

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

從產業演化的過程來看，許多產業在經歷過銷售量快速成長的成長期後，會進入成長較溫和的階段，也就是所謂的”成熟期”，如 90 年代前期的台灣冷凍食品業(陳麗婷，2003)、90 年代後期的台灣速食麵業(江榮俊，2004)；而產業的生命週期不一定如典型的型態，進入成熟期後，衰退期必然隨之到來，也可能會因為策略上的突破而再次快速成長，由此可知成熟期經營策略的重要性，所以當產業進入成熟期的轉折時刻，如何針對成熟期產業環境，擬定經營策略對廠商是很重要的；在此階段，公司的競爭環境會從根本發生變革，必須採取高難度的策略回應(Porter，1980)。

而食品產業是最早也最基礎的產業，由於是民生必需品，消費者各有其偏好的口感及風味，因此當某一類型食品快速成長至被眾人所接受後，一般來說，產業規模不會突然大幅成長或衰退，故素有”萬年產業”之稱，也因此食品產業的成熟期，通常會較一般消費性電子產業來的長，所以對食品產業而言，成熟期的經營策略更相形重要。

因為以上研究動機之發想，而將本研究的目標，放在成熟期食品產業之經營策略；但食品產業範圍廣大，在時間及資源的考量下，本研究勢必只能針對食品產業內的某一產業進行研究。

並且考慮到，因為現代社會生活步調加快、婦女就業比例提高及年輕世代烹調技能逐漸喪失等因素的影響下，使得在食品產業在發展上有”速食化”的趨勢，也因為在這樣的趨勢影響下，使得外食產業及簡單準備的加工食品，日漸蓬勃發展。

在速食化的趨勢影響，對食用便利的速食麵產業，也產生了正面的效應，在 80~90 年代中期，產業規模快速成長，但近年來，從產業的銷售資料觀察(圖 1.1)，速食麵產業規模的成長率已有減緩甚而下降的情形，並且從其他速食麵產業的相關研究上，也可看見其他學者(食工所，1998、江榮俊，2004)多認為速食麵產業的發展已至成熟，相當符合本研究的主題。

另一方面，在 2002 年，台灣正式進入 WTO，並於當年底，頂新集團以委託

味全食品代工之方式，將康師傅速食麵推入台灣市場，進而在一年間，在台灣設立全新廠房，並將生產線從一條增加至六條，同時在市場上取得約 10% 的市佔率，對整體速食麵市場所帶來的影響，亦不可小覷。

在這樣的情況下，對於已進入產業成熟期的速食麵產業而言，在面對整體社會趨勢變化、網路工具興起，台灣正式加入世界貿易組織(以下簡稱 WTO)，以及新廠商加入市場等機會與威脅，對於已在此產業當中的原有廠商，其經營策略會有什麼影響，令人相當好奇。因此，本研究主題即針對台灣速食麵產業進行研究。

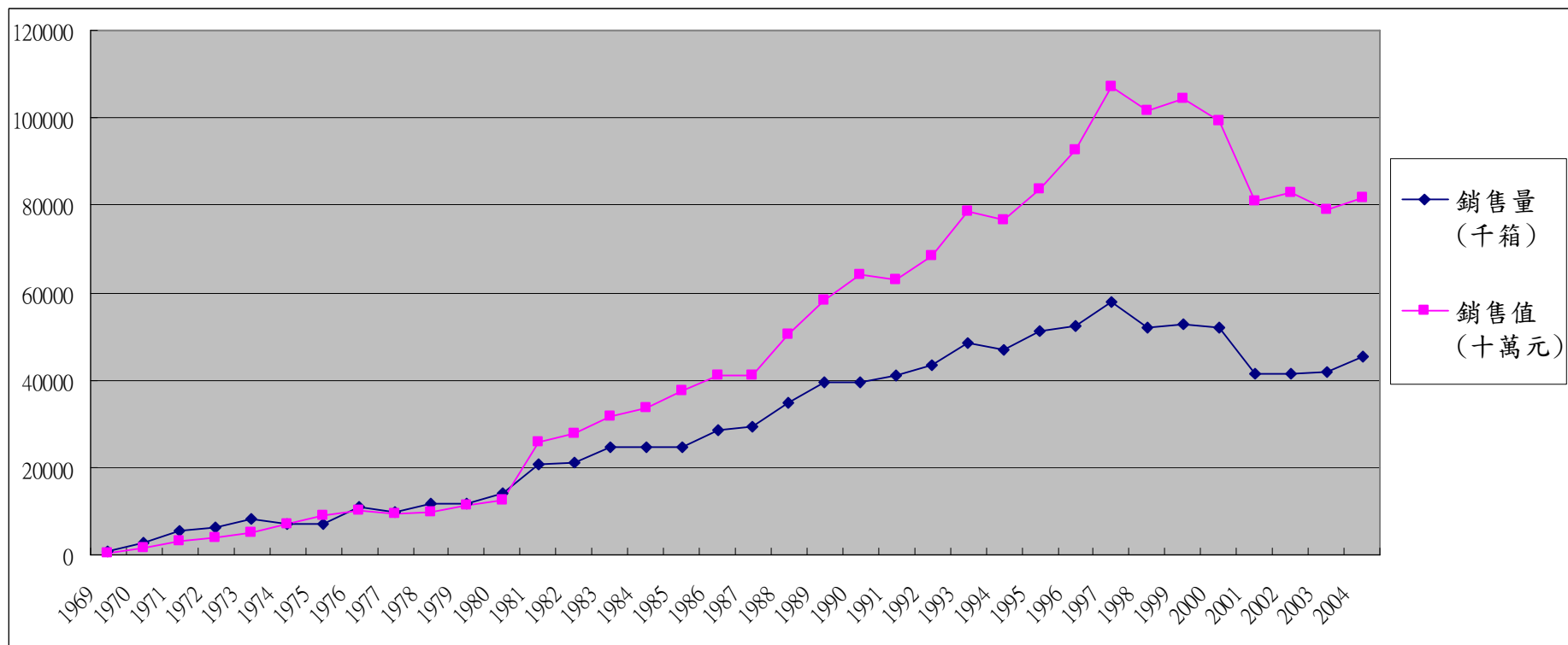


圖 1.1 1969-2004 年 台灣地區速食麵條業銷售額<sup>1</sup>

資料來源：經濟部－經濟統計網路查詢系統& 中華民國台灣地區工業生產統計月報

1：1981 年-2004 年為台灣地區速食麵條業

資料來源：經濟部－經濟統計網路查詢系統

1969 年-1980 年為台灣地區速食麵業(不含速食粉條)

資料來源：中華民國台灣地區工業生產統計月報

## 第二節 研究目的

本研究基於前述之動機，及研究者自身對速食麵市場之興趣，其研究目的，主要在於瞭解近年來速食麵產業發展之現況，以及當產業進入成熟期及新廠商加入後，速食麵廠商經營策略之改變。

茲將研究目的列示如下：

1. 藉由次級資料分析及問卷調查，以了解當產業在進入成熟期及新廠商進入市場後，現今速食麵市場之現況與特性，以及整體產業的特徵。
2. 藉由研究者自身實際與速食麵廠商進行訪談，以探討個案廠商現今的經營策略。
3. 藉由分析台灣速食麵產業，配合理論及文獻整理，提出未來可能的策略方向，以供速食麵業者擬定策略之參考。
4. 藉由觀察速食麵廠商策略，提供建議，做為食品產業其他業別，廠商擬定成熟期策略之參考。

### 第三節 研究流程

本研究之流程如圖 1.2。本研究透過分析產業相關資料、問卷調查及與業者進行訪談，藉以瞭解速食麵市場特性，及業者在面臨產業成熟期與新競爭廠商加入後，經營策略之變化。

