

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

台灣中小型化妝品公司如何打造創新品牌

—以H公司為例

**How to develop an innovative brand for SMEs of
Cosmetic: A study of company H**

指導教授：謝登隆 博士

研究生：蔡錫宏 撰

中 華 民 國 1 0 6 年 六 月

致謝

2014 年，某天在每天上下班必經的台灣大道上，不經意的看到了東海大學招收 EMBA 學生的廣告看板，讓我興起了報考的念頭，雖然是四年級生，但是一心想再精進自己，進入東海大學念書一直是我人生旅程上想要挑戰的里程碑，另一方面也期待能在東海 EMBA 的求學歷練中，獲得更多的知識並且有所成長，對創業經營十年的公司注入新的力量，創造新的未來。

在這兩年的學習中，本著兢兢業業的求學精神和態度，除了出國洽公及參加學校舉辦境外教學，從不缺課。求學期間，除了師長們之諄諄教誨傳道授學外，同學間相互切磋鼓勵、合作討論，認真完成每堂選修課程的學期報告與作業，104 同期的 95 位同學，相互建立了非常珍貴的人脈和濃厚的友誼。

在此要特別感謝二年級上學期選修課「產業經營和策略管理」的指導教授謝登隆博士，老師對於課程教學期間的授課內容，對我經營的公司之成長指導獲益良多，老師為人和藹親切，在學期間當我向老師提出做為我論文指導教授時，老師很快就答應了，讓我無比的感動。EMBA 學長姐以及同期同學們無不對老師的專業、學養讚賞不已，這是我能順利完成論文寫作之榮幸。

還要感謝林修葳院長、胡次熙主任和兩年來的授課教授們，以及系辦的助教雅雲、Grace 和 Lily 等人的細心協助；最後還有學姐趙燕萍對論文的準備提供了很多經驗分享，真的很感謝大家！

蔡錫宏 謹致於

東海大學管理學院

中華民國 106 年 6 月

論文摘要

論文名稱：台灣中小型化妝品公司如何打造創新品牌—以 H 公司為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班 (研究所)

畢業時間：2017 年 6 月

研 究 生：蔡錫宏

指 導 教 授：謝登隆

論文摘要：

化妝品保養品產業是與美相關的產業，是收益高不落日的產業。全球每年產值近 1600 億美元，且年年成長率不受景氣之影響堅實穩定在攀升，市場過去由歐美引領主導，近期亞洲市場已成為重心約佔全世界五成左右。市場潛藏著無限的契機。

化妝品的行銷是非常注重品牌與通路形象的產業，台灣中小型化妝品早期以代工 OEM 為主，近幾年自創品牌已逐漸建立形象和口碑。

本研究旨在探討研究如何成功打造區域創新品牌，正確擬定行銷策略，避開大廠品牌，與高端生技製造公司策略合作、共同開發利基性產品，以低階式破壞創新切入新興區域市場，取得先入者優勢之品牌市佔地位，進而在以多樣性產品及多品牌方式行銷發展亞洲品牌。

【關鍵字】品牌形象、購買意願

Abstract

Name of masters dissertation: How to develop an innovative brand for SMEs of

Cosmetic: A study of company H

Name of school : EMBA of TUNGHAI University

The time of graduation: 2017/06

Name of Postgraduate: Tsai Hsi Hung Dissertation Committee: Hsieh Teng Lung

Abstract :

Cosmetics business is a beauty related industry with great potential for the value of esthetics. The total yield of the industry has come to 160 billion US dollars. The growth of the industry was not influenced by the depression of the economics at all, the leading role of the industry has shifted from Europe to Asia with 50% of the market share. The marketing strategy of Cosmetics focused heavily on the reputation of the brand and the distribution channel. The small and medium cosmetics enterprises in Taiwan used to operate in the mode of OEM; whereas now they start to establish their own brand the ability of product development.

The aims of this study were to develop an innovated marketing strategy and form a regional brand to deal with the challenge of the large brand, also create more added value of the business by owning the brand. The innovated strategy for Taiwan small cosmetic enterprise was developed in this study as following: 1. Cooperation with biotechnology center for R&D products; 2. Development of disruptive products for the potential market with the “just right” products; 3. Establishment of preconceived advantage by providing more variety of selection with small volume. Solid suggestion was provided for the small cosmetics enterprise in Taiwan for future development of Asian regional brand.

目 次

論文摘要	II
Abstract.....	III
目 次	III
表 次	V
圖 次	VI
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機與目的	2
第三節 研究流程	4
第二章 文獻回顧	5
第一節 創新	5
第二節 市場白地	7
第三節 化妝品相關文獻	9
第三章 台灣中小型化妝品公司如何選擇產品	11
第一節 化妝品產品種類屬性定位之分析	14
第二節 顧客的價值主張	18
第三節 化妝品產品種類的動態分析	20
第四章 台灣中小型化妝品公司打造創新品牌探討	22
第一節 台灣中小型化妝品公司創新產品之流程—以H公司為例	22
第二節 化妝品產業特性之探討	24
第三節 台灣中小型化妝品公司創新品牌的策略—以H公司為例.....	25
第四節 如何開創發展亞洲品牌	28
第五章 結論	32
參考文獻	34

表 次

表 2-2 化妝品相關文獻.....	9
表 3-1 化妝品範圍及種類.....	12
表 3-2 清潔類用品的 BOSTON 圖解分析 (105 年年度銷售量)	16
表 3-3 T 品牌—零脂肪系列專業產品臨床療效試驗結果 (資料來源：H 公司) ...	19
表 4-1	29

圖 次

圖 1-1 研究流程.....	4
圖 2-1 破壞式創新理論.....	6
圖 2-2 白地策略.....	8
圖 3-1：2014-2016 年全球化妝品分產品銷售規模統計（單位：億歐元）	15
圖 3-2：2014-2016 年全球化妝品產品結構（單位：%）	15
圖 3-3 BOSTON 圖解分析產品銷售量與成長率	17
圖 3-4 BOSTON 圖解分析產品銷售毛利率	17
圖 3-5 BOSTON 圖解分析產品銷售量與成長率	21
圖 3-6 BOSTON 圖解分析產品銷售毛利率	21
圖 4-1 台灣中小型化妝品公司創新產品流程	22
圖 4-2	26
圖 4-3	27
圖 4-4	28
圖 5-1 化妝品市場白地與關連性產業.....	32

第一章 緒論

第一節 研究背景

「美」是人類自古一直在不斷追求的，尤其外貌之美，如何永保青春不老亮麗潔白、體態勻稱、曲線玲瓏，更是現代人追求，而且化妝品消費族群逐年年輕化，男性化妝品市場的興起，其銷售業績和品項已逐年成長，在化妝品產業有一句名言「化妝品保養品是永不落日之產業」。

根據經濟部統計處公布產業經濟統計，化妝品產業 2016 年攀升至 1962 億元，近 10 年平均成長率達 3.2%，預估 106 年突破 2000 億元創歷年新高。

化妝品產業為美麗之產業，近來由於國民生活水準提升，化妝品已成為生活中的必需品、化妝品產業與流行趨勢息息相關，市場不斷有新產品推出。隨著高齡社會來臨功能性產品之需求大增，以及消費群的年齡層下降對於產品創新之期盼。因此化妝品市場規模逐年擴大。

目前台灣之化妝品市場，約有六成屬於國際品牌，然而近年來台灣之中小企業化妝品公司積極開發自我品牌，並透過自創品牌增加附加價值，依實際狀況分析，在台灣百貨公司專櫃之國際美妝品牌，其中高科技研發之成份，都是台灣 OEM 製造，但這些台灣化妝品中小企業卻一直是幕後的推手，台灣化妝品中小企業無論在發展或研發科技上，都已是十分成熟之產業。

化妝品保養品未來發展方向及市場新趨勢，綜觀近 10 年世界及亞洲化妝品保養品之趨勢發展，研究整理出十大發展方向：

- 一、科技、芳香、自然及環保，是引領未來化妝品保養品之發展大趨勢，因歐美高科技製造進步加上消費者喜愛天然自然無毒，結合天然植物花卉所萃取自然芳香已成為市場消費趨勢。因科技快速發展，化妝品保養品除滿足消費者體膚之美外，兼具呵護身心靈平衡放鬆進而達到預防醫學之醫療效果。
- 二、抗老保養品仍是市場消費主流之一，高齡人口快速增加，抗老概念擴展到年輕族群，世界前 100 大的美容集團無投入巨額資金開發研究人類抗老防老的

美容美體之保養品。

- 三、天然有機成分為訴求的化妝品保養品，近年來呈現高度成長，愈來愈普遍且受到消費者之喜愛，故世界各地區已受到綠色風潮及生活健康和環保等影響。
- 四、天然寶石、礦物及微量元素所萃取之化妝品深受歡迎，如法國 GEMOLOGY 公司所研發之美白、抗老及塑身等系列的產品，經市場消費群驗證效果深受好評。
- 五、美白化妝品仍是亞洲市場消費群最喜愛之保養品之一，分別是台灣、日本、韓國、中國及東南亞區域，每年已是最暢銷的化妝保養品。
- 六、醫美和術後保養已成為亞洲美容市場中的一環，近 10 年來醫美理療在消費者追求速效上業績成長非常迅速，消費者美的追求除傳統保養品外，很多新女性更積極透過局部整形或全身抽脂等療程來達到美麗的目的。
- 七、男性專用保養化妝品在 2010 年起已默默快速成形成長，歐美眾多大品牌都著手開發推出男性專用之化妝保養品系列，且另成立獨立之銷售專櫃。
- 八、亞洲市場已成為全世界化妝品保養品銷售和創意之主流之一，亞洲化妝品市場已占全球五成左右之市占率，八成比例之營收來自保養品類，亞洲區之女性對保養關切度及保養步驟之細膩有超之歐美。
- 九、網路資訊化時代已翻轉了新的消費型態，施振榮之微笑曲線之通路服務（左曲線）已大改變，線上廣告行銷成為行銷管道之一，今日消費群花費大量時間上線消費，新的消費趨勢成為網路銷售之共同創造者。
- 十、台灣化妝品自創品牌已不少逐漸行出口碑，尤其是面膜已等同台灣聞名於國際之鳳梨酥、茶葉等般，台灣中小型化妝品公司多年來不斷研發創新生產技術不斷成長進步於國際市場上已甚多世界名牌大牌合作代工 OEM，未來於區域將展露頭腳創新品牌。

第二節 研究動機與目的

一、研究動機：

基於上述之研究背景，台灣化妝品中小企業想成功在化妝品保養品市場，勢必需要對未來整體產業市場動態有所了解，針對顧客之價值主張需求擬定商品之開發最佳策略，如何避開大廠商且選擇利基型之優勢產品作為初期之出發，如何展開新通路及新顧客群之市場，如何研發獨特特徵差異化之優勢產品，進階開創打造一白地市場。

