

逢甲大學學生報告 ePaper

# 日商蝶翠詩化粧品股份有限公司 —DHC 策略矩陣分析

作者：陳煜南、康惠慈、蔡雅文、吳建成、黃薪安、王于誠

系級：企業管理學系四甲

學號：D9735729、D9725712、D9889337、D9735763、D9781796、D9781973

開課老師：鄭孟育 老師

課程名稱：策略管理

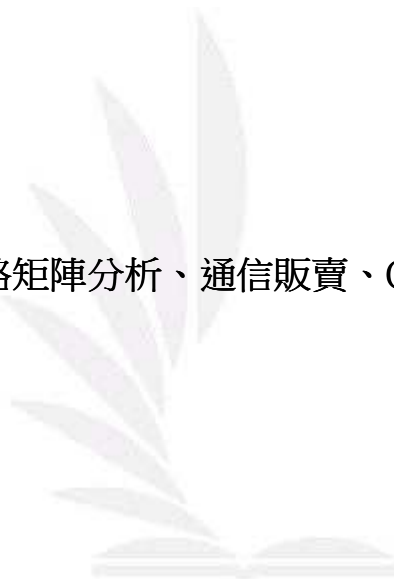
開課系所：企業管理學系

開課學年：100 學年度 第 1 學期

## 中文摘要

基於本學期課程－「策略管理」之學習與實踐的需求，經過初步討論後，我們選擇創立於日本知名的化妝品與保養品品牌－「DHC」，進行研究與探討。本報告主要以策略矩陣的方式進行具體策略之分析與陳述，進而藉由策略單論構成之線性組合加以分析，推導出 DHC 的競爭優勢與成功因素。透過本學期策略管理之課程與策略矩陣之分析方法，讓我們從中學習到如何將複雜的策略單論運用其中，洞悉欲得到之結果。在報告的過程中，我們面臨許多挑戰與困難，經過持續的討論與絞盡腦汁，最後終於完成了這份報告，也使我們更加瞭解策略矩陣分析之實際運用，獲得許多知識。非常感謝鄭孟育老師給予我們許多指導與建議，使我們獲益良多。

**關鍵字：** DHC 、策略矩陣分析、通信販賣、Olive Club、化妝品



# 目次

壹、研究動機	P 3
貳、公司概況	P 4
參、策略矩陣總表	P 10
肆、單論	P 11
伍、策略組合之敘述	P 13
陸、策略矩陣分析關係圖	P 19
柒、結論	P 22
參考文獻	P 24

## 壹、研究動機

日本 DHC 化妝品事業部成立於 1983 年擁有獨立的研究開發室，以優選的天然素材，結合科學的精純高品質，且依照人體肌膚的真正需求，不斷地創新研發，並強調「質量相同，價格最低；價格相同，質量最高。」的原則，以讓所有愛用者散發屬於自我的特有魅力，決不生產劣於其他品牌的產品，領先推出許多帶動市場潮流的話題商品。

DHC 以「通信販賣」為主要銷售方式，並發行屬於 DHC 會員的雜誌『Olive Club』，其優越的品質使各項產品一直深受用家愛戴且口碑滿載。同時，亦創造出驚人的重複訂購率，使會員人數及層面不斷的增長、擴大。至 2008 年 1 月份為止，日本 DHC 的會員人數已超過 560 萬人，奠定了 DHC 在護膚界及通信販賣市場的殿堂級地位。DHC 在日本發展的同時亦積極擴張全球市場，現有營運範圍遍佈於日本、美國、台灣、韓國、香港、中國等地。

在全球健康美容意識不斷提高下，使健康產品和化妝品市場日益擴大，加上女性就業人口持續增加及保健、化妝品使用年齡層漸漸下降，使 DHC 在此趨勢帶動下，規模不斷增長。其主要目標客群為年經族群（18~24 歲），現為大學生的我們正也是 DHC 之目標客群，並受到許多學生族群的喜愛。所以，我們欲透過此份報告研究分析 DHC 如何運用獨特的「通訊販賣」通路模式及行銷策略，在全球化妝保養品及健康產品市場占有一席之地並將其營業版圖擴展至其他國家與市場？以及，在持續的發展下如何將優選之天然素材在高規格的控管下創造出高品質的產品？在此我們將探討 DHC 之競爭優勢與其在化妝保養品市場的成功因素。

## 貳、公司概況

### 一、公司簡介

DHC 是「DAIGAKU HONYAKU CENTER」的縮寫，意謂大學翻譯中心，是由現任社長吉田嘉明先生於 1972 年創立。最初 DHC 主要從事翻譯業務，其後陸續拓展至擁有多個事業部的龐大企業集團，當中包括：翻譯事業部、教育事業部、出版事業部、醫藥食品事業部、食品事業部、酒店事業部、美容院及水療事業部、內衣事業部等之多角化經營集團。

日本 DHC 化妝品事業部成立於 1983 年，除了一般保養品及彩妝之外，還包含男性、嬰幼兒保養及美體、美髮用品等，DHC 擁有獨立的研究開發室，以優選的天然素材，不斷創新研發符合人體肌膚需求的高品質商品，領先推出許多帶動市場潮流的話題商品。憑著其優越的品質，DHC 的各項產品一直深受用家愛戴且口碑滿載，同時亦創造出驚人的重複訂購率，而會員人數及層面亦不斷的增長、擴大。至 2008 年 1 月份為止，日本 DHC 的會員人數已超過 560 萬人，奠定了 DHC 在護膚界及通信販賣市場的殿堂級地位。DHC 化妝品以通信販賣為主要銷售方式，並與便利商品通路密切合作，近年亦積極拓展藥妝店及直營店販賣通路。



## 二、公司沿革

年代	事件
1972	<ul style="list-style-type: none"> <li>現任會長(CEO)吉田嘉明創業，開始從事委託翻譯業務</li> </ul>
1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>化粧品事業部成立 首支商品--純橄情煥采精華一上市即大受矚目</li> </ul>
1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>出版事業部、教育事業部成立</li> </ul>
1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>化粧品事業部 會員雜誌『Olive Club』創刊</li> <li>開始健康食品製造販售業務</li> <li>DHC 美國分公司(DHC USA, Incorporated)成立</li> <li>DHC 台灣分公司(台灣蝶翠詩股份有限公司)成立</li> </ul>
1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育事業部設置「DHC 翻譯新人賞」</li> </ul>
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育事業部設置「DHC 翻譯新人賞」</li> </ul>
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>開始於日本全國便利商店銷售店販系列商品</li> <li>DHC 美容事業部 美容沙龍「花之屋」開幕</li> <li>台灣 DHC 開始化粧品通信販售業務</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 DHC 獲評為日本年度成長率最高之通販企業排行榜 No.1</li> </ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>位於伊豆的 DHC 美容休閒飯店「赤澤溫泉飯店」開始營運</li> <li>台灣 DHC 官網成立，開始提供線上購物服務</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 DHC 獲評為化粧品通販企業銷售總額排行榜 No.1</li> <li>食品事業部成立</li> <li>台灣 DHC 發行 DHC 聯名卡</li> <li>韓國 DHC 分公司(DHC KOREA INC.)成立</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 DHC 第一家直營店於六本木開幕</li> <li>日本 DHC 開始提供手機線上販售服務</li> <li>台灣 DHC 開始「營養輔助食品」販賣業務</li> <li>DHC 上海分公司(Shanghai DHC Cosmetics Imp.&amp; Exp. Co.,Ltd)成立</li> <li>DHC 泰國分公司(DHC Thailand Limited)成立</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 DHC BEAUTY SPA 開幕</li> <li>基礎皮膚科學研究所成立</li> <li>香港 DHC 分公司(DHC HONG KONG LTD.)成立</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 DHC 開始藥品及醫療品製造販售業務</li> <li>台灣 DHC 開始於 7-11 銷售店販系列商品</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>台灣 DHC 第一家直營店於台北忠孝東路開幕</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>台灣 DHC 高雄夢時代門市、台中門市陸續開幕</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 DHC 通信販賣會員人數突破 560 萬人(1 月)</li> </ul>

