

出版说明

由于我国“四化”建设和祖国统一事业的发展,广大科学研究人员,文化、教育工作者以及党政有关领导机关,需要更多地了解台湾省、港澳地区的现状和学术最新动态。为此,本中心编辑《台港及海外中文报刊资料专辑》,委托书目文献出版社出版。

本专辑所收的资料,系按专题选编,照原报刊版面影印。对原报刊文章的内容和词句,一般不作改动(如有改动,当予注明),仅于每期编有目次,俾读者开卷即可明了本期所收的文章,以资查阅;必要时附“编后记”,对有关问题作必要的说明。

选材以是否具有学术研究和资料情报价值为标准。对于某些出于反动政治宣传目的,蓄意捏造、歪曲或进行人身攻击性的文章,以及渲染淫秽行为的文艺作品,概不收录。但由于社会制度和意识形态不同,有些作者所持的立场、观点、见解不免与我们迥异,甚至对立;或者出现某些带有诬蔑性的词句等等,对此,我们不急于置评,相信读者会予注意,能够鉴别。至于一些文中所言一九四九年以后之“我国”、“中华民国”、“中央”之类的文字,一望可知是指台湾省、国民党中央而言,不再一一注明,敬希读者阅读时注意。

为了统一装订规格,本专辑一律采取竖排版形式装订,对横排版亦按此形式处理,即封面倒装。

本专辑的编印,旨在为研究工作提供參考,限于内部发行。请各订阅单位和个人妥善管理,慎勿丢失。

北京图书馆文献信息服务中心

目 次

组织中工作压力及其管理之探讨	吴复新 一
高生产力的工厂布置	陈尧君 1
产品定位与选择目标市场	陈飞龙 8
农产工业的经营管理	张泰彦 15
企业形象与创新	刘水深等 20
人性管理与创新	曾任强等 22
中小企业谋求发展应以经营管理为基础	王觉民 24
经济衰退期间中小企业的出路	赵既昌 29
赵既昌谈中小企业的生存与发展	吴志炎等 33
精诚所至,金石为开	郭竹铭 38
乞丐与富翁——经营管理的联想	郭义胜 40

(下转封三)

以教育原理经营企业：蔡长汀走出自己的一条路	罗云珍	43
品牌忠诚度在行销管理之应用	陈丽秋	吴再益 46
训练需求的辨识及其效果之评估	段 樵	52
管理众人，存乎一心：曾仕强谈中国		
式管理兼比较中美日企业人事制度	何 江	59
中国经典给现代企业的启示		九
艾克卡的作风值得全盘学习吗？	蔡善民	一二
企业无尽的财库		一八

经 济 管 理 研 究 (6)

——台港及海外中文报刊资料专辑 (1986)

北京图书馆文献信息中心剪辑

书目文献出版社出版

(北京市文津街七号)

北京新丰印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

787×1092毫米 1/16开本 5 印张 128 千字

1987年3月北京第1版 1987年3月北京第1次印刷

印数1—5,000册

统一书号：4201·42 定价：1.30元

〔内部发行〕

高生產力的工廠布置

——正氏製藥公司遷廠布置規劃

陳芃君

工廠佈置是一門科學，也是一種藝術，完善的佈置不僅能達到最高的生產力，也予人潔淨美觀有秩序之印象。

設於台北市金華街的正氏藥廠，由於業績良好，為了擴大經營及配合政府推行優良藥品製造標準(GMP)，計畫遷廠到新竹市湖口工業區，並改名為正氏製藥工業股份有限公司。

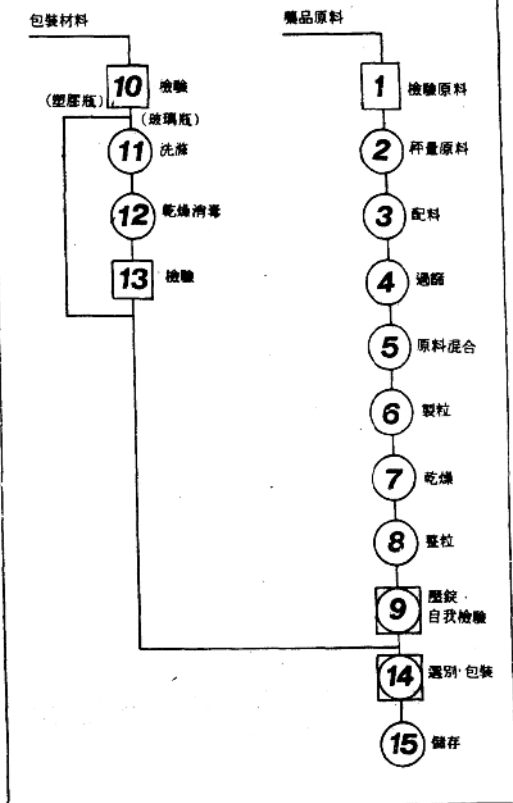
正氏製藥遷廠規劃

遷廠是一件大事，正氏於去年向經濟部自動化服務團申請輔導「新廠佈置」，希望透過專家的規劃，使新廠的產能達到理想。服務團推薦明志工專工業工程系的教授吳水丕負責這個專案，服務團工程師方振文居間協調，明志工專剛畢業的四位學生王榮永、李詔仁、林世夫、郭鎬中也參與規劃。

負責本案的明志工專教授吳水丕，過去雖曾規劃過類似的遷廠佈置，但由於藥廠與一般工廠不同，藥片關係生命安全，因此規劃時必須著重於如何符合 GMP，以及對於人、物的流程和空間系統配合清潔度的要求。為此教授特別參觀了榮民和普強兩大藥廠，同時參考正氏經理周大為收集多時的 GMP 資料，而得以進入情況。

本案吳教授帶領的小組於七月十一日正式展開作業，按計畫分成四大階段進行——一、選擇廠區、二、工廠概略佈置、三、工廠詳細佈置、四、建廠；其中第二、三階段是小組的工作重點，其規劃架構吳教授參考了Muther "S.L.P."一書的規劃程序進行。

(圖表一)
片劑作業程序圖



正氏藥廠成立於民國四十八年，廠房佔地約一百坪，屬於家庭式建築物，由於生產方式為多種類少批量，使得整個廠房顯得擁擠，例如一間混合室即包括混合、製粒、過篩及乾燥等不同之作業；而液劑室堆放大部分的液劑成品和原料，且膠囊室還擺放大量包裝材料，看來頗為凌亂。

產品分為四大族群

正氏的產品，基於製程相類似而加以組合成四大族群(Group Product)，即片劑、糖衣錠、膠囊、液劑等四大類，還廠後將增加生產油膏類、針劑、抗生素膠囊等藥品。此一劃分對於製造工廠之區域劃分及佈置規劃甚為重要。