二、研究目的：

2016 年全球化妝品市場達 1862 億歐元，近 10 年來全球化妝品市場呈現一種堅韌而穩定的成長。歐萊雅集團 (L'Oréal) 在 2016 年度報表中對全球美妝市場做得全面分析 ("the world of beauty in 2016")，2016 年全球化妝品市場規模達 1862 億歐元。

亞太市場是目前全球最大的化妝品市場，西歐、北美、地區分別於其後，2016 年化妝品市場規模達到 687.1 億歐元，占全球同期總量的 36.9%；西歐市場規模為 461.8 億歐元，占比為 24.8%；北美市場規模為 359.4 億歐元，占比 19.3%。

預計到 2025 年，中國、日本、印度、巴西及美國，將是全球化妝品行業前五大需求市場。經由研究資料彙集，化妝品和保養品產業無論在台灣或亞太或世界市場經濟規模都屬於逐年增長中。

了解消費族群需求之走向，推出的產品才能符合消費群喜愛，擬定多品牌多通路之行銷策略方能在競爭中取勝。商品必須不間斷的創新才能滿足和刺激消費群的購買意願。

本文研究台灣中小型化妝品公司如何打造創新品牌，本研究將根據相關文獻做為基礎，做進一步探討，並由以上的問題引伸出研究目的，共有以下三點：

- (一) 在多樣性化妝品中，如何選擇最佳產品品項。
- (二) 從代理品牌到創造自己的品牌。
- (三) 打造尋找創新產品及區域品牌。

第三節 研究流程

經由上述的探討，本研究流程概分為以下五個部分：

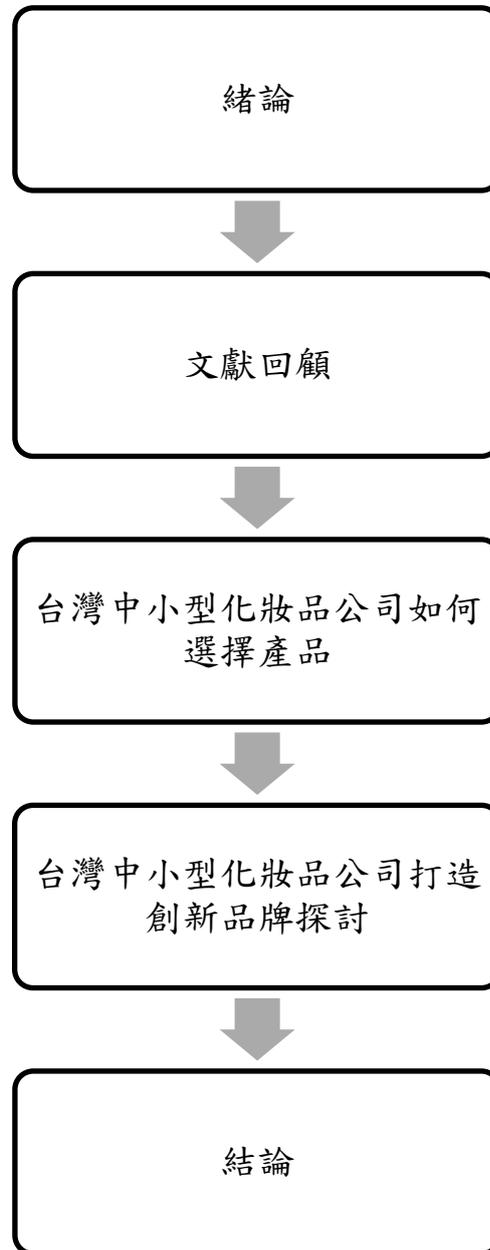


圖 1-1 研究流程

第二章 文獻回顧

第一節 創新

一、創新的定義：

創新是指以現有的思維模式提出有別於常規式常人思路的見解及導向，利用現有的知識和物質，在特定的環境中，本著理想化需要或及滿足社會需求，而改進或創造新的事物、方法、元素、路徑、環境，並能獲得一定有益效果的行為。

創新，就是創造新的事物，是指為了滿足廣大社會之需求，與客戶創造出「新」的價值，把未被滿足的需求或深藏在消費者心中的需求或問題轉化為機會，同時創造出全新的客戶滿意。

二、破壞式創新(Disruptive innovation)：

在企業不斷追求成長的目標，最挑戰的是如何促使企業維持活力繼續成長，此課題是所有經營者要面臨之考驗。創新大師哈佛大學教授 Clayton M. Christensen (2003)在「創新者的解答」The innovation's solution 發表了破壞式創新的理論，創新大師克里斯汀生發表大多數的企業都專注研發更高端的商品，來討好原有的顧客，這種「維持性創新」較容易把企業帶向衰敗，真正能開創無限商機，接近較多的消費群，往往是具有競爭力優勢低價的「破壞式創新產品」，大師特別提醒企業主，必須提供對客戶有附加價值的事，而不是組織即有擅長的服務。

三、在「創新者的解答」中，Christensen 進一步把破壞式創新理論明確作了不同之區隔。(一)是「低階式破壞式創新」；(二)「創新市場的破壞式創新」。

(一) 低階式破壞創新：主要是比較低成本的商業模式，採取市場優先的站位者，運用較便宜且功能效果更強的創新商品，攻略低階市場，取代創導品牌，對於需求彈性較大市場價格敏感度高的獨特產品，假如可以開發出價格更低，效果功能更好的商品，不但可以創造新的引領品牌，而且可以

獲得較好的利潤。

- (二) 創新市場的破壞式創新：在顧客價值主張中，貼近消費群傾聽彙集顧客內心真正的需求，進而創新開發全新的產品，目的是滿足尚未消費的消費群，把這類別的顧客市場拓展擴大，當你確實解決的顧客之抱怨或痛點之需求，創造了新的產品，此產品可能發展出另一個產業（藍海市場）那整個市場版圖將面臨另一次之排列組合，領導品牌之寶座也隨之換人。破壞式創新總而言之就是市場後進者以不同創新邏輯和方法一舉改造取代了市場迎領者的地位。
- (三) 維持性的創新：對原固市場上主流，顧客之需求不斷進行商品之改良或功能上的提升，來滿足顧客更挑剔的需求，進而達到產品成熟期之延長。大多數企業對於破壞性創新和風險都採取保守，因此都較傾向採取維持性的創新模式。

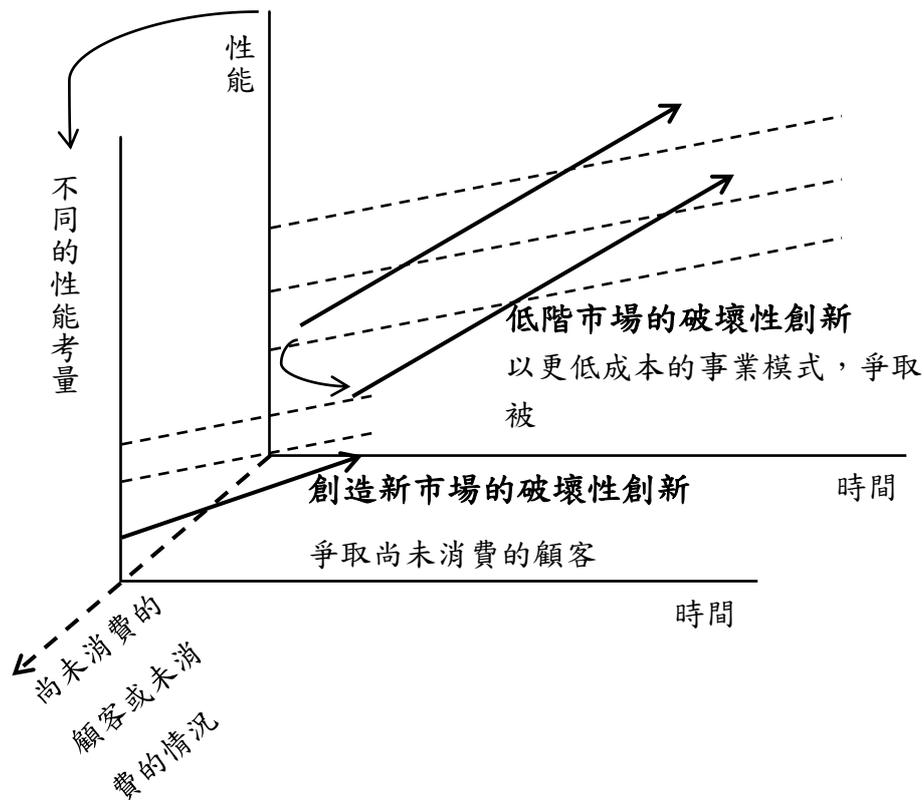


圖 2-1 破壞式創新理論

(資料來源：Christensen、Raynor《創新者的解答》)

(四) 克里斯汀生其著作「創新者的解答」與「創新者的兩難」一書所發表之研究技術創新策略佈局一針見血剖析了商場競爭之嚴酷，創新不盡然一定帶來企業之永續成長，只有破壞式創新方能確保競爭成長之引擎不熄火。

第二節 市場白地

Mark Johnson 於其著作《白地策略》一書中提出「市場白地」(White Space) 的概念，他提到企業可以年復一年並且持續成功的年代已經過去了，企業經營不變的真理是，處在產品和系統趨於成熟的企業，以及才剛做出創新的企業，大多數都是仰賴其核心事業成長，接著才移往關聯性市場發展，運用現有的商業模式，以不同的方式服務新顧客或現有顧客，他們可以長期繼續製造新產品和新服務，以達成其財務目標，也可以精進以往的模式，加強服務現有顧客，甚至尋找和服務新顧客。而在新市場趨緩時進行流程創新，也可以創造出明顯的效率和持續成長達成公司成長積效。

當產品完全成熟，流程創新達到效率上限、新產品的研發速度愈來愈慢以後，企業期望的成長程度會與現有的業務與關聯性市場可提供的成長之間，出現一個缺口，這缺口就稱之為成長落差 (grow gap)。商品化，技術中斷，破壞性威脅，大環境。政府政策或社會期望的改變，以及速度加劇的競爭等，都會造成此成長落差愈來愈大，大幅降低核心成長力的市場，以致市場低迷或買氣的逆差。不論是核心市場或是關聯性市場的成長策略，成功都是建立在穩固與緊密整合的企業上，如果要發展提供新價值的公司，就必須革新 (renewal)，離開核心領域的安逸環境，追求市場白地的機會。掌握市場白地需要新技術新優勢新的賺錢之道，需要創造出「比核心更核心的東西」，創造企業自己本身的營運理論。這套流程，稱為商業模式創新 (Mark Johnson, 2010)。