### 三、「通信販賣」化妝品

DHC 於成立之初以「通信販賣」作為主要銷售通路，「通信販賣」意指透過通訊工具，如電話、網路、傳真、刊物之間所進行的信息傳達、互動與販賣服務。不同於傳統認知的「郵購」，幾乎等於單向冷漠的溝通、壟長的等待及虛實不清的商品，DHC 領先帶出的全新服務方式「通信販賣」，提供詳實的商品訊息和頻繁的會員意見交換、完整的銷售及服務，成為符合現代需求的一種全新的購物方式。不受時空限制，不需面對人、物環境無形壓力的「通信販賣」，在自主意識抬頭、時間支配困難的現代生活中提供了一種更自在的選擇，DHC 因為能夠切中此一需求而快速發展。「通信販賣」的引進在台灣引起一陣跟風，但 DHC 以組織完備而嚴密的銷售及服務流程，尊重客戶選擇、保障客戶權益的企業理念，無可取代的商品魅力和研發能力，在日本與台灣穩站「通信販賣」化妝品的 NO.1 地位。



↑ DHC 首頁

### 四、有關 Olive Club 化妝品專刊

DHC 化妝品專刊 Olive Club 不同於一般郵購化妝品型錄，除了訂購服務之外，更以提供消費者所需的保健美容資訊為目標。台灣 Olive Club 專刊每月刊行量達 100 萬份，除了以郵送方式將最新訊息寄達給會員之外，並於各大便利商店免費提供一般消費者自由取閱。DHC 將 Olive Club 專刊定位為幫消費者累積美麗知識的工具，同時也是會員間交流使用心得的園地，透過每月的互動分享，Olive Club 專刊讓 DHC 的愛用者透過保養保健知識的累積，找到更適合自己的商品，創造自己想要的生活體驗。



## 五、DHC 宗旨

1. 質量相同，價格最低；價格相同，質量最高。決不生產劣於其他品牌的產品。

2. 強調結合自然與科學的精純高品質，且依照人體肌膚的真正需求，不斷地創新研發，深獲廣大的日本顧客愛用。

3. 以讓所有愛用者散發屬於自我的特有魅力自許。



## 六、DHC 商品特色

DHC 以精選的天然優質素材、創新的科技研發為商品開發方針，肌膚保養品強調不添加可能造成肌膚負擔的色素及香料，因此適合任何膚質使用。DHC 化妝品崇尚自然的態度，同樣顯現在致力於使用環保包材及反對動物實驗的堅持上。由西班牙安達魯西亞高原所產的有機青嫩橄欖，榨取出具有獨特親水基的橄欖精華油，是 DHC 保養品及彩妝最重要的基礎成份。DHC 研究室更積極開發先進技術，將許多萃取應用難度較高的保養成份如西印度櫻桃萃取、Q10、白金等研製成一般人常用的保養品型態上市，因此能在市場上獲得一致的肯定。



## 七、營業目標

- 自然--由內而外散發光芒
- 自信--完全釋放天生魅力

沒有人比您更了解自己，DHC 尊重您的美麗自主權，創造最自在的購物環境和最天然的優質商品，呵護您的肌膚和身體，回到最自然最美的初生狀態，DHC 準備您想要的美麗方式，讓您選擇自己想要的美麗生活。



## 八、營業項目

一般保養品及彩妝之外，還包含男性、嬰幼兒保養及美體、美髮用品等。



## 九、營業規模

DHC 化妝品以通信販賣為主要銷售方式，並與便利商品通路密切合作，近年亦積極拓展藥妝店及直營店販賣通路。至 2008 年 1 月，日本 DHC 化妝品會員人數已突破 560 萬人，遙遙領先其他競爭品牌，獨佔日本通販化妝品市場的龍頭地位。

## 十、營業範圍

分公司遍佈於日本、美國、台灣、韓國、香港、中國等地。

## 十一、台灣 DHC 市場環境

### 1. 人口環境

#### (1.) 教育水準提高：

高教育程度的消費者對高品質產品、書籍、雜誌、藝文活動需求通常會比低教育程度者為高。舉例來說，台灣平均教育水平比中國大陸高，識字率高影響網路購物發達性，使得 DHC 在台灣消費通路大多以通信販賣為主，相對於大陸購物模式，DHC 在中國大陸的主要通路以實體店面販售。

- 中國大陸：整體 16.9% 鄉村 2.6%

- 台灣：42%

(根據台灣主計處資料)

#### (2.) 女性角色：

由於女性就業機會增加、婦女教育水準提高及社會對婦女就業觀念的改變、職業婦女和女性主管日益增多、女性的經濟能力和經濟自主性增強等，所以許多女性成為職業婦女，在家庭與工作的忙碌之間，許多母親沒有閒暇時間到實體店面購買化妝品，或者工作繁忙的獨立女性，也受益於通信販賣的便利性。

## 2.經濟環境

### (1.)消費支出型態改變：

家庭的消費支出型態通常隨著經濟發展和所得增加而變動。根據恩格爾法則(Engle's law)，家庭所得提高之後，家庭所得中花在食物的比例會下降，花在居住的比例維持不變，花在其他產品及儲蓄的比例會增加；所謂其他產品包括：高品質產品、書籍、藝文休閒活動，當然女性的化妝品也是其中佔有高比例的消費項目。

## 3.科技環境

### (1.)科技的快速進步：

近百年來科技進步非常快速，許多科技產品(特別是資訊通信產品)的快速普及，家用電腦的用戶數不斷增加，家庭生活使用資訊與通信產品者日益普遍，對人們的溝通和生活方式帶來相當大的衝擊。例如：電腦、傳真機、無線電話、網路、Internet、E-mail 已使 DHC 的通信販賣更加順利推廣與應用。

### (2.)網際網路的發展：

台灣經常上網人口已達 971 萬人，許多與網際網路有關的新事物、新產品、新通路和新服務，排山倒海而來，電子商務和電子服務以顛覆許多傳統的行銷思維和作業模式，網路行銷和電子行銷已大幅改變許多傳統的行銷作業。

DHC 的通信販賣是沒有受到距離和時間的壓縮，地理位置已不再是個影響因素，網際網路讓地點變得較不重要，通信販賣可以一星期七天、一天二十四小時都開門，人們隨時可以互相在網路上分享使用心得並隨即購買。

## 4.社會文化環境

### (1.)價值觀：

台灣的健康美容意識不斷提高，使健康產品和化妝品市場不斷擴大，DHC 以健康、自然作為產品與服務的定位爭取市場；重視瘦身健美的女性越來越多，也為提供減肥產品的 DHC 帶來很多商機。