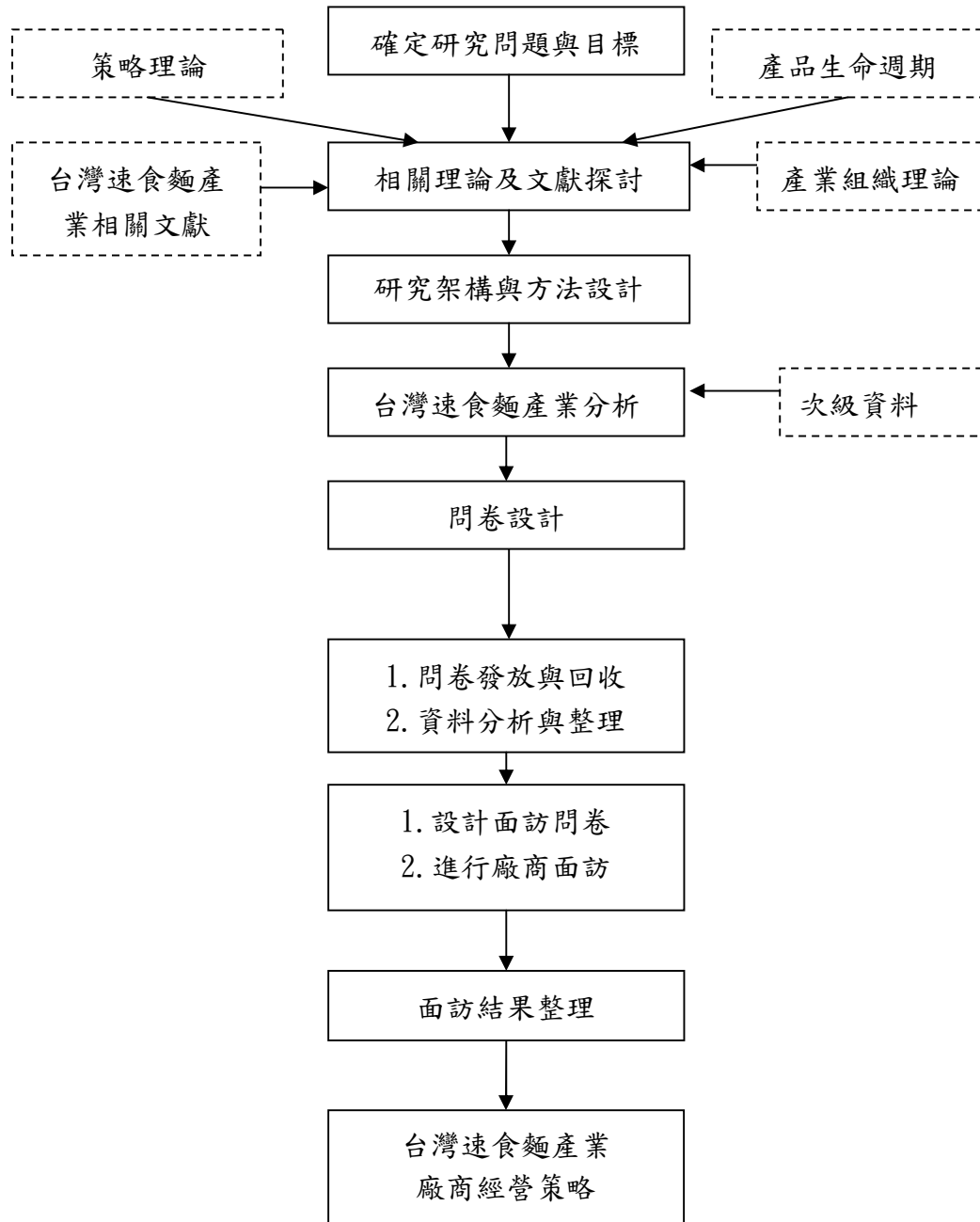


圖 1.2 研究流程

#### 第四節 研究範圍

本研究主要在探討現今台灣速食麵產業環境及廠商競爭策略，而本論文的研究範圍可分為以下的兩部份：

第一部份：運用產業組織理論對台灣速食麵產業環境進行分析。

##### 1. 利用既有文獻與產業資料：

本研究主要運用產業組織理論中的 SCP 架構，並參照 2000~2004 年間產業相關資料及 2004、2005 年 E-ICP 東方線上消費者行銷資料庫，藉以針對台灣速食麵產業之基本狀況、產業結構、廠商行為及政府政策進行初步分析。

##### 2. 針對速食麵業者進行問卷調查：

本研究主要參考產業成熟期、SCP 架構及速食麵產業相關文獻，並參考前述之產業分析結果，設計調查問卷，並針對速食麵業者進行問卷調查。

在對象的選擇上，主要是依據台灣區糖果餅乾麵食同業公會、ITIS 產業資料庫、經濟統計網路查詢資訊系統及經濟部工業局工廠公示查詢系統，所整理出之速食麵製造商共 15 家為研究主體。

第二部份：廠商經營策略進行分析。

本研究主要依據調查問卷回收廠商名單，詢問廠商意願後，挑選兩家較具代表性及特異性之廠商，採個案研究法，藉以了解其經營策略。

## 第五節 研究限制

本研究係藉由次級產業資料分析、問卷調查及個案研究法，探討台灣速食麵產業在面臨產業成熟及新競爭者加入市場後，現今廠商之經營策略，並提出研究建議。雖然在研究過程中力求完整與嚴謹，但還是有以下因素之限制：

1. 本研究在整體過程中，乃是採質性研究的方式進行推論，雖然使用問卷調查方式收集部分資料，但並未使用大量統計方法，所以可能產生本研究對於研究結果參雜主觀判斷的問題。

2. 本研究在時間及物力的限制下，只能針對較具市場代表性及特異性的兩家個案廠商進行研究，結論可能會廠商個體差異而失之偏頗。

3. 由於各公司視其策略為機密，當問及較敏感的問題時，受訪者可能會因此拒答，或者在回答時帶有保留。雖然筆者在研究過程中會藉由收集次級資料加以補強，但分析結論與實際產業動態相較之下，完整性可能較為不足。

4. 由於速食麵市場為動態的市場，存在一定程度的不確定性，在分析過程中難免會有疏漏之處，可能會影響到研究結果的判斷。

## 第二章 文獻探討

本章主要目的係針對本研究之主題“成熟期產業經營策略”進行相關文獻之探討，本章主要分為五部份，第一節為策略理論之介紹，第二節為產業組織理論，第三節為生命週期理論與成熟期產業之介紹，第四節為台灣速食麵產業相關文獻回顧，第五節為台灣速食麵產業概況之介紹。

### 第一節 策略理論

#### 一、策略的定義

「策略」(strategy)一詞源自古希臘字“strategos”，意指將帥用兵之道，而到1950年代，由於賽局理論的發展，才使得策略一詞，廣為應用在企業活動上。

由於策略領域之熱門，而中外學者因其研究之差異，切入問題角度之不同，使得各家學者對策略有著不同的定義，茲將各家學者之研究，依年代由遠而近整理如下：

1. Chandler (1962): 企業的基本長期目標和標的之決定，及為達成目標所採取之行動方案及配置所需資源的決策。

2. Andrews (1971): 策略為達成目的所發展的目標、政策和計劃的組合，並藉以描繪公司目前及未來的業務。

3. Schendel & Hofer (1979): 策略是使組織達成與環境配合的根本手段。

4. Porter (1980): 企業競爭策略為企業為取得產業中較佳之地位所採取之攻擊或防禦手段。

5. 許士軍(1981): 策略代表為達成某特定目的所採取的手段，表現為對重要資源之調配方式。

6. 吳思華(1996): 策略可以顯示以下四方面的意義。

- (1) 評估並界定企業的生存利基
- (2) 建立並維持企業不敗的競爭優勢
- (3) 達成企業目標的重大活動
- (4) 形成內部資源分配過程的指導原則



7. 湯明哲(2003)，決定企業的長期目標，採取行動、分配資源來達到目標。而 Mintzberg (1998)在經過多年的研究整理後，將眾家學者對策略的定義，分成以下五大類(策略的 5P):

1. 策略是一種計畫(plan): 策略是企業有意安排的行動方案。
2. 策略是一種模式(pattern): 策略是企業長久的行為模式。
3. 策略是一種定位(position): 策略是一種將企業置於環境的手段。
4. 策略是一種視野(perspective): 策略是企業對其所處環境的共同知覺、意識與展望。
5. 策略是一種技倆(ploy): 為了勝過對手的一種計謀。

綜合以上各學者之看法，廣義而言，企業經營策略即為企業所外顯的一切行動之總稱。

## 二、經營模式與策略規劃

關於經營的基本概念，可以用「企業進行投資並藉由販售有價商品與收取貨款間，從中獲利」一句話簡單說明之；但在實際企業經營上，經營是一種動態、且具有延續性的行為，而其經營策略之決定，亦有許多的因素要考慮。

Bossidy & Charan 在「應變」(齊思賢、楊幼蘭譯，2004)一書中，則提出經營模式的概念，經營模式分為三大部分(如圖 2.1)，第一是企業經營的外部現實，第二部分為企業的財務目標，第三部分則為企業的內部活動。而經營模式