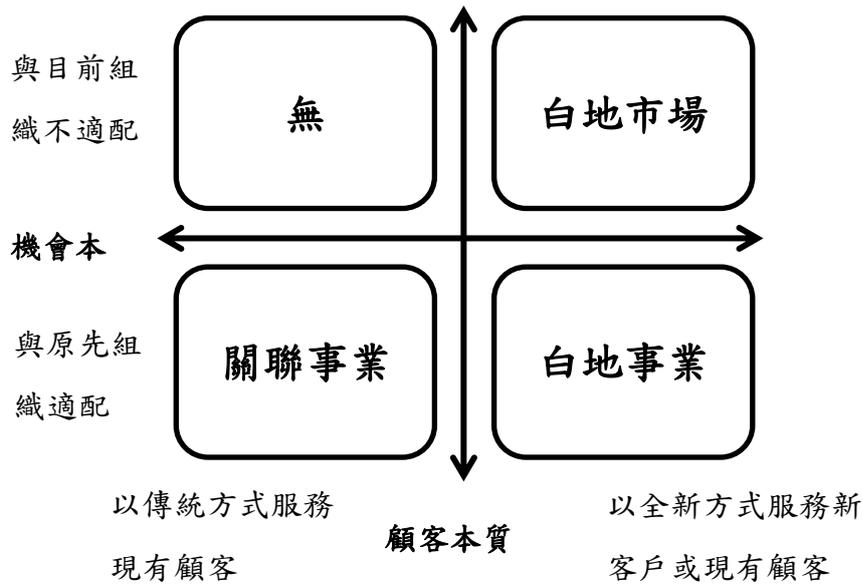


圖 2-2 白地策略

一、市場白地種類

白地市場有高假設性、主觀的以及現有知識不足以了解的三大特性，其種類分為三種，市場內部白地(whitespace within)、市場外白地(whitespace beyond)以及市場之間白地(whitespace between)：其最大不同為顧客群的改變。當企業能掌握市場白地所帶來的契機，就代表能帶來豐碩的轉型成長，其充滿了可觀的成功機會，但是想進入白地市場藉以爭取成功機會也有風險。

(一) 市場內部白地 (whitespace within)

指現有市場的現有客戶，滿足顧客未被滿足重要工作難題的市場機會。

(二) 市場外白地 (whitespace beyond)

因為現有供應項目太昂貴，太複雜、太費時及太不便，而為未消費之潛在顧客提供大眾化的產品與服務之新市場機會。

(三) 市場之間白地 (whitespace between)

因為重大事件，科技創新及政府政策轉變等因素，造成產業大變動時，造成在現有市場與未來市場之間出現新的市場機會。

而這些新市場或新機會常需要公司以完全不同的商業模式操作，運用不

同的利潤公式、新的資源和製作流程、不同的專業技術，或是協調和控制活動的新方法，說起來，也是變革、改革後的一種轉型的提昇。

發展到一定階段後，當公司核心事業之外，有一個以全新方式服務全新客戶或原有客戶機會出現時，那些不同於原有核心市場的機會，會有許多與公司現有的商業模式相當一致的狀況，這種情形可稱為關連性市場。

市場白地就是「必須跳脫現有的組織架構，以全新方式服務顧客下所發展之創新商業模式 (Business Model)」，而這商業模式可以服務新的客戶也可以服務原有客戶。而公司若要進入市場白地 (以掌握此塊市場商機)，就需採用白地策略 (white space strategy)，因此白地策略亦可以「開發新的商業模式，並建立新的組織執行此商業模式」表示。具體來說，市場白地或白地策略的本質即是「商業模式的創新」，並以商業模式創新服務現有客戶與新客戶。

第三節 化妝品相關文獻

過去也有許多探討與化妝品相關的研究，本文將相關文獻整理為表 2-2

表 2-2 化妝品相關文獻

邱智宏 (2003)	作者以某家國際知名的化妝品品牌台灣分公司，其執行過的委外物流評估案例為實證研究對象。研究個案執行過程中的相關程序與資料，探究委外評估應注意的重點及可能會產生之問題，提出建議與發展出可供企業實務運用的物流委外評估程序及審核標準。
李明賢 (2004)	作者運用各種不同學派之消費行為相關理論，例如馬斯洛需求理論、消費行為理論、消費心理學、消費決策模式以及人口統計學，藉此說明未來消費群體四個區段的架構，以問卷調查結果歸納出四個區段的相關聯性，逐步展開細目分類，並設計研究模型，利用統計方法探討研究結果，再以統計路徑分析法，算出路徑係數與分類變項。

康瑄 (2004)	作者以資生堂為中心，研究日本化妝品公司的經營策略。運用書籍『競爭戰略論』中所提到的四個研究法，進行資生堂經營戰略的分析。
魏伊旻 (2012)	作者以化妝品品牌(戀愛魔鏡、菲希歐、媚比琳)為主要研究目標，主要研究對象為台灣女性，利用網路問卷調查之數據，進行研究及分析。
林怡伸 (2014)	此研究是以化妝品牌為例，運用實驗設計，探討代言人性別、品牌個性對於廣告效果的影響、與代言人性別及品牌個性兩者之間所產生的交互作用。並利用問卷調查結果作分析。
高香和 (2014)	此文之研究目的，是為了探討韓國國家形象及韓國化妝品的品牌形象與台灣女性購買意圖之影響關係。作者採用抽樣方式，以台灣女性消費者為主要對象，進行網路問卷調查，針對有效問卷進行統計分析，藉由各種統計方法，驗證此研究之假設。
陳雅芳 (2014)	此作者參考 EKB 的消費者行為模式，利用顧客滿意度、網路口碑來源可信度、性別角色、購買動機與顧客忠誠度等變數，建立研究模式。以曾經參考網路口碑做為購買男性保養品、化妝品因素的男性消費者，當作研究對象，進行問卷調查。再以敘述性統計與迴歸分析等研究方法，探究性別角色、網路口碑來源可信度與顧客滿意度的中介效果與干擾效果。
陳煜南 (2014)	此研究以行銷人員特質為基礎，研究專櫃化妝品品牌，如何建立顧客忠誠度，研究對象設定為一週內，經接受專櫃彩妝師體驗服務的女性消費者，探討消費者的知覺價值、顧客忠誠度、關係品質以及顧客滿意度之影響，並加入彩妝師性別為干擾變數

第三章 台灣中小型化妝品公司如何選擇產品

根據美國哈佛大學 McGAHAN & Porter(1997)及(2002)，1997 年在「策略管理特刊」發表論文，利用美國公司資料，取得 1985 至 1999 年共約 5 萬 8 千份的樣本發現報酬率的二大因素，產業效應占四成，公司效應占六成。所謂產業效應是指公司必須選擇高收益的產業，公司效應是指公司必須在這個產業內採取獨特的策略。本章主要探討產業效應，下一章則探討公司效應。在進入分析前，首先介紹台灣中小企業的定義與化妝品的種類。

一、台灣中小型企業定義：

依據經濟部中小企業處，中小企業認定標準為下：

- (一) 製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本新台幣 8000 萬下；其他行業前一年度營業額新台幣 1 億元以下。
- (二) 配合輔導需求，可採員工人數認定，亦即上述前列三項行業經常雇用員工未滿 200 人，其他行業未滿 50 人。

二、中小企業經營特性：

- (一) 資本額小，對於市場的環境變化可以較有彈性的應變並調整本身的經營方式或生產量，相較於大企業而言，對於市場的整體應變能力強。
- (二) 進入產業的障礙低（投入的資本額少、產業結構小組織簡單），成本回收速度相較大企業而言較快，因而加入競爭的廠商多，易造成廠商之間為了搶得上游訂單而演變成削價競爭，使得公司獲利低，影響營運而退出市場。
- (三) 主要以代工生產模式為主，所需要的科技技術並不高，所以在公司內部的研發成本、生產成本投入的資金較少，導致產品創新速度慢及技術能力普遍不高。
- (四) 因產業規模小，所需的生產量低，無法以量制價，物料的取得方式，就易受到市場價格波動的影響，無法掌控成本的漲幅。

(五) 人力組織結構簡單，員工普遍缺乏升遷管道及進修培訓的機會，技術層次的的需求面低，較為核心工作之管理階層，仍以血親直系關係為主，長期而言，無法提供遠景給員工，易造成人力的流動高。

三、化妝品定義及範圍種類：

依我國化妝品衛生管理條例第三條之規定，化妝品係指用於人體外部，以潤澤髮膚，刺激嗅覺，掩飾體臭或修飾容貌之物品；其範圍及種類，由中央衛生主管機關公告之。衛生福利部在民國 106 年 2 月 3 日依據化妝品衛生管理條例第三條修正之化妝品範圍及種類如下：

表 3-1 化妝品範圍及種類

種類	品目範圍
洗髮用化妝品類：	1. 洗髮精、洗髮乳、洗髮霜、洗髮凝膠、洗髮粉 2. 其他
洗臉卸妝用化妝品類：	1. 洗面乳、洗面霜、洗面凝膠、洗面泡沫、洗面粉 2. 卸妝油、卸妝乳、卸妝液 3. 其他
沐浴用化妝品類：	1. 沐浴油、沐浴乳、沐浴凝膠、沐浴泡沫、沐浴粉 2. 浴鹽 3. 其他
香皂類：	1. 香皂 2. 其他
頭髮用化妝品類：	1. 頭髮滋養液、護髮乳、護髮霜、護髮凝膠、護髮油 2. 造型噴霧、定型髮霜、髮膠、髮蠟、髮油 3. 潤髮劑 4. 髮表著色劑 5. 染髮劑 6. 脫色、脫染劑 7. 燙髮劑 8. 其他
化妝水/油/面霜乳液類：	1. 化妝水、化妝用油

	<ol style="list-style-type: none"> 2. 保養皮膚用乳液、乳霜、凝膠、油 3. 剃鬚水、剃鬚膏、剃鬚泡沫 4. 剃鬚後用化妝水、剃鬚後用面霜 5. 護手乳、護手霜、護手凝膠、護手油 6. 助曬乳、助曬霜、助曬凝膠、助曬油 7. 防曬乳、防曬霜、防曬凝膠、防曬油 8. 糊狀(泥膏狀)面膜 9. 面膜 10. 其他
香氣用化妝品類：	<ol style="list-style-type: none"> 1. 香水、香膏、香粉 2. 爽身粉 3. 腋臭防止劑 4. 其他
止汗制臭劑類：	<ol style="list-style-type: none"> 1. 止汗劑 2. 制臭劑 3. 其他
唇用化妝品類：	<ol style="list-style-type: none"> 1. 唇膏 2. 唇蜜、唇油 3. 唇膜 4. 其他
覆敷用化妝品類：	<ol style="list-style-type: none"> 1. 粉底液、粉底霜 2. 粉膏、粉餅 3. 蜜粉 4. 臉部(不包含眼部)用彩妝品 5. 定妝定色粉/劑 6. 其他
眼部用化妝品類：	<ol style="list-style-type: none"> 1. 眼霜、眼膠 2. 眼影 3. 眼線 4. 眼部用卸妝油、眼部用卸妝乳 5. 眼膜 6. 睫毛膏 7. 眉筆、眉粉、眉膏、眉膠