## 參、策略矩陣總表

研發		原料	製造	通路				行銷			人事		產品		
產品研發 A	服務研發 B	採購 C	品管 D	通信販賣 E	網路商店 F	直營門市 G	開架藥妝 H	廣告 I	促銷 J	服務 K	教育訓練 L	激勵制度 M	保養品及彩妝系列 N	保健食品 O	
A01	B01	C01	D01	E01	F01	G01	H01	I01	J01	K01	L01	M01	N01	O01	產品線之 廣度與 特色
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	
A02	B02	C02	D02	E02	F02	G02	H02	I02	J02	K02	L02	M02	N02	O02	市場區隔 選擇
○	○	○	×	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	
A03	B03	C03	D03	E03	F03	G03	H03	I03	J03	K03	L03	M03	N03	O03	規模經濟
○	○	○	○	○	○	×	×	○	○	○	○	×	○	○	
A04	B04	C04	D04	E04	F04	G04	H04	I04	J04	K04	L04	M04	N04	O04	地點涵蓋 範圍
×	○	○	×	×	×	×	×	○	○	×	×	○	○	○	
A05	B05	C05	D05	E05	F05	G05	H05	I05	J05	K05	L05	M05	N05	O05	垂直整合 程度
○	○	○	○	×	×	○	○	×	×	○	○	×	○	○	
A06	B06	C06	D06	E06	F06	G06	H06	I06	J06	K06	L06	M06	N06	O06	差異化
○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	○	○	×	○	○	
A07	B07	C07	D07	E07	F07	G07	H07	I07	J07	K07	L07	M07	N07	O07	顧客滿 意度
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
A08	B08	C08	D08	E08	F08	G08	H08	I08	J08	K08	L08	M08	N08	O08	競爭優勢
○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	○	○	×	○	○	

## 肆、單論

## 一、研發—產品研發

	關係	產品研發說明
產品線之廣度與特色	O	DHC 以精選的天然優質素材、創新的科技研發為商品開發方針，肌膚保養品強調不添加可能造成肌膚負擔的色素及香料，因此適合任何膚質使用。
市場區隔選擇	O	產品研發方面，DHC 的產品最主要分為女性與男性消費族群，其中保養品和彩妝部分，女性客群又再區分為 18~24 歲以及 25~49 歲的年齡層客群。
規模經濟	O	研發產品的作法，製作過程會複製到各個製造廠，這種技術大量傳播的方是成功達到規模經濟的效益
地點涵蓋範圍	X	台灣、日本、上海等其他地區的產品研發，大致上是相同的，雖然產品都在日本製造，但其他國家也都會進口同系列商品，只差在新品上架的時間前後順序不同而已，所以 DHC 的產品研發與地理涵蓋範圍無直接關係。
垂直整合程度	O	不管是任何國家的 DHC 商品，一律都是由日本蝶翠詩公司研發製造而成。
差異化	O	DHC 化妝品崇尚自然的態度，同樣顯現在致力於使用環保包材及反對動物實驗的堅持上。並且 DHC 與其他化妝品品牌的差異化也在於 DHC 在產品研發上也推出了可以食用的營養食品。
顧客滿意度	O	DHC 在產品研發上非常注重，可以讓產品的價格不會隨著物價而波動，並且針對不同客群研發不同系列產品，更能提升消費者的消費慾望。
競爭優勢	O	產品的研發，都是致力以精選的天然優質素材、創新的科技研發為商品開發方針，並且使用環保包材及反對動物實驗的堅持上，這也讓消費者能使用的更加安心。

## 二、研發－服務研發

	關係	服務研發說明
產品線之廣度與特色	○	DHC 的服務會因通路不同而變化，例如針對利用網路訂購商品的顧客，DHC 架設線上 Q&A；DHC 也專門為了部分喜歡逛街及試用產品的消費族群特地增設直營門市，直接提供面對面的服務等。
市場區隔選擇	○	DHC 提供不同的通路進行販售，給予不同層次感的服務過程，例如 DHC 也專門為了部分喜歡逛街及試用產品的消費族群特地增設直營門市，直接提供面對面的服務。又或是在產品方面，DHC 的產品組合有針對年輕學生、輕熟女、熟女、男性等不同的種類的產品。
規模經濟	○	透過複製成功的服務經驗，傳達到每一間直營門市的服務上，使得服務上有規模經濟上的效益。
地點涵蓋範圍	○	像是日本 DHC 直營門市的服務人員，都會以親切的笑容招待顧客，並且對顧客鞠躬表示歡迎。
垂直整合程度	○	複製定期員工的教育訓練方法、彩妝及美甲教學技術。
差異化	○	DHC 直營門市的服務人員以親和的笑容、淡淡的妝容搭配鄰家女孩的圍裙，和一般專櫃華麗較濃厚的妝容有所差異，也因沒有個人業績壓力，使 DHC 的專櫃小姐不會緊迫釘人，不像其他專櫃服務人員有業績壓力促使客人有壓迫感。
顧客滿意度	○	事實上，DHC 直營門市並不是主要公司獲利來源，直營門市最主要是在提供基礎保養、基礎彩妝和美甲彩繪課程已供諮詢，因此 DHC 的專櫃小姐並不會給顧客一種非消費不可的壓力。
競爭優勢	○	DHC 依據各種銷售通路提供不同的服務，成功滿足消費者，達到競爭優勢。

## 三、採購

	關係	採購說明
產品線之廣度與特色	○	DHC 本身產品種類眾多，各種大項的保養或化妝品又有諸多小項的訴求，尤其在特殊修護這塊領域針對不同的保養問題而去進行原料採購，而產品各有其特色，例如無暇緊緻、果粹保濕，主旨仍是強調不添加可能造成肌膚負擔的色素及香料。
市場區隔選擇	○	DHC 除了彩妝、保養，現在更積極開拓男性市場，採購原料的方面也會有所不同，例如女性原料訴求跟美白、減肥較有相關；男性則為控油、清爽、保健食品。
規模經濟	○	DHC 採購大量的原料以及大批量生產，盡可能降低其成本，才能達成其宗旨-「質量相同，價格最低；價格相同，質量最高。決不生產劣於其他品牌的產品。」
地點涵蓋範圍	○	DHC 保養品的原料採購可以來自全世界，例如保健食品的高麗人蔘、西班牙安達魯西亞高原所產的有機青嫩橄欖。
垂直整合程度	○	DHC 的原料都是有機栽培，並且由莊園獨家提供給 DHC，確保品質及數量。
差異化	○	DHC 的原料皆高品質，例如有機栽培的橄欖，只占西班牙的總產量 2%，並且獲得西班牙 CAEE 完全有機栽培認證及日本 JAS 有機認證，更擁有健康及安全的最高品質保證。
顧客滿意度	○	DHC 在不同的產品，會清楚的標示出產品所採購的原料以及其功效，會針對不同訴求的消費者推出符合顧客需求的保養品，並且有顧客諮詢以及會員的使用心得讓會員使用前可以買的安心，用的開心。
競爭優勢	○	DHC 以決不生產劣於其他品牌的產品品質，購買高品質原料採取大量購買，降低其成本。