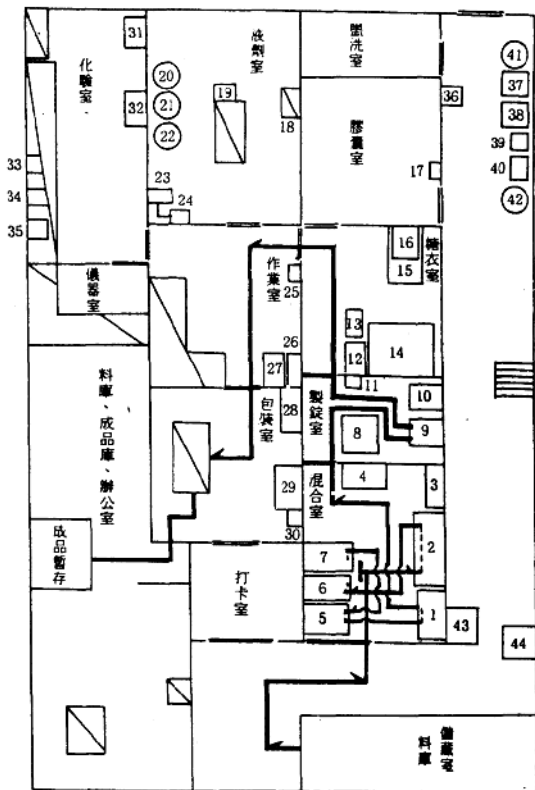
周經理說：藥品的製程大致如下：

(一)片劑(安佳熱錠、正氏喉片、複胃優片、扶樂片等)係經過調配、過篩、混合、製粒、乾燥、壓粒及打錠而成。(見圖表一片劑作業程序和圖表二片劑工廠流程圖)

(二)糖衣錠(維他命E、維他命B、消健等)是從片劑成品再經過滾膠、滾糖、上色及磨光而成。

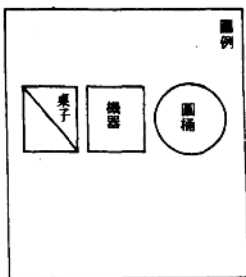
(三)膠囊(可利便、維他命E膠囊、維他命B膠囊等)則經過調配、過篩、製粒、乾燥、壓粒及充填等程序。

(四)液劑(息咳寧、息咳特寧、複方甘草水、美可糖漿等)是蒸餾水經秤量、攪拌、過濾及充填等作業程序而成。



圖表二

機 器	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	乾 燥 機	拌 粉 台	過 篩 機	烘 箱	整 粒 機	混 合 機	製 粒 機	打 錠 機	壓 錠 機	壓 錠 機	除 濕 機	蒸 氣 包 裝 機	送 風 機	糖 衣 機	糖 衣 機	除 濕 機	磅 稱	磅 稱	磅 稱	磅 稱	攪 拌 機	液 劑 儲 存 桶
說 明	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
	蒸 餾 器	離 子 交 換 器	開 水 機	研 磨 機	包 裝 機	包 裝 機	膠 囊 外 包 裝 機	切 斷 機	冰 箱	蒸 汽 水 溶 器	離 心 機	揮 化 爐	烘 箱	熱 水 器	粗 料 加 熱 爐	混 合 加 熱 爐	細 料 加 熱 爐	加 熱 消 毒 爐	瓦 斯 桶	瓦 斯 桶	洗 瓶 機	(廢 置)



根據原廠生產的狀況，各類產品在運建新廠後，其全負荷之產能是：液劑每天由四百升增毛三千升；片劑每天由十萬片增至五十六萬片；糖衣錠每天由二萬粒增至十萬粒；膠囊每天由一萬粒增至十二萬五千粒。新添的產品膜衣錠每天生產十五萬粒。

作業場所應保潔淨

由於藥品關係生命安危至鉅，依照 GMP 的規定，藥廠的環境衛生和設施，必須保持相當的清淨程度，亦即工廠佈置時，應以劃分清淨度區域

為重點；同時清淨度應依照製劑性質分級訂定。清淨度相同之作業場所宜合成一區域；不同清淨度之區域間應設有緩衝空間或前室。各作業場所應設計使不致成爲其他作業場所人員之通路，物品之搬運與作業人員之通路，以互不共用及交叉爲宜。

負責本案的吳水丕教授指出：爲了符合 GMP 之規定，新廠決定分爲製造工廠和服務大樓兩棟，使之完全隔離，避免污染。前者包括生產區域（包括製粒、打錠、煉衣、膠囊、液劑，應在十萬級區域生產）、包裝區域（包括洗瓶室、GL 瓶線、120 cc 瓶線、dry 線選別室，可在二十萬

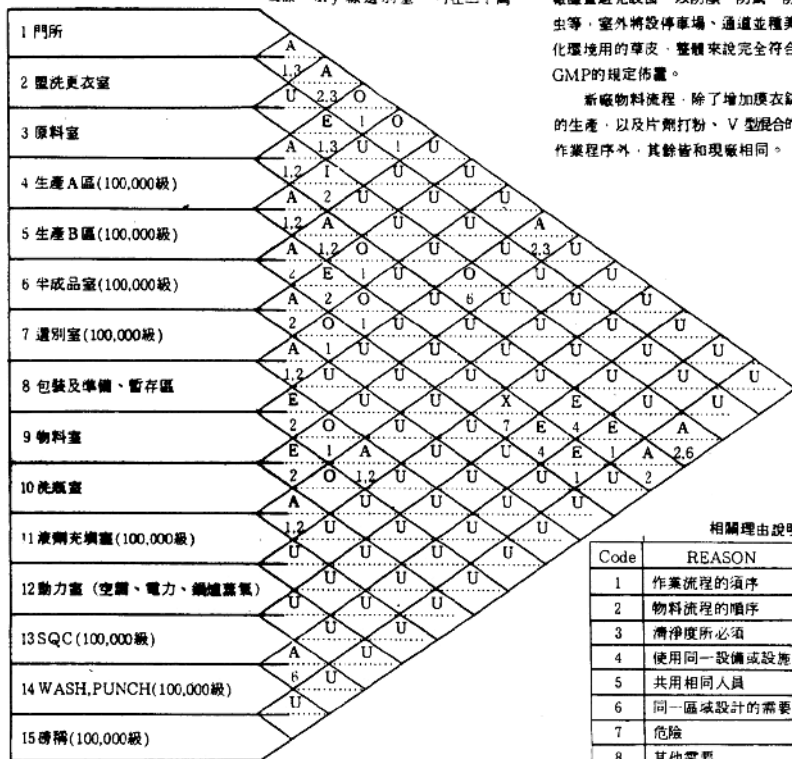
級以上區域中作業）、原料室、秤量室、樣品室、WASH 室、SQC 室、半成品室、廁所、更衣室、動力室等。服務大樓的部門劃分爲：物料倉庫、成品倉庫、辦公室、更衣室、廁所、廚房、餐廳、化驗室、儀器室、研究發展室、微生物室、成品留樣室、宿舍、康樂室、守衛室等。