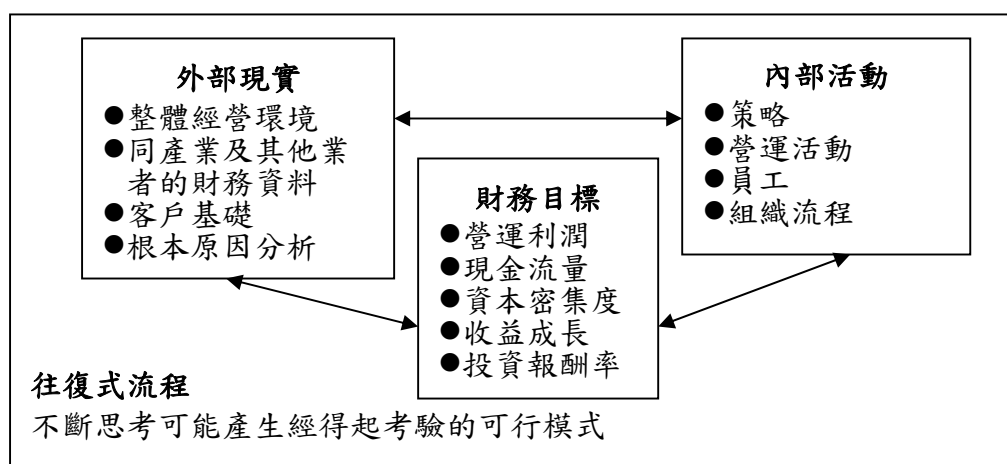


圖 2.1 經營模式

資料來源: Bossidy & Charan, 2004(齊思賢、楊幼蘭譯)

是個動態的機制，可以作為企業檢視當前及未來現實的放大鏡，當外部現實與內部活動及財務目標之間，取得適當的平衡，才能為企業創造核心價值。

另一方面，在過去的理论中，可以将策略规划的主要步骤分成策略分析、策略拟定与策略执行三部份，如图 2.2；其中在策略分析阶段中，有三个主要考虑的因素，分别为外在环境分析、内在条件分析及组织目标，其分析项目彙总如下表 2.1。

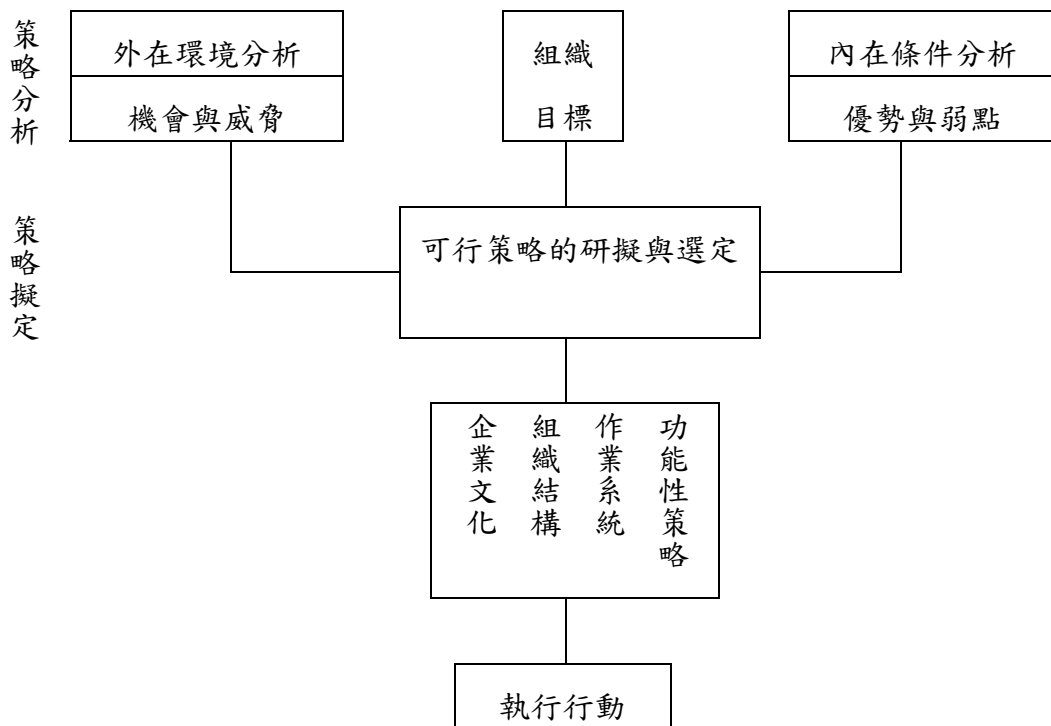


圖 2.2 策略規劃的流程

資料來源:吳思華，策略九說，1996

表2.1 策略分析項目彙總

外在環境分析	內在條件分析	目標分析
顧客分析	經營績效分析	宗旨與使命
競爭對手分析	成本與附加價值分析	信念與共識
產業分析	組織優弱勢分析	正當性
大環境分析		策略意圖

資料來源:吳思華，1996

兩相比較下，可以發現不論是傳統策略規劃的程序上，或是學者在研究企業策略時，都有三個最主要的考慮因素，第一是外在環境，第二是企業自身的特性，第三是企業經營者所欲達成之目標，而所謂策略即是這三個因素的相互影響所產生的。因此，本研究在此將企業經營策略進一步定義為，企業經營者在考慮企業自身內部因素及外在企業環境後，為達其目標所執行的一切企業行為，而在本研究進行時，將會同樣依循上述三個主要因素進行研究。

### 三、策略構面

傳統的策略研究領域，主要集中在企業的營運範疇上，重視企業與整體產業的互動關係，但近年來，學者認為企業發展良好與否，除卻產業興衰的變動外，企業本身是否能建立其優勢並維持亦是關鍵；另一方面，從實務經驗上發現，由於企業間的分工行為日漸增加，而企業間的合作關係亦日漸重要。吳思華(1996)，將策略構面歸納為範疇、資源、網路三部分(如圖 2.3)，亦即營運範疇的界定與調整、核心資源的創造與累積、事業網路的建構與強化三個主要目標：

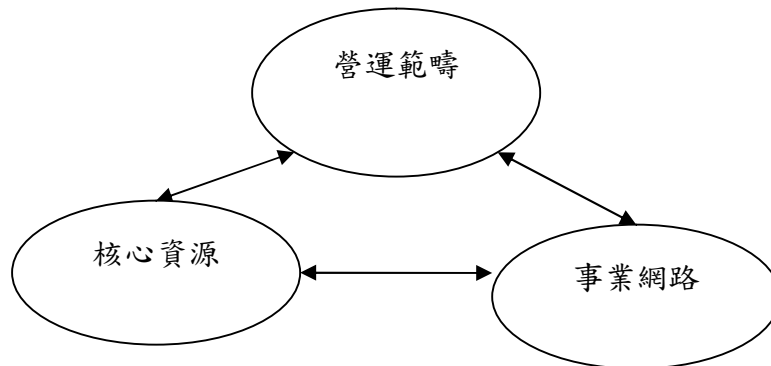


圖 2.3 策略基本構面

資料來源:吳思華，1996

1. 營運範疇的界定與調整:營運範疇所勾勒的是企業的外顯的特徵，主要顯現在以下幾個方面。

- (1)產品市場:企業所提供的產品或內容，以及其選定的目標市場。
- (2)活動組合:企業在提供產品或內容時，內部係經過一連串的過程，一般統稱“價值鏈”。
- (3)地理構形:企業在思考企業未來的發展，其產品市場及其價值鏈活動在

世界各地的分佈情形，亦是相當重要的一個因素。

(4)業務規模:規模成長是企業在發展過程中追求的重要目標，而在實際上，業務規模的指標相當多樣，如市佔率、營業額等，端看企業經營者的目標決定。

2. 核心資源的創造與累積:企業的經營，是一種長期性的動態行為，因此持續地為企業其累積核心資源，建立企業優勢或其不可替代性，亦是企業是否能長存之要素。

3. 事業網路的建構與強化:從社會學的觀點，企業的經營，必須被廣義的相關成員所接納，如能與其事業夥伴建立適當的關係，更能協助企業良好的發展，尤其是在現今產業環境下，企業專注發展其核心事業，使得企業在經營上，與同業或異業的合作比率提高，網絡成員的合作關係益發重要。

而透過這三個構面，經營者可以由內勾勒企業的圖像，並藉由這三個構面的調整，而產生不同的經營策略，並形塑企業的未來樣貌。

#### 四、策略的層級

策略是在企業的決策體系中運作，但在策略之中，有其策略階層，由上而下可依序分成企業策略(corporate strategy)、事業策略(business strategy)、功能部門策略(functional strategy)三個層級。(整理自湯明哲，2003)

##### 1. 企業策略(corporate strategy)：

在企業中，有不同的事業群，由企業高層從企業整體的觀點所擬定，用以整合各事業群的資源及策略，決定每一事業群在企業內所扮演的角色，如公司決定進入或退出某些產業，以調整其多角化的方向及事業的組合；整體企業策略除多角化策略外，還包括購併策略、垂直整合策略及國際化策略等。

##### 2. 事業策略(business strategy)：

事業策略適用於單一事業或單一事業群，主要目標為規劃在產業內，企業應採取何種手段與其它廠商競爭；簡單而言，就是定位與差異化(position & differentiation)，企業在市場上的定位決定了誰是競爭者，以及競爭的方式，是以成本或是品質為主的競爭？除此之外，定位及差異化的競爭策略也決定了定價策略、進入及進入阻絕策略、產品差異化策略、全球策略、技術策略，以及策