## 四、品管

	關係	品管說明
產品線之廣度與特色	○	DHC 在製造營養食品時，選擇比其他公司更高品質的原料，並制定一套嚴格的「DHC 安全基準」來做為原料選擇的標準，而所有的營養食品都是在符合 GMP 規範的品管體制下製作而成。化妝品保養品則以天然優質素材，強調不添加可能造成肌膚負擔的色素及香料。 05 年起開始展開芳療商品的開發，突破傳統精油的流通體系，派遣專人至世界各著名精油產地直接採購，以確保 DHC 芳療商品的品質與鮮度。
市場區隔選擇	×	統一由日本冰庫工廠、千葉工廠生產，並另有海岸流通中心進行品質管制，對產品品質嚴格控管，品管並不會因不同的區隔，而有所差異。
規模經濟	○	原料的取得，皆來自西班牙果園，大量的栽種與採購，在價格的談判上更有優勢。嚴格的品管，減少了退貨成本、原物料的浪費，還有已經熱銷了二十年的 DHC 產品統一在日本生產，也產生了學習曲線的效益，這些都可以達到規模經濟的效益。
地理涵蓋範圍	×	產品皆在日本製造，統一進行品質管理，與地理涵蓋範圍並無太大的關連。
垂直整合程度	○	從研發、採購、製造、顧客管理系統、客戶訂購至配送的全方位流程皆由公司內部掌控，品質管理可以達到高度的垂直整合。
差異化	○	DHC 的各項產品皆有著高標準，並有一套品管系統並無太大的差異化，但與其他同業相比，他有著一套嚴格的「DHC 安全基準」來做為原料選擇的標準，原料取得也非常講究，例如：西班牙政府亦有一套特定的嚴格要求及評核準則而且每年只有約 1.8% 的農作物通過這嚴格的品質檢定而獲頒由政府發佈的 C.A.A.E. 品質檢定證書並獲准出口，而 DHC 的護膚品便是採用通過西班牙政府檢定的橄欖果實精華作主要成分。最大的不同是品質的穩定性，DHC 至成仍堅持所有的產品均在日本製造，並經過嚴格的品管出廠，與其他同業相比有著極大的差異化。

	關係	品管說明
顧客滿意度	○	日本是嚴謹且重視品質且精緻化的國家，統一由日本生產的產品，高水準的品管，品質更為保障、穩定，可以提高顧客滿意度。
競爭優勢	○	經過嚴格的品管出廠、以及用心的栽培以及嚴格的挑選的原料，使得 DHC 的產品更具品質的穩定性、也更加的優越，進而提高了競爭優勢。





## 五、銷售通路—通信販賣、網路商店、直營門市、開架藥妝

	細目	關係	銷售通路說明
產品線之廣度與特色	通信販賣	O	DHC 提供了多元的銷售通路，貨品寄送、取貨、付款方式多元化。網路商店搜尋功能更是快速方便並且無國界全年無休。
	網路商店		
	直營門市		
	開架藥妝		
市場區隔選擇	通信販賣	O	利用行為區隔變數(利益)，強調服務、便利、快速，例如消費者就可以利用通信販賣及網路商店兩種通路進行採購。又或是利用人口區隔變數(年齡及人口)，例如較沒時間逛街的上班族可以利用通信販賣的方式，喜歡逛街的學生或是年輕人則可以選擇開架式藥妝店，甚至到直營門市進行試用及選購。
	網路商店		
	直營門市		
	開架藥妝		
規模經濟	通信販賣	O	消費者可以進行團購，例如單次訂購滿 2 萬元以上可享特惠價再 75 折，並且可以索取試用包 20 包等不同方案，讓消費者可以達到購買越多花費越少的規模經濟效益。
	網路商店		
	直營門市	X	消費者在直營門市及開架式藥妝店進行採購，都以單筆費用計算，與規模經濟較無直接關聯。
	開架藥妝		
地點涵蓋範圍	通信販賣	X	DHC 在各地區所設通路都是以通信販賣及網路商店為主，直營門市及開架藥妝為輔，所以跟地點涵蓋範圍並無直接關聯。
	網路商店		
	直營門市		
	開架藥妝		
垂直整合程度	通信販賣	X	DHC 在通信販賣及網路商店兩種通路上的商品配送，台灣地區都是由群邦物流股份有限公司負責進行配送，所以與垂直整合程度較無直接關聯。
	網路商店		
	直營門市	O	DHC 商品在直營門市以及開架藥妝店中所販售的商品及服務都是一致的。
	開架藥妝		

	細目	關係	銷售通路說明
差異化	通信販賣	O	DHC 最主要利用通信販賣及網路商店為銷售通路，就連公司設立的直營門市，也並非以推銷產品賺錢營利為目的，而是提供顧客試用及美容美甲諮詢等服務，成功打造與其他化妝品品牌形成差異化。
	網路商店		
	直營門市		
	開架藥妝	X	在開架式藥妝這個部分，例如台灣 DHC 有在便利商店 711、全家便利超商進行販售，就跟其他化妝品品牌一樣，與差異化較無直接關聯。
顧客滿意度	通信販賣	O	DHC 考量到了顧客們的便利性及需求性，提供了多元的銷售通路，這也成功了建立起顧客對於 DHC 的忠誠度。
	網路商店		
	直營門市		
	開架藥妝		
競爭優勢	通信販賣	O	由於此銷售模式省去了代理商經銷費用和門市裝潢、庫存費用等，DHC 也得以提供比同類產品更低的價格。然而 DHC 這兩種銷售模式的實施，使顧客用自己的感覺去判斷，避免了在商場導購人員勸誘下的購物壓迫感和非理性消費。並且也提供了團體訂購，消費者可以享有優惠活動，種種因素都為 DHC 帶來強烈的競爭優勢。
	網路商店		
	直營門市		
	開架藥妝	X	DHC 的直營門市並非以推銷產品賺錢為目的，最主要是提供諮詢及試用服務等，開架藥妝更是沒有專員為顧客進行服務，所以與競爭優勢較無直接關聯。

## 六、行銷—廣告、促銷、服務

	細目	關係	行銷說明
產品線之廣度和特色	廣告	O	因為 DHC 會針對不同目標可群提供差異化服務，以及根據不同的通路選擇來定價。利於與各大藥妝店的 D H C 開架式商品，價格促銷捨節是以超優惠價格來讓消費者享受到最優質的享受。
	促銷		
	服務		
市場區隔選擇	廣告	O	DHC 的行銷廣告會針對廣大的消費族群找尋其熱愛的知名巨星來代言，不僅大大提升了 DHC 的知名度，也大大吸引消費者購買的意願。不僅如此其訂價皆採低價進攻策略，讓消費者能以優惠的價格享受到最好的品質，在其販售後的售後服務也做得相當完善，例如：在一般的化妝品販售通路，因為 DHC 有完善的售後服務，所以消費者會率先考慮選擇 DHC 的化妝品。
	促銷		
	服務		
規模經濟	廣告	O	利用大量的廣告、促銷活動以及比其他競爭者更優渥的服務，吸引大量的消費者注意，提升整體銷售量，因此導致原料採購量的增加，進而降低採購的成本。在服務方面，則是透過複製成功的服務經驗至各個通路，使得服務上有規模經濟的效益。
	促銷		
	服務		
地點涵蓋範圍	廣告	O	DHC 著名的廣告以及促銷策略會因為銷售通路的區域不同而稍做調整。
	促銷		
	服務	X	不管在任何的通路任何地域的銷售的地點，DHC 所提供的服務品質都是一樣的，所以，並不會因為地理環境的不同而有所改變。

