

明志科技大學

經營管理系

專題研究

綠色企業商業模式實務之個案研究 ——以歐萊德公司為例

組員：	學號	姓名
	U99227017	林益群
	U99227031	游苡軒
	U99227032	馮嘉琳
	U99227035	黃偉倫
	U99227044	蔡博舜

指導老師：_____（簽名）

中華民國一百零二年十二月三十一日

摘要

隨著現今環境趨勢變化，綠色經濟、環境保護、社會責任等議題皆受到關注，企業營運過程中需要將對環境以及社會友善的概念一同納入其商業模式。但是，企業如何建立綠色商業模式、維持競爭優勢並永續發展？過去相關實務研究不足，為彌補此一研究缺口，本研究的目的是以一家綠色典範企業為例，探討其如何發展綠色商業模式的實務做法，及如何產生績效。

依據現有相關文獻，本研究探討(1)綠色企業；(2)商業模式；(3)綠色供應鏈；(4)綠色行銷；(5)綠色創新力；(6)永續發展。藉由文獻探討，本研究奠定重要概念及相關知識的基礎，並應用這些知識及邏輯推演建立研究架構。

本研究採用個案研究法，根據綠色典範獎得獎名單中，選出獲得綠色典範獎—歐萊德國際股份有限公司作為研究對象。本研究依照研究問題及研究架構擬定訪談大綱，據以深度訪談歐萊德公司總經理。本研究蒐集個案公司的資料來源包括：網站資訊、報章雜誌、參加國際論壇演講、企業參訪、媒體報導及訪談的逐字稿等。

基於資料分析與歸納的結果，本研究的主要結論為，企業發展完善的綠色商業模式，應由企業創辦人領導內部員工認同公司綠色理念，共同努力落實綠色企業價值鏈，並延伸影響至外部夥伴，協同上游供應商及下游通路商共同綠化整個供應鏈體系，提升企業本身及整體供應鏈的競爭力，進而促進永續發展。本研究結果對於企業經營實務的貢獻為：(1)建構及說明綠色商業模式的構成元素及彼此連結與互動的關係；(2)說明綠色企業經營的實務做法；(3)提出管理實務意涵。

關鍵詞：綠色價值鏈、綠色供應鏈、綠色商業模式、永續發展

目 錄

摘 要	i
目 錄	ii
表目錄	v
圖目錄	vi
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究問題與目的	2
1.3 研究流程	3
第二章 文獻探討	4
2.1 綠色企業	4
2.1.1 綠色企業的定義	4
2.1.2 企業走向綠化的重要性：自然資源基礎觀點	6
2.1.3 國內外環保法規與認證之成本	7
2.1.4 碳足跡標籤推行	10
2.2 商業模式	12
2.2.1 企業價值鏈是商業模式的基礎	12
2.2.2 綠色價值鏈管理之定義	13
2.2.3 商業模式的元素及功能	14
2.3 綠色供應鏈	18
2.3.1 綠色供應鏈定義	18
2.3.2 綠色供應鏈管理	19
2.3.3 綠色供應鏈管理實務	19
2.3.4 綠色採購定義	20
2.4 綠色行銷	21

2.4.1 綠色品牌	22
2.5 綠色創新力	23
2.5.1 環境永續是創新的驅動力	23
2.5.2 綠色創新的發展階段	24
2.6 永續發展	26
第三章 研究方法	28
3.1 研究架構	28
3.2 個案研究方法	31
3.3 個案之代表性	32
3.4 資料收集及訪談規劃步驟	36
第四章 個案公司簡介	37
4.1 公司基本資料	37
4.1.1 公司簡介	37
4.1.2 公司標誌設計理念	38
4.1.3 主要營業項目-綠色產品	39
4.2 歐萊德公司發展沿革	40
4.2.1 公司成立、生存危機及轉機	40
4.3 公司得獎產品特色及環保效益	42
第五章 個案分析結果	45
5.1 綠色經營策略	45
5.2 綠色品牌的創建與效益	45
5.3 綠色供應鏈管理	45
5.4 綠色工廠及生產	46
5.5 綠色產品設計及創新	46
5.6 綠色形象創新	47

5.7 走向國際化	47
5.8 企業多元績效	48
第六章 結論與管理意涵	49
6.1 研究結論	49
6.1.1 歐萊德綠色商業模式-九宮格模式圖	49
6.1.2 歐萊德綠色商業模式-流程運行圖	52
6.1.3 九宮格與運行圖之主要差異	54
6.2 管理意涵	55
6.2.1 掌握對的市場趨勢	55
6.2.2 成功的綠色商業模式奠基於綠色理念	55
6.2.3 建立綠色品牌，創造競爭優勢	56
6.2.4 整合綠色供應鏈，共創價值	56
6.2.5 綠色商業模式需要創新思維	57
6.2.6 企業可兼顧環境及企業績效	57
6.3 研究限制及未來研究建議	59
6.3.1 研究限制	59
6.3.2 未來研究建議	59
參考文獻	60
附錄一 期中報告之評審建議 (日期：2012/09/12)	65
附錄二 訪談大綱	69
附錄三 訪談逐字稿	71
附錄四 訪談記錄	98

表目錄

表 2-1 綠色企業定義.....	5
表 2-2 碳足跡標籤全球運用國家.....	11
表 2-3 永續發展三構面	26
表 3-1 第一屆綠色典範獎得獎名單.....	34
表 3-2 經濟部第二十一屆國家磐石獎得獎名單	35
表 4-1 公司得獎經驗與過程	43
表 6-1 商業模式九宮格與運行圖之差異性	54

圖目錄

圖 1-1 研究流程	3
圖 2-1 資源特性與持久競爭優勢間之關係—資源基礎模式	6
圖 2-2 波特價值鏈	12
圖 2-3 循環綠色價值鏈	13
圖 2-4 THE BUSINESS MODEL CANVAS	18
圖 2-5 正面品牌形象對綠色消費意願的影響	23
圖 2-6 永續發展五階段流程	24
圖 2-5 永續發展的核心	27
圖 3-1 研究架構圖	31
圖 3-2 SPS 個案研究法	32
圖 4-1 歐萊德公司組織圖	38
圖 4-2 歐萊德公司企業 LOGO 標誌	38
圖 4-3 歐萊德公司主要產品	40
圖 6-1 歐萊德綠色商業模式-九宮格模式圖	49
圖 6-2 歐萊德商業模式運行圖	52

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

企業家創業前，第一就是先思考該以什麼方式賺錢？該如何賺錢？於是企業家就各自發展出不同的經營手法。有的企業是專門以服務至上為導向，有的提供高品質商品，有的以成本導向為主等等，企業堅信有了一個好的商業模式就是成功的一半，於是各家企業開始創造不同的商業模式。

消費市場瞬息萬變，隨著科技與網路的快速發展，以及工業的發展技術越臻成熟，企業須注意整體環境的變化，例如傳統信件傳遞方式大部分被電子信箱取代；NOKIA 因為智慧型手機市場竄起而面臨被併購；柯達因為數位相機的普及而面臨破產，許許多多的企業因為環境的變化來不及改變舊有的商業模式而沒落。由此可見，就算公司持續獲利，也應該要注意周圍的環境變化，要能夠偵測未來的市場趨勢來規劃及調整商業模式。

科技發展豐盈了人類文明，卻也在大自然裡留下了無法忽視的痕跡。人類工業的高度發展，造成許多環境汙染，臭氧層破洞、地球暖化、冰山融化(施勵行，民 91)。而人們始關注這樣環境議題。有越來越多的企業看上了這種綠色的趨勢，「綠色」開始從企業責任變成成長的機會，從企業不想碰觸的問題變成企業的競爭武器。全球企業開始為自己披上綠色的外衣，趕搭這波綠金趨勢。以往的消極的「環保維護」已漸漸被積極的「環境管理」取代，企業要開始視環境問題為己責(蕭新煌、朱雲鵬、蔣本基、劉小如、紀駿傑、林俊全，民 92)。於是越來越多企業在工業發展與自然生態間開始規範製程發展，以降低對環境的衝擊。掌握此綠色趨勢的企業，在考慮獲利的同時將如何兼顧環境保護？要如何能夠發展出自己獨特的綠色商業模式？目前相關的實務研究不足，因此本組研究將以國內一家

具有代表性的綠色企業，探討此家企業的實務做法。

1.2 研究問題與目的

1.2.1 研究問題

基於上述研究動機及為補足現有綠色企業商業模式之實務研究的不足，本研究所探討的主要問題為：

- (1)企業為什麼選擇綠色經營策略？
- (2)企業如何規劃綠色商業模式-有哪些重要模組及其如何關連？
- (3)企業如何執行綠色商業模式，及其如何產生績效？

1.2.2 研究目的

為回答上述研究問題，本研究的目的是提供企業經營者瞭解企業走向綠化(going green)的重要性及如何發展綠色商業模式(green business model)之實務做法。本研究以我國綠色企業之代表公司-歐萊德國際股份有限公司(O'right International Corp.)(簡稱歐萊德)為例，探討其綠色商業模式的組成與如何運作，及其對於企業永續發展的影響。同時，本研究將提出重要的實務意涵，協助管理者以綠色理念提升企業競爭力。

1.3 研究流程

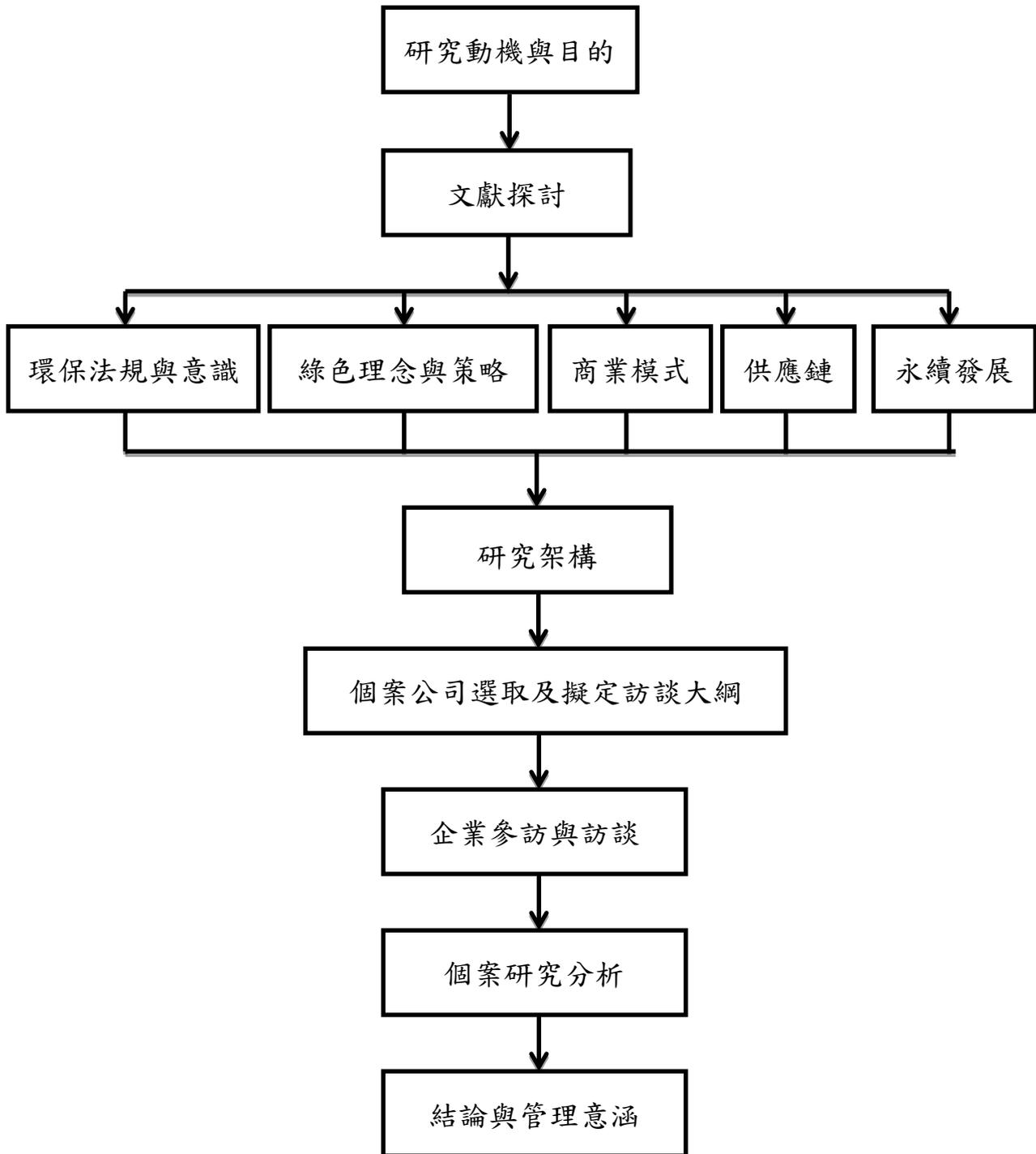


圖 1-1 研究流程

第二章 文獻探討

本研究針對主題回顧現有文獻並整理重點，以作為後續個案分析的基礎。

2.1 綠色企業

2.1.1 綠色企業的定義

綠色企業(Green Bussiness)為新興名詞，雖然美、英兩國等工業先進國家相關評鑑機制(藉由評鑑制度判定為綠色企業)已推行多年，惟迄今似無明確定義。但從實務上觀察，判定標準應依公司管理制度、營運等活動是否採行各式環保綠化方案，且是否能使公司運作更兼顧環境品質作為準則。

簡言之，綠色企業的判定是以營運過程是否符合綠化準則。Ernst & Young LLP(2008)之研究即排除產業概念，導入企業供應鏈架構，透過評鑑機制判定「綠色企業」(轉引自鄭信德，民 99)。表 2-1 為整理國內外學者對於綠色企業定義。

表 2-1 綠色企業定義

梁東(民 90)	綠色企業是一種現代化企業模式，在充分滿足消費者需求，企業爭取適度利潤和發展水平的同時，注重自然生態平衡，實現企業自身和消費者、社會以及生態環境利益的統一而建立的企業。
張玉芳(民 96)	綠色企業是一種綜合考慮環境影響和資源使用效率的現代製造模式，其目標是使得產品從設計、製造、包裝、運輸、使用到報廢處理的整個生命週期中，對環境的負面影響最小，資源使用效率最高，並使企業經濟效益和社會效益協調優化。其實質是人類社會可持續發展在現代企業中的體現。
鄭信德 (民 99)	綠色企業指企業營運過程是否符合綠化準則。

(資料來源：本組自行整理)

綜合以上的文獻，綠色企業定義主要分為廣義與狹義：廣義是根據梁東(民 90)定義為企業在追求利潤的同時，注重自然環境的保護、節能、減少污染下著墨，達到企業、社會、環境利益的企業；狹義是根據張玉芳(民 96)與、鄭信德(民 99)觀點，企業必須運用綠色技術，達到高效能、無廢料、無損害、無污染的綠色生產，使得產品從設計、製造、包裝、運輸、使用到報廢處理的整個生命週期中是否符合綠化準則，對環境的負面影響最小。

本組選擇狹義觀點論作為綠色企業的定義。因為真正的綠色企業，必須在企業上節約、減少及預防污染之外，研究創新綠色技術及新穎綠色概

念，運用在生產、設計、行銷、包裝等企業經營的全部過程，使綠色企業成為真正企業學習之典範。

2.1.2 企業走向綠化的重要性：自然資源基礎觀點

在營運過程中無論是企業或組織，一開始擁有的關鍵核心資源，是公司創造價值過程時影響最重要的因素之一。Barney(1991)提出資源基礎理論(resource-based view ;RBV)，認為組織在市場上的經營活動以及競爭優勢的來源，正是來自內部所擁有的核心與資源。

Barney(1991)認為競爭優勢之所以能持久，是因為公司所擁有之異質性(heterogeneity)及不可移動性(immobility)資源中，部分的資源具備有價值性(value)、稀少性(rareness)、不可模仿性(imperfect imitability)以及不可替代(insubstitutability)等特性，並認為資源是否具有持續性競爭優勢的潛力，取決於這四項特質，此即稱為「資源基礎模式」(李佳純，民 90)。

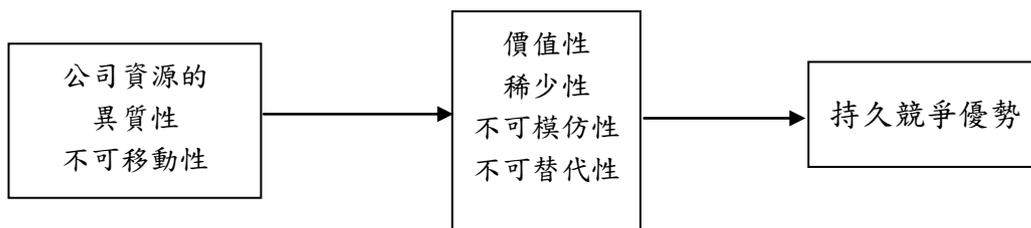


圖 2-1 資源特性與持久競爭優勢間之關係—資源基礎模式

(資料來源：Barney, 1991)

近年來環境快速變遷，加速自然資源的耗盡，甚至進一步對企業的關鍵資源帶來衝擊。因此 Hart (1995) 擴展資源基礎論的觀點，提出自然資源基礎觀點(the natural-resource-based view of the firm, NRBV)，如何由污染預

防 (pollution prevention)、產品管理 (product stewardship) 和永續發展 (sustainable development) 三個互相關連的策略組合來維持競爭優勢。

Hart (1995) 強調公司越來越因為自然環境而遭受到限制，發展污染預防的能力可降低相對的成本與污染排放，且就環境績效而言，採用事前的預防能夠比事後的控制獲得較佳的環境績效。Nehrt (1998) 同樣延伸資源基礎論的觀點，認為新的降低污染的方式包括硬體（設備、儀器、製程）及操作方法（原料回收、產品設計），可創造市場需求、降低成本的同時兼顧污染防治(轉引自高明瑞、黃義俊、劉常勇、張乃仁，民 99 年)。

小結：企業將因為環境與生態資源被破壞的影響，而受到營運的限制，喪失原有的競爭優勢，所以企業需要擁有環境永續的新思維，才能有效突破環境所帶來的限制。企業掌握低污染的環境技術與環保導向的經營策略，才能創造未來競爭優勢。

2.1.3 國內外環保法規與認證之成本

為抑制環境破壞及汙染一再發生，歐盟自 2003 年以來公告 WEEE(廢電機電子指令)環保法規與指令後，接續性發布執行 RoHS(危害物質禁用指令)、EUP(能源使用產品生態化設計指令)法規，除對內(歐盟)加強本土環境的保護，對外亦形成貿易壁壘，提高市場進入障礙。各個國家與組織也紛紛跟進歐盟，訂定相關法規及認證，使企業依循綠色規範陸續增加，形成綠色貿易障礙，這對於長久以來忽視環保法規的中小企業在經營成本與營運上帶來重大影響。

企業為符合各項法規、標準及認證，必定影響企業之經營流程及成本。從成本面來看，根據經濟部中小企業處《中小企業白皮書》(民 95)歸納直接與間接的成本兩部分，說明如下：

(1)直接成本

下游製造廠為配合相關法規及標準，對於上游供應廠商所提出的要求會更加嚴格。因此，企業為符合相關法規及滿足客戶需求，無形當中加重廠商在經營上許多直接成本。則其所可能增加之直接成本，包括：

a. 配合研發新的替代材質所增加之成本

例如 RoHS 規定廠商在製造產品時，不可使用有害物質，企業則必須研發新的材質加以替代，花費更多研發成本找尋新的材質。

b. 配合新材質、新製程、新購機器所增加之成本

為因應新的替代材質、製造技術，既有機器設備可能不敷使用，即配合新材質或新製程所添購的機器、模具，乃至培訓技術或操作人員。

c. 配合檢驗所增加之成本

為確保所出貨產品符合相關環保法規，產品在出貨前亦要先行送往檢驗，以減少退貨之風險。

d. 配合行銷所增加之成本

對品牌廠商而言，為了因應相關法規標準，除了訂定新的規格要求供應商配合外，亦會要求使用新的包裝。同時，廠商須對事業用戶及一般消費大眾負起教育的責任，教導其如何拋棄所購買的產品處理方法。行銷的同時所衍生的成本。

e. 配合售後處理服務所增加之成本

例如 WEEE 指令實施之後，廠商須負擔從廢棄物收集到最後送至掩埋場掩埋過程所衍生的成本，無形之中亦增加企業經營成本。

(2)間接成本

企業在配合相關環保法規的同時，亦有可能因受到廠商規模較小、先天資源較為不足限制，而面臨一些來自其他因素影響所增加之間接成本。

a. 因應法規調適所增加之成本

各國環保規範可能各自相異，下游廠商在執行上會增加調適法規所衍生成本。

b. 因應行政管理所增加之成本

以中小企業來說，面對不同大廠相關規範增加要求，必須投入更多時間及人力成本進行處理繁複之文書作業，或是重複進行材質測試，而增加行政管理所衍生成本。

c. 因應營運風險所增加之成本

例如廠商未能符合相關環保規定，導致退貨、國內相關法令之規定未盡周延情形下，發生中心廠與供應商之間管理溝通的障礙等情事，無形之中增加上游供應商不少營運風險成本。

小結：企業走向綠化過程中，面臨的是相關營運作業或是新型態經營模式的變化，因而產生許多的成本。但現今整體環境日益要求注重環境保護，企業經營本應負其環境責任、回饋利害關係人，讓企業、環境甚至後代子孫能夠共生共存，才是企業永續經營之目標。

2.1.4 碳足跡標籤推行

從產品製造到銷售的過程中，環境破壞最大的主因在於溫室氣體，其中二氧化碳所排放之氣體是可清楚界定的數據指標。英國政府於 2001 年所成立的 Carbon Trust，於 2006 年推出之碳減量標籤(Carbon Reduction Label) 是全球最早推出的碳標籤。

碳足跡標籤(Carbon Footprint Label)，又稱碳標籤(CarbonLabel)。碳足跡標籤是一種以顯示公司、生產製程、產品（含服務）及個人碳排放量之標示方式，其涵義是指一個產品從原料取得，經過工廠製造、配送銷售、消費者使用到最後廢棄回收等生命週期各階段所產生的溫室氣體，經過換算成二氧化碳排量的總和。透過碳標籤制度的實施，能使產品各階段的碳排放來源透明化，促使企業調整其產品碳排放量較大的製程，也能促使消費者正確地使用產品。

台灣於 2009 年開始碳標籤的機制，是全球第十一個國家的推行者，顯示台灣為強化低碳產品的市場競爭力，並提升消費者對於碳標籤產品的購買意識，達成低碳經濟的永續消費與生產模式。本組自行政院環保署台灣產品碳足跡資訊網整理。

表 2-2 碳足跡標籤 全球運用國家

<p>英國</p> <p>Carbon Trust</p> 	<p>英國</p> <p>Quality Assurance Scheme</p> 	<p>美國</p> <p>Carbonfree label</p> 
<p>加拿大</p> <p>Carbon Counted</p> 	<p>德國</p> <p>Product Carbon Footprint</p> 	<p>瑞士</p> <p>Climatop</p> 
<p>法國</p> <p>Indice Carbon</p> 	<p>奧地利</p> <p>Weniger CO2 label</p> 	<p>奧地利</p> <p>Weniger CO2 label</p> 
<p>泰國</p> <p>Carbon Labels</p> 	<p>澳洲</p> <p>Greenhouse Friendly</p> 	<p>台灣</p> <p>Carbon Footprint</p> 

(資料來源：行政院環保署台灣產品碳足跡資訊網，2013)

2.2 商業模式

2.2.1 企業價值鏈是商業模式的基礎

價值鏈模式是麥克波特於1980年首先提出來的一個制定競爭策略的工具，利用這個工具，不僅有助於企業經理人適當地安排或調整所投入價值鏈活動上的時間、人力、物力、金錢等資源，更有助於經理人利用有限的企業資源做最有效地發揮或發揮於最需要的地方。

