使零售商更積極銷售，與供應商形成更穩定的夥伴關係(partner relationship)，並且創造更佳的合作績效。潛銷的廣告創造銷售可分兩部份，廣告建立目標消費者的品牌印象後，銷售人員再運用品牌印象提高成交機率，這種合作行銷創造出來的合作績效(cooperation performance)，可以為潛銷品牌的成長提供很大的助力。

另一個廣告的目標族群為指定店銷售人員，提供銷售人員更好的信心，輔助消費者認同，提高推銷成功率。

潛銷品牌廣告的目標對象：

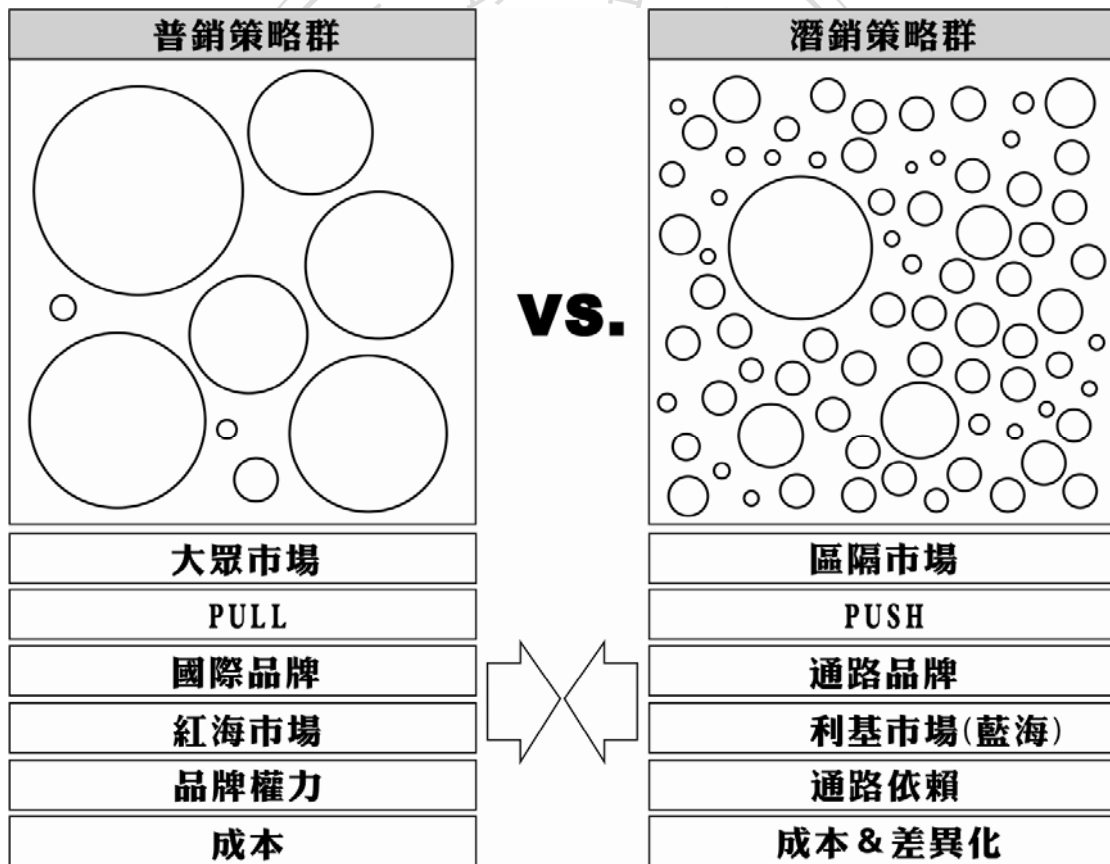
- 指定店的目標消費者
- 指定店的銷售人員
- 非指定店的銷售(採購)人員

非指定店的採購人員也是潛在的廣告目標對象，經由廣告創造品牌印象，在淘汰現有顧客、新增顧客時，會有較高的成功機率，提高談判籌碼。

潛銷廣告會讓潛銷策略轉換，由初期的 Push 轉變為 Push+Pull 策略，產生更佳的合作績效。供應商在進入潛銷初期，完全採取 Push 策略，也就是人員銷售(personal selling)、或是微行銷(micromarketing)、或是一對一銷售(one by one selling)策略，將銷售的責任歸到零售商，供應商提供的是推廣資源及高利潤的吸引力。依個案公司資料顯示，潛銷人員銷售成交的比例約有 1~2 成，市

場成長至一定階段，顧客銷售穩定，成長的速度會變緩，就需要調整行銷策略，追求更高的成長。供應商以廣告增加品牌知名度(Pull)，增加零售商推銷(Push)的成功機率，在個案公司經驗，是成功策略轉型且突破成長停滯期的最佳潛銷選擇。以嬰幼兒營養品潛銷市場來看，藉由廣告帶動合作績效，創造供應商－零售商雙贏的行銷架構，僅有兩家個案公司及時勇於改變策略，目前也是市場上排名第一及第二的潛銷品牌。

九、 競爭優勢－潛銷與普銷策略群組差異分析

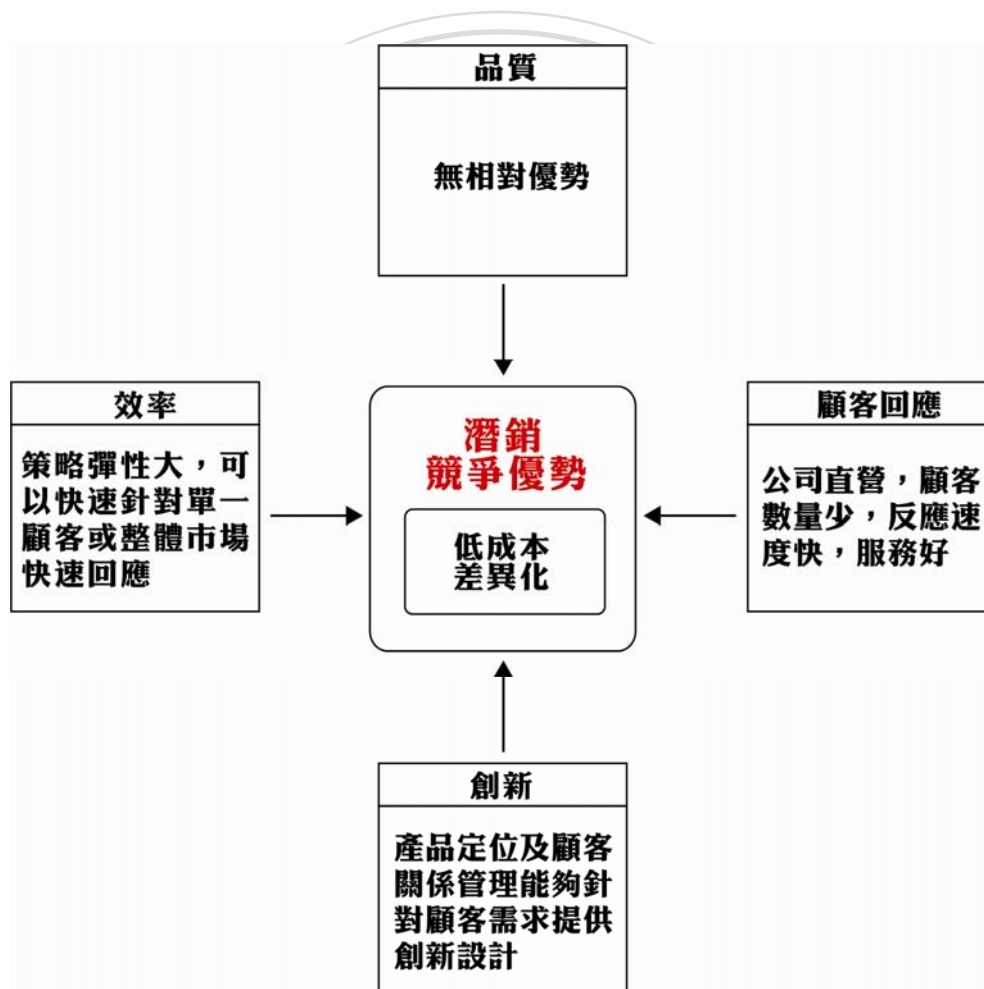


【圖 5-9】普銷與潛銷策略差異及競爭優勢

資料來源：本研究整理

潛銷與普銷有基本行銷策略結構上的根本差異，如區隔、PULL & PUSH 策略、

權利與依賴等。以本研究藥局潛銷的UTC產品而言，潛銷具有成本及差異化上的優勢，也造成藥局嬰幼兒營養品市場往潛銷傾斜。潛銷成本上的優勢在推廣費用，潛銷減少了醫院推廣人員、交際及廣告等推廣費用。至於差異化上的優勢，相較國際品牌產品改變的複雜及耗時，潛銷產品可以運用少量代工模式，快速創造或轉換新的配方及品牌，並且針對少數顧客特別設計不同定位產品或品牌，針對不同顧客推出個人化促銷推廣方案，提供合約零售商在區域內無其它零售商互相競爭的優勢，為零售商創造更大價值。



【圖 5-10】潛銷行為競爭優勢的一般性基礎

資料來源：Michael E. Porter；本研究整理

相對於潛銷，普銷策略另一方面也具有成本上的優勢，普銷商品的成本優勢在規模經濟，減少了供應鏈上游的生產成本。普銷商品大多為國際品牌，行銷全球，以採購及生產而言，議價能力強，生產成本低。