	細目	關係	行銷說明
垂直整合程度	廣告	X	DHC 所採用的行銷策略並為和上游的原料廠商有任何的討論和接洽，所以並沒有垂直整合。
	促銷		
	服務	O	DHC 所提供的直營門市服務和售後服務皆是透過公司內部的教育訓練，並未委托外面的機構來訓練，因此，DHC 在服務的垂直整合度是相當高的。
差異化	廣告	O	<p><b>(1) 廣告差異化：</b>從琅琅上口的廣告詞到創意網路影片，在市場上產生一股討論熱潮，引起大眾廣泛注意。DHC 公司 1999 年正式上市，由巨星歐陽菲菲做為在台第一位代言人，廣告詞「2766-2000. So charming! So easy!」更是成為家喻戶曉的經典名言。</p> <p><b>(2) 促銷差異化：</b>有別於其它高單價的化妝品，DHC 採用低價策略，呈現差異化的促銷策略。</p> <p><b>(3) 服務差異化：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>訂貨容易：</b>在電話訂購、網路訂購、傳真訂購、郵寄訂購、劃撥訂購都十分便利，訂購單也十分明確簡易。</li> <li>■ <b>交貨：</b>使用群邦宅配貨運公司，可在便利商店 7-11 取貨或者宅配到府服務，在確認訂單 3~7 天後 即可收到訂購之商品和發票。</li> <li>■ <b>顧客諮詢：</b>提供基礎保養、基礎彩妝和美甲彩繪課程已供諮詢，每週一到五也提供電話諮詢專線，在一般門市也有專櫃小姐為顧客服務。</li> </ul>
	促銷		
	服務		
顧客滿意度	廣告	O	DHC 深植消費者內心的廣告，成功的低價策略，以及完善的售後服務及門市服務，皆成功地使消費者對於 DHC 深深地感到滿意。
	促銷		
	服務		
競爭優勢	廣告	O	DHC 整體行銷策略結成功吸引消費者的注意，不僅以低價的消費成功地讓消費者買單，更讓消費者享受到高品質的服務。因此，DHC 整體的競爭優勢是相當高的。

## 七、人事—教育訓練

	關係	教育訓練說明
產品線之廣度與特色	○	在產品線之廣度方面，DHC 的產品類別涵蓋了保養品、彩妝、健康食品等，其中還包括「DHC for MEN」系列商品，種類多元。而在產品特色方面，DHC 以精選的天然優質素材、創新的科技研發為商品開發方針，肌膚保養品強調不添加可能造成肌膚負擔的色素及香料。因此教育訓練中，員工必須要十分了解產品的相關內容、成分、效果、使用方式、適合對象等，EX：1.屬油性肌膚的顧客，適合哪些保養品？2.產品中的成分 Q10 對皮膚具有什麼功效？。所以，產品線之廣度與特色和教育訓練有很大的關係，也是教育訓練中非常重視的內容。
市場區隔選擇	○	DHC 市場區隔的地理、人口、心理、行為等變數中，相當明確，使得教育訓練有明確的訓練方向。
規模經濟	○	DHC 於 1972 年創立，至今邁入 40 年，累積許多寶貴經驗，其教育訓練早已建立一套既定的標準模式，有助於員工學習，並且可以降低學習曲線，帶動規模經濟。
地理涵蓋範圍	X	各區域 DHC 教育訓練都是一致的，新產品推銷課程、美容美甲諮詢課程等，與地理涵蓋範圍無直接關係。
垂直整合程度	○	DHC 不論是何種工作類別的教育訓練都有既定的方式與相互結合，所以在教育訓練方面有明顯的垂直整合。
差異化	○	人員差異化：服務人員以親和的笑容、淡淡的妝容和鄰家女孩的圍裙與一般專櫃華麗的妝容有所差異，且無業績壓力。
顧客滿意度	○	在 DHC 建立一套既定的標準模式與每月固定的教育訓練下，使得顧客不論何種通路或直營店購買產品，都有一樣高標準的服務。另外，提供客戶諮詢服務也大大提升顧客滿意度。
競爭優勢	○	DHC 擁有一套標準教育訓練下，無論未來欲前往哪些市場或國家，都能確保訓練成效水準不走樣，並且能夠成功將高成效的訓練模式複製至未來發展的市場或國家，使 DHC 能快速穩健拓展市場，達到經濟規模。

## 八、人事－激勵制度

	關係	激勵制度說明
產品線之廣度與特色	×	DHC 有不錯的激勵制度，但激勵制度是激勵員工藉以提升工作效率，與產品線之廣度與特色較無直接關係。
市場區隔選擇	×	DHC 雖有明確的市場區隔，但激勵制度與市場區隔選擇較無直接關係。
規模經濟	×	DHC 於 1972 年創立，至今邁入 40 年，分公司遍及日本、美國、台灣、韓國、香港、中國等地，雖有完善的激勵制度，但與規模經濟較無直接關係。
地理涵蓋範圍	○	DHC 分公司遍及日本、美國、台灣、韓國、香港、中國等地，地理涵蓋範圍甚廣，激勵制度會因地方文化、規範不同有所調整。
垂直整合程度	×	DHC 擁有多種通路及直營店，垂直整合度高，但激勵制度屬於公司內部的激勵制度，與垂直整合較無直接關係。
差異化	×	DHC 已創立 40 年，其產品、服務、人員、通路的差異化在產業中佔又一席之地，而激勵制度是激勵員工增加效率，因此較無直接關係。
顧客滿意度	○	DHC 在實體的直營店之通路與通訊販售之通路分別以不同方式接觸顧客，服務的品質、態度等都會直接影響顧客滿意度。當顧客滿意度高，可達到激勵員工的效益；反之，當顧客滿意低時，不但無法激勵員工反而會帶來許多問題，也可能影響員工工作的信心與熱忱，造成離職率攀升。
競爭優勢	×	DHC 的激勵制度幾乎與同業相同。所以，激勵制度與競爭優勢無直接關係。

## 九、產品－保養品及彩妝系列

	關係	保養品及彩妝系列說明
產品線之廣度與特色	○	產品廣度包括基礎保養、修護、保濕、緊緻及美體美髮等，相當豐富。此外 DHC 產品最大之特色在於崇尚自然、性質溫和之特殊原料。
市場區隔選擇	○	中價位，顧客年齡平均為 18-25 歲，以較講究外貌與保養之女學生、年輕上班族為主。又女學生中有超過 75% 為網路重度使用者(平均網齡 2 年以上、每周上網時數高於 5 小時者)，故網購接受度極高。
規模經濟	○	消費者團購可以更優惠價格取得商品。
地點涵蓋範圍	○	DHC 化粧品事業部除了設於日本的總公司外，分公司尚遍及美國、台灣、韓國、香港、中國等地。
垂直整合程度	○	因 DHC 健康食品事業部開發出精油原料，添加到天然保養品，讓消費者在保養或化妝的同時不僅可以享受天然植物的芬芳，還能同時撫慰心靈，成功達到垂直整合。
差異化	○	天然有機精華油與植物萃取物之原料使得產品較不易因體質敏感，接受度高，故為消費者喜愛的商品。
顧客滿意度	○	商品資訊透過網路、月刊傳達與豐富經驗分享、商品取得之方便性皆為顧客滿意度高的因素。
競爭優勢	○	DHC 強調所有產品皆萃取天然原料，絕無添加任何化學香料，以質量相同，價格最低；價格相同，質量最高。決不生產劣於其他品牌的產品。

## 十、產品－保健食品

	關係	健康食品說明
產品線之廣度與特色	○	擁有牙齒保健、男性保養、嬰兒用品、美體美髮、舒壓、增進體力免疫力等保健食品。日本企業在商品包裝設計表現本就具備優勢，使保健食品具商品包裝精美、輕巧、環保、攜帶方便之特色。
市場區隔選擇	○	中價位，顧客年齡平均為 18-25 歲，以注重身體保養之學生、年輕上班族為主。
規模經濟	○	消費者團購可以更優惠價格取得商品。
地點涵蓋範圍	○	DHC 健康食品事業部除了設於日本的總公司外，分公司尚遍及美國、台灣、韓國、香港、中國等地。
垂直整合程度	○	在健康食品的價值鏈裡，從原料採購、生產製造都是 DHC 自行製作，因此健康食品的垂直整合程度也成為 DHC 的競爭優勢之一。
差異化	○	天然有機橄欖精華油與西印度櫻桃萃取物之原料使得產品較不易因體質敏感，消費者接受度高，故為消費者喜愛的商品。
顧客滿意度	○	商品資訊透過網路平台、月刊，傳達豐富的經驗分享及食用後心得，商品取得之方便性皆為顧客滿意度高的重要因素。
競爭優勢	○	堅持無化學調味、天然原料。