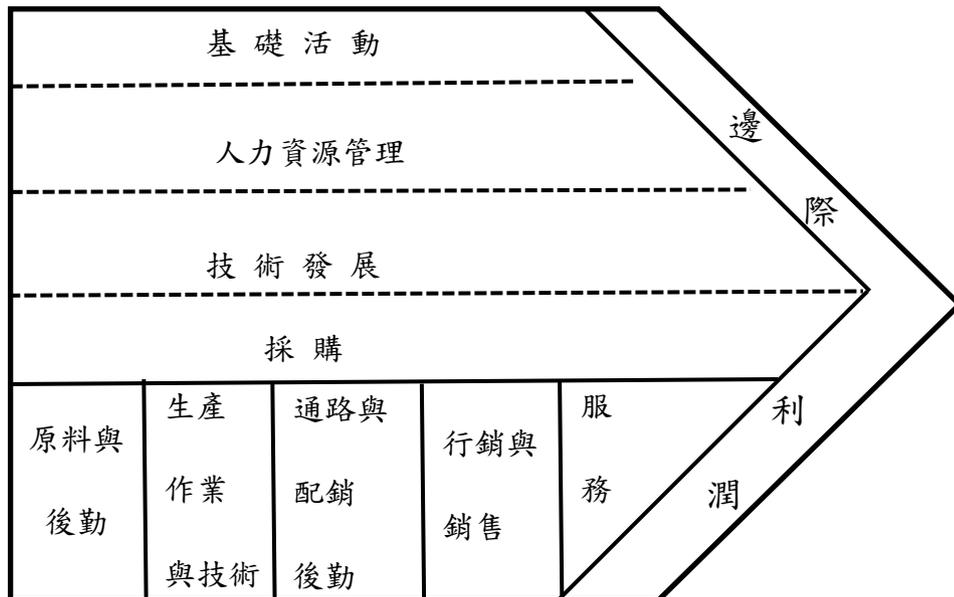


圖 2-2 波特價值鏈

(資料來源：麥克波特，1995)

價值鏈上的活動分為兩大部分，一是主要活動，二是支援活動。主要活動一般可分為：原料與進貨後勤、生產作業與技術、通路與配銷後勤、行銷與銷售，以及服務五大類；從最初原料的採購、進料，一直涵蓋到最終產品的完成、鋪貨乃至售前服務與售後服務。支援活動則是配合主要活動的進行，舉凡原料/機具/設備的採購、人力支援/調度、生產/品管/產品性

能的研發、乃至財務、法律、會計、資訊系統等工作，均為支援活動的任務範圍。簡單的說，主要活動就是企業的基礎活動，主導整個企業價值的主要流程，而支援活動就是協助企業主要流程的輔助作業，有增值、加分的效果。

2.2.2 綠色價值鏈管理之定義

Simon (1992) 將企業從研發到銷售服務的原有線性價值鏈，轉換成一個重覆循環的環保價值鏈 (圖2-3)，說明企業應主動開發環保利基市場；在環保價值鏈的每一個階段都應考慮綠色的需求；重視消費者的綠色教育；以長期的眼光和環保團體、回收商、政府單位等建立策略聯盟，以建立產業的環保體系。本研究定義綠色價值鏈管理採取Simon(1992)的觀點，指在每個價值鏈的構面都有綠色管理的理念及做法，使得組織在營運時對環境污染降到最低 (轉引自黃振豐、黃筱佩，2006)。

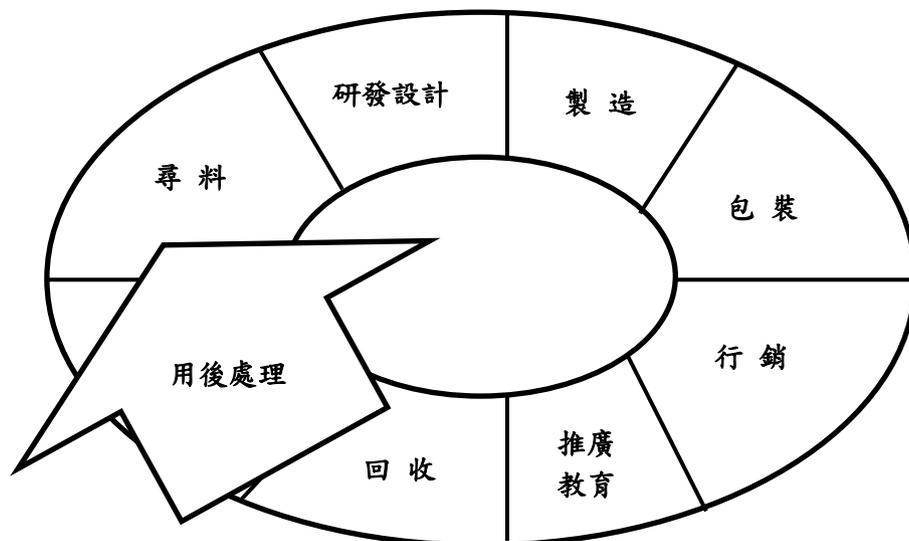


圖 2-3 循環綠色價值鏈

(資料來源:黃振豐、黃筱佩，2006)

小結：綜合以上文獻，綠色價值鏈是針對波特價值鏈所注入環保概念及作法，因應消費環保意識與環境趨勢，企業從研發至銷售服務的原有線性價值鏈，轉換成一個循環系統的環保價值鏈，賦予企業在價值鏈的機能當中皆擁有綠色管理的理念及做法，使企業組織在營運上對環境污染降至最低，以利永續發展。

2.2.3 商業模式的元素及功能

「商業模式」(Business Model)亦常被稱為「經營模式」。學者因為年代與研究對象的差異，對於商業模式有不一樣的見解。本研究參考尤傳莉譯(2012)，Osterwalder 著〈獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式〉，林麗冠譯(2011)，Mark Johnson 著〈白地策略〉、李芳齡譯(2007)，Henry Chesbrough 著〈開放式經營〉、〈商業模式再創新〉、〈贏在商業模式〉，哈佛商業評論(2008、2011)以及綠色經濟下商業模式創新，(周倪安，2012)等書，解釋其商業模式之定義做出下列整理與補充。

Chesbrough and Rosenbloom(2008)表示商業模式是將科技潛力轉換成具有經濟價值創造的過程。商業模式必須能清楚表達價值定位、明確地找出市場區隔、定義價值鏈之架構、估計成本架構及獲利潛力、描述企業在價值網絡中的定位及競爭策略之目的。兩位學者在後續的研究重新定義商業模式為六個要素的組成，分別為價值主張、目標市場、價值鏈、獲利機制、價值網絡及 ecosystem，及競爭策略。企業藉由一系列活動的執行，將原物料轉換成能滿足顧客需求之產品的過程便是所謂的商業模式之運作。

此時，ecosystem 的概念被帶入商業模式運作的討論當中(周倪安，2012)。Johnson(2008)認為商業模式必須整合四項元素：顧客價值主張、利潤公式、關鍵流程、關鍵資源。設計新的商業模式，首先一定要提出顧客價值主張。接下來，模式設計如果以差異化為基礎，就必須達成顧客價值主張所需的資源與流程，而這些資源和流程的成本，會決定利潤公式中應設定的價格。模式如果是靠價格競爭，就要先決定產品價格，然後規劃成本結構，最後才設計所需流程及資源(馬修·艾琳；馬克·強森；哈里·奈爾，2011)。Osterwalder(2010)指出商業模式是「描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法」Osterwalder(2010)所提出的九宮格商業模式與Johnson(2008)在定義上是相似的，其相異處在於延伸出的架構不同，Johnson的架構較偏概念模型，Osterwalder的架構則貼近企業營運現況，且讓人容易聯想。

在各界學者多年討論之下，商業模式之定義及組成要素隨著環境的變遷不斷地被補充與修改，雖然各界學者的定義可能受限於其探討之產業及時代背景而有所不同，但從整體來看，眾家提出的觀點相對越來越完善。本專題將以Osterwalder(2010)定義作為商業模式之基礎，並透過個案訪談對象確認其綠色商業模式之要素組成。以下節錄Osterwalder(2010)在〈獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式〉對於商業模式九項要素之說明：

(1)目標客層 (Target Customer Segments)

目標客層有各種不同的型態，像是大眾市場、利基市場、區隔化市場、多元化市場等，把這些顧客群分離出來，成為單獨一個客層的要件之後，

再來開始分析。

(2)價值主張 (Value Proposition)

價值主張，就是以獨一無二的價值元素組合，為一個目標客層創造價值，迎合這個客層的需求。這些價值有可能與數量有關，或是品質、效能、新穎、客製化，也就是為消費者創造價值的元素。

(3)通路 (Channels)

公司會利用溝通、配送、銷售等通路，與顧客建立起來往的介面。這些通路是顧客的接觸點，在顧客經驗中扮演了很重要的角色。通路有好幾種功能，包括：

- a. 提高顧客認知，使之更了解一家公司的產品和服務
- b. 協助顧客評估一家公司的價值主張
- c. 讓顧客得以購買特定的產品與服務
- d. 將一家公司的價值主張傳達給顧客
- e. 為顧客提供售後服務

(4)客戶關係 (Customer Relationships)

一家公司應該要弄清楚它想跟每個客層建立什麼樣的關係型態。所謂的顧客關係，範圍從個人關係到自動化關係都有可能，而驅動顧客關係的動機可能有：

- a. 獲得顧客
- b. 維繫顧客
- c. 提高營業額

(5) 營收模式 (Revenue Streams)

營收模式指的是：一家公司從每個客層所產生的現金。一個商業模式可以包括兩種不同的收益流：

- a. 從一次性客戶的付費所產生的交易收益
- b. 傳遞一種價值主張給顧客，或是提供售後服務，而使得顧客持續付費，所產生的常續性收益。

(6) 關鍵資源 (Key Resources)

關鍵資源指的是：要讓一個商業模式運作所需要的最重要資產。每個商業模式都需要關鍵資源這些資源讓企業得以創造並提供價值主張接觸市場與目標客層維繫關係然後賺得收益。不同型態的商業模式，所需的關鍵資源也不同，關鍵資源可以是實體資源、財務資源、智慧資源或人力資源。

(7) 關鍵活動 (Key Activities)

關鍵活動指的是：一個公司要讓其商業模式運作的最重要必辦事項。每個商業模式都需要一些關鍵活動，一個公司想要經營成功就必須採取這些最重要的行動。如同關鍵資源一樣，必須要有關鍵活動，一個企業才能創造並提出價值主張、進入市場、維繫顧客關係，然後賺得收益。

(8) 關鍵伙伴 (Key Partners)

關鍵合作夥伴指的是：要讓一個商業模式運作所需要的供應商及合作夥伴網絡。公司之間形成夥伴關係有很多原因，而夥伴關係也成為許多商業模式的基石。建立夥伴關係的原因，是讓商業模式最適化，或是降低風險，或是取得資源。

(9) 成本結構 (Cost Structure)

成本結構指的是：運作一個商業模式會發生的所有成本。這個構成要素，是指在一個特定的商業模式運作時，所發生的最重要成本，例如創造並傳遞價值、維繫顧客關係、產生收益，全都會發生成本。當然，每個商業模式都應該盡量把成本降至最小，而且低成本結構對某些商業模式而言，會特別重要。因此，運作一個商業模式，最好能以成本驅動或價值驅動來做考量。

Osterwalder(2010)將上述要素組成九項重點區塊，並稱為這樣的工具叫做 Business Model Canvas (商業模式圖)。如圖 2-2

關鍵伙伴 (Key Partnerships)	關鍵活動 (Key Activities)	價值主張 (Value Proposition)	客戶關係 (Customer Relationships)	目標客層 (Target Customer Segment)
	關鍵資源 (Key Resources)		通路 (Channels)	
成本結構(Cost Structure)			營收模式(Revenue Streams)	

圖 2-4 Osterwalder(2010)，the business model canvas

(資料來源: Osterwalder、尤傳莉譯，2011)

2.3 綠色供應鏈

2.3.1 綠色供應鏈定義

廣義上綠色供應鏈，指的是要求供應商的產品與環境相關管理，亦即將環保原則納入供應商管理機制中，其目的是讓本身的產品更具有環保概念，提升市場的競爭力（經濟部商業司，2005）。

2.3.2 綠色供應鏈管理

丁執宇(2003)指出綠色供應鏈管理，就是在既有之供應鏈管理中，將環境衝擊納入考量，以提升其供應鏈管理績效。

從企業外在環境至內劃而言，Narasimhan & Jayaram(1998)指出供應鏈管理需加入環境管理，在企業內部實務上應包括減量、回收、重複使用與替代物料等。接著，以企業內至外的規劃而言，Winn & Roome(1993)提及企業本身商業模式中綠色管理應拓展至供應鏈管理，其主軸由原先生產管理，增加為具有環保概念的生產管理，並延展至整體供應鏈，包含上游供應商及下游客戶，亦即將環保原則納入供應商管理的機制中，進行綠化動作（轉引自江伊騰，民 96）。

小結：綠色供應鏈為因應環境保護的要求將環境衝擊納入考量，無論是由企業外至內的規劃如：減量、回收、重複使用與替代物料，或由企業內至企業外的規劃如：將企業本身的綠色管理拓展至供應鏈管理，都是在整體供應鏈的每個環節上以環境保護為重點。

2.3.3 綠色供應鏈管理實務

Srivastava(2007)定義綠色供應鏈管理為，將環境思想加到供應鏈管理，包括產品設計、材料選購、製造工藝，最終的消費者以及產品的回收。Zhu, Sarkis, and Lai(2007)認為綠色供應鏈管理實務包含:內部環境管理、綠色採購、顧客協同合作、投資報酬率和環境實務設計。Geffen and Rothenberg (2000)指出環境協同合作是指企業與上游的供應商以及下游的顧客共同針

對環境議題提出管理方法與改善方案，其重點在於供應鏈上的合作對象對於環境維護與國際環境保護法令的認知程度與配合。其整合所有製造問題，在產品的生命週期裡，包含設計、合成、製程、包裝、運輸以及下游使用產品繼續生產的企業，均以減少資源浪費及環境影響最小化為目標（轉引自曾耀煌、賴冠宏、王榆嘉，民 100）。

小結：綠色供應鏈主要受環境趨勢影響，進而提供原先供應鏈管理上的改變因子，提出具體實現綠色供應鏈管理之實務方法。由一般環境影響至內部經營策略上觀點，考慮到環境負荷、永續發展、人類及生物危害程度因素；另由內部生產影響至外部供應商，產品回收、綠色採購、環境化設計、環境績效、逆物流等策略工具，打造完善之綠色供應鏈，形成整體功能之環境管理體系。

2.3.4 綠色採購定義

依上述綠色供應鏈管理文獻得知，綠色企業內部生產影響外部供應商，其綠色採購為主要功能之一，也是企業對於價值鏈中重要的採購執行階段，以下說明何謂綠色採購。

我國行政院環保署定義綠色採購有五大原則：(1)採購前考慮該產品是否需要；(2)採購時應考慮產品生命週期對環境的各種衝擊；(3)選擇用心照顧環境的供應商；(4)蒐集產品及供應商的環境資訊。美國環保署也有對綠色採購的定義，是在所有競爭的產品與服務中，選擇傷害環境及人類健康較少，且具同等功能的產品與服務。

于寧(1999)的綠色採購定義是：「綠色採購是由產品的採購面與使用面，協助消費者(包括大眾、企業與政府單位等的採購系統)選擇較綠色的產品，因此它與『環保標章』是相輔相成的(于寧，1999)。

綠色採購的定義是環保意識採購之實施，減少浪費並促進資源回收與再生材料之採購，選擇對環境較為友善之綠色商品或服務，而不影響性能要求等材料，以其避免或減低對環保或人體健康之不良影響(Min and Galle 1998)。

小結：採購在企業價值鏈後勤支援功能有很大的重要性，也是製作綠色產品的第一步。綠色企業採購時應考慮對人類與環境傷害較少的原料，選擇照顧環境的供應商，減少浪費並促進資源回收與再生材料之採購，有效達成綠色採購的功能。

2.4 綠色行銷

綠色行銷關切於如何在符合消費者利益的同時，又能維護地球的生態環境，並由公司開發並行銷一些對環境負責的產品(曾光華，2010)。根據黃俊英(民96)的觀點，所謂綠色行銷，是指「以一有利潤可圖且環境也可承受的方式來認明、預測和滿足顧客與社會要求的管理過程」，它是為了因應全球環保熱潮而產生的一種行銷理念，它仍然重視顧客的需求，了解滿足顧客需要的重要性，認同行銷的基本理念，而且強調要使行銷能更加顧及生態環境的保護。從綠色行銷的觀點，企業可從發展環保導向的產品設計、開發綠色產品、推廣消費者環保教育、和以環保定位做為競爭訴求等四方面，著手來因應日益強大的國內外環保壓力，綠色

行銷所進行的活動，不僅僅是以銷售商品為目的，同時也兼顧環境以及教育消費者相關環保價值觀。

依吳淑鶯(民101)研究結果發現，企業實施綠色行銷及創新概念之後，能直接提高消費者對產品品質的知覺，並間接的提高購買意願，根據魏文欽(民97)研究指出，綠色消費雖已獲得顯著支持，但是消費者所想的與實際的行為有所差異，消費者會選擇綠色產品進行消費可能是偶而為之。黃慧新(民100)研究也發現消費者在消費者意願和實際行動之間有落差問題，顯示消費者的意願跟行動之間會有不一樣的結果。綠色行銷確實是對於綠色消費有顯著效果，但是是否購買又是另一回事。

2.4.1 綠色品牌

綠色品牌指一個品牌在消費者心目中的看法是與環境承諾及環境關心相關聯的(楊佳蓁、楊濱燦、康傳林，民101)。綠色品牌為消費者對綠色品牌知識的辨識及聯想。品牌知識的概念則是由品牌知名度與品牌形象所構成的模式，綠色品牌傳達品牌與企業的價值，必須有降低環境衝擊的能力，隨時提醒人們加強綠色概念的重要，吸引消費者的信賴(周秀蓉，民101)。從綠色品牌的觀點，企業可藉由傳遞公司產品降低環境衝擊的綠色品牌定位，從而獲得消費者的信賴以達到市場區隔與強化競爭優勢(轉引黃義俊、潘龍瑞、林玉凡，民97)。根據楊佳蓁、楊濱燦、康傳林(民101)，若要建立消費者對於綠色產品的綠色消費意願，應先建立良好綠色品牌形象，如下圖所示。

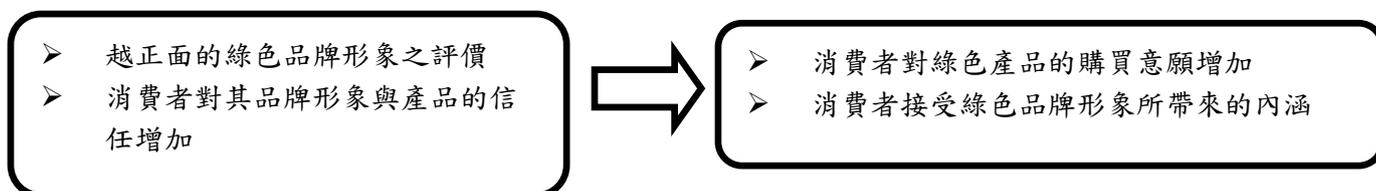


圖 2-5 正面品牌形象對綠色消費意願的影響

(資料來源：楊佳蓁、楊濱燦、康傳林，2011)

小結：綠色品牌可傳達企業的價值，並獲得消費者信賴，藉此達成市場區隔提升競爭力。

2.5 綠色創新力

2.5.1 環境永續是創新的驅動力

創新是自工業革命後企業成長進步的動力與策略，同時也是跳脫紅海商場廝殺價格競爭邁向藍海策略的一大跳板 (W.Chan Kim、Renee Mauborgne, 2006; 黃秀媛譯)。朱博湧(2012)「綠金企業」一書中指出「綠金就是藍海的新方向」的觀點，並以許多國內企業，證實綠色創新產生獲利的重要性。

綠色創新的驅動力來自於外部與內部。學者認為外部環保團體是企業從事綠色創新壓力之驅動力，其中包括：政府、環保團體、消費者、社區與國際公約等 (蕭富峰，1994)。內部驅動力主要是自發性環保的想法，其主要動機包含：希望獲得政府的優惠補助，以及稅賦優惠、減少引進環境稅，或是更嚴格的環保標準，善盡己身的社會責任，以及提高企業形象，創辦人理念等 (賴文斌，2003) (轉引自田文彬，2011)。

溫肇東、陳泰明（1997）說明綠色創新包含三種層面：（1）產品的創新（2）製程的創新（3）回收的創新。企業在推動「綠色研發」的過程中，參與者不能只限於研發人員，全公司的高階主管都應該共同參與（Chatterji，1995）。所以綠色創新從產品研發開始就會影響到組織運作，進而達到綠化管理層面。

綠色創新分為廣義與狹義，廣義的綠色創新不只限定大幅度環保創新才算綠色創新，只要能做到對環保改善，都能夠算綠色創新，狹義的綠色創是從產品研發開始就會影響到組織運作進而達到綠化管理層面，而不只限於研發人員，全公司的高階主管都應該共同參與，本組採用狹義創新探討綠色商業模式之創新過程。

2.5.2 綠色創新的發展階段

根據Ram Nidumolu,C.K.Prahalad&M.R.Rangaswami(2009)提出企業發展綠色創新及永續發展的五個階段：

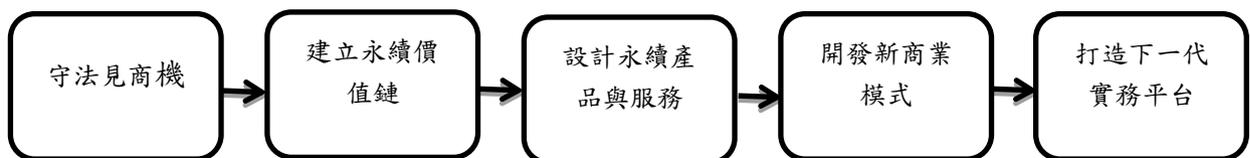


圖 2-6 永續發展五階段流程

（資料來源：Ram Nidumolu,C.K.Prahalad&M.R.Rangaswami, 2009）

(1)把守法當作機會

遵循著規範能夠成為創新的契機，若是能在於政府提出法規前，就開

始研究於新的技術並提前的預測法規，在法規強制執行前就進行創新就能夠領先競爭者。

(2) 建立永續價值鏈

一但公司了解應該跟上法規的步伐，就會主動因應環境課題。這時企業應與供應商、零售商協力合作，開發符合環保的原料與零組件，並減少廢棄物。建立永續的供應鏈，在營運上創新，提高整個供應鏈的效率。

(3) 設計永續產品與服務

開發永續性商品，或是重新設計現有商品，設法了解並開發符合環保產品或服務，並了解消費者關心的是什麼。

(4) 發展新商業模式

探索現有的業務方式，同時了解應如何滿足顧客不同的需求，以創新精神發展新的供應體制，可以與其他公司協力提供服務，檢討現有流程改善、協同供應商與客戶之間的合作。

(5) 創造下一個實務平台

透過永續的角度，質疑目前主導企業的思考邏輯。建立企業平台，讓顧客與供應商能以完全不同的方式管理能源。

在開發永續性產品或是進行企業永續發展的同時，卻並不一定能保證獲利，而Gregory Unruh & Richard Ettenson(2010)提出永續與成長三大策略。

(1) 強化

加強目前的產品組合中現有或潛在的環保屬性

(2) 收購

如果沒有明顯可強化環保屬性的商品，就收購其他的環保品牌

(3) 新創

若是有強大的產品開發技術與資產，可以從頭新創產品，並提升競爭力。

2.6 永續發展

1987 年，聯合國世界環境與發展委員會(WCED)，發表「我們共同的未來」報告，將永續發展定義為：「能滿足當代需求，同時不損及後代子孫滿足其本身需求的發展」，自此推動永續發展在世界各國掀起浪潮。(行政院國家永續發展委員會全球資訊網永續發展小百科) 下表 2.8 為資料統整後，將永續發展分三個構面並從三個層面探討。

表 2-3：永續發展三構面

公平性 (Fairness)	永續性 (Sustainability)	共同性 (Commonality)
社會層面	經濟層面	自然生態層面
主張公平分配，以滿足當代及後代全體人民的基本需求	主張建立在保護地球自然系統基礎上的可持續經濟成長	主張人類與自然和諧相處

(資料來源：行政院國家永續發展委員會全球資訊網永續發展小百科，2012)

如今永續發展的概念，已成為人類與大自然和諧共處的最終指導原則。永續發展的構面內容，如圖 2.8 所示。永續發展乃奠基於「環境保護」、「經濟成長」與「社會進步」三個基礎上，必須同時兼具就是「環境」、

