

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

我國學名藥廠競合策略之研究
—以Y公司為例

The research of Co-opetition for the Generic Pharmaceutical Industry
- A case study of Y company

指導教授：許恩得 博士
研 究 生：洪福澤 撰

中華民國102年06月

論文名稱：我國學名藥廠競合策略之研究-以 Y 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：2013 年 06 月

研究生：洪福澤

指導教授：許恩得 博士

論文摘要：

我國製藥廠在配合政府實施國際 cGMP 制度，引進自動化生產設備，擴大了藥品的供應。但健保局為了抑制藥費支出的成長，採取藥價調查與藥價調降等政策。在藥品市場供過於求的情況下，造成了嚴重的價格競爭，製藥廠在國內市場並不容易生存，而我國製藥廠又屬於中小企業，也不利於在國際市場中競爭。

在雙重不利生存的夾擊下，卻意外發現我國第一大製藥廠，其前身是一家以零售西藥的西藥房開始發展，與製藥廠相同的環境背景下，能進一步發展成為全球知名的藥品集團。因此，本研究以這家國資藥廠為個案，研究其紮根、國際化與轉型再成長所採取的競合策略。

本研究發現：

1. 個案公司在進入西藥的製造與銷售，是以帶進原料藥供應商，取得穩定的原料來源，降低與競爭者爭取供應商原料藥的競爭。
2. 國際化階段，是先在海外設立行銷公司，將海外的公司變成自己的顧客，台灣公司成為供應商，將台灣製造的藥品外銷海外。
3. 在開拓佔有全球最大的藥品市場的美國，是帶進美國當地的學名藥廠，轉為對自己有利的互補者，擴大產品在區域的銷售。
4. 轉型多角化階段，是帶進了電視購物、HAC 網站購物與屈臣氏、康是美等大型連鎖藥妝通路商，帶進更多不同購物習慣的顧客。

關鍵字：競合策略、價值網、商業模式

Title of Thesis : The research of Co-opetition for the Generic Pharmaceutical
Industry- A case study of Y company

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration

Graduation Time : 06/2013

Student Name : Fu-Je Hung

Advisor Name : En-Te Hsu

Abstract :

Pharmaceutical factories are under government's cGMP regulation in Taiwan. Most of the factories introduced automatic production facilities in order to maximum the supply of medicines. However, when supply exceeds demand in this industry and every company is facing price-cut issue and related policies from Bureau of National Health Insurance, business becomes even harder for all pharmaceutical companies in Taiwan. Further more, local pharmaceutical companies are small and middle size business, therefore, it's easier for them to turn into price competition among each other and they're not competitive in international markets.

Although challenges from the whole political environment is high, we found one of the pharmaceutical companies, which is also the biggest generic company in Taiwan makes a different. It applied co-competitive strategy, started from a pharmacy and ended up as world-known large enterprise group. This research focused on this company and analyzes how it made it.

Through research, we found out that:

1. Y company brings in API supplier and stabled its resource in order to lower the cost and be more competitive.
2. When it becomes mature in Taiwan, it entered the international market by setting sub-companies oversea. However, it turns its sub-companies into its own customers and supplies drugs, which are made by the parent company.

3. This company entered into the US market by cooperating with one of the generic company in the US and successfully exploited the biggest pharmaceutical company in the world.
4. Besides, this company seeks diversification by creating consumer products and bringing in different channels, such as TV-shopping, official shopping website and large chain cosmetic shops. By doing so, it makes purchasing more convenient for consumers and brings in more customers.

Key words: Co-opetition 、 Value net 、 business model

目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	1
第三節 研究方法.....	2
第二章 文獻探討.....	4
第一節 競爭策略.....	4
第二節 競合策略.....	10
第三節 我國學名藥領域相關文獻.....	14
第三章 產業概況.....	17
第一節 藥品的定義與研發.....	17
第二節 全球藥品市場現況.....	21
第三節 我國製藥產業概況.....	22
第四章 個案分析.....	26
第一節 個案公司描述.....	26
第二節 個案公司競合策略之分析.....	39
第五章 結論與建議.....	57
參考文獻.....	63

表次

表 3-1 美國藥品開發流程.....	18
表 3-2 依專利不同的藥品分類.....	18
表 3-3 ANDA 專利說明的類型.....	20
表 3-4 2011 年我國藥品市場銷售額前二十大廠商.....	23
表 4-1 Y 公司發展歷程.....	28
表 4-2 Y 公司主藥許可證種類.....	32
表 4-3 1997 年我國藥品市場排名.....	32
表 4-4 Y 公司原料藥許可證統計.....	33
表 4-5 2011 年我國藥品市場國資廠排名.....	34
表 4-6 Y 公司國內市場不同通路別銷售額佔比.....	35
表 4-7 Y 公司歷年自費保健品成長率.....	35
表 4-8 Y 公司保健品不同通路別銷售佔比.....	35
表 4-9 Y 公司對海外子公司銷貨統計.....	36

圖次

圖 1-1 研究架構.....	3
圖 2-1 五力模型.....	4
圖 2-2 PORTER 三種基本策略.....	7
圖 2-3 鑽石模型.....	15
圖 2-4 價值網.....	10
圖 3-1 2011 年全球藥品市場值.....	21
圖 3-2 2011 年全球藥品市場之地區分佈.....	22
圖 3-3 我國 2000~2011 年市場規模與成長趨勢.....	23
圖 4-1 Y 公司歷年營收資料.....	26
圖 4-2 Y 公司全球佈局.....	27
圖 4-3 Y 公司主要關係企業組織圖.....	27
圖 4-4 Y 公司歷年研發費用佔比.....	31
圖 4-5 Y 公司美國市場學名藥價值鏈.....	37
圖 4-6 Y 公司美國地區歷年營收.....	38
圖 4-7 Y 公司創業與成長期的價值網.....	39
圖 4-8 Y 公司國際化之價值網.....	45
圖 4-9 Y 公司轉型多角化之價值網.....	50

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

依據 IMS Health 的資料顯示，全球藥品市場的規模達 9,555 億元美元，較 2010 年成長 5.1%，CAGR 約 3~6%。但 2010 年起陸續為知名專利藥專利到期的高峰，預料將會引發學名藥市場巨額的成長。由於製藥產業為全球最龐大的產業，不易受經濟景氣的影響，也是製藥產業每年都能維持穩定成長的主因。

我國自 1995 年開辦全民健康保險，將全民納保做為社會福利，醫療制度的改變，造成我國藥品市場的需求大幅增加，呈現一片榮景，但近幾年來，製藥廠配合政府實施國際 GMP 制度，製藥廠引進自動化生產設備，擴大藥品的供應。卻在健保局為了節流，採取藥價調查與藥價調降政策，抑制藥費支出的成長。而我國製藥產業是以研發、製造銷售學名藥，又以供應國內藥品市場為主，在供過於求的條件下，價格競爭嚴重，利潤減少，製造廠的生存受到挑戰。

由於全球化時代的來臨，國外藥廠得以進入國內加入競爭，但我國資藥廠以中小企業為主，相較於跨國經營的大藥廠，並不利於在國際市場競爭。而國際藥品市場的特性是人口越多的國家，市場越大。

在我國內市場不易生存，又不利於國際市場競爭的雙重夾擊下，卻意外發現我國第一大學名藥廠，在與其他製藥廠相同的生存的條件與環境背景下，竟然能從一家零售西藥的西藥行發展成為全球知名的藥品集團，因而引起了研究的動機。

第二節 研究目的

本研究的目的，是以我國第一大學名藥廠為個案，探討個案公司如何從一家西藥行，進一步發展成為我國第一大學名藥製造廠以及成為全球知名藥品集團的階段過程中所採取的競合策略。

第三節 研究方法與流程

個案研究是指以一個或數個具有代表性的對象為個案，進行資料的蒐集與分析，並從中得到結論，而個案研究較適合探討「為什麼」與「如何做」的問題。

本研究的目的是探討「為什麼」會有「製藥廠」能在我國藥品市場環境不利於生存的條件中，進一步成為全球知名的藥品集團。因此採取個案研究的方法。

產業資料之蒐集是以個案公司的年報、專書、醫藥資訊資料庫、新聞、網站資訊、相關研究報告、個案報告及直接觀察等，作為篩選個案公司背景資料及後續分析之基礎。

本論文分為五章，除了本章概述本研究的動機與目的、研究方法外；第二章為相關文獻的探討，主要為競爭策略與競合策略；第三章為產業概況，依研究需要，先說明製藥產業的全球概況與台灣藥品市場現況，產業規模及藥品市場的供需以及廠商的競爭情況；第四章為個案公司的競合策略分析，以先前的研究資料與書籍，概述個案公司的發展與沿革，並以 Brandenburger & Nalebuff (1996) 價值網為模型，分析其各階段的經營策略；最後於第五章提出本研究的結論與建議。

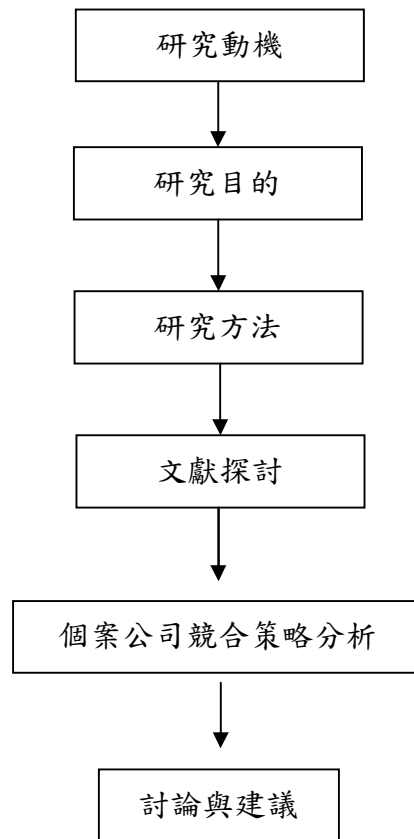


圖 1-1 研究架構

第二章 文獻探討

針對我國學名藥廠，如何持續其競爭優勢，是左右廠商永續生存的重要挑戰。一直以來，策略大師 Michael Porter 的競爭策略，是最受支持的理論架構。但是學名藥市場競爭者多，價格競爭激烈。而 Porter 的競爭策略是以與「競爭者」競爭的角度思考。但，是否存在著更適用的策略，可以協助學名藥廠擺脫彼此的價格競爭，是本章探討的重點。

因此，在本章中，將首先探討 Porter 的競爭策略理論，包括 Porter 的三種基本策略、五力分析模型以及 Brandenburger & Nalebuff (1996) 的價值網模型，以期能提供本文第四章第二節中一個完整且符合邏輯的思考角度。

第一節 競爭策略

一、影響產業的五種作用力

Porter 於《競爭策略》(周旭華 譯，1998)一書中提出五力模型(five-force model)(圖 2-1)。在五力模型中，參與競爭的競爭者包括產業既有的競爭者、顧客、供應商及新進入的廠商。而五力所指，包括廠商對上游產業及下游客戶產業

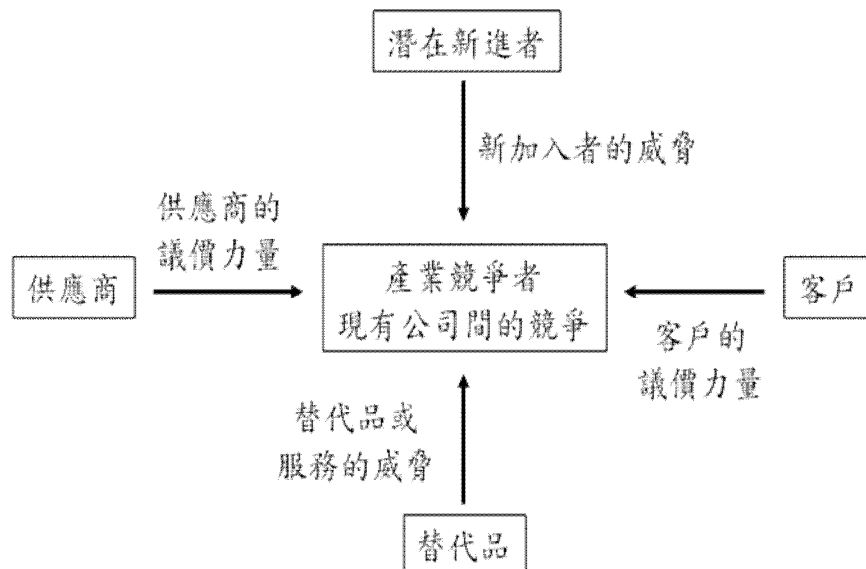


圖 2-1 五力模型

資料來源:競爭策略(周旭華譯，1998)，頁 16

的相對議價力、產業內既存的競爭程度、新加入者的潛在威脅以及來自替代品的壓力，而這五種力量，是影響產業的獲利變化的主因。

(一) 新加入者的威脅

當有利可圖，新廠商(競爭者)必定會積極加入。但新加入者會因此造成整個產業結構的商品或服務增加，導致企業的獲利下降。因此對新進入者的進入威脅取決於 2 個要素：

1. 進入障礙的高低
2. 既有在位者的報復

如果新進入者知道既有在位者會採取報復手段，新進入者對既有在位者的威脅就會減少。

在建構進入障礙上，企業可使用市場封殺策略，阻止新進入者的加入，例如進行垂直整合。整合上游產業，提高原物料供應價格，讓新加入者購入原物料的成本升高，減少獲利。而對下游產業的整合，讓新加入者縱有產品，卻無銷售通路。都是進入障礙高低的建構手段。

而如果當在位者確定新進入者的進入意圖，既有在位者可以進行擴大廠房、生產設備，擴大經濟規模。當新進入者加入競爭的同時，採取大規模的產品供應，並壓低價格，致使新進入者因無利可圖而退出。

(二) 供應商的議價力量

在產業價值鏈結構中，上游為供應商，供應商可以調高售價或品質提高，對產業價值鏈中的成員施展議價能力¹。此時可透過「政府」²，影響產業結構。或是企業尋找其他來源或向後整合。

(三) 替代品或服務的威脅

「替代品的定義是和現有產品具有相同功能的產品」³(林奐呈，2009)。亦即隨著時間的推移、研發技術的提升，市場上出現了與原本產品在功能上具有相互

¹ Porter 《競爭策略》，p.42

² Porter 《國家競爭優勢》，政府角色：干預與放任的平衡，p.185，

³ 〈經理人月刊〉2009年，第52期；p.70

取代的關係的替代品，吸引顧客轉換使用。轉換成本(Switching cost)的高低，是影響替代品的威脅程度。舉例來說：如果顧客由 A 商品轉換為 B 商品的使用，須付出更大的學習成本，此時，替代品的威脅就會降低。而與經濟規模不相同的是，經濟規模僅是一時的成本降低，而學習曲線必須累積夠大的量才有可能降低成本。

(四) 客戶的議價力量

當客戶具有替代的產品或服務的選擇時，對買方的議價能力就會升高。而通常是設法要求買方的售價降低或爭取更高品質的服務保證⁴。如果訊息不對稱大、具產品特徵，可採取廣告，降低客戶的議價能力。而如果廠商具有高獨佔力的商品，可選擇不單獨銷售，採取搭售、套售的定價策略。

