

投稿類別：商業類

篇名：

『銅人不死』企業再造與經營績效之探討—『訪談法』為例

作者：

鄧育昇。私立樹德高級商業職業學校。職高資二 11 組
鐘彥翔。私立樹德高級商業職業學校。職高資二 11 組
李玟萱。私立樹德高級商業職業學校。職高資二 11 組

指導老師：

施玉情 老師

壹●前言

一、研究背景與動機

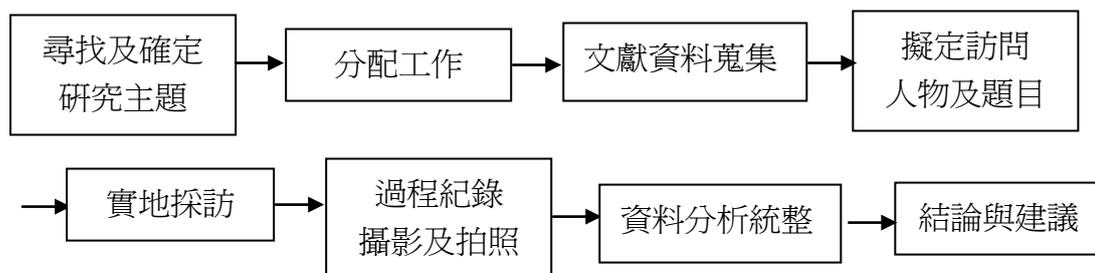
和氣藥品原先只是嘉義市的一家小西藥房，創辦人黃新桐原是藥商業務員，一九六六年在嘉義成立西藥房，八三年時將中醫師父親的藥方予以量產，並以「十八銅人」與「烏頭牌」兩個自有品牌銷售，跨足保健中藥市場。老字號十八銅人，靠著高市占率賺了三十年餘年，但是保健中藥的市場萎縮，客戶結構迅速老化，經營階層不得不重新打造品牌，尋找產業的第二春。

傳統與革新的淬鍊，復古與潮流的磨合，當藥品碰上流行潮牌，會擦出什麼火花呢？曾以「少林武功蓋天下」廣告詞風靡全台 30 餘年老牌製藥「18 銅人行氣散」的和氣藥廠，由第二代董事長黃熙文接手後，找來國內自創潮流品牌 PIZZA CUT FIVE 合作，打造品牌形象，再次打造下一個潮流傳奇，所有的不朽，都是從改變開始。

二、研究目的

當藥品碰上流行潮牌，會擦出什麼火花？『老商標需要年輕化，永續經營品牌，延伸無限可能』超過 30 年歷史的『十八銅人行氣散』，打破台灣傳統製藥形象，過去大眾對補藥都有既定的刻版印象，但藥品不只是藥品，時至今日要有更年輕化、國際化形象。然而，在此本研究主要目的，欲探討並瞭解企業再造對於傳統產業經營績效的影響。

三、研究流程



圖一 研究流程圖

四、研究方法

本專題研究透過實際的訪談法，親身訪問 30 餘年老牌製藥「18 銅人行氣散」的和氣藥廠第二代董事長黃熙文，度希望藉由本研究專題，以正在執行的傳統企業的角度，來真正了解企業再造對於傳統產業經營績效的影響。

貳●正文

一、文獻探討

(一)創新的定義

創新的觀念最早是由Schumpeter在1930年代所提出，透過創新，企業組織可使投資的資產再創造其價值高峰。創新一詞，在英文字面上的意義，具有「變革」(change)的意思，亦即將新的觀念或想法應用於技術、產品、服務等之上。Tang(1998)將創新定義為：「運用新點子以達有利目的的過程約。」Robbins and Coulter(2002)則將創新定義為：「採用新點子，並將其轉化為有用的產品、服務或技術的過程。」而 Certo(2003)亦將創新界定為：「採取有用的點子，轉化為有用的產品、服務或作業方法的過程。」

(二)企業再造

Talwar(1993)認為企業再造是在顧客服務及企業效率上達到根地改善的一種途徑；Daft(1994)認為再造是組織運用新的思維或行為模式；Davenport(1990)則認為再造是徹底的對組織架構的重新思考，跨功能企業流程的在一條條重要的目標中增加企業績效，而資訊科技給予極大的協助。Bennis and Mische(2003)也將再造定義為是透過挑戰公司的現有信條、做法與作業，並以創新的方式將其資本與人力資源轉換成跨部門流程，來重創公司。重創的目的在於將組織的競爭地位、對股東的價值、與對社會的貢獻提升到最高點。