「經濟」與「社會」是永續發展的三大構面，也是永續發展尋求三贏的目標（經濟部工業局，2001）。（轉引自田文彬，民 100）

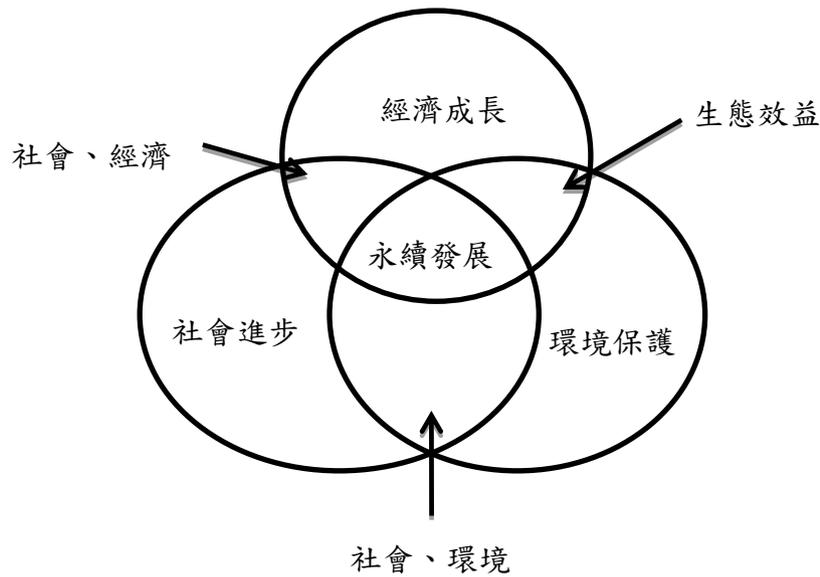


圖 2-5 永續發展的核心

（資料來源：田文彬，2011）

根據以上文獻，企業若是單純做永續發展，並不一定會保證獲利，歸納出若要進行永續的關鍵過程就是創新，包括開發新的產品與服務、改善舊有的商業模式、研發新的技術等等，並能質疑現有的商業模式未來適不適用，能夠看到未來趨勢並強化自身商業模式，企業才能永續邁進。

第三章 研究方法

本研究依研究主題探討相關文獻，擬定研究架構，並以個案訪談法，選定代表之個案公司－歐萊德公司進行深度訪談，歸納與分析訪談內容，提出結論及管理意涵。

3.1 研究架構

本專題依研究問題與目的蒐集相關文獻，建立研究架構如圖3.1。研究架構是建立綠色商業模式實務之觀念性架構。首先考量消費者環保意識及法規限制，透過經營者的理念及策略方向，以Porter(1985)所提出企業價值鏈(value chain)為基礎，再向外延伸至上游供應商及下游通路商，並在企業價值鏈各個環節中注入「綠化」之要素，最後朝向企業永續發展。

本研究架構包含水平及垂直兩個面向：以水平面向來看，其為企業的主要營運活動，主要包括綠色採購、綠色生產、綠色行銷活動。在這些主要活動的上方為企業的支持性活動，包括技術(含研發)、後勤系統(含ERP與HRM)。另外，從企業價值鏈往外向前延伸，包含與供應商之間的連結，並且向後延伸包含與客戶(通路商及最終消費者)之間的連結，整體的水平面向可稱為廣義的供應鏈管理。再以本研究架構的垂直面向來看，其為綠色商業模式的前因、過程及其結果。無論是水平或垂直面向，兩者皆以系統理論中的開放系統(open system)觀點探討組織與環境之間的關聯性。

以下就本研究建構之綠色商業模式，說明各個主要元素的具體涵義及彼此之間的關聯性。首先，以垂直過程來看：

(1)法規限制

此要素為建立綠色商業模式之前置要素之一。主要為歐盟近幾年頒布多項環保法規與指令，促使世界各地國家紛紛跟進設立相關環保組織與法規標準，當企業所提供產品抵觸法規時將影響獲利甚至無法銷售，因此形成貿易壁壘，牽動國際貿易上的衝擊。

因此，為遵守國際環保法規，從產品產銷過程乃至售後回收處理，造就綠色企業成為今後發展之趨勢，形成各國共同追求的目標。

(2)消費者環保意識

消費者環保意識也是建構綠色商業模式的前置要素之一。在全球暖化與氣候變遷成為關切議題之際，眾人對於環保的意識日漸提升，部分消費者也開始改變消費習慣，選擇對環境污染較少的產品進行消費。

(3)綠色理念

綠色理念這裡指的是企業注重健康與和平的策劃設計並在採購、生產、儲運、銷售、消費、廢棄物處置等在企業整體流程一致性的綠色理念。目標是促進人類與環境共生、可持續發展。

(4)策略方向

策略方向為經營者為企業制定戰略方案與決策的指導方向。這裡的決策為企業將綠色理念運用在生產、設計、行銷、包裝、企業流程等企業經營的全部過程。

(5)企業價值鏈

企業價值鏈以Porter(1985)所提出價值鏈定義作為基礎，並加入Simon(1992)的綠色價值鏈，指在每個價值鏈的構面都有綠色管理的理念及

做法，使得組織在營運時能對環境污染降到最低。

價值鏈分為主要活動與支援活動:主要活動涵蓋綠色原料、綠色製造、綠色行銷；支援活動則包含綠色技術(含技術)、綠色後勤支援(含ERP與HRM)。

再以水平層級來看研究架構：

(6)綠色供應鏈

本組認為企業價值鏈可以影響外在企業，其對象為供應商及通路商。根據Winn & Roome(1993)提及企業本身商業模式中綠色管理應拓展至供應鏈管理，其主軸由最初生產管理，增加為具有環保概念的生產管理，並延展至整體供應鏈，亦即將環保原則納入供應商管理的機制中，進行綠化動作，進而達成綠色供應鏈管理（轉引自江伊騰，民96）。

最後以企業都應以追求永續經營的概念，作為總結。

(7)整體結果：永續發展

永續發展乃奠基於「環境保護」、「經濟成長」與「社會進步」三個基礎上，就是「環境」、「經濟」與「社會」是永續發展的三大構面，也就是尋求三贏的目標以達到永續發展。（經濟部工業局，2001）。

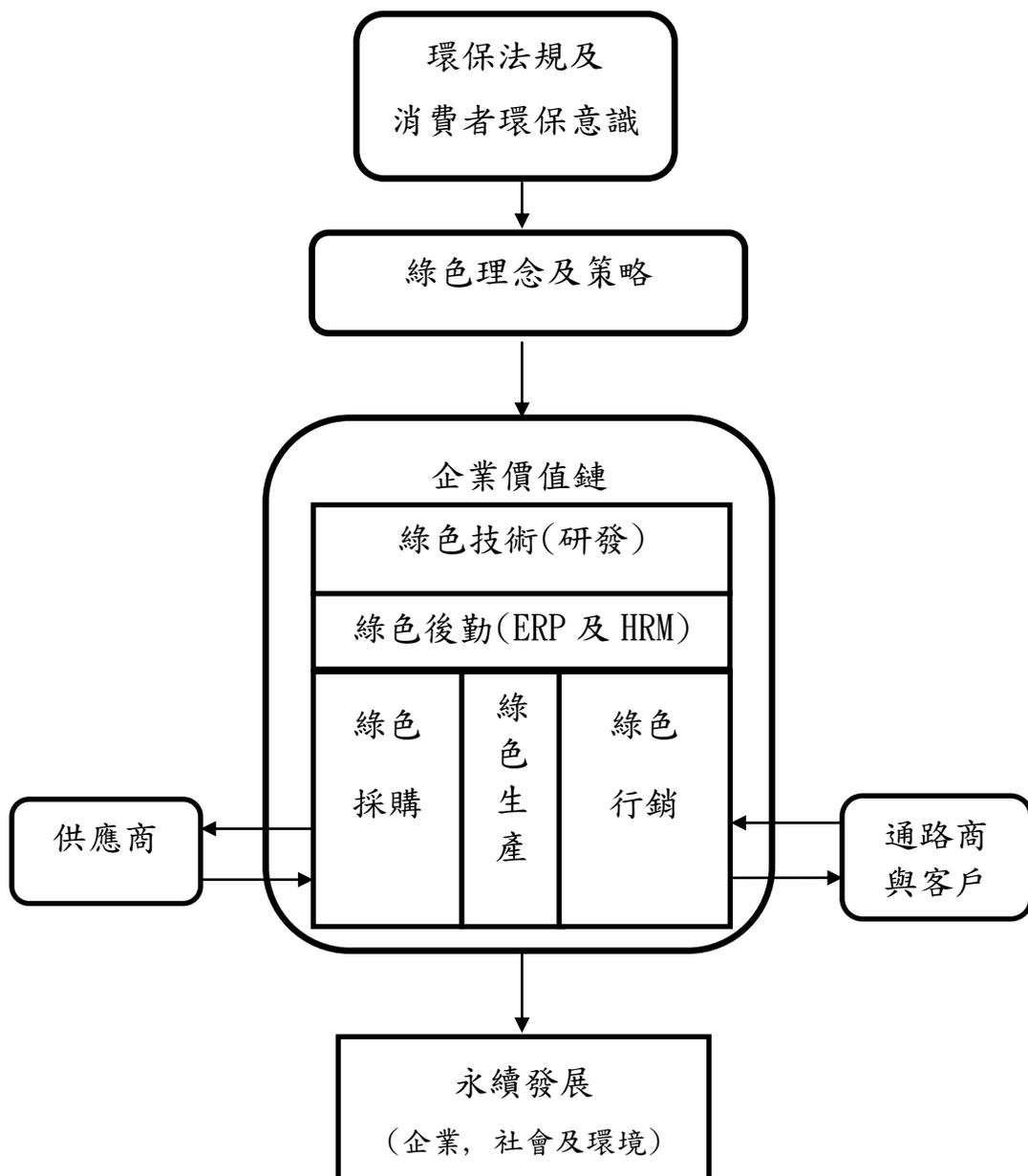


圖 3-1 研究架構圖

3.2 個案研究方法

Pan and Tan(2011)提出Structured-Pragmatic-Situational (SPS)(結構化-實用化-情境化)是一個有效的個案研究方法。SPS作法是通過即成技術促進靈活性與適應性使研究人員能夠檢測及應對突發事件，該方法的特點是既在一個理論基礎上進行創新，又應用充足的前後關聯的證據得出明確的結論，在結構化的研究方式下注重實用性，尋求擴展現有理論。

SPS 的研究範式主要分為 8 個步驟(P.164):(1) 協商訪談 (access negotiation)；(2)現象概念化(conceptualizing the phenomenon)；(3)蒐集及組織初始資料(collecting and organizing the initial data)；(4)建立及延伸理論觀點(constructing and extending the theoretical lens)；(5)確認及驗證資料(confirming and validating data)；(6)選擇性編碼(selective coding)；(7)理論-資料-模型校準(ensuring theory-data-model alignment)；(8)撰寫個案報告(writing the case report)。

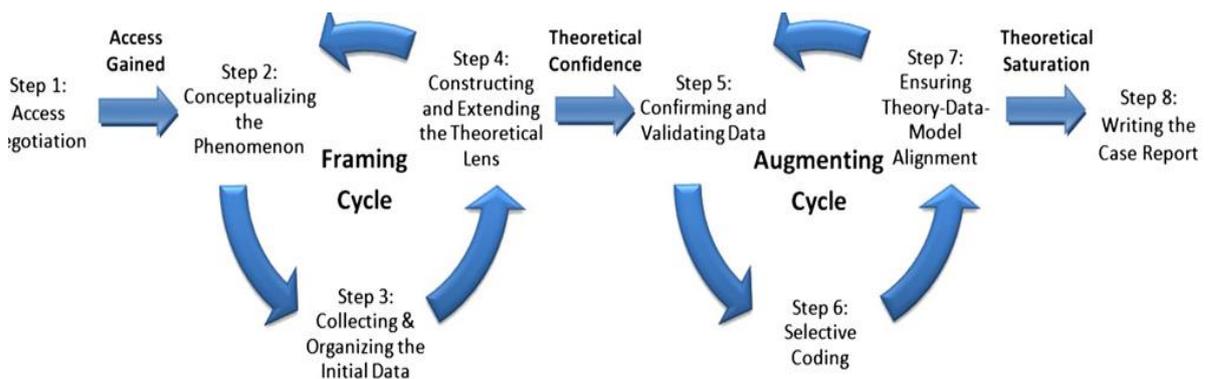


圖 3-2 SPS 個案研究法

(資料來源：Pan & Tan, 2011)

3.3 個案之代表性

根據中小企業處舉辦第一屆綠色典範獎及第二十一屆國家磐石獎得獎名單中，首屆綠色典範獎為歐萊德國際股份有限公司以 O'right 綠茶清涼洗髮精(有機)400ml 產品奪冠。經濟部 2012 年所舉辦第二十一屆國家磐石獎中歐萊德國際股份有限公司也以美髮產品製造與銷售服務榮獲磐石獎殊榮。本組在眾多具規模國際企業公司與科技業公司名單中發現，歐萊德公司是少數以消費性民生用品在競賽中嶄露頭角甚至奪冠。

尤其是歐萊德公司建立台灣品牌並行銷至 22 個國家，且初始資本額只

有 500 萬，以中小企業來說著實不易。本組深感興趣，因此將歐萊德公司作為綠色企業個案的研究對象，深入瞭解其公司背景後，歐萊德公司之所以獲得綠色典範獎的冠軍殊榮，正是致力於對環境友好且擁有完善綠色供應鏈、綠色產品、綠色行銷活動系統之下的如實完整綠色企業。

表 3-1：第一屆綠色典範獎得獎名單

報名序號	產品名稱	公司名稱
G00098	VIA ARTiGO A1100 迷你電腦	威盛電子股份有限公司
G00099	VIA EPIA-P720 Pico-ITX 嵌入式主機板	威盛電子股份有限公司
G00101	O'right 綠茶清涼洗髮精 (有機) 400ml	歐萊德國際股份有限公司
G00103	寶特瓶回收環保布料及系列產品	世堡紡織股份有限公司
G00106	新型生物可分解環保材料-FEPOLR	遠東新世紀股份有限公司
G00110	綠色環保食品級瓶用酯粒-Pro-green	遠東新世紀股份有限公司
G00112	綠色環保回收聚酯纖維-Polyester Recycle Fiber	遠東新世紀股份有限公司
G00127	CHIMEI LED 檯燈 10A1	新視代科技股份有限公司
G00128	CHIMEI LED 檯燈 10B2	新視代科技股份有限公司
G00130	CHIMEI 42" LED 多媒體液晶顯示器	新視代科技股份有限公司
G00131	600V 環保電纜	大亞電線電纜股份有限公司
G00133	51-0906 精緻型天井燈	堤維西交通工業股份有限公司

(資料來源:台灣綠色典範獎官網，2011)

表 3-2 經濟部第二十一屆國家磐石獎得獎名單

第 21 屆「國家磐石獎」得獎企業(依筆畫順序排列):	
小磨坊國際貿易(股)公司	各式中西式香辛料、調味料及濃縮萃取物之生產製造、加工販售
川寶科技(股)公司	專注於 PCB 及 ITO 製品曝光機設備之研發、生產及行銷
台灣航空貨運承攬(股)公司	航空貨運承攬業、報關業、海運承攬運送業、民用航空總代理業、理貨包裝業
盈錫精密工業(股)公司	工具機專用精密螺帽、刮刷片、螺紋加工等五金製品
徠通科技(股)公司	線切割放電加工機之研發、製造、銷售
凱美塑膠機械(股)公司	中空成型機之製造廠
詮營(股)公司	停車場管理設備之買賣、修理、租賃及組合承裝業務
達邦蛋白(股)公司	飼料用原料水解黃豆蛋白生產製造與國內外銷售
漢民微測科技(股)公司	研究開發設計及銷售電子束晶圓檢測設備
歐萊德國際(股)公司	美髮產品製造與銷售服務
樹德企業(股)公司	文具收納、家具收納、辦公室收納、工業工廠收納系列商品
鴻勁科技(股)公司	半導體封裝測試設備專業製造廠

(資料來源：經濟部國家磐石獎，2012)

3.4 資料收集及訪談規劃步驟

本研究期望藉由深度訪談，徹底瞭解個案公司發展歷程、成功的綠色商業模式之關鍵。

本研究以三階段規劃與進行訪談：第一階段為蒐集有關個案公司資料，第二階段為規劃訪談內容，第三階段為進行訪談與資料整理。

第一階段：個案公司所提供的資料，同時蒐集相關次級資料，包括相關網站、碩博士論文與研究報告、學報評論期刊等。其目的是藉由蒐集資料中了解公司使命、經營理念、發展背景與歷程、商業經營模式，尋找訪談問題。

第二階段：擬定採訪大綱，訪談前一個月將訪談大綱，藉由電子郵件先行寄至歐萊德總經理助理趙小姐，請託轉呈葛總經理，並預約訪談日期及時間。因此在訪談時便可按照預先所提之問題發問，並藉由電訪與信件取得對方同意做錄音以及逐字稿紀錄。

第三階段：歸納其訪談內容做成重點紀錄，並補充相關文獻，以利分析。以專題學生為主問者，指導老師為輔問者，向葛總經理進行深入訪談。事前已取得受訪者同意，採全程錄音、電腦及人工紀錄整個過程。同時，以拍照方式，記錄當天參訪流程之所有內容(如附錄四)。

本組為提升訪談之深度，首先參加被訪談者，在經濟部中小企處主辦「全球創業風潮，引領經濟起飛」2013 國際創業創新論壇之演講。其目的為初步瞭解相關主題與內容，以避免訪談問題有所相似。再以企業參訪方式，實地瞭解公司背景及經營，最後正式前往歐萊德公司與葛總經理進行訪談。

第四章 個案公司簡介

4.1 公司基本資料

4.1.1 公司簡介

歐萊德公司成立於 2002 年 3 月 8 日婦女節，是國內唯一從行銷、設計、研發、製造、銷售、服務，貫徹品牌精神的環保髮妝公司。歐萊德公司以「更美、更好」為品牌願景，致力於創造綠色產品，積極投入環保公益，堅持對於生態環境的友善對待，並且歐萊德相信「改變大環境從小事做起」，全力研發歐萊德 O'right 系列綠色產品，產品堅持純淨有機天然認證成分，2010 年榮獲產品「碳足跡標籤」中小企業，並興建台灣第一座綠色化妝品 GMP 廠房作為歐萊德綠總部，將產品落實搖籃到搖籃(Cradle to Cradle)設計理念，建立一個在生物循環及工業循環上對人類、環境與生態均安全無害，且具有高價值、可回收性與再生循環性的供應鏈設計，以期達到企業永續經營。

以專業美髮沙龍為主要通路，全省客戶沙龍 7000 餘家(全台美髮沙龍約 2 萬家)，全國 10 家分公司，3 個 SOHO 點，貼近客戶快速服務，公司員工人數：140 人，以下為公司組織圖(圖 4-1)，包含國際與國內七大處及旗下部門：中國事業處、總管理處、代工事業處、國際事業處，台灣事業處、品牌溝通處、製造事業處。

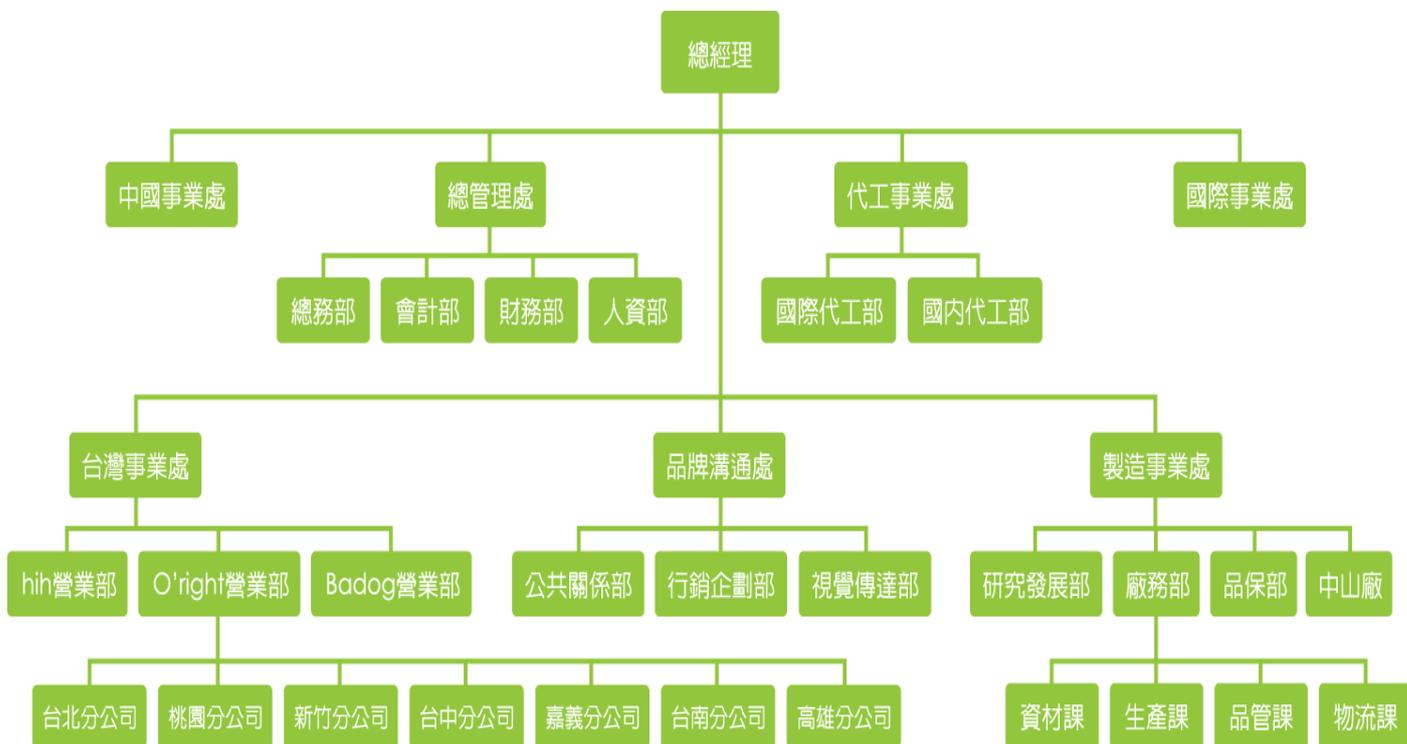


圖 4-1 歐萊德公司組織圖

(資料來源：歐萊德產品碳足跡報告書，2010)

4.1.2 公司標誌設計理念

歐萊德公司的標誌是由英文 O'right 代表公司的品牌，掛著一顆大大的「O」，象徵理想中美麗的地球，秉持著愛地球、做環保之決心，希望地球上每一個人都能做出正確地、適當地「right」行為，讓地球「更美、更好」。



圖 4-2 歐萊德公司企業 LOGO 標誌

(資料來源：歐萊德公司網頁，2012)

4.1.3 主要營業項目-綠色產品

歐萊德以有機天然成分生產專業髮妝產品為主，洗髮產品有綠茶洗髮精、茶樹洗髮精、香檳玫瑰護色洗髮精、紫玫瑰洗髮精、枸杞豐盈洗髮精等系列產品。就專業髮妝產品而言，細分為潤絲、頭皮護理、造型、肌膚保養、髮廊執業專用等系列產品。由於理念與文化將環保精神透過材質、原料、設計、活動、體驗注入到產品內，打造相關性的綠色產品。

- (1) 天然有機認證原料：不破壞自然生態，不產生環境荷爾蒙，給水中植物純淨無污染的生活環境。
- (2) 大豆環保油墨印製：不含重金屬，無毒無刺鼻味無污染。
- (3) 文宣及包裝用紙：通過環保再生認證與 FSC 森林管理委員會認證。
- (4) 使用生物分解瓶(自然回收)與回收環保塑料瓶(人工回收)，由工業循環晉升生物循環回收模式。
- (5) 環保運送紙箱：採用 80% 回收紙製成，並獲得台灣環保標章。
- (6) 環保中文標籤：通過 SGS 檢驗符合 RoHS 環保認證無毒安全貼紙及油墨。
- (7) 環保空氣緩衝氣泡袋防護產品：環保材質可回收再利用。
- (8) 全球化妝品首創 Barcode 機制：1 個產品 2 個條碼，完整產銷履歷，品質全程管控。
- (9) 環保設計：開發 10L、5L 環保桶及 1L 環保包，每年約節省 20 萬個 400ml 塑膠瓶，垃圾減量為地球盡一份力。
- (10) 研發成功芬恩環保提袋：太陽下照射約 3 個月內，可自然分解不造成環境污染。