(五) 產業中既有公司的競爭

以「價格競爭」、「促銷戰」、「產品說明」、「永久保固」來提升客戶的服務與品質保證⁵，是產業中既有公司間的競爭最常見的方法。由於利潤是彼此競爭，彼長我消，因此，當產業的另一方的競爭已形成威脅，就可能引發對手的還擊。例如，在非價格競爭的還擊上，可採取廣告，降低消費者蒐集訊息的成本。而如果採取降價還擊，則必須思考降價較佳的條件，如果大量生產，價格是否會變便宜。

二、基本競爭策略

Porter 在《競爭優勢》(李明軒、周如美 譯，1999)中提到，低成本領導與差異化是企業因應產業競爭的五種作用力，取得持續的競爭優勢⁶的二種方法。而如果目標過多，資源就會分散。因此 Porter 導出三種超越產業競爭的方法：低成本領導、差異化與目標集中(圖 3-2)。

⁴ 同前註 7，p.39

⁵ 同前註 7，p.30

⁶ 《競爭優勢》，p.43。成本領導與差異化。

	策略優勢	
策略 目標	差異化	低成本領導
	目標集中	

圖 2-2 Porter 三種基本策略

資料來源: Michael E. Porter 《競爭策略》，周旭華 譯，(1998)

(一) 低成本領導策略

「在面對產業的競爭壓力，效率較差的競爭者將首當其衝」⁷。Porter 的低成本領導策略是以「建立超越對手的低成本組織取得競爭優勢」。因此，企業要取得較競爭者低的成本製造優勢，首先須具有一定規模的市佔率或是一群忠誠的顧客，以支應公司投入資源購置一流的生產設備或製造一系列的產品，以維持低價的採購成本。

當然也有學者提出解釋，低成本只是表示企業具有較競爭者低的經營成本，當競爭者開啟價格攻擊，企業可以輕易將對手打敗，並不代表低成本領導是主動開啟低價競爭。

然而，「低成本策略」容易模仿、複製。而且低成本領導，代表企業將資源專注於投入低的生產設備，對研發的投入減少。市場是不斷變化，一旦有替代品出現，企業就必須將價格下降到顧客不願意轉換替代品使用。

聯發科董事長蔡明介先生在《創新者的解答》(李芳齡、李田樹 譯，2004) 一書序中提到:「以低成本之競爭，當大家成本一致時，即陷入微利」。

(二) 差異化策略

差異化策略是 Porter 為企業面對「五股作用力」所擬定第二種基本競爭策

⁷ 同前註 7，p.52

略。其認為「公司的產品或服務，可因此讓顧客願意付出較競爭高的價錢購買」為差異化⁸。由於競爭者必須克服差異化的問題，短時間內不至於對企業威脅，相對的也是構築競爭者進入障礙的競爭優勢。Kotler 在《行銷管理學》提出 4 種創造差異化的策略：

1. 產品差異化: 不應只是形象、設計上的差異。如果企業致力於建立最高品質的產品差異，可以創造較競爭者更高額的利潤。

2. 員工差異化: 企業提供專業的訓練，優秀的員工將展現出對顧客服務的熱忱，讓企業獲得較競爭者更大的優勢。

3. 通路差異化: 「企業可藉由妥善規劃通路商的策略」(陳立唐，2010)⁹，例如相同的產品在不同的通路銷售，可因此讓產品分布在更多區域銷售。例如 7-1、全家便利超商。

4. 形象差異化: 透過商標設計、包裝、Slogan，在顧客心中塑造成既定的印象，並因此將之結合，創出產品價值(陳立唐，2010)¹⁰。

(三) 目標集中策略(Focus)

Porter 的第三種基本競爭策略為目標集中(Focus)。目標集中策略是企業將焦點鎖定在某一特定族群或市場，依特定顧客擬定策略。也由於將資源集中在滿足某一特定領域的顧客，不須負擔過多成本。

三、鑽石模型

Porter 在《國家競爭優勢》(李明軒、邱如美 合譯，1996)中提到「國家是企業最基本的競爭優勢，因為國家能創造並持續企業的競爭條件。政府不但影響企業決策，也是創造並延續生產與技術發展的核心」¹¹。

Porter 也認為競爭型態會隨著不同的產業及環節而改變。也就是說，造成產業的不斷變化，是有特定因素的相互影響，而「鑽石模型」是解釋與比較國家

⁸ 《競爭策略》，p.55；差異化策略

⁹ 經理人月刊，2010；第 67 期，p.77

¹⁰ 同前註

¹¹ 《國家競爭優勢》，chap 3

對不同產業在該國內的發展情形。

(一)生產因素

是國家在特定產業競爭中有關生產方面的表現。例如勞工素質或基礎建設。而生產因素還可以歸納為以下幾個大類：

- 1.人力資源：人力的數量、人力成本、不同的勞工階層的品質與技術。
- 2.天然資源：包含有形與無形的資源。例如天然資源的蘊藏量以及品質，國家的天候和鄰近國家的地理位置，對運輸成本的影響等都會影響產業。
- 3.知識資源：國家在科學、技術及市場知識的發展，將會影響產業的產品以及勞工的表現。
- 4.資本資源：國家金融產業的資金成本、可運用的資金。
- 5.基礎建設：例如大眾運輸系統、電信通訊以及健康保險等，其型態、品質和使用成本都會影響產業的競爭。

(二)相關與支援產業：相關的產業與上游產業是否具有競爭力。

(三)需求條件：本國市場對該產業所能提供產品或服務的需求狀況。

游市場的需求。

(四)企業的策略、結構與同業競爭：企業在國家的基礎、組織與管理形態，以及在國內市場競爭的情形。

(五)政府

Porter 認為：「政府是該國市場最大的買家」，當政府透過政策干預會改變產業的競爭環境與條件，但過度的保護可能會讓產業失去與國際大廠的競爭優勢。

(六)機會

在鑽石模型中的機會指非企業與政府所能控制或預知的偶發事件。例如，突然發生戰爭，導致鄰近國家的生產成本升高或是對產業的生產需求增加，而提供一國的企業超越另一個國家的機會。

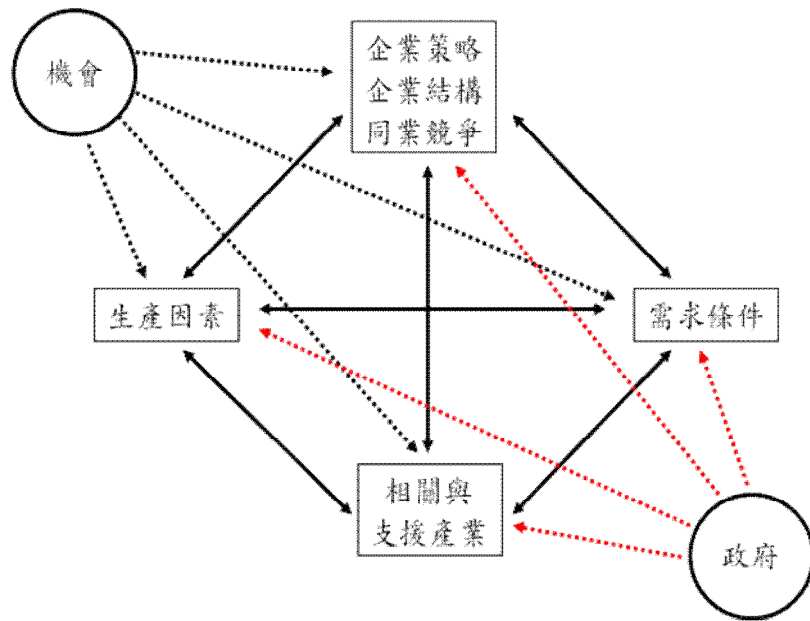


圖 2-3 鑽石模型

資料來源: 國家競爭優勢 (李明軒、邱如美 合譯, 1996), 頁 186

第二節 競合策略

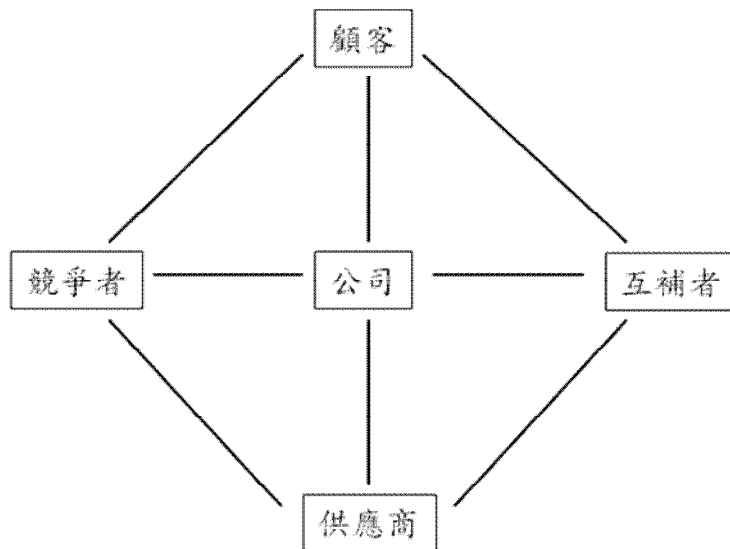


圖 2-4 價值網

資料來源: Brandenburger & Nalebuff 《競合策略》(許恩得譯, 2004)

一、價值網

Brandenburger & Nalebuff (1996)提出價值網的概念。價值網的組成包括：顧客、競爭者、供應商及互補者。

以下為四類參賽者的定義：

(一) 顧客(customers)

顧客的定義為向組織購買商品或獲得服務的人們(蔡敦浩，民97)。在價值網中顧客對公司非常重要，是公司利潤的來源。

(二) 競爭者(competitor)

競爭者的定義為同一產業中，提供消費者相同或類似商品或服務的公司(蔡敦浩，民97)，因此，競爭者會減少公司的營收，影響公司的獲利。但有競爭者存在並不見得是件壞事。學者 Porter 在《競爭優勢》書中提到，「大多數的企業認為競爭者具有威脅，應徹底予以殲滅。但其實競爭者的存在讓企業能持續發展競爭優勢與因應策略，有助於企業的成長」。大前研一教授在《創新者的思考》書中提到，「企業不應以競爭者為目標，應站在顧客的需求，持續不斷提供比競爭者相對更優異品質的商品及服務」¹²。

(三) 供應商

供應商為提供公司生產所需的原物料 (蔡敦浩，民97)。

(四) 互補者

互補者的定義為其產品會因此讓顧客提高對公司的既有產品或服務的評價。

二、價值網的對稱關係

1. 橫向關係

競爭者因為供應顧客同質性產品與公司競爭顧客，是降低公司獲利。如果公司希望留住顧客或是增加更多顧客，則需留意競爭者的舉動並及時做出回應，降低帶給公司的威脅。相對的，如果能藉由與互補者的合作，提高對顧客的商品服務，就可以降低競爭者的競爭與威脅。例如，Samsung 新款智慧型 S4 手機在面

¹² 《創新者的思考》(謝育容 譯，2006)，p.68

對眾多競爭者如 iPhone 5、HTC Butterfly、大陸小米機的威脅，其結合互補品「無線充電組」¹³與「無限分享器」增加使用者的方便性與朋友間彼此分享的樂趣。是增加互補，提高顧客滿意。

2. 縱向關係

在競合策略的價值網中，供應商是影響公司對顧客提供產品的服務品質。當公司擁有更多的顧客，供應商相對更願意提供更好的商品給公司。如果公司希望能提供更多、更好的商品給顧客，應與供應商則應維持良好關係。例如電信業者，當其顧客越多，手機製造的供應商更樂意推出新款、功能更強大的手機給電信業者，甚至「獨家」銷售。此為縱向關係。

三、改變賽局的五個要素

Brandenburger & Nalebuff(1996)認為，要改變既存的價值網間關係，可以運用 PARTS 策略。

(一) Players(參賽者)

參賽者可以選擇加入、退出或是改變。但加入或退出以前，應仔細思考其中的利、弊、得、失。例如：有利可圖，會吸引其他參賽者加入。增加供應商是增加參賽者的方法，也是增加營收的方法之一。例如增加銷售人員，或是生產設備。

(二) Add values(附加價值)

價值(values):顧客為得到某項產品或服務所付出的成本與收到的利益之間的差距(蔡敦浩，民 97)。陳遵行(民 97)對附加價值的定義為進入賽局以前「賽局中的整體利益減去自己退出賽局後的差額」。Brandenburger & Nalebuff(1996)對提高公司的附加價值的方法有取捨交易(trade-off)¹⁴、加成交易(trade-on)¹⁵、忠誠度關係¹⁶與健康的模仿¹⁷。Stum & Thiry(1991)當顧客感受到可以得到他們真正需要的服務，而這些服務是競爭對手無法提供，會因此對該公司產生忠誠度，也會進

¹³ Samsung 官網，<http://www.samsung.com/tw>

¹⁴ 《競合策略》許恩得譯，2004，p.184

¹⁵ 前註 27，p.189

¹⁶ 前註 27，p.196

¹⁷ 前註 27，p.211

一步購買該公司的其他產品，並且會向同業推薦。例如知名的線上遊戲公司「紅心辣椒」¹⁸，以遊戲不用錢，吸引玩家加入，再藉由開發道具及寶物讓玩家付費，以高頻率的改版建立顧客忠誠度。

(三) Roles(規則)

規則可以建立或改變，但必須是可以被參賽者所認可或接受。例如英國電台司令搖滾樂團讓消費者「隨意付費」的下載音樂¹⁹的規則。

(四) Tactics(戰術)

人們的行為是依據所查覺到的真相，而非真相本身《組織行為》(林財丁、林瑞發 編譯，2012)。

Brandenburger & Nalebuff 提出三種影響其他參賽者認知的方法:製造迷霧、排除迷霧或維持迷霧。例如「找 A 咖加持形象」²⁰就是一種影響顧客認知的方法，是製造迷霧的戰術。

(五) Scope(範圍)

範圍，包含產業、區域、時間及各個參賽者及戰術、附加價值的連結。

例如「品皇咖啡」，不同於 UCC、雀巢咖啡業者走通路商。甚至將咖啡供應到理容院、早餐店、客運公司及選舉的伴手禮，是將「咖啡」擴大到其他產業，是範圍的擴大²¹。

第三節 我國學名藥領域相關文獻

本節將回顧先前學者對我國學名藥廠經營策略相關的研究，以國內論文為主。因研究的學者各自運用不同的研究目的與方法，因此可在不同理論架構下，可得到不同學者對學名藥廠領域所欲提供的具體貢獻，進一步繪出學名藥廠領域的全貌。

許正昇(民88)在「我國製藥產業經營策略之研究」中，先以我國藥業市場的

¹⁸ 〈商業週刊〉特刊第 62 期，違反常識的成功 36 計，p.36~37

¹⁹ 同前註 22，p.28~29

²⁰ 同前註 22，p.66~67

²¹ 同前註 22，p.60~61

發展條件與市場前景進行探討，再個別分析我國三大學名藥廠(永信、中化、生達)，其在面臨健保局的藥價壓縮與開放WTO對我國製藥廠所造成的內、外部衝擊的經營環境中，所採取的經營策略，最後將三大學名藥廠的經營策略做出比較與分析差異後，其研究發現我國三大製藥廠中是以「永信藥廠」在製藥產業的業績的表現最為突出，並做出以下結論：