(三)品牌

Kotler(1999)認為，品牌是銷售者提供具有一致性且特定產品特性、利益與服務給消費者的承諾。Bernstein(2003)認為品牌等於產品加上價值，品牌由實體的部份與心理的部份組合而成。實體部份確保品牌名稱與企業或產品聯繫起來，且和其他企業或產品有所區別；心理部份則確保產品在溝通、保證和行為能夠一致、連貫及符合特性。由於企業品牌可將組織與產品聯想聯繫起來，讓顧客知道他所購買的產品是由哪個廠商所提供，在某些情況中企業品牌可能是具有驅動力量的主要品牌，尤其是對顧客來說生產廠商的聲譽非常重要時，良好的企業品牌可使顧客覺得可以信賴(Aaker, 2001)。

(四)經營績效

「績效」係指一個企業或組織達到其所設特定之目標之程度，其指標為一變數，可用來衡量部份系統或整體系統的效率或效能，以確認整個作業的過程是否符合原先所設定的目標，換句話說，績效指標可以用來辨別與證明，預先規劃的目標成效是否有達成的一種衡量方法。一個企業或組織的經營績

效，就是代表其組織與外在環境互動之下的經營成果，不同的企業或組織對其特定的目標往往訂定有不同的績效指標。

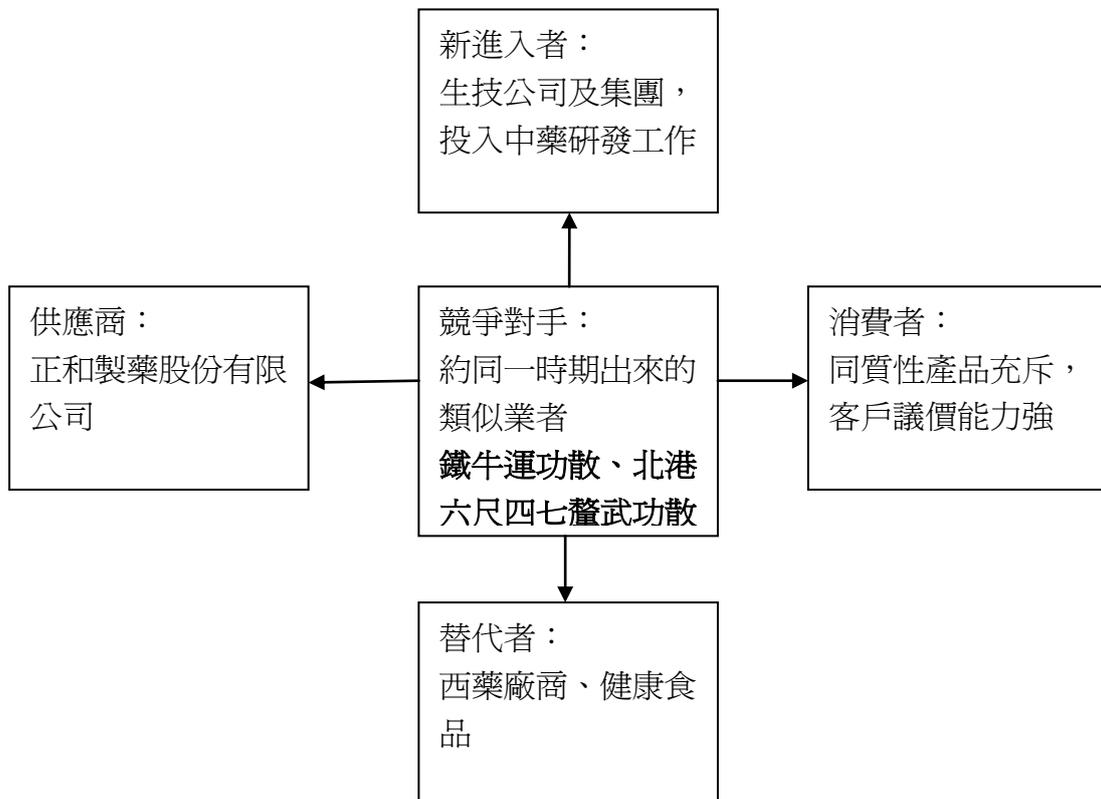
二、個案分析

(一)十八銅人簡介

和氣藥品股份有限公司」以十八銅人藥品系列，轟動武林，驚動萬教，成就一段傳奇，以傳統與革新的淬煉，復古與潮流的磨合，30 年老牌製藥，金身不死，創意無限，在第二代掌門人以創新的理念，將 18 銅人系列與潮流結合，深受年輕一代的青睞。