圖 4-3 歐萊德公司主要產品

(資料來源：歐萊德公司網頁，2012)

4.2 歐萊德公司發展沿革

4.2.1 公司成立、生存危機及轉機

創辦人葛望平總經理在創業前是國外洗、護髮產品的代理商，葛總經理發現國外知名洗髮精控管不佳，品質並沒有想像中的好，尤其當產品出問題後，有些母公司卻不願承擔責任，於是興起成立自有品牌的念頭。葛總經理是極敏感體質的過敏患者，雙親皆因為腎臟疾病及癌症過世，因此在 2002 年創立了歐萊德公司之時，決定要自創一個不含化學物質、天然、有機、健康，對地球又友善的綠色產品，使消費者使用自然無化學添加的洗髮精及化妝品。但創業初期至 2006 年前因資金不足且需要龐大投入綠色技術研發與設備成本而面臨經營困境。

歐萊德公司為中小企業，在 2006 年得知政府對於協助企業節能減碳的相關計畫，便積極申請「經濟部中小企業因應國際綠色供應鏈輔導計畫」，

並一舉得到「產品碳足跡盤查輔導計畫」補助，就此開啟了該公司的「碳足跡認證」之路。

但是，符合碳足跡認證並沒那麼容易，從上游原料，一直到產品壽終正寢後的包裝回收等，都必須有著完整的綠色供應鏈配合才能達成，要尋求產品供應鏈所有廠商的支持更是艱難。為了達到綠色品牌精神，葛總經理不斷與內部員工及供應商溝通，葛總經理甚至親自到廠區和廠長傳達綠色理念，一番交涉後，才終於讓廠長點頭，得以使製程都達到碳足跡指標，以達對環境的保護，使地球能夠更美、更好。

葛總經理憑藉自己從事洗護髮業務員二十多年的經驗，發現國外品牌產品價格約一千三百到一千八百元之間，而本土品牌則落在八百到一千元之間，他找到一個可以立足的空間，創造自有品牌的藍海市場。對於品牌的定位，葛總經理了解，要在眾多洗護髮產品市場中勝出，就是要有差異化。歐萊德品牌精神即是「綠」，展現與其他廠商極大的差異化，公司也贊助環保相關議題或是電影，做為他們的綠色品牌行銷方式之一。葛總經理甚至斥資一億六千萬在龍潭建立一座綠建築的企業總部，宣示他做綠色產品品牌的決心。靠著綠色品牌、價格、產品差異化及行銷策略，歐萊德搶占全台三分之一的洗護髮市場，並且近年來成功拓展海外市場。

歐萊德公司致力於環保減碳、對環境零負擔的自然純淨髮妝產品，全程採用碳足跡盤查過程，並銷售至各大連鎖沙龍業者，全台七千多家髮廊都可以看到他的身影。在國內市占率第一名的歐萊德不僅是本土品牌，更是少數通過政府「碳足跡認證」的中小企業。

4.3 公司得獎產品特色及環保效益

2012 年歐萊德公司是台灣第一家 EEWB 綠建築黃金證書予以認證的化妝品工廠，通過 ISO9001 國際品質管理標準及 ISO22716 化妝品優良製造規範的國際標準認證，迄今產生了 7600 單位電力，並且減少 4800 公斤的二氧化碳，進而獲得 ISO 50001 能源管理系統認證。

歐萊德公司鼓勵和髮廊客戶溝通使用熱交換系統減少 50% 電耗、環保易沖洗的洗髮精以節省水資源，並且推出一系列冷燙精及不插電的頭髮護理產品，從而減少能源和碳的消耗。若是能以不插電方式取代傳統蒸氣式，每年將可減少近 5000 噸的碳排放量，相當於 4600 座世界足球場大小的森林。

歐萊德的瓶中樹綠茶洗髮精整個瓶身都是 100% 生物可分解的材質，400ML 的洗髮精碳足跡約 290g CO₂，碳排放量為 789.67g/瓶，瓶底還有相思樹的種子，將瓶子埋入土中，等到一年後瓶子完全分解化為養分，底部種子就能發芽長出樹苗。

表 4-1 公司得獎經驗與過程

西元	主辦單位	獎 項
2009	經濟部	台灣商業服務業「優良品牌」獎
2011	經濟部	台灣中小企業「企業社會責任獎(CSR)」
2011	經濟部	國際「金點設計標章」洗髮精
2011	經濟部國貿局	「台灣綠色典範獎」第一名
2011	學學文創志業	第三屆「學學獎」綠色產業特別獎
2011	經濟部	2011「台灣創新企業」百強
2011	經濟部 中小企業處	受邀參與美國舉行 APEC 中小企業會議， 為台灣中小企業代表之一。
2012	經濟部	台灣中小企業「企業社會責任獎(CSR)」
2012	台灣 SGS	第一屆「環境友善永續獎」
2012	經濟部	髮妝品牌「國家磐石獎」
2012	青創總會	第 35 屆 國內青年創業楷模獎
2012	行政院環保署	第 21 屆 企業環保獎
2012	行政院	國家永續發展獎
2012	經濟部工業局	第 13 屆 台灣工業精銳獎
2012	桃園縣政府	第 6 屆桃園縣績優企業卓越獎-企業特別貢獻獎
2012	內政部	「台灣 EEWB 黃金及綠建築」認證(相同面積最高認證)
2013	桃園縣政府	第 7 屆桃園縣績優企業卓越獎-環保綠能卓越獎
2013	經濟部	台灣中小企業「企業社會責任獎(CSR)」

2013	經濟部國貿局	第 3 屆「台灣綠色典範獎」
2013	德國設計協會	包裝設計類-紅點設計大獎「最傑出獎(Best of best)」
2014	經濟部國貿局	第 22 屆台灣精品獎 (瓶中樹 枸杞豐盈洗髮精)
綠色榮譽		<p>歐萊德「綠色產業」的重要里程碑：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 全國第一家榮獲國家「碳足跡標籤」中小企業 ● 全國第一個榮獲國家「碳足跡標籤」洗髮精及護髮品 ● 全國第一家髮妝用品榮獲國家 5 項產品專利認證 ● 全國第一家達成「碳中和」PAS2060 中小企業 ● 全國第一瓶達成「碳中和」PAS2060 洗髮精 ● 榮獲連續 2 年經理人月刊「中小企業優良 CSR」殊榮 ● 榮獲數位時代雜誌「2011 綠色品牌大調查」優選 ● 榮獲 2010 台灣「百大 MVP 經理人」 ● 歐盟有機認證 ECOCERT 及美國有機認證 USDA ● 瓶身通過四大堆肥認證生物分解材質與可回收材質 ● 標籤貼紙及油墨通過 SGS 檢驗，符合歐盟 RoHS 環保認證 ● 產品雙編碼機制，完整產銷履歷，品質全程管控 ● 運送紙箱 80% 回收紙製成，獲國家環保標章認證 ● 環保空氣緩衝氣泡袋防護產品一環保材質可回收再利用 ● 通過 SGS ISO 9001：2008 國際品質認證

(資料來源：本組自行整理)

第五章 個案分析結果

本研究依據訪談內容的逐字稿(如附錄三)，及所蒐集有關歐萊德公司的初級及次級資料，進行資料統整與分析，分析結果如下說明。

5.1 綠色經營策略

歐萊德公司的綠色理念為公司的營運核心價值。歐萊德認為綠色產業，必須由生產、設計、製造最後到消費者手中都要綠化，且透過內部組織拓展到外部夥伴，進而改造供應鏈，亦即透過綠色理念帶入整個公司及供應鏈成員的營運，用品牌提升企業的價值。綠色代表健康、無毒還有對環保友善，是未來的趨勢。

5.2 綠色品牌的創建與效益

歐萊德以自然、純淨、環保，創造一個綠色品牌形象，認為創造價值比創造低成本來的重要，並堅信自己的綠色理念，將理念透過品牌傳達給更多人，自然就會有合作的廠商、消費者。歐萊德捨棄了廣告成本，取而代之的是創造更好的產品，他們認為口碑行銷更具說服力，積極參與公共活動，不僅宣傳綠色理念及做環保，而且達到品牌宣傳的效果。

5.3 綠色供應鏈管理

歐萊德在內部組織裡面，創造一個綠色永續委員會，再拓展到外部，協同供應鏈成員一起做綠化。因為歐萊德認為現在不是公司對公司的競爭、而是供應鏈對供應鏈的競爭。所以歐萊德，不單要和供應商溝通，也要固定和供應商一起開會，主動幫他們分析做綠色產品的利基。藉由雙方

合作，不僅降低供應商成本(控制碳的排放)，取得新的技術，並獲得更多的廠商合作機會，形成一種良性循環。歐萊德整合了每一個供應鏈成員，讓彼此都有一個共同的信念，共同提升競爭力。歐萊德認為，未來面臨的不是單一企業的競爭，而是供應鏈的競爭，藉由一條龍的經營策略才能落實公司的綠色理念。

5.4 綠色工廠及生產

在歐萊德的綠色理念中必須每個環節都做到，於是以降低排碳量為出發點建造綠建築總部，將各處注入節能環保概念，創造民眾與環境共生共存、共榮共享的永續價值。綠色改革所需廠房、設備、研發、實驗、檢驗、認證的龐大資金成本，與政府、工研院、相關學術研究機構合作，爭取綠色創新技術，使用超臨界萃取技術，低溫高壓零污染有效萃取植物活性成分，進階使用冷凝法形成，製造綠色創新產品，環境化的包裝材質設計，從工業循環晉升為生物循環。使用有機農產品、廢棄物來製作原料，並降低石化成分、不使用石化來源的包裝。歐萊德為了推廣產品至國際，會造成供不應求的問題，目前的因應措施是增加生產的班次，並在外租借物流空間，規劃到了一定規模後，再將租借空間買下，未來也會繼續在台灣擴廠。

5.5 綠色產品設計及創新

歐萊德保證產品絕不抄襲，認為抄襲絕不會成為領先。歐萊德在內部自行研發，但因公司經費與設備不足，也與工研院或是大學合作、製造，

運用他們的設備以研發更好的技術與產品。再者是領導人的決心，從領導產生文化、再從文化去影響各層面的營運。創新的企業是從學習開始，在歐萊德員工學習是比工作更重要的事情，並以解決問題來幫助思考。創新的核心啟動力就是因為每個人員都認同綠色的理念和想法，將創新想法持續的發展下去。

5.6 綠色形象創新

對於行銷經費不足的問題，歐萊德主要是以取得認證、獲獎來提升知名度。他們認為第三方憑證很重要，也較具有說服力。因為現在消費者越來越不信任廣告，因此歐萊德利用媒體報導來取代廣告。歐萊德藉由綠色行動展現對理念的堅持，創造自有品牌價值，舉辦一連串的環保活動，提升品牌綠色形象。

5.7 走向國際化

歐萊德以台灣為根基，研發及製造產品，也規劃未來公司達到中型以上企業的規模後，將大幅拓展至國際。公司目前主要透過國外展覽和網路的社群去拓展更多的海外市場。公司也正在積極的建立網路品牌(第二品牌)。他們認為在網路購物將更加普及，國外的消費者能更方便的購買產品。歐萊德堅持 MIT，雖然 MIT 不會在國際上為品牌加分，但是歐萊德堅信台灣是設計與創新的源頭，用台灣的人才、台灣的智慧、台灣的創意，這樣才是台灣人的思考。公司認為只要努力突破這樣的產地形象障礙，未來 MIT 將會成為品牌的助力，

5.8 企業多元績效

歐萊德希望以社會企業經營、其服務能夠帶給大家啟發性，兼具教育的功能及意義。公司本身依規格來發展，沒有過度的擴張。歐萊德重視的是社會和環境利益，做對環境有好的事。相信重視健康的人會比今天更多，明天認同環保的人會比今天更多，提供健康、安全、信賴，才能帶給消費者終身價值。並投入社會公益，凝聚向上力量，符合社會輿論與富有社會責任的綠色消費趨勢。在 2008 年全球金融風暴，歐萊德營業額仍能持續成長，業績突破 8 千萬元、年成長率達 62.1%，近年更預計突破 2 億元營收，成功吸引海外市場 23 個國家，各種數據與資料顯示。歐萊德不僅對環境友善，在股東、員工、客戶、企業、相關利害關係人都能同時兼顧，如此企業將會永續發展下去。

第六章 結論與管理意涵

6.1 研究結論

6.1.1 歐萊德綠色商業模式-九宮格模式圖

關鍵夥伴 供應商 通路商 研發機構	關鍵活動 研發創新綠色產品 綠色採購 綠色製造 綠色行銷 綠色公益活動 採取綠色認證	價值主張 綠色理念 健康、對環境友善 自然、純淨、環保 更美、更好	顧客關係 B2B、B2C 客服中心 客製化 客戶教育訓練 髮廊專業推薦	目標客層 區隔化市場 專業髮廊業者 重視健康利益 之消費者
	關鍵資源 自有品牌 有機原料 綠建築廠房 綠色創新技術/專利 員工		通路 零階通路-網購 一階通路-專業髮廊 國外經銷商/代理商	
成本結構 製造成本 (加工、原料、製造費用) 技術研發費用 品牌推廣 其他營業費用		營收模式 實體交易收益 網路交易收益 企業參訪收益		

圖 6-1 歐萊德綠色商業模式-九宮格模式圖

(資料來源：本組研究整理)

本組研究根據 Osterwalder 在《Business Model Generation》(民 101)提出建構商業模式的九個要素，應用於歐萊德個案公司，歸納綠色商業模式中各要素核心內容，並說明如下。

(1) 目標客層

歐萊德鎖定的目標客層為重視健康對頭皮無化學負擔的消費者，與專

業髮廊的設計師。

(2)價值主張

歐萊德以主張自然、純淨、環保的理念，更以「更美、更好」為願景，建立綠色品牌精神，以改革綠色價值鏈與協同供應鏈合作，為企業創造差異化的價值。

(3)通路

歐萊德選擇專業髮廊為主要通路，主因在於一位設計師的服務能直接傳遞給消費者，甚至夠進一步將理念推廣至消費者的家庭。

(4)顧客關係

歐萊德以理念推廣為主，在顧客關係中更重視與消費者的互動及推廣，同時教育髮廊設計師認同綠色理念，運用專業設計師對消費者做專業推薦，積極建立顧客關係。

(5)營收模式

公司的目標客層與價值主張是透過通路來建立顧客關係，顧客在達成交易後形成營收模式。歐萊德也取得各種對環境友善之認證與社會公益活動，創造潛在的利益。

(6)關鍵資源

歐萊德打造品牌價值，將理念傳達，而且使用有機原料，也為減少環境破壞。建造綠色廠房，研發綠色產品及設計，形成差異化，提升競爭力。

(7)關鍵活動

歐萊德的價值主張與關鍵夥伴透過關鍵資源形成關鍵活動。公司擁有研發與設計技術，選購對環境友善原物料，開發品質與環保兼具產品，並

積極投入公益活動、取得多項綠色認證，藉此進行品牌及產品推廣。

(8) 關鍵夥伴

歐萊德尋找研究機構共同研發綠色產品，協同供應商、通路商綠化，並積極尋求代理商拓展國內外消費市場。

(9) 成本結構

公司可依上述關鍵資源、關鍵活動、關鍵夥伴分析企業所產生成本。

6.1.2 歐萊德綠色商業模式-流程運行圖

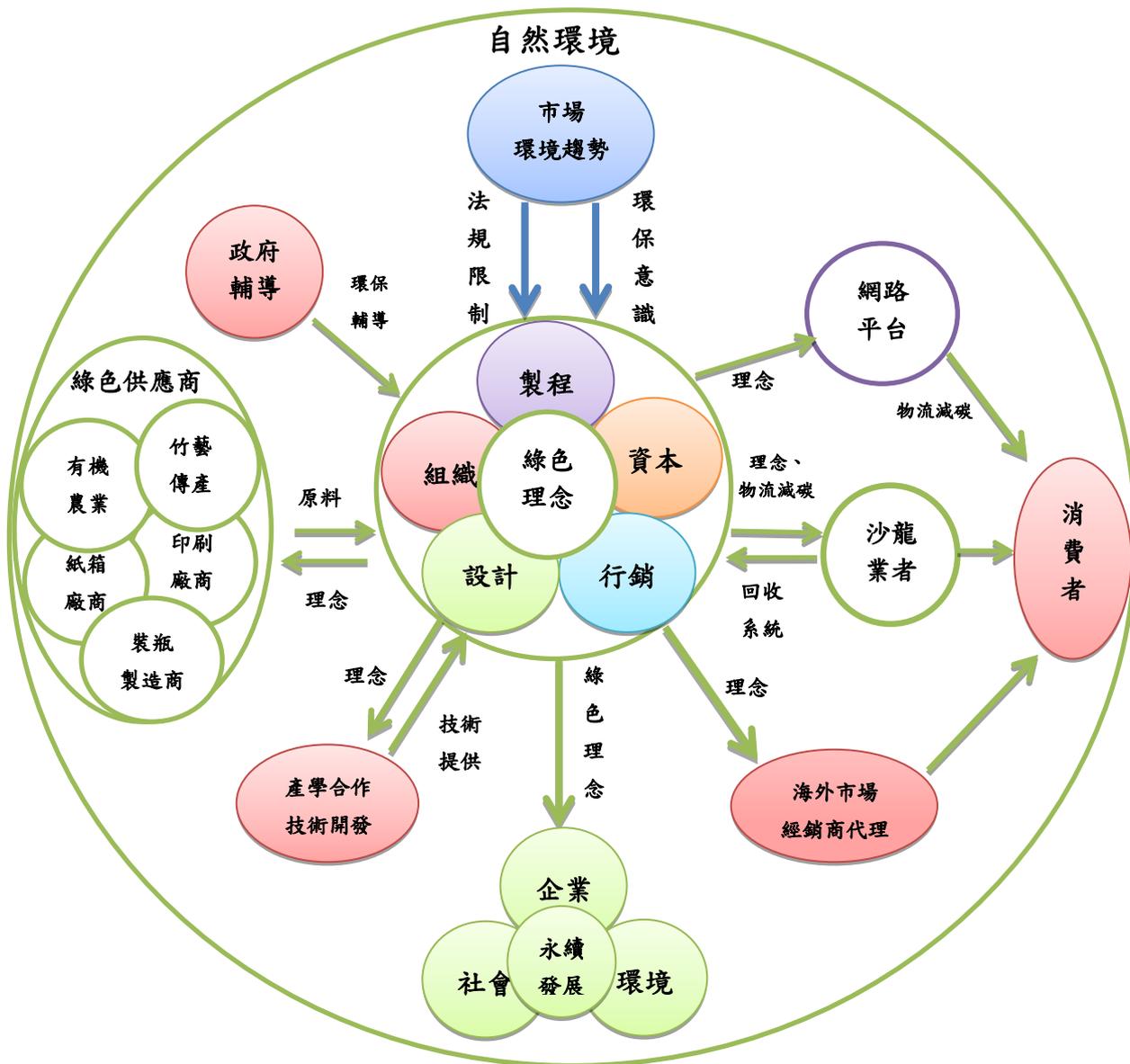


圖 6-2 歐萊德商業模式運行圖

(資料來源：本組研究繪製)

本研究依研究架構、訪談資料分析，並參考雷·安德生 (Ray C. Anderson)(鄭益明譯)所寫「綠色資本家」一書中介紹之英特菲模型(Interface Model)，建構歐萊德公司整體綠色商業模式運行圖，如圖 6-2 所示。

圖 6-2 說明市場環境趨勢影響企業的理念，以此綠色理念為核心影響歐萊德公司的主要營運活動，這些活動環環相扣、循環不已；而且這些活動與外界利害關係人(供應商、客戶、政府及研發機構等)連結與互動，最後促進永續發展。本圖可以分別由縱向與橫向來看，說明如下：

(1)縱向：市場環境—企業價值鏈—永續發展

縱向說明環保法規日趨嚴格與消費者環保意識提升的市場環境趨勢，影響圖中心歐萊德公司形成綠色理念，這樣的理念帶動企業內價值鏈的各種主要營運活動，努力達成經濟、社會與環境績效同時兼顧的目標，於是促進永續發展。

(2)橫向：供應鏈體系成員的整合

橫向說明歐萊德公司的綠色價值鏈向左水平延伸至供應商，向右延伸至通路商(專業髮廊、國外經銷、代理商)，連結為產業價值鏈系統，代表歐萊德公司與商業夥伴之間共存共榮的合作關係，亦即整合綠色供應鏈成員的營運活動，提升企業本身及整體供應鏈的競爭力。

(3)與其他機構之間的互動

此外，歐萊德公司也與外界機構互動以擴增資源及使用，例如從政府單位尋求輔導及補助、從大專院校及研發機構(工研院)尋求產學合作以研發新技術及產品等，增強企業實踐綠色理念的全面性發展。

6.1.3 九宮格與運行圖之主要差異

本研究歸納歐萊德公司綠色商業模式的九個關鍵要素圖(圖 6-1)，及綠色商業模式與外在環境互動的運行圖(圖 6-2)。這兩個綠色商業模式圖雖有其共通的元素及相似的邏輯，但是兩圖表達的焦點有些不同，如表 6-1 所列。以歐萊德公司為例，商業模式九宮格圖主要以企業追求獲利需要哪些關鍵要素及資源，而且強調考量成本結構與營收模式的結果；然而綠色商業模式運行圖分別以縱向及橫向來說明公司營運如何與外在環境的利害關係人連結與互動(如 6.1.2 所述)，以追求永續發展為最終的目的。

表 6-1 商業模式九宮格與運行圖之差異性

	商業模式九宮格	商業模式運行圖
思考方向	企業內思考	企業內、外思考(開放系統觀)
類型	靜態	動態
內容	企業需要哪些資源及活動 (what)	企業的核心活動及如何與外界連結的流程 (what and how)
特點	呈現企業關鍵獲利要素 (營收及成本結構)	呈現企業與合作夥伴之間的互動關係

(資料來源：本組研究整理)

6.2 管理意涵

6.2.1 掌握對的市場趨勢

(1) 消費者環保意識

在未來的消費品市場，消費者對環保意識逐日抬頭，產品成分將會更透明化。企業在經營綠色商業模式的同時，必須掌握這樣的市場趨勢，才能拓展商機。而且發展綠色商業模式不應只侷限於自身企業綠化，也要影響社會與環境。

(2) 將符合環保規定視為市場機會並取得先佔者優勢

環保意識提升，全球各地的政府在制定環保法規上，越來越嚴格，環保法規與認證從「參考」將成為「必要」條件。若企業能在設立法規限制之前符合法規，甚至超越法規所訂定之標準並積極取得各種的標章認證，有利企業取得「先佔者優勢」。

6.2.2 成功的綠色商業模式奠基於綠色理念

企業個體的「我」僅涵蓋企業個體，社會與環境整體的「我」卻是涵蓋了生態、社會、企業、股東、客戶、員工。企業應將社會利益與生態利益為優先考量，進而照顧到自身企業與客戶，以綠色理念來驅動公司各項的營運活動與流程。

假使企業在每一個過程都重視對環境的友善，每位員工抱持著同樣的信念從事工作，即能在產品的設計及開發上將公司理念貫徹。而且企業與

供應商擁有相同的綠色理念，在製程中共創較低碳排放量，共同為環境友善做出努力。還有消費者認同企業的綠色理念，在消費時能更可能優先選擇具有環保概念的產品，於是對於企業、合作夥伴以及消費者都有益，也是對自然環境最好的保護。

6.2.3 建立綠色品牌，創造競爭優勢

企業將綠色理念注入品牌，每個環節上都以綠色理念作為出發點，塑造「綠色」為企業的核心價值，可以創造企業的競爭優勢。

品牌的意義除了體現公司的使命及願景，更重要的是讓組織的每一個人都想要在綠色創新上面達到貢獻。行銷方面，企業透過綠色品牌，不僅教育消費者，甚至透過各種公共關係來傳達品牌的綠色理念，更能深植人心。在供應商方面，企業應將品牌信念使供應商認同，才能彼此強化品牌價值。