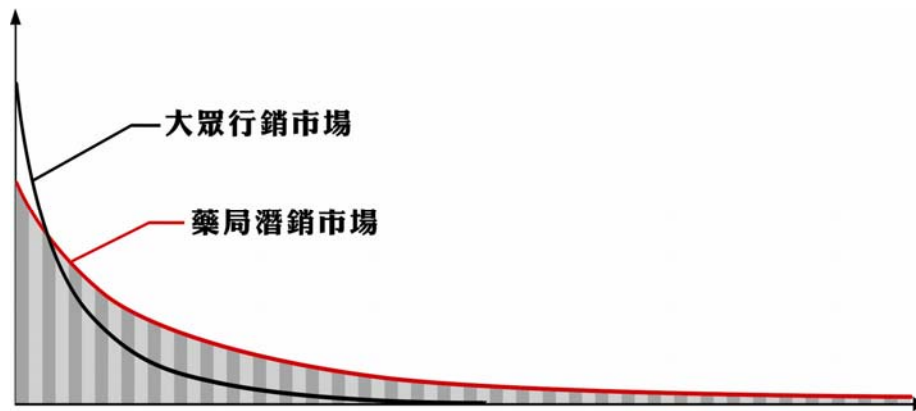
十、 代理理論與交易成本－潛銷行為管理

潛銷行為信任及承諾可以創造供應商及零售商的最大價值，正確的顧客關係管理也會以取得正確顧客為第一步任務，並且符合雙方正確的價值主張。當供應商與零售商簽訂合約時，代理行為發生，代表雙方都應遵守合約的規定。但是，持續地篩選顧客也是潛銷行為必要的作法，原因之一為零售商無法達成銷售目標，另一個原因為處理違反合約規定，包括流貨、競價、網路銷售等行為的零售商，這兩種零售商都會提高交易成本，顧客的選擇錯誤，對於公司的成本相對提高，不特定的少數零售商會造成整體交易成本的提升，尤其是違反合約規定的零售商。交易成本的提升，主要在於產品的管理，如產品製作多重記號、訂單建立時的登錄及管理作業、專人搜尋購買違規產品等。信任與承諾的完美代理理論中，可以降低交易成本，實現供應商及零售商的最佳價值，實務上要達到此目標，仍然需要更佳的管理模式。

十一、 長尾現象－成功的潛銷行為造成藥局通路小品牌充斥

潛銷行為成功的在嬰幼兒營養品開創了新興的市場，引導市場往藥局傾斜，目前藥局通路佔市場80%的產值。這種現象引起大量的新產品進入市場，並且以更小的區隔及不同的產品定位佔據小塊市場。這種狀況造成了Anderson所提的長尾現象(long tail)，也就是傳統市場銷售曲線由頭大尾小的Power law分布，漸漸趨於平坦，又長又胖(long and fat)的尾巴充滿著數量龐大的小品牌(圖5-11)，也意味著競爭趨於激烈，而且不是在普銷品牌集中的頭部，而是在尾部。Anderson所提長尾現象，是因為網路書店的虛據空間及搜尋成本特性而產生，

但是，藥局嬰幼兒營養品市場的長尾現象發生在實體通路。



【圖 5-11】潛銷行為長尾曲線

資料來源：本研究整理

第四節 潛銷行為結構性問題探討

根據本研究收集到的個案資料分析，潛銷行為可以幫助藥局供應商；不管大、中、小型供應商，藉由潛銷達成由小而大的銷售目標，並且建立品牌，提供持續成長轉型的機會。潛銷行為配合的因素很多，產品及服務、品牌策略、推廣方式、客戶關係管理，這些因素都可以影響潛銷的成功與否。但是，研究多重個案資料發現，潛銷也會有執行上的問題，而且，大多是策略結構面的問題，與潛銷行為特性緊密連結，如何妥善處理這些問題，悠關潛銷行為的成敗。

一、 統一零售價格違反公平交易法

潛銷行為的特性，為減少同質性通路互相價格競爭，以保持零售價格穩定，也保障零售商有穩定的毛利率，所以，除了區隔客戶減少競爭，按照地理區域保障客戶銷售範圍之外，也訂定產品統一零售價，並且追蹤管理客戶實際零售價。

這種潛銷行為，明顯違反公平交易法中，不得訂定統一零售價格，並且要求零售商統一零售價的規定(如表 5-11)。

公平交易法		
第三章 不公平競爭	第十八條 約定轉售價格	事業對於其交易相對人，就供給之商品轉售與第三人或第三人再轉售時，應容許其自由決定價格；有相反之約定者，其約定無效。

【表 5-14】公平交易法第三章第十八條條文內容

資料來源：公平交易法；本研究整理

雖然合約零售商對於約定統一零售價格採取配合態度，但是，在客戶管理、處理違反規定客戶上容易受到牽制，無法公開透明，這是潛銷行為一個重大的隱憂。知名品牌市場占有率高，營業額大，供應商擁有權力，可以主導市場，零售商恐怕失去銷售資格，願意配合實施統一價格，影響較小。小型UTC品牌則有執行上的困難度，因為小品牌傾向依賴(dependence)零售商的銷售實力，比較不敢強勢要求統一零售價格，也容易因此導致潛銷結構的不穩定。

二、 流貨及網路銷售

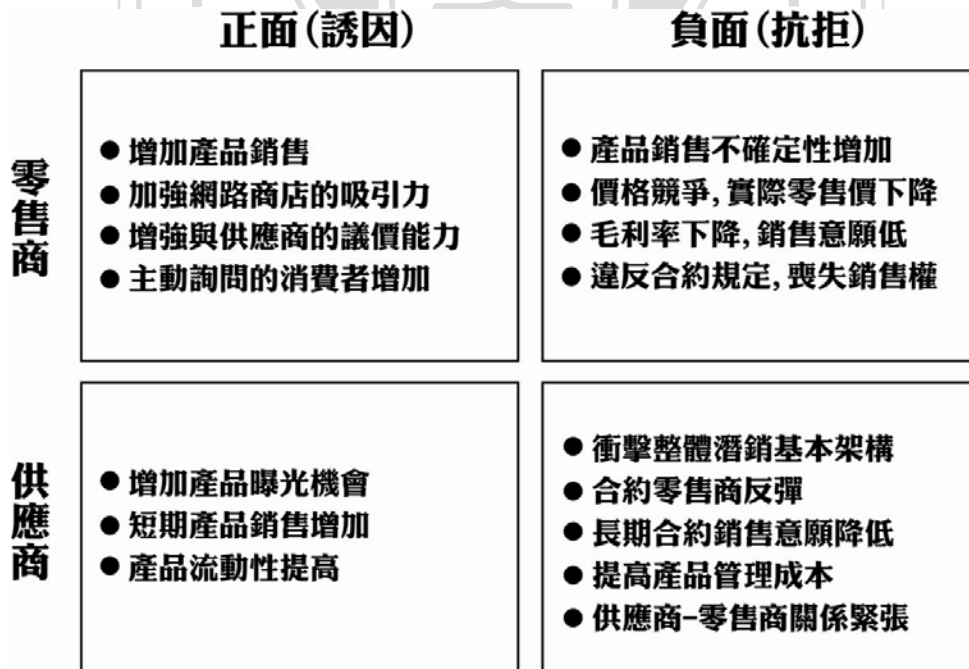
網路銷售是全球的趨勢，所有的產品都可以在網路購得，甚至搜尋比價，以低於正常的優惠價格條件取得產品。潛銷的UTC產品也不例外，在網路上可以購買任何潛銷的UTC產品，這點是嚴重破壞潛銷行為特性的現象，如何管理網路上的銷售，也是訪談個案感覺最棘手的問題。

這些網路上可以購得的UTC產品，都是由合約零售商直接或間接上網銷

售。網路是未來的最大通路，所有零售商包含藥局都希望能跨入網路零售的領域，匿名開設網路商店的藥局，自然會將商品上網銷售，希望能夠衝刺銷售量，也希望建立價格便宜的印象，銷售毛利高的UTC商品，尤其是暢銷商品就是吸引客戶最佳的標的物。這也造成市場占有率越高、品牌知名度越高的供應商面臨更大的網路流貨銷售壓力。

解決網路銷售的問題，三家個案公司都採取專人定期網路搜尋的方式，直接下單購買公司產品，再依出貨時產品所作記號，循線追查網路銷售產品的合約客戶。可是，這種方式，有時也會因為記號被處理掉而無從查起，效果不彰。

以一般銷售觀點看待網路銷售，對於品牌知名度高的產品，通路零售點增加，能見度提高，對品牌及銷售都有正面的影響。雖然零售價格差異，也不會產生不良影響。潛銷供應商及零售商因為行銷結構不同，對於網路銷售有比較複雜的思考觀點(如圖 5-12)。



註：UTC 產品知名度高低，也是改變影響面向的變數

【圖 5-12】UTC 產品網路銷售影響面向分析

資料來源：本研究整理

製作萬無一失的產品記號，也是訪談個案公司長期且持續調整改進的重要課題。只是科技發達，目前供應商出貨時製作的產品記號，如印章、刻字、凸版、隱形等記號，仍然可以被破壞，無法完全達到可追蹤的目的。

以侵犯智慧財產權提告的方式是最後，也是最嚴格的追究行為。商標法及著作權法相關規定，未獲得許可，不得私自盜用相關商標或圖像，所以，如果網路銷售業者使用到公司製作的圖片或公司登記的商標文字、圖案，都構成侵犯智慧財產權的行為，公司依法可以提起告訴，追查相關侵權人的資料，並請求賠償。採取這種法律追究行動，結局通常是兩敗俱傷，公司會耗費很多的資源，被查的對象則解約賠款，對於公司的實質效益很低，反而是警告其他合約零售商的意味濃厚，相對也容易導致公司形象不佳，長期合作及信賴關係會不穩定。