佈置均符合GMP

設在湖口工業區內的新廠，空氣新鮮，環境清潔，服務大樓將設在製造大樓的左側，可以防止附近工廠帶來污染；爲了維護環境清潔，製造工廠儘量避免設窗，以防塵、防鼠、防虫等，室外將設停車場、通道並種美化環境用的草皮，整體來說完全符合 GMP 的規定佈置。

新廠物料流程，除了增加膜衣錠的生產，以及片劑打粉、V 型混合的作業程序外，其餘皆和現廠相同。

圖表三 新廠活動區域相關圖



爲了設計物料流程和分派空間，吳教授將新廠的活動區域分成爲十五區，依次是：出入緩衝區、盥洗更衣室、原料室、生產A區、生產B區、半成品室、選別室、包裝準備暫存室、物料室、洗瓶室、液劑充填室、動力室、SQC室、WASH與PUNCH室、磅秤室等。（見圖表三）

表中，每一方格的上半部表示每兩項活動區域間的相關程度，按其重要性依次爲A、E、I、O、U。方格下半部的數字是表示每二項活動區域相關程度的理由，這些理由說明於右下側欄中，例如「1」指作業流程的順序，「2」指物料流程的順序。

擬訂三個布置方案

作業相關線圖是繼活動區域相關表的次一項步驟，吳教授說，在決定物料流程及各區域之地理相關位置，繪製作業相關線圖之前，宜先製定工作底稿（見表格四），以明確表示各作業區之間的相關程度。接著估算機器設備面積需求，並做成面積相關圖，至此即可展開布置整個廠房的工作，專案小組也提出三個廠房概略佈置圖，並作優劣評估供廠方參考。

三個方案的特點如下：

方案一：特點是人員流程完整。優點有：(1)人員與物料流程互不交叉；(2)各部門完全獨立，可避免污染；(3)人員流程完善而整齊，出入廠之距離平均；(4)擴充之彈性極大；(5)空調系統完全獨立設計；(6)清潔度保持容易。缺點是：(1)衛生設備未能荷機設計，可能導致污染；(2)膠囊作業之物料流程不良。

方案二：特色是修正原先佈置的人員流程，便利進入液劑充填室作業。優點有：(1)服務設施佈置於中心位置；(2)佈置方案兼顧外觀造形。缺點是：(1)人員與物料流程交叉；(2)膠囊作業的物料流程逆流；(3)電梯污染不易控制。

方案三：特色是依U字型的物料流程來佈置。優點有：(1)物料流程明

朗，便利作業；(2)各工作部門獨立，避免污染；(3)成品暫存區有較大空間存放成品；(4)便利設立空調系統；(5)擴充便利。缺點是：(1)更衣室設計不良，且人、物流在電梯處交叉；(2)無法有效解決電梯污染問題；(3)原料室空間略有不足。

圖表四：作業相關線圖之工作表

作業區域	接近程度 (Degree of Closeness)					
	A	E	I	O	U	X
1 門廳	2,3,9			4,5		
2 盥洗更衣室	1	4				
3 原料室	1,4,15			5,9		
4 生產A區	3,5,6,15	2,13,14		1,7		
5 生產B區	4,6	7,13,14	3	1,8		12
6 半成品室	4,5,7			8		
7 選別室	6,8	5				
8 包裝及準備、暫存區	7,11	9		5,6,10		
9 物料室	1	8,10		11,3		
10 洗瓶室	11	9		8		
11 液劑充填室	8,10			9		
12 動力室						5
13 SQC	14	4,5				
14 WASH,PUNCH	13	4,5				
15 磅秤	3,4					

表格五：製造工廠一層各方案評估表

評估因素 條件	權數	評估值及加重評估值			評註
		方案一	方案二	方案三	
1. 清潔度等級區分	15	A 60	E 45	A 60	
2. 物料流程	10	E 30	E 30	A 40	
3. 人員流程	10	A 40	I 20	E 30	
4. 電梯污染	5	E 15	O 5	E 15	
5. 活動區域空間適當	5	A 20	I 10	E 15	
6. 部門獨立	5	E 15	E 15	A 20	
7. 彈性	5	A 20	E 15	E 15	
8. 輔助服務設施	5	A 20	E 15	E 15	
總計		220	155	210	

註 A——優良(4分) I——尚可(2分) U——絕對禁止(0分)
E——正常(3分) O——不良(1分)

着重彈性方便實用

經過分析可以看出方案一及方案三較優，但仍需經次量化方式做最後評核。評估方式是選擇幾項重要因素，並給予權數，經給分加權後，即可產生最佳方案為方案一（見圖表五），經過吳教授與周經理審慎討論，決定選擇方案一（見圖表六）。

至於服務大樓的佈置着重於方便性及彈性，一樣的會議室是以廿四人的容量來設計，衛浴設備也要符合整廠員工的需要，物料及成品倉庫以約半個月的存貨來規劃，另外還有辦公室、總經理室、廠長室、電腦室、資料室等，新設計的通道，是便於主管人員巡視。

服務大樓二樓包括研究發展室、化驗室、品質經理室、檔案室、儀器室、成品留樣室及微生物室，其中微生物室屬十萬級區域，必須排氣，故規劃上必須靠牆，以便配置管線。地下室包裝餐廳、廚房、康樂室及員工宿舍，其中餐廳可容納四十人次。

為了便於詳細規劃製造工廠，吳教授把一樓分為 ABCD 四區。A 區包含出入緩衝區、更衣室、廁所、休息室、原料室、磅秤室內包裝材料室、SQC 室及半成品室。其中原料室分為待檢區、拒收區及准用區，原料以棧板及料架為儲存工具，SQC 室裝設由牆壁延伸出來的工作枱。