	8. 其他
指甲用化妝品類：	1. 指甲油 2. 指甲油卸除液 3. 指甲用乳、指甲用霜 4. 其他
美白牙齒類：	1. 牙齒美白劑 2. 牙齒美白牙膏

第一節 化妝品產品種類屬性定位之分析

一、化妝品產品種類屬性定位

依衛生福利部管理條例第三條修正之化妝品範圍及種類，我國化妝品的屬性分析，可區分為六大類別：

- (一) 頭髮用品類：洗髮用品、護髮用品、造型用品、染燙用品。
- (二) 臉部護膚用品類：洗臉卸妝用品、化妝水、乳液、乳霜、護手用品、防曬用品、面膜。
- (三) 身體保養用品類：沐浴用品、香皂。
- (四) 香氛用品類：香水、爽身粉、止汗劑。
- (五) 彩妝用品類：唇膏、覆敷用化妝品（粉底液、粉餅、蜜粉）、眼用化妝品（眼影、睫毛膏、眉筆）、指甲油。
- (六) 美白牙齒類：美白劑、美白牙膏。

化妝品產品種類屬性定位，再針對 2016 年全球化妝品市場規模統計及產品結構報導（朱茜，2017）將化妝品分為六大種類作產業結構分析，於 2014-2016 年全球化妝品分產品銷售規模統計表（圖 3.1 及圖 3.1-2）指出：2016 年全球的護膚保養品產品市場的總銷售規模約為 676.1 億歐元，占全球化妝品產品市場的總銷量的 36.3%，由此可見化妝品產業的產品銷售類別仍以護膚品產品為主要化妝品市場的產品銷售標的。

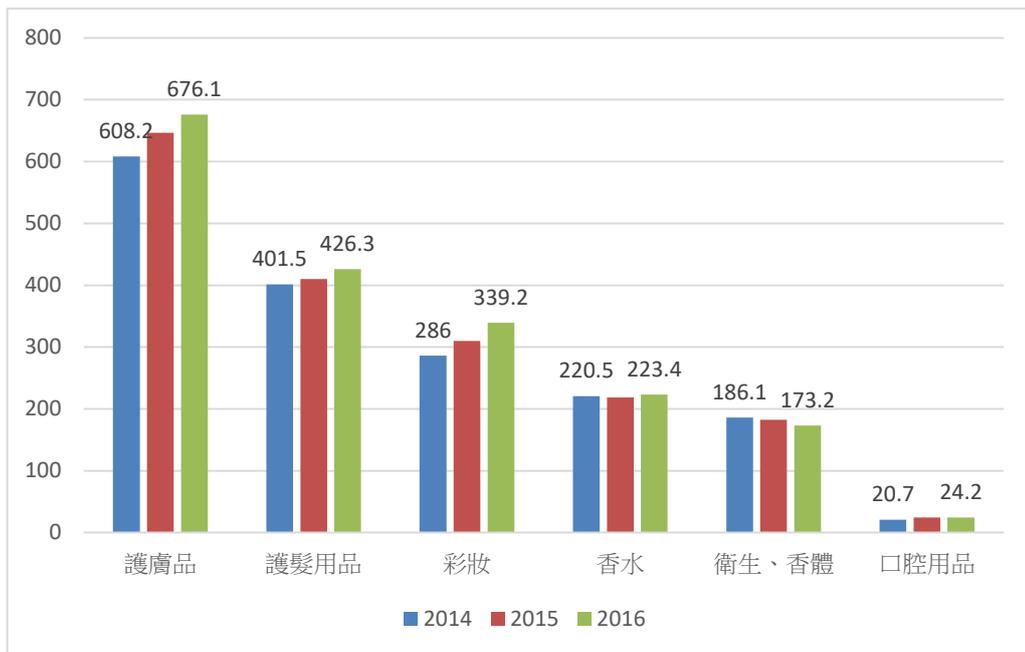


圖 3-1：2014-2016 年全球化妝品分產品銷售規模統計（單位：億歐元）

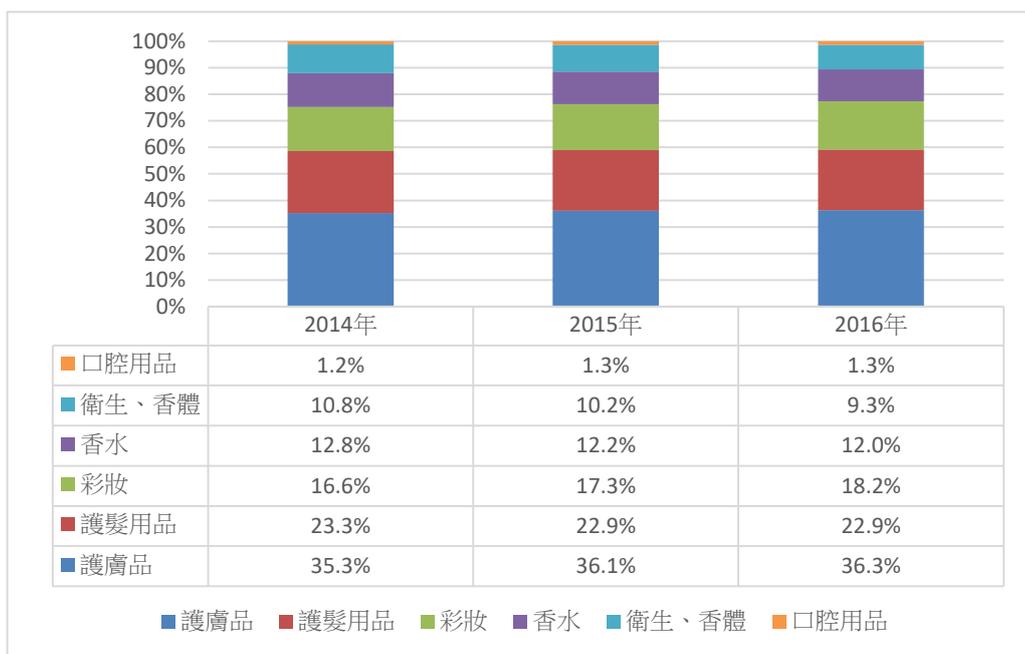


圖 3-2：2014-2016 年全球化妝品產品結構（單位：%）

資料來源：前瞻產業研究室 作者：朱茜

二、化妝品產品定位之分析

護膚類用品主要可區分為臉部護膚產品及身體保養產品二大類別，其中又以臉部護膚產品為目前護膚類市場中的主要產品類別。臉部保養用品類又依各種不同的膚質細分出許多不同產品線類別的產品，例如 H 公司所代理的

T 品牌：針對易泛紅或局部敏感性的敏感肌膚，適用櫻花舒緩系列產品，有助於敏感肌膚舒緩修護、強化抵禦敏感狀況，進而建構一個完整的保護網屏障，改善易發炎及局部紅腫肌膚；針對角質異常、缺水、暗沉、油質分泌過多的油痘型肌膚，適用綠茶淨顏系列產品，可深層平衡油脂，擺脫肌膚多餘油質和雜質，具淨化舒緩的作用；針對年輕早衰、皮膚出現細紋的老化肌膚，適用無齡美肌系列產品，可對抗解除老化初期的徵狀，抗糖化及自由基，維護年輕肌膚的自然之美。

人體臉部皮膚占整個人體的表面積的 9%，但是臉部的皮膚問題卻是占了所有皮膚問題一大半，而臉部眾多產品線類別中，卻不是所有產品類別都適用於每一個人，唯有清潔類產品是每個人在保養過程中，少不了的一道程序，也是皮膚保養過程中最基本也是最重要的一環，只有臉部完全完成清潔後才能繼續其他的不同產品類別的保養步驟，而洗臉產品也決定了皮膚對其他保養品的反應，所以我們選擇利用清潔類產品來做 BOSTON 圖解分析，以找出最有利的目標產品。而清潔類用品有：洗面乳、洗面霜、潔膚凝膠、洗面粉、卸妝潔面乳液、卸妝潔面油、卸妝潔面慕絲、卸妝液，如下圖表 3-2 分析。

表 3-2 清潔類用品的 BOSTON 圖解分析（105 年年度銷售量）

	清潔品項	銷售量（單位：萬／瓶）	成長率（%）	毛利率（%）
A	洗面乳	5	11	20
B	洗面霜	3.6	10	15
C	潔膚凝膠	3.7	20	18
D	洗面粉	0.5	2	2
E	卸妝潔面乳液	3	15	12
F	卸妝潔面油	1.7	5	5
G	卸妝潔面慕絲	2	35	25