1. 在營運策略上為「前瞻者策略」，以新產品或開發新市場獲得優勢，掌握了正確的方向獲得先進入者的競爭優勢。
2. 生產策略已達「經濟規模」效益，大幅降低成本。因此在藥品市場上具有成本競爭優勢。
3. 掌握了製藥業的「關鍵成功因素」，並確實執行，永信藥品相較於產業中的競爭者，已長期擁有獨特且優越的競爭地位。
4. 永信制度化的規範與人性化的管理，凝聚了員工的向心力，團隊合作為企業創造了競爭優勢。

高新發(民88)在「台灣本土藥廠技術策略建構與經營策略之探討-以生達製藥公司為例」中，在國內製藥業者面臨國內市場規模小、國外市場開拓不易、原料藥自給率偏低的困境中，分析個案的現況與提出優劣勢的分析對個案公司的經營策有以下的發現：

1. 以發展高品質及特殊劑型之產品，增加產品線及產品之競爭優勢。短期以研發高品質之專利過期藥物及新劑型為主，長期則以發展新藥為目標。
2. 持續擴展生物科技及製藥上、中、下游垂直整合之綜合藥廠，擴大營業範圍。
3. 朝大型化、自動化及經營多角化發展，以擴大營業規模。
4. 建立國際品質標準體系 (ISO-9001)，落實cGMP 制度積極開拓國際市場。
5. 與國外著名廠商擴大策略聯盟，達成企業國際化之目標。

6. 因應cGMP 的導入及準備申請美國FDA 認證調整組織與作業結構。

李芳全(民87)在「永信關係企業經營策略之研究」一文中，分析藥品產業的現況及我國製藥環境的困境，以我國第一大學名藥廠為例，說明前身為現今台中市大甲區的零售藥品的西藥行，投入學名藥製藥廠行列，在不同的產業背景與困境中，所採取的經營策略，能讓一家無名的小藥廠，成為我國第一大學名藥廠，並領先我國各製藥廠，進入國際市場中競爭，其分析永信關係企業的經營策略後，有以下的發現：

1. 在生產管理，永信公司是以強調「高品質」的藥品，為永信公司帶來品牌聲譽，讓公司得以較高價格銷售產品，獲得較高利潤，是以提高產品的品質帶動利潤的提升。
2. 在行銷管理，永信公司是結合自有品牌(differentiation，差異化)、效率生產(superior efficiency，高效率及low cost、低成本)、高品質(superior quality)、創新之內部代理制度(superior innovation)及直接服務客戶有較佳之客戶回應(superior customer responsiveness)。
3. 在人力資源管理，永信公司將員工當成為家族化的一份子，凝聚永信員工的向心力，強調團隊合作的精神，對法令非常重視，確保永信公司的永續經營。
4. 對研究發展，秉持公司的傳統，自己發展產品，扎下厚實的研發基礎，因此具有較其他製藥廠更強的藥品開發能力。
5. 堅持誠信、守法財務管理，一本帳經營，沒有內外帳，經營企業透明清白。
6. 在公關與社會責任，對政府機關，淺嚐即止，因為創辦人白手起家以取之於思，用之於思的精神，設立「永信社會福利基金會」投入社會公益，設立「永信運動公園」，免費供當地及全國的遊客使用，成立「永信李天德醫藥基金會」提供最高150萬元的獎學金，鼓勵學者投入新藥科技的研發，是以私人企業的力量，實現企業對社會責任的回饋。

7. 投資經營，永信公司對外投資是以自有資金做考量，並選擇獨資經營以避免新公司的股東太多導致決策慢與效率低的缺點。

第三章 產業概況

本章主要敘述製藥業之全球產業概況、製藥業之經營現況與產業發展趨勢。用以瞭解整個製藥產業的結構與概況。

第一節 藥品的定義與研發

一、藥品的定義

藥品為治療人類疾病，因直接用於人體，與生命安全息息相關，因此受到各國政府的衛生單位嚴格把關。我國衛生單位對藥品的定義是參考先進國家而來，根據我國藥事法第六條所稱之藥品，為下列各款之一的原料藥及製劑：

- (一)載於中華藥典或經中央衛生主管機關認定之其他各國藥典、公定之國家處方集，或各該補充典籍之藥品。
- (二)未載於前款，但使用於診斷、治療、減輕或預防人類疾病之藥品。
- (三)其他足以影響人類身體結構及生理機能之藥品。
- (四)用以配製前三款所列之藥品。

二、藥品的研發

藥物的研發從實驗室階段搜尋開始，大約從10000個化合物中經過理化分析，成功從10000個裡面取得一個，之後開始進行動物實驗以了解其藥理、致毒性以及劑量，做為決定進入人體試驗的各項依據，接著進入 Phase I、Phase II及 Phase III的人體試驗。

Phase I 通常為人數較少(約數人至十數人)的健康志願者，通常進行的項目為進入人體的藥動學特性²²，而Phase II 的實驗人數可能達上百人，是以具有特定疾病的受試者為對象，以了解試驗藥物的有效治療劑量以及治療效果。Phase III 的人體試驗人數約介於數百人甚至上千人之間，也是的與試驗藥品疾病治療相關特定疾病受試者，這個階段是以確認藥物的安全性、適應症等。因此，一個全新的藥物從研發到取得上市的許可證，平均約需10~15年的時間(表3-1)，成功的機

²² 吸收、分佈、代謝、排泄等藥動學

率約為1/10000，由於研發的費用除了從實驗室的發現，包括了動物試驗以及人體實驗，因此投入研發的經費相當可觀，至少12億元美元。

表 3-1 美國藥品開發流程

階段	藥物探索	聯床前試驗	IND 申請	臨床 I 期	臨床 I I 期	臨床 III 期	NDA申請	IV期
所需年數	5	1.5		1	2	3	2	2
試驗對象	實驗室	實驗室及動物試驗		20~100位健康人	100~500位志願病患	1000~5000位志願病患	登記審核核准	上市後新藥監視
目的	發現候選藥物	評估安全性及生物活性		決定安全性及使用劑量	評估有效性與副作用	確認有效性及		
成功率	評估10000個	250個化合物進入臨床前		5個化合物進入臨床			1個化合物核准	

資料來源：2012年醫藥產業年鑑，經濟部技術處

三、藥品的分類與上市申請

各國對藥品的上市管理，都設有專責的機構負責。我國是由現金的社會福利部²³，美國為FDA，由於美國FDA的審查之嚴格是全球所認同，而美國又具有全球最大的藥品市場，是全球各大藥廠新藥品推出的必爭之地，而且藥品能在美國取得FDA上市申請，等同於在我國或全球其它國家也能取得上市許可，因此本研究以美國上市的申請為例，進行藥品的分類與申請上市的差異說明。

依專利的不同，可將藥品分為品牌藥(專利藥)、學名藥及修飾藥三種(表3-2)。

表 3-2 依專利不同的藥品分類

類別	差異	售價	利潤
品牌藥 (專利藥)	1.由原開發藥廠研發、申請上市的藥品。 2.藥廠開發出創新藥物後向各國管理機關申請專利而享有專利權的保護。	高	高
學名藥	1.學名藥係指原廠藥的專利保護到期後，生產與原廠藥相同主成分的藥品 2.在適應症、劑型、劑量、安全性、療效、給藥途徑、品質與藥效特性上與品牌藥完全相同或具有生物相等性。	低	低

²³ 前身為行政院衛生署

修飾新藥	1.有效成分與專利藥的分子相似，是有效成分使用不同賦型鹽類或鹽類，在生物相等性和有效性與品牌藥相似的藥品。 2.以文獻新藥提出申請。	中	高
------	---	---	---

1. 品牌藥

由於全新的藥品開發，需投入巨額的研發成本與時間，而為了確保投入的成本能獲得回收，原開發藥廠可以用自己的產品名稱上市，售價由開發的廠商決定，由於是以藥廠為考量，利潤相對也會較豐厚，但如果推出新藥品，其它藥廠可以任意複製，對原開發廠商而言，投入的利潤並無法回收，會因此造成損失。因為藥品與疾病的治療息息相關，藥物帶來的副作用也攸關到國民的健康，能取得上市的新藥品代表著，其提出申請時，已經與現今使用的同類藥品進行過療效及副作用等差異的比較，能滿足某種特定疾病的治療需求。例如治療效果更好、副作用更少，對人類而言是一大福音。會為了能鼓勵業者投入新藥品的研發工作，各國政府也會提供給予7-12年不等的專利保護，在專利的專屬期間，其它的藥廠並不能予以複製，一般是稱這樣的藥品為品牌藥(Brand name drugs)或是專利藥，也因為具專利的保護，品牌藥在藥品市場中具有獨佔的優勢，售價可由廠商決定，利潤相當豐厚。

2. 學名藥

複製原開發廠的藥品專利到期後的品牌藥稱之為學名藥。但是，學名藥的申請上市，需要向審查機關提出與原廠藥的具有相同生體可用率²⁴或生體相等性²⁵試驗，證明藥物在相同條件下，其有效成分在人體的吸收、分佈、代謝與排泄的藥動學特性，與品牌藥無顯著差異。

學名藥在主要的有效成分(API)²⁶、投藥方式、劑量、劑型都與原開發廠商

²⁴ BA:Bioavailability

²⁵ B/E:Bioequivalen

²⁶ API:Active pharmaceutical Ingredient

的品牌藥相同。所以各國政府對學名藥的申請會核發給予與品牌藥相同的治療適應症，由於學名藥的開發不需要鉅額的研發成本，因此開發成本相對較品牌藥低，售價也較原廠專利藥實惠。但因為是專利過期的藥物，特別是越知名的品牌藥，就會有越多廠商複製，因此常常會在專利到期後，引起學名藥的爭相複製與推出，引起激烈的價格競爭。

由於品牌藥物的專利時間冗長，需要 10-12 年不等的時間，而美國政府為了讓人民享有較低價格的藥物又兼顧學名產業的發展，在 1984 年施行 Hatch—Waxman 法案，加速學名藥的申請上市，鼓勵學名藥廠只要能證明，所研發及製造的學名藥，無侵犯原廠專利，與原廠藥品具有相同療效，即可申請簡易上市 ANDA²⁷ Paragraph IV 進行申請(表 3-3)，一旦申請上市取得許可成功，享有 180 天專屬銷售權 (exclusive marketing)。

表 3-3 ANDA 專利說明的類型

種類	內容	FDA	優缺點
Paragraph I	專利未提交	立即核准學名藥上市	1.一或多家學名藥上市。 2.低風險，中低利潤。
Paragraph II	專利到期		
Paragraph III	專利將於未來到期	專利到期日核准學名藥上市	
Paragraph IV	專利未到期，學名藥提出專利無效、未侵權證明	學名藥上市權依法院判決	1.高風險、高成本。 2.180 天獨賣權，高潛在利潤。

資料來源: FDA. Federal Food, Drug, and Cosmetic Act.²⁸

3.修飾藥

因為品牌藥的售價是由原開發藥廠自行決定，在專利的專屬期間，又具有藥品市場的獨佔性，利潤豐厚，吸引學名藥廠發展出以和品牌藥相同的有效成分，但賦型鹽類不同的藥品，一般稱為修飾藥。例如印度 Dr.Reddy 藥廠，以 Amlodipine

²⁷ ANDA: Abbreviated New Drug Application，

²⁸ <http://www.fda.gov/RegulatoryInformation/Legislation/FederalFoodDrugandCosmeticAct/FDCA/default.htm>

maleate與輝瑞知名心血管專利藥脈優(Norvasc)，成分Amlodipine besylate在賦型的鹽類maleate與besylate不相同。但修飾藥的申請必須是為已經有同成分的藥品上市，但只是藥品在賦形劑、劑型、投予方式及劑量上的改變。可以依公開文獻或FDA已審查通過符合標準且具療效的依據提出藥物的申請上市。

第二節 全球藥品市場現況

一、全球藥品市場規模

依IMS Health資料顯示，2011年全球藥品市場規模約為 9,555億美元(圖3-2)。全球最大的藥品市場是以美國為主的北美洲、日本及歐洲(圖3-3)，印度與中國大陸相當被看好將會是未來幾年內藥品市場成長最快速的國家。

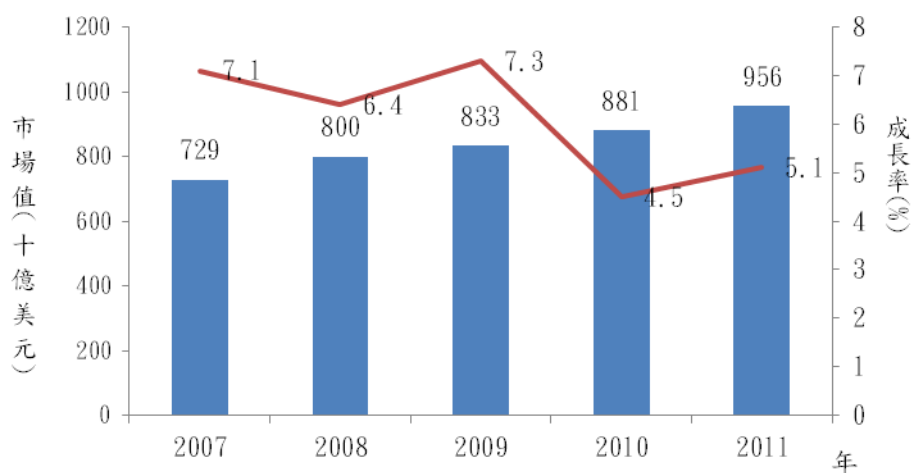


圖 3-1 2011 年全球藥品市場值

資料來源：IMS Health；生物技術開發中心

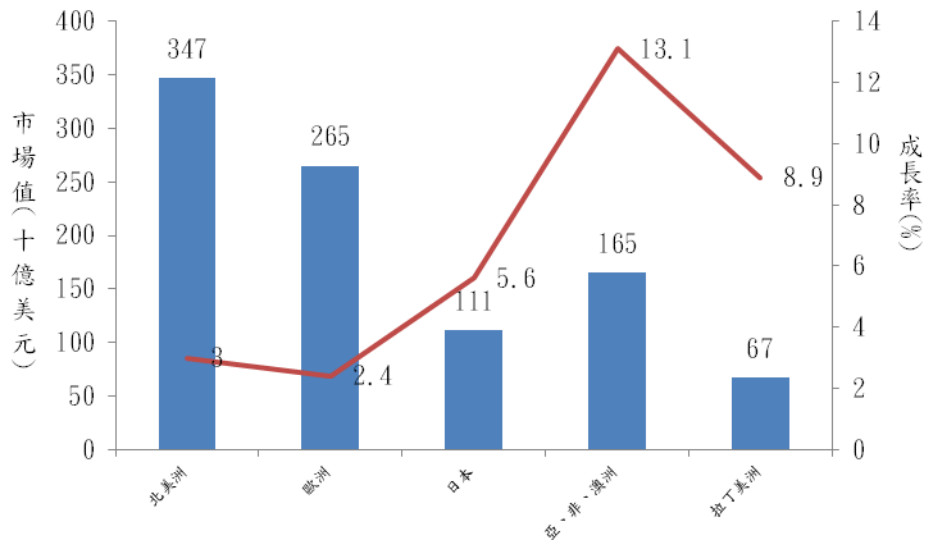


圖 3-2 2011 年全球藥品市場之地區分布

資料來源：IMS Health；生物技術開發中心

第三節 我國製藥產業概況

一、我國藥品市場規模

依據IMS Health的統計資料顯示(圖3-4)我國藥品市場值約為1,300億元台幣，相較於全球藥品市場值有9,560億美元、北美洲的藥品市場值有3,470億美元，就鄰近國家日本也有1,110億美元(圖3-3)，我國的藥品市場相對的相當狹小。