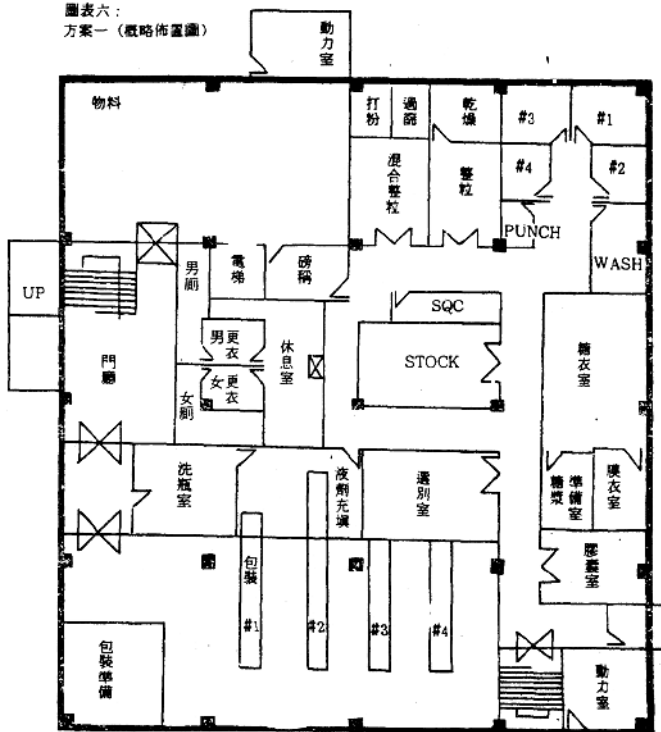
B 區包括打粉室、過篩室、混合

製粒室、乾燥室、整粒室、打錠室、PUNCH 室及 WASH 室，此區大都擺放機器設備，另外還設置水槽，以便沖洗。

C 區包括糖衣室、準備室、烘衣室及膠囊室，此區除設置機器設備外，糖漿準備室尚擺設火爐、水槽及料架等。

D 區包括洗瓶室、液劑充填室、選別室及包裝室。其中液劑充填室與包裝室的輸送帶各長六公尺及八公尺半，選別室與包裝室的輸送帶各長八公尺及六公尺，主要是為了作業方便之故。

圖表六：
方案一（概略佈置圖）



製造工廠的二樓僅生產液劑，其餘是預留用地。二樓的液劑室必須配合一樓充填室的位置，以配置管路，故規劃上要等一樓佈置完成後，才能佈置二樓。

依據 GMP 規定，人物流程不僅

要通暢，且應避免交叉。新廠人物流程完全朝此項要求規劃。空調系統設計的原則是使空氣由清淨度等級小的地方流向等級大的地方，因此分為四區。至於電氣設備，除一般電源外，特殊部門之機械設備並加裝防爆開關

及防爆照門設備。

整廠規劃至此已近尾聲，吳水丕教授特別列表做了關於工廠佈置前後的比較：和產能增進的效果評估。

新廠佈置完全符合 GMP，這是與舊廠完全不同之處，詳見下表：

新舊廠區布置前後比較表

改善前	改善後
目前藥廠位於市中心，並與住家相連，無圍牆或屏障，容易造成相互之污染。	新廠位於湖口工業區，環境清潔與相鄰工廠、道路都有適當之距離，並有圍牆。
生產過程中之整粒、打錠階段中所產生之粉塵，未能隔離，容易導致不良影響，且粉塵未予收集。	新廠之整粒、打錠已按部門獨立隔間，同時運用空調的壓力，控制粉塵外逸，並依需要安裝中央粉塵收集氣罩及除粉機收集粉塵。
目前之加工作業場所與事務所、會客室、餐廳共用，並與廁所連接未予隔離，對於清淨之保持，極不容易。	新廠房之加工作業場所與各事務所等服務性質之場所分別獨立；並與廁所完全隔離。
工作區域未能劃分清淨度等級，原料、成品無固定存放位置，且有些置於工作區域。	新廠之作業場所依清淨度等級和作業需要明確劃分，並將同一等級區域予以集中。同時原料、半成品、成品各劃分位置加以存放。
各作業場所相接而成為其他作業場人員、物料之通路。	新廠作業場所的人員、物料通路劃分清楚，且朝單一方向流動，不產生逆流、交叉或通過其他作業場所的現象。
更衣室、打錠室、混合室之通風設備無法產生所需要之清淨度的空氣。	新廠採用中央空調系統及集塵系統，能依需要準確控制各工作區域之濕度及清淨度。
更衣室使用之原料均為揮發性有機溶劑，具有爆炸的高度危險性，但却無隔離防爆及急救設施。	更衣室全室之構造及機電設備採用防爆設施，並將其位置規劃於廠房之角落，以減少災害發生時之損失。
目前之液劑製造，其調配充填、包裝均未依清淨度之需要隔離而混用一液劑作業室，且瓶子採人工沖洗又未隔間，極易污染。	新廠之液劑調配位於二樓，清淨度為四，洗瓶採用自動化一貫沖洗消毒。充填室用自動充填機，即充填、加蓋、貼標籤一貫作業。且各作

	業室予以明確分隔為調配室、洗瓶室、液劑充填室及包裝室。
現有工廠無更衣室及原料前室之設備。	新廠設置男、女更衣室及廁所並在原料庫前設有前室，作為控制工作場所清淨度之用。
目前並無適合場所供員工休息。	新廠在男女更衣室外設置一休息室，以供休息用。

由於新廠的人員物料流程不再交叉，且朝同一方向流動，因此搬運距離縮短很多。以片劑製造來說，改善前產能每天十萬片，搬運距離每天七〇.六公尺，可推算出每公尺的產能

是一四一六.四片。而改善後產能是560,000片/天，搬運距離163公尺/天，每公尺的產能是560,000/163 = 3435.6片/公尺，改善率3435.6/1416.4 = 240%。

藥廠製程處處講求清潔，因此物料運輸設備相當重要。吳教授建議(1)倉儲調運堆棧機，運送原料及成品；(3) WASH 室以板車運送清洗零件；(4)秤量室用台車運送各部門原料；(5)液劑室以臂力人運送液劑原料；(6)成品包裝部使用輸送帶包裝運輸；(7)磅稱室用四輪台車運送原料；(8)洗瓶室以料架車搬運瓶子；另外用桃板堆放原料成品，用容器盛裝原料和半成品。

經過兩個月的投入，王氏製藥廠規劃案順利完成，最令小組欣慰的是完全符合 GMP 的規定，也就是說，正氏今後生產的藥劑當更安全了。

依此可以算出其他產品的產能增進效果，見下表：

產能增進效果分析表

工作名稱	改善前搬運 每公尺之產能	改善後搬運 每公尺之產能	改善率
片劑製造	1,416.4 片/公尺	3,435.6 片/公尺	240%
膠囊製造	161 片/公尺	912.4 片/公尺	570%
糖衣錠製造	160.1 片/公尺	546.4 片/公尺	340%
液劑製造	10.9公升/公尺	33.7公升/公尺	310%
液劑包裝	58.1 瓶/公尺	377.6 瓶/公尺	650%
平均效果	———	———	420%

(原載：生产力[台]1985年356期 58—64頁)

(上接第 45 頁)