「和氣藥品」最著名的可就是「18 銅人行氣散」，行銷數十年，金剛不墜，是四、五年級生共同的記憶，在中藥保健市場與鐵牛運功散平分秋色，市占率各占 50%；和氣藥品近年來，為打入年輕人市場，更贊助年輕人最夯的演唱會，將藥品與文創結合，深深擄獲年輕一代的心，在街頭運動中，無論是滑板、街舞等，都有操鬱過度、精神過勞、跌打損傷的可能性，「18 銅人行氣散」具有效果迅速的治療功效，簡直就是街頭達人不可或缺的蓋世聖品，18 銅人系列藥品深獲民心。

(二)十八銅人的五力分析



圖二 『十八銅人』五力分析圖

新進入者的威脅	現階段許多生技公司及集團企業紛紛投入中藥研發工作，以高技術發展植物高單位抽取成分產品及中藥西藥化產品，其在研發技術層面均較現今中藥製造廠商具競爭優勢
消費者的議價能力	台灣近年來健保市場逐年增加，但面臨廠商家數眾多、同質性產品充斥之局面，台灣中藥製造業面臨的客戶議價能力強。
供應商的議價能力	和氣藥品目前使用之藥品全仰賴大盤商正和藥廠，因此現階段對十八銅人的和氣藥品而言，對正和藥廠的供應商議價能力高。
替代者的威脅	市面上健康食品種類眾多，標榜天然物成分之食品競爭激烈，在某個程度上一定會壓縮到中藥藥品之市場。
現有廠商的競爭程度	產業內強弱優勢明顯，僅數家資本額較高廠商競爭優勢較其他廠商甚為顯著。

資料來源：本專題自行彙整

(三)十八銅人的行銷4P分析

產品 (Product)	以十八銅人藥品系列為主，30 年老牌製藥，金身不死，創意無限，在第二代掌門人以創新的理念，將 18 銅人系列與潮流結合，藉創意轉化製作成潮流藥膠布、潮流 T 恤、包包、帽子與鞋子等產品。
價格 (Price)	價格策略又稱定價策略，主要研究產品的定價、調價等。以『十八銅人行氣散』為例，小 90G 約市價 320 元，大 180G 約市價 500 元。
促銷 (Promotion)	每家公司都大同小異，基本是透過廣告方式，例如：電波、平面，而電波又分為電視或電台，而現在多了一項網路，網路的行銷漸漸的大於其他媒體
通路 (Place)	全國各指定藥房、藥局、屈臣氏全國通路

資料來源：本專題自行彙整

(四)十八銅人的『企業再造』

創舉讓人耳目一新，但家族長輩頗不以為然，不斷質疑：「十八銅人會不會變得四不像，」黃熙文大笑說。組過樂團、當過漫畫家的黃熙文認為，十八銅人是父親傳下的獨門好產品，「過去十八銅人也是 20 歲人吃的，只是現在 20 歲的不認得十八銅人」所以他積極思考新的溝通方式。

『年輕化與國際觀是品牌改造的設定目標，但除此之外，十八銅人改造的重點是要有系列商品開發潛力，具備母雞帶小雞的功效，不是只有改改商

標，做做新 LOGO 而已。黃熙文董事長說他要做的是讓年輕消費者重新認識十八銅人，對十八銅人產生認同感。』所以，爲了跳脫傳統藥品以往只是強打舊有的『安心』及『有效』印象，包括潮 T、活動、音樂、動漫、公仔和遊戲等都在其中，就像太極裡的兩儀四象圖像，綿延不絕，卻又相生相輔。