略性的資訊系統等。

### 3. 功能部門策略(functional strategy)：

功能部門策略包括行銷、生產、人事、研發及財務等策略，而功能部門策略究其目的，主要是因應其事業策略目標的不同，而將其資源運用極佳化，以落實其事業策略，因此本研究雖然觀察廠商的功能策略，但主要重點仍是希望藉由功能部門策略的觀察，以了解廠商其事業策略的不同。

## 五、結語

「策略」在近數十年來，一直是一個相當熱門的研究領域，而在眾家學者的不同觀點下，對策略各有其解釋，Mintzberg 在「策略巡禮」(林金榜譯，2003)一書中，曾經整理了二千餘篇的文獻，將策略領域分成了十個學派，不同學派對於策略形成，都有不同的見解，但對策略的特性還是有其以下共識之處。

### 1. 策略、組織與環境三者關係密不可分：

組織運用策略來應付環境的變化，但是環境的變化無法完全相同，而組織的內在因素亦不可能完全相符，使得策略在本質上，也沒有特定結構、無法預先安排、非例常性的、不具重覆性，但是策略的決策與執行成果又會影響組織與環境，三者關係密不可分。

### 2. 策略存在於組織各種不同的層次：

策略影響的範圍可大可小，並且存在組織的不同層次，例如整體策略(我們該進入或退出那種產業)，事業策略(我們要如何跟其他的廠商競爭)。

### 3. 策略涉及各式的思考過程：

在擬定策略時，可以是不斷思考解析環境的變化，藉以擬定未來策略，也可以是不深思熟慮，隨機應變，但是決定策略的關鍵，在於組織領導人的策略目標。

## 第二節 產業組織理論

產業組織理論主要是專門討論經濟體系內各種產業的組織或結構，分析廠商行為及足以影響廠商行為與整體經濟績效的政府政策、法令。產業組織可以用來分析廠商的策略和產業的潛在獲利能力(湯明哲，2003)。

### 一、產業的定義

由於不同的產業中，其整體廠商的型態、結構不同，廠商與產業間、個別廠商之間的互動，廠商間彼此的相互依存關係也會有不同，因此必須在此先定義產業的範圍。

市場包括了一群買方及一群對某特別產品設定銷售條件的賣方，參與某一特定市場的賣方即被稱為生產該產品的產業(周添城譯，1990)；由此可知，經濟學家認為市場是買方與賣方的集合，以不同的產品別作為不同市場的分別，換言之，產業就是市場的供給面。

### 二、產業組織理論

Bain(1959)在“產業組織”一書中，指出產業結構將會影響產業內的廠商行為，進一步影響個別廠商的績效，因此提出了結構(Structure)－行為(Conduct)－績效(Performance)(簡稱SCP)的分析架構，並提出以賣方集中度、產品差異化及產業的進入狀況、作為主要之結構變數；因為Bain較強調結構與績效在實證研究上的直接聯繫，對廠商行為較不重視，故被稱為結構論者(Structuralist)。

SCP架構提出後，不少學者以此架構，進行各種實證研究，其中Scherer(1970)認為若能將SCP全盤考慮，重視廠商行為的影響，則可將SCP間的連結關係解釋的更完善，因此被稱為行為論者(Behaviorist)。(黃秋香，1999)

Scherer更進一步指出，基本狀況(Basic Conditions)會影響市場結構，並考慮到行為對結構、行為對基本狀況的回饋影響，將原本SCP的單向關係擴大為互動影響關係(如圖2.4)，使得SCP的理論更為完善。

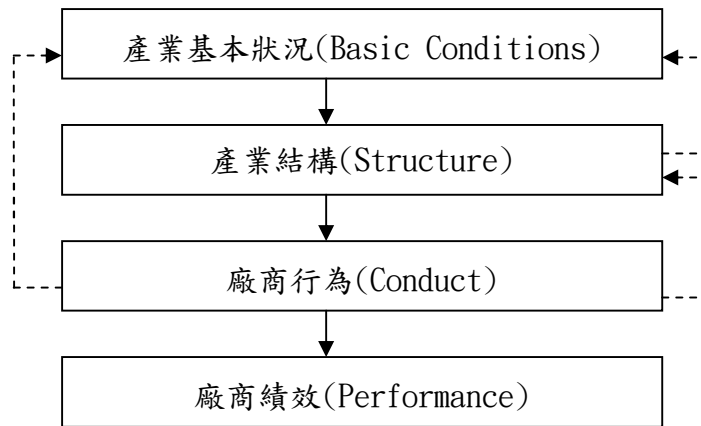


圖 2.4 Scherer 之 S-C-P 架構

資料來源：Scherer，1970

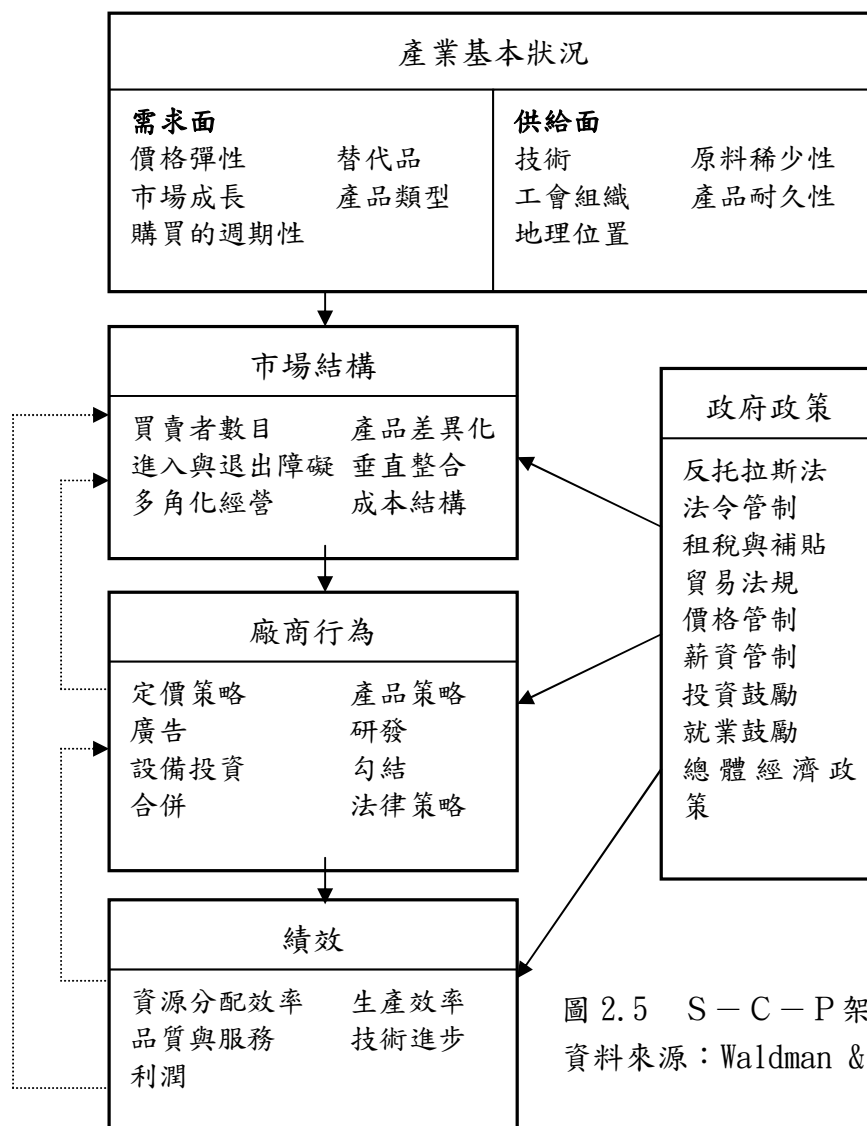
相較於主流學派（Mainstream Industry Organization Economists），認為 SCP 的影響關係由上而下(圖 2.4 實線部分)，另有持不同意見的芝加哥學派；芝加哥學派主要以價格理論作為模型建立的基礎，以實證研究的結果認為，產業結構是在產業內各廠商競爭下所形成的，其因果關係應為由下而上，與主流學派相反。在兩個學派互相以實證研究質疑、辨證下，使得產業經濟的理論愈來愈接近現實，而原有的 SCP 理論(如圖 2.5)也被架構的更完整(Waldman & Jensen，2001)，

### 三、結語

雖然就廣義而言，只要供應市場上速食麵產品之廠商，就能稱為速食麵產業，但狹義而言，依經濟部行業標準分類之定義，速食麵產業為製造業底下之一細小分類，需實際從事速食麵產品製造行為，方屬於為速食麵產業之一，故本研究在廠商的選擇上，將會排除無生產行為之業者。