## 伍、策略組合之敘述

日本 DHC 化妝品事業部從 1983 年成立以來，不斷地創新研發，強調決不生產劣於其他品牌的產品，以讓所有愛用者散發屬於自我的特有魅力，領先推出許多帶動市場潮流的話題商品，使其會員人數及層面不斷的增長、擴大，奠定了 DHC 在護膚界及通信販賣市場的殿堂級地位，同時亦積極擴張全球市場。我們認為使 DHC 成功在市場占有一席之地之主要策略，有三大點：

- 1.獨特的體驗式行銷創造競爭優勢之策略
- 2.高規格的控管創造高品質的 DHC
- 3.DHC 獨特銷售通路創造強烈的競爭優勢

以下為三大策略之論述：

### 一、獨特的體驗式行銷創造競爭優勢之策略



論述部分：

■ **STEP 1: B01 to B05**



DHC 的服務會因通路不同、行銷策略不同而變化，例如針對體驗是行銷策略，會利用網路訂購商品的顧客，DHC 架設線上 Q&A，提供所取適用品服務；DHC 也專門為了部分喜歡逛街及試用產品的消費族群特地增設直營門市，直接提供面對面的服務提供商品直接的試用與諮詢，並複製員工的教育訓練制度與各項彩妝技術。

■ **STEP 2:**

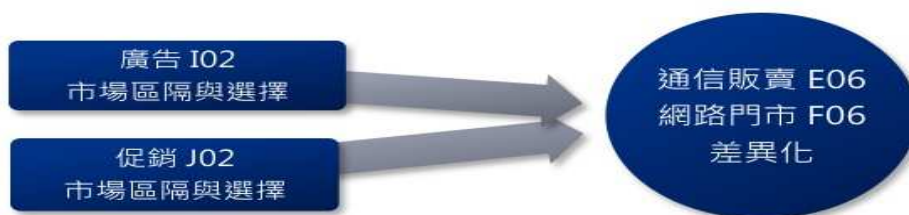
(1) B05 to I02: 利用獨特的顧客服務搭配清新的廣告效果，成功地吸引目標族群的注意，例如找取目標各群喜愛的廣告巨星。

(2) B05 to J02: 試用品包的索取與試用，搭配低價的促銷方案，使目標客群願意購買的意願大大地提升，不僅以低價享受到高品質的對待，更滿足目標客群貪小便宜的樂趣。

(3) B05 to K02: 透過完善的服務制度成功地將 DHC 高水準的售後服務行銷至目標客群。



■ **STEP 3: I02、J02 to E06、F06**



成功的廣告與促銷吸引大量的消費目標客群，此消費目標客群大多都會在通信販賣以及網路商店來購買 DHC 的商品。因此，根據不同的通路據點搭配不一樣

的體驗。此體驗試行銷策略步驟三則是…通信販賣通路，每月都會發月刊，有時隨機附贈試用包，或者可填寫回郵來領取適用包；網路商店通路則利用 Q & A 服務，索取適用包。

■ **STEP 4: K06 to G06**

注重服務品質以及喜歡逛街或喜歡看到實品而消費的目標客群，大多都會選擇 DHC 的直營門市來購買 DHC 的商品或是來直營門市直接進行商品的體驗，以及獲取更多的美容資訊。因此，整個體驗試行銷最重要的一環可說是直營門市的體驗諮詢服務。



■ **STEP 5: E06、F06、G06 to N07**

三大銷售通路的消費客群透過完美地體驗，高水準的服務後，預期將會大大的提升消費可群對於保養品與彩妝系列的滿意度以及忠誠度。

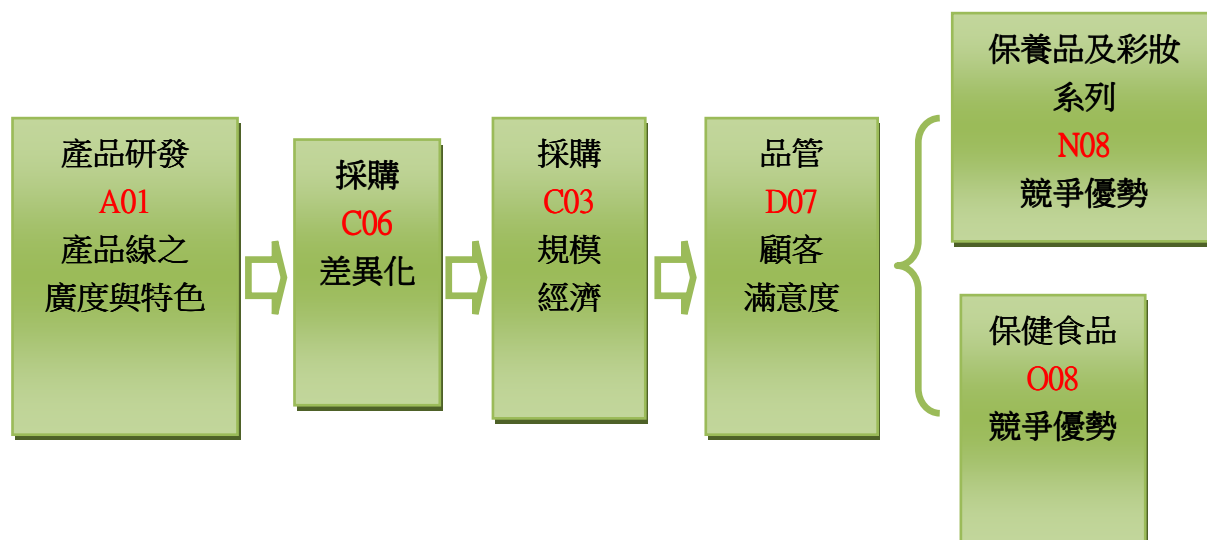


■ **STEP 6: N07 to N08**

由於消費客群的滿意度增加，預期將會增加保養品及彩妝系列的銷售量，或吸引更多的消費者來試用體驗或者購買，此體驗試行銷策略可達到擴充消費可群以及業績銷售量，更促使 DHC 知名度提升。獨特的體驗試行銷策略讓 DHC 引領獨特的行銷潮流，整體競爭優勢大大地往前躍進一大步！



## 二、高規格的控管創造高品質的 DHC



論述部分：

### ■ STEP 1: A01→C06

DHC 在產品研發時，以精選的天然優質素材、創新的科技研發為商品開發方針，因此獨家的採購使得與他牌商品具有之極大差異。

### ■ STEP 2: C06→C03

在經過嚴格的原料選擇後，DHC 開始採購大量的原料以及大批量生產，盡可能降低其成本，並且達成其宗旨-「質量相同，價格最低；價格相同，質量最高。決不生產劣於其他品牌的產品。」

### ■ STEP 3: C03→D07

日本是嚴謹、重視品質且精緻化的國家，統一由日本生產的產品，高水準的品管，品質更為保障、穩定，對消費者而言無形中就形成一種可以值得信賴、安心自在的印象，也提升了顧客的滿意度。