二、訪談設計

(一)擬定訪談題目：本研究依據文獻整理出的相關資料，了解中藥相關文獻，進而發展本研究之訪談題目。

(二)訪談對象：本研究依據研究目的，選擇的受測者以傳統產業中，在中藥市場已有三十多年經驗的十八銅人行氣散爲主要訪談對象。

(三)訪談時間與地點：

a.訪談時間：2011 年 11 月 16 日 下午 15：30~18:30

b.訪談地點：嘉義和氣藥品有限股份公司

c.受談對象：和氣藥品董事長 黃熙文先生、總經理 黃士哲先生



圖三 董事長及總經理訪談照片圖



圖四 和氣藥品訪談照片圖

三、訪談內容

1. 目前和氣藥品的主要經營管理的模式狀況

在訪談過程當中，黃熙文董事長告訴我們，目前和氣藥品經營管理的模式狀況，是非常單純、簡單的，公司基本上幾個模式，第一找的藥廠，是確定通過 GMP 的優良中藥廠，所以在藥品上是要確定沒有問題的，而且是國家所認可、保證的。其次，大家可能比較不清楚的一點，在藥品跟食品中間有個差別，也就是說，藥品的話在正式生產出來之前，必須經過衛生署層層的把關，包括：

(1)必須要有一個藥品執照，但是相對的食品是不用執照的。

(2)因爲有了執照，衛生署必須確認你整個生產的流程，是符合國家標準的，因爲藥品本身是對人體有害也有幫助的，所以需要精準

確認製藥的流程。

- (3)爲什麼叫做 GMP，當然包括藥材的採購、藥材屬性的穩定性、生產的流程的標準性。

這幾個都符合國家標準審核之後，還要經過至少兩年的安定實驗，經過這些時間，衛生署方面才會把藥品執照給公司。當我們整個申請執照流程是沒有問題的時候，才會再去進一步的廣告和行銷。

廣告就是要先選擇透過哪類廣告片、平面報紙或透過其他媒體，例：電台，讓大家知道這個產品叫什麼名字，而因爲公司有廣告，消費者熟知了，才會開始會有消費者購買此產品，而產品與消費者本身的身體情況相符，自然而然會來購買公司的商品，那如果商品對消費者有效產品就會變成企業長期購買對象，這是整個經營管理的模式。

2. 『十八銅人』主要產品的銷售、行銷與推廣方式

訪問黃董事長時，行銷這方面在他認爲每家公司都大同小異，現在商品價格在高，透過廣告方式，例如：電波、平面，而電波又分爲電視或電台，而現在多了一項網路，網路的行銷漸漸的大於其他媒體，但不管用任何方法，都要注意以下兩件事。

- (1)要有足夠的預算，例如：電視上一個廣告播一次就要多少錢，而預算哪裡來，並且計劃你要做那些行銷，一個廣告 30 秒、20 秒，要很清楚的表達商品的概念，商品背後的故事，並且要傳達給消費者商品的訊息。
- (2)公司的產品能不能打動消費者，還有口感及價格…等等能不能讓市場接受，如果都可以的話，價位也沒有異議，這樣就會和消費者產生良性的互動。

所以在整個行銷上，要注意這幾點，公司有多少預算，放在哪些媒體，而媒體又放在哪些消費者身上，比方說，我們公司藥品是賣給比較中下階級的人，所以，我們公司的廣告就不適合放在打高爾夫球的頻道上，就會選擇那些比較多人觀賞的頻道透過廣告來行銷產品。

3. 『十八銅人』的涵義

訪問黃董事長時，我們詢問在他心中『十八銅人』代表的涵義，及如何跟民眾形容『十八銅人』這項傳統老藥方時，他認爲『十八銅人』是堅毅不摧，屹立不搖，給人家代表是一個概念，過去很簡單的商品特性的概念，他讓你很清楚商品是什麼東西，但現今不只是這樣，不但有 ROCK 的精神、文創的元素在裡面，所以我覺得故事是我們再編作、編品它，一邊的經營這品牌、一邊又會發現它有的內涵在裡面，而在也不像過去只是單純只是行氣散，事實上，現在公司也越來越多元化，但是最後還是只是要表達『十八銅人』的精神。