在策略制定時，產業環境及特性是最先考慮的因素之一；而本研究之主要目的為了解當速食麵產業進入成熟期之後，其廠商經營策略之主要方向，亦不可忽視速食麵產業特性的影響，因此在本研究的進行中，在外在環境分析上，將會運用主流學派的 SCP 架構，其因果關係從上由下的影響整體產業，對產業進行資料分析與整理，因為在其分析架構上，已包含適度的消費者、競爭者及總體環境因素，足以分析外在環境的主要變化；並且希望藉由 SCP 架構分析整體速食麵產業

後，能更深入了解產業特性，以求能設計出更符合廠商特性的訪問題綱。





### 第三節 生命週期理論與成熟期產業

#### 一、產品生命週期理論

產品生命週期(Product Life Cycle, PLC)，是一種擬人化的觀念，將產品從上市至退出市場的這段期間內，以其銷售的變化，依照人類成長、成熟、衰老等各階段，將其分成若干個階段。

Levitt(1965)將 PLC 的觀念推廣成管理工具，他將 PLC 分成導入期、成長期、成熟期及衰退期等四個階段（如圖 2.6），每個階段各有其不同的特性：

1. 導入期 (Development stage)：新產品剛出現在市場上，銷售值不高且上升緩慢。
2. 成長期 (Growth Stage)：整體市場銷售量快速擴張，且市場需求成長快速。
3. 成熟期 (Maturity Stage)：產品已被多數消費者所接受，銷售額呈現穩定且波動不大。
4. 衰退期 (Decline Stage)：產品銷售量快速下降，直至產品退出市場。

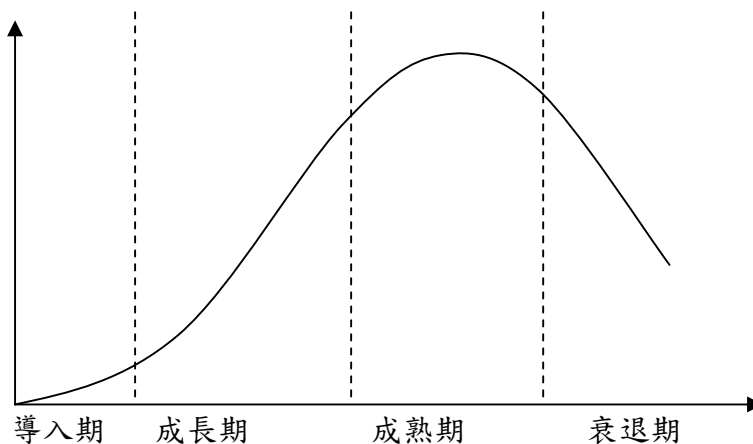


圖 2.6 產品生命週期

資料來源：Levitt, 1965

他的四階段劃分，成為後來研究者最常引用的 PLC 模式，也使 PLC 成為競爭環境分析中最常使用的管理方法之一。

#### 二、產業生命週期

而產品生命週期的”產品”是一種概念，可以應用在不同的產品層級上，如產品類別(Product categories)、產品形式(product form)、品牌商品(branded

products)上，而且若將產品生命週期中的產品，定義為單一產品，不只會受到產品類別內各製造商相互競爭的影響，也會受到整體產品類別趨勢力量的影響，因此不如以整體產業來觀察生命週期較為有用(Abell, 1993)。

Hill & Jones(1998)將產業生命週期包括導入期、成長期、震盪期、成熟期、衰退期等階段，此象徵整個產業演化之過程，如圖2.7所示。

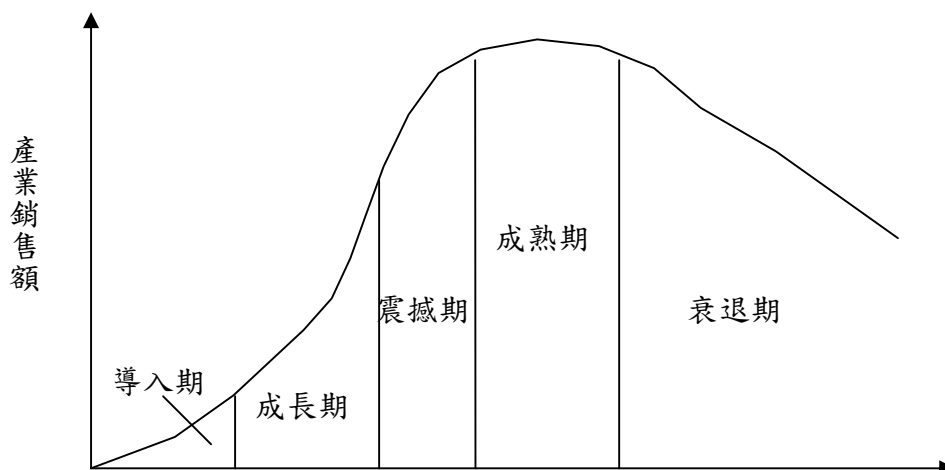


圖2.7 產業生命週期

資料來源：Hill & Jones, 1998

不同的產業會有不同的產業生命週期型態，因此每個產業在一個生命週期階段便會顯現出不同之產業特性，主要的產業特徵如表2.2所示：

表2.2 產業生命週期對產業特徵之預測

生命週期階段	主要產業特徵
導入期	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 產品訂價較高</li> <li>✓ 尚未發展良好的經銷通路</li> <li>✓ 進入障礙主要來源為關鍵性因素之取得</li> <li>✓ 競爭手段為教育消費者</li> </ul>
成長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 獲得規模經濟效益使價格下降</li> <li>✓ 經銷通路快速發展</li> <li>✓ 潛在者的威脅度最高</li> <li>✓ 競爭程度低</li> <li>✓ 需求快速成長使企業增加營收</li> </ul>
震盪期	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 競爭程度激烈</li> <li>✓ 產生過多的產能</li> <li>✓ 採用低價策略</li> </ul>

〈接續下頁〉

成熟期	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 低市場成長率</li> <li>✓ 進入障礙提高</li> <li>✓ 潛在競爭威脅降低</li> <li>✓ 產業集中度較高</li> </ul>
衰退期	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 呈現負成長</li> <li>✓ 競爭程度相繼增加</li> <li>✓ 產能過剩進而產生削價競爭</li> </ul>

資料來源：Hill & Jones，1998

### 三、成熟期的基本概念

關於成熟期的定義，各家的看法不一，以下整理了數位學者對成熟期的定義。

Porter(1980)則是認為當產業的成長趨勢開始趨緩，即是成熟期的開始。

Keegan(1991)等人則認為，當產品的銷售曲線開始下降之時，即進入成熟期。

Lamb(1993)等人則是認為，當銷售量仍在增加，但成長率卻開始下降，就是成熟期的開始。

而 Kotler (1997)則認為成熟期係指產品銷售成長趨緩的時期，並進一步將成熟期細分成三個時期：

1. 成長中成熟期(growth maturity):銷售成長率開始下降，同時配銷通路開始飽和。

2. 穩定中成熟期(stable maturity):市場已經飽和，每人銷售額已趨近於水平狀態。

3. 衰退中成熟期(decaying maturity):此時銷售量開始下降，消費者開始轉而購買其他產品與替代品。

本研究在綜合各家學者論點後，將成熟期產業定義為，當整體產業銷售量開始下降，但整體產業銷售規模尚未有明顯且長期持續的萎縮趨勢，即為成熟期產業。

### 四、成熟期產業的特徵與趨勢

若將生命週期的觀念應用在產業分析上，成熟期的產業可能會有著以下的趨勢(整理自 Porter，1980):

1. 消費者購買經驗豐富，對價格、品牌及通路的便利性敏感度提高，產業競爭激烈：

由於成長趨緩，而且技術更為成熟，消費者也因為重覆購買，累積不少的知識與經驗，對品質及價格的敏感度愈來愈高，也了解各家品牌的特性，於是消費者決策的重點，從是否購買轉為在不同品牌間選擇，而產業的競爭愈來愈以成本與服務為導向，而廠商為求能繼續成長，各種價格戰、服務戰及促銷戰都可能發生。

2. 製造、行銷、配送、銷售、以及研發方法都會發生變化：

為因應產業成熟，廠商不是從根本調整功能部門策略，就是採取某些行動，減輕產業成熟的影響，在製造上，產能調整的重要性增加，否則產能就可能過剩，在研發上，持續改良產品的功能愈來愈受限制，投入的成本與風險也會增加，因此廠商必須重新調整對新產品的研發態度。

3. 國際競爭增加：

由於國際競爭者的成本結構與目標，通常和國家公司及其國內市場基礎有所不同，國內公司如果開始大量出口或對外投資，就是在大型市場進入成熟期的前兆。

4. 產業獲利降低，但下游通路重要性增加：

由於成長趨緩、消費者更精明，競爭更加激烈，加上必要的策略變革具有不確定性與困難…等，都意味產業獲利將在短期內跌至成長期前的水準，而且市佔率愈低的愈嚴重。而產業獲利萎縮，經銷商利潤也會跟著縮水，但也會讓廠商爭取經銷商的動作更積極。