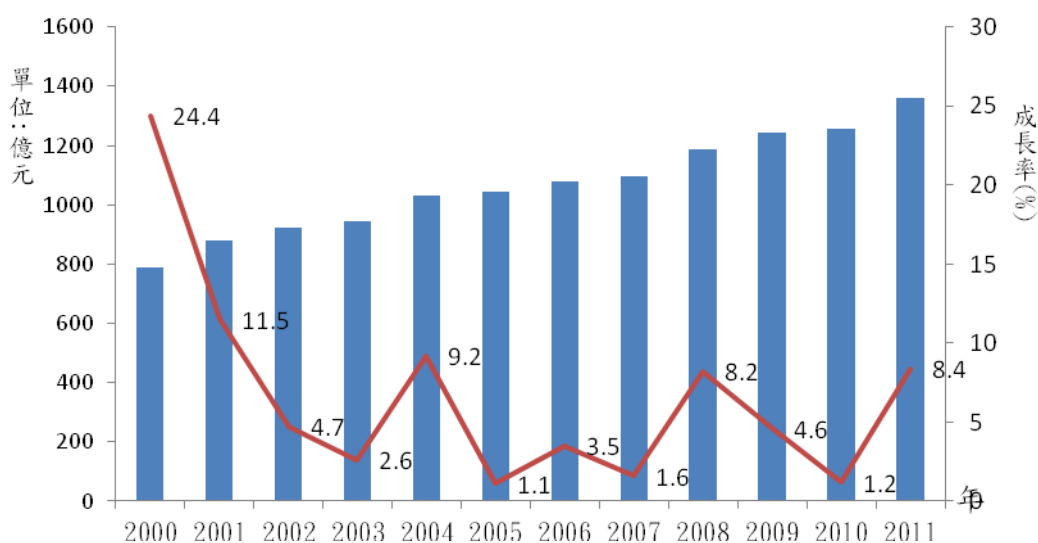


圖 3-3 我國 2000~2011 年市場規模與成長趨勢

資料來源: IMS Health

二、我國製藥產業現狀

以 2011 年 IMS Health 的資料，我國藥品市場銷售排行前二十大藥廠中，大部分為外資藥廠，國內本土藥廠只有 3 家，分別是第 11 名的永信、第 12 名的臺灣東洋及第 13 名的中國化學製藥，其主要原因在於我國本土藥廠是以生產以及銷售較低售價的學名藥為主，而跨國藥廠則多為生產具專利保護的新藥，新藥享有專利保護，可以取得較高的藥價，也是我國的製藥廠供應了超過 70% 藥品數量，卻只獲得整體市場約 25% 的銷售值。

表 3-4 2011 年我國藥品市場銷售額前二十大廠商 單位:新台幣億元

排名		公司名稱	銷售額	成長率(%)	市占率(%)
2011 年	2010 年				
1	1	Pfizer	139.2	5.03	10.2
2	2	Novartis	91.5	18.52	6.7
3	4	MSD	81.25	11.32	6
4	5	Sanofi	80.07	2.6	5.9

5	3	Roche	76.08	0.18	5.6
6	6	GlaxoSmithKline	61.23	-0.75	4.5
7	7	AstraZeneca	57.48	7.62	4.2
8	8	Bayer	40.46	10.65	3
9	9	Lilly	37.73	3.93	2.8
10	11	Bristol-Myers Squibb	29.57	22.81	2.2
11	12	永信	27.15	14.59	2
12	13	臺灣東洋	27.04	18.69	2
13	10	中國化學製藥	26.59	7.19	2
14	14	Janssen-Cilag	23.68	3.24	1.7
15	15	Novo Nordisk	22.59	7.42	1.7
16	16	Astellas Pharma	21.92	12.81	1.6
17	18	Abbott	21.73	5.83	1.6
18	17	Takeda	20.75	8.6	1.5
19	19	Baxter Healthcare	20.39	9.07	1.5
20	20	Merck Serono	19.02	11.69	1.4
合計			925.45	-	68.1

資料來源: IMS Health；生物技術開發中心

(三)我國製藥業面臨的問題

我國在民國 84 年實施全民健保，民眾繳交便宜的健保費用，可以享受高品質的醫療服務，因此造成民眾就醫行為的改變，大小病都往大醫院跑，造成醫院的用藥費用快速成長，卻也因此造成全民健保局的財政負擔。由於我國是將全民納保做為社會福利的措施，全民健保局是我國藥品市場的最大買家，在健保局不堪藥費的巨幅成長，開始進行一連串的縮減藥費的政策，如總額支付制度與藥價

調整，這些措施對醫療院所的藥費的支出產生了限制，醫療院所被迫使用較低價的藥物，而因為原廠藥具知名度，又具專利保護，並沒有其他藥品可供替代，而我國製藥廠是以研發、生產及銷售專利過期的藥物為主，同質性高。醫院在面臨健保局的縮減藥費支出的壓力，只得選擇高替代性的藥品，因此是我國製藥廠首當其衝，面臨彼此為了爭取醫院的藥品採購，在同業間採取價格廝殺的生存戰。

相較於國際藥品市場，我國的藥品市場狹小，如果單靠國內 2,000 萬人口的市場，投入新藥的研發，要在短期的時間從國內市場中回收巨額的研發成本，有極大的困難。另一方面，我國製藥廠多屬於中小企業的規模，要在國際市場中與知名的藥廠競爭，其實是極需要政府給予扶植與協助。

第四章 個案分析

本章第一節為個案公司(以後簡稱 Y 公司)的現況、成立、沿革、全球分佈與業績的表現做簡單介紹。第二節為 Y 公司以價值網模型做段落分析，藉以了解 Y 公司成長所採取的競合策略。

第一節 個案公司描述

Y 公司是一家我國最大的製藥廠，創立在 1952 年，從製藥廠成立至股票上櫃，營收成長 300 餘倍。1993 年公開上市，為供應高品質、價格實惠的各治療類別學名藥的全球性製藥集團，以高品質製藥條件享譽國際。總部在台灣，分別在美國、中國大陸、東協地區等地設有製藥廠、研發中心與原料藥廠(圖 4-1、圖 4-2)。2011 年集團營收為 47 億元，台灣地區營收最高，為 36 億元約佔 77%、美國營收約為 7 億元、大陸營收約為 3 億元。

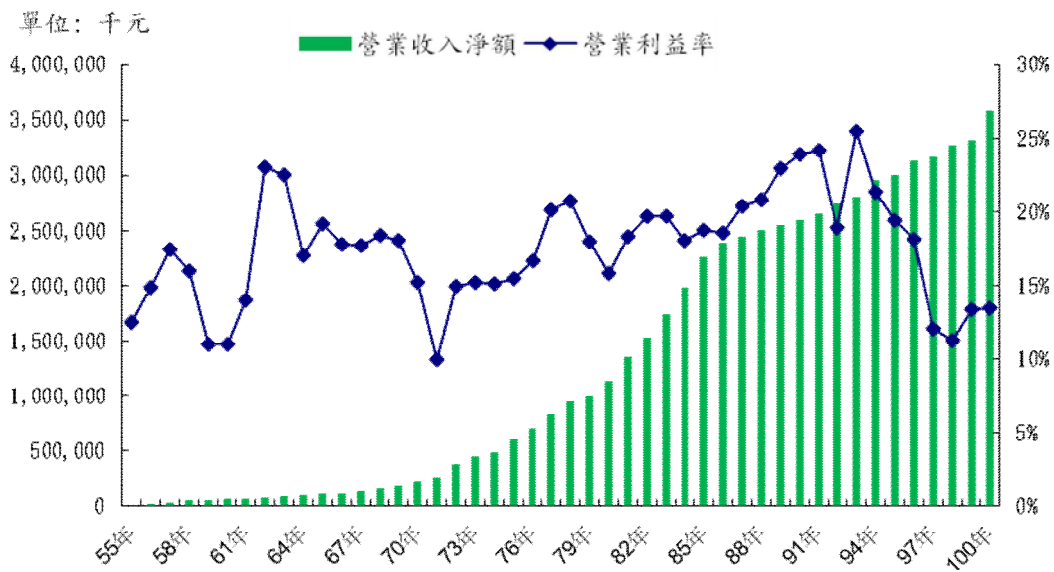


圖 4-1 Y 公司歷年營收資料

資料來源:Y 公司歷年財報



圖 4-2 Y 公司全球佈局

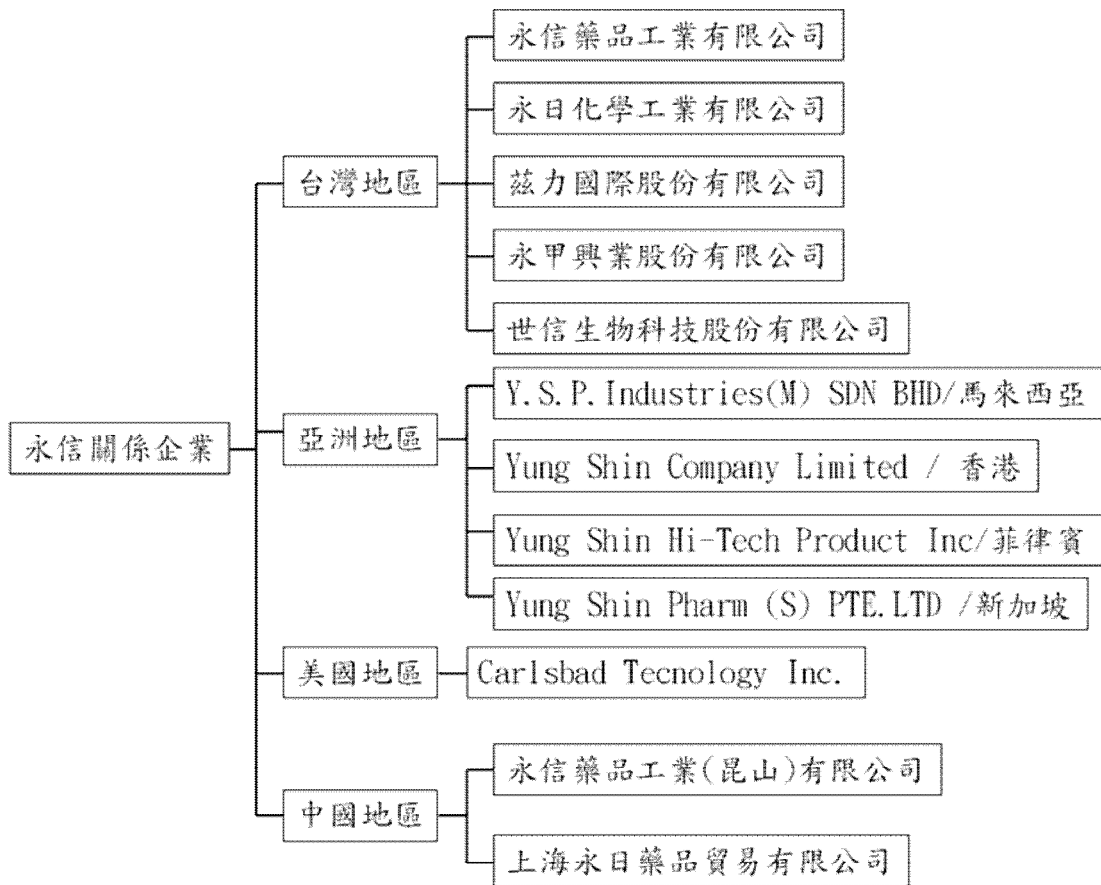


圖 4-3 Y 公司主要關係企業組織圖

資料來源:李芳全(民 87)

一、發展歷程

回顧 Y 公司的發展，當時是從現址為台中市大甲區的一家零售藥物的藥局開始發展，從歷經海線的藥品代理商及建造製藥廠、動物藥廠、針劑廠及原藥料廠，1993 年成為上市公司(表 4-2)，目前為我國第一大製藥廠。

表 4-1 Y 公司的發展歷程

民國 41 年	創立「永信西藥行」
民國 54 年	設立「永信藥品工業股份有限公司」。
民國 55 年	經衛生主管官署評列為「甲級綜合藥廠」。
民國 58 年	設立台北服務中心
民國 63 年	設立高雄服務中心
	創辦第一屆「永信杯」排球錦標賽。
	針劑產品上市
民國 67 年	設立永信社會福利基金會。
民國 68 年	興建幼獅分廠製造銷售動物藥品。
民國 70 年	啟用電腦，邁入電腦化營運。
民國 72 年	興建符合 GMP 認證之針劑廠
民國 73 年	設立「永信托兒所」辦理幼童保育事業。
民國 74 年	幼獅工業區 GMP 新廠建廠完成，增設生體可用率(BE)研究室積極進行各項研究。
民國 75 年	全國民營第一家全新廠房全製品已實施 GMP 藥廠。
民國 77 年	辦理公開發行。
民國 82 年	股票正式上市買賣。
民國 83 年	榮獲行政院頒發第二屆優良產業科技發展傑出獎。
	藥品並通過日本厚生省查驗核准於日本上市。
	興建抗生素廠、研發中心、自動化倉儲及海外投資。

民國 85 年	成立化妝品事業。
民國 87 年	Keto 膜衣錠獲國家醫藥品質金質獎。
民國 88 年	投資設立全新抗生素廠，榮獲優良生物產業科技發展獎。
	天下雜誌產業聲望最佳標竿獎，再度榮獲經濟部產業科技發展傑出獎。
民國 89 年	蟬連天下雜誌產業聲望最佳標竿獎。
民國 90 年	獲經濟部工業精銳獎，抗癌紫杉醇納入健保給付。
民國 91 年	「創新性新藥長效 Nalbuphine 」止痛注射劑完成 Phase I 臨床試驗
民國 93 年	榮獲美國 FDA 四項認證 (Cephalexin、Cephacloclor、Pancrelipase、Meloxicam)
民國 93 年	公司創辦人成立『永信李天德醫藥基金會』；永信藥品東南亞控股公司掛牌上市。
民國 94 年	與中山醫學大學簽約設置「永信天德醫學講座」。
民國 96 年	取得日本厚生勞動大臣所核發之無菌製劑“外國製造業者認定證”；成功進軍美國學名藥市場；人用一般針劑廠動土興建。
	Zolpidem 取得美國 FDA 核准之學名藥藥證 ANDA 以搶佔第一天上市的機會。
	榮獲「96 年度工業精銳獎」、「96 年國家永續發展獎」。
民國 97 年	人用一般針劑標準廠房新建完成。
	首次成功移轉醱酵技術至歐洲大廠。
	國內首家藥廠率先通過 PIC/S GMP 全廠認證，製藥水準與世界接軌。
	幼獅一廠與幼獅三廠通過日本 PMDA 查廠。

民國 99 年	HAC-葉黃素、益生菌膠囊榮獲 SNQ 品質標章
	保健品納麴 Q10 膠囊通過健康食品認證
	再度榮獲經濟部產業科技發展獎之傑出創新企業獎。
	10 月榮獲國家品牌玉山獎〈傑出企業類〉。
民國 100 年	1 月 3 日永信藥品正式轉換為「永信國際投資控股股份有限公司」，並於臺灣證券交易所掛牌上市，永信藥品維持公開發行。
	1 月永信藥品榮獲 2011 年製藥業「台灣第一品牌」。