4. 藥布的創新想使用年輕化刺青的圖騰的原因

我們很好奇，既然黃董事長自己是為名漫畫家，為何在藥布創新上不用自己漫畫的主角，反而是用年輕人最喜歡、最炫的刺青圖案，及女生最瘋狂的 Hello Kitty。黃董事長說他在 2、3 年前的時候，正在做潮流化的品牌更新時，那當初為什麼會想到品牌更新？因為我發現，現在台灣整個市場的結構上面，現代的人，並沒有像過去的人有那麼多粗重的工作要做，所以慢慢的大家對這商品需求也沒這高，而當你的商品讓你覺得跟消費者沒有直接關係時，公司就要有危機意識了，因為它有可能會漸漸的被市場淘汰，但是人體功能所承受的問題其實都一樣，比方說年紀到了還是會覺得身體痠痛不舒服，抽菸抽過多也會覺得肺部有問題，勞心勞力都是一樣的。可是就要在廣告訴求上換一個方向，有以下幾點：

- (1)透過整個廣告片，來重新定位。
- (2)行銷跟品牌是兩回事，品牌的一個塑造跟定位要如何把它轉型成年輕化，為什麼要定位成年輕化？因為要讓大家了解這個品牌，如果等到你們有需要時才來認識這品牌已經太晚了。

所以，他就在想什麼東西是年輕人喜歡的，因為本身是畫漫畫的，比較容易清楚現代的年輕人的想法，所以找了一些有在做潮 T 讓他們來形象上的轉型，然後再加上整個活動的企劃來執行，比方說動漫、公仔、音樂、並找了藝人馬念先製作了一首『Mr.18 十八先生』，並且潮 T 也做了，所以在這整個過程中，年輕人的食、衣、行都包括在裡面了。

而想了這麼多他總是要把想法跟商品做結合，而在合作過程中也遇到幾個難題：

- (1)沒有人這樣嘗試過。
- (2)你印的東西有沒有毒，畢竟這是藥品所以要慎重。
- (3)機器可不可量產。
- (4)生產之後，你能不能拿到專利權。

相對的，每當做一個部份就要花上半年，例如因為要申請專利，從開始申請到結束都要時間，這過程中沒有人可以確定可以或不可以。因此，在同一時間中，一方面要工廠生產的難題、一方面要期待專利權可以拿到，所以，想要去商品創新也必須要對自己有信心，否則很有可能半途而廢。

5. 潮牌入藥的顛覆，將品牌形象傳播到流行服飾

當我們問到黃董事長為何會想將『十八銅人』品牌投入流行服飾，而不是其他商品，以及為何會選擇與 Pizza Cut Five 街頭服飾合作，黃董事長說在做廣告有一個簡單易懂的生活語言，所謂的生活語言就是你們語言或是誰的語言，每一個族群都有他們不同的語言，比方說我的商品是賣給中下階級的人，在菜市場的民眾，他們就有他們生活的語言，而年輕人有他們的年輕語言，什麼東西是你們比較關心的？

- (1)可能是戀愛、感情因素。
- (2)可能是興趣、動漫、音樂。
- (3)戀愛會牽扯到衣服的穿著上。

以上是年輕人可能比較會介意的事，所以才會先去做潮 T 的原因就在這，它是一個圖形的表現，然後有圖案的具像的東西，所以透過這些可以吸引新的消費者。

6. 十八銅人搖滾英雄會是否也是組織再造或行銷的一環呢？

誰說十八銅人只會拳腳功夫，我們的十八銅人也會勁歌熱舞，總經理黃士哲先生當初最主要只是想在嘉義舉辦一場搖滾音樂會，因為本身是在玩樂團的，所以知道台灣所謂的創作樂團，其實並沒有什麼收入，可是他們卻又有一個夢想，所以當初舉辦也是想讓這些創作樂團，有一個表演的機會，可以讓那些對音樂充滿熱情與夢想的年輕人，可以有一個舞台可以展現他們自己。

第一屆舉辦是在 2005 年，其實當初的想法並不多，最單純的想法就是嘉義並沒有搖滾音樂會或者是和音樂有關的活動，而當初最主要只是想在嘉義舉辦一場搖滾音樂會，當初在想要怎麼取這名字，就想到 18 銅人這名字聽起來很陽剛，和搖滾硬漢可以做一個結合，所以就取了十八銅人搖滾英雄會，就是大家來參加有種相挺的感覺，而其實跟品牌沒有什麼關聯，並且每年的舉辦，響應也很大，所以會一直舉辦下去。