三、 成功的潛銷行為最終導致區隔市場內更激烈的競爭

(一) 普銷品牌創造潛銷副品牌進入市場

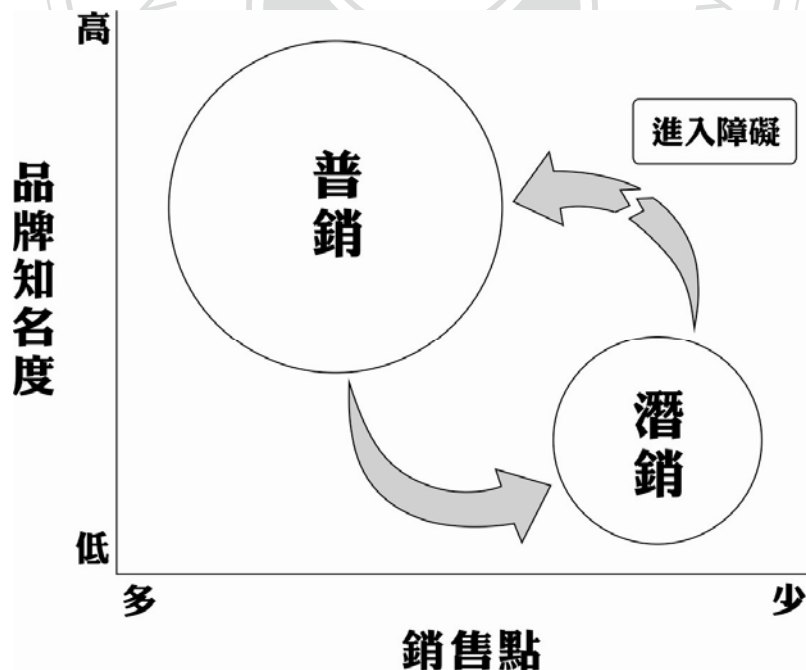
除了潛銷行為結構面存在的基本問題外，藥局潛銷也面臨激烈競爭及後續發展的問題。根據本研究市場訪談資料顯示，台灣藥局嬰幼兒營養品市場，潛銷產品與普銷產品的銷售比例約為8：2。

國際品牌因為市場明顯傾向藥局通路，而藥局通路又由潛銷品牌掌控。因應市場轉變，近年來，普銷品牌如亞培(Abott)、惠氏(Weyth)、雀巢(Nestle)、桂格(Quake)等知名品牌，在台灣藥局通路推出潛銷副品牌，這是全球首創，也只有台灣發現的特殊現象，國際品牌推出地區通路品牌，只在台灣少數特定藥局銷售。雖然台灣市場規模小，國際品牌仍然不得不跟隨台灣藥局潛銷的趨勢。

這種轉變會引起普銷及潛銷的衝突性增加。潛銷的形成原因，是因為傳統零售通路由國際品牌所掌握，市場集中度高，新品牌選擇進入利基市場，藥局市場規模小，主流品牌長期忽視，零售商重視的是銷售利潤及銷售保障，由潛銷供應商滿足了這一塊需求，並且長期堅持潛銷發展，逐漸擴大市場規模，最後改變市

場結構，取得大部份市場。這個結果造成了潛銷行為的區隔／目標／定位因素消失，國際品牌注意到市場的流失，不得不進入藥局市場競爭。所以，知名大眾行銷品牌調整策略，順應市場推出潛銷副品牌，這種發展對於潛銷品牌造成了極大的壓力。

國際品牌挾著品牌知名度、研發資源及規模經濟，可以輕而易舉進入藥局市場，當初不被重視的市場，如今成為主戰場及機會所在，國際品牌的潛銷副品牌又逐漸取得藥局市場的占有率。這是一種不對稱的行銷戰爭，普銷行為要轉變為潛銷行為輕而易舉，思考的重點是市場規模大小，相對潛銷行為銷售點數少，品牌知名度低，要跨入普銷的可能性不高(如圖 5-13)。這種進入障礙是市場區隔所造成的，而區隔也是潛銷的基本架構，除非完全放棄潛銷行為，重新思考普銷策略，投入龐大的資源，長期持續培養品牌知名度。但是，在目前台灣的市場中，要塑造全新品牌，超越歷史悠久的國際品牌，以現有的潛銷供應商來看，很難有規模實力及時間可以挑戰。



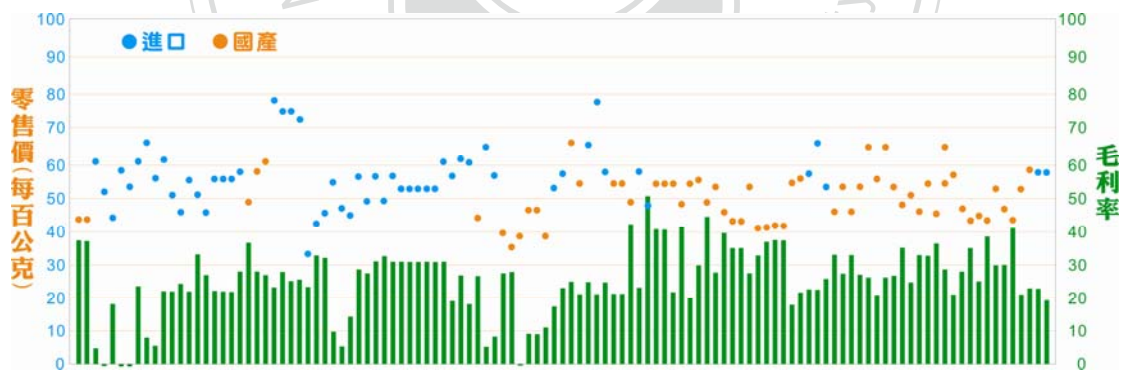
【圖 5-13】普銷策略群與潛銷策略群的進入障礙

資料來源：本研究整理

雖然普銷跨入到潛銷這個轉變對於國際品牌前所未見，違反全球營運原則。但是，個人化行銷、一對一行銷、微行銷都是現代化市場趨勢，網路銷售的長尾現象，區隔／目標／定位或利基行銷的模式，傳統知名品牌逐漸熟悉現代市場行銷趨勢，行銷策略愈來愈有彈性，全球行銷的觀點也跟著調整，如何因地制宜，在行銷策略、區域關係，甚至於品牌經營，可以隨時因應市場的改變而調整，台灣的藥局市場明顯看到這個趨勢的形成及實際轉變。

(二) 新興潛銷品牌持續挑戰區隔市場

藥局UTC產品充滿了競爭者，潛銷市場充滿了中小型的公司，與數量眾多的小品牌(如圖 5-14)。潛銷以區隔市場基本原則，在與普銷區隔的藥局市場中，產生了次區隔，眾多的小品牌在藥局及產品上區隔，又產生了更多小塊的市場，就如同普銷遇到潛銷，潛銷知名品牌也同樣面臨後進入者的區隔競爭，新品牌也必須採取更積極的策略才能在市場生存。

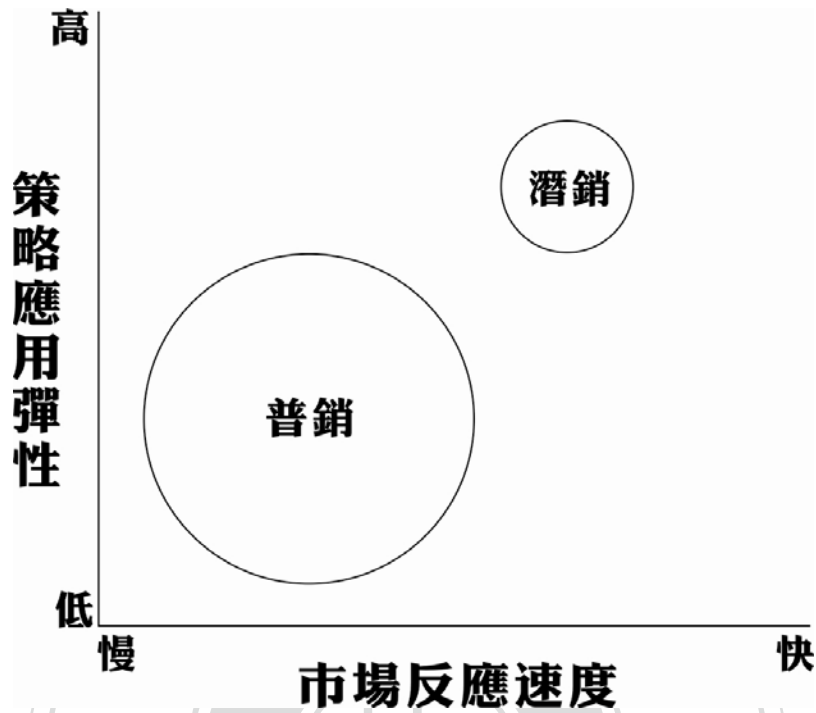


【圖 5-14】台灣藥局嬰幼兒營養品產品數量及價格結構

資料來源：本研究整理

因為潛銷行為的特性，帶動小品牌快速、容易進入市場，也帶動激烈競爭的紅海(red ocean)市場出現。尤其是潛銷策略群的品牌規模小、顧客少、策略彈性高，可以充份靈活運用游擊及側擊策略，導致潛銷市場面臨比大眾市場更嚴厲

的競爭。



【圖 5-15】普銷與潛銷策略彈性及反應速度分析

資料來源：本研究整理

台灣藥局的嬰幼兒營養品潛銷市場已進入戰國時代，眾多小品牌充斥，為了搶得市場，流血價格競爭，普銷策略群廠商也挾著品牌優勢積極進入，已經是完全競爭的紅海市場，潛銷供應商需要再思考潛銷的基本特性，區隔與利基市場，尋找下一個尚未被滿足的利基市場。