6.2.4 整合綠色供應鏈，共創價值

由於現在競爭環境日益激烈，企業已不再適用過去單打獨鬥的經營模式，而是企業協同供應鏈成員合作，是團隊之間的競爭，中小企業更是如此。

企業可將資訊透明化，並可運用 3R(Reduce、Reuse、Recycle)作為分析工具，檢視自身企業與上游由端執行綠色策略的效果，並分析企業走向綠化的優勢，影響與說服供應商、通路商以及客戶，共同提升生產品質及效率、甚至改善環境，提升整體生活環境的品質，共創價值也共享價值。進一步整合綠色供應鏈。

6.2.5 綠色商業模式需要創新思維

綠色商業模式需要將創新思維帶入經營的各項流程，誠如朱博湧在「綠金企業」書中提到：「綠金是藍海的新方向」。從「管理創新」層面，台達電公司自 1980 年以「減少浪費」為創新動力，加上鄭崇華董事長秉持「環保、節能、愛地球」的經營理念，設計出對於環境有利的產品，跳脫零組件製造的思維，建立出一個整體的能源系統或生態觀念。黑松公司藉由碳足跡查證的過程，制定具體改善指標，例如每生產 1 噸飲料的用水量從 5 噸到 4 噸；每噸飲料生產的廢棄物處理成本從 29.6 元降到 28 元，亦即提升整體管理品質與生產效率，達到「製程創新」。興采公司推出「S.Cafe 環保科技咖啡紗」產品，將廢棄咖啡渣回收再利用，加入紗線製程中，讓衣服具備永久的吸臭、速乾、防紫外線等效果，用時尚的咖啡文化為傳統紡織業，達到「產品與技術創新」。根據上述實例，可以證明創新對企業的重要性。

6.2.6 企業可兼顧環境及企業績效

Nidumolu, Prahalad & Rangaswami(2009)企業多半認為，追求環保會提高成本，回報又不如預期，所以得不償失。尋求永續只是社會責任，不符經濟效益。但是其實創新的永續作為，才是長久經營的關鍵。

企業若是執行綠化，不應該僅僅只發展綠色產品或是單一流程的改造。應該有一種策略來進行推廣，建議加強與供應商及客戶溝通，不斷提升對方對環境保護重要性的認知程度，對於有顧慮之供應商，應給予時間

使其改善。如此一來，企業重視社會與環境利益，使供應商協同提供綠色原物料，企業製造綠色產品，消費者認同這樣的理念購買產品，企業再回饋社會。未來有越來越多人會做環境友好的事，如此企業將會永續發展。

6.3 研究限制及未來研究建議

6.3.1 研究限制

1. 本研究針對台灣一家中小企業個案公司進行探討，研究結果未必適用於其他產業及其他公司，可能無法做一般化的推論。
2. 受限於國內綠色產業尚未發展成熟，相關的產業資料的蒐集有限制。
3. 本研究採個案分析法，雖然可以深入探討企業實務現象，但無法驗證研究結果的效度。

6.3.2 未來研究建議

1. 本研究以單個案方式探討，建議未來研究可選擇兩個或以上的中小企業進行多個案的研究，也可研究大型企業或與國外企業做比較個案研究，將可獲得更為豐富及深入的結論。
2. 本研究主要以個案分析法，建議未來研究可以使用問卷大量調查國內企業，以統計方法分析重要概念之間的關係，以驗證本研究結論。
3. 本研究提出綠色商業模式之關鍵要素有綠色理念、整合供應鏈和綠色品牌價值等，建議後續研究可以針對這些重要概念再深入研究，或是找出綠色商業模式的其他關鍵成功要素。

參考文獻

(一)中文文獻

1. 丁執宇(民 92)，知識經濟時代清潔生產新趨勢－綠色供應鏈管理，永續產業發展雙月刊，第 7 期，頁 21-32。
2. 于寧(民 88)，環保標章與綠色採購－環保標章簡訊，第 17 期，頁 23-24。
3. 田文彬(民 100)，綠色使命與競爭優勢的探討－以永豐餘造紙公司為例，商管科技季刊，第十二卷，第一期，頁 5。
4. 江伊騰，(民96)，綠化供應商、綠色創新及競爭優勢關聯性之研究：資源基礎觀點，工業管理研究所碩士論文，頁38-43。
5. 李佳純(民 90) 以資源基礎理論探討持久競爭優勢形成之因素 - 以「ePaper電子報聯盟」為例，傳播與管理研究期刊，第1卷第1期，頁 98-100。
6. 周秀蓉(民 101)，探討綠色品牌知識和綠色供應商選擇知覺對綠色品牌態度與綠色採購意願之影響，商業現代化學刊，6 卷 4 期，頁 90-91。
7. 周倪安(民 101)，綠色經濟下商業模式創新，政治大學企業管理研究所碩士論文。頁 13-15。
8. 吳淑鶯、陳燕柔(民101)，綠色行銷認知與知覺創新對知覺品質、知覺風險及購買意願之影響，中華管理學報國際評論，十五卷三期，頁18。
9. 高明瑞、黃義俊、劉常勇、張乃仁(民 99)，「企業綠色管理、環境績效與競爭優勢關連性之研究」，管理與系統，第17卷第2期，頁255-278
10. 馬修·艾琳；馬克·強森；哈里·奈爾(2011)，哈佛商業評論實現策略五部曲，第五十三期，頁 72。
11. 梁東(民90)，如何建構綠色企業，湖北商業高等專科學校學報，第十三期，頁22-24。

12. 張玉芳(民 96)，綠色企業建構和諧戰略選擇，商場現代化 507 期，頁 9。
13. 黃振豐、黃筱珮，(民95)企業綠色價值鏈與環境績效關聯性，頁303-319。
14. 黃惠新(民99)，綠色行銷回顧與展望研究，環境與管理研究期刊，十一卷第二期，頁48。
15. 黃義俊(民 90)，「企業的綠色管理整合性模式之實證研究—以化工與機電產業為例」，國立中山大學企業管理研究所博士論文，頁 4。
16. 黃義俊、潘龍瑞、林玉凡，(民 97)，綠色品牌定物與綠色購買意願之正研究：以綠色品牌態度為中介變數，行銷評論五卷三期，頁 374。
17. 曾耀煌、賴冠宏、王榆嘉(民 100)，綠色供應鏈管理實務與組織績效關係之研究—以資訊科技為調節效果，商管科技季刊，第十二卷，第一期，頁 25。
18. 楊佳蓁，楊濱燦，康傳林(民101)，綠色品牌形象、綠色信任與綠色購買意願之研究，2012 第 15 屆科技整合管理研討會，頁5-11。
19. 經濟部中小企業處(民 95)中小企業白皮書摘要，頁 3-4。
20. 溫肇東、陳泰明 (民 96)，「台灣的綠色創新組織初探」，台大管理論叢，第八卷，第二期，頁 101-102。
21. 鄭信德(民 99)，我國企業環保綠化初探 -行政院經濟建設委員會，頁 126-127。
22. 歐萊德公司 (民99)，產品碳足跡報告書，頁5。
23. 魏文欽、柯玉鳳(民97)，消費態度與綠色消費者行為因果關係之實證研究，頁46。

(二)中文書籍

1. 朱博湧(民 101)，綠金企業-從 IT 到 ET，開創新藍海，天下遠見出版股份有限公司。頁 29。
2. 李芳齡譯(民 96)，Henry Chesbrough 著，開放式經營，台北市，天下文化，頁 80-153。
3. 施勵行(民 91)，資源再生與永續性社會，傑俊書局股份有限公司。頁 5。
4. 亞歷山大·奧斯瓦爾德(2012)，尤傳莉譯，獲利世代；自己動手，畫出你的商業模式。早安財經文化出版社，頁 3-15。
5. 馬克·強生(2010)，林麗冠譯，白地策略；打造無法模仿的市場新規則，天下遠見出版股份有限公司，頁 60-63。
6. 麥可波特(1995)，競爭策略。天下遠見出版股份有限公司。頁 80-85。
7. 黃秀媛(民 95)，W. Chan Kim、Renee Mauborgne，2006藍海策略一書，頁3-5。
8. 黃俊英(民 88)，動腦雜誌 281 期，頁 37-40。
9. 曾光華(民99)，行銷管理概論，前程文化，頁27。
10. 雷·安德生(民95)，鄭益明譯，綠色資本家，頁147。
11. 葛望平(民 102)，歐萊德季刊，第三季，第一期，頁 3-5。
12. 經濟部中小企業處(民 102)，全球創業風潮引領經濟起飛-國際創業創新論壇，頁 1-2。
13. 歐萊德綠建築總部導覽手冊(民 102)，頁 1。
14. 蕭新煌、朱雲鵬、蔣本基、劉小如、紀駿傑、林俊全(民 92)，永續台灣 2011，天下遠見出版股份有限公司，頁 10。

(三)英文文獻

1. Gregory Unruh & Richard Ettenson (2010). Growing Green:Three Smart Paths to Developing Sustainable Products,HBR. , 6-7 。
2. Pan, S. L., & Tan, B. (2011). Demystifying case research: A structured–pragmatic–situational (SPS) approach to conducting case studies. Information and Organization,21,161-176. 。
3. Ram,Nidumolu & C.K.Prahalad & M.R.Rangaswami (2009). Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation,HBR.5-10 。
4. Winn, S. F. and Roome, N. J.(1993), “R&D Management Response to the Environment: Current Theory and Implications to Practice and Research,”R&D Management Review, Vol.23, No.2, 147-160 。

(四)網站資料

- 1.台灣綠色典範獎網頁，上網時間:民 101 年 6 月 30 日。
網址：<http://award.greentrade.org.tw/award>
- 2.行政院國家永續發展委員會全球資訊網永續發展小百科
上網時間；101 年 8 月 6 日。網址：<http://nsdn.epa.gov.tw/>
- 3.行政院環保署台灣產品碳足跡資訊網，上網日期:民 101 年 8 月 6 日。
網址：
<http://cfp.epa.gov.tw/carbon/ezCFM/Function/PlatformInfo/FLConcept/FLFootDevelopment.aspx>
- 4.產業永續發展整合資訊網，上網日期:民101年8月6日。
網址：<http://proj.ftis.org.tw/isdn/>
- 5.國家磐石獎網頁，上網日期:101年6月25日。
網址：<http://hyweb.moeasmea.gov.tw/moeasmea/wSite/mp?mp=00208>

6.經濟部工業局，上網時間：101年8月9日。

網址：<https://www.moeaidb.gov.tw/>

7.經濟部商業司全球物流運籌，上網日期：民102年12月31日。

網址：<http://www.elogistics.org.tw/web/news/message941205.htm#物-物>

8.經濟部CSR專欄，上網日期：民101年7月29日。

網址：

http://csr.moea.gov.tw/articles/articles_content.aspx?ID=MjAwMDAwMg%3D%3D

9.歐萊德公司網頁，上網時間：101年8月10日。

網址：<http://www.orient.com.tw/>

10. 歐萊德 Eco-paper，上網時間:102年6月01日。

網址：<http://www.orient.com.tw/>

附錄一 期中報告之評審建議（日期：2012/09/12）

(1)期中報告 評審主要問題與建議:

<p>中央大學 廖老師</p>	<p>建議:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.產業擴大化，使未來研究更加普及，相對來說研究的重要性與注意力，會更受矚目。 2.中央大學有開相關的綠色經濟學，有相關的碩士論文，如果可以的話可以上網看看，綠色經濟學，它是央大副校長李誠老師他指導的一些學生寫的，可以看看有沒有相關資料。 3. 企業績效的問題，建議除了投資報酬率可以做，另外一個比較好收集的就是企業價值，可以從哪收集?就是有關於股價或股市點數。
<p>銘傳大學 許金田老師</p>	<p>建議:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.尋找相關文獻與理論應證綠色產品的成本高低，較有說服力。 2.尋找企業改革綠色企業之真正動機與目的。 3.企業績效與環境績效該如何表達顯示，又該如何衡量。 4.架構太大，大到感覺目的、問題連不起來，不然就把它縮小，讓他們一致，不然可能後面收尾不起來。創新的東西不會是創新到要用更多的成本，一般來講長期應該要產生利率。 5.需清楚呈現那些角度來分析經營模式。 6. PPT12 頁，你們定義是綠色企業，結果綠色企業是在隔壁一頁的第一行，編排方式有點不對，還有第 14 頁 2.2.1 後面括弧寫梁東這也不是標準的寫法，應該寫引述。 7. 參考文獻，要參考 APA(社會科學研究法)的格式。
<p>明志科技大學 陳世民老師</p>	<p>建議:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.題目是綠色企業，但文中又提到綠色供應鏈，供應鏈比較大，要談企業還是供應鏈?還是要談這個綠色企業主導這個供應鏈，必須清楚界定。

(2)期中報告評審提問與建議-逐字稿：

評委員：

中央大學廖良文老師(簡稱「廖老師」)、銘傳大學許金田老師(簡稱「許老師」)、明志科大陳世民老師(簡稱「陳老師」)。

受評學生：

蔡博舜同學(簡稱「蔡」)、林益群同學(簡稱「林」)、黃偉倫同學(簡稱「黃」)。

廖老師：我這邊只有一點點的建議啦，就是說，看到你們在選樣本的那一頁(PPT 企業篩選名單)，我這邊有點小小建議，因為你這邊研究，我覺得未來可能會有很好得成果，那我建議是說能夠產業讓它更擴大化，未來的研究成果能夠更加普及，則你這個研究的重要性與注意度，會被更多廠商所注意。

許老師：剛剛你們在報告的時候講說綠色產品成本會比較高，有根據嗎？還是...

蔡：因為那個如果供應鏈要達到綠色供應鏈的話，就是相對的要花費成本來說服供應商能夠配合我們本身企業，然後或者是通路商，那相對而言在運費與原料(天然原料)成本較高，然後另外一點就是說，我們技術要創新的綠化技術，所以成本會比較高一些，然後還有另外一點就是，我們再採取綠色環保法規標準就要花到成本，然後還有綠色認證，但是我們贏得這些綠色標準及法規認證的話，相對而言會吸引消費者的綠色概念、綠色觀點來購買，所以在改革方面勢必把成本全面提升，但是，長遠來講，績效一定會成正向發展。

許老師：這是你們的推論還是有文獻?是你自己的想法還是整組?

蔡：這個是有成功的案例，就是我們在綠金企業...

許老師：綠色技術的提升，姑且不論荷蘭的事，那是連法的層次都還沒有，更別說是超越綠色碳足跡主動去變成綠色企業的概念，綠色企業那既然成本高那他們的動機是什麼、那達到綠色企業他的目的是什麼?

蔡：這就是我們要探討的。

許老師：黑松成為綠色企業，你有因此就喜歡喝黑松嘛?

蔡：應該這樣講，就是說，因為現在就是環境天災的影響，那如果企業不去正視這個議題的話...

許老師：不是！我跟你講，在商言商，企業為什麼做這件事情，你明講說他成本高，那那那... 我今天說成本高這件事情你們要講出來，因為這個會影響你們未來在做他們這個所謂經營模式，那這件事情就顯得特別重要，成本高企業會願意做，做了之後廠商、消費者會感覺特別認同他(企業)還是就只有你們(本組)，沒有做感覺好像也沒差，為什麼這件事情吃力不討好廠商又願意做，那還有一個，你們的研究問題跟研究目的還可以去架構起來，請問一下那個企業績效表？

林：企業的經營到底能不能夠兼顧環保企業的績效？

許老師：企業績效怎麼衡量？

林：那例如我們以歐萊德為例的話，那他到底是從，為什麼他願意花這麼多錢做環保？那他為什麼又能夠賺錢？

許老師：所以你說企業績效就是錢、市占率是不是？你架構都有，但你要讓我知道怎麼衡量？你要讓我清楚知道你們從哪幾個角度去分析他的經營模式，那 PPT12 頁，你們定義是綠色企業，結果綠色企業是在隔壁一頁的第一行，編排方式有點不對，還有第 14 頁 2.2.1 後面括弧寫梁東這也不是標準的寫法，應該寫引述，其實綠色企業這個議題我看了滿喜歡的，這是非常重要的議題，這跟所謂的企業倫理都有相關，我覺得這個議題是滿值得作的，那你們現在唯一要解決的問題就是感覺架構太大，大到感覺跟你的目的、問題連不起來，不然就把它縮小，讓他們一致，不然可能後面收尾不起來。創新的東西不會是創新到要用更多的成本，一般來講長期應該要產生利率，最後一個就是，你們的參考文獻，要參考 APA(社會科學研究法)的格式，可以參考貴校碩士班的論文，按照英文字母筆畫排序，先中文後英文，我想這個是應注意到的。

陳老師：唯一一個問題，你們題目是綠色企業，但文中又提到綠色供應鏈，供應鏈比較大喔，你們要談企業還是供應鏈？還是要談這個綠色企業主導這個供應鏈，所以導致他們的上下游廠商都要聽他們的話？請稍微界定一下。

廖老師：央大有開相關的綠色經濟學，有相關的碩士論文，如果可以的話可以上網看看，綠色經濟學，它是央大副校長李誠老師他指導的一些學生寫的，可以看看有沒有相關資料，第二個就是說，剛剛許老師提到的企業績效的問題，建議除了投資報酬率可以做，另外一個比較好收集的就是企業價值，可以從哪收集？就是有關於股價或股市點數。

附錄二 訪談大綱

研究主題：綠色商業模式之實務個案研究 — It's O'right以歐萊德公司為例

(一)綠色商業(經營)模式

1.1 整體商業模式

1.1.1 貴公司創造價值的核心營運活動是哪些?

1.1.2 貴公司如何組織上述營運活動以創造價值?

1.1.3 貴公司的經營模式與競爭對手的模式比較，主要有什麼不同?
特別需要什麼樣的資源及能力?

1.2 綠色採購

1.2.1 貴公司如何選用原物料的材質，以符合環保標準?

1.2.2 貴公司採購環保原物料的主要流程為何?

1.3 綠色製程及產品

1.3.1 貴公司在產品製造過程中如何達到「碳中和」的標準?

1.3.2 貴公司如何研發及運用綠色製程技術?

1.3.3 貴公司是否考慮擴大生產規模以降低產品成本?

1.4 綠色行銷

1.4.1 貴公司如何建立優良品牌?

1.4.2 貴公司選用哪些行銷通路? 考量因素為何?

1.4.3 與市面上同類的一般產品比較，貴公司綠色產品的價格偏高，如何因應同業的價格競爭?

1.4.4 一般而言，媒體廣告有助於行銷溝通及促進產品銷售量，貴公司為什麼堅持不採用媒體廣告? 考量因素為何?

1.5 綠色供應商與通路商之間的關係

1.5.1 貴公司如何選擇供應商?

1.5.2 貴公司如何與所選的供應商合作，以實現公司的理念?

1.5.3 貴公司如何選擇通路商?

1.5.4 貴公司如何與所選的通路商合作，以實現公司的理念?

(二)綠色創新流程

2.1 貴公司如何激發綠色產品創意，並如何從創意做到綠色創新的產品?

2.2 除了產品之外，貴公司在走向綠化的各個環節中，如何激發環保方面的創意，並如何將之實現?

2.3 上述的過程中主要面臨的困難為何? 如何解決?

(三)公司績效

3.1 貴公司的經營模式所產生的效果有哪些?

3.2 以貴公司而言，請問上述的各項效果如何兼顧或有衝突?

3.3 貴公司近五年的銷售實績？國內與國外的營收比例大約各佔多少？

(四)公司未來發展

4.1 貴公司未來可能面臨哪些競爭威脅及將如何因應？

4.2 貴公司未來如何持續追求成長？

附錄三 訪談逐字稿

訪談對象：歐萊德國際股份有限公司(簡稱「歐萊德」)葛望平總經理(簡稱「葛」)

訪談提問：蔡博舜同學(簡稱「蔡」)、林益群同學(簡稱「林」)、黃偉倫同學(簡稱「黃」)、楊淑宜老師(簡稱「楊」)

蔡：歐萊德整體商業模式跟一般企業不同的地方是以綠色商業模式為發展特色，請問您認為貴公司商業模式的主要核心營運活動？

葛：我們主要是以塑造整個品牌的綠色價值為我們公司的營運核心，如何在每件事情、每個產品及服務上面對整個品牌的理念是一致的，所以我們是用這種方式來進行品牌塑造。我們品牌以綠色為基礎發展，把這個當作我們的公司品牌信念，因為我們品牌跟我們公司是同一個名稱，接下來我們還會有第二品牌、第三品牌，還是這種信念，以不同的語言、不同的表達方式和設計方式去做。你們所知道的，目前公司都是同一個品牌，它是同一個信念，這種信念就是綠色、環保，以這種理念執行下去，讓我們把企業、產品品牌化，這種品牌化就是用這種核心的理念，因為我們認為品牌是個信念的表徵。一般我們做品牌好像是在做形象，做人家想要買的東西，喔！但不是，而是你本身是怎麼樣的形象，你透過這個品牌來表達出來，那個品牌是比較真實透徹的，我們希望用這種核心的能力帶出公司的經營方向，用品牌去創造價值出來，帶動企業的價值。

蔡：既然品牌是商業模式最核心的價值，那它該要如何創造？最主要跟一般企業的商業模式有甚麼不一樣？

葛：一般來講我為什麼要帶入這個品牌，不管是 B2B 或 B2C 都把它品牌化，因為我們講一個企業都是講一個經營願景，可是一般消費者要的東西跟市場或社會要的東西不一定連結，一般企業只管利益，但我們講品牌、信念是一個價值觀，是一種信念、信仰，價值觀可能對環境社會、消費者、企業的影響，各層面我們認為定義是不一樣的，所以我們用品牌這種信念去創造價值，對企業、對社會、對客戶、對市場的價值，那種面向是不一樣的。再來是我們怎麼去執行這件事情，通常人家說這種綠色東西在企業裡面，通常都是一個給品牌部門、行銷部門、或是一個社會責任的表現而已。我們認為那應該是你的競爭力，而不是你的責任，我覺得責任好比你賺的錢就是要拿出來，而我覺得這不是，這原本就是你應該做的事情，那綠色這種事情是要有競爭力，而不是放在同一個人身上，必須在整個組織裡面每一個人都這樣做。假設我們七位是一間工廠好了(葛總經理、在場的五位同學與楊老師)，楊教授是老闆娘，她講的一件事情我們七位都去做，才是最大的力量，

如果他一個人去做，然後我們做做樣子，那不會是競爭力。所以我們認為品牌理念注入到組織裡，組成綠色運籌組織，成立一個綠色永續委員會，這個是跨部門，每一個人都想要在綠色創新上面造成貢獻跟影響。所以在我們公司你會發現，不只產品成分是綠色、包裝也是，製程也是綠色的，廢棄物也是綠色的，甚至連製造工廠都是綠色的，員工也吃綠色有機蔬食，喝的咖啡是公平交易的咖啡豆，就是說你從每一件事都是這個信念。所以如果我們把這個信念去創造品牌價值，在組織裡應該是每一個人該做的事情，都要符合這個核心，而且這個是內部的，我們還有擴散到供應鏈，如果供應鏈是跟我們不相同的話，創造出來的就是不一樣的。我舉個例子：假設你是佛教徒，你煮菜也是佛教徒，種菜也是佛教徒，那基本上，做出來的東西都是符合那個信念的；如果你是吃素的，你是請養豬的幫你種菜，你會覺得很奇怪，會有點不大對稱，內部跟外部就會有落差。我是從內部組織裡面，創造一個綠色的永續委員會為出發點去做產品、做服務，然後還拓展到外部去發展所謂的改造綠色供應鏈，這是我們歷經的過程。

蔡：剛才提到內部的組織全面來做一個品牌管理，是否有獨特的一個品牌部門？

葛：美妝品牌部門也算是一個執行部門，這是跨部門的啟發，也是從這裡然後各部門下去執行，關於設計、採購、製造都是從這裡去著手。比如說製造，你一剛開始你不管設計，你的工廠機器用電，水資源循環是不是都可以改善？答案是否定的，所以你能不關心產品設計嗎？做處方的會想到原料的選擇，採購的人也是一樣，這家企業叫他執行綠色採購，要關係到企業、來源甚至廢棄物，還有認證，每個供應鏈都可以做綠色，連警衛都曉得他應該開哪個燈、關哪個燈比較省電，那所發展出來的是不是不一樣？拓展到外部與你的競爭對手不一樣。我們是協同供應鏈一起做，現在不是一個公司對一個公司的競爭、而是供應鏈對供應鏈，是團隊的競爭。