訪一次，甚至三個月才過去看一看。很多企業界的人都羨慕他「無為而治」的瀟灑，咸向他討教秘訣。

蔡長汀總是擺擺手道：「交給後生小子啦，我樂得當太上皇不管事！」

其實，蔡長汀這幾年非常熱心推動東海大學主辦的「中部企業界學術講座」，他出錢出力卻難得出名。

「人老了，總該留點東西給年輕人，至少也該指導年輕人走對的路，不要浪費太多時間在摸索、踟躕中。」

這又是他「人格教育」精神的薪傳工作。

臺中生產力中心經理吳清忠，現年35歲，對蔡長汀的教誨感受特別深刻，「他好比一位循循善誘的老師，從不拒絕年輕人的探訪，」吳清忠尤其推崇蔡氏不若一般沾沾自喜的生意人，他生活嚴謹，視員工如子弟，渾身充滿書卷氣和文化氣息。

經營之道如詩蘭花

閒暇時喜歡種植蘭花的蔡長汀，有川年的養蘭經驗，他還可以道出一大篇蘭花經營哲學。

「蘭花的根爛了，花仍然很美麗，這就像臺灣大多數的企業一樣，只用漂亮的外表唬人，而內部卻

問題重重。」蔡長汀語鋒一轉，直指弱勢關係企業。

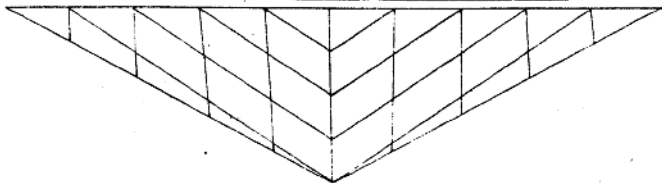
「等到菓子開始爛了，這花也沒得救了，」他又點出十倍、百倍的腐爛的菓子，把國泰這朵美麗的大花，徹底拖垮下去。

「經營企業要像種花一樣，天天澆水添肥料，也就是不斷的改善。」蔡長汀走入屋左大片蘭園，那些看顧良好的盆蘭，都長得鮮活飽滿、生意盎然，就像它們的主人腦公費的新觀念一樣。

「以愛美人之心愛花，一定能從靜觀凝眸中悟出許多經營的道理，」蔡長汀不疾不徐地指出養蘭心聲。

(原載：生产力[台]1985年356期 58—64頁)

產品定位與選擇目標市場



主講人：南僑化工公司 董事長陳飛龍先生
連絡人：台灣經濟研究所 副研究員吳再益先生

壹、緒 言

在現今行銷活動日益繁雜的工商環境裏，商品能否成功的最重要因素，首先就是必須做好產品的定位及選擇正確的目標市場，當然這個步驟是有理論根據的，但今天我選擇旁氏化粧品的事實經驗，提出來供大家了解產品定位與目標市場的運作關連觀念，強調的不是理論部分，而是希望藉這個例子能帶給各位一些具體的理念，以後看到各種商品，皆能嘗試去分析它的定位與目標市場是什麼？及與行銷策略是如何呼應配合的？提高行銷的敏察力！

講題之前，先以本公司的旁氏化粧品為例，說明產品定位的意義：

1. 旁氏冷霜

這個產品的歷史悠久，國內婦

女使用它也有三十多年了，以前一直是水貨性質，沒有商品廣告告知婦女正確的使用法，所以它是一個多元目標的商品，每個人都有每個人不同的認知與用途，直到南僑與旁氏合作生產這個產品，我們才將不同的觀念整理出來，確立它一個定位，即強調它是一種清潔用品，買給須要徹底清除皮膚油污、卸粧的婦女。

2. 旁氏香皂

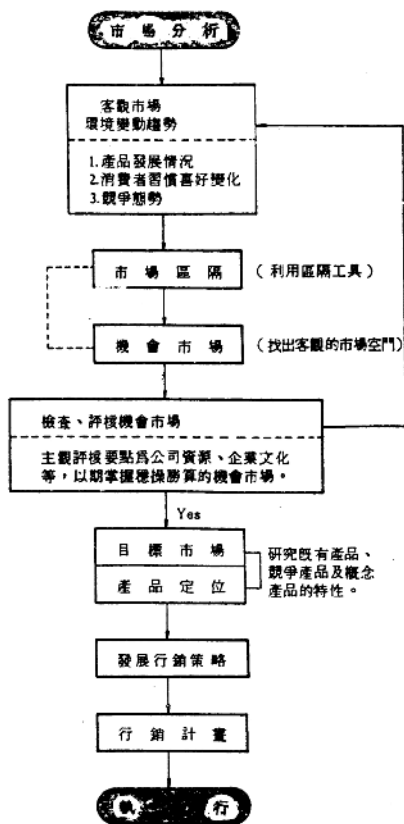
由於國民所得提高，消費者對香皂需要更高的滿足，原來定位為高級香皂的快樂已不能完全滿足消費者需求，乃引進國際名牌旁氏香皂，藉由不同的包裝、新風格的廣告，創造它高貴、舶來品的形象，定位為更高級的香皂，成功地區隔了高級香皂的市場。

以上舉例乃說明商品定位與選擇目標市場在行銷考慮上非常重要，以下為了說明方便再把目標市場

、產品定位做個簡單的定義，根據 Philip Kotler 所著的行銷學書中定義，所謂目標市場乃是針對機會市場的觀念隨之而來的，意為買者需求未被賣方所滿足的地方便是機會市場，即為市場上的一個空門，而目標市場便根據這些未被填滿的市場洞穴點，再加上主觀的判斷去取捨，因為每一個市場機會皆有其獨特的需求，而每一個公司也具有獨特的成功要件及經營特色為競爭者所不及者，若能將公司獨特的優點與機會市場所需的特殊要件配合起來，則此公司才能有穩操勝算的把握，經過這番考慮，這個機會市場才是此公司的目標市場，所以我們可以定義「穩操勝算的市場便是目標市場」。另外產品定位的要義，也是根據 Kotler 所言，即以產品的特性為基礎，定義出公司現有產品及其競爭產品所處的地位，因此產品定位實際必須考慮兩個要素，一是由消費者角度來探討產品的

地位（而非廠商自以為是的定位）；其二為需有競爭性、比較性的觀念，因為定位是消費者心目中對一項產品與其競爭品相對而言的位置

。至於做好產品定位與選擇目標市場的實際作法，其理論架構經過多年的經驗累積，個人認為應該由市場分析開始，如圖一：



圖一 選擇目標市場及產品定位流程圖

現以台灣秀氏公司最近幾年的實際個案，說明其在商品定位與選擇目標市場上的具體作法，及如何產生商品行銷的整體策略，供各位參考。

首先說明為什麼南僑選擇進入化粧品事業；由於經濟的快速發展，消費者生活型態的轉變，化粧品已逐漸成為一般婦女日常生活的必需品。其次根據我們對多角化經營意義的分析，化粧品在公司既有的資源分配及企業文化上有極大的相關性，所以在政策上決定進入化粧品業後，我們立即開始著手研究進入市場的方法，及適當的經營領域。