第六章 結論與建議

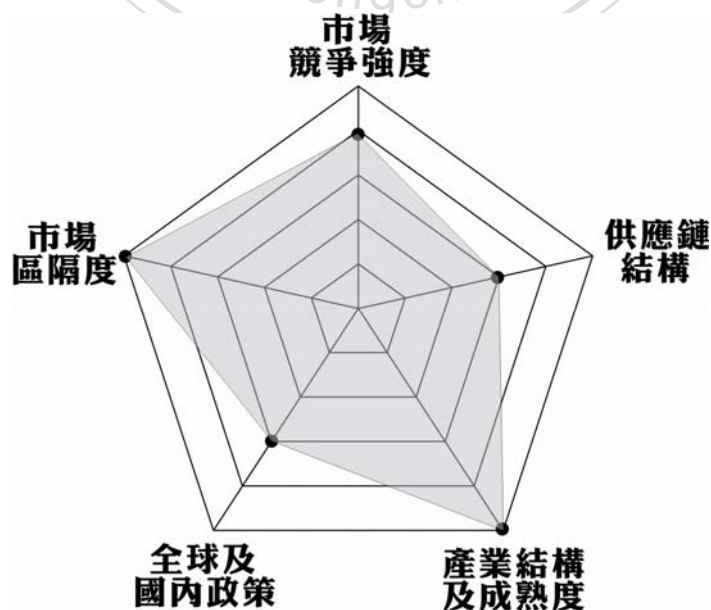
第一節 研究結論

本研究針對藥局潛銷行為，經由分析外部環境中的產業市場因素及訪談三個個案公司，並搭配藥局通路嬰幼兒營養品市場調查後，提出最佳藥局潛銷模式研究結論。

一、 潛銷行為外部環境評估因素分析分成五大項，分別是：

- 產業結構及成熟度
- 市場競爭強度
- 全球及國內政策
- 供應鏈結構
- 市場區隔性

本研究針對潛銷外部環境五大項關鍵因素分析結果，不同因素產生程度不同的影響力，以1－5分評比，影響程度如下。



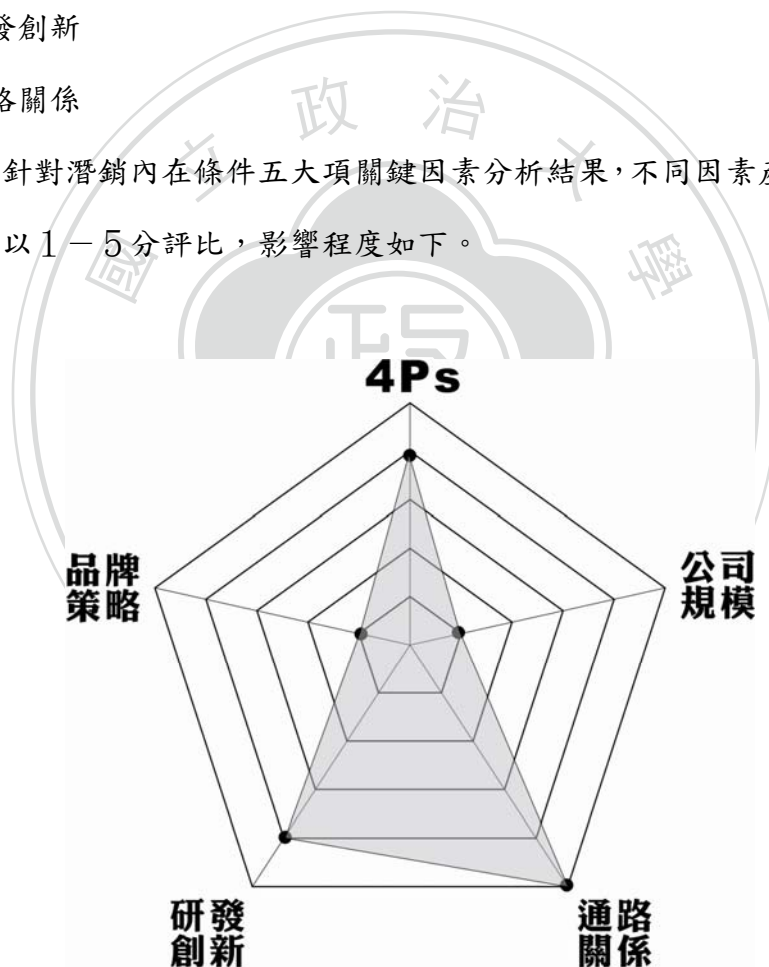
【圖 6-1】外部環境對於潛銷行為的影響程度

資料來源：本研究整理

二、 潛銷行為內部環境評估因素分析分成五大項，分別是：

- 公司規模
- 4 P s
- 品牌策略
- 研發創新
- 通路關係

本研究針對潛銷內在條件五大項關鍵因素分析結果，不同因素產生程度不同的影響力，以 1—5 分評比，影響程度如下。



【圖 6-2】內部條件對於潛銷行為的影響程度

資料來源：本研究整理

三、 最佳藥局潛銷模式

本研究以兩大面向提出藥局最佳潛銷模式，包含：

- 供應商的潛銷策略。
- 潛銷行為結構問題與改善方案。

(一) 供應商的潛銷策略

本研究以五大項指標評估成功的藥局潛銷行為，五大指標分析如下：

1. 4 P s (產品、價格、通路、推廣)

行銷組合包含產品、價格、通路、推廣，也有學者將人員銷售(personal selling)及公共關係(public relationship)也包含在內。潛銷行為的行銷組合決策需整合考量，必須要有效影響到零售商及最終消費者。

市場區隔可以創造競爭優，運用行銷組合可以有效區隔市場、鎖定目標消費者及定位產品。區隔是行銷策略的核心，因為不同的顧客群代表不同行銷組合的需求，也代表利潤的機會和策略窗口(strategic windows)。

(1) 產品：

產品定位及差異化特性是潛銷行為的成功要素，產品定位最重要的是整體行銷組合方案，方案會影響產品的主張，並且建立顧客對於所提供產品的感覺。產品差異化不但可以塑造特殊的形象，吸引目標族群，也可以創造競爭優勢。潛銷產品基本上的一般性競爭優勢是差異化而不是低成本。

有形商品比較無形的服務，能夠提供更有利的顧客知覺，差異化產品加上專業知識，兩者同時提供，則可以強化產品形象，提升價值。

- 國內生產：強調品質訴求及精緻包裝設計，提供吸引人的品牌故事或與國際知名品牌合作，國內品牌享有成本及供應鏈優勢，同樣也具有消費者選擇的劣勢，可採取稍低於國外進產品零售價格，提高購買意願。
- 國外進口：有效的供應鏈管理，從合約簽訂時間、數量、顧客配送及應變

計劃，達成低庫存及避免缺貨問題，尤其是產品數量眾多的多品牌策略公司。

- 掌握全球市場趨勢，尋找穩定供應的原料及具有成本優勢的上游代工廠，開發更具有附加價值的嬰幼兒營養品。

(2) 通路：

依賴通路及通路擁有權力，是潛銷行為的特性，尤其是小型供應商。市場區隔的方式有很多種，如人口統計、地理性等，通路區隔是潛銷行為的基礎，鎖定目標通路，也是利基市場，開啓潛銷行為。目標通路區隔後，需要次區隔通路中不同地理區域的零售商，維持小市場規模的利基基礎，減少互相競爭，並能維持產品價格的穩定性。通路關係也就是顧客關係，維持通路的動態循環，產生持續的效益。小型零售商可以維持較佳的顧客關係，也可以降低交易成本。

供應商應該要與特定的通路商成為夥伴關係，創造通路商與供應商的價值供應鏈(value chain)，可以藉由 Porter 提出的價值鏈中的成員合作，提高績效及降低成本，創造競爭優勢。

- 選擇獨立藥局或小型、地區型連鎖藥局，避免大型藥妝連鎖通路如屈臣氏、康是美等，可以掌握合約主導權，容易建立顧客關係，進而有效影響顧客行為，交易成本也相對較低。
- 單一品牌顧客數量約 250 家到 300 家，考量國內地域性及人口分布，選擇合約顧客數量及所在位置。
- 都會區以考量人口數量分布優於地域區隔決定顧客數量。
- 非都會區以地域區隔如鄉、鎮、市為選擇顧客主要考量。

(3) 價格：

差異化是潛銷產品的基本要素，低成本則是重要的競爭優勢，潛銷行為可以藉由低成本創造高利潤空間，可以提供高毛利率與零售商建立更緊密的夥伴關係，也可以增加廣告經費，提高品牌知名度，創造品牌效益(brand benefit)。提高供應鏈的效率，降低庫存及人員管理，有效訂單管理，並且維持供應商及零售商的信任關係，可以減少管理成本，創造雙贏。

Detailing(人員銷售的力量)可以提高價格彈性，創造產品的附加價值。

- 高零售毛利率是決定新品牌潛銷成功的最關鍵因素，持續降低公司整體成本是提高毛利率的重點。
- 潛銷達到設定業績目標，可以重新制定價格結構，撥出部份零售毛利提供廣告經費，這部份經費須達到能夠產生影響力的規模，促使潛銷轉型成為廣告潛銷，可以提升品牌影響力取代高毛利誘因，公司也可取回潛銷主導權。
- 持續調查統一零售價格，嚴格且公開處理違規顧客。

(4) 推廣(PUSH & PULL)：

潛銷行為是屬於製造者驅動(Producer-driven)，由供應商提供產品推銷(PUSH)給消費者，傳統上製藥產業的行銷模式也多以PUSH策略為主，少數OTC藥品以廣告PULL消費者，或廣告PULL通路進貨銷售。潛銷行為4Ps中的推廣初期以PUSH為主，依賴零售商的人員銷售(personal selling)，後期則需轉變為品牌推廣(brand promotion)，並且仍然要配合人員銷售，PULL+PUSH雙重策略可以發揮推廣的最大效益。

Detailing(人員銷售的力)除了可以提高價格彈性，相較於直接對消費者的廣告也有較高的投資報酬。

- 廣告品牌：以PUSH+PULL策略，結合潛銷的人員推廣及普銷的廣告效益，可以以較低的廣告費用，提供更高的銷售效益，是潛銷的最佳推廣模式。
- 非廣告品牌：單純以人員推廣(PUSH)的潛銷品牌，除了店頭必需的文宣廣告及產品陳列外，必須提供更有效創新的搭贈商品輔助銷售，除了業界常用的玩具外，媽媽需要或寶寶相關商品都可以成為推廣使用贈品，創意商品可以創造更大的贈品推廣效益，也可以提高人員推廣的信心。
- 分階段執行推廣任務，潛銷推廣基礎架構以人員直接銷售(PUSH)及消費者口碑相傳為主，搭配店頭陳列廣告及文宣，當人員推廣有效創造市場佔有率，銷售量提升後，可以提高大眾媒體廣告比例，如平面媒體到廣播電視，由單純的PUSH策略轉型為PULL+PUSH策略，以PULL策略提供PUSH策略最佳的