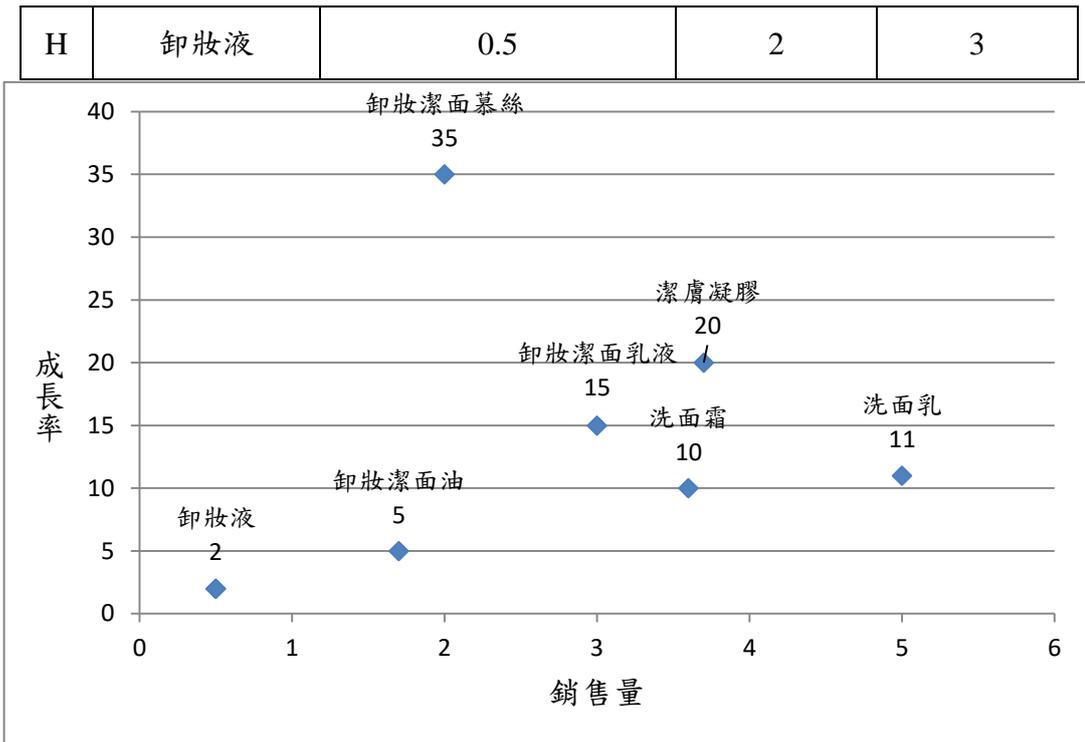


圖 3-3 BOSTON 圖解分析產品銷售量與成長率

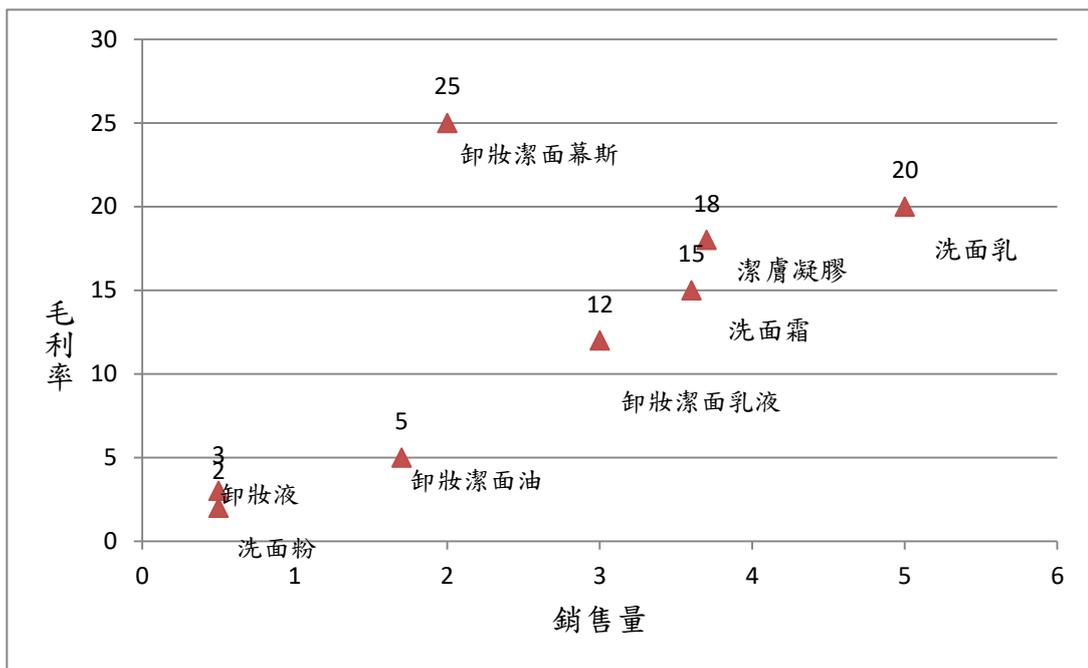


圖 3-4 BOSTON 圖解分析產品銷售毛利率

透過上圖 3-3 及圖 3-4 分析，若中小型化妝品公司短期內可利用清潔類化妝品做產品定位，並避開與大廠競爭，則可選擇 (G) 卸妝潔面慕絲做為自己的利基產品市場，因 (G) 卸妝潔面慕絲在短期目標中所需銷售的產量少，但在未來有很大的成長空間，且毛利率空間相較之下較大，在累積一定的銷售經驗品質後，未來目

標中可延伸提高產品銷售產量，長期而言是具有很大的成長性空間及毛利空間的產品，成為小型化妝品公司的主要利基商品之一。

結論 1：台灣中小型化妝品公司可以選擇利基型產品，卸妝潔面慕斯。

第二節 顧客的價值主張

英國劍橋大學的教授 Zeithaml(1988)首先從顧客角度提出了顧客感知價值理論。在顧客價值主張的概念中，顧客所要決定購買和消費時的關鍵點不只是取決於產品本身，而是一種個人主觀的判斷，而這樣的判斷來源是來自於顧客對於整個產品或服務過程中的整體額外價值，所感覺額外獲得的利益（感知利益）而衡量出對產品主觀並具有層次性的整體評價。

而化妝品產業本身是一種強調產品本身的功能效益外更重視與顧客互動互信的感性層面，化妝品產品本身更注重的兩個重要產品品質的生產因素為產品安全性及產品效果性。化妝品產品品質如果不夠安全及穩定，或產品產生安全上的疑慮，產品原料來源不明等，便有極大的可能會失去顧客的信任，因為顧客對於自己不知道何時可能會再購買到一次黑心產品，或是使用後需要擔心產品本身是否會違害自己的健康安全，消費者對於同產品甚至同廠商所生產的產品，便會失去信心，回購率就會大大的降低。再者是消費者使用產品過後對於產品效果性反應，如果化妝品產品本身的包裝和廣告過度吹噓講的天花亂墜，產品銷售的開始或許會帶來很大的買氣（試用看看），但消費者使用一段時間後，實際使用產品的效果時，卻無法感受或體驗到產品所給予的期望值，便不會再回購，對於產品本身而言，只不過是曇花一現。

對於化妝品產業而言，要達到滿足顧客價值，除了產品本身要符合化妝品法規要求外，在產品生產過程中，產品本身需注意產品原料來源是否安全，生產廠商是否符合 GMP 製造規範，為消費者使用安全上把關。至於產品的療效性，化妝品公司必須為每一項產品宣稱的效果性提供測試證據，證明產品確實如包裝及廣告說明的具有療效性，增加消費者對產品及化妝品公司品牌的信任度。

例如 H 公司所代理的 T 品牌零脂肪系列產品，強調產品效益為對抗橘皮、打擊臃腫同時對抗肌膚老化，是全新身體護理的雙重功效產品，產品之療效均以臨床儀器測試及義大利 Biobasic 生技公司與帕維亞大學(Università degli Studi di Pavia) 合作測試完成的產品（符合產品效益性），產品製程符合歐盟規範 ISO22716 的要求，產品成份完全不含石蠟及苯甲酸酯類（符合產品安全性）。

表 3-3 T 品牌—零脂肪系列專業產品臨床療效試驗結果(資料來源：H 公司)

<p>對抗橘皮組織效用：</p> <p>微循環→95%受試者認為有改善</p> <p>橘皮外觀→85%受試者認為有效減少</p> <p>圍長減少值</p> <p>大腿圍→減少 1.0 公分（平均值）／減少 2.5 公分（最大值）</p> <p>臀圍→減少 1.2 公分（平均值）／減少 2.0 公分（最大值）</p> <p>髖圍→減少 1.2 公分（平均值）／減少 2.5 公分（最大值）</p> <p>腹圍→減少 1.0 公分（平均值）／減少 2.5 公分（最大值）</p>
<p>抗老化的效用</p> <p>彈性度增加→增加 24%</p> <p>皮膚平滑度→85%受試者認為有改善</p> <p>緊緻度→80%受試者認為有改善</p>
<p>治療效果意見</p> <p>減少橘皮外觀→80%受試者認為效果很好（優等評價）</p> <p>10%受試者十分滿意（極優評價）</p> <p>增加排水效果→45%受試者認為效果很好（優等評價）</p> <p>50%受試者給了極優的評價</p>

結論 2：化妝品的顧客價值主張是：1.安全性 2.有效益性。

第三節 化妝品產品種類的動態分析

根據經濟部統計，台灣化妝品品牌商及代理商已超過千家，化妝品製造商則已達 700 家以上，整體化妝品市場規模約 1,150 億元。台灣許多化妝品代工大廠，主要為歐美地區國際性著名化妝品品牌生產製造，為國際性專業品牌做 O.E.M 或 O.D.M 服務，是歐美地區知名品牌化妝品的主要合作生產伙伴，在國際知名的化妝品品牌中佔有重要的供應鏈地位。例如 1980 年在高雄設立的太和生技化妝品股份有限公司（主要市場在歐、美和中國等地區，為亞洲區名列前茅的化妝品 ODM&OEM 製造商）、創立於 1982 年的台鉅企業股份有限公司（現為中國主要化妝品進出口廠商之一）。透過代工模式先與國際或本土大型知名品牌開始合作，培養自己的實力及經驗，在未來成為全方位的化妝品專業製造廠，並提升自己本身的專業研發能力建立起自己的研發團隊，與國際大廠競爭。

透過圖 3-5 及 3-6 BOSTON 圖解分析，我們找到的利基型清潔類產品為卸妝潔面慕絲，在未來長期的經營目標上，我們已在短期的經營目標過程中滲透累積了不同層面及區塊的代工經驗及銷售市場，只需再將成熟高端的原料和生產技術延伸並拓展提高產品線的生產量，讓其化妝品產品豐富的資源及最新的科技帶向新開發的產品線—清潔類(卸妝油/乳、潔膚乳、潔面霜)，將大幅提高化妝品公司的年度營收和獲利率。

例如：從法國紅回台灣的「TT 面膜」，就是從代工的經驗中提升自我學習曲線，過程中不斷的增加自己對於產品及品管的實力，進而成功創造出自己的品牌及經銷銷售模式。綜合以上分析，可以得到以下結論：