蔡：剛才葛總講到採購原物料的部分，像歐萊德以綠色環保理念為出發點，有沒有針對原物料的篩選標準，挑選供應商？

葛：我們制定的是比政府還走在前面的標準，未來 5-10 年應該要有的標準，所以我們公司在某些採購上，就算符合法律的，我們也採取較嚴格的標準，可能政府規定某些化學成分應該要降到 5%，我們會將它降到更低，我們看得更遠。假設是購買一種有機原料，我們看的不是誰的價格低，而是認證多，且第三方檢驗的最值得信任，我們才買，通常買到的價錢較高，以這個價值才符合客戶的價值，那為什麼會這麼做？這是因為我們沒有廣告預算，所以我們就用第三方認證襯托我們的價值。舉這杯子為例(葛總經理指桌上杯子)，真的它的成本值這個杯子價錢？它有通路的成本，接下來還有廣告成本，占了 0-40%。我們

認為不要花這些錢，把這些錢轉換為產品成本，失去的是廣告，但這個產品本身就會變得非常好。我們認為現在傳播、通訊方式、客戶瞭解方式改變了，而且現在越來越多人不相信廣告，市場轉變了，這也是我們商業模式跟別人不同的地方，我們大部分是靠口碑，自己做社群經營。為什麼我們會這樣做呢？因為沒有辦法用錢只能用心。有記者問我為什麼這樣做？因為窮，窮則變，變則通，所以我們原物料採購有一定的認證，認證要齊全。你看我們產品有碳足跡、碳中和、用碳去計算對環境的影響，你看我們做綠對健康來講就是無毒，那對環境呢？就是二氧化碳的排放，然後就是水，所以我們有碳足跡、水足跡。碳足跡不是表示最環保的，因為你只是有揭露碳而已，你勇敢你會檢核，可是碳中和是減量、歸零，或是用補償的方式去做，類似像這樣我們都做了，像是水足跡。採購綠色原料有個好處，像我們公司自行從原料中萃取成份，如果萃取的過程中有農藥會一起萃取出來，你就會要求這東西沒有農藥，可是沒有農藥的東西成本提升之外，你會要求農夫的種田方式改變，農作物改變外，田地也會改變，這就是另一種社會責任的表現，這是我們的想法。我們如何做到碳中和呢？我們不知道我們的碳排放，我們以為最耗能量是在工廠裡面，結果我們計算出來大部分是在消費者使用上。今天賣你一瓶可口可樂、黑松沙士可能可以算碳排放了 300-400 克，one shot 一次就喝完，可是洗髮精，像是我們一瓶 400ML 的產品可以洗 80 次，每一次洗還要加水，所以水也算這瓶產品的碳責任，然後抽查兩家曼都(髮廊)，水還是有溫度的一35-40 度，煮水要瓦斯要電，也算這個產品的碳責任，我們在做這個事情的時候全部吸收，我們全部都打 YES，如果沒有這些產品的使用過程，就不會有這樣的經營模式，產品有這些附帶情境才會這麼做。我的同仁就想說，很多產品都沒有這樣，像可口可樂做完碳足跡，它是沒有冰就賣出去，因為冰的那一罐是很重的碳；如果是冰在自動販賣機，在路邊太陽照，壓縮機 24 小時開，一天賣幾瓶，你去平均那個碳，嚇死人！就好像開了一台卡車送一瓶可樂從台北到高雄，都是為了企業的利益，而不是從環境保護的角度。我們無欲則剛，我們想揭露這個事情後每天減每天減，其實沒有多，就跟自己比。如果我們今天的耗碳量每個人減一點就可以對環境更好。洗髮精這個東西很有趣，我們算出碳排放量後，對消費者我們覺得還不夠，如果在沖水時能夠減少用水量，可以讓頭髮很保濕又可以容易沖乾淨、吹乾，沒有人做這種配方，但其實科技都做得到，所以我們就做出這樣的方式。我們都告訴公司的實習生，直接拿你家的洗髮精比較，哪個容易沖，真的是我們的比較容易沖，也較容易吹乾，這也能達到減碳。第二個是店家的設備，煮水跟我們沒關係因為我們不是賣設備的，但店家煮水需要電，耗碳量很大，我們告知他們市面上有熱棒系統，壓縮機

會產生 50 度的廢氣，收集起來可以拿來煮成 40 度的水，用電可以省一半。對我沒有利益，我只有碳利益，我們教育他們去外面買設備，對環境、社會，對他都有幫助，他也可以降低成本。這個碳足跡全台灣也只有我們這樣做，想自己還想到我們的供應商伙伴，因為這是供應鏈競爭，然後自己減碳，各方面都減，製造工廠改為綠色工廠，自然減碳、自行發電、廢棄的部分改成有減量的包裝，補充包、植物瓶，就是為了要減碳。可是這些產品不一定符合每個人的消費情境，所以我們製作各種消費情境，比如我家沒有院子種樹，或瓶子想要繼續用，那我可以選擇其他包裝的。因為有些環保團體支持這個，有些支持那個，每一種都做，他們就沒話講了。

葛：那如何研發綠色產品？你看歐萊德沒有抄襲都是創新，我們認為抄襲並不會變成領先者，抄襲最大的問題是這樣的人和這樣的組織是有問題的。從經營管理的角度跟各位分享，如果這位老闆是專門仿冒，那你覺得這樣的老闆是怎樣的老闆，他的員工願意跟他是怎樣的心態，難道他們不曉得他是抄襲別人的嗎？好聽一點說是老三老四老五哲學，可是這樣人家心目中理想公司還是這家公司嗎？這種應該叫集體詐騙集團，為了自身利益，但那種公司遲早會垮台。

楊：打個岔，講創新，目前還未瞭解貴公司創新的人力怎樣培養，有多少人員在支援這樣的研發，技術人才是如何取得，怎麼會產生這樣的技術，滿特別的，以環保技術來說？

葛：其實這個一點答案都沒有，既然今天你們來了就告訴你們真話，要找這樣的人才那他們就會跟你嗎？跟了你就能做出東西嗎？跟你只是做出以前的東西也沒甚麼偉大，要做出更新的東西他才厲害，所以問題在我，領導人代表怎樣的信念。我們公司現在有化妝品系的第二名來應徵都應徵不上，因為第一名也要來，為什麼？他不問你薪水他就想來，他相信你，他認為跟你這樣的人會有希望，現在年輕人會有這樣的想法，其實滿看好現在的年輕人的，當然有一群人是不行的，只是說這些企業主有沒有這樣的思考，讓這些年輕人加入。郭台銘、張忠謀、賈伯斯他們一定是有某些個人特質，他們想要做一些偉大、不一樣的事情。如果你今天把你的信念、表像出來，讓人家佩服，人家就會想加入你的團隊，所以你的創新是本身就要有這樣的思考、企圖心讓人看到，團隊也會成長，因為今天跟昨天會不一樣。一般來說，起始點就要有這樣的決心，自己有創新的作為，才能夠有接下來的事情。我們公司有一句話，上課比上班重要，因為你要創新改變的時候就是你學習的開始，不管是公司內部的讀書會也好，或是我們在外部的聽演講我們非常鼓勵，我們公司平均每個人上課時數都非常高，高達 140-150 小時，公司出錢，因為社會是在進步、知識是在成長的，然後你跟團隊工作後還會刺激新的知識出來，所以這是很重要的一環。小

公司透過外部機構合作，像我們機器設備買不起就跟學校合作，第一個是可以運用他們的知識、第二個是可以利用他們的設備，假設你的顯微鏡放的不夠大，可以跟學校借，類似產學合作，一個是設備一個是人，這樣畢業生也會認為做這樣的事情很厲害，畢業後會想來上班，搶人才不要在社會上搶，在學校就開始搶。我們第二個品牌開始和四大校(台、清、交、成)的研究生合作(品牌研發)，創新的人才可以透過實習的機會，透過演講、我們公司創新的表現，讓人家認識，就像你們幾位，如果你真的想做這番事情的時候剛好這是一個接觸點，如果下次你要來應徵我們公司，也了解我們公司，我也看過你，當然比較容易被錄取，我們公司是一條龍，所以任何專業進來都可以。再往上一層，是關於公司自己的文化是不是會吸引這些創新的人才，你自己內部會傳承是因為領導人的決心很重要，從領導產生文化、再從文化去區分執行，創新的企業是從學習開始，在我們公司學習是比工作更重要的事情。(目前和工研院合作)

楊：總結一下葛總您的意思是說，在創新的部分可以那麼好是歸納於兩個原因，一個是人，一個是設備。領導者帶動公司的文化，這個文化強調是學習的文化，然後在人才的方面是因為這樣領導之下可吸引外面優秀的人才加入這個團隊；在設備方面除了本身有化妝品系研發部門外，還有跟外界的學校合作。

楊：那如何把一個創意從發想到執行？

葛：我們的想法是，我們會有這樣的核心理念，因為想要把一個產品供應鏈做綠，那我們不抄襲，所以我們想用什麼方法讓供應鏈變綠，像是我們降低石化成分，唾棄石化來源的包裝，開始用農產品、廢棄物來製作原料，在蒐集時就發現市面上有哪些技術，我們就繼續發展下去，這樣的核心理念是啟動力是因為你有這樣的理念跟想法，可能去試各種產品研發，發展一個技術，背後是那個理念，你的理念驅動你去做各種事情。明年3月份新品將上市—咖啡渣，變成你們的獨家報導，不是說用咖啡渣有多進步，而是找廢棄物。台北成為咖啡城市，而咖啡渣都被我買去，這樣我就不用採用新的資源，而是使用舊的資源再利用，因為減量再利用都是在環保裡面很重要的一關，在這裡面我們用的技術是超臨界萃取(油溶性最佳方法)，一般使用蒸餾法，蒸餾法因高熱會把活性物質破壞，所以使用真空冷萃法(水溶性最佳方法)，這樣也是創新，類似像這種創新想法發想出來後，然後再跟學校合作，因為他們比較有經驗，速度也會比較快，那這樣就變成我們的研發技術。這背後的意涵不是為技術而技術，而是為了一個理念，有一個理念我們就開始找技術做東西，然後你需要什麼就跟誰合作，比如說我們要做萃取機，像過去的蒸餾法、壓榨法—壓榨法就像甘蔗汁那樣，蒸餾法就像苦茶油，那冷萃法我們就尋求工研院，成為台灣第二個訂萃取機的

企業，所以我們認為我們的創意是個理念，為了這個理念深入在文化、組織，如果這文化、組織深入到每個部門後，大家就會想突破同一件事情，這件事情才是組織要做的，怎樣對環境、人，以更友善方式去做這個產品。

蔡：請問研發 PLA 瓶中樹的材質或是像未來的咖啡渣技術的成本會不會相對來講比較高？實驗和失敗率有怎麼樣的困難？如何解決？

葛：我們公司有一個很不一樣的想法，我們認為創造價值比創造低成本來的重要，我還沒看過一個比便宜，而這個公司或品牌可以做久，我想不出來有哪個牌子。我認為比較長遠的品牌都不會是因為低價競爭而來的，低價競爭只是在短暫、簡單的方式讓你用價格去吸引消費者。大同電鍋也不便宜阿！舉例 iPhone，塑膠殼多少人有？賣最好的是金色，很明顯賈伯斯還是對的，別以為降低價格會有很多人買。再講一個例子，有多少同學買 1 元手機，但是 1 萬以上的手機一堆人買，不在創造成本而是價值，而且台灣—我們身處的這個國家社會，面臨國際的競爭，低成本不是我們的優勢，金磚四國還有一些未開發國家的成本比我們的成本低更低，永遠都有人比你更低。現在還有 10 億人在饑餓，你只要有點工作他就做了，所以你應該比高技術、高價值，還有我們把它換成藝術模式。一張紙我拿筆畫兩圈，成本很便宜，我叫我兒子畫更便宜，因為我薪水比較貴，我問你，那梵谷呢？梵谷的向日葵一朵多少錢？你看他賣出 5 朵、7 朵值多少億，你看他成本呢？他有特殊成本嗎？筆也沒特別好、油墨也沒特別好、紙也沒特別好，但是他到底表現出什麼？為什麼有人認同？所以我們應該去追尋這樣的東西，如果我們洗髮精只是一個洗髮精，是一般日常用品，那就是大家所說的哄抬物價。如果你今天做的洗髮精是可以讓消費者很認同、信賴，像一個藝術品，一堆人心血的傑作，像馬克杯一樣，馬克杯裝水喝，為什麼要做設計？一個馬克杯 10 元你不會買阿，星巴克一個 400、500 元，你照樣買了，我同事上次拿一個杯子 700 元(驚呼)，所以我們要創造價值，企業競爭不在於低成本競爭，而是找出更不一樣的價值，不管是對社會利益、對客戶的價值。

蔡：創造這些價值的過程，不管對產品還是對整個經營的層面來講，會不會遇到怎樣的困難？

葛：會呀！成本問題阿！股東不認同，有人想賺錢阿，那都是很正常的，但基本上大家都相信你的話，都會照著這樣做，當你是一個領先者的時候，一定會成為箭靶—後面有敵人追著你跑，敵人一定是先射你，1 萬個排在那邊你也不知道要先射誰，但是，衝阿！衝第一個的你一定先被射，所以你是一個領先者一定會被人家懷疑，你是正確的嗎？可是我想說的是，最重要這東西還是要賣給消費者，你要看到社會趨勢是什麼。我跟同事、股東、員工說，明天重視健康的人會不會比今天

多，會嘛！明天認為有社會責任、環保責任的人會不會比今天多，會嘛！我們的小孩子對環保的觀念是不是比老人還好？所以很明顯趨勢在那，那你為什麼不做？

楊：可是創新過程中也需要很多的資源—是公司要全力 support 的，不怕冒風險嗎？

葛：你為了某些理想你就必須先放棄某些事情，你不可能什麼都有。我講句笑話，你要創造高價值，你要先放棄低成本，你懂我意思嗎？如果我是老闆，你是研發部的人，你跟我說：老闆，我做這台車時速可達 1000 公里喔，成本減一半。那我會跟他說：我再給你一半的錢，你讓它時速 2000 公里，你有沒有辦法做到？他說有，那我會選擇時速 2000 公里的，我要做就要做第一名，不要做第二名，你懂嗎？就是類似這樣的情形，就是說如果你可以做到好，你就把價值做到你最想要的，就是全力發揮，你不要在乎什麼低成本，因為你是在創造高價值。假設你的公司是創造低成本，那你就犧牲高附加價值。你有沒有看過背包客棧的廣告？如果你沒有注意就 GOOGLE 一下，它的廣告很特別，溝通方式不一樣，它說：「店門口可能有很多沒掃的樹葉，甚至狗大便，這是我們的店門口，你要小心，因為我們沒有多餘的人力可以清潔店門口，可是我可以給你很便宜的房價，然後櫃台上面呢，這店給你一個鈴，沒有人，然後黑板上自己登記有鑰匙，我們不會 24 小時都在櫃台，因為我們沒有多餘的錢，所以你來的時候自動一點，按鈴聲人沒來自己拿鑰匙」，那這樣應該很便宜了吧！它要創造便宜，也就真的要這樣才會便宜，它跟 5 星級不一樣阿，所以你覺得它是最便宜，它一定有詐，一定是騙人的。所以我就說你要創造高附加價值你就必需投入成本，但如果你要成本增加一點然後價值縮減一點，要創造一個中間帶，也可以！那是你自己的目標。當我要全心做綠色的時候，我就不管成本，就是你去做綠，那做這一塊市場的時候適當的人就自然會出現，只是適當的人那一群是不是夠大，是不是你想像的一樣大或是小。事業不一定要把它做到最大，最大是多少大才是最大，你進鴻海問郭台銘，他到底要做到多大才算大，他做到最大等於他是最小的，大是另外一種小，大家慢慢可悟出個道理，但他創造經濟、就業機會那是很好的，但是不一定很大。

蔡：貴公司產品在未來市場上需求會越來越高，會不會目前這個綠廠房的產能會造成供不應求，且在產品成本上要如何控管？如葛總所講的，創造產品價值時成本犧牲是必要的代價，那未來將如何解決高成本問題？

葛：市面上當你的產品越達到經濟規模的時候，你就會降低成本，所以我認為未來趨勢越來越多人使用綠色產品，產品成本就會降低，因為某些原料我們自己用就太貴了，要有越來越多人用。還有，你的農業提

供很普遍的有機農業，我們的萃取成本就可以降低，不需要這麼複雜，所以這就是一個正向的循環，越多人投入的事情它的成本就越低，就好像太陽能面板。所以我的想法是說，未來這個東西成本一定會降低，因為越來越多人投入，這是個趨勢。所以我覺得這種東西一定會有這價值，還有不要用現在客戶的需求來看，企業是做未來。我在 2010 年的時候就跟同事說，你先描述一下客戶會變什麼樣子？2020 年的時候應該所有成分都騙不了客人了，資訊越來越透明化。有人訪問我說，為什麼你覺得綠色這種東西會有競爭力？綠色這種事情不見得是它很大你就會相信它，就像是說你家的田比較大，你種的菜會比較好吃？不一定！統一、頂新蓋了一片田說他們的菜是有機蔬菜，你不一定相信，你會相信有一個農夫他很善良，可他的地不大，他完全照有機耕種的方法，一塊一塊把菜種出來，噢！那真的我會去跟那個伯伯買，你會認同這種吧！你不一定你大就會種出有機蔬菜。所以我跟很多企業家經理說，我們現在的企業家經營不是要每年成長多少，而是要讓我們生活能進步就好了，不一定是說要多高的角度，可是最重要的是不要讓他陷入一個晚上倒閉的風險，我覺得這是企業首要的。你看，像這次事情，味全、頂新居然買大統油變成它們的品牌，然後什麼都不做，這樣的員工是有問題的，這樣的心態、這樣的老闆都很有問題，不要說它的客人好了，怎麼會變成這樣呢，這是什麼價值觀，這不應該罰錢，應該直接關！所以我覺得這社會需要你們把價值觀改變一下，我們連續得到 3 屆的中小企業社會責任獎，我們原始的想法就是這樣，我們認為就是這樣子。我們公司所有電腦，170 幾人所有電腦的軟體都是正版的，台灣中小企業應該找不到像我們這樣，沒有上市之前還能夠賺錢。我跟你們講，你的老闆跟你的員工就是這樣的時候，他們做出來的東西是不一樣的，他們省下的錢是你看不到的。像我們蓋這棟綠建築，不像花博建築，一坪 20~30 萬蓋起來，最便宜也要 10 幾萬。而我們的綠建築一坪 5 萬塊蓋起來，我們沒有人貪污，沒有應酬，完全不需要，蓋起來後，我們有冷氣，但很少開；去年 365 天中工作天數是 210 幾天，我們開冷氣才幾天(50 多天)，你覺得呢？這就是看不到的成本的節省。可是一堆人在台北，想蓋玻璃屋把自己關起來，冷熱裡面都一樣開空調，為什麼要跟大自然違反，這思想、想法完全不一樣。以後你們會比我更優秀，因為想法會不一樣，所以我們應該擺脫一些慣性的思考。

蔡：請教葛總，當初蓋這棟綠建築的概念、出發點是從哪裡來？

葛：最早是因為做了碳足跡，才發現工廠這塊產生的碳該怎麼減？要自己發電，做節能設計，因為舊廠是租的，不能改建原本廠房，所以自己買地、自己設計、自己蓋綠建築。

楊：可是一個化妝品業在進入這個綠色產業，那技術上是一定要尋求外援

囉？

葛：對呀！就是合作夥伴阿！我們是想怎麼做比較重要，像你找個建築師幫你設計，他也不知道你想怎麼用阿，然後他的想法也不一定是你想像的那樣，所以我們就自己來站阿！我們早上來看風向、陽光從哪裡來，還問鄰居、問阿伯，因為它們在這生活比較久了，冬天會怎樣阿？所以這邊比較多小窗戶，那邊大部分大窗戶，全開！這邊是東北季風，如果冬天風來了，這裡就像刮颱風，嗚～嗚～甚至比颱風還強，所以這要擋風。我們看書告訴我們要這樣做，但這樣做採光就少，就做會議室，就不需要什麼光，常常要投影剪報，這不是我說要做會議室就是會議室，是地理環境決定的。那邊是(指前面辦公室)西南採光，所以全都做辦公室，人員不是分散而是集中在那邊，能源在上班的時候就全部共用。我們的想法就是依照它的地形、風向、陽光方向然後去蓋，應該就向大自然學習！

黃：我們知道歐萊德已經行銷 22 個國家，剛聽葛總說之後可能會行銷到 50 個國家，那麼需求越來越多，公司的產品會供不應求嗎？

葛：我們供不應求常常發生，有人叫我在外國設廠，我不要，因為我們認為 MIT 才有價值，還有創造當地的就業機會，所以我們也沒有外勞，我們的外勞是外籍的幹部，因為我們賣到別的國家需要文化上的溝通，所以需要外國的朋友，但不是取代本國的勞工；還有就是我們的一些想法、創意才能都是台灣原創的，我們認為這樣才有價值。比如說我要吃肉圓，你會叫我去哪裡吃？我跟你說土城有肉圓你一定不相信，還是會去彰化，所以有時候它的地域跟聯想是有關連，我既然一開始標榜 MIT 的東西，當然 MIT 是最好的。我可以介紹泰國的 LV，你要不要？當然拿法國的比較好—原廠的。然後我把 MIT 一開始就打得很大，可是很多我們台灣的大品牌都不講它是 MIT 的，比如 ASUS、HTC、馬吉斯它們都不講自己是 MIT，但歐萊德一定會講它是 MIT，這是個障礙，因為 MIT 不會為國際品牌加分，所以我們認為 MIT 是突破的障礙，這最困難的生意我們先把它做了，以後就沒有障礙了。我們幹嘛做品牌都偽裝呢？

楊：以後銷貨到國外，且大陸的市場又這麼大、需求這麼高，那這裡廠房的產能夠嗎？

葛：我們現在 1 班嘛！以後可以做到 3 班，如果再大的話就去往外擴，可是心臟可以先不用往外。我們設備買比較好的，但是倉儲部分會不夠，所以我們接下來就開始租外面的物流空間，未來我們拓展的就是倉儲跟物流，我們現在已經有開始租外面的物流了，租到規模的時候我們再買、蓋起來。

楊：所以現在就是增加生產班次，將來再增加倉儲跟物流以繼續發展。未來擴廠也以台灣為基地，真是我們台灣的光榮！可是你剛剛講到上海

復旦，我第一個想到的就是會去大陸設廠，那麼大的土地，為什麼不考慮在那邊設廠？

葛：我再舉一個例子給你聽。我把台灣當作好萊塢，我在這裡拍片、製片，然後在各地放映就好了，那是不是要有台灣的人才、台灣的智慧、台灣的創意？就是這樣子，我們就是標榜 MIT 阿，就是台灣的思考。

蔡：在行銷通路選擇上，您會有哪些考量？

葛：因為我們公司是專一市場出來的，資本小，我們選擇比較小的一塊專業市場，因為專業市場我們比較熟。我畢業到現在已經在這領域做 21 年(美髮領域)，從自己熟悉的領域出發是比較安全的。從一開始與同業的競爭到現在，我們做美髮品做得非常有創意，這句話不知道該不該講，就是顯得競爭者有點弱！接下來我再把這個實力放到更大的市場，所以接下來我們就會做到零售市場，但零售市場不能照以前依循，那我們就直接做網路品牌。現在很多年輕人開店是在做網路銷售，而不是網路品牌，是網路店面不是品牌，就像有人做洗髮精，不是在做一個品牌，做品牌要如何賣？真正的是深耕那個品牌的經營信念。舉個例子，台灣品牌排名最近有一些變化，你能想像說 ACER 的品牌代表的是怎樣的理念、個性？如果蘋果，你應該看得出來吧，蘋果人的想法你應該看得出來吧，它很著重設計啊、重品質、創新。那 ACER 呢？每個人都有自己的感受，但真的有點不明確，就不是描述的很清楚。我舉個例子，十字架他品牌做的好不好？我問有些學生，世界上做得最大的品牌是什麼？麥當勞？可口可樂？我說不是，是十字架。天主教、基督教都認識十字架，在某些地方來看，它的心念傳遞的最高，所以自然大家看到十字架就開始膜拜。最後你做這個生意必須取得認同，然後相信你，才是最重要的，所以你必須去表達你自己的態度、你的信念、你的主張，落實在你的企業、文化、產品、服務之中，這是我們的想法。