資料來源:Y 公司 2011 年年報

三、研發類型

因為藥品的利潤掌握在製藥廠的手中，光靠代理的中間差價利潤並不能支持 Y 公司的成長，所以要投入製藥廠的行列。

但在超過 1,200 製藥廠的競爭市場中生存，必須要能不斷供應新產品，滿足客戶追求不斷變化的疾病與治療需求。因此，Y 公司認為，新產品的上市速度，決定了公司的未來，而研發的能力將是公司永續與長期的競爭優勢的來源。

於是 Y 公司將研發類型分為幾種類型：

- (1) 學名藥的劑型與製程的建立、生體可用率(BE)測試。
- (2) 與大型醫院、學校、研究機構，進行品牌藥的臨床研究以及新劑型新藥的開發。
- (3) 專注在特殊高附加價值原料藥及原料中間體的合成技術與量產。

因此，每年投入約營業額的 7~10% 用在研究與發展的工作上(圖 4-3)，在 1990 年年成立藥物化學處，提升新藥研究及合成工作，並於 1994 年設立研發中心。

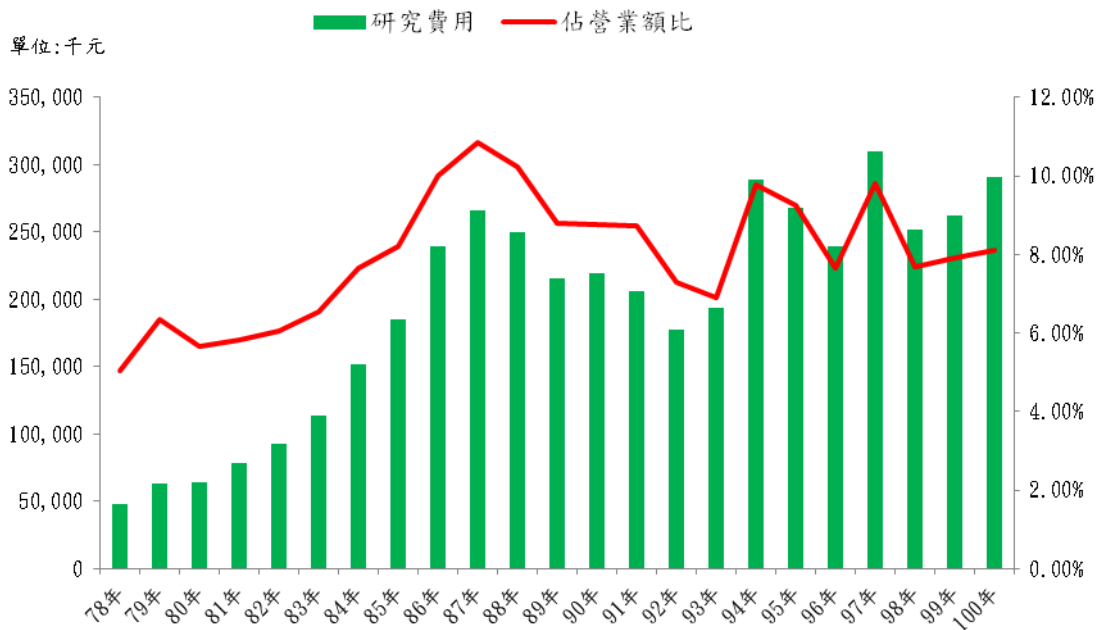


圖 4-4 Y 公司歷年研發費用佔比 單位:千元

資料來源: Y 公司財報，本研究整理

四、產品發展

Y 公司的產品發展是依國內及國外市場的不同須求，在國內市場，因我國主要以健保局為最大買家，在藥品給付價格逐年調降的壓力下，需不斷的供應研發新產品以避免藥價降低造成的營收減少，而近幾年來因保健的觀念大幅增加，因此製藥廠的多角化經營的方向是朝保健食品及化妝品進行。

而國外市場部分，主要以符合美國 FDA 及日本等政府衛生當局的認證核可為目標。

(1) 國內藥品開發

1. 藥品

Y 公司在國內市場供應各種人類疾病類別的藥物，包括心血管疾病、呼吸道疾病、抗生素、腸胃道疾病等，提供全方位的藥品需求。除此之外還包括動物用藥、保健品、化妝品及原料等(表 4-2)。Y 公司對國內市場的產品需求是以快速推出新產品的研發策略，讓 Y 公司有更強的競爭力。在快速推出新產品的策略下，在短時間內，已成為我國市佔第一的國資藥廠(表 4-3)。

表 4-2 Y 公司主要許可證種類統計

許可證種類	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年
台灣人用藥許可證	559	581	590	593	618	633
動物用藥許可證	91	92	95	97	98	101
台灣原料藥許可證	18	18	20	20	20	20

資料來源:Y 公司歷年財報

表 4-3 1997 年我國藥品市場排名

Ranking				MAKER
TOT	HA	CA	DA	
1	17	1	2	Yung Shin(永信)
2	6	7	1	SB/Sterling
3	2	17	4	Glaxo Wellcome
4	3	22	5	Norvatis
5	5	30	7	Janssen-Cilag
6	1	100	55	Merck Shap & Dohme
7	4	31	14	Bristol-M & Squibb
8	18	12	3	Wyeth/Leaderle
9	9	28	22	Pharmcia & Upjohn
10	8	27	43	Bayer Droup

資料來源:IMS Health

2. 保健品及化妝品

Y 公司是先與賽諾菲進行保健品及化妝品的開發合作。

1995 年，成立滋力國際(股) 公司，進行保健食品的銷售。

1996 年，成立化妝品事業，在既有的診所通路優勢進行銷售。

2003 年，引進美國「佳仕沛美麗佳人系列」保健品，訴求以高品質的保健產品。

2009 年，大甲「HAC 健康生活館」開幕，以展店的模式提供終端消費者更多購物選擇。

3.原料發展

Y 公司對原料的發展是始於民國 63 年，因為當時的國民所得倍增，對醫療的需求大幅增加，但原料仰賴進口貿易商，而如果少一層交易，成本可以減少，增加利潤(陳遵行，民 97)，於是成立原料藥進出口貿易商。而後 Y 公司認為，上游原料藥的基礎能支援學名藥的製造，於是在民國 68 年成立原料藥藥廠，生產原料以符合美國 FDA 的審核標準為目標，以建立高品質原料藥供應鏈，再由 Y 公司的生產基地，將藥品銷往在美國及日本等國外市場。

Y 公司目前的國內原料藥許可證有 20 張，通過美國 FDA 認證通過的有 14 種(表 4-3)。

(二) 國外市場

Y 公司在國外藥品市場的產品開發是以美國 FDA 為主，主要有幾個理由：

1. 美國 FDA 的嚴謹為全球各國所公認，能通過 FDA 核可，全球各國大都能夠接受。
2. 美國為全球最大藥品市場的國家，也是學名藥廠兵家必爭之地，打進美國市場的經營經驗，等於可以在國際市場的其他國家中競爭。

因此，Y 公司在美國的策略是採取原料藥取得美國 FDA 認證(表 4-4)，輔以製劑廠大量生產的低價優勢，以及申請 ANDA Paragraphe IV 搶 180 天獨賣權的品牌藥市場為產品開發的目標。

Y 公司在 2007 年，Zopidam 取得 180 天獨賣權，2012 年有 Modafinil 及 Cafeclor 取得 180 天獨賣權，目前至少還有 5 件申請 ANDA Paragraphe IV 搶 180 天獨賣權的品牌藥市場的案件正申請中。

表 4-4 Y 公司原料藥許可證統計

許可證種類	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年
台灣原料藥許可證	18	18	20	20	20	20
原料藥通過 FDA 核准				12	14	14

資料來源:Y 公司歷年財報

五、行銷與銷售

(一)國內市場

針對國內市場，是以深耕學名藥市場，同時鎖定保健品的自費市場，以強調產品的品質²⁹、業務團隊的服務效率與競爭者競爭。根據 1997 年 IMS Health 的資料顯示(表 4-2)，Y 公司在診所及藥局通路具有強大的通路優勢，分別為我國藥廠排名第一及第二位。而 2011 年 IMS Health 的資料亦顯示，Y 公司於國內市場的營收為我國資廠中排名第一。

表 4-5 2011 年我國藥品市場國資廠排名

排名	廠商	銷售額
1	永信	2,715
2	東洋	2,704
3	中化	2,659
4	生達	1,760
5	信東	1,385
6	友華	1,146
7	健喬信元	846
8	杏輝	822
9	南光	703
10	健亞	681

資料來源:IMS Health

1.藥品銷售

Y 公司的國內整體營收有 83%來自於人用藥及動物用藥，主要客戶為醫院、診所、藥局的醫師、藥師及畜牧場的獸醫師等客戶。Y 公司除了有專責的業務團隊進行銷售，同時透過專業期刊(永信藥訓等)的廣告，協助顧客對藥物的處方及疾病的認知。

²⁹我國第一家通過 GMP、cGMP、PICs GMP 認證、美國 FDA 認證

表 4-6 Y 公司國內市場不同通路別銷售額比例

通路別	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年
診所藥局組	54.11%	53.91%	51.98%	52.29%	49.12%	50.55%
大型醫院組	31.81%	31.68%	32.05%	30.57%	31.67%	30.14%
動物藥品組	9.65%	9.34%	9.50%	8.92%	9.65%	10.11%
保健組	4.44%	5.07%	6.47%	8.23%	9.56%	9.21%

資料來源: Y 公司內部資料

2. 保健品及化妝品

保健品及化妝品的營收於 2010 年已突破 3 億元，每年以 2 位數成長(表 4-7)，佔 Y 公司國內營收約 9%，是以產業價值鏈中最末端的消費者為目標族群，其銷售模式與藥品的行銷方式並不相同。其先同時以建立 HAC 網站，讓消費者能方便快捷的透過網路平台購買，並與我國前二大連鎖藥妝(屈臣氏及康是美) 採取合作的模式，透過其分佈全國的 750 家通路體系，以不同的促銷方式吸引消費者到店購買，並找來 A 咖(伊能靜)代言，透過電視購物以電視頻道涵蓋全國各個角落的購物的方式，提供愛好 Y 公司產品的消費者不同於以往的購物方式的選擇(表 4-8)。

表 4-7 Y 公司歷年自費保健品成長率

自費產品	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年
成長率	17.18%	19.12%	25.28%	27.91%	13.43%	10.61%

資料來源: Y 公司內部資料

表 4-8 Y 公司保健品不同通路別銷售佔比

通路別	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年
大型通路	70.03%	70.15%	74.52%	77.84%	83.32%	81.65%	82.54%
電視購物	8.24%	9.77%	8.31%	8.81%	9.79%	12.98%	12.90%
網路平台	21.74%	20.08%	17.17%	13.35%	6.90%	5.37%	4.57%

資料來源: Y 公司內部資料

(二)國外市場

1.行銷先於投資

Y 公司認為向國外發展，行銷應先於投資，因此，先在國外設立藥品公司，由國內以外銷藥品的方式供應，再評估合適的國家，設立藥廠。採整廠輸出的模式進行，至 1999 年將藥品銷售給海外子公司的金額已突破億元(表 4-9)。

表 4-9 84-88年 Y公司對海外子公司銷貨統計 單位:千元

區域	1995 年	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年
馬來西亞永信	26,913	24,548	40,320	26,839	19,424
香港永信	20,082	21,996	30,681	50,067	18,309
上海永日				38,685	46,810
其它	4,397	15,808	30,654	20,998	22,465
合計	51,392	62,352	101,655	136,589	107,008

資料來源: Y 公司財報

2.策略聯盟

在美國，因為醫療環境與我國不同，只有藥師可以販賣藥物給病患，沒有通路，藥品根本賣不出去，Y 公司將學名藥區分為一般學名藥及 ANDA 享 180 天獨賣權的第一學名藥，並積極尋找通路策略夥伴。

(1) 與 Watson Pharmaceutical 簽訂合約:

Y 公司 Modafinil 錠劑為美國 ANDA，享 180 天獨賣權，而 Y 公司讓 Watson Pharmaceutical 獨家銷售 Modafinil 錠劑。該藥品於美國銷售額約 13 億美金，Y 公司第一次出貨至美國，預期為 Y 公司帶來 40 萬美元的營業額，Watson Pharmaceutica 將依據銷售合約，與永信分享美國市場銷售利潤，逐年營收可呈雙位數成長。