後勤資源。

- 將藥局第一線銷售人員視為公司員工，教育訓練，提供推廣資源，適度給予獎勵，可以實質創造更多銷售，並且協助即時解決消費者問題，建立更佳的服務及品牌形象。

2. 品牌策略：

依照 Ansoff 的產品／市場擴張矩陣，現有品牌持續在市場滲透篩選後的顧客，持續新產品的開發，或多品牌的創造，維持市場擴張。Kotler 將品牌策略分為寬度及深度，追求潛銷品牌的寬度，持續創造不同特性品牌，增加新顧客，創造新的成長來源，原有品牌則需追求深度，增加不同產品線，擴大現有顧客合約目標，協助零售商開發不同屬性的消費族群。

潛銷行為的基本區隔概念，在潛銷行為成熟、市場競爭趨於激烈後，需要多重市場區隔(multiple markets segmentation)，此時就需要多重品牌(multiple brand)來區隔更多小市場，支持市場繼續擴張，或是維持競爭力。通路品牌(private label)也屬於多重品牌策略中的選項，配合不同通路，如大型連鎖通路開發專屬客製化品牌，可以擴大市場，產生區隔。

- 公司 100%擁有自有品牌，可以主導品牌發展及未來規劃，策略具有及時性及彈性。成功潛銷行為擁有品牌數量不限，多品牌與單一品牌皆能創造潛銷行為的優勢。
- 多品牌策略可採用區隔品牌特性的方式新增品牌，持續增加零售商數量及銷售成長。專為單一連鎖通路設計品牌，可以提供更大的業績來源，雖然相較通路品牌利潤低，但是，銷售穩定、減少競爭壓力。
- 單一品牌策略需要更多不同的產品定位，創造不同配方系列產品，可以增加顧客銷售量及擴大市場佔有率。
- 不論單一品牌或多品牌策略，每個品牌皆須提供顧客一致且單純的品牌故事，創造品牌吸引力，並與藥局銷售人員充份溝通教育。

3. 顧客關係管理

80/20 法則(Pareto law)是顧客關係管理，也就是 Porter 所提取得正確的顧客戶最重要的基礎，唯有最適合客戶才值得潛銷行為重視，並且努力經營關係。以 Kotler 顧客獲利力分析(CPA)延伸出的『3D 顧客管理模式』可以精確分類客戶，取得或培養更正確的顧客，淘汰不適合的客戶。潛銷行為初期顧客關係會傾向零售商，也就是產品需要依賴((dependence)零售商的人員銷售(personal aelling)、一對一行銷才能順利推廣銷售，供應商應該要規劃並因應公司規模調整推廣促銷活動，最後走向品牌策略，單一品牌或品牌投資組合(brand potofolio)廣告，結合 PULL 和 PUSH 策略，讓供應商及零售商關係傾向品牌供應商，也就是供應商獲得權力(power)，加速成長，並且維持未來發展的競爭優勢。

供應商應該將零售商銷售人員視為員工，取得銷售人員的信任，並且承諾客製化的獎勵，創造夥伴關係(partnership relationship)，維持長期的合作績效(cooperate performance)，信任及承諾也可以降低整體的交易成本。

- 加強重點關係管理，第一線業務人員可依據客戶的合約金額或成長性或重點栽培等因素，給予客戶客製化獎勵，如招待國外旅遊或送現金或家庭電器用品，以確保獎勵可符合不同客戶所需，培養客戶的關係及忠誠度，並可逐步提高年度合約銷售金額。
- 多面向評估合約顧客，包含實際業績達成、藥局規模及地區佔有率、成長潛力，都要納入單一顧客評估標準，以完整考量顧客貢獻度及未來機會，設定理想年度合約目標。
- 訂定年度淘汰客戶比例，約佔全體顧客的 5 ~ 10%，嚴格執行顧客淘汰，創造潛力顧客合作機會，正面動態循環調整顧客結構，給予顧客成長壓力。
- 公司需與第一線銷售人員建立良好的關係，提供顧客更佳的推廣獎勵，依不同合約目標達成，給予量身訂作的個別獎勵，最好能夠提供主要銷售人員私底下的獎勵，建立更佳的互動關係。

4. 研發創新

創新是取得利基市場(niche markets)的最重要條件，潛銷行為 4Ps，產品

需要明確的特性，與市場現有產品不同的定位，目標鎖定不同的消費族群，如此才能創造出差異化(differentiation)的競爭優勢(competitive advantage)，獲得較大的利潤空間，可以提供零售商銷售的更大誘因。利基市場的必要因素之一為擁有核心競爭力，可以持續保持競爭優勢，核心競爭力的來源為創新與研究。

不論是有形的產品或無形的行銷策略，研究創新都是企業或是潛銷行為最重要的工作，市場研究是基本的行銷工作，潛銷行為更需要發掘尚未形成的利基市場及未被滿足的消費者，在區隔市場中尋找次區隔市場，維持潛銷行為特有性、客製化、通路導向及小規模市場等特性。

產品、行銷策略、促銷贈品及客製化獎勵方案等公司所有執行的工作，都需要研發與創新配合，創造全方位的差異化，也是潛銷行為最重要的持久性競爭優勢(sustainable competitive advantage)。

- 潛銷依賴新增品牌或增加產品線，提供業績成長的動力，加強產品研發是創造競爭力及持續成長的最重要因素，多品牌策略及單一品牌多配方系列，都依靠研發創造產品不同定位及競爭力，並且開發新消費族群。
- 研發與市場調查配合，區隔品牌及不同定位產品，創造不同利基市場。
- 潛銷的基本形成架構是在競爭激烈的大眾市場中尋找尚未被滿足的小眾市場，當小眾市場被滿足並且競爭激烈時，潛銷需要再度區隔小眾市場，成為更小眾的市場，研究發展利基市場需要更多的創新。
- 持續研究市場變化，開發更具競爭力的策略，加強行銷創新，早一步佔有市場，如運用網路可以開發更多不同的市場，在不違反潛銷基本概念下，網路廣告可以達成低成本高效益的推廣目的。
- 自行開發銷售贈品，開發創意商品及專利，以同品牌創意贈品，增加品牌影響力及提高產品吸引力。

指標	最佳模式
產品	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國內生產強調品質包裝，吸引人的品牌故事、合作品牌，降低零售價格，國外進口強調有效的供應鏈管理 2. 掌握全球市場代工廠及原物料趨勢
通路	<ol style="list-style-type: none"> 1. 選擇獨立藥局或小型、地區型連鎖藥局，避免藥妝連鎖 2. 單一品牌顧客數量約 250 家到 300 家 3. 都會區以人口數量、非都會區以地域區隔為主要考量
價格	<ol style="list-style-type: none"> 1. 降低成本，提高零售毛利率 2. 價格調整，投入推廣品牌 3. 持續調查統一零售價格，嚴格且公開處理違規顧客
推廣 (PUSH & PULL)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 廣告品牌：PUSH+PULL 策略 2. 非廣告品牌：PUSH 加創新促銷推廣活動 3. 分階段執行推廣任務，PUSH 進化到 PUSH+PULL 4. 對待藥局第一線銷售人員為公司員工
品牌策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 100%擁有自有品牌，品牌數量不限 2. 多品牌策略需區隔品牌特性 3. 單一品牌策略需創造不同特性產品線 4. 提供顧客一致且單純的品牌故事
顧客關係管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重點關係管理，客製化獎勵方案 2. 多面向評估合約顧客，年度淘汰 5~10%客戶 3. 藥局第一線銷售人員給予客製化獎勵及關係管理
研發創新	<ol style="list-style-type: none"> 1. 研發創造產品不同定位及競爭力，開發新消費族群 2. 區隔品牌及不同定位產品，創造不同利基市場 3. 研究、創造新市場，創新行銷策略 4. 自行開發銷售贈品，開發創意商品及專利

【表 6-1】成功的藥局潛銷模式

資料來源：本研究整理

(二) 藥局潛銷行為問題與改善方案

最佳的藥局潛銷模式除了五大項的正面指標外，妥善處理潛銷行為產生或市場面臨的基本結構及競爭問題，可以為潛銷行為加分，並且創造未來更佳的發展機會。

1. 流貨、競價及網路銷售

價格競爭及貨品自由流通是大眾行銷的基礎精神，卻與潛銷行為的區隔及產品價格結構相衝突。潛銷供應商與藥局間潛銷合約明定不得競價、流貨，查獲流貨、競價者通常先警告或罰款，再次違反者解除合約處理。這種與主流自由經濟精神相違背的規定如何落實，並減少顧客反彈？顧客關係管理及代理理論中的信任及承諾可以扮演重要的角色。

- (1) 製作無法被抹除的產品記號，可以掌握產品流向，明確鎖定違規者，減少爭議，並且降低顧客流貨、競價的意圖。
- (2) 以良好顧客關係防止顧客違反合約精神，良好的顧客關係也可主動發現顧客違約現象。
- (3) 公開違規顧客處理資訊，建立多數顧客銷售信心，警惕意圖違規者。
- (4) 網路銷售是趨勢，也是未來最大的銷售市場，潛銷如何完全避開網路領域，或是運用網路作為品牌推廣，並且在遵守潛銷基本架構下互相連結，是潛銷供應商可以再思考的重大課題。

2. 統一零售價格違反公平交易法

Porter(1990)提出的產業鑽石理論分析中提到政府政策的角色，政府為了保障全體消費者的權益，創造自由經濟環境，訂定消費者保護法或公平交易法，明訂不可聯合操控價格，但是，潛銷行為特性中統一零售價為策略基礎，如何解決這種困境？

- (1) 良好的顧客關係是防止顧客違反統一零售價格規定的最佳方案，柔性且態度堅持處理顧客低價銷售狀況。
- (2) 建議顧客提供不同贈品提高消費者購買意願，而非降價競爭。
- (3) 重覆違規顧客一律以解除合約處理，不必因為顧客合約金額及藥局規模而有不同的處理模式，以免影響整體市場的信心及對顧客承諾。