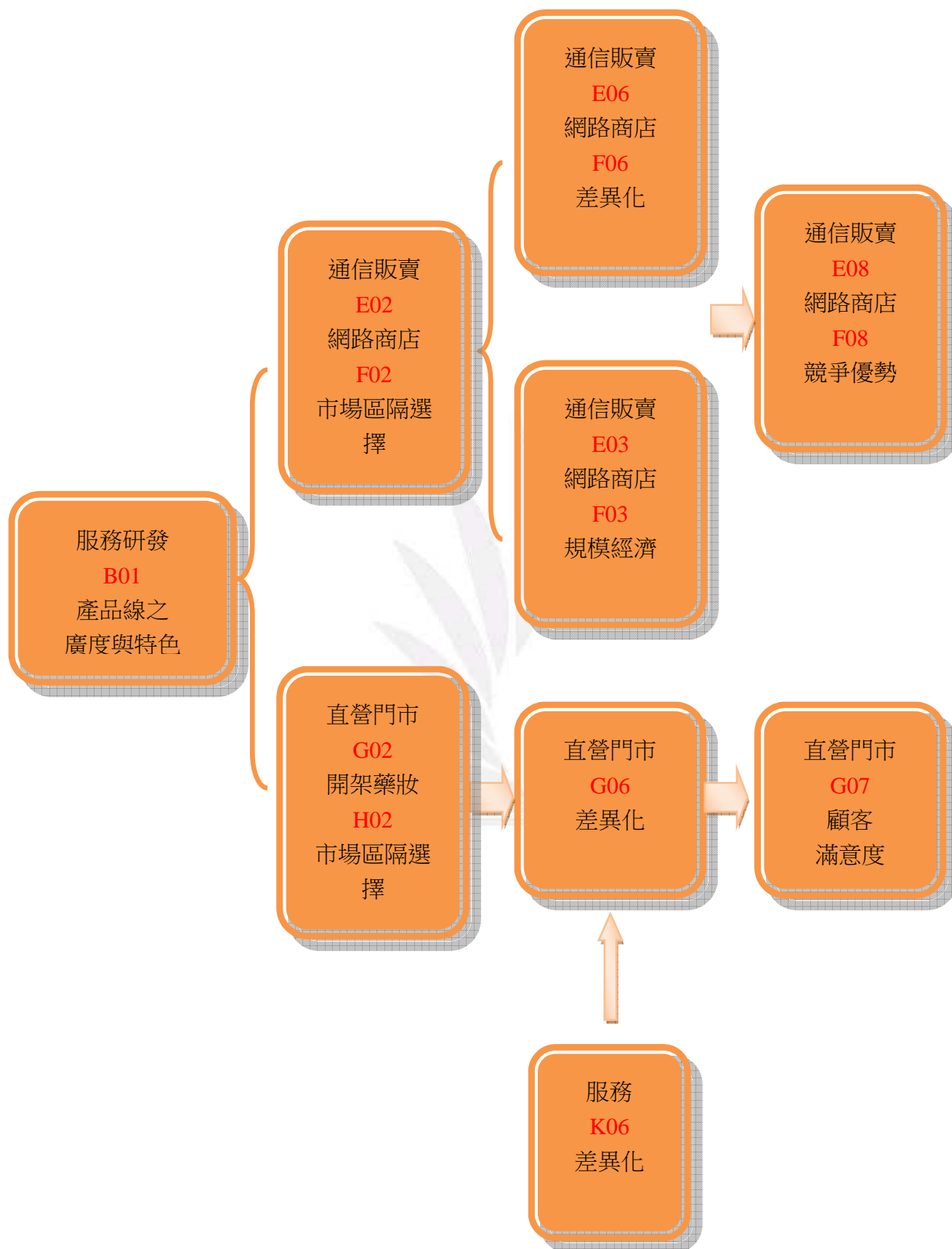
### ■ STEP 4: D07→N08

DHC 的商品在優質的品質管制之下，使其最獨特的原料、研發技術搭配成最好的結合，讓 DHC 保養及彩妝系列商品，成為日本通信販售化妝品之冠軍寶座。

### ■ STEP 5: D07→O08

DHC 的商品在優質的品質管制之下，堅持天然、無添加物的植物原料，使保健飲品、保健食品具有獨特之風味與健康價值，成為風靡消費者的保健食品。

### 三、DHC 獨特銷售通路創造強烈的競爭優勢



## 論述部分：

### ■ STEP1：B01→E02、F02、G02、H02

DHC 提供了多元的銷售通路，貨品寄送、取貨、付款方式多元化。利用市場區隔變數，例如行為區隔變數(利益)，強調服務、便利、快速，例如消費者就可以利用通信販賣及網路商店兩種通路進行採購。又或是利用人口區隔變數(年齡及人口)，例如較沒時間逛街的上班族可以利用通信販賣的方式，喜歡逛街的學生或是年輕人則可以選擇開架式藥妝店，甚至到直營門市進行試用及選購。

### ■ STEP2：

(1) E02、F02→E03、F03：通信販賣及網路販賣兩種通路模式，都可以經由消費者團體訂購商品之後，集體宅配運送，一次性大量運送商品，可成功降低貨運費用。並且藉由通信販賣及網路販賣可以省下門市裝潢費用、水電費、人事費用等。

(2) E02、F02→E06、F06：DHC 最主要利用通信販賣及網路商店為銷售通路，與一般化妝品產業都是以門市專櫃為銷售通路不一樣，成功達到差異化。

(3) G02、H02→G06：DHC 利用行為區隔變數(利益)，強調服務、便利、快速，例如消費者就可以利用通信販賣及網路商店兩種通路進行採購，但也針對喜歡體驗試用的消費者增設了直營門市。

### ■ STEP3：

(1) K06→G06：其實 DHC 的直營門市不是以銷售商品為目的，而是提供顧客基礎保養、美容及美甲諮詢等服務，與一般專櫃門市彩妝人員推銷產品有差異化。

(2) E03、F03、E06、F06→E08、F08：由於此銷售模式省去了代理商經銷費用和門市裝潢、庫存費用等，然而 DHC 這兩種銷售模式的實施，使顧客用自己的感覺去判斷，免除了商場導購人員勸誘下的購物壓迫感和非理性消費。並且也提供了團體訂購等促銷優惠，也因為獨特的銷售通路，成功的為 DHC 帶來了強烈的競爭優勢。

### ■ STEP4：G06→G07

也因為 DHC 直營門市並不是主要公司獲利來源，直營門市最主要是在提供基礎保養、基礎彩妝和美甲彩繪課程已供諮詢，因此 DHC 的專櫃小姐並不會給顧客一種非消費不可的壓力，進而達到態度與服務一流的效果，成功提升顧客滿意度。

## 陸、策略矩陣分析關係圖

### 一、獨特的體驗式行銷創造競爭優勢之策略

研發		原料	製造	通路				行銷			人事		產品		
產品研發 A	服務研發 B	採購 C	品管 D	通信販賣 E	網路商店 F	直營門市 G	開架藥妝 H	廣告 I	促銷 J	服務 K	教育訓練 L	激勵制度 M	保養品及彩妝系列 N	保健食品 O	
A01	B01	C01	D01	E01	F01	G01	H01	I01	J01	K01	L01	M01	N01	O01	產品線之廣度與特色
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	
A02	B02	C02	D02	E02	F02	G02	H02	I02	J02	K02	L02	M02	N02	O02	市場區隔選擇
○	○	○	×	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	
A03	B03	C03	D03	E03	F03	G03	H03	I03	J03	K03	L03	M03	N03	O03	規模經濟
○	○	○	○	○	○	×	×	○	○	○	○	×	○	○	
A04	B04	C04	D04	E04	F04	G04	H04	I04	J04	K04	L04	M04	N04	O04	地點涵蓋範圍
×	○	○	×	×	×	×	×	○	○	×	×	○	○	○	
A05	B05	C05	D05	E05	F05	G05	H05	I05	J05	K05	L05	M05	N05	O05	垂直整合程度
○	○	○	○	×	×	○	○	×	×	○	○	×	○	○	
A06	B06	C06	D06	E06	F06	G06	H06	I06	J06	K06	L06	M06	N06	O06	差異化
○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	○	○	×	○	○	
A07	B07	C07	D07	E07	F07	G07	H07	I07	J07	K07	L07	M07	N07	O07	顧客滿意度
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
A08	B08	C08	D08	E08	F08	G08	H08	I08	J08	K08	L08	M08	N08	O08	競爭優勢
○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	○	○	×	○	○	