貳、探討當時化粧品市場概況：

一、化粧品的分類及產品發展情形

化粧品基本上可分兩大類：色彩化粧品及基礎化粧品。前者又有「打底」的粉底霜、粉膏、粉餅、粉條、蜜粉等，及「上色」的眼影、睫毛膏、眉筆、腮紅、口紅等。後者則為各種乳液、面霜、化粧水等，其中乳液也有清潔乳液與保養乳液之別、面霜又有清潔霜、保養霜（如美容霜、眼霜、日霜、晚霜）與按摩霜等各式產品，而化粧水又分柔軟與收斂之用；整個產品的發展呈現高度的細分化，原因是消費者的需求不斷的多元化。

二、進一步我們再探討當時化粧品業的經營型態及作法。如果以銷售通路來劃分，可分為：

●專櫃式：廠商一百貨公司、百貨店之專櫃一消費者。

●大衆式：廠商一經銷商，批發商一百貨公司、百貨店、超市之零售店一消費者。

●直銷式：廠商一銷售小站一消費者。

三、化粧品業一般經營做法

(一)專櫃式廠商經營做法

(1)產品及價格特徵：

①產品高度細分，種類及項目繁多。

②價格範圍廣，常配合高、中、低價位各有不同系列的產品，不同系列多有其單獨系列名稱(Pat Name)。

③幾乎每個廠商都同時經營色彩及基礎化粧品，又各有其不同系列的獨立名稱，(如寶生堂色彩化粧品有金鑽美華、夢思嬌、彩紅系列；基礎化粧品有愛玉噴、摩麗雪、琺瑯絲、女王系列等)。

④系列產品的設計，多以便使消費者系列性購買與使用為着眼點。

⑤常配合流行或季節的更迭，推陳出新。

(2)廣告做法：表達多以感性的手法為主，傳達的訊息亦以全系列的產品印象及風格為重點。

(3)推廣做法：均於全省百貨公司及各地主要百貨店皆設專櫃，並派美容師(漂亮的專櫃小姐)駐櫃教導消費者化粧、灌輸美容常識及推介其系列產品。

□大衆式廠商經營做法：

(1)產品及價格特性：

①產品多以基礎化粧品為主，

且其中又以適合全家使用之日常保養居多。

②產品細分程度不高，多為乾、濕、單之大類細分產品，可供消費者單獨使用。

③價格多以中低價位為主。

(2)廣告做法：多以單品廣告為主，以其功能、特性為向消費者直接的訴求重點，表現方法亦以理性手法為主要。

(3)推廣做法：經由大眾傳播媒體告知消費者產品之功能特性，促使消費者至零售店自助購買、使用。且因主要通路據點——百貨店多為化粧品專櫃壟斷，故廣告及店頭陳列、店頭廣告非常重要。

□直銷式廠商經營做法：

直銷式的經營作法，其策略與專櫃式的做法類同，推廣辦法也是透過小姐挨家挨戶推銷，或至上座地點介紹給辦公族女性，當時只有少數本地廠請小規模、地區性的經營。至於Avon、Pola等是最近才蓬勃發展的，當年鮮有資料，所以以前的探討並未詳細列入，故省略不談。

參、南僑當時如何做經營型態及經營領域的選擇

由以上概括性的市場分析資料，我們可以歸結出欲經營色彩化粧品，其關鍵因素為：

(1)流行：產品著重與流行潮流配合，須經常推陳出新，以期創造流行，領導流行。因此產品生命週

短，常需變換生產以配合需求。

(2)專櫃美容師：因化粧方式流行性高，而女性容貌情色又各異，且一般化粧常識多數為不足，因此須以專業美容師教導，並進一步掌握顧客。

(3)廣告：要能有效運用廣告，製造品牌獨特風格及印象。

欲經營基礎化粧品的關鍵因素則在：

(1)技術及公司形象：因為產品流行性較低，使用習慣已很普及，主要品項已為日常必需品，消費者著重品質之安全溫和，技術重要，同時須要良好的公司形象來建立消費者的信心。

(2)廣告：塑造良好的品牌形象及表現產品的特性。

(3)通路：因使用常識已較為普及，消費者可自行選購及使用，故便捷之通路反有助於掌握顧客。

接下來考慮南僑企業民生日用品的經營型態及我們的優點，基本上南僑是以多角化經營的相關性要素(原料、技術、通路、企業文化相關)訂定經營產品範圍；凡經營的產品多符合下列一或數特色：

(1)產品生命週期長，多為經常使用的民生日用品。

(2)較低的零售價，有讓大多數家庭或個人使用的機能。

(3)有能力大量生產及銷售。

(4)經由大眾傳播媒體迅速有效的表達產品的優點，普及各個層面。

(5)擁有大衆化的通路，便利消費者自助式購買。

色彩與基礎化粧品的客觀因素

，與南僑既有資源及利基因素相對的評估比較之下，我們發現色彩化粧品因著重流行，產品生命週期短，常需變換生產等，與南僑著重產品生命週期長與大量生產大量銷售的優勢完全相反，而專護美容師也與本公司的通路做法不同，可見基礎化粧品的經營型態較適合南僑公司的發展方向，於是基礎化粧品成為南僑新的產品領域。

肆、再深入分析基礎化粧品市場

有了特定的產品領域，我們就必須仔細而深入的分析基礎化粧品市場，規劃出我們欲發展的組合產品。

第一步：再研究基礎化粧品的產品分類情形，從乳液、面霜、化粧水三類著手細分。

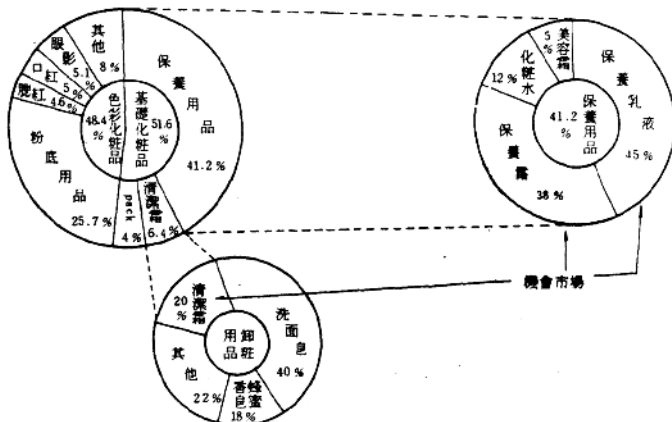
第二步，研究一般消費者使用產品之種類，那些種類的消費量較具有規模。多年來我們發現基礎化粧品佔化粧品市場 51.6%，其中保養用品為 41.2%，清潔霜為 6.4%，而保養用品中保養乳液又佔 45%、保養霜佔 38%。至於婦女卸粧約 40% 之女性使用一般洗面皂，18% 之女性使用蜂蜜香皂，只有 20% 之女性知道正確的方式，利用清潔霜卸粧，這類使用正確卸粧方法的女性使用量便佔了化粧品市場的 6.4%，如果教育大部分的消費者改用正確的方法卸粧，則清潔霜市場的成長潛力非常可觀。民國 68 年基礎化粧品的使用情形詳如圖二所示。