3. 知名普銷品牌進入潛銷市場競爭

這是本研究顯示藥局潛銷遇到最大的挑戰，知名品牌挾帶品牌及低成本優勢快速進入藥局通路。這種狀況，廣告潛銷品牌受到競爭的衝擊較小，小型潛銷品牌則因此面臨生存危機，目前潛銷市場被知名品牌的潛銷副品牌逐漸佔據。

- (1) 運用潛銷基本架構區隔及利基，創造另一個潛銷市場，進入不同通路如坐月子中心或鎖定利基產品，以市場利基及產品不同定位與大眾品牌概念作區隔。
- (2) 創造新型態產品如液態包裝牛奶、功能性營養品等，成為市場先趨者，開發潛銷產品新市場，避開同類產品的品牌及價格戰爭。
- (3) 採取與如『丁丁』、『啄木鳥』、『佑全』等大型連鎖藥局合作開發產品模式，成為通路品牌，創造穩定銷售，減少通路內品牌競爭強度。
- (4) 尋求知名品牌合作機會，如代理、品牌合作、配方提供等，以雙品牌開拓市場。

4. 更多小型潛銷品牌進入市場

次區隔市場競爭是區隔市場成熟之後必然產生的現象，藥局潛銷因為成功而競爭更形激烈，如何創造另一個更小規模的利基市場或區隔市場？藥局嬰幼兒營養品潛銷市場成功佔有整體市場的 80%，已經成為完全競爭的紅海市場，小型品牌充斥，殺價流血競爭，而且因為潛銷基本客製化及特有性，每家零售商都各自有不同的品牌及策略同時競爭，供應商無法以單一的策略應付整體市場，挑戰更形嚴苛。

- (1) 大型潛銷供應商持續提供媒體廣告及促銷推廣，提升知名度，提高零售商合約金額，減少採購其它潛銷小品牌機會。

- (2) 小型潛銷供應商提供不同的廣告及推廣，如店頭看板、燈箱片及特色贈品，提升品牌能見度，脫離價格競爭及藥局銷售人員主導銷售的狀況。
- (3) 新進潛銷供應商必須提供更有特色，區隔性明顯的新產品，可以快速進入市場，並且仔細觀察市場，發現利基市場是持續不斷的工作。

第二節 研究限制

一、 本研究有以下之限制

- (一) 本研究僅限於供應商對零售商 B to B (Business to Business) 的探討，無法達到終端消費者的研究比較。
- (二) 本研究僅限於台灣藥局通路，無法比較國外藥局通路或其它通路的特性以及共通性。
- (三) 本研究針對製藥生技產業的潛銷行為分析，無法針對其它產業分析，是否有符合潛銷行為的相關產業。

第二節 研究發現與建議

一、 研究發現

針對行銷及品牌的研究，文獻理論多集中在大眾行銷(mass marketing)及國際品牌效益，潛銷行為主要理論依據為小眾行銷相關研究，包含文獻中的區隔、目標及定位(STP)，或是利基行銷(niche marketing)、顧客關係管理等理論。經由本研究彙整及市場產業資料的收集，交叉分析後提出具體結論，並且發現潛銷

行為與大眾行銷相關理論的差異性。

(一) 潛銷策略群的合作與競爭

潛銷行為創造了眾多小品牌的生存空間，符合潛銷行為特性的品牌供應商可以在市場找到生存利基，眾多不同的區隔及利基市場也可以支持整體潛銷市場的成長與穩定，並且發展成為具有影響力的策略群。潛銷策略群內部無形的合作效益，產生競爭策略優勢，幫助潛銷策略群與普銷策略群競爭，並且成功將市場導向以潛銷行為為主的行銷模式。

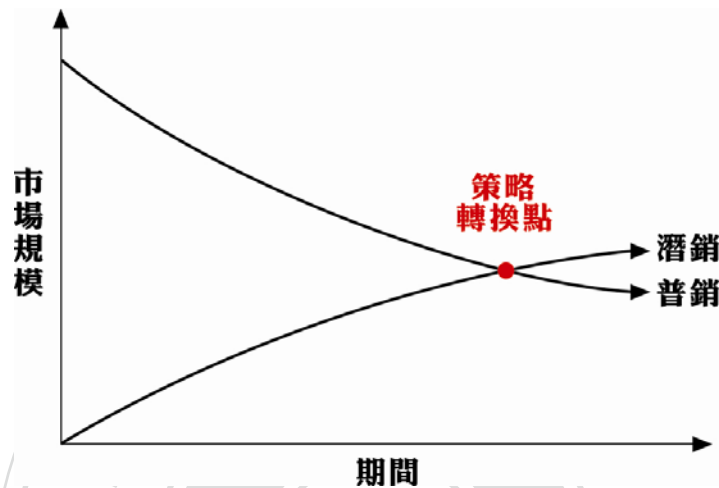
潛銷策略群內部則面臨比大眾行銷更加激烈的激爭，雖然單一競爭者規模小、力量薄弱，競爭強度比大眾市場低。但是，眾多競爭者的不同區隔及產品定位，沒有一致性的競爭策略及行為，市場變動快速，呈現快速淘汰的市場態勢。完全競爭的潛銷市場，次區隔市場已經沒有足夠生存空間，利基成為潛銷行為發展的重心，高度差異化變成潛銷策略群內部最重要的競爭優勢。

(二)、 潛銷行為雙重競爭優勢

傳統行銷強調市場規模及佔有率，當品牌規模成長到一定程度，就產生了競爭優勢，尤其是低成本及品牌效益。Porter 提出競爭優勢必須在低成本及差異化中選擇其中之一，否則會『卡在中間(stuck in the middle)』。藍海策略(blue ocean strategy)則提出低成本與差異化可以同時存在，與利基市場尋找一個尚未被滿足的市場概念類似。本研究則在嬰幼兒奶粉市場的潛銷行為發現，潛銷行為強調區隔及利基，除了通路或產品或策略的差異化外，同時可以產生低成本的競爭優勢。相較於潛銷行為，大眾行銷或全球行銷的國際品牌，嬰幼兒奶粉在廣告行銷及醫療院所的推廣成本，佔營業費用的比例相當高。雖然規模經濟降低產品製造成本，整體營運成本仍然高於潛銷行為，造成潛銷行為同時具有低成本及差異化兩種優勢。這種雙重優勢在本研究藥局通路的潛銷行為中發現，潛銷產品進入大眾市場則仍然符合 Porter 所稱，需在一般性競爭優勢中兩者擇一。

(三) 潛銷與普銷市場的『策略轉換點』

成功的潛銷行為多由小眾市場開始，市場規模隨著潛銷供應商、品牌、產品的增加而持續成長，並且不斷侵蝕大眾市場。在某些特定市場如直銷，或本研究顯示，可能會導致潛銷及普銷的市場規模曲線呈現交叉，交叉點產生後，潛銷市場規模正式超越普銷市場，這個交叉點可稱之為『策略轉換點』(如圖 6-3)。



【圖 6-3】潛銷 vs. 普銷策略轉換點

資料來源：本研究整理

在策略轉換點之前，潛銷供應商因為小眾市場規模，持續擁有區隔及利基的優勢，隨著市場規模轉換，在『策略轉換點』之後，潛銷與普銷產生衝突性，導致本來被區隔的小眾潛銷市場，轉變成為大眾市場，強迫普銷策略群轉換策略，強勢進入原本被忽視的潛銷市場競爭，潛銷行為區隔及利基的競爭優勢消失，轉變為品牌及經濟規模的競爭。普銷策略群相較於潛銷策略群，具有絕對的品牌優勢，也就是先天優勢的 PULL 策略搭配潛銷行為 PUSH 策略，可以快速佔有市場。原有潛銷策略群低成本及差異化的競爭優勢消失，明顯處於策略劣勢。『策略轉換點』之後的市場曲線仍然會持續延伸，潛銷市場規模會持續擴大，但是，潛銷策略群結構改變，由具有明顯競爭優勢的普銷策略群轉換成功的潛銷策略群所掌握。

相較於傳統行銷策略投入的資源，潛銷行為以更少的資本及推廣費用，順利

進入市場，取得市場佔有率，並且獲得較佳的投資報酬率。當潛銷行為發展到最後階段，趨勢則會逆轉，普銷策略群會被迫採取策略轉換，以潛銷行為進入市場競爭，原有的潛銷策略群則喪失優勢。這種單向的競爭優勢，在市場發展的任何階段都存在，成功的潛銷行為也代表著市場擴大的風險。超過『策略轉換點』這個臨界點後，原有小型供應商會因市場擴大而喪失競爭優勢，潛銷市場競爭策略又會逐漸回歸大眾行銷與品牌策略的傳統模式，知名度愈高的品牌擁有更佳的競爭優勢。這種狀況是否代表潛銷行為只是大眾市場發展過程中的特殊行為模式，或是市場邁入成熟期甚至衰退期時，另一個循環開始的階段性策略模式。

本研究認為，潛銷市場最終還是應該維持一定大小的規模，以保持區隔及利基的優勢。利基的基本特性為，具有小市場區隔、利潤空間及多數大型企業不願進入等，當市場擴大到吸引大型企業注意，甚至於被迫進入區隔市場，代表利基市場的結束。另外，潛銷供應商應該在市場發展過程，儘快擴大規模，以進入品牌塑造期，也就是進行 PULL 策略，建立品牌知名度，搭配人員推廣 PUSH 策略，可以轉型成為大型供應商，累積實力，在市場規模轉換後，也可以與大型普銷品牌供應商競爭，不會落於競爭劣勢。

PULL + PUSH 策略經過本研究雙重證明，對於行銷可以產生關鍵的優勢。潛銷策略群內部運用 PULL + PUSH 策略的供應商，由非廣告潛銷轉變為廣告潛銷，可以提高競爭力，擺脫其他小型潛銷供應商的競爭，成為大型供應商。『策略轉換點』後的普銷策略群轉換成為潛銷策略群時，自然產生 PULL + PUSH 的策略優勢，快速成長，提高市場佔有率。