一、中小型化妝品公司在打造創新品牌策略上必須避開大廠，且尋找出對自己最

有利之利基型產品，此利基型產品必須具備以下條件：

- (一) 市場上生產量較少（成長空間大）
- (二) 毛利高（獲利空間大）
- (三) 生產研發技術可延伸（有核心能耐之成份與技術）

二、透過以上條件，經嚴選後之產品必須是符合顧客價值主張和需求的產品，它必須是安全性和效益性的商品。

三、經以上兩點，尋找開發之產品於市場行銷成熟口碑好評時，可延展至另創品牌開拓新通路行銷新顧客族群成為大廠或大品牌 OEM。

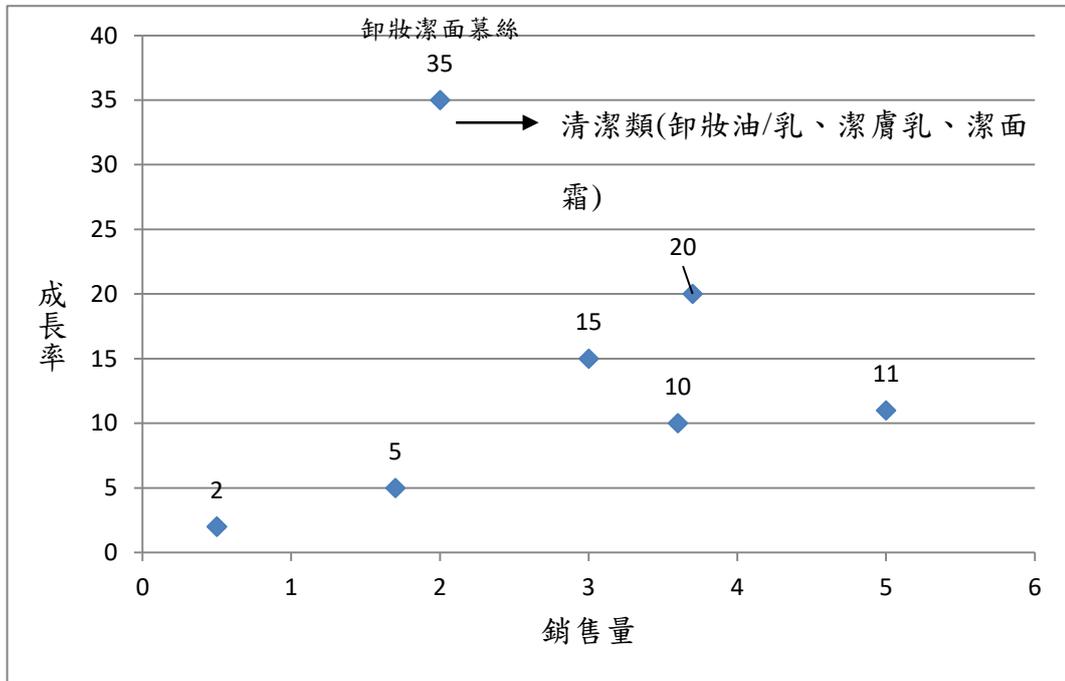


圖 3-5 BOSTON 圖解分析產品銷售量與成長率

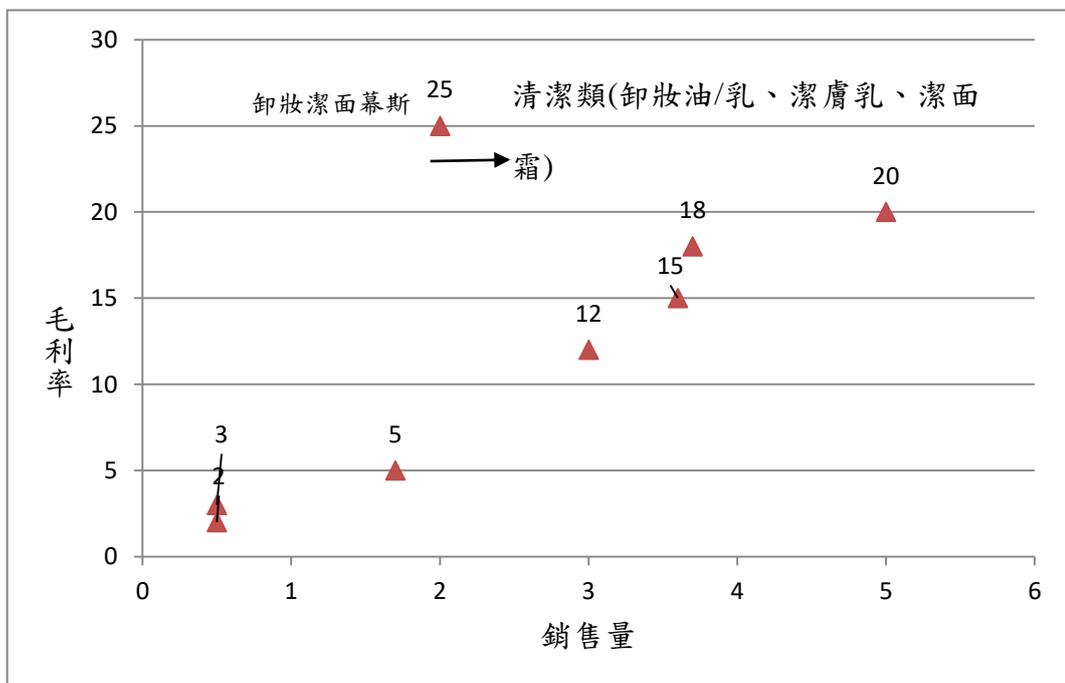


圖 3-6 BOSTON 圖解分析產品銷售毛利率

第四章 台灣中小型化妝品公司打造創新品牌探討

本章主要探討 McGAHAN & Porter(1997)及(2002)所提出的產業效應與公司效應，前者在第三章已做討論，後者在本章討論。

第一節 台灣中小型化妝品公司創新產品之流程—以H公司為例

英國的創新經濟研究學者，弗里曼(Christopher Freeman,1982)說：「不創新就只能坐以待斃」。對於大多數的公司而言，只有不斷地透過創新並調整產品定位的持續推出新產品，才得以維持公司的競爭優勢，獲取利潤永續經營。而創新的來源與市場消費模式及消費者行為分析是息息相關的，透過不斷的產品分析及消費者需求等流程整合，規劃設計並進行產品的開發流程，並結合已有的科技技術將創新的產品商品量化，才能完全創造出一個新的產品線並創造出企業的利潤空間。

台灣化妝品公司，開始創業時，大多以代理品牌商為主，在台灣已銷售多年，累積了許多經驗，也對消費者了解許多，收集了相當多的資訊，在這些資訊，可以透過銷售較佳的產品，分析其主要成分與功效，再重新組合創造新產品，以新的通路銷售，其過程如下：

一、台灣中小型化妝品公司創新產品之流程：



圖 4-1 台灣中小型化妝品公司創新產品流程

(一) 消費者行為分析

其定義即是消費者受行銷和情境的刺激產生需求，最後做出購買之決定的整個過程。在化妝品創新產品流程上，以 H 公司為例，已代理歐洲最尖端之 T 品牌於台灣行銷 12 年，市場行銷有全國 300 家美容沙龍實體消費驗證，會引起消費者購買的動機以及持續回購消費，主要因素有：1、對品牌之認同感 2、產品之安全性穩定性 3、產品之效果符合消費者之期望值 4、消費者之痛點有得到了解決和滿足。

(二) 從顧客抱怨中尋求需求

在顧客價值主張裡，哪家公司能優先且創新研發滿足消費者之痛點解決了抱怨誰就是贏家，此開發之產品有機會成為藍海市場之新的產業。

(三) 與生技公司合作共同研發產品

選定利基性之產品品項，核心成份和技術必須找到關鍵性生技公司及合作夥伴，其生技公司在生產技術和品質製造上是最優 GMP 的工廠。

(四) 產品打樣及測試（降低風險）

在未大量投資前，先委託生技公司試產新產品，把此新產品到市場試銷，測試成功後，再大量製造上市，才能降低風險。

(五) 新產品上市量產

新產品上市後，第一年必須鎖定目標客群，這些客群是該化妝品的愛用者，而這些客群是使用不同的通路（與代理品牌通路不同）找尋的。

結論 3：創造新產品流程

(一) 找出代理品牌暢銷品，分析其成分與功效。

(二) 與生技公司合作，從上述成分中重新組合，創造新產品。

(三) 因代理品牌有知名認證機構佐證，因而可消除顧客訊息不對稱之疑慮。

(四) 此成功之商業創新模式，即可再另找大品牌合作開發另全新商品，開創全新之顧客和通路。

第二節 化妝品產業特性之探討

在分析創新品牌以前，先探討化妝品的產業特性，台灣中小型化妝品公司之產業特性有六大特點：

一、訊息不對稱 (information asymmetry)

訊息不對稱意指參與交易的買、賣雙方，各自對於買賣訊息的瞭解程度與資訊來源的多寡，對於掌握較多訊息的一方，即可在交易過程中獲得較大的利益。例如：保險，被保險人對於自己的狀況是最了解的(如：家族遺傳史)，保險公司只能提供固定資訊給被保險人，但卻很難察覺到被保險人自己本身所隱藏的狀況是否有特殊需求；又或是二手物品的交易，賣二手用品的賣方一定對自己所提供的二手用品特色與使用狀況等資訊比買方更加了解；因這樣訊息不對稱的狀況之下，資訊缺乏的一方往往較吃虧，也容易造成市場上的逆向選擇 (Adverse Selection)。

以化妝品產業而言(賣方資訊多於買方資訊)，以抗老產品為例，如要購買原裝進口又有效能優異的抗老化產品，像蘭蔻、迪奧、香奈兒等國際知名品牌的機能型保養品而言，每一瓶抗老化的保養品價格動輒二、三千元以上。此時如有化妝品業者標榜歐洲原裝進口原料、效能與國際知名大廠一樣有達到抗老化的效果，但是一瓶的價格只需要一千元左右再贈送臉部清潔用品，折扣與國際知名大廠相較下殺六折。在這樣的狀況下，很多消費者只注意到價格的差異性，卻對於很多隱藏的產品細節並不了解，便願意掏錢購買較為便宜的保養品，使用過後才發現效益還是與國際知名大廠不一樣，實際花時間去了解產品資訊後才發現國際大廠所擁有的抗老化專利成份、產品製造過程的安全性及成份透過高科技萃取出分子量大小對於肌膚吸收的速度及影響力等等，是無法被取代的，所以產品才會有價差的產生，消費者 長期吃虧的經驗，便可能不再願意花錢買低知名度品牌的商品。

所以化妝品公司在產品資訊上，需要提供比買方所知道的更多關於產品

的資訊，包括產品的高科技成份、有機成份、有效成份的原理、製造廠商的安全性、產品認證的證明、產品有效性數據等，便可化除買賣雙方對於訊息不對稱的狀況，買方也較能接受產品售價較高的原因，長期下來賣方也不會為了在市場中生存，提供劣等產品給買方。

二、科技依存度高（成立新品牌公司，利用持股比例尋求策略伙伴）

化妝品產業屬於直接接觸人體肌膚，在產品之創新研發過程必須進行高科技原物成份之萃取，及人體肌膚之測試實驗進而驗證產品對於人體是安全無害的。科技不斷日新月異各項生技及奈米技術的發達，產品已推陳出新不僅有效而且是安全，這一切都是依存科技進步所帶來的商機。

三、產品具有季節性

化妝品產業在產品開發設計上會依全球區域之緯度季節，在產品推出時會依氣候不同而有所改變，質地功能全方位滿足消費者之需求。

四、產品多樣化

因顧客的不同年齡、性別及膚質之差異，在產品之研發功能效果成份上，會細分不同之系列以滿足多元之消費群於不同階段之需求和喜好。

五、通路多元化

化妝品產業在品牌產品之開發設計可依銷售通路及消費水平在包裝成份上創造差異，可以多通路行銷，台灣化妝品通路有百貨專櫃、藥妝、開架式、直銷、美容沙龍 SPA、網路、電視購物等等，其通路則是非常多元的。

六、附加價值的服務

例如：美容沙龍 SPA 液，在產品銷售之外，美容店長或美容師服務人員將提供商品之專業資訊教育且提供了療程技術之服務，在消費過後滿足了客戶身心靈之訴求，進而促進身心之愉悅健康。

第三節 台灣中小型化妝品公司創新品牌的策略—以 H 公司

為例

台灣化妝品 H 公司，在代理義大利第一 T 公司品牌後，於 12 年期間透過實體 SPA 通路 300 家美容沙龍之銷售和消費者之購買行為統計分析驗證，如何打造自己創新產品與品牌的策略如下：