Keegan (1991)等人認為，成熟期時大部份的潛在顧客都已被發掘，市場呈現飽和，產品銷售量難以再大量成長，但競爭者的數目卻相當多，所以使得整個產業的產能過剩。

Howard(1994)認為，成熟期的消費者大都是重覆性的購買，對價格及通路便利性的敏感度相當高。

而 Kotler(1997)曾整理出以下幾項成熟期所具有的特徵：

1. 銷售量到達頂點。
2. 顧客的平均成本低。

3. 利潤高。
4. 顧客屬於中期大眾。
5. 競爭者數目穩定但開始下降。

但 Kotler 則進一步指出，許多企業為了生存，經常不惜採用降價策略，因此在成熟期常會引發價格戰，甚至為對抗競爭者而大幅增加行銷支出，進而降低利潤。

綜合以上學者之意見，本研究歸納以下數點成熟期的可能趨勢：

1. 市場的銷售規模穩定，不易大幅成長。
2. 消費者具有相當的購買經驗，且多為重覆性購買，對價格及通路的便利性相當敏感。
3. 產品同質性高，企業須創造產品的差異性，以爭取新客群。
4. 企業間可能因削價競爭及行銷費用增加而壓縮利潤。
5. 在製造上可能會有產能過剩的情形出現，並可能有製造商退出市場。

## 五、成熟期的廠商經營策略

一般對於成熟期經營策略的研究多注重在其行銷策略。Fox(1973)曾建議公司經營應隨著生命週期的變化而改變，在導入期強調研發，在成長期強調生產功能，在成熟期強調行銷功能，在衰退期強調財務功能，則企業便能成功的經營。

Walker(1992)，則提出了兩種成熟期的競爭策略：

1. 維持目前市佔率：
  - (1) 領導企業可藉由提高顧客滿意度及忠誠度，鼓勵重覆購買，或增加產品線來達到目的。
  - (2) 佔有率小的競爭者，應避免和領導者衝突，最好尋求具有差異化的較小區隔。

2. 延伸銷售成長的策略：

企業可藉低成本或差異化等優勢為基礎，尋求增加銷售量的行銷策略。

而 Kotler(1997)也認為當產品銷售成長緩慢且競爭強度增強時，公司的行銷策略的重要性也隨之重要，而他也提出了市場修正、產品改良及行銷組合調整的三個方向。

### 1. 市場修正策略:

(1)擴充使用者人數:如轉變非使用者成為使用者、進入新的市場區隔(地理、人口..等)、爭取競爭者的顧客。

(2)增加使用率:如鼓勵消費者增加使用率或使用量、尋找多樣化或新的用途。

### 2. 產品改良策略

(1)品質改良:前提是品質是可以改良,並且有足夠的消費者需要更高品質的產品。

(2)特性改良:增加產品的新特性,藉以擴大產品的多樣性。

(3)樣式改良:如包裝、外型的改良。

### 3. 行銷組合調整

(1)價格:是否降價?幅度多少?

(2)配銷:現有的配銷據點是否足夠?

(3)廣告:是否要增加廣告的支出?

(4)促銷:是否增加更多的促銷手法?

並且 Kotler 在綜合眾學者的意見後,歸納出成熟期的行銷策略如表 2.3。

表 2.3 成熟期的行銷策略

主要目標	保護市場占有率並使利潤最大化
產品策略	多樣式的品牌及產品樣式
價格策略	與競爭者相對應或能打擊競爭者的價格
通路策略	建立更密集的通路
廣告策略	強調品牌的差異性及便利
促銷策略	鼓勵消費者轉換品牌

資料來源:本研究整理自Kotler(1997)

但隨著產品成熟而來的變化,通常是產業基本結構的變化(Porter, 1980),因此在行銷策略外,其他功能層級策略也是相當重要,以下將繼續探討其他學者對於成熟期策略的觀點。

Porter(1980)認為，成熟產業最需要的通常是少一些創意，多注重細節與實用，少推出新產品，多改良舊產品，更注重成本、客戶服務及真正的”行銷”。公司應該隨時準備調整自身的競爭優先順序，以應產業成熟的不同需求。成熟期的策略重點有以下幾點：

1. 提升財務觀念:正確評估產品成本與訂價，以剪除獲利不佳的產品線，使產品組合合理化。

2. 流程創新的重要性增加:設計產品及生產系統以降低製造與控制成本，也會增加報酬。

3. 併購:在產業科技變化不快的情形下，收購困頓公司或清算資產，可以提高利潤、創造低成本地位。

4. 市場區隔與顧客的選擇:轉攻有特色或有好客戶的市場區隔，並設法增加客戶的採購量。

5. 國際化:公司可藉由國際化，進入較有利的產業結構，但只能延緩產業成熟。

Hall(1980)則針對 70-80 年代分屬 8 個成熟產業的 64 家企業，研究其採用的策略與競爭地位，Hall 進一步發現在每個產業中前兩名表現傑出的企業，都顯示決心以達到下列兩種競爭地位：

1. 最低交貨成本(生產+運送成本)，同時搭配可接受的交貨品質及可掠取市佔率及銷售量但仍可獲利的價格策略

2. 最高產品(服務品質)的差異化，同時搭配可接受的交貨成本結構與可獲取足以支應再投資費用的價格策略

Hall 也因此得到以下的結論（整理自 Hall，1980）：

1. 成本領導不一定要透過垂直整合或高市佔率而來，最成功的企業是透過流程上的創新以達成規模經濟的，或在生產與配送系統中減縮成本，以加強其成本領導的優勢。

2. 在成熟市場中不一定取得成本領導才能成功，以高度差異化搭配一般程度的成本結構仍可創造高且可持久的報酬。

Mckiernan(1992)則提出有關成熟期策略的重點有以下幾點：專注改善製程的效率、降低行銷與配銷成本、針對不同的市場區隔，進行產品差異化、創新性

的行銷策略、包裝的重要性。

並建議採用美國Arthur D. Little(ADL)顧問公司所發展出來的生命週期組合矩陣，如下表2.4，來當作策略發展的起點，其中生命週期組合矩陣以競爭地位(以市佔率做判別)與產業生命週期為軸，其中關於成熟期的策略，可依其市場地位而約略分成維持、把握利基、轉型或退出數種。

表2.4 生命週期組合矩陣

	導入	成長	成熟	衰退
主導	全力爭取市佔率，維持地位	維持地位，爭取市佔率	維持地位，與產業一同成長	維持地位
強勢	企圖改進地位，全力爭取市佔率	企圖改進地位，爭取市佔率	維持地位，與產業一同成長	維持地位/收成
有利	選擇性或全力爭取市佔率；選擇性改進地位	企圖改進地位，選擇性爭取市佔率	維持現有狀況，尋找利基並予以保護	收成/退出
可維持	選擇性爭取地位	尋找利基並予以保護	尋找利基並緊守/退出	退出/放棄
弱勢	成長/退出	轉型/放棄	轉型/退出	放棄

資料來源：本研究整理自McKiernan，(1992)

Hitt(2001)則認為，當產業進入成熟期後，廠商家數雖然較成長期少，但規模都相對較大且已佔據較好的市場區隔，因此，成熟期產業的廠商應專注在較有利可圖的產品線，並試著以更有效率的方式來生產與管理，以加強其市場力量；產品仍需不斷的創新與推出，但重要性不比之前，相較之下，製造流程的創新更相形重要，因為可以帶給消費者更好的品質，也能改善其成本效率，此外，廠商可能會試著拓展國際市場以延長產業生命週期。

畢小青等人(2000)則歸納 90 年代西方企業，面對產業及社會經濟成熟期的策略變革；在企業策略上，主要為回歸企業核心業務，對非核心業務進行剝離，藉由結構調整及戰略重組，並對內運用供應鏈管理、業務外包等手段，對外則運



用策略聯盟及購併，以降低企業營業成本、提高生產率及提高企業獲利，並擴張核心業務上的規模，同時必須集中資源發展企業核心優勢，但當企業結構優化到其界限，仍需基於其核心優勢以擴張新領域，以求企業之持續成長。

綜合上述學者之論點，本研究可大致整理出下列幾項成熟期的策略重點方向：

1. 在企業策略上，回歸企業核心，將資源集中以發展企業核心領域。

2. 在事業策略上，策略方向主要是以增加事業單位營運效率為主，主要有以下兩個方向。

(1)節省成本:節省成本之目的並非成為同一產業中，唯一的價格領導者，而是提高產品價格競爭力及利潤，可能的途徑有：

(a)提升生產線之效率並有效運用整體產能，以降低生產成本。

(b)提升整體控管流程之效率，降低庫存成本。

(c)進行人力資源調整，以降低人事成本。

(2)加強行銷並開拓新市場:在現有市場中，運用適當積極的行銷手段以保護舊有的忠實消費群，並積極開拓新的消費群；開拓新市場有許多方向，或許可創造另一波的成長，可能的方法有以下幾項：