(四) 藥局通路長尾現象

成功的潛銷行為造成眾多小品牌充斥在不同的零售商，整體市場呈現品牌數量龐大，單一品牌銷售規模小的現象。成功的潛銷行為，會吸引更多的供應商進入市場，現有供應也會不斷增加品牌數量。市場存在不同零售商中數量龐大的小品牌，造成了目前尚未在文獻中發現，實體零售通路的長尾現象。這種長尾現象

發生在本研究藥局通路中，相較於量販店、超市、福利中心等傳統零售通路銷售曲線，有明顯的差異，與虛擬網路市場具有類似的銷售曲線。

(五) 多重市場區隔與品牌差異(brand differentiation)

Keller 認為多重市場區隔需要與多重品牌搭配，滿足不同通路或零售商的不同需求，多重品牌也需具備品牌差異性。文獻討論多由不同通路區隔產生品牌差異化優勢，傾向通路品牌(store brand)概念。潛銷行為則是在同一通路內細分不同的零售商，提供地區內不同零售商差異化品牌，品牌規模及範圍較小，擁有比通路品牌更大的彈性，品牌與通路的關係不特定，消費者不會有品牌與通路結合的認知。這種狀況的優點是品牌的主導權在供應商，不須受零售商的約束，也不會因為通路的變化而失去已建立的品牌效益，缺點是品牌的塑造期間長，容易因更換零售商等調整而重新開始。

二、 未來研究建議

(一) 潛銷行為不同產業運用

本研究主題為台灣藥局潛銷行為，主要研究標的為製藥生技產業的UTC產品。這種策略模式，在其它產業是否存在，可以是後續研究的重要方向。依據本研究提出的潛銷行為八大特性，潛銷行為比較可能出現在專業性及封閉型通路，不屬於FMCG的產業。以各個產業來分析，不論是實體產品或無形服務，範圍廣泛，都可以發現潛銷行為的影子，除了日常消費者習於接觸的實體產品或服務，如建材、攝影器材、3C產品或健康檢查等，其它如頂級信用卡的招募會員方式、精品百貨公司封館招待頂級貴賓，或是建築業在豪宅建案未公開銷售前的『潛銷』預約邀請方式，還有近來網路行為統計衍生出的資料庫行銷，都與潛銷行為特性有關連，如客製化產品(服務)、特有性、人員銷售等特性，也符合本研究文獻理論所提區隔及利基概念，至於實際產業運用，關連性及不同產業的差

異性，則需要深入進一步的研究。

(二) B to B到B to C

本研究以B to B作為研究方向，也就是潛銷行為中供應商與零售商的關係研究，至於消費者端，也就是零售商或供應商對消費者(B to C)的潛銷行為研究，則未作探討。相較於企業顧客，消費者的規模龐大、分類更複雜、行為更難預測，產業應用範圍更廣泛，導致B to C的策略變化性大，研究更形複雜，是否適用於潛銷行為的特性，可以作為後續研究的方向。

(三) 整體市場成長或衰退對於潛銷行為的影響

根據統計顯示，台灣嬰幼兒營養品整體市場因為出生率下降呈現衰退現象(如圖 6-4)，可是本研究發現，最近二十年是台灣藥局嬰幼兒營養品潛銷市場快速成長的時期。這種市場規模此消彼長的衝突現象，造成普銷市場流失更多的市場佔有率，除了與藥局潛銷行為競爭失利外，還有整體市場規模縮小的問題。面臨這些問題，首先是日系品牌因為市場太小及市佔率不高而退出，接著歐美品牌也逐漸退出醫院推廣，以降低費用、減少虧損，其中因素還包含衛生署對於嬰兒奶粉的管理趨於嚴格。

這些因為出生率下降、市場規模縮小衍生出的變數，對於潛銷行為造成何種影響，包含策略面及市場面，其中潛銷市場及普銷市場相互之關係，這些都值得後續研究深入探討。



【圖 6-4】台灣 1996~2010 年結婚對數及新生兒數統計

資料來源：衛生署；本研究整理

(四) 賽局理論(game theory)與潛銷行為的關係

賽局理論提到具有競爭或對抗性質的行為，在這類行為中，參加競爭的各方各自具有不同的目標或利益。為了達到各自的目標和利益，各方必須考慮對手的各種可能的行動方案，並力圖選取對自己最為有利或最為合理的方案。目前經濟學家們現在所談的賽局理論一般是指非合作博弈，由於合作賽局理論比非合作賽局理論複雜，在理論上的成熟度遠遠不如非合作賽局理論。

潛銷行為和普銷為不同的策略群(strategy group)，行為特性不同，同一策略群採取近似的策略且互相合作與另一策略群競爭，又因為市場位置不同，同一策略群中的不同廠商又須視市場競爭狀況，採取不同的策略互相競爭，而且潛銷行為因為競爭者眾、策略變動快，需要最佳的決策與市場資訊。如何研究潛銷行為及賽局理論的關係，值得後續研究。

參考文獻

一、【中文部份】

方世杰、方世榮(2002)，「從交易成本與代理理論探討醫藥行銷通路—以行為規範與控制機制為調節變數」，管理評論，第31卷，第3期，頁1-24

李金旆(2009)，「行銷策略與商品大眾化—以康嬾公司 SOD-LIKE 為例」，國立中山大學管理學院碩士論文

何宗坤(2004)，「台灣製藥業新產品上市預告之研究—以生達化學製藥公司藥品級冬蟲夏草為例」，國立中山大學管理學院碩士論文

林誠、徐淑珠(2010)，「通路權力與通路氣候對夥伴關係影響合作績效之研究—以某醫藥公司為例」，健康管理學刊，第8卷，第2期，頁121-135

周志鴻(2006)，「台灣 OTC 藥品市場策略群結構及策略發展研究」，國立台灣大學商學研究所碩士論文

陳琮淵、王振寰(2009)，「台灣的生技製藥產業：發展、創新與限制」，臺灣社會學刊，2009年12月，第43期，頁159-208

許延年(2006)，「台灣藥局現狀和未來發展方向之探討」，立德學報，第1卷，第2期，頁63-70

鄭佩綺、董正玫(2009)，「台灣 OTC 保健市場需求與趨勢分析」，工研院 IEK，產業評析，2009年6月

二、【英文部份】

- Abratt, R. (1993), "Market segmentation practice of industrial marketers," *Industrial Marketing Management*, 22(2), pp. 79-84.
- Alden, D.L., Batra, R. and Steenkamp, J.B.E.M. (1999), "Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: the role of global consumer culture," *Journal of Marketing*, 63(1), pp. 75-87.
- Ander, W.N. and Sten, N.Z. (2005), *Winning at Retail*, Beijing: Publishing House of Electronics Industry..
- Anderson, C. (2006), *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, New York: Hyperion
- Anderson, C. (2004), "The Long Tail," *Wired Magazine*, 12, October 2004
- Anderson, E. and Weitz, B. (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29(1), pp. 18-34.
- Arnott, D. (1992), "Bases of financial services positioning," PhD thesis, Manchester Business School.
- Assael, H. (1985), *Marketing Management*, Belmont, CA : Kent Publishing.
- Baker, M.J. (2007), *Marketing Strategy & Management* , 4th ed. Basingstock: Palgrave Macmillan.
- Barnard, N. and Ehrenberg, A. (1997), "Advertising: Strongly Persuasive Or Nudging?" *Journal of Advertising research*, 37(1), pp. 21-31.
- Bitner, M.J. (1997), "Services marketing: perspectives on service excellence," *Journal of Retailing*, 73(1), pp. 3-6.
- Block, J., Weksel, J. ; Nelson, S. and Hopkins, W. (1996), "Database Marketing: Using information Technology to Manage Customer Relationships," *Gamer Analytics*.

- Bonoma, T.V. and Shapiro, B.P. (1983), *Segmenting the Industrial Market*, MA: Lexington Books.
- Brooksbank, R. (1995), "The new model of personal selling: Micromarketing," *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), pp.61-66
- Brown, J. R. and Muehling, D.D. (1983), "Conflict and power-dependence relation in retailer-supplier channels," *Journal of Retailing*, 59(4), pp. 53-80.
- Brown, M.L. and Kros, J.F. (2003), "Data mining and the impact of missing data," *Industrial Management & Data Systems*, 103(8), pp. 611-21.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y.(Jeffrey) and Simester, D. (2011), "Goodbye Pareto Principle, Hello Long Tail: The Effect of Search Costs on the Concentration of Product Sales," *Management Science*, 57(8), pp.1373-1386.
- Burlingham, B. (2006), *Small Giants : Companies That Choose to Be Great Instead of Big*, New York: Penguin Group.
- Cahill, E.J. (1997), "Target marketing and segmentation: valid and useful tools for marketing," *Management Decision*, 35(1), pp.10 - 13
- Cassill, N.L., Oxenham, W. and Parrish, E.D. (2006), "Niche market strategy for a mature marketplace," *Marketing Intelligence & Planning*, 24(7), pp. 694-707.
- Chintagunta, P.K., Desiraju, R. and Narayanan, S. (2004), "Return on Investment Implications for Pharmaceutical Promotional Expenditures: The Role of Marketing-Mix Interactions," *The Journal of Marketing*, 68(4), pp. 90-105.
- Chuang, Chao Chao and Hu, Fu-Ling (2009), "How can different brand strategies lead to retailers' success? Comparing Manufacturers brand for Coca-coca and Private Brand for Costco," *Journal of Global Business Issue*, 3(1), pp. 129-135.
- Claasani, S. and Shani, D. (1993), "Exploiting Niches Using Relationship Marketing," *The Journal of Consumer Marketing*, 9(3), pp. 33-42.
- Conant, J.S., Mokwa, M.P. and Varadarajan, P.R. (1990), "Strategic types, distinctive