- 一、長期代理歐美知名品牌商，選擇高毛利的利基型產品，並且通過國際知名大學人體實驗，確認產品的安全與有效益。

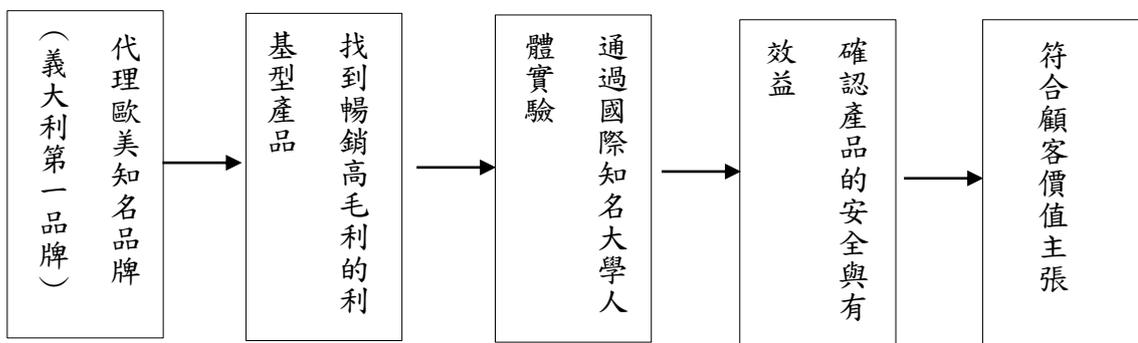
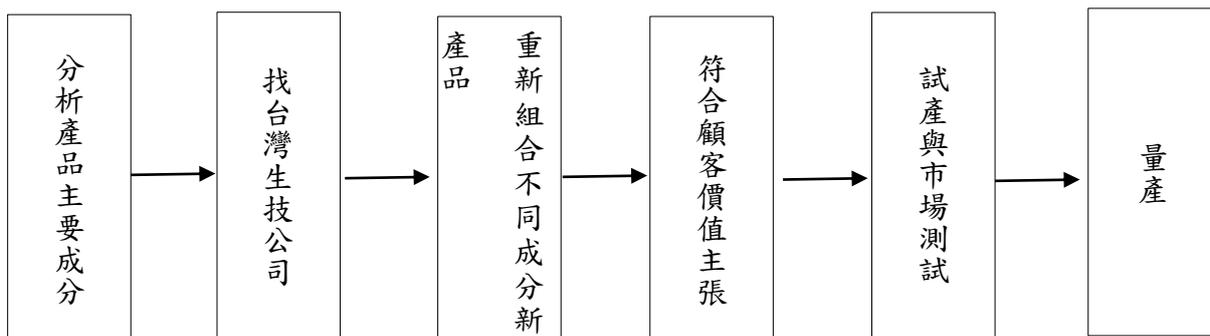


圖 4-2

和歐洲高端美容集團 T 品牌長期代理合作，其優質創新產品已在台灣美容 SPA 沙龍市場行銷，長期已獲得消費群喜愛及肯定。

- (一) 從合作代理品牌系列中，嚴選暢銷利基性品項產品，該產品成分已經過歐洲 BIO 生技公司及帕維亞大學(Università degli Studi di Pavia)以人體實驗認證完成，是安全有效益性，可消除消費群訊息不對稱之疑慮，如圖 4-1 所示。

- 二、找出高端技術的策略夥伴，研發低階的破壞性產品。



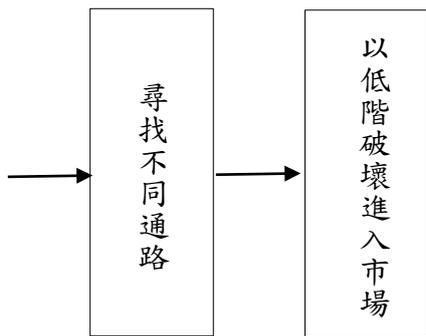


圖 4-3

與台灣生技公司或策略夥伴研發新產品，當台灣 H 公司找到暢銷產品之後，接著就去找台灣高端生技公司，把暢銷產品的主要成分做分析，然後根據顧客價值主張，把不同產品不同成分重新組合，創造新的產品。

三、採取次快（Second fast）策略

根據美國哈佛大學創新大師 Chistensen (2004)的論點，創新產品有兩種：一種為維持性創新，即市場的在位者，把產品精進讓消費者享受。另一種為破壞性創新，又分成兩種，新市場破壞，即推出新功能的新產品，找全新的顧客；另一種為低階破壞，即解決過度服務，以低價進入市場，因為化妝品產品生命週期短，所以 H 公司必須採取次快策略，即 H 公司發現品牌商有暢銷產品時，必須快速研發相似產品，進入市場。

以個案為例，凱薩衛浴成立於 1985 年，1989 年成立貿易部門進口各國衛浴產品擴大銷售範圍，90 年代緊接著引進歐美技術和產品研發設計、培養台灣本土之技術人才。

台灣的最大 IC 設計公司也是世界第二大公司，在世界最大最強的公司高通推出新產品時，研判該產品未來有潛力時，立馬開發相似具差異性產品，獲取第二快且低價優勢，但這種策略要有效，必須產品生命週期很短。

四、採取產品多樣化多品牌

化妝品保養品顧客群因年齡、性別及膚質之差異，產品為滿足不同族群其研發及製作是趨於多樣性，因此可以多品牌多樣性產品行銷拓展市占率。進而

達成共享經濟、通路、降低研發成本，台灣 H 公司可以採取多樣化多品牌策略進入市場。

結論 4：台灣 H 公司創新品牌策略

策略 1：代理歐美知名品牌化妝品，嚴選高毛利的暢銷產品並且經過國際大學人體實驗通過，確認安全性及有效性。

策略 2：找出台灣高端技術合作夥伴，研發低階破壞性產品。

策略 3：採取次快（Second fast）策略

策略 4：採取多樣化多品牌策略

策略 5：發展關聯性產業

第四節 如何開創發展亞洲品牌

以原有研發成熟之核心成分及技術，針對消費群多元需求不同，另開發功能式劑型不同之關聯性產品，行銷新的通路及新的目標族群消費者，關聯性產品及清潔類的卸妝油（乳）、潔膚乳、潔面霜。

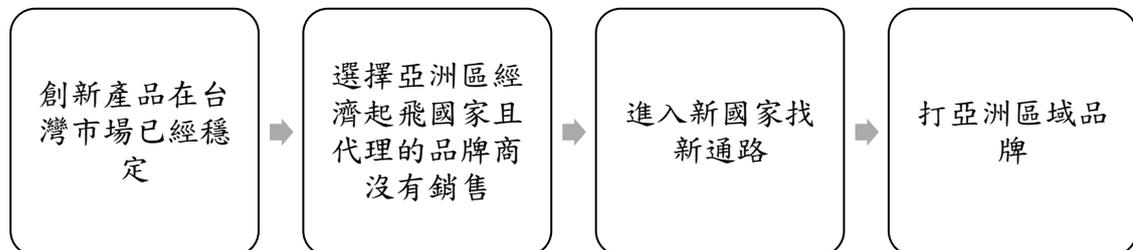


圖 4-4

一、開發新興區域市場並進入開發成長期之國家

新興市場的國家定義：對外資開放，對資金流動寬鬆，市場穩定溫和且有需求的。近年來亞洲區已有許多新興市場的興起，所扮演的角色已演變成未來全球經濟主要消費產業成長的潛力之地，例如中國大陸、印度、印尼及越南等新興國家市場，目前都屬於快速擴張成長期，如此時能將優質的創新品牌以高於歐美系列的專業品質且價格又是價格貼近期待值的平價商品（物超所值）打入新興市場，便可有機會在新興市場致勝。

表 4-1

GDP(人) \ 國家	2016 年	2015 年	2014 年
中國大陸	8216	7820	7590
印尼	3604	3540	3492
越南	2109	2028	2008
印度	1723	1590	1582

(國際貨幣基金組織：中國大陸、印尼、越南、印度 2014-2016 國民 GDP(美金))

再者，新興國家中又因中產階級的消費能力崛起，消費型態改變及保健意識提高，開始注重本身的健康狀態、美容姿態、外在形象等，所以在美容保養品、健康食品或器材及服飾等的消費需求會大大提高。

而目前東協市場（印尼、馬來西亞、菲律賓、新加坡、泰國、汶萊、越南、寮國、緬甸、柬埔寨，形成東協 10 國），持續至今為區域經濟學最夯的市場標的，因為中產階級崛起的消費能力提高，其中以越南國家為主，2013 年 GDP 為 1960 美元，2014 年 GDP 為 2008 美元，2015 年 GDP 為 2028 美元，總結越南 2016 年全年，越南 GDP 為 2109 美元，成長來到 6.2%，為連續第二年高於 6% 的水平。越南已是全球經濟成長最快的國家之一，亞洲開發銀行（ADB）看好越南 2017 年 GDP 成長率可進一步加快至 6.3%。數據顯示越南 GDP 已達 2100 美元，已成為東南亞區域最值得投資的國家，因而可進入越南美容保養品的市場進行品牌開發。

二、代理公司品牌尚未加入之區域，品牌大廠未進入之區域市場

根據經濟部統計，台灣化妝品的品牌商及代理商超過上千家，代理品牌是最快進入化妝品市場的方式之一，只要找對了品牌，便能提升代理公司在產業中的市佔率。在利用代理品牌期間的品牌經驗及通路經驗，尋找分析出最有效的保養品，再重新研發創造出一個新的產品，利用品牌定位及行銷模式，開發所代理的品牌尚未進行開發的區域或國家。

三、在訊息不對稱之特性產品，先入者具有相對優勢之條件

新品牌的開發，可利用打著高品質平價化的商品與一般國際品牌大廠或

低檔劣質產品做區分，並運用品牌行銷模式，告知消費者產品的主要特性、機能性及與其它品牌商品的差異性，吸引消費者體驗，減少消費者對新品牌的疑慮並建立起消費者對品牌的信心，進而增加品牌的知名度擴展市佔率。例如：凱撒衛浴一開始在越南設廠打品牌的時候，早在 1996 年就進入市場，也是顛簸難行，因為越南人重視已認知的品牌寧缺不濫，所以凱撒衛浴董事長蕭俊祥在重新了解當地的消費行為模式（喜歡差異化，也相信便宜沒好貨）、風俗民情習慣（重視節日）、經濟環境條件（打廣告，外國、本國廠商不同價格）後，順應當地的消費習性，培養大批當地研發人才，產品不斷推陳出新，才逐步佔穩越南市場，也是先入者優勢的最好例子。

四、可打台灣自創品牌或與歐美品牌技術合作

台灣化妝品產業中有許多為化妝品代工大廠，如文中提過的太和生技化妝品股份有限公司及台鉅企業有限公司等，因為長期與歐美知名國際大廠合作，目前為歐美區域知名品牌的主要合作伙伴。所以中小型化妝品公司，也可模擬大廠代工的方式，與知名的生技公司合作，以豐富保養品代工經驗、高技術科技、高效能品質產品之名號開創新品牌，創造出優質平價化之產品。或與知名歐美品牌公司進行品牌合作，利用原有歐美品牌的知名度提升新創品牌曝光率及知名度，吸引消費者的目光增加市佔率。

五、創造多品牌行銷開發：

多品牌行銷，意指公司依據市場創造出不同的品牌商標在目標消費市場中，去吸引不一樣的消費族群，而從不同利益下的市場去提高整體消費市場的佔有率。

在化妝品產業中，知名國際保養品品牌眾多，每個品牌都有不同的消費族群擁戴者，但在空間巨大的化妝品市場中的佔有率尚無領導的品牌，市佔率仍被許多國內名大小不一的品牌瓜分，銷售數量破千萬瓶的化妝品品牌更是寥寥無幾。因為在資訊爆炸和品牌多樣化的時代裡，可供消費者選擇性的品牌也更多了，只要有刺激消費者的因素，例如：新品上市買一送一低價促