7. 目前如何研發新產品？新產品想法的來源/方式？是否有設置研發部門？和氣藥品未來的發展機會與計劃，將如何傳承未來？

在訪談時，黃董事長表示目前來講還沒有到新產品的規劃，但事實上我們是往整個從轉型到現在為止，甚至過去的行氣散的延續，我們還是在這方面做努力，那它能夠發展到什麼程度就到時再修訂了，像我剛提過潮流藥膠布這塊，原本並不再這次的品牌中，而是我跟品牌合作之後，比如說我跟 Pizza Cut Five 合作後我才想要怎麼做串聯，所以這背後最重要的因素是看你有沒有心在這方面，如果有心就會突然想出一個新的想法，新商品目前還沒有特定的走向，但是可以確定的是它是往現階段的方向在走。

8. 希望新一代的我們可以學習到什麼？怎樣的 18 銅人陣呢？

十八銅人既然是給人一種堅毅不摧，屹立不搖，所以我們很期待黃董事長對於我們新一代的年輕人到底有什麼期望，黃董事長說年輕人覺得想做什麼就去做，只要不要學壞、路不要走偏，並且只要有興趣的，都可以盡量的做，也沒有說一定要做什麼，只要你覺得哪個興趣是你比較有動力的，就花多點時間去經營它，所以當你要投入一個興趣時，你要知道你究竟要投入到什麼程度，一旦確定了就認真的去做就對了。

參●結論

經營公司和漫畫是連接不起來的，可是當黃熙文董事長想把整個公司作轉型的時候，過去的經驗就在這個時間點發揮功效，因為黃董事長了解設計、創意這個領域，並了解如何跟文創作結合。黃董事長在推動文化創意的同時，也帶動產業的創意化趨勢，善用既有的文化藝術條件，產出更多的創意與設計。

『十八銅人』從轉型到現在為止，甚至過去的行氣散的延續，黃董事長表示它能夠發展到什麼程度就到時再修訂了，像潮流藥膠布這塊，原本並不再這次的品牌中，而是跟Pizza Cut Five合作後，才想要怎麼做串聯，新商品目前還沒有特定的走向，但是可以確定的是它是往現階段的方向在走。

所以，黃董事長認為最重要的是興趣，你有的興趣就去做，不管所學的是否能夠在未來運用的到，學任何事情，千萬不要先去預設立場，因為，未來會發生什麼事，誰都不會預料的到，就像他自己說的，連他自己也不會知道今天會是一個身兼多職的人，同時是漫畫家，也是公司的經營者。

肆●引註資料

1. 王曉晴(2010)，二代接班老店新開，先認同傳統再談創新，Cheers 雜誌，第 115 期。
2. 吳偉立(2009)，年輕化！十八銅人化身變形金剛，財訊雜誌，第 335 期。
3. 玖禾公關顧問股份有限公司(2011)，老牌創新與流行接軌，酸痛貼布也是時尚配件？年輕人正夯，中央通訊社。
4. 和氣藥品股份有限公司，擷取時間：2011.11.15，資料來源：<http://www.cohs.org.tw/gold-2/023.htm>。
5. 近色文化出版社(2010)，浴火重生，勇健十八銅人，潮人物雜誌，第 2 期，頁 40-43。
6. 施顏祥(2002)，「傳統產業之轉型與創新」，兩岸經貿月刊，第 124 期，pp.4-9。
7. 張翔一(2011)，只愛「潮牌」不愛名牌，天下雜誌，第 431 期。
8. 郭人杰(2004)，中視企業再造關鍵成功因素之研究，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
9. 彭杏珠(2010)，藥品變偶像十八銅人酸痛貼布就是迷人刺青蓋時尚，遠見雜誌，第 292 期，10 月號。
10. 跋折羅團(2009)，十八銅人 X PIZZA CUT FIVE 聯合企畫發表，BASARADAN 雜誌，第 09 期，10 月特刊。
11. 鍾佳欣(2009)，老牌行氣散再造 變身鋼鐵銅人潮 T，自由時報。
12. 譚伯群、蔡宗義(2006)，台灣中藥製造業關鍵價值因素之研究，第九屆兩岸中華文化與經營管理學術研討會。