- marketing competencies and organization performance: a multiple measures-based study," *Strategic Management Journal*, 11(5), pp. 365-383.
- Cooper, R.G. (1993), *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, MA : Addison-Wesley Reading.
- Crawford, F. and Matthew, R. (2002), *The Myth of Excellence*, Beijing: China Citic Press.
- Darley, W.K. and Smith, R.E. (1993), "Advertising claim objectivity: antecedents and effects," *Journal of Marketing*, 57(4), pp. 100-13.
- Davids, M. (1999), "How to Avoid the 10 Biggest Mistake in CRM", *Journal of Business Strategy*, 20(6), pp. 22-26.
- Diallo, M. F. (2009), "Foreign Retailers Private Label Brands Strategy in Emerging Markets: Evidence from the Brazilian Retail Industry," *The Business Review, Cambridge*, 12(1), pp.127-132.
- Dibb, S. (1995), "Developing a decision tool for identifying operational and attractive segments," *Journal of Strategic Marketing*, 3(3), pp. 189-203.
- Dibb, S., Simkin, L. ; Pride, W. and Ferrell, O.C. (1997), *Marketing: Concepts and Strategies*, Boston : Houghton Mifflin.
- Dibb, S. and Simkin, L. (1996), *The Market Segmentation Workbook: Target Marketing for Marketing Managers*, London: Thomson.
- Dillon, W.R. ; Domzal, V. and Madden, T.J. (1986), "Evaluation alternative product positioning strategies," *Journal of Advertising Research*, 39(1), pp. 29-35.
- Don, P. and Martha, R. (1993), *The One to One Future: Building relationships one customer at a time*, New York: Currency Doubleday.
- Doyle, P. (1995), "Marketing in the new millennium," *European Journal of Marketing*, 29(13), pp.23-41.
- Doyle, P. (2002), *Marketing Management and Strategy*, 3rd ed., Harlow: Prentice

Hall.

- Dwyer, S., Hill, J. and Warren, M. (2000), "An empirical investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods," *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(3), pp. 151-159.
- Elsner, R., Krafft, M. and Huchzermeier, A. (2004), "Optimizing Rhenania's direct marketing business through dynamic multilevel modeling (DMLM) in a multicatalog-brand environment," *Marketing Science*, 23(2), pp. 192-206.
- Ferguson, R., Hlavinka, K. (2006), "The long tail of loyalty: how personalized dialogue and customized rewards will change marketing forever," *The Journal of Consumer Marketing*, 23(6), pp. 357-361.
- Frazier, G., Sawhney, K. and Shevani, T. (1990), *Intensity, functions, and integration in channels of distribution in Zeithaml, V.A. (Ed.), Review of Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL
- Freeman, K.M. (1992), "Target marketing: the logic of it all," *The Journal of Consumer Marketing*, 9(3), pp.15-18.
- Ferguson, H.C. and Morris, R.C. (2003), *Computer Wars: The Post IBM World*, New York : Times Books.
- Gaski, J.F. and Nevin, J. R. (1985), "The Differential Effect of Exercised and Unexercised Power Source in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 22(2), pp. 130-142.
- Glynn, M.S. (2004), "The Role of Brand in Manufacture-Reseller Relationships," PhD thesis, University of Auckland
- Grönroos, C. (1996), "Relationship marketing: strategic and tactical implications," *Management Decision*, 34(3), pp. 114-35.
- Groth, M., Miller, K.E. and Rauyruen, P. (2009), "B2B service: linking service loyalty and brand equity," *Journal of Services Marketing*, 23(3), pp. 175-186.

- Hallberg, G. (1995), *All Consumers Are NOT Created Equal: The Differential Marketing Strategy for Brand Loyalty and Profits*, New York : John Wiley & Sons.
- Hammervoll, T. and Toften, K. (2009), “Niche firms and marketing strategy: An exploratory study of internationally oriented niche firms,” *European Journal of Marketing*, 43(11/12), pp. 1378-1391.
- Heide, J. B. and John, G. (1988), “The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels,” *Journal of Marketing*, 52(1), pp.20-35.
- Hoch, S.J. and Banerji, S. (1993), “When Do Private Labels Succeed?” *MIT Sloan Management Review*, 34(4), pp. 57.
- Hunt, M. S. (1972), *Competition in The Major Home Appliance Industry, 1960-1970*, MA: Harvard University: Cambridge.
- Hunt, S.D., Arnott, D.B. and Madhavaram, S. (2002), “The explanatory foundations of relationship marketing theory,” *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), pp. 72.
- Jocumsen, G. (2004), “How do small business managers make strategic marketing decisions? A Model of process,” *European Journal of Marketing*, 38(5/6), pp. 659-746.
- Keller, K.L. (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, New York: Prentice Hall.
- Kopp. R. and Greyser, S. (1987), “packaged goods marketing—‘Pull’ companies look to improved ‘Push,”” *The Journal of Consumer Marketing*, 4(2), pp.13-22
- Kotler, P. (2003), *Marketing Management 11th ed.*, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen, J.T. and Madens, J.C. (1999), *Marketing for Hospitality and Tourism*, 2nd ed., New Jersey: Prentice Hall.

- Kuzma, A.T. and Shanklin, W.L. (1992), "How Medium-Market-Share Companies Achieve Superior Profitability," *The Journal of Consumer Marketing*, 7(3), pp.29-39
- Lambert, D. M. and Lewis, M.C. (1991), "A Model of Channel Member Performance, Dependence and Satisfaction," *Journal of Retailing*, 67(2), pp. 205-225
- Lee, Ta-you (2010), "Head or Tail? An Integrative Analysis of Customer Value and Product Portfolio," *International Journal of Business and Management*, 5(12), pp.51-61.
- McDonald, M. (1995), *Marketing Plans*, Oxford : Butterworth-Heinemann.
- McDonald, M. and Dunbar, I. (1995), *Market Segmentation*, Basingstoke: Macmillan Press Ltd.
- McGee J. (2003), "Strategic Group: Theory and Practice. In Do Faulkner, A Campbell(Eds.)," *the Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*, pp.261-301.
- McKenna, R. (1988), "Marketing in an age of Diversity," *Harvard Business Review*, 66(5), pp. 88-95.
- Minhas, R. S. and Jacobs, E. M. (1996), "Benefit segmentation by factor analysis: an improver method of targeting customers for financial services false," *The International Journal of Bank Marketing*, 14(3), pp.3-13.
- Mogan, R. M. and Hunt, S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20-38.
- Mohr, J. and Spednan, R. (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 135-152.
- Morelli, G. (2006), "Using marketing channels to beat the competition," *British Journal of Administrative Management*, Oct/Nov2006(55), pp. 20-22.

- Myers, C.S. (1996), "Trust, commitment and value shared in long-term relationships in the services marketing industry", Master's Thesis: University of Nevada.
- Ormesher, D. (2009), "The Best Story Wins," *Pharmaceutical Executive*, 29(12), pp. 94-95.
- Parvatiyar, A. and Sheth, J.N. (1995), "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp. 255-271.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The free press.
- Poter, M.E. (1974), "Consumer behavior, retailer power and market performance in consumer goods industries," *Review of Economics & statistics*, 56(4), pp. 19-436.
- Powers, T.L. and Bowers, M.R. (1992), "Challenges and Opportunities for Personal Selling," *Marketing Health Service*, 12(4), pp.26-32.
- Rapbel, M. (1996), "Manufacturers and Retailers 'partner' To Increase Sales," *Direct Marketing*, 59(3), pp. 58-60.
- Reinatz, W. and Kumar, V. (2002), "The mismanagement of customer loyalty," *Harvard Business Review*, 80(7), pp. 86-94.
- Rise, A.L. and Trout, J. (1986), *Positioning: The Battle for your mind*, London: McGraw-Hill.
- Rubio, N. and Yague, M. J. (2008), "Store brand management and channel dependence: A model from the manufacturer's perspective," *Journal of Brand Management* , Vol. 15(4), pp. 272-290.
- Schneider P.A. (1995), "Book review: The One to One Future: Building relationships one customer at a time," *Journal of Marketing*, 59(4), pp. 108.
- Sekhar, K.M. (1989), "Positioning strategies for the British commercial vehicles," PhD thesis, University of Strathclyde.

- Shugan, S.M. (1989), “Branded Variants,” *Research in Marketing, AMA Educators’ Proceedings, Series #55*. Chicago: American Marketing Association, pp.33-38.
- Smith, W.R. (1995), “Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies,” *Marketing Management*, 4(3), pp.63-65
- Steiner, R.L. (2004), “The Nature and Benefits of National Brand/Private Label Competition,” *Review of Industrial Organization*, 24(2), pp. 105-127
- Wang, J. (1990), “Under the Counter Securities Sales in Taiwan (Part 2),” *International Financial Law Review*, 9(10), pp.41-42.
- Wind, Y. (1978), “Issues and advances in segmentation research,” *Journal of Marketing*, 15(3), pp.317-337.
- Woo, J.Y., Bae, S.M. and Park, S.C. (2005), “Visualization method for customer targeting using customer map,” *Expert Systems with Applications*, 28(4), pp. 763-772.



附件 一

個案訪談問題

Q1. 公司發展歷史及歷年財報？

Q2. 公司產品分類及占營收比例？

Q3. 公司潛銷商品通路分布、價格結構、推廣策略？

- 產品分類及品項？自行生產或代工？進口或國產？
- 主要銷售通路、家數及地區分布？
- 零售通路毛利率？
- 採取廣告 or 非廣告推廣方式，原因為何？其他推廣方式？

Q4. 公司潛銷商品的品牌策略？

- 目前銷售品牌？自有品牌或代理品牌？
- 單一品牌 or 多品牌、衍生品牌 or 品牌區隔？原則為何？

Q5. 公司如何管理現有潛銷客戶及開發新客戶？

- 人員直營或經銷代理？業務人員數量及分配？
- 是否授予第一線業務人員彈性管理或服務客戶？如何運作？
- 新客戶開發的標準為何？(1)地區性(2)規模(3)合約金額(4)忠誠度

Q6. 公司研發相關投入的預算及人員？歷年研發成果？

- 研發占營收比例？研發相關人員數量？
- 研發結果使用於銷售商品實例？

Q7. 未來公司是否考慮更改潛銷模式？原因為何？

- 是 or 否？考量因素？
- 對於潛銷的優缺點分析？