(2)與 Pack Pharmaceutical, LLC 簽署經銷合約

Y 公司與 Pack Pharmaceutical, LLC 簽署合約，Cefaclor 懸浮液用粉劑獲准上市而且此項藥品為美國唯一的供應商，藉由 Pack

Pharmaceutical 的廣大通路，第一筆訂單預期可為 Y 公司帶來 90 萬美元的營業額，逐年營收預估可呈雙位數成長。

Y 公司目前至少有 5 件 ANDA 申請中的藥物，透過價值鏈的建構(圖 4-4)，營收倍數成長可期(圖4-12)。

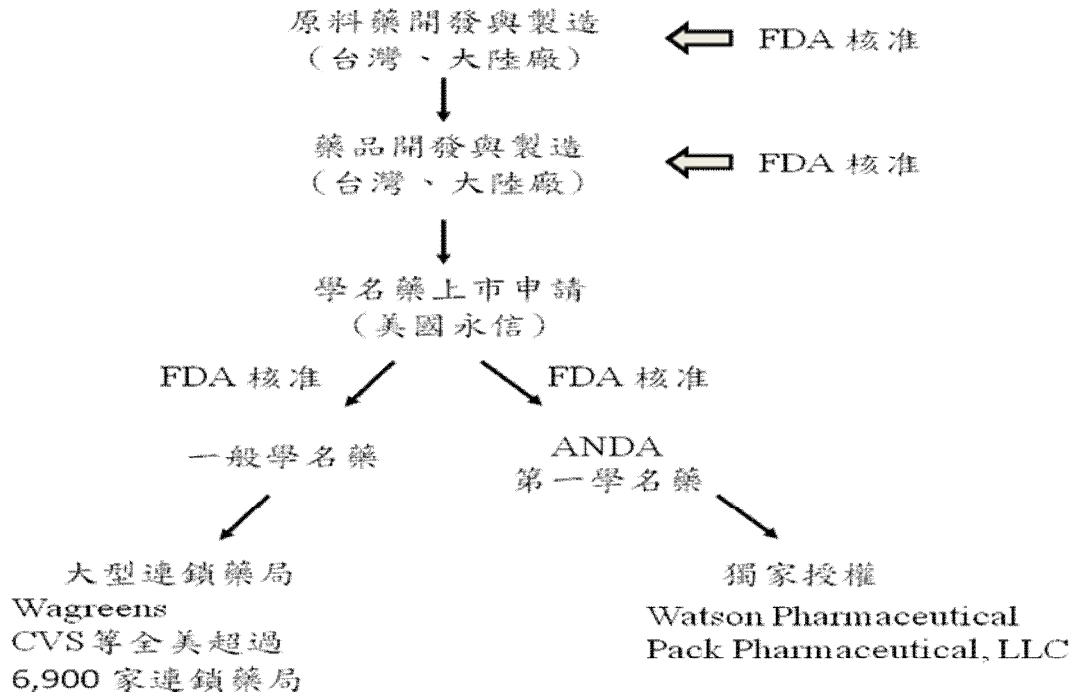


圖 4-5 Y公司美國市場學名藥價值鏈

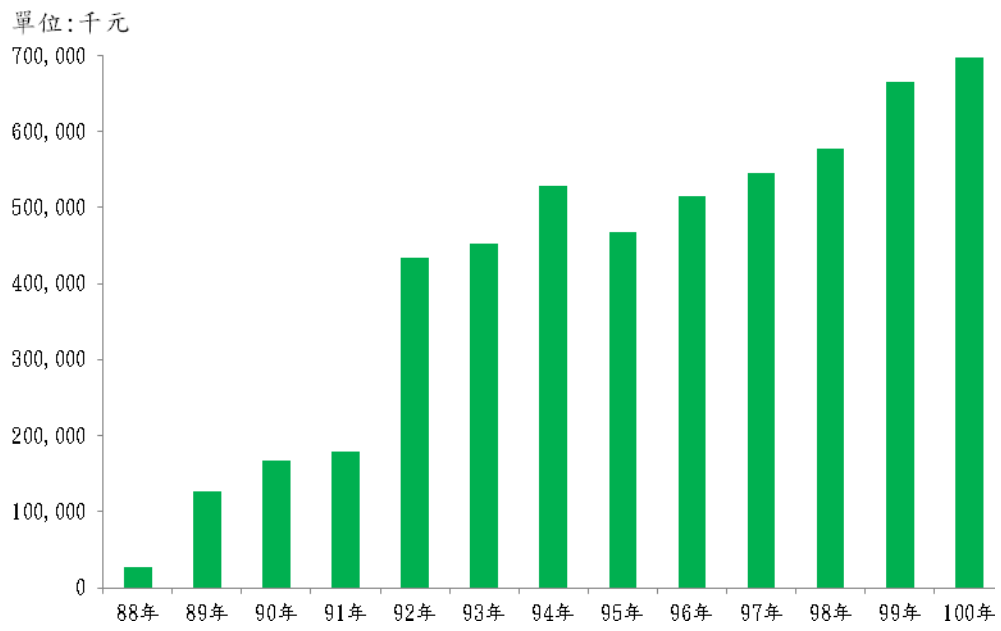


圖 4-6 Y公司美國地區歷年營收
資料來源:Y公司歷年財報

第二節 個案公司競合策略之分析

本節依據 Y 公司成長的三個階段，分別用第二章第二節的價值網模型，以 Y 公司為個案，分析其從創業與成長、穩定期及轉型再成長等三個階段的競合策略。

一、創業與成長期(民國 45 年至 85 年)

Y 公司最早於民國 45 年在台中大甲設立，前身為一西藥販售的西藥房。爾後於民國 55 年設立藥廠，進入學名藥製造與銷售。本段落將先說明創業期與成長期的價值網結構。

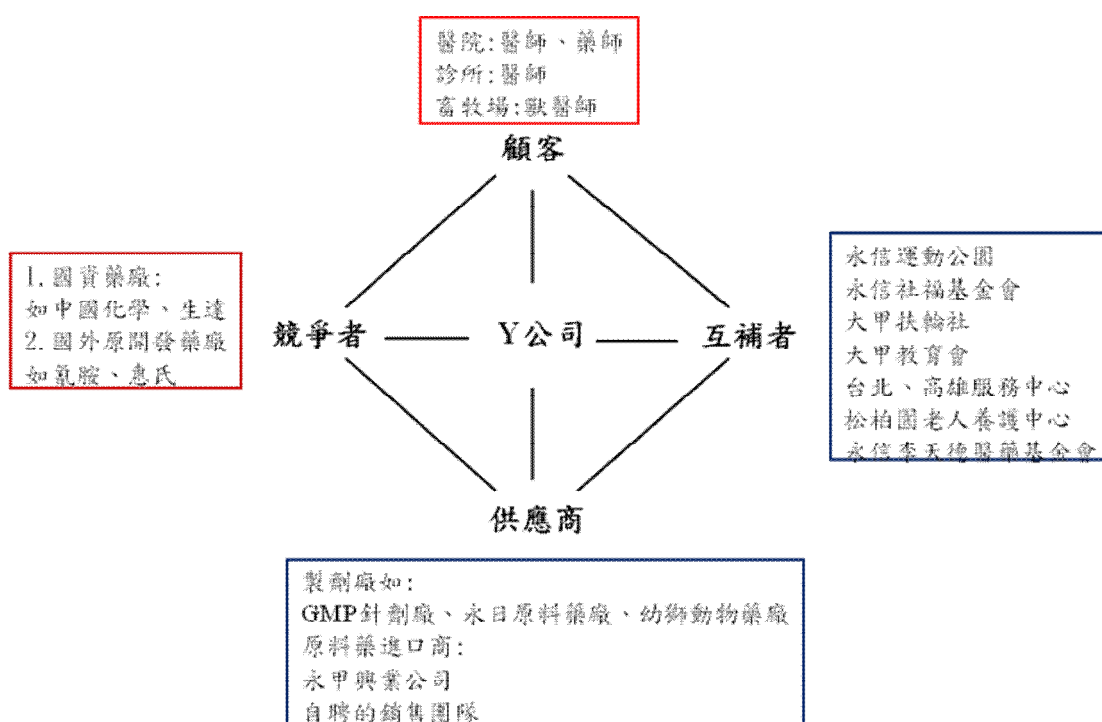


圖 4-7 Y 公司創業與成長期之價值網分析

(一) 創業與成長期之價值網

1. 顧客

國家考試核可的醫師或藥局的藥師及畜牧場的獸醫師。

2. 競爭者

光復初期至民國 85 年，Y 公司的競爭者主要分為將原料藥加工製成製劑(藥品)的國資藥廠，如中國化學、生達及信東製藥廠等及原開發藥廠如氫胺、惠氏等。

3. 供應商

(1) 西藥品製劑廠

Y 公司在民國 54 年設立「永信藥品工業股份有限公司」開始西藥品的製造及銷售，在民國 63 年增加針劑產品的上市，在民國 72 年興建符合 GMP 認證針劑廠，將原本只供應口服的錠劑、膠囊及外用軟膏等劑型，增加了人用針劑藥品的製造與銷售。

(2) 動物藥廠

在民國 68 年興建幼獅分廠，製造銷售動物藥品，將原本只供應人用藥的藥品，增加動物用藥品的製造與銷售。

(3) 原料藥進出口貿易商與原料藥廠

因為生產的藥品，與其他製藥廠如中國化學、生達化學及信東等製藥廠的同質性高，在產品的原料供應來源與其他競爭者相同，剛進入製藥領域的 Y 公司其規模經濟比不上市場的先進者。Y 公司在民國 63 年設立「永甲興業公司」經營原料藥進出口貿易以及製造原料藥的藥廠「永日」，用以取得原料的穩定供應與創造原料藥採購的規模經濟，降低原料藥的購進成本。

(4) 業務團隊

Y 公司以自聘業務團隊，供應公司顧客，來幫助公司產品的銷售與代替公司對醫院、診所的醫師及藥局的藥師以及畜牧場的獸醫師服務。

4. 互補者

(1) 台北、高雄客戶服務據點

Y 公司分別在民國 58 年及 63 年設立的台北及高雄客戶服務中心，增加對醫師及藥師等顧客的產品諮詢及訂貨服務，提高對顧客的便利性。

(2) 大甲扶輪社與大甲教育會

民國 63 年，Y 公司在「大甲扶輪社」與「大甲教育會」的協助下，促成第一屆的「永信杯排球錦標賽」。第一屆的「永信杯排球錦標賽」除了永

信的員工，還包拓大甲、大安、外埔等地方的對伍參賽，之後更擴大為全國性的邀請賽，到民國 92 年，加入「永信杯排球錦標賽」的參賽隊伍已高達 343 隊，從民國 63 年舉辦第一屆至今(101 年)，為歷史最悠久，參賽隊伍最多的排球賽。

(3) 財團法人台灣省永信社會福利基金會

67 年捐款設置「財團法人台灣省永信社會福利基金會」，包括投入 4 億元興建松柏園老人養護中心，還包含免費供社會大眾使用的永信運動公園的清潔維護、永信杯排球錦標賽的籌備與舉辦。

(4) 松柏園老人養護中心

投入 4 億元經費興建「松柏園老人養護中心」，於民國 90 年啟用，已具有彈性的材質，預防老人家滑倒受傷，用電動床讓老人家能在床上舒適的運動。

(5) 永信李天德醫藥基金會

在民國 95 年舉辦「第一屆永信李天德醫藥科技獎」，獎項包括「傑出論文獎」、「青年醫藥科技獎」、「卓越醫藥科技獎」等，最高的獎勵金額為 150 萬元，是以私人企業的力量鼓勵更多人投入醫藥科技的研發。

(二) PARTS 分析

1. 帶進參賽者(Players)

(1) 供應商

Y 公司所生產的藥品與其他的國內製藥廠相同，光復後的我國製藥廠的產製能力只是將原料藥加工成製劑(俗稱的藥品藥品)。而原料藥仰賴進口又掌握在少數廠商手中，Y 公司購買的原料與其他的國內製藥廠相同，因為 Y 公司的規模越來越大，顧客越來越多，而藥品為用於疾病的治療，並不能有發生藥品供應短缺的情況發生，Y 公司成立原料藥進出口貿易商「永甲興業公司」與「永日」原料藥廠，是建立長期且穩定的原料藥供應機制，降低了對上游廠商的依賴程度。

(2) 帶進互補者

Y 公司設立台北及高雄客戶服務中心，增加對醫師及藥師的產品諮詢及訂購等服務，能提高顧客再次購買的慾望。而免費供大甲及附近居民使用的「永信運動公園」、以社會公益為出發點，全省收費最低的「松柏園老人養護中心」、「財團法人台灣省永信社會福利基金會」、「永信李天德醫藥基金會」可以增加居民對 Y 公司的了解與好感，而大甲因位處較偏僻的鄉下，居民會鼓勵下一代以進入 Y 公司任職為榮。

2. 增加附加價值(Added Values)

(1) 顧客忠誠度

Y 公司增設醫藥服務課為出版「永信藥訊」服務，此項服務須額外訂閱國外期刊，並由專責部門進行藥訊內容編製作業，而且每月月初依客戶住址郵寄，這項服務其實並不賺錢，但卻因此造成顧客的轉換成本提高，進而提升忠誠度關係。而多數人認為「打針比較有效」，增加醫師治療的信心，也是增加公司產品的顧客忠誠度的附加價值。個案公司具有各治療類別的藥物及劑型齊全(錠劑、膠囊、糖漿、栓劑及針劑)，讓顧客可一次多樣購買或是一次購足所需藥品，節省搜尋競爭者產品的時間。

(2) 提高公司知名度

Y 公司舉辦的全國性「永信杯排球賽」邀請各企業、團體參與比賽，提高了社會大眾對 Y 公司的知名度。

3. 改變規則(Rules)

(1) 自己掌握通路，爭取顧客

捨棄蔚為主流的代理經銷藥品的經營方式，改以自聘業務代表，由業務代表直接面對客戶銷售，並代替公司替客戶服務，讓客戶的問題能透過業務代表及時回報公司並獲得解答，增加客戶好感。而 Y 公司自行設計的完整訓練課程，加強業務代表的銷售技巧，爭取顧客。

(2) 以既有通路優勢朝多元化發展

個案公司在既有通路優勢下，朝動物用藥及針劑產品發展。

4.運用戰術(Tactics)

Y 公司以「品質、卓越、堅持」塑造公司文化，輔以「白色」為企業的顏色強調其對藥品品質的重視、追求卓越與不妥協的堅持，是一種製造迷霧的效果。而每年定期舉辦的鐵砧山舉辦的全國性排球賽，則是以實際行動強化企業形象，將追求完美、活力與團隊合作等特質，轉移至企業與產品上。

當其通過我國第一家藥廠通過國際 GMP 認證時，找來當時的衛生署施純仁署長及工業局徐國安局長前來剪綵，並以電視及媒體報導是以「實力」展示公司經營成果，是其製藥品質通過可信度的考驗，足以讓顧客相信 Y 公司的言行一致，是一種排除迷霧的戰術。

5.改變範圍(Scopes)

(1) 戰術的連結

Y 公司成立「永信社會福利基金會」是將賽局與公益做連結，當顧客購買 Y 公司的產品，會想到 Y 公司是用來做社會公益這件事，雖然花費較高，但頗為值得，會因此帶進注重公益的顧客，將賽局的範圍擴大。

(2) 賽局的連結

Y 公司剛開始是供應口服劑型及外用軟膏藥品的製藥廠，而後陸續增設針劑廠、動物用藥品製藥廠與永日原料藥廠增加產品供應。是因此帶進的更多的參賽者，並將賽局與愛好使用針劑的醫師及畜牧場的獸醫師產生連結，將不同的賽局連結在一起，是將人用藥品的賽局擴大至動物藥品的賽局範圍。

(3) 附加價值的連結

每個產品與服務都有其獨自的賽局以及自己的參賽者，當 Y 公司多增加一項服務，就會分別為 Y 公司帶來不同的附加價值，也因此帶進了愛好

針劑、愛好公益的顧客，是一種附加價值的連結。

(三) 本段小結

Y 公司在創業與成長期，帶進不同的供應商，在原本只供應口服及外用軟膏產品，增加了針劑產品、動物用藥品，因此帶進更多愛好不同產品的顧客。而原料藥供應商，能幫助 Y 公司取得穩定的原料來源，降低與競爭者爭取供應商的原料藥的競爭，也是增加公司營收的來源。Y 公司從民國 55 年成立製藥廠至民國 77 年辦理公開發行，業績成長 300 餘倍(如圖 4-1)根據 1997 年 IMS Health (如圖 4-1)的統計資料顯示，除了在診所通路及藥局通路分別為我國銷售排名第一及第二名的製藥廠，也是我國排名第一名的廠商。

二、國際化(民國 82 年至 93 年)之競合策略

個案公司認為，台灣市場有限，競爭廠商間又彼此削價競爭。一定要走出去，才能生存。於是以國內擅長的開創通路的成功經驗，先設立海外公司，將公司的海外公司成為自己的顧客(圖4-7)，做為開拓國際市場的第一步。

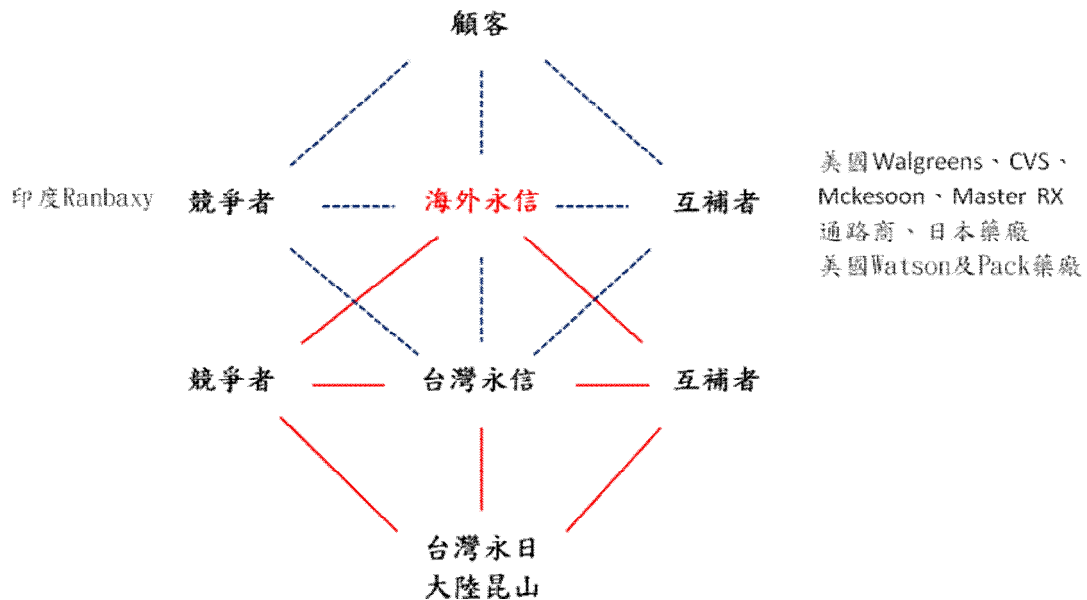


圖 4-8 Y 公司穩定期之價值網

(一) 國際化之價值網

1. 顧客

Y公司在開拓國際市場的第一步，先在美國、馬來西亞、新加坡、香港及大陸等地設立海外公司，將海外的公司變成台灣公司的顧客。

而且國際化階段的Y公司，其顧客除了國內原有的醫院及診所外，還包括在海外的公司如「馬來西亞永信」、「新加坡永信」、「美國永信」、「菲律賓永信」、「香港永信」以及海外當地的診所及醫院的醫師及藥局的藥師。