銷、買就送超值贈品、只需付物流費用即免費提供全系列產品試用，都可能使消費者嚐鮮轉換新品牌，在這種情況下實行創造多品牌行銷，便可以透過不同定位品牌商品，來滿足不同消費者的需求，獲得更多的新客群及提升公司產品的總市率及業績量。

六、共享經濟／通路，降低研發成本（利基）

因為 H 公司採取多品牌多樣化的策略，所以在研發的費用上，原料的採購，以及量產上皆可大幅降低成本，甚至在共同的通路上，也可以降低許多管銷費用。

七、認證機構或學術機構認證背書

近十年來，台灣美妝化妝品產業持續成長，更有不少自創的化妝品品牌突起，化妝品的安全性評估即是消費者在選擇產品時的另一大考量。

台灣自民國 97 年 9 月 4 日起衛生福利部食品藥物管理署推動自願性化妝品優良製造規範（GMP），目的在於產品製程中可符合產品預期規格及安全性的製程活動規範，確保消費者使用化妝品的安全性，依據衛生福利部食品藥物管理署統計到 106 年 3 月止已通過化妝品 GMP 查核名單已有 52 家，也顯示消費者及政府單位對於產品安全性的重視。

產品的安全性及規格若受到相關機構的認證或是背書，肯定會增加國內外消費者的青睞及信認，例如打入法國之後回台灣造成搶購熱潮的「TT 面膜」，花了三年的時間及八百萬元的產品認證及效益檢測費用，終於取得產品認證取得公信力，建立起消費者信心奠定產品領先地位。所以，只要我們的產品有特色並有相關的完整認證資料，就符合產品安全性，就算是歐洲地區，我們仍有很大的商機利用平價保養品打入消費者市場。

第五章 結論

全球化下，亞洲地區許多新興國家經濟成長快速，人口占全球四分之一以上，對化妝品而言是一個非常有潛力的市場，占了全球的五成以上。

本研究以台灣中小型化妝品公司如何打造創新品牌，在多樣性化妝品中，如何選擇最佳產品品項，如何打造選擇創新產品，及打造關鍵性產品和區域品牌。

本研究的結論綜合如下：

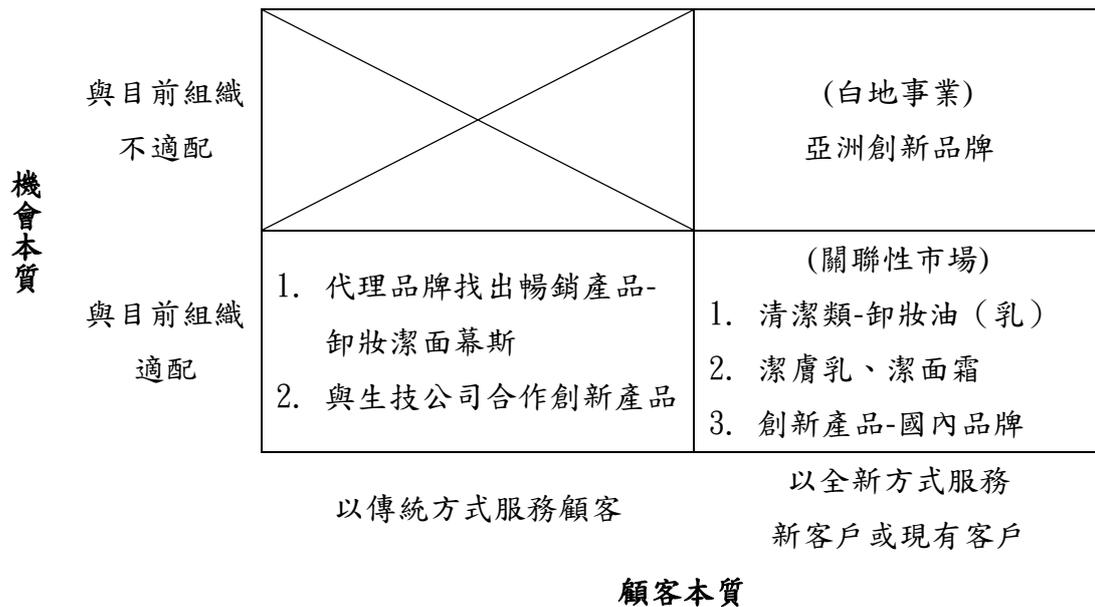


圖 5-1 化妝品市場白地與關連性產業

- 一、短期策略：該利基型產品，他的核心的成分在未來可以延伸到具有大量銷售的產品上，H公司目前選擇的是選擇卸妝類的潔面慕斯，未來可以延伸到清潔類的關聯性產品—卸妝油乳、潔膚乳、潔面霜。以代理歐美知名化妝品品牌，找出具有利基型的產品，該產品必須經過國際認證公司或大學的認證通過人體實驗，確認具有安全性及有效性以符合顧客價值主張。
- 二、中期策略：從代理品牌的暢銷化妝品中，找出其核心成分與其功效再與生技公司合作，把這些核心成分重新組合創造新的產品，經過少量生產以市場測試，在確認消費者的偏好無疑下，再大量生產以降低經營風險。由於本國的研發費用相對較低之下，其產品成本，遠低於國際品牌的成本，所以 H 公司可以採取低階破壞式創新的方式，來進入國內市場，而且，採用的是次快策略，讓新

產品很快進入這個市場，以享受新產品甜蜜期的利益。然後再以不同的通路尋找新的顧客群，創造新的國內品牌。H 公司可以採用多樣性多品牌的策略，利用共同的通路，可降低研發製造與通路的成本。為了實現創造國內多品牌多樣化的策略，可以考慮與生技公司合資成立新的公司，共享研發與通路的資源，在創造新品牌的同時，也可以考慮替歐美品牌商做代工。

三、長期策略：在國內品牌獲利穩定之後，把這些創新產品延伸到亞洲具有高權力國家的地區，打造亞洲性品牌，而這些國家他必須具備幾個條件：

(一) 經濟高成長，人口多，且 GDP 在接近 2500 美金。其中以越南為首選，印尼次之。越南 2016 年的 GDP 為 2109 美元，每年以百分之六以上的經濟成長率成長，根據經濟理論，當一個國家 GDP 超過 2500 以上，他的消費會進入快速成長，這個時候的化妝品需求會特別大。另外，越南 35 歲以下的人口占 65%，具有龐大的發展空間。因為國際品牌大部分都沒有進入，所以 H 公司可以提早進入，以享受先入者優勢的利益。

(二) 代理的品牌商沒有在這個國家銷售，避免利害衝突，失去誠信的原則。在選擇這些國家之後，把台灣的創新產品先到這些國家做測試，了解當地的潛在需求，再做修正以符合當地的顧客價值主張。為了達到規模經濟來降低成本，必須與多品牌多樣化的方式來經營。

目前 H 公司進入中期階段，如上圖所示，目前最主要的核心工作是找出市場上最受歡迎的化妝品產品，與生技公司合作尋找其核心成分與其功效。再透過市場消費者的接觸，了解消費者的偏好以後，做出最適當的創新產品，以新的通路（代理品牌的通路除外）去尋找新的顧客，避免跟品牌商利益衝突而失去誠信的原則。目前 H 公司已經開發出關聯性產品，目前在市場測試中。至於長期的部分，H 公司會有一個長期的規劃，作為打造亞洲品牌的最終目的。

本研究因缺乏許多資料，僅以公司的資料以及其他企業的訪談作為研究基礎，所以在研究上受到許多限制，希望在未來可以再補充更多的資料與資源，使其結論更具有可靠性。

參考文獻

一、 中文文獻

1. 入山章榮 (2017)。杜拉克過時了，然後呢貼近時代脈動的管理學(林詠純，譯)。台北：先覺。
2. 朱茜 (2017)。2016 年全球化妝品市場規模統計及產品結構報導。中國大陸前瞻產業研究室。
3. 克雷頓·克里斯汀生(2007)。創新的兩難。台北：商周。
4. 克雷頓·克里斯汀生、傑夫·戴爾、海爾·葛瑞格森 (2012)。5 個技巧，簡單學創新(李芳齡，譯)。台北：天下雜誌。
5. 克雷頓·克里斯汀生、邁可·雷諾 (2010)。創新者的解答(李芳齡、李田樹，譯)。台北：天下雜誌。
6. 李明賢(2004)。台灣大專院校女學生化妝品消費行為研究。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
7. 林怡伸(2013)。廣告代言人性別與品牌個性對廣告效果影響之研究-以化妝品牌為例。逢甲大學企業管理學系碩士論文。
8. 邱智宏(2003)。化妝品品牌商物流委外評估程序之實證研究-以臺灣 LT 公司個案為例。東吳大學商學院企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
9. 馬克·強生(2010)。白地策略：打造無法模仿的市場新規則(林麗冠，譯)。台北：天下文化。
10. 高香和(2014)。國家形象與品牌形象對台灣女性消費者購買意圖影響之研究 - 以韓國化妝品為例。國立臺灣師範大學全球經營與策略研究所碩士論文。
11. 康瑄(2004)。日本化妝品公司的經營策略---以資生堂事例為中心。淡江大學日本研究所碩士論文。
12. 陳雅芳(2014)。男性消費者購買男性保養化妝品忠誠度之研究。中山大學企業管理學系研究所學位論文，1-110。

13. 陳煜南(2014)。專櫃化妝品牌顧客忠誠度建立模式-以彩妝師性別為干擾變數。
逢甲大學企業管理學系碩士班。
14. 黎薇(2016年10月28日)。從代工走向品牌 台灣 隱形冠軍 美妝產業發亮。
獨家報導。
15. 魏伊旻(2012)。網站知覺互動性之研究-以女性化妝品為例。逢甲大學國際貿易學系碩士班碩士論文。

二、 英文文獻

1. Akerlof, G. (1970). *The market for lemons*. Quarterly journal of Economics, 84(3), 488-500.
2. Chandler,A.D.(1962). *Strategy and structure*. Massachusetts institute of technology cambridge.
3. Chistensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
4. Christenson, C. (1997). *The innovator's dilemma*. Harvard Business School Press, Cambridge, Mass.
5. Johnson, M. W. (2010), *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press , pp. 5-7; 24-27.
6. McGAHAN, A. & Porter, M. (1997). *How much does industry matter, really?*. Strategic Management Journal, vol.18: 15-30.
7. McGAHAN, A. & Porter, M. (2002). *What do we know about variance in accounting profitability?*. Management Science, vol.48: 834-851.
8. Steve Blank and Bob Dorf (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K & S Ranch.
9. Trott, Paul (2011) .*Innovation management and new product development*. Pearson.
10. Waldman, Don E., Jensen, Elizabeth Jane (2012). *Industrial organization: Theory and practice*. Addison-Wesley.
11. Zeithaml, V. A. (1988). *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence*. The Journal of marketing, 2-22.