第三步，研究女性消費者生活週期與使用化粧品的情形。此時發現女性約在十八歲（高中畢業）以後開始使用單品、保養清潔用化粧

品，平均在 24 歲左右（結婚前後）的婦女，色彩品與基礎品的使用度均為相同且最高，過了 27 歲化粧習慣隨年齡遞減；女性開始重視保養，基礎化粧品的使用度逐漸凌駕在色彩品之上。

第四步研究消費者的購買行為。發現①有 80% 的消費者親自購買，而指名購買更高達 90% 以上，顯示消費者有相當程度的堅持意識。②消費者購買的考慮因素，最重要為不刺激皮膚有安全感、品質純正，其他才是不油膩、香味佳等。

第五步，以價格、通路、希望獲得的效益及消費者的年齡為變數，研究各競爭廠商之市場區隔及產品定位。



圖二 民國 68 年基礎化粧品之使用情形

伍、確認及評估經營基礎化粧品之成功關鍵因素

一、將全部的研究結果分析後，我們對基礎化粧品的市場遠景歸納出的經營重點，如表一所示。

表一 基礎化粧用品的經營重點

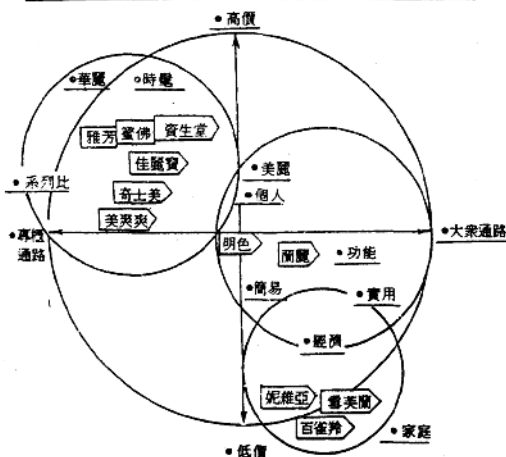
分析項目	重要結論
使用產品種類	①基礎保養品以保養乳液、保養霜居多。 ②清潔霜有發展潛力。
消費對象	①保養用品較無年齡限制，但30歲以後的消費者經常保養。 ②清潔霜以化粧品半齡20歲~30歲為主要。
購買行為	品質純正、安全不刺激，為最重要的購買考慮因素，品牌形象及知名度也很重要。
競爭品市場區隔、產品定位	①中上價位，專櫃經營廠商居多，競爭激烈。 ②中價位為大眾通路，個人用品競爭較小。

二、同時亦依據區隔市場的工具，分析目前市場上既有品牌的定位及行銷策略：

傳統區隔市場的方式多以年齡、性別、教育程度、地區性等為主，但是我們認為心理因素更能有效區隔出市場，我們分析結果如表二所示，並利用座標圖，如圖三所示。

表二 有效區隔市場之變數內涵

行為變數			人口變數		現有品牌
追求利益	價格	通路	個人或家庭	年齡	
時髦、華麗	中上	專櫃	個人	較集中20~30	寶生堂、蜜佛……
實用、便利經濟	低	大眾	家庭	分散	妮維亞……
功能、美麗簡易	中	大眾	個人	較分散	蘭麗……



圖三 區隔市場之座標圖

由此區隔市場圖可看出高價、專櫃方式的化粧品市場競爭激烈，而中下價位的市場也有許多著名老牌經營，可明顯了解中價位，偏向功能性、簡易使用的大眾通路市場是一個有利的機會市場。

此時概念產品已呼之欲出，即

「中等價位、名牌、品質安全溫和、可單品簡易使用、能柔潤肌膚或徹底卸除化粧清潔皮膚、常保肌膚柔美、利於公開陳列讓消費者自願性購買、適合一般女性感覺實用、有價值感的化粧品。」

三、我們依據以上國內外基礎

化粧品廠商的經營經驗，再印證其經營成功的關鍵因素有四：

(1)技術：需有製造技術，才能製造出品質純正溫和，安全不刺激的化粧品用品。

(2)品牌：由於女性消費者在選購化粧品使用時，非經長期比較，則很難立即發現品質上的純正安全，而且品質純正安全也是一種無形的利益點，所以名廠名牌藉著多年的良好形象及商譽，才能建立起消費者對產品的信心。

(3)通路：要掌握能便利消費者選購之普及通路。

(4)廣告：要能質量並重以塑造良好品牌形象及適當表現產品特性以促使消費者購買。

四、我們再根據以上四個成功關鍵因素將南僑企業的资源，與競

爭者做一番分析比較，如表三所示。

根據以上分析，我們發現南僑最有利的資源是它已有強大的大眾通路，可方便消費者便利購買，且擁有多年廣告策略的經驗與強大的媒體支配力；但除此之外，公司既有的企業形象仍偏重洗劑產品，與發展化粧品的技術能力仍嫌不足，為了突破這種障礙，幾經研究後，決定向外尋求合作的對象。

國際知名並化粧品之原料、配方選擇、製造及品質已有百年歷史的美國旁氏(Pond's)公司，即是南僑最後簽定合作的對象，並決定採用世界名牌之「旁氏」商標，提升產品形象。等這些關鍵問題解決了，最後我們的目標市場及產品定位才告確定。

陸、確定目標市場及產品定位

一、目標市場

旁氏基礎化粧品之共同目標對象為年齡 18～50 歲，無特別經濟社會階層限制，傾向於使用簡易化粧品的一般婦女大眾。如進一步確定個別目標市場，則旁氏冷霜訴求對象為年齡在 18～50 歲，有化粧品習慣，需要徹底清潔、卸妝的一般婦女，特別針對年齡在 20～30 歲化妝比例高的職業婦女。旁氏滋養霜則特別訴求 25～35 歲，對肌膚簡易保養有興趣的婦女。

二、產品定位

旁氏基礎化粧品基本上均共同定位為個別獨立的产品，不視為系列美容產品的一分子來行銷；而各產品均須有其獨特的功能特性來滿足其區別的消費需求，以藉此分別佔取不同的區隔市場，達到統領整個面霜市場的目的。