顧客變多了，就不用擔心某些顧客是非有不可，也可以提高對顧客的議價優勢。

2. 競爭者

Y公司的海外競爭者主要為印度Ranboxy藥廠。

印度因為政府認可製程專利，是印度學名藥廠能擅長以反向工程快速推出新

學名藥的原因，而其低廉的勞工成本，以及大型的原料藥廠，造就其低成本的製造優勢。在美國，第一學名藥能享有180天的獨賣權，而 Ranboxy藥廠是以目標第一學名藥以及低價的銷售方式，對美國當地的學名藥廠造成威脅。

3. 供應商

國際化階段的Y公司，是將台灣永信公司變成供應商，而此時期的台灣永信則專注在藥品的研發，以申請美國ANDA，搶180天獨賣權的學名藥。而台灣永日原料廠則專注於研發更多符合美國FDA規範的原料藥，以銷售全球最大的藥品市場-美國及日本。

4. 互補者

(1) 美國Walgreen、CVS、Mckesoon、Master Rx等大型連鎖通路商

美國為醫藥分業的國家，在美國看病後只有藥劑師可以提供給病患藥物，也就是說，在美國看病後病患須持處方簽到藥局購買藥物，而美國的大型連鎖通路商除了販賣食品、日用百貨、相片沖洗服務還附設有藥局、甚至是折扣服務，對消費者而言，等待藥品調劑的時候，還可以享有逛街購物的另一項選擇，增加方便性，而且其分店遍佈全美49洲，Y公司一推出新產品，可以由Walgreen、CVS、Mckesoon、Master Rx等大型連鎖通路商銷往美國各州。

(2) 接受國際知名藥廠代工

由於美國及日本也是申請加入PICs GMP的會員國之一，但是PICs GMP 製藥規範對針劑藥品的製造規範較現行的國際 cGMP規範嚴格，而先進國家的人力成本較其他國家來得高上許多，加上須對針劑廠再投入大量資源，因此造成全球針劑藥品廠投入針劑的生產意願降低。 Y公司由於先前是以美國當地的藥廠通過FDA 審查的經驗，幫助台灣藥廠通過PICs GMP認證，而台灣藥廠自己也有符合國際cGMP、美國FDA、日本厚生省認證通過的針劑廠，而取得代工合作機會，會讓Y公司在經濟規模上更具優勢，而且屬於台灣的顧客將會因為使用的產品是先進國家的外國人都在使用的產品，因此對 Y公司產品的品質會更佳喜愛。

(3)美國 Watson Pharmaceutical 及 Pack Pharmaceutical 學名藥廠

美國當地的 Watson Pharmaceutical 及 Pack Pharmaceutical 學名藥廠因印度低價學名藥的競爭，開始尋找合適的代工廠商，但美國FDA的審查條件相當嚴格。Watson 藥廠的代工廠條件至少要有二項:其一，該製藥廠必須為通過美國FDA認證之藥廠；其二，須有美國當地的藥品銷售經驗。而以Watson藥廠的條件來看，Y公司最具優勢。Y公司在台灣的製藥廠、永日原料藥廠及大陸昆山廠都是當地第一家通過美國FDA認證，原料的品質與價格可由自己掌握，而且Y公司在美國有自己的製藥廠與藥品公司，也有東南亞國家如馬來西亞、新加坡、菲律賓等以及日本、中國大陸等國家的國際行銷的經驗，在藥品從台灣輸入或是申請各國的藥品許可證並不成問題。

如果接受國際藥廠的代工，可以同時以代工的牌及Y公司的自有牌進行銷售，對Y公司還可以建立「以量制價」的優渥條件。

(二)PARTS分析

1.帶進參賽者(Players)

(1)帶進顧客

Y公司先在海外如馬來西亞、新加坡、菲律賓、中國大陸、及香港、美國等地設立藥品公司，讓海外的公司的公司成為顧客之一，並因此帶進更多的診所及醫院的醫師及藥局的藥師成為公司的顧客。

(2)帶進供應商

由於化工原料藥的合成關鍵技術掌握在知名大廠手中，Y公司以台灣的原料廠生產原料藥中間體，透過中國大陸扎实的化工基礎的原料藥廠，做為生產基地，因此降低對上游廠商的原料藥依賴程度。

(3)帶入互補者

因為代工合作的夥伴關係，Y公司將原來的競爭者(如美國 Watson Pharmaceutical及Pack Pharmaceutical、日本藥廠)轉變成互補者。而在通路方面，因為沒有通路商，藥品根本賣不出去。因此，Y公司帶進大型連鎖通路商

(Walgreen、CVS等)，透過其遍達全美49洲的據點，新產品一推出，即可順利銷售。

2.附加價值(Add Values)

Y公司接受日本的知名藥廠的代工合作，各自以自有品牌銷售，不干涉Y公司的銷售地區。當Y公司的顧客得知所使用的產品與美國、日本、歐洲等先進國家相同，可以增加顧客忠誠度。透過代工可以產生經濟規模，降低生產成本，對公司的獲利與成長具有極大輔助，也是一種附加價值。Y公司的產品行銷全球，獲國際知名藥廠的信賴，對公司的形象與知名度具有一定程度的升溫效果，是一種附加價值，也是維持迷霧的戰術。

3.改變規則(Rules)

由於美國是醫藥分業的國家，Y公司以完整的學名藥供應鏈，(台灣永日的原料中間體、大陸昆山生產基地)，將一般學名藥交由美國Walgreen、CVS、Mckesoon、Master Rx等大型連鎖通路商進行銷售，而經過ANDA申請取得180天的獨賣權的第一學名藥則交由美國學名藥廠Watson Pharmaceutical及Pack Pharmaceutical進行銷售，讓Watson Pharmaceutical及Pack Pharmaceutical能阻擋印度低價學名藥的競爭。Y公司因此建立了與美國當地的競爭者共享通路及利潤的行銷規則。

4.改變範圍(Scope)

(1)賽局的連結

Y公司在海外成立銷售據點，是將賽局進一步的台灣的藥品市場擴展到馬來西亞、新加坡、香港、菲律賓、美國、日本及中國大陸等海外市場，將海外的賽局連結在一起。而Y公司藉由原來的學名藥製造銷售，進一步接受國際藥廠的代工合作，也是改變原有賽局的範圍，也連帶將競爭者一同的拉入新賽局中，共同的創造了更大的利益。

(2)代工服務的連結

Y公司的代工生產，創造了新的商業模式，透過代工服務，還因此將原來的

賽局聯結在一起。

(3)附加價值的連結

Y公司以建立的完整學名藥供應鏈與美國當地的藥廠共享通路以及利潤，是一種附加價值的連結。

(三)本段落小結

1.Y公司在擴展海外的市場，是先將海外的行銷公司變成自己的顧客，自己變成供應商，因為顧客數量增加，也增加將台灣公司的藥品外銷的數量，因此擴大了公司收入來源，至1999年，藥品銷售給海外的子公司已突破億元(如本章表4-9)。

2.Y公司在美國市場的行銷，是帶進了美國Walgreen、CVS、Mckesson、Master Rx等大型連鎖通路商大型通路以及當地的競爭者如Watson Pharmaceutical及Pack Pharmaceutical，藉由策略聯盟，彼此共享通路及銷售利潤，增加了藥品在區域的銷售，順利的將藥品打進全球最大的藥品市場，至2011年，美國地區的營收已近7億元(如本章圖4-6)。

三、轉型多角化(民 94 年~)

本段落先說明Y公司在轉型多角化的價值網中的主要參與者，再說明各參賽者間的互動關係，最後則為PARTS分析。

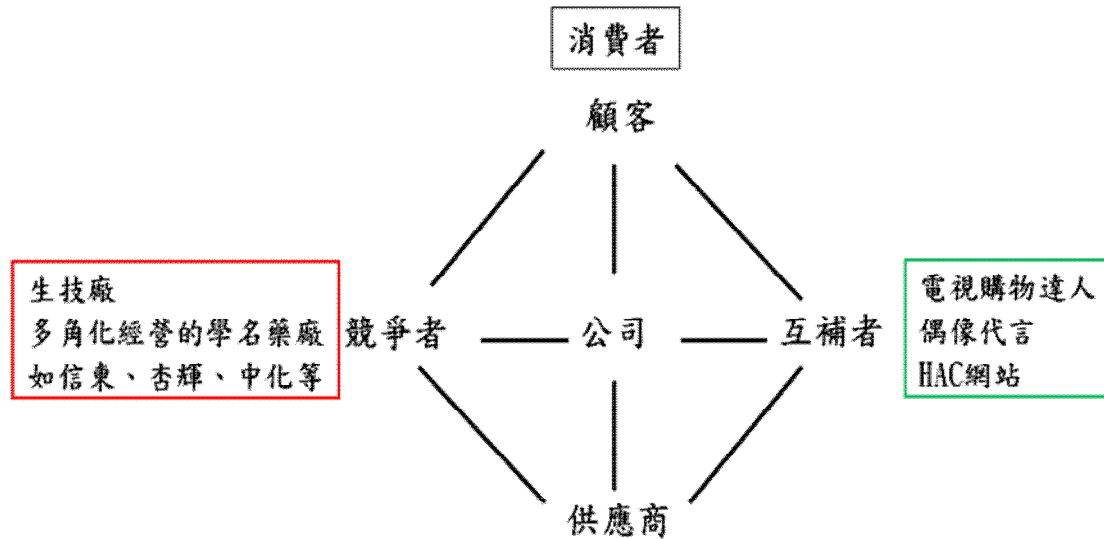


圖4-9 轉型多角化之價值網

資料來源: Brandenburger & Nalebuff 《競合策略》(許恩得譯, 2004)

(一)價值網

1. 供應商

Y公司的供應商為食品原料廠及化妝品代工廠。

2. 顧客

Y公司的顧客為一般的消費者，沒有年齡層的界限。

年輕的學生族群是Y公司鎖定的客群之一，此客群的選擇是因為開架通路產品種類多元，價格明朗，多種促銷方案，任君選擇。而且一店購物即可解決所有需求，是學生族群以康是美或屈臣氏等開架通路為購物的主要選擇。上班族因工作關係，可於工作空檔以網站做為購物選擇。宅族人士，喜愛以網站或是電視進行購物，此族群也是Y公司鎖定的對象之一。

而Y公司如何提高產品在顧客心中的價值，是必須注意的重點。

3.互補者

本研究整理以下四項從顧客面的角度的Y公司互補者：

(1)A咖代言

Y公司推出全效白金復活霜，鎖定在40歲的族群。找來A咖(伊能靜)代言，因為A 咖的演藝時間已近 20年，但其卻仍像 20年前一樣年輕。Y公司的產品的主要用途是「抗老」，能變年輕是關鍵，沒使用過的消費者，並不清楚使用後是否真能返老還童，是不敢貿然嚐試的主要原因。因此，找 A咖來為產品代言，能擴大產品渲染的效果，影響消費者的認知，讓消費者感覺使用後會像 20年前一樣年輕，對 Y公司有利。

(2)大型連鎖通路商:屈臣氏、康是美藥妝店

大型通路商如屈臣氏以及康是美，因為店內的產品的種類相當多元，同質性與互補性商品產品的選擇性多，可提供一次購足的方便性，廣受年輕學生族群及上班族的喜愛。而且全省加起來的分店數超過750家，龐大的銷售通路網，對 Y公司產品的銷售很有幫助。

(3)電視購物

電視購物係為透過電視頻道向全國放送，深達各個角落。其提供不用出門，就可以在電視上看到商品，而且商機龐大。以國內二大知名電視購物東森購物及富邦momo為例，其2009年營收分別為300億元與150億元。而東森購物的會員數量更高達280萬人。電視購物蘊藏的商機潛力也是Y公司希望爭取合作的對象。

(4)HAC網站購物

近幾年來由於網際網路的興盛與蓬勃發展，透過電腦及資訊網路完成商品交易行為比過去更加熱絡，線上購物商機預估為3,116億元，而且消費者只需要透過交易平台即可看到商品，滿足不用出門就可購物的優點。

因此，經營網路平台的交易，也是Y公司積極進行的經營方向。

4.競爭者

Y公司的主要競爭者為相同背景的學名藥廠如健喬信元、中化、信東、生達、

杏輝等。

以進入市場的先後順序而言，Y公司最早在1994年就進入市場，之後是其他學名藥廠陸續轉型多角化，朝保健食品與化妝品發展而進入。後進的廠商需要付出較大的成本與才能與在位者競爭，例如：

生達藥廠是與健康人生連鎖藥局結盟，朝連鎖通路商的模式經營保健品。

中國化學則以成立子公司中化裕民，朝專責團隊負責。

信東生技在大型賣場附設信東藥局。

台鹽生技以展店再加上電視購物等商業模式。

也因為競爭者有屬於自己可以掌握的通路優勢與合作關係，使得競爭者甫一推出產品就能以既有的通路優勢增加對消費者的服務，因此對 Y公司造成威脅。

但 Y公司與轉型多角化經營的競爭者在製藥技術上，相同都是通過我國 cGMP製藥規格的知名藥廠，以Y公司的先前優勢是在於診所及藥局通路，雖然曾先與賽諾菲合作開發產品，並以相同通路模式經營，但在競爭對手迎頭趕上後，Y公司開始思考，如何與大型連鎖通路商及電視購物結合，同時發展HAC購物網站。

因為大型銷售通路商如屈臣氏及康是美，在台灣各擁有超過400家與350家的店數，而連鎖通路銷售形成價值連結網路，能建立的迅速通告系統，能彌補 Y公司在通路上的不足，而其另一項招攬顧客的方法則是「保證全省最低價」、「14天退換貨服務」以及「標籤搭配打折優惠」的促銷方案來吸引消費者，增加顧客到店內的消費誘因與衝動性的消費。

電視購物頻道的顧客涵蓋全國各個角落，以有聲有色的行銷，透過 A 咖代言產生對消費者的影響力或藉由購物達人的強烈推銷商品，與主持人以一搭一唱的配合，額外再附贈送精美的商品，展現出絕佳的購買的機會，產生不買可惜的吸引力，難以抗拒。