(a)除原有產品外，開始涉入與原先主要產品較不相關之領域，進行產品多角化。

(b)進行市場區隔，並針對其中部分較有潛力的市場區隔進行創新與行銷，以符合消費者之需求，並藉以建立穩定之消費群。

(c)進入國際市場，可延緩整體產業生命週期，如果運用得宜，或許可開拓出更大的市場。

## 六、結語

雖然在實際使用上，生命週期的概念是相當方便運用，且容易被接受與了解，但也有不少的批評，主要的反對原因主要是以下三項(Porter, 1980、Rink & Swan, 1979)：

1. 各階段的定義不清，因此無法確切的知道目前究竟處於哪一階段，另外各

階段的時間長短不定，因此降低了此理論作為策略規劃工具的用處。

2. 產品生命週期的形式不只一種，並無資料可證明哪種產業適合哪一種產品生命週期型態，因而無法預測產品銷售量未來的發展。

3. 公司可以透過產品的創新及重定位，以改變產品生命週期的形狀，而不應該把 PLC 當作宿命。

縱使有批評，產品生命週期仍有其重要性，Kotler(1998)認為雖然將產品生命週期觀念作為一種預測工具，其用途較少；但作為一種策劃的參考工具，則確能描述在不同的產品生命階段中，所可能採取的行銷策略。而參酌產品生命週期曲線，分析產品銷售的歷史資料，也顯然有助於其未來策略的研擬與採行，尤其是在傳統產業面臨產業成熟階段，但又同時面對新興市場工具（數位市場）崛起與市場定義之調整（全球化、國際化），廠商如何面對此機會與挑戰，還是值得進一步探討。

基於以上原因，本研究在實際進行個案廠商訪談前，會先運用由初級及次級產業資料分析，藉以確認現今的台灣速食麵產業特性，以及現今產業所處生命週期階段，以利後續研究進行。

#### 第四節 台灣速食麵產業相關文獻回顧

回顧 2000 至 2004 年間，以台灣速食麵產業為探討主題之國內博碩士論文，與策略領域相關之研究，計有江榮俊(2004)、楊文彥(2004)、巫彬良(2004)，其結果整理如表 2.5。

江榮俊(2004)，則是針對台灣速食麵產業，進行產品創新、新產品類型與組織網絡運用研究，江氏認為目前台灣速食麵產業發展已至成熟期，並且發現在台灣速食麵產業中，創新形態會隨著產業生命週期而不同如圖 2.8。

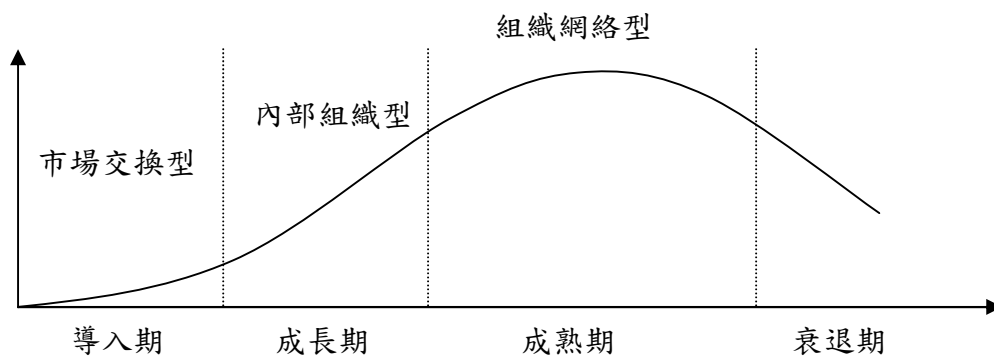


圖 2.8 速食麵產業生命週期之產品創新網絡  
資料來源:江榮俊，2004

而在產業界中，此三種創新模式(市場交換型、內部組織型、組織網絡型)乃同時存在，並非所有廠商的創新模式都為同樣的類型，廠商可依其自身需要而選擇適合的方式。個人認為在成熟期時，產品創新方式應以組織網絡型為佳，因為組織網絡型，具有較短的開發時間，較低的產品與開發成本，可幫助成熟期的廠商，在兼顧時間與成本的限制下，快速開發新產品並累積廠商自身競爭優勢。

楊文彥(2004)針對台灣速食麵製造業，進行企業國際化動機、市場進入策略與經營績效關係之研究，楊氏認為速食麵產品附加價值低，國內市場趨於飽和，市場成長停滯，發展海外市場是為產業發展之重要課題；在其研究中發現，企業在強烈的國際化動機驅動下，積極主動採取市場進入策略，將可獲得較佳的經營績效。

其研究並且發現，企業採取獨資及出口併行的市場進入策略，對經營績效有顯著的影響，尤其是出口式市場進入策略影響最為顯著，並以此建議，企業資源較少的廠商可以使用出口式的市場進入策略，而企業資源較足夠者，可採取獨資

及出口併行之市場進入策略。

而巫彬良(2004)，則是觀察康師傅進入台灣速食麵產業後，領導廠商間的進入與阻絕策略，發現現在的台灣速食麵產業存在著價格與非價格的競爭；但是低價競爭策略，只是短期的競爭策略，只有非價格競爭策略，如市場滲透、產品開發與增殖，才是產業未來應發展的競爭策略。

綜合上述三位研究者的論文，可以發現三位都有感於速食麵產業成熟，而為產業發展找方向，而本研究則希望藉由觀察廠商如何在面臨產業成熟時，調整自身經營策略，並配合理論與產業特性，為速食麵業者找方向，並藉由速食麵產業的經驗，為其他產業業者在面臨產業成熟時找方向。

表 2.5 台灣速食麵產業相關文獻

學者	研究主題	結論
楊文彥 (2004)	企業國際化動機、市場進入策略與經營績效關係之研究—以台灣速食麵製造業為實證	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 成立年數不同、員工人數不同的企業在經營環境、國際化動機、市場進入策略與經營績效等構面有顯著差異。</li> <li>2. 不同的企業經營環境，在國際化動機、市場進入策略及經營績效等構面有顯著差異。</li> <li>3. 經營環境、國際化動機與市場進入策略等構面因素，兩兩之間有顯著的互動關係存在，其中以國際化動機與市場進入策略間之互動性最強。</li> <li>4. 經營環境、國際化動機與市場進入策略對經營績效有影響關係，其中市場進入策略對經營績效有最顯著之正向影響關係，國際化動機對經營績效亦呈正向之影響關係，而經營環境對經營績效則無影響。</li> </ol>
江榮俊 (2004)	產品創新、新產品類型與組織網絡運用研究—以速食麵產業為例	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 速食麵產業產品創新的型態存在網絡式的型態。</li> <li>2. 速食麵產業產品創新，因產業生命週期的變化而有不同風貌。</li> <li>3. 網絡成員不同導致產品創新的模式不同。</li> <li>4. 速食麵產業不同的產品創新類型其在創新績效衡量因素的表現有所不同。</li> <li>5. 速食麵產業不同新產品類型其適合的產品創新模式不同。</li> </ol>
巫彬良 (2004)	台灣速食麵產業分析與競爭策略—進入與阻絕策略之探討	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 台灣速食麵產業的競爭策略同時存在價格競爭策略與非價格競爭策略。</li> <li>2. 台灣速食麵產業的新進入者必須擁有品牌高知名度和採取價格破壞的成本領導策略，才能短期內在市場上佔有一定地位。</li> <li>3. 台灣速食麵產業的低價競爭策略只是短期的競爭策略，只有產品差異化能創造利潤才是長期策略。</li> <li>4. 台灣速食麵產業主流產品與新產品的銷售，仍然需要依靠媒體廣告與促銷活動來賦予動能。</li> <li>5. 台灣速食麵產業未來的競爭策略取決於非價格競爭的市場滲透、產品開發與產品增殖等策略上。</li> </ol>

資料來源:本研究整理

## 第五節 台灣速食麵產業概況

在本節中，將依序介紹速食麵之定義、及台灣速食麵產業概況及台灣速食麵產業主要業者。

### 一、速食麵之定義

就狹義而言，根據中國國家標準(CNS)9537 號對速食麵產品的定義為，速食麵是以麵粉為主要原料，添加食鹽及麵類改良劑製成麵條(調味或不調味)，以油炸處理或其他方法乾燥而成，並可附加調味料及佐料之食品，食用方式以乾食、沸水沖泡或短時間煮沸，即可供食用之包裝乾麵條類食品。

另一方面，就廣義而言，依照工業產品標準分類之分類原則(ISIC)，其中速食麵條產品群(ISIC 0891100)屬於麵條、粉條類食品業，群內包括速食麵條(ISIC 0891110)、其他速食粉條類製品(ISIC 0891190)兩大項，其定義分別如下：