就旁氏冷霜而言，其價位為中等，適合一般婦女使用的一種質純溫和、經濟實用、值得信賴，能深入徹底清潔皮膚、卸除化粧的清潔霜。旁氏滋養霜亦為中等價位、經濟實用、值得信賴，能滋養臉部肌膚、預防皺紋過早發生的保養霜。

柒、發展行銷策略

根據以上產品定位為原點發展出的行銷策略中，最直接相關的便

表三 南僑企業與競爭者之資源比較分析

	南僑企業資源情形	競爭廠商資源情形
技術	• 已有基礎技術能力但對化粧品原料配方之選定及品質管制上之經驗仍嫌不足。	• 專櫃式廠商技術能力及經驗較佳。 • 大眾式一般廠商尚無突出者。
品牌	• 原有經營產品形象與化粧品行業較為不合。	• 專櫃式廠商有較佳品牌形象，而大眾式廠商尚無突出者。
通路	• 已有強大之大眾化通路能掌握經營基礎化粧品之成功關鍵因素——(便利之購買條件)	• 主要競爭廠商多專擅於專櫃通路，競爭大。 • 大眾式通路廠商通路能力尚少特別突出者。
廣告	• 廣告策略之訂定及廣告表現能力已有多年基礎。 • 有強大之整體媒體掌握能力。	• 大廠較有能力掌握廣告媒體。

經營管理

是廣告策略，所以便以具體的廣告策略來說明行銷策略一環與定位及目標市場相互配合的經營理念。

一、旁氏基礎化粧品廣告策略

(1)塑造個別產品為值得信賴、實用 (Value for money) 的功能性面霜，藉此超越社會經濟階層的限制。

(2)促使目標消費者認知個別產品的「消費者利益」點，進而採取購買行動。

二、表現策略 (Copy Strategy)

一、旁氏冷霜

(1)目標對象：

18 ~ 50 歲有化粧習慣需要徹底清潔之一般婦女，特別是年齡 20 ~ 30 歲居住在大都市之職業女性。

(2)消費者利益點：

旁氏冷霜是唯一能深入徹底清潔，並保持肌膚柔潤美麗的產品。

(3)支持理由：

旁氏冷霜獨特的深入清潔成份能有效地清除破壞皮膚美麗的塵埃污垢及化粧品。

(4)執行方針：

①格調 (Manner)：優雅、大方。

②語氣 (Tone)：要有權威性的語氣，並且在故事中（註：參照滋養霜三段式故事架構），包含有力的證明因素，消費者利益點必須以視覺示範能清楚的強調（化粧品示範道具）。

二、旁氏滋養霜

(1)目標對象：

一般階層婦女，特別是 25 ~ 35 歲已有皺紋煩惱，且有興趣於簡易肌膚保養者。

(2)消費者利益點：

①檢驗標準：

1. 與消費者有關的特殊利益。
2. 本品牌獨特的滋養配方。
3. 強有力、能說服並感動人的信心。

②消費者利益點：

旁氏滋養霜能預防皺紋過早發生，並保持肌膚柔潤美麗。

(3)支持理由：

旁氏滋養霜含有獨特的滋養成份，能補充皮膚失去的天然油份和水份，使肌膚更光滑、柔美、年輕。

(4)執行方針：

① Tone & manner 格調及語氣：恐懼性訴求。

②廣告要戲劇性、有力，要能將因過早的皺紋所引起的生理、心理問題與因為使用旁氏滋養霜而得到的年輕、柔美的肌膚及自信心，異性羨慕……等聯結起來。

③以生活片斷中三段式的架構為表現方式，即問題產生→解決問題的方法（旁氏滋養霜的消費者利益點）→快樂美麗的結局。

三、媒體策略

一、由於本產品皆是以理性表達，訴求重點為產品獨特特點，故而廣告媒體以聲、光、影共同結合最有力，所以必須以電視傳達訊息最有效果。能使訊息得到最有效率的溝通及消費者利益點得到有力的視

覺證明。

二、廣告時間，各產品分開實施，以避免訊息互相干擾，並可得全年整體的旁氏品牌知名度相乘效果。

捌、結 論

最後個人認為要做好產品定位，選擇目標市場，有下列三大原則。

第一要看得準。根據自身的資源，長短處，選擇正確的多角化發展行業，進一步更能分析該行業，清楚的掌握該行業經營成功的因素。

第二要算得精。找到最能發揮本身獨特的優勢點，並與市場機會組合起來，確定目標市場及產品定位。

第三要沉得住。對於內、外在環境務須審慎仔細的分析評估，掌握較正確的投資時機。

總之，看得準，算得準，沉得住，這三大法則都是在為如何做對的事情而努力，是戰略層次的問題；至於目標市場選定，產品定位完成後所發展的行銷組合，那只是戰術的問題，只要能將事情做對即可，但最重要的是戰略要對，假如戰略錯了，戰術上即使做得再好，也無法挽回，有句話說「做對的事情，遠比把事情做對來得重要」，正是此意。

農產工業的經營管理

亞州生產力組織(APO)於一九八四年十一月十二日至十二月十二日在菲律賓舉辦「農產工業經營管理訓練班」，計有中華民國、菲律賓、泰國、印度、馬來西亞、印尼、尼泊爾、斯里蘭卡、斐濟等九國廿三位學員參加，除研習各項農產工業經營管理技術，改進中小型食品加工工業生產力外，並由各國學員報告該國食品工業概況有關問題及生產力改良計劃及進行討論、交換經驗及資料。

我國由工業局技正張泰彥代表參加，茲刊出其研習報告以供參考。

張泰彥

研習內容

生產力概念(Productivity Concepts)

產 出

$$\text{生產力(Productivity)} = \frac{\text{產出(Output)}}{\text{投入(Input)}}$$

投入包括勞工、原料、土地、設備、技術、方法及管理等，產出則為生產之結果(Outcome of Production)。生產力是決定企業成敗之關鍵因素，當投入低於產出的幅度愈大，即愈能有效地利用資源(資本、勞力、原料等)以生產產品時，就有愈高之生產力。資源有限不能浪費資源，為大多數人之利益和滿足，且為企業之利益，必須有效地改變資源成產品，故需提高生產力。影響生產力之因素有內部環境及外部環境，內部環境包括組織發展、權責區分、經營效率、技術、勞工品質、權力結構等，外部環境包括景氣變動、政治法律、社會價值人口結構、技術創新等。

問題分析 (Problem Analysis)

問題(Problem)是指「期望目標」與「實際情況」間之差距(deviation)即是對某種標準或期望水準所發生的偏差，它是達成目標的障礙，障礙或問題不除，就無從獲取成果，能發掘問題乃是導致改進措施的先決條件，因此，吾人必須對各種問題從事分析與研究，其目的在尋找問題發生之原因。問題分析首先需認識問題，即對某種標準或期望水準所發生偏差，