蔡：剛才葛總說的零售通路是？

葛：我只做網路品牌！（指的是全新的一個品牌，非歐萊德，只在網路上販售）

楊：目前是以透過髮廊做通路，那網路品牌呢？

葛：你們已經問到我公司最新的一網路品牌。我們經營方式就是做網路品牌，有些人說做網路品牌是很虛擬的，問資源怎麼分配？舉個例子，力量有限，你手這樣放著(葛總戳蔡同學的手)，我這樣力量很輕；如果我一樣的力量戳你，你就會有感覺，越尖越好。因為市面上不止有你，如果你這裡要做一點，那裡做一點，那你不可能是第一名，尤其是你一開始投入資本要做這件事情的時候，你必須要有所取捨。所以我們想是不是只做網路品牌而不要店面，而且如果說妳們在網路上消費我這家店賣的比較貴，那家比較便宜，產品本身沒有問題，那你會不

會感覺不爽？我有一個同學做 Lativ，你在店面買的到嗎？所以它的價值沒有被第二種價值去濫用，所以他不會對不起消費者。我們曾經想了很多計畫，如果我們做零售市場，可以放專櫃、屈臣氏、也可以拿到路邊賣，各種通路都想好了，然後我們就一個刪一個刪，我們發現全部都要放棄。如果我們今天去做一個店面，你一定會選在交叉路口、十字路口，跟你競爭的不只是同行，原本我們應該要跟同行競爭阿！結果，85 度 C 也來說他要這個店面，星巴克也要，H&M、ZARA 也要，結果店面租金就不是你的承擔範圍，它們比你更有錢，更有多的勞力，你一定死，因為店面只有一個。我們要做的網路品牌是一個全新的品牌。

楊：會不會產生品牌混淆？

葛：就像是不同的設計師會有不同的風格，所以是完全不一樣的。

楊：若由 SALON 兼賣專櫃，這樣的營運模式好嗎？

葛：也有人看好我們 7000 家 SALONS，7-11 的通路提供的價值是什麼？便利。有人告訴我說我們可以開始做有機蔬菜，那這樣我們的髮廊就要變成 24HR 營業囉！你也可以掛號、繳停車費喔？所以不要多角化，因為 7-11 提供的不是多角化是便利，它要增加客人來店次數，其他東西都是它附帶的。它提供便利這種事情的時候，便利本來就該做，越提供越有價值，客人就可以減少去別的地方，多來這地方。我們不一定要透過屈臣氏這些通路，因為網路已經成為手持裝置的購物方式，而且我們是小公司，未來小公司有更有機會，因為是第三方支付，就像「支付寶」(掏寶網第三方網上支付平台)一樣，因為它對消費者有第三方保障，做公正人，你錢給它，你不用怕錢跑掉，而且它利息給的比銀行多，類似像這樣子，買東西也怕賣家出問題阿。還有就是說像我們這種有一點點規模的企業已經接近中級企業，就要開始擺脫小企業，那在網路社群經營、做行銷、做品牌，而不是只是說掛一個餅在上面賣，不是這樣子的，必須很有活力，去經營這個東西，就像做好萊塢一樣，這樣講你們都可能變百億的公司喔。舉個例子，一個想像的空間給你們，我省了 100 個店的錢，一個月租金能省掉多少，你懂嗎？要幾班的人員管理，然後水、電、瓦斯，你想想看，很可怕對不對？這個錢你不用，你拿來善用在網路上，你可以做多少事？你當然會想說實體跟虛擬會有差距，但你如何彌補這個差距呢？或者你要保證客人沒有看到貨，但收到貨的時候會覺得 C/P 值還不錯，不會抱怨，把錢用在成分上的提升。

蔡：這個概念的發想是跟綠沙龍合作是一樣的道理？

葛：我們現在做的品牌跟現在的通路是完全沒有關連，是另一個系統，那個系統我們提供的服務是可以去攤銷我們研發成本，可以讓更多的人使用，到時也還有機會用更低成本做出更好的東西，我想把規模擴大。

還有，我們在外銷的過程中 MIT 是一個盲點，是一個障礙。你賣到歐洲、日本，日本人認為他們最聰明，台灣要突破，要先這兩個地方。我們覺得這些產品消費者是接受的，可是那些代理商很純老舊思想的，像 Sony 企業一樣。所以我們認為我們要擺脫代理商，而網路商店是直接跟我們的消費者接觸，不需要代理商。舉個例子，我如果請 10 個導演，每一季拍一個 1 分鐘的影片，以各種不同方式介紹我的產品，你應該會感覺是有深度，而且我認為微電影已經死掉，播得時間太久了！消費者沒有時間看。現在我分享影片你能看 20 分鐘嗎？你告訴我有幾個，除非他非常有名，因為你很忙阿，太長的影片你真的沒耐心去看，所以我們要用新的模式去跟客人溝通你的價值跟理念，然後你的產品給他的時候他也很滿意，然後他是你的宣傳者，很有遠見嗎嘛！你有照片、影片、內容，消費者能幫你傳播。

楊：所以第一點就是 MIT 本來就是一個障礙，在於國際、國外的代理商，那不如我們就直接透過網路採用直接行銷的方式，這個社群也剛好可以去傳播產品。

葛：剛好現在的生意的結構、傳播方式改變了，何不利用這機會做一些改變，那就差在物流，全方面都發展好了，物流要找配合單位，物流在全世界發展的都非常的好。

楊：那就是指以不同的產品的不同的品牌去銷售？

葛：對！（創業心路歷程），我在創業的時候我父母過世，這個公司我是創辦人，但沒做第一任的負責人。我創業第一個月我父親過世，父親死於心臟病，媽媽是癌症，我本身因父母親過世後我得憂鬱症，所以我就搬離我的老家，因為每天看到每一張桌椅我都會哭。我跟我父母感情非常好，我國小三年級就開始半工半讀，念高中時沒夜間部，只有高職有，松山工農第一志願，白天上班賺錢，我成熟因社會接觸比同學早，所以我認為在社會觀我比較有吸收到一些東西。我應徵第一個業務工作的時候，你知道我怎麼跟老闆說嗎？你把那些應徵的教科書全部收掉，你們假設你們今天是我的老闆，我現在來應徵，老闆問我自我介紹一下，我就說“老闆，我已經看過你的企業了，我非常喜歡，我想來做業務員，你給我一個電話，一張椅子，桌子沒有都沒關係，我做第一名給你，沒有第一名我不要薪水。你會不會用我？你認為我會不會拼？我一定會拼，全年無休，我的下班時間不是我決定的，我的客戶全部都休息了，我才下班，我做到第一名了，你會不會重用我？從此以後我就都做全國第一，第二名業績都在我的一半以下，我從來不會在公司裡面做第二名。我不認為我是聰明的人，我是比別人勤奮，勤奮可以創造機會。我創業的時候，創業資金一人 150 萬 4 個人，其中 100 萬我跟我爸爸拿，50 萬拿我自己的，後來我媽已經是癌症在治療，我爸跟我講過一句話：「將來如果你事業成功了，沒有人可以孝順，

你可以孝順這個國家，幫助這個社會」。所以就跟你講 MIT 是保證的，我去德國領獎的時候，有看到我 FACEBOOK 嗎？台灣不能拿國旗，我沒帶國旗，可是我帶手機，手機的圖片(台灣國旗)是我準備好的，然後我傳給每一個人，然後舉起來。我以前也飄泊過，我以前也在路上飆車，以前家裡就窮，要彰顯自己不窮，所以就買摩托車。但後來父母過世就改變我，讓我想做一件事情，所以你看我們公司每年公益捐款很多，關燈 1 小時，做得很瘋狂，這不在乎你賣了多少洗髮精，而是你找了多少人一起關燈！我是公司的創辦人、總經理、經理人，所以我有一個責任，創造員工的利益、股東利益，可是我在公司裡面加了一個是社會利益，一個是環境利益。我剛剛講的這件事情是，我做關燈 1 小時是有創造社會利益、環境利益，是不是也幫我創造企業利益、顧客利益？所以有些事情真的是可以兩全其美的，可以共生、共存、共榮，不是你死我活的，不是什麼犧牲消費者利益成就企業，真的有些方法可以找到。

黃：所以歐萊德在這些方面都可以兼顧？

葛：對！最重要的是社會跟環境利益。如果你公司很大，但是你危害社會，像前幾天日月光，營收表現第一名，結果污染了水，這個水而且是有致癌物。像我有些朋友，他們在做永續的，他們到一些大企業都待不了，因為他們進去後覺得自己在做一些違背良心的事。所以一間企業的核心思想跟理念，跟領導人造成的文化是很重要的事情。像施振榮、馬雲都來看過我們的綠建築，我深深得覺得馬雲的退休談話跟歐萊德有很大的關係，他說天空湛藍像海水一樣清澈，這是我們公司的目標。就是說，人都有終老離去的一天，當最後一刻你要離開的時候，你會很快的回顧你這一生。我跟你講，任何財富你帶不走，你真正留下的是你幫助過多少人、對這世界帶來哪些改變。所以我不覺得賈伯斯活得短阿，他活得非常有意義，我們現在這種 APP 的思想都是靠他，他的整合，手持裝置、TOUCH 等等，這種便利都是靠他，所以任何的仿冒者、學習者，跟他打官司都要尊重他們公司，瞭解我意思嗎？

蔡：請教關於行銷及媒體的溝通是如何做的？

葛：我們比較沒有錢，我們靠認證、得獎。當然你的東西創新得獎的時候，是不用收廣告費的，如果你的東西是很符合社會喜歡讀的、期待的，媒體還是需要群眾基礎，它就會幫你報導。所以你看我們公司都是媒體報導，我們用報導代替廣告。舉例，你看主播台報新聞，一個主播差不多 5 分鐘插播一則廣告，那個廣告你大概都不想聽，除非像是女孩子看到金城武那種，其他廣告大概都不記得。另一種是主播台在講事情，像我們！所以你看，在同一個時段哪一個會被信任？當然是主播台講的，而不是廣告時間的阿！所以我們去爭取很多認證、得獎，我們是 SGS 已經頒獎給我們，SGS 是認證的單位，怎麼會頒獎給我們，

代表風險很大，他們敢幫我們背書，為什麼連續兩年都頒獎給我們？他們用過我們的東西後，團購最大的就是我們公司，他們買洗髮精可以買到 20 幾萬。

蔡：所以證明公共關係比媒體、報導的傳播更有效果？

葛：應該是說這件事情你做得越真實，真實的展現，那其實媒體就會去展現你真實的一面。你遇到怎樣的人就會有怎樣的結果，如果做得不好就要把它做得更好。像現在做綠色環保企業，如果我做不好，我就會把它做好，不是說只是拿錢去做一些虛擬或假象的事，消費者會比我們聰明，因為我們公司的「我」才那麼小，社會上的「我」是那麼大，這個大「我」一定比小「我」聰明，所以我們沒有辦法去騙任何人。你看像食品業，很早我就開始講塑化劑了，7 年前就開始，2 年前開始講毒澱粉，後來塑化劑、毒澱粉就爆發了。因為我們公司不用增稠劑阿，這個做出來應該是這樣，你為什麼要把它做得很稠、要調它的顏色呢？我們公司不做這種事情，但是賣相可能會差，你就跟客人解釋阿！像是過年我送你鳳梨酥，保存期限 3 年你敢不敢吃？若保存期限 3 個禮拜而且上面還告訴你一句話：「保存期限更短，生命更長」呢？就是這樣啊！因為社會改變了，消費者重視，所以社會趨勢很重要。我剛剛講的綠色趨勢，哪一個人反對？沒有人反對，只是它實行的早或慢，消費者負擔的起或不起，所以它沒有對不對的問題，只是快或慢！所以趨勢在這，你為什麼不做？如果你做的實情是毒很多很多的，那你做大只是毒更多人，所以那天台大的研究生跟我辯論，他們都有備而來，我很喜歡，知道什麼就講什麼。他說：「你們知道你們太陽能發電其實是不環保的？」很好！有做功課，我也有阿！那我就說：「沒錯！你從二氧化碳的技術上來講核能較省碳，太陽能的省碳其實沒有，幾乎跟石油發電一樣，就是沒有省碳，你講的是對的！那毒呢？我的太陽能板失控，就只是掉下來而已，你的核能失控了呢？不是我們不見，我們子孫都不見了。太陽能不行省碳，可以用別的方式去補償阿！還可以更進步阿！但是不要一些毒害，因為輻射那些東西是長久的問題，而且是你吸收到你的子孫都會遺傳下去的。」像很多環保人士質疑我，舉個例子，一些評審、校長來我這裡做環境教育，他們來這裡參觀可以抵環境教育時數，他們有好多意見，告訴我這裡要改、什麼要改。你要來企業就要來看企業的做法，我相信你們都是專家，你講的我都接受，可是我想想，為什麼你開的課都沒人上，我這邊要來參訪要排半年、還要繳錢，都不去檢討改變。你跟我說我的綠建築怎樣怎樣，我就問他說：「你學校有綠建築嗎？你公司有嗎？你家有嗎？那你來評分我，很奇怪！我都全部拿到了，應該我來評你才對。」最後我就跟主辦單位說：「是不是以後我們評審的高度要改變？」氣死了！我們應該討論說如何做更好，而不是批評，批評什麼啊！我的錢可以

拿去買機台，但為什麼我要先捐出去？價值觀不一樣！我覺得做這些事情才是對社會有幫助的。我們公司賺錢也是來自社會，那是一個正能量的循環，社會把錢給我，我再給社會，這樣繼續循環，就應該是這樣，很單純。我們也不是偉人，可是我認為這是現在人應該要有的觀念，然後你買東西也不要壓榨農夫阿！我從來沒因量大去跟我的廠商談價錢，他也應該要有很好的利潤，因為他要把東西做好。像我這裡員工養好好的，我幹嘛去中國養一群中國員工幹什麼？中國人去養中國員工就好了，你養你的員工阿！找出一個對的模式，不需要把它拋棄掉！

蔡：請問葛總，歐萊德是怎樣選擇供應商的？為符合歐萊德理念，再篩選供應商的過程可能會標準比較嚴格嗎？要如何篩選？

葛：以前的供應商就開始在做改造。我舉個例子，假設我們的紙、紙盒算是大量的供應，那我們紙盒怎麼做呢？一開始我們是一般的用紙，之後我們要求廠商找再生紙。可是我們在碳足跡的計算時發現，我們的紙是白色的，那如果 recycle 在做的時候，就需要漂白，漂白會污染水源，所以說不行，所以我們去找 FSC（對森林有善的認證）。但我嘴唇厚，比較惜情(台語)，所以我們希望原本合作的供應商能夠採用 FSC 用紙，讓他們能夠提升自我價值。我拿到的價錢沒有比這些供應商高，因為這些供應商開始採用 FSC 後，可以供應其他企業，是不是可以帶動更多的人來使用 FSC，更多人使用，就能夠更便宜。但原來的供應商其實沒有用 FSC，但因為我的要求，所以他去找，讓他做認證，結果現在生意多好，我就跟他說你現在價錢 OK 囉，他也說 OK 啊，然後機器越換越新、越換越大，資本越來越低，這是供應鏈的整合發展，我的供應鏈的大的轉變。比如說我的送貨司機，你跟我在競爭，我們兩個做的東西一樣，客戶在選誰送的貨較快速、不會出差錯、服務態度又好，如果我送給他，他很滿意；而你送給他，你的司機嚼檳榔，還踹了他家的狗，他氣死了，他可能還會跟你客訴。再來就是，可能我選的客戶很棒、很有前途，你的客戶沒有前途，你可能因為客戶走了就倒了。所以選擇的供應鏈應該要上游至下游都是最強的，應該是協同供應鏈一起發展，而不是自己發展。所以我的想法和理念是不是要和供應商溝通，應該要每隔多久就跟供應商一起開會，供應商也會受到鼓勵阿，可以頒獎給他們，給他們形成一種良性競爭，讓供應商參觀你的公司，知道你的理念、加入你的 Facebook。還有我的員工，我要拜訪員工的家屬，每年都拜訪，你的家人都支持你，然後我和你的家人說今年我們公司又得到了哪些獎項，這些獎項都有一部份是你兒子的功勞，他們就會覺得倍感榮耀，那員工的家人可能就會給員工鼓勵，要他們好好拼，畢竟所有事情還是團隊做出來的，那我去一一拜訪員工，是因為我去感謝員工的家人，讓人家知道我們是怎麼樣的

團體，因為每個人都還是需要一些幕後的支持與家人的鼓勵，而且人家的孩子或是另一半在我們這裡工作其實都是很辛苦的，我必須要向他們的家人道謝，所以我們會舉辦員工的家庭日、居民日，就是簡單的想法，這是應該要做的。

楊：我再重複一下，您剛剛說供應商是經過認證的供應商，那原本的供應商是沒有經過認證的，是由你來鼓勵他去做這些認證嗎？

葛：對！我鼓勵他，當然他沒有辦法才去找其他供應商。像是員工，在企業發展時可能會有些員工比較跟不上，需要加入新員工，可是我就鼓勵他們念書，機會就在這邊，五年、十年後我需要怎麼樣的人，你可以勝任，你不願意的話就留在原本的地方好好做，那其他機會就給外面的人；供應商也是一樣，協同一起發展。

楊：有沒有供應商不願意的呢？

葛：不願意的也有啊！有些塑膠品他要做這種，不願意做那種，那我們就找別的供應商來做啊！比如說我們要求油墨印刷要環保，他們不願意，我們就找別人。

楊：可是供應商要提升會有一段時間可能需要等待。

葛：對！所以跟他講不是說我們的需求，而是會跟他分析，我比較雞婆啦！分析他的競爭力：你知道為什麼你的生意不好嗎？不能快速成長嗎？你去年成長 20%，為什麼不是 200%？因為你沒有做這件事，我把蒐集資料告訴供應商，如果你有做這個的話，你會有什麼機會，成長力是多少。他們都還沒有做分析，我們就幫他們做好了。好啦！反正沒有花到多少錢，那就一起做啦。

楊：就是做商業溝通。

葛：對！就是商業溝通、協同競爭。

楊：對於不配合的廠商，我們就去尋找其他願意配合的？

葛：對！一定會有願意配合的廠商。

蔡：這樣也形成了一個綠色供應鏈管理。

葛：提升了每一個供應鏈成員的競爭力，因為他們是有相同信念，我也有帶著記者去訪問過我剛剛講的這些供應商。

楊：對，我也有看到「綠色幸福學」的採訪。

葛：喔！你也有看嗎？那個廠商也是我找去的啊！

楊：就是兩位小姐嗎？

蔡：一個是曼都的總經理。

楊：對。

葛：一個是製紙的廠商，他們現在都變成跟著我走啊！曼都我還跟他講喔，遲早預估五年，我還講得很保守，遲早你的洗髮精會被人家查，然後我們現在很賺錢嘛！有一天啊，假設新聞發佈，洗髮精被查出有致癌物，可能有引起小孩子過敏，然後客人發現說來這裡洗頭，致癌

可能是你造成的，賠我，所以你們面臨的不只是有倒店的風險，還要把你過去賺的錢來賠，都賠不完。

蔡：等於說通路商也做一個大改造就對了。

楊：所以等於是鼓勵曼都也開始轉移這樣的綠色產業。

葛：他的是連鎖，有些是加盟，形象做得很好，可是他們的採購，他們都使用地下工廠的洗髮精，洗了洗髮精的手，設計師、助理的手都爛掉、破掉。

楊：可是我去我們家附近幾家台北的沙龍店，我說我要找歐萊德的洗髮精，有幾家說他們沒有進貨，她們問為什麼要歐萊德的，我說要天然的洗髮精，她們說要天然的有更貴的兩千多塊，澳洲的。如果說將來要走環保有機，其實還是會有很多外國的競爭對手。當時我說我不要，我就要歐萊德的，她們就拿給我，她們也說歐萊德的也是不錯，她們也有來參觀。如果要天然的，他們架上還有很多其它國外品牌，但我都不認識，我說就是選擇貴公司的。我就從這裡來講，像跟曼都在進行溝通，也是要密切注意那些她們所謂的有機的東西，比我們公司更貴的，2000多塊、3000多塊。

葛：如果你仔細去看它的成分，你會發現它有很多都是垃圾。

楊：什麼垃圾？

葛：我的澳洲代理商和韓國代理商，記者來採訪問說你為什麼要代理歐萊德，他說分析過很多品牌，賣得比你們好的，成分沒有歐萊德的好。我們做到的不只是我們內部員工，包括原料商都知道我們品牌，在原料界，你去問歐萊德，我們公司講這個廣告是100%就是100%。

楊：所以那些澳洲、澳大利亞的品牌，他們標榜產品有機不一定那麼的純有機？

葛：就是他們自己講的，也沒有得到地方認證啊。我就講啊，他們連碳足跡都沒有做到，講什麼有機，就是從很多細節來觀察啦！我打個比方，有一天女兒要嫁人了，把男朋友帶回來打個牌，打牌的時候脾氣暴躁、抖腳、摳腳啊，全部都現形了，對不對？在觀察人的時候可以從很多細節來看。我們公司就是這一方面弱，請問一下你們是不是覺得澳洲就會比較好，那MIT是不是就是弱勢？還有日本比較好，那日本是什麼牌子比較好？這就是一種錯誤價值觀引起的，但這是真的事情，所以我們這幾年想要突破這件事情，但突破這件事真的是勇者啦！滿頭包啊！很辛苦的，不必要的困難我們都去承擔，可是我們希望歐美認為台灣這個是個好東西的時候，以後第二、第三、第四個品牌出去的時候就很好做，要扭轉，如果我們這樣的話，其他人可能就會想要加入，就是燃燒當初這個的熱情，因為台灣要製造品牌還有這樣的理想真的不多，我們不是財團，卻能夠提供這樣的環境跟場所，就是說我們很盡心在做這樣的事情。

葛：我們公司未來會需要很多人才，因為我們的網路品牌也會有大量工程，而且我們公司以後會變成國際型的企業，我們做一個企業可以把它做得很好，不在乎多大，希望他能夠發展、能夠成長，然後希望世界各地之後能夠用我們企業的產品及服務，或者是啟發別人，大家同步去做。所以其他大企業像是 3M 來，我們也招待他們，要知道他們的影響力非常大。還有就像你們五位以後創業，幾年以後一些大的企業來參觀你們的公司，你們的員工會怎麼想？哇！我們選對公司了，所以做出一個對社會有意義的事情不但能把企業經營得很好，也能夠對社會好。

楊：可是在過程中，也會有些創業家也會有這樣的想法，但並沒有辦法順利創業成功或是持續很久，請問中間的困難及如何克服？

葛：不是別人，是他自己創業家—他的理念和信念。

楊：可是有人是因為遭遇到市場衰退，或者是其它因素……。

葛：他們有做得比我們大啊，我們比他更小，我要做什麼都沒錢。

楊：可是中小企業創業失敗的比例比成功高太多了，他們的失敗以您創業家來看，是歸咎於什麼因素呢？

葛：他只有想做生意，沒有想做信念。

楊：可是也要有資源 support，不是嗎？

葛：當你有信念的時候，用乞討的都有人給你。

楊：所以您覺得創業失敗的歸結點是信念…

葛：你給我錢我才要去跑步，跑步也不需要你什麼成本嘛！可是你跑的快就會有錢給你，你都不行動只會要錢，都是先怪別人啦，怪錢不好、怪環境不好，要怪，我也可以怪很多啊，可是我怪的是自己的信念不好、自己的方法不對、自己不夠堅定，而且要跟對趨勢。

楊：對啊！也要跟對趨勢，因為你可能開始踏入市場就沒落了，所以趨勢跟信念這兩個是關鍵。

葛：你們同學裡面有沒有情侶是男的很帥但女的很醜的，也有相反一女的很美男的很醜的，那這是什麼道理？他感動對方的可能不一定是外表，不一定要做茱麗葉也能夠很順利，鐵達尼號也很悲慘，所以最後還是要看你，你自己的態度，你可能比較辛苦一點，可是還是可能賺錢。所以有時候你被淘汰不是被你的信念淘汰，而是因為你的方向和趨勢不對，是被社會和趨勢給淘汰掉。