Y公司在HAC網路購物中心，建立會員管理制度，讓新會員首次購物立即享有首購好禮金，再依年度總消費金額，自動將會員予以升級，並可享有不同的消

費折扣、生日紅利以及年度購物滿額贈國外來回機票，讓消費者感覺得到一份意外的收穫。

新商業合作模式，對 Y 公司有利。

就通路優勢，大型通路商的展店數為競爭者的數倍，加上電視購物的輔助，可深達全國各個角落，是因此對 Y 公司有利。

而對顧客而言，價格是影響購買的重要因素，如果競爭者採取價格競爭也對 Y 公司有利。競爭者如健康人生的促銷方式採第二件5折或是單品特價。消費者容易與其他競爭者做出價格差異。但 Y 公司與競爭者的通路優惠方式並不相同。消費者並無法從 HAC 網站、東森、momo 電視購物及屈臣氏、康是美等大型連鎖通路商當中，比較出 Y 公司的產品的價格與競爭者的差異，儘管一定有人會去詢問，但貨比三家，完全摸不著頭緒。誰才是最便宜，於是很容易跟著促銷的謎團走，而變成 Y 公司的客戶，都有助於 Y 公司銷售的達成。

另一方面，從競爭者的角度來看，後進者須付出較大的成本，競爭廠商會因此希望與 Y 公司的通路商進行合作，但除非提出比 Y 公司更優渥的條件來吸引大型連鎖通路商，否則難以進入。而如果真有新廠商想要進入，大型連鎖通路商又勢必將 Y 公司的產品與新廠商的產品拿來做比較。在議價的優勢上，也對 Y 公司有利。

(二)PARTS 分析

1.增加參賽者(Players)

(1)帶入互補者

Y 公司最早在 1994 年已經進入這個賽局，後進的廠商也付出了較高的成本。如生達與健康人生連鎖藥局結盟連鎖通路商的模式，中國化學則以成立子公司中化裕民，信東生技以採取在愛買連鎖超商成立專櫃，台鹽生技同時以展店與電視購物等商業模式，加入賽局，成為參賽者。因為通路商與競爭者的互補合作關係，使得競爭者甫一推出產品就能以既有的通路優勢，增加對消費者的服務。競爭者改變了賽局之生態，對 Y 公司產生威脅。Y 公司因此進一步思考，帶進大型連鎖

藥妝店如屈臣氏、康是美，電視購物東森、momo等互補者。

(2)帶入顧客

在購物平台方面，Y公司提供HAC線上及東森、momo電視購物服務，提供擁有近50種產品，深入全國各個角落，因此拉進更多顧客。

產品方面，擁有符合各年齡層使用的護眼、護肝、老年族群的心血管保護保健品與年輕族群的美肌、美容化妝品一應俱全。並配合更低折扣點數與贈禮，拉進更多的不同年齡層的顧客。在推出新產品的同時，搭配小包裝試用包，以隨貨附贈的方式，瞄準未使用過的族群。

在通路方面，大型通路商設有Y公司產品專櫃，配合店內優惠折扣，帶進喜愛折扣的顧客。

與APP連結方面，Y公司更透過智慧型手機與QR Code連結，讓消費者能直接進入網站選購，帶進忙碌的族群。

2.增加附加價值(Added Values)

(1)Y公司找來A咖(伊能靜)代言，利用對消費者的影響力來宣傳廣告，可增加渲染廣告的魅力提高公司及產品的知名度，是一種附加價值，因為互補越多，產品對顧客就越有價值。業者在產品組合及價格上打出優惠活動，消費者仍是最大贏家，是「顧客價格保護」的附加價值。雖然一定會有一些顧客去市場詢問價格，來做為留不留商品的依據。但最終還是贏得顧客的信任。

(2)東森及momo電視購物提供顧客鑑賞期間，退換貨服務，消除對「看不見」商品卻需先付錢的顧客疑慮，可以提高顧客忠誠度。

(3)大型連鎖通路如屈臣氏及康是美銷售價值網路形成，能建立迅速的通告系統，彌補公司在通路的不足，也是一種附加價值。

(4)投入資源建置HAC購物網站，讓網站得以儲存許多顧客長久以來累積的購買紀錄、瀏覽紀錄及個人資料，作為下一次商品推薦的依據。而且透過智慧型手機與QR Code的連結、隨貨附贈新產品試用包、紅利回饋與年度購物滿額贈禮，因此造成顧客的轉換成本提高，進而提升忠誠度關係。Y公司甚至推出加入

會員即可享有首購100元購物金與生日500元購物金等會員制度也升高消費者的轉換成本。

3.改變規則(Rules)

Y公司在與賽諾菲公司合作推出保健品及化妝品，是以既有通路優勢進行多角化經營，然而在面對競爭者的積極競爭，其改變行銷規則，與大型通路商如屈臣氏及康是美、東森及momo 電視購物並找來A咖(伊能靜)代言，更投入HAC網站平台的購物服務，是改變了行銷的規則。

4.戰術(Tactics)

4家業者對消費者的促銷方式並不相同。

(1)屈臣氏在全台擁有超過400多間門市，門市有超過2萬項商品，提供消費者多元化商品選擇，並搭配「買貴退2倍差價」、「14天退換貨服務」以及「標籤搭配打折優惠」的促銷方案吸引消費者。

(2)康是美在全省355家分店，固定推出產品組合、季節組合，或是以「買2送1」的活動進行促銷。以組合行銷加強其他同質商品的可用性，價格比單買便宜。

(3)Y公司找來A咖(伊能靜)是透過偶像的代言產生對消費者的影響力。而透過東森以及momo電視購物主持人的強烈推銷商品，額外再附贈送精美的商品，展現出絕佳的購買的機會。

(4)個案公司在HAC網路購物中心，建立會員管理制度，讓新會員首次購物立即享有首購好禮金，再依年度總消費金額，自動將會員予以升級，並可享不同的消費折扣、生日紅利以及年度購物滿額贈國外來回機票，讓消費者感覺得到一份意外的收穫。

以上的宣稱都是一種製造迷霧的效果，三家的組合促銷方案，很難有一致的比較基礎，即使貨比三家，仍然沒有頭緒，是那一家比較便宜，於是很容易跟著促銷的謎團走，而變成他們的客戶，有助於銷售的達成。

5.改變範圍(Scope)

(1)賽局的連結

Y公司借助屈臣氏及康是美等大型連鎖藥妝店的專業通路與物流經驗彌補面對客戶行銷的不足，可增加消費者購買保健品及外用保養品的信心，並減少開拓通路所需支付的成本。而經由電視購物的偶像代言，能提高品牌知名度，幫助打入各地區的市場，減少進入障礙。Y公司的新經銷模式，是因此將實體店面(大型藥妝連鎖店)及線上購物(東森、momo電視購物、HAC網路購物)的賽局做成連結。

(2)附加價值的連結

大型通路偏好找上游製造商合作，以取得比較好的價格優勢。而如果有新廠商想要加入，除非提出比Y公司更優渥的條件來吸引大型連鎖通路商的合作，否則難以進入。而如果真有大廠商想要進入，大型藥妝連鎖店又勢必將Y公司的產品與大廠商的新產品拿來做比較。因此個案公司利用附加價值的連結，將賽局範圍擴大。

(3)戰術的連結

當Y公司通過我國第一家PICs GMP認證時，消費者會將其保健品與化妝品與藥品做連結，肯定其品質與藥品一樣優異，是一種戰術上的連結。

(三)轉型多角化小結

Y公司的創新商業模式帶進了更多的互補者如電視購物、HAC購物網站、大型連鎖通路商，來增加了顧客對公司產品的評價。保健品及化妝品的營收逐年成長，至2010年時已突破3億元(如本章表4-7、表4-8)。

第五章 結論與建議

隨著近幾年來，新興國家的政府以政策支持使用學名藥，而中國大陸及印度也是被極力看好是未來幾年內，藥品市場成長最快速的國家，但以我國製藥業缺乏政府的扶持，健保局對我國藥品市場又採取壓縮政策下，相信在我國製藥廠深扎的學名藥劑型的研發實力，仍是具有極大的發展潛力。

本研究在分析產業現況後，了解藥品市場的產業概況與競爭情況，以競合理論闡述我國第一大學名藥廠成功的原因，以及Y公司策略佈局的思維後有以下幾項發現：

1. 個案公司在進入西藥的製造與銷售，是以帶進原料藥供應商，取得穩定的原料來源，降低與競爭者爭取供應商原料藥的競爭。
2. 國際化階段，是先在海外設立行銷公司，將海外的公司變成自己的顧客，台灣公司成為供應商，將台灣製造的藥品外銷海外。
3. 在開拓佔有全球最大的藥品市場的美國，是帶進美國當地的學名藥廠，轉為對自己有利的互補者，擴大產品在區域的銷售。
4. 轉型多角化階段，是帶進了電視購物、HAC 網站購物與屈臣氏、康是美等大型連鎖藥妝通路商，帶進更多不同購物習慣的顧客。

本研究做了以下的結論：

個案公司是帶進新的參賽者，創造彼此互惠的商業模式，幫助個案公司的產品在銷售區域的擴大，增加營收，因此創造出快速成長的軌跡。

建議的部分：

我國學名藥廠已進入激烈的價格競賽中，就藥品的部分，可以採取策略聯盟，分段合作的經營模式。在多角化的經營不仿參考 Y公司的多角化經營的創新商業模式，拉進對自己有利的互補者，共同將餅做大。

參考文獻

一、 中文文獻

1. 方世榮、駱少康、陳冠樺 (譯)(2011) 台北市：東華書局。**行銷管理學**。(Philip Kotler & Kevin Keller)
2. 江秀彥 (民 94)。**台灣藥業發展中國家角色之分析**。國立中山大學，政治學研究所碩士論文，未出版，高雄市。
3. 江裕真 (譯)(2007)。**新·企業參謀**。台北市：商周。(大前研一，1975)
4. 巫文玲 等(2010)《2010 醫藥產業年鑑》。新北市：財團法人生物技術開發中心。
5. 李明軒、邱如美 (譯)(2010)。**競爭優勢**。台北市：天下文化。(Michael E. Porter，1998)
6. 李明軒、高登帝 (譯)(1998)。台北市：天下文化。**競爭論**。(Michael E. Porter，1998)
7. 李明軒、邱如美 (譯)(1996)。台北市：天下文化。**國家競爭優勢**。(Michael E. Porter，1998)
8. 李芳全 (民 87)。**永信藥品關係企業經營策略之研究**。東海大學，管理研究所碩士論文，未出版，台中市。
9. 周旭華 (譯)(1998)。**競爭策略**。台北市：天下文化。(Michael E. Porter，1980)
10. 林奕伶 (譯)(2008)。**行銷是甚麼**。台北市：大是文化。(Alvin Silk，2006)
11. 林奐呈 (2009，3 月)，剖析產業環境，掌握企業優勢。**經理人月刊**，第 52 期。
12. 林財丁、林瑞發 (編譯)(2012)。**組織行為**(Stephen P.Robbins & Timothy A.Judge)
13. 邱惠茹 (民 100)。**學名藥新劑型研究策略-以高血壓治療藥物為例**。長庚大學，管理學院碩士學位學程在職專班經營管理組碩士論文，未出版，高雄市。
14. 侯秀琴 (譯)(2009)。**創新者的制勝法則**。台北市：天下文化。(A.G Lafley & Ram Charan，2008)
15. 柯欣穎(民 95)。**電視購物者與非電視購物者之生活型態與媒體使用行為差異**

- 性研究。佛光人文社會學院，傳播學研究所碩士論文，未出版，高雄市。
16. 柯雨利(民 92)。促銷活動對醫師藥物選擇行為之影響。國立成功大學，高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，台南市。
 17. 胡瑋珊(譯)(2009)。台北市：大塊文化。*1/10 與 4 之間:半全球化時代*。(Pankaj Ghemawat, 2007)
 18. 高平政(民 98)。健保總額制度後製藥產業經營策略探討-以 A 公司的降血脂藥為例。元智大學，管理研究所碩士論文，未出版，。
 19. 高新發(民 88)。台灣本土藥廠技術策略建構與經營策略之探討(以生達製藥公司為例)。國立中山大學，高階經營碩士班碩士論文，未出版，高雄市。
 20. 莊慧明 (2005 年)，學名藥產業。產業調查與技術，154 期。
 21. 許正昇(民 88)。我國製藥產業經營策略之研究。國立成功大學，企業管理學系碩士論文，未出版，台南市。
 22. 許恩得 (譯)(2004)。競合策略。台北市：培生教育出版集團。(Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)
 23. 許富得(民 94)。國際性大藥廠如何成功上市新產品。國立臺灣大學，高階公共管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
 24. 許翠瑄 等(2013, 5 月)違反常識的成功 36 計。商業週刊，特刊 62。
 25. 陳遵行(民 97)。外部競合與內部協調之整合模型。東海大學，會計學系碩士論文，未出版，台中市。
 26. 陳南州(民 87)。台灣西藥經營成功關鍵因素之探討。國立中興大學，企業管理學系論文，未出版，台中市。
 27. 黃崇恆(民 92)。台灣傳統製藥產業廠商之轉型成長策略研究。國立臺灣大學，國際企業學研究所碩士論文，未出版，台北市。
 28. 曾倫崇 等(民 91)，我國製藥業發展現況與策略之研究。遠東學報，142~155。
 29. 黃靜宜 等(2013)。無界花園-李天德的逐夢人生。新北市:中國生產力中心。
 30. 黃玉楨 (2011, 5 月 30 日)，賺慢錢打底六十年，老藥廠開始衝。商業週刊，第 1227 期。
 31. 楊振財(民 81)。我國製藥工業之成功關鍵因素研究。中國文化大學，國際企業研究所碩士論文，未出版，台北市。
 32. 經濟部商業司(2010)。藥局通路產業價值鏈與市場需求分析報告。

33. 詹定宇、蔡穎吉(民 93)，台灣西藥市場通路發展之縱貫性研究。中國行政評論，13(3)，161~184
34. 廖美智 等(2012)。2012 醫藥產業年鑑。新北市：財團法人生物技術開發中心。
35. 蔡敦浩 著(民 97)。管理學。台中市：滄海。
36. 蔡忠城(民 92)。跨國性製藥廠商在台灣之經營策略分析-以個案公司為例。輔仁大學，管理學研究所碩士論文，未出版。
37. 蕭詩婧 (民 93)。總額預算下，台灣學名藥市場的策略研究----以降血脂劑(statin)為例。國立陽明大學，醫務管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
38. 謝幸燕(民 87)。藥品生產的制度化-制度,組織生態與消費慣行的互動。國立臺灣大學，社會學研究所博士論文，未出版，台北市。
39. 韓純枝(民 87)。台灣製藥產業的全球化發展。東吳大學，社會學系碩士論文，未出版，台北市。
40. 饒秀珍 (2013)，印度學名藥廠來勢洶洶。先探投資週刊，第 1715 期。

二、英文文獻

1. Stum, D. L., & Thiry, A. (1991). Building customer loyalty. *Training and Development Journal*, April, 34-36

三、網路文獻

1. <http://www.fda.gov/RegulatoryInformation/Legislation/FederalFoodDrugandCosmeticActFDCA/default.htm>(檢索時間 2013/07/31)
2. <http://www.hacsquare.com/hac/prodlstc03.aspx?scat=01> (檢索時間 2013/07/15)
3. <http://www.samsung.com/tw> (檢索時間 2013/07/14)