## 二、高規格的控管創造高品質的 DHC

研發		原料	製造	通路				行銷			人事		產品		
產品研發 A	服務研發 B	採購 C	品管 D	通信販賣 E	網路商店 F	直營門市 G	開架藥妝 H	廣告 I	促銷 J	服務 K	教育訓練 L	激勵制度 M	保養品及彩妝系列 N	保健食品 O	
A01	B01	C01	D01	E01	F01	G01	H01	I01	J01	K01	L01	M01	N01	O01	產品線之 廣度與 特色
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	
A02	B02	C02	D02	E02	F02	G02	H02	I02	J02	K02	L02	M02	N02	O02	市場區隔 選擇
○	○	○	×	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	
A03	B03	C03	D03	E03	F03	G03	H03	I03	J03	K03	L03	M03	N03	O03	規模經濟
○	○	○	○	○	○	×	×	○	○	○	○	×	○	○	
A04	B04	C04	D04	E04	F04	G04	H04	I04	J04	K04	L04	M04	N04	O04	地點涵蓋 範圍
×	○	○	×	×	×	×	×	○	○	×	×	○	○	○	
A05	B05	C05	D05	E05	F05	G05	H05	I05	J05	K05	L05	M05	N05	O05	垂直整合 程度
○	○	○	○	×	×	○	○	×	×	○	○	×	○	○	
A06	B06	C06	D06	E06	F06	G06	H06	I06	J06	K06	L06	M06	N06	O06	差異化
○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	○	○	×	○	○	
A07	B07	C07	D07	E07	F07	G07	H07	I07	J07	K07	L07	M07	N07	O07	顧客滿 意度
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
A08	B08	C08	D08	E08	F08	G08	H08	I08	J08	K08	L08	M08	N08	O08	競爭優勢
○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	○	○	×	○	○	



### 三、DHC 獨特銷售通路創造強烈的競爭優勢

研發		原料	製造	通路				行銷			人事		產品		
產品研發 A	服務研發 B	採購 C	品管 D	通信販賣 E	網路商店 F	直營門市 G	開架藥妝 H	廣告 I	促銷 J	服務 K	教育訓練 L	激勵制度 M	保養品及彩妝系列 N	保健食品 O	
A01	B01	C01	D01	E01	F01	G01	H01	I01	J01	K01	L01	M01	N01	O01	產品線之廣度與特色
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	
A02	B02	C02	D02	E02	F02	G02	H02	I02	J02	K02	L02	M02	N02	O02	市場區隔選擇
○	○	○	×	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	
A03	B03	C03	D03	E03	F03	G03	H03	I03	J03	K03	L03	M03	N03	O03	規模經濟
○	○	○	○	○	○	×	×	○	○	○	○	×	○	○	
A04	B04	C04	D04	E04	F04	G04	H04	I04	J04	K04	L04	M04	N04	O04	地點涵蓋範圍
×	○	○	×	×	×	×	×	○	○	×	×	○	○	○	
A05	B05	C05	D05	E05	F05	G05	H05	I05	J05	K05	L05	M05	N05	O05	垂直整合程度
○	○	○	○	×	×	○	○	×	×	○	○	×	○	○	
A06	B06	C06	D06	E06	F06	G06	H06	I06	J06	K06	L06	M06	N06	O06	差異化
○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	○	○	×	○	○	
A07	B07	C07	D07	E07	F07	G07	H07	I07	J07	K07	L07	M07	N07	O07	顧客滿意度
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
A08	B08	C08	D08	E08	F08	G08	H08	I08	J08	K08	L08	M08	N08	O08	競爭優勢
○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	○	○	×	○	○	

## 柒、結論

### 一、成功因素

#### 1.產品

堅持在日本製造的 DHC 產品本身強調崇尚自然、性質溫和之特殊原料，原料採用西班牙果園出產的橄欖，非常的具有獨特性造成差異化，產品兼具環保以及動物保護的理念，價格在同品質的商品上，也是非常物超所值，創造出良好的顧客價值，以及忠誠度，建立起屹立不搖暢銷二十年的競爭力。



#### 2.通路



通路方面，DHC 更被歸納為化妝品業裡面的「戴爾模式」，DHC 強而有力的供應鏈策略、有效的信息系統和到位的執行力度，使 DHC 在最短時間內響應顧客的需要，及時供貨，讓消費者能夠在第一時間拿到自己想要的商品。實現從公司到消費者的無中間環節的直接銷售，價格完全透明公開化，客戶可通過網站或免費電話下單購買，產品直接出廠，品質能夠得到完全保證，除了創立之初以「通信販賣」作為主要銷售通路，後來更結合了網路商店、直營門市、開架藥妝等各多元化的虛擬及實體通路，更能鞏固住更多元的顧客，並且讓客戶能更方便的瀏覽取得資訊，通過這種通信銷售的模式，直接壓縮了產品與消費者之見各種環節，把通路利益直接返利消費者，從而使產品的價格變得更為合理，最大限度滿足消費者的利益。

#### 3.行銷

DHC 提供體驗式的消費，透過免費試用的模式讓消費者體驗 DHC 產品的高品質，這一人性化的服務在使顧客更為親暱 DHC 的同時，也為 DHC 創造了行銷機會，在 DHC 產品強勢產品力的基礎上，通過免費試用，讓潛在消費者真實體驗 DHC 產品的高品質，開展品牌體驗行銷。還有會員行銷，訂購 DHC 商品的同時自動就成為



DHC 會員，無需繳納任何入會費與年會費，透過會員雜誌、網站，每個產品的功能、成分、價格、甚至使用者的評價，都一目瞭然，更能維持住客戶的忠誠度。另外為使 DHC 的產品能夠迅速深入客戶的生活，DHC 啟動了立體式的傳播行銷。充分利用電視廣告、網絡行銷（社群、論壇、微博、FB）等宣傳方式，迅速讓消費者瞭解這一品牌，迅速打入新市場。

## 二、 未來發展

除了持續的掌握原有的化妝保養品市場，也要持續的擴展全球，另外 DHC 目前涵蓋翻譯事業、教育事業、化粧品事業、出版事業、健康食品事業、內衣事業、美容事業、國際廣告企劃事業等多角化經營集團。應持續發展更多多角化經營的策略，分散分險並且從中找尋市場的機會，擴展服務項目，進而充分運用企業資源，創造出最大的利潤。



## 參考文獻

1. DHC 官方網站 <https://www.27662000.com.tw/>
2. 化妝品產業定義資料及全球化妝品市場概況  
<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1405101407893>
3. Olive Club 專刊
4. 網路購物市場規模與產品類別  
[http://mic.iii.org.tw/intelligence/pressroom/pop\\_pressfull.asp?sno=173&ty  
pe1=2](http://mic.iii.org.tw/intelligence/pressroom/pop_pressfull.asp?sno=173&type1=2)
5. 書籍《策略管理》第九版，作者 Gareth R. Jones、Charles W. L.Hill，  
朱文儀、陳建男、黃豪臣 譯，華泰出版社