楊：所以掌握趨勢跟自己的理念？

葛：對！掌握趨勢和創新，創新是很重要的，你創新不是為了創新而創新，而是為了趨勢而創新，然後做一件事情不要只有一個效益，最好有多重效益，你有多重效益就能降成本。你說我的成本很高，那我就省下我的花費，還有我的消費者願意幫我付。比如我請你喝拿鐵，這裡有七個人，我說再加五杯我就可以利用這些渣渣做出一瓶洗髮精了，是

不是很有感覺？然後呢？一瓶洗髮精滿貴的—400~500元，那12杯星巴克多少錢，大杯的可能要2000元了，那我這一瓶賣400塊是很便宜的，咖啡一下就做好了，洗髮精很難，時間最起碼是你的十倍以上，價值抵換就不一樣。拿一般的洗髮精跟我們比較，方式不一樣，價值轉換就不一樣，因為我們的產品已經有故事了，也不需要名人來代言。

楊：在那麼努力創新的過程，就是要走綠色，但技術也不一定能夠那麼成熟，請問這中間的技術過程？因為公司技術也不是能夠馬上就到位，或是真的能夠突破，因為現有的技術其實是合作、外來的，應該還是會有失敗的問題，即使是想走綠化，但技術上或是發展過程中是不是也會有一些困難？

葛：我舉個例子來講喔，因為創新其實有技術也有服務，假設我們現在要去種有機蔬菜，目的是要把基因改變；你做更多的服務，就是你24小時都守著蔬菜不讓蟲咬、不被破壞，當然可以賣比較貴，是可能的。並不一定有新的技術，就是比人家勤奮，服務做得更好，就是創造價值，只是要找到有沒有人相信你，願意花錢跟你買。假設說我們現在在做奶粉公司，十年前如果不做洗髮精我會做奶粉，我覺得賣牛奶的方式應該改變，不是每天喝泡著的奶粉而是喝鮮奶。鮮奶的話，那些牛怎麼是吃那些改造基因的食物呢？應該是吃牧草啊！牧草應該天然啊，所以應該去青藏、去高原，去方圓100公里都沒有汙染的地方去包下來，然後只在中間的地方，那是不是成本很高？我真的如果十年前這樣幹我就發了，因為大陸找不到讓人相信的奶粉，沒有一個通過；如果我當初這樣做的話一定會通過，而且所有檢查一定只有這家通過，所以那個時候，可能說開玩笑，這塊土地外面可能有很多汽車排隊在等牛奶，因為每天的量有限，他不在乎多少錢，只要有牛奶就好了，因為他的小孩都要喝最棒的牛奶，裝不下還可以拿袋子拿，但是他們雖然開法拉利、藍寶堅尼，他們買不到，因為在裡面買的是開飛機來的，因為他們出的價錢更高。所以說，你創造這個價值後就有適當的人會進來，你先不要求你有多大，有這個模式可以生存，可以繼續存活下去，有進步就好了；先不要求大，模式出來是對的，模式就有適當的人會出來。

楊：所以您覺得所有困難及主要的問題，到最後只要理念對，自然就會有人支援？

葛：你必須要有獨創的東西，提供一種特別的價值跟服務，你才能夠抵換你的東西回來，你如果要把事情做得更好。

楊：可是走綠色創新，各行各業也是朝這樣的趨勢，也是一直在競爭，所以很難說永遠一直獨特？

葛：對！還有就是你哪裡做不到，你就繼續往那裡發展，把它發展得更徹底一點。

楊: 在全球世界，同樣是髮妝業，有很多的國外競爭對手，也都開始走像貴公司這樣的方向，是要不斷的創新，他們應該也會跟進吧，或是繼續加入這個，這應該也是個趨勢吧。

葛: 對！他們不是加入，就是買下我們的公司，已經有很多家想要買我們的公司。

楊: 就是併購你們公司？快速的取得貴公司的資源，是策略的一種。

葛: 這是策略嗎？應該是讓他們競爭對手不見。

楊: 你們不願意被收購？

葛: 我通常都是這樣回答，再等幾年，我買你。

楊: 很少人會有這樣的雄心壯志吧，像美國很多公司就想要被收購然後賺一大筆錢，美國企業有很多都是這樣子，就如財務管理所講企業併購。

葛: 這家公司如果真的是這樣的話，這個產品、這家公司不值得收購了，因為你是這種理念、這種人的話，是這樣商業利益關係的話，這些人不會做出真正所謂的綠色產品。這種心態就算繼續做下去，我覺得他們應該不要收購，應該跟我們公司一樣贊助活動，跟著我一起就好了。

楊: 如果他們是你的同業就很難啊！

葛: 不會啊！像是淨灘也有同業去淨灘，我也 OK 啊，去海灘撿垃圾啊，就大家一起來，OK 啊！

楊: 所以你會考慮和同業合作，把他們也改綠嗎？

葛: 他自己要願意改綠啊！我的員工吃有機蔬果，他的員工還是吃大魚大肉，他當然輸我啊！不是說我的員工只能吃素，是說我們提供這樣的服務，你要不要吃是你的自由，只是我們提供員工就是這樣的東西，也可以自己帶便當。因為我們都是正常人，都不是神仙，是很自由的，只是說我們公司可以做的事情上，態度就是這樣的。當你的勞工、企業不是這種態度的時候，就沒有辦法成就這個品牌、你最後的產品，態度還是你內心的表現。

楊: 我們在市場上總是會有競爭對手模仿，貴公司的這一個模式，當後進者的一些同業競爭對手都做到了的時候，該如何因應呢？

葛: 競爭者只把商業競爭當做是商業競爭，所以有時候遇到這種事情的時候，我也很難去回答或是預測一些事情，我只能跟他講，經營事業的目的是為什麼？還有我有這個生命，這個生命是什麼？那他就突然思考，這個生命跟企業經營有什麼關係？最終你會想到關懷社會、關懷環境、甚至你的家人、孩子，你所有做的事情，所要奉獻的都是這些對象，再跟各位講一件事情，我們人通常都只會評估眼睛看得到的事情，而不會去評估我們看不到的事情，這是人的缺點，所以說很多事情很奇怪，為什麼很奇怪？其實我們用財富買得到的東西都不值錢，用財富買不到的東西才值錢。比如說我父母過世，有人問我現在最想要做的事情是什麼？我會用我所有的財富來換跟我父母一個小時，可是

一輩子都做不到了，那些對我心裡來說是最值錢的事情。比如說我今天出車禍了，斷一條手、一條腿，接不回來了，用再多錢都買不回來。所以說，人的價值是你去體驗這種生命，這種企業的意義；當團隊跟著你的時候，難道真的只為錢嗎？你只有企業做大、賺很多錢嗎？你企業可以帶給你好的生活是很重要的，你的客戶、供應商也得到很好的生活，變成兩個循環，你丟給我，我丟給你嘛！我種更好的菜給你，你就要給我更好的米！就是要這樣互相交換，正能量的這種正向循環，帶給每個人更好的意義。所以若他只管企業利益數字，而不管其他的事情，對我來說未來是不合乎邏輯，所以為什麼社會責任受到重視，為什麼社會型企業會有發展就是這樣，因為我們人思考的方式改變了，資訊普及後他會知道他真正要的是什麼，我的公司賺的錢、我的態度是什麼、我是得利者也應該是擔當者，才叫做社會責任。

楊：可是像您剛才提到共創六贏的可能會遇到同業競爭，因為別的同業未必有這樣的想法。

葛：這些問題就是你們對我好奇的原因，所以我們活著，活得很好，比任何企業都好。

楊：您的意思是只要理念夠對，這些競爭威脅都不是問題？

葛：對！而且我們很多的消費群，雖然不是全部，但是有一群消費者願意付更高價格去買，買他認為更有價值、更對的東西，且這個消費群會不斷的擴大，大到比例是最高的，比經濟成長率都還要高。

楊：所以這將足以因應您未來可能面臨的威脅？

葛：各位還記得大統油事件，各位認為消費者要的是什麼？是到底什麼油可以食用。你在乎那 10 塊、20 塊、100 塊的差價嗎？我要的是安全健康的油給我孩子吃。所以這很明顯是你必須去創造它的價值、品牌跟行銷。去菜市場就可以看到了，像是市場頭尾都在賣西瓜，菜市場頭一斤賣五塊，市場尾一斤賣六塊，我一定會跟他講說，你很沒良心，前面才賣五塊而你居然賣六塊。這叫做西瓜比西瓜，西瓜都一樣，所以要從中求異，所以你說，我們賣六塊是因為他們是西螺的西瓜，我們是台東的西瓜，所以就比價值，因為西螺都是工業污染，而台東沒有，台東比較乾淨，沒有污染。這次你要異中求同，這次市場頭也說我也是台東的西瓜，但是我還是賣五塊錢，所以又沒有差異了，那怎麼辦呢？所以你說，抱歉，他們是早上八點~九點摘的，我們是五點~六點就摘好的，因為五點到六點露水剛好，西瓜才會最甜。然後他又說我們也是五點就起來摘的。你又回答說，抱歉喔，山的右邊太陽照來第一道曙光是照到我們家的那一邊，他們是下午才會被太陽照到，那不一樣喔。所以你應該如何做得更好、更有價值，是你去追尋的；若你追尋低成本，那不是我們公司。所以，你必須找出另外的價值，你比人家做得更細膩、更符合客戶，對他來講有好的利益。

楊：你的意思是說，即使將來同業也都做到綠色洗髮精，在這綠化的過程當中還是有些微的不同。

葛：當然啊！他也做肉圓啊！那彰化肉圓的優勢是什麼？

蔡：就是得以搶先差異化的趨優勢？。

楊：您是指從中還是可以求異，異中再求異？

葛：從中求異，對！低成本是異中求同的。

楊：所以還是有差異的可能？

葛：對！所以你為了創造價值，就提出更多的價值，你又必須提出更多的價值去說服你的客人。

林：我們很好奇，做綠色產品很多人都對績效抱有很大的疑問，就是到底綠色產品能不能賺錢？我們當時沒有更好的例子去說服評審，所以很多的評審都質疑我們說，綠色成本就是增加成本，但是我們所想並不是這樣，有沒有什麼實務能夠說明一下。

葛：綠色代表了幾個意義啦，綠色代表健康、無毒，還有對環境友善，這些東西可以照顧消費者和環境的健康；還有無毒，這些都是綠色概念；還有環境的友善，這些其實加起來都是綠色的一部份。廣義上來講，不是綠色的顏色才叫綠色，這種廣義的觀念是因為未來的消費趨勢會認同的，像現在油是比低成本，還是吃了能安全健康？當然是吃了能安全健康，這是社會趨勢，只是我們走得比別人快。我們已經站在過來人的立場去看這些事情，我們做要做趨勢，不能做現在的需求，我們要做客人未來想要或是他現在還沒想要的東西；我們不能只是滿足消費者的需求，是要創造需求，創造客人一定會往這個方向走的趨勢、需求，就是創造一個趨勢出來，這才是我們想要提供的價值；若你跟人家做一樣的東西，就是會跟人家產生競爭。你的訴求點很簡單，就是支持綠色和重視健康，比經濟成長率的速度還要快，我們做的是最快，然後呢？還有產業別，什麼先什麼後；吃進去得先，再來就是擦在皮膚上、身體接觸的包括衣服，衣服會接觸到皮膚，一定要讓它去毒化。我們也不是要企業死啊，是要讓企業改，你只要承諾幾年之內改善我就讓你活，因為這是原萃，以前就是用這種方式做衣服啊，那我現在掛到你這個企業身上，你不知道就算了，但是你現在知道了。現在太多人癌症，太多人年輕就過世了，所以我們希望能夠改善，因為工業、化學的結果改變太多事情了，所以希望做點改變。

楊：公司的創立大部分都是自有基金嗎？全部都是，沒有負債？

葛：對，全部都是自有基金，沒有負債、沒有借錢。

楊：是因為那個獲利足以支撐財務槓桿，是這樣嗎？

葛：還有，就是我依照我公司的規格來發展。

楊：沒有過度的擴張？

葛：我們有錢反而去多做這些事情，比如說我們工廠的錢可以拿來做市場

投資啊，可是我們卻把綠色再精進，不是你在市場出類拔萃，而是你在綠色這塊是做得最好的。

楊：所以其實在獲利上是可以證明的，可以從貴公司來回答口試委員的問題，因為他們一直很懷疑會賺錢嗎？

葛：如果這個問題，可以看我們公司的例子。

林：請問歐萊德的營收主要是來自國內，還是國外的收入？

葛：我們一開始是國內的，然後過幾年國外就會追過國內。

林：所以其實未來趨勢還是以國外的市場？

葛：因為台灣太小了，你的 base 如果是放在國際的話，才是對的，因為台灣太小了。

林：所以就是先根在台灣，再拓展到國際。

葛：你不能在山上第一名就是全世界第一名。

黃：所以現階段的國內外營收是各半嗎？

葛：沒有，我們目前大概是佔 15% 左右。

楊：國外？

葛：對！還會一直再增加。

楊：那天演講(11/18)你說近幾年要拓展國外市場，近幾年已經有 22 個國家。

葛：對。

楊：拓展海外市場比較難，所以主要是靠網路？會比較困難，因為文化上的差異。葛：喔，我們是靠展覽，及網路的社群經營。

楊：未來是以靠展覽跟網路的經營。

葛：對！

蔡：葛總，我們專題的研究為歐萊德的商業模式已先做一些初步的歸納，我們整個訪談討論下來覺得，葛總你們是以一個價值主張的一個理念為優先的導向，然後再拓展到整個商業模式的結構，是不是這樣？而不是事先選擇一個目標客層？

葛：它這個(指綠色商業模式)是以綠色為主，可以帶出來讓顧客更健康、無毒啊。像女孩子，她就是想要漂亮，你說環保能讓我打動嗎？她最終還是要漂亮，這個很重要，是對她自己的利益是很重要的。所以我們只是藉由這個主張去彰顯它對她的健康的意義，因為這個綠色環保是對環境健康，也是對消費者健康的一個關鍵。我們過去操作其實在檢討自己，我們真的是對環境健康做得好，可是我們跟客戶溝通的時候要先講，對他個人的健康，比如對他的手的影響、對客人的頭皮和頭髮的影響，這才是最主要的，然後才慢慢帶出環保的觀念，我只是就企業在環保的核心理念去跟客戶溝通。你們寫的是沒有錯，只是文字上再做加強。在環境上，我用綠色來彰顯，做到環保讓人家相信這個東西是健康的，意思是一樣的。那綠色成本就是創新服務，因為我們有四個構面：一個是取得認證讓別人相信我們，一個是產品創新的運

用，設計上做一些創新，為什麼要這樣設計、為什麼要使用這樣的材質，人家會問。所以那些瓶中樹、花草盒就是因為這樣的改變，有這樣的理念才有細節去做這樣的事情。我們在品牌的信念上做推廣的接觸點，而且與客戶的各種接觸點你的信念都是一致的，他才會相信你。你真的愛我嗎？你會不會跟我勾勾手或牽手？你吃東西的時候會不會想到我？我生病的時候你會不會照顧我？種種加起來才是真的愛我。所以你看演藝明星，像瓊瑤，她的家人生病，她的男朋友陪她，她就跟他在一起，很多人都追不到她。做品牌就像談一場戀愛一樣，每個細節都做到的時候，就表示是真的是這個態度，所以我做綠色的時候就是從產品、從服務、從工廠、從排放廢水和水資源再利用、從員工的態度，而且我們去外面，做的任何事情像是淨灘啊、做活動、做關燈 1 小時，對我們來講這些都很重要。我的客戶來問我，我都跟他們說，抱歉我沒有做過一場秀，還能做到第一名很厲害。反過來問那位口試委員，你不放棄這門綠色學問你就可以無欲則剛，搞不好他會敬重你啊。我希望有那種 guts 的方式出現，搞不好最後他會給你拍拍手，你跟他說我們也好奇這個問題阿，這公司確實是不但做好、還是台灣的第一名，而且還在很短的時間內，像一些品牌全部都倒了，都按照外國人的模式。我舉個例子，你跟一個萊雅集團談合約，他要一百萬來幫你做裝潢，可是七間店面那要多少資本額啊，我們沒有那麼多資本，而且那些裝修很快就要換，但是沒有錢，那怎麼辦呢？我只好輸入各位我們的信念，我加各位 FB，然後把 FB 當做電視台在經營，大家有這種信念呢，就會問葛總，要怎麼裝潢才會比較有綠色，全部都他自己出錢，然後有了綠色理念他會買誰？在他的選擇比較之下，還是歐萊德最好。為什麼你信基督教，但是十字架是教會出錢？你在家你有佛堂，是佛光山法師幫你出錢？就是這個觀念，所以你必須是信念要如何說服，讓他相信你真的是想要把它發揚光大，所以要把自己做好，他就會跟隨你。

楊：總而言之是信念。

葛：對！所以我說品牌是信念的表徵，你把信念灌輸在你的企業，在每一個接觸點上面。我們六年前做品牌，我們跟物流界談一件事，價格都差不多，但是我要求送貨司機不抽菸、不嚼檳榔，我這樣做改變不是對我，而是對物流界都改變，我真的做到了。我跟他談又回到那一招，不是你對歐萊德做改變，而是你在這個物流界的競爭力，你先這麼做，標竿出來以後大家都會敬佩你，你就可以爭取很多生意，不需要降低成本，只需要把事情做好。

楊：所以在篩選供應商也是基於理念來篩選？

葛：除了理念，還有你要說服他，你還要幫供應商分析。

楊：站在他的角度提升你的競爭力？

- 葛：對！就是整個價值鏈的整合，對他、對我們來講都是一件好事情。
- 楊：因為這是我們要呈現的研究成果，他們參考的是國外介紹商業模式的有名的書提到商業模式的主要成分，我們以它的模式套用在貴公司，是以價值主張為核心。但像葛總說的，先定義客戶的價值，然後產生這樣的主張，再選擇通路，建立顧客的關係，然後再選供應商界定公司的關鍵活動、資源；這邊(右)產生商業收益?、這邊(左)產生成本的架構，我們想要以這個模式作為結論，就是貴公司的商業模式。我們想了解，您初步同不同意我們這樣寫？可能就是本組專題的成果之一。
- 葛：可以啊！因為寫的還是你們啊，若我寫一定不會這樣寫。
- 楊：這樣子啊！
- 蔡：請問葛總有什麼見解。
- 葛：我學習的方式會用疑問的方式，如果我要做這個綠色商業模式的話，我會用提問的方式思考，我要做一個綠色品牌，綠色品牌要怎麼做？我們會做消費者期待、他想要的。像我講食物好了，綠色食物啦，怎樣才是綠色食物？綠色葉子就是綠色食物嗎？不是吧，我們可能會考慮到最好有機，種子不能是基因改造，種植的過程中不能使用農藥，要農場管理，用有機肥不要用化學肥；收成的時候不要汙染，要安全的儲存、冷凍、保鮮；然後炒菜時不准使用大統油，類似這種情形。每一個環節來講，農夫下田的時候應該怎麼樣？是不是應該養一些鴨子來吃一些東西，促成小的生態循環？農業廢棄物該怎麼做？種種東西加起來。所以我比較喜歡用問的，就是說這些事情要做到這些，那企業做到了沒有？這群人真的是這樣的人嗎？他平常生活表現是在做什麼？他平常課餘活動是在做什麼？他們去演講、帶動撿垃圾、然後做什麼事情？他去拜訪他的員工家庭，去談論環保觀念，你去做這些事情就會想到這些事情，這是另外一個構面，這是我教育上的想法。像學生思考的是他要創一個品牌，去做一個企業，其實就很容易思考，就不用背這些，就是跟這些想法差不多，包括內部、外部，我帶他們是現在與未來，這就是趨勢，還有內部和外部，內外部溝通、內外部風險，有形跟無形，其實有些地方是有形、有些地方是無形。印象、感動，跟視覺上的完全都不一樣，音樂怎麼評估價值？是算有幾個音符嗎？所以有形跟無形是有差異，從這裡去分享，你可以做這個商業模式圖，這是很好的事、很標準的；你也可以嘗試做另外一種東西，如果我們這組用另外一種方式分析—從消費者需要、想要什麼。
- 林：就是從品牌慢慢去延伸。
- 葛：對對對！然後 need、want，那會有怎樣的商業模式，那這家公司做到什麼程度？從來沒有想過它是符合這個、符合那個的，所以它適不適合生存？賣得比較貴，成本是這樣子，但它的東西又不是最貴的，所以它省掉了什麼？所以它沒有這些東西，又拿什麼東西去彌補，就看

到它怎麼做。我從這裡面來分析它。

楊: 瞭解, 所以我們還可以從你們的理念, 去畫出不同的商業模式?

葛: 對對對! 這個是很好, 學生學習過程中一定要想不同方式。除了這個以外, 你也可以給口試委員一個 gift: 老師, 我們有做另外一份, 我們從另一種方式去分析。你們有自己的觀點, 這家公司你們能從不同的角度去觀察, 可以用另外一個模式去套用在這家公司, 間接的回答。

楊: 那我們再打擾一點時間, 我們也有另外一個模式, 是比較靜態型的(系統觀點), 這個呈現的環保法規和消費者意識就很像您剛剛所說的, 以價值為導向, 然後產生公司的綠色理念, 然後再以波特的價值鏈, 從外部到內部的發展, 我們是要提這兩個成果, 請問您覺得如何?

葛: 這個圖, 這個圖絕對沒有錯, 對呀! 這個沒有錯。

楊: 我們把波特的價值鏈再擴大一下, 這裡我們可以把它改成客戶的價值主張。

葛: 是, 沒有錯。

楊: 客戶的價值主張才產生我們的綠色價值理念。

葛: 對! 那法規是會越來越嚴, 因為要保障消費者, 還有以後輿論真的會超越法規, 因為輿論的支持。

林: 消費者的環保意識。

楊: 所以我們把這裡改成社會的環保意識, 另一個改為客戶的價值主張, 然後綠色理念我們走差異化, 然後價值鏈就從外部供應商一直到原料採購、產品銷售等等, 貴公司還有講到研發處, 然後我們的永續發展就是要展現貴公司六大效益, 這樣可以嗎?

葛: 可以。

全體: 謝謝葛總!

葛: 教科書是這樣子, 當你成立一種新的模式, 成功了, 你就可以寫書了。你讀書的方式還是要參考它的哪種模式, 所以有學生來做研究, 我是會先發表一下我的想法, 最後你會延伸出自己的想法。

楊: 我們當時在篩選企業的時候, 其實過濾了很多家綠色企業, 後來發現貴公司是最綠的一家企業, 所以選擇了貴公司。

葛: 我們真的還不能算是做到完美啦, 我們真的是在我們的能力範圍內能想的、能做的都盡量去做, 我們真的願意做這件事, 可能我們還有一些地方做不好, 有疏失, 我認為還有很多地方還要再進步, 有很多像郭台銘講的, 沒有最好只有更好, 每天都求一點進步, 然後你真的要發願、花心思去把它做好, 自然生意就會做得很好。

楊: 最後請教一下, 如果對於後來想要做創立綠色企業的人, 或是同學未來工作幾年也會想要自行創業走綠色企業, 您覺得做綠色是逐步的, 還是一次到位? 一次到位就是一開始就從頭想到尾, 從頭到尾都想要綠, 還是說逐步、漸進地去推展?

葛: 因為有些人想要做綠色企業，已經學到了一點知識了，所以你可以繼續發展，沒有問題，但是你也可以看到一些產業還沒起步。你也可以建立綠色的理念，我講說綠色是廣泛的，並不一定直接就是環保而已，可以從多方面來做，所以我想之後來做樹葬，樹葬需要些什麼技術？就是樹是有生命意義的，當那個樹是你的祖先的時候你就不會砍它，父母的骨灰把它灑在樹周圍，那是另外一種存在，它的樹枝會搖曳，以後帶著子孫在公園下面野餐，可以紀念祖先啊，不用那種很陰暗、嚇死人，就是推廣樹葬，也是一個環保的活動啊，變成樹種下去就不能再砍。所以綠色的理念可以帶給別的行業去做創新，技術上或是服務上的創新也可以，各種方式都可以，所以說有很多可以做。

全體: 瞭解，謝謝葛總經理！

附錄四 訪談記錄

(1) 國際創業創新論壇-2013 全球創業風潮 引領經濟起飛



(2) 歐萊德企業綠建築總部-經營管理系參訪



(3) 歐萊德創辦人之深度訪談