#### 1. 速食麵條(ISIC 0891110):

以麵粉為主要原料，加食鹽及麵類改良劑，製成麵條以油炸處理或其他方法乾燥而成，並可附加調味料及佐料之包裝麵類，食用方式以乾食、沸水沖泡或短時間煮沸後食用之。

#### 2. 其他速食粉條類製品(ISIC 0891190):

以米、綠豆或其他食用天然或食用化製澱粉經糊化、類製品擠壓、蒸煮等過程製成之粉條類製品，以油炸處理或其他乾燥方法附加調味料及佐料，以沸水沖泡食用者。

另外，一般市面上所販售的快煮拉麵等性質相似的產品，經詢問過經濟部統計科與統一公司後，得知政府機關及業界，目前皆將此類產品歸類在麵粉條類食品(0891010)，並不屬於速食麵條。

綜合以上資料，本研究所指速食麵係包含速食麵條及其他速食粉條類製品兩類，泛指沖泡式速食麵條(含雞絲麵、鍋燒意麵)、速食米粉(含粿條、河粉)、速食冬粉，不含快煮拉麵、冷藏(凍)麵條等類型之產品。

## 二、台灣速食麵產業產銷及貿易概況

根據經濟統計網路查詢資訊系統及財政部關稅總局資料，1995~2004 年速食麵條產銷概況如下圖 2.9，速食麵進出口統計資料如圖 2.10。

整體速食麵產業銷售額在 1997 年，一舉突破百億元，到達銷售的頂點，之後連續三年，整體產業規模都在百億元上下，但隨著連鎖便利商店開始發展鮮食，使得同樣以便利商店為主要通路的速食麵，銷售額逐漸被瓜分；直至現在，便利商店已漸漸改變了現在消費者的消費習慣，2003 年超商鮮食市場規模已達 136.7 億元，而速食麵產業規模也萎縮到 80 億元左右。

2002 年底，在大陸發展有成的頂新集團，以”康師傅”品牌知名度及採取低價策略進入台灣市場，競爭更加激烈，初期因為各家廠商回應推出低價新商品，以及多樣化的行銷方式，衝高整體產業的銷售規模，但銷售額卻不增反減。不斷推出新產品，並在價格激烈競爭下，使得小廠不堪負荷，甚至退出市場(如川昇)，並且在熱潮過後，市場已恢復常態，整體產業規模仍維持 80 億元左右，與康師傅進入市場前差異不大。

2002 年台灣進入 WTO，在關稅降低效應影響下，致使當年度進出口皆有所提昇，但當康師傅進入市場後，排擠進口品市場，整體進口趨勢有減少的趨勢，而 2004 年進口值更降至 10 年來最低。

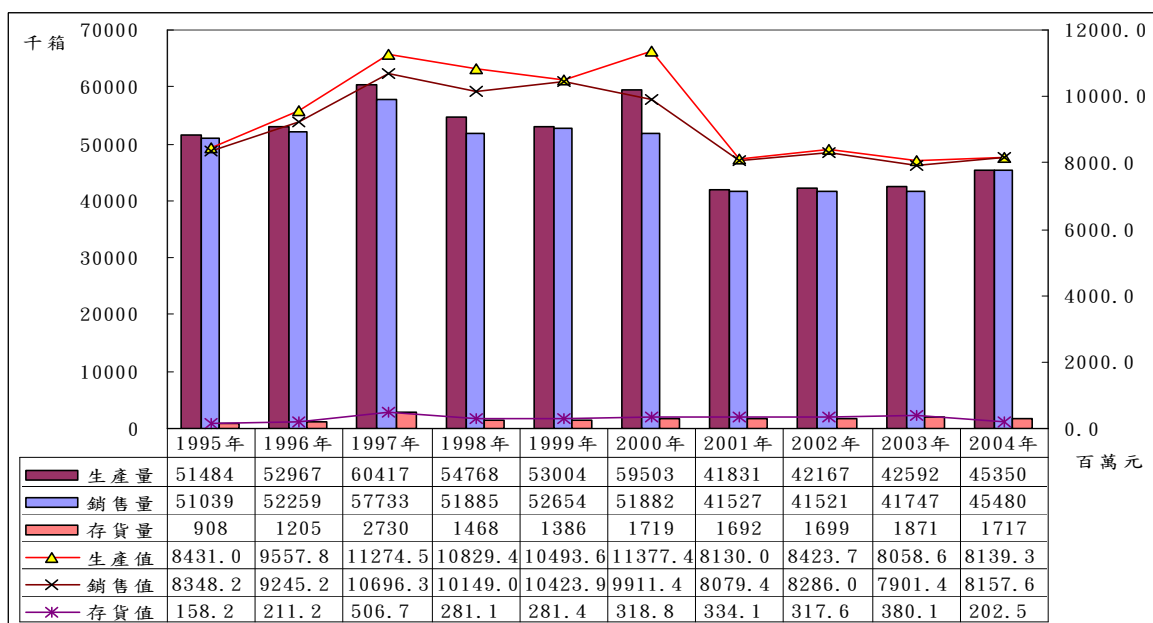


圖 2.9 1995~2004 年速食麵條產銷存年資料

資料來源：經濟部經濟統計網路查詢系統

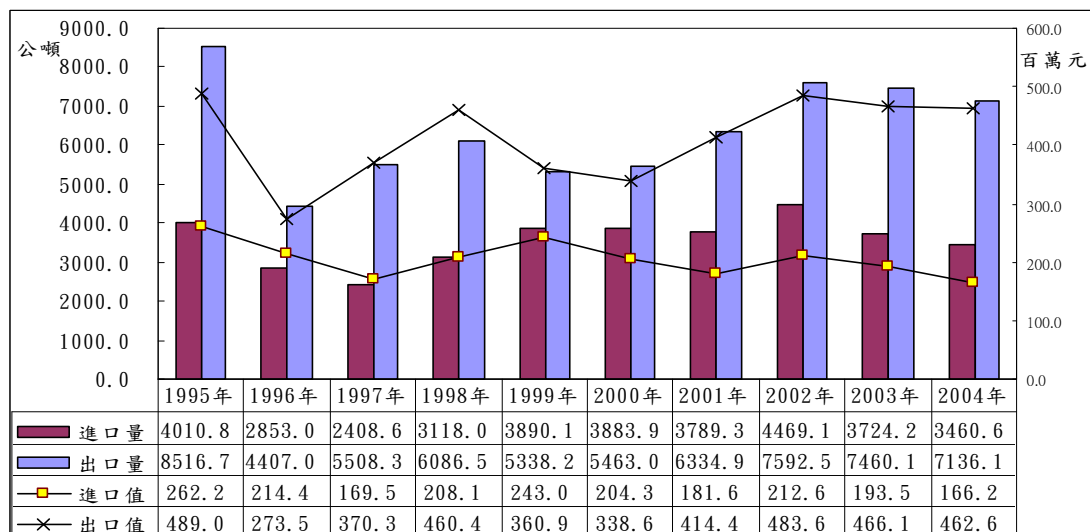


圖 2.10 1995~2004 年我國速食麵進出口量值表

資料來源：財政部關稅總局，本研究整理

### 三、台灣速食麵產業主要業者

目前台灣速食麵市場，經過多年的競爭，台灣本土的主要速食麵製造商僅剩 7 家(表 2.6)，而根據 AC Nilson 統計，2004 年台灣速食麵市佔率以統一企業約 47%居冠，維力食品約 20%、味丹企業約 13%、台灣康師傅約 10%，前四大廠商市佔率合計已超過 90%；如從銷售金額推估，味王食品的市佔率約在 5%，位居第五，以上五家業者為台灣速食麵產業中前五大廠商，其 2000~2004 年銷售值見表 2.7。

表 2.6 台灣主要速食麵製造商一覽表

製造公司名稱	製造地點
統一企業股份有限公司	台南永康、桃園楊梅
維力食品工業股份有限公司	彰化田中
味丹企業股份有限公司	台中沙鹿
味全(台灣康師傅)	雲林斗六
味王股份有限公司	雲林大埤
金車股份有限公司	桃園平鎮
台南食品企業股份有限公司	台南仁德
川昇食品企業股份有限公司	彰化伸港

註：川昇食品已於 2004 年 11/26 辦理歇業登記

資料來源：江榮俊，2004、本研究整理



表 2.7 2000~2004 年前五大廠商速食麵產品銷售值

	產業銷售值	統一企業	維力食品	味丹企業	康師傅(味全)	味王企業
2000	9911.4	3497	1551.4	1571.7	N/A	661.4
2001	8079.4	4028	1577.2	1546.8	N/A	584.7
2002	8286.0	4107	1600.3	1583.6	67.4	550.2
2003	7901.4	3788	1690.5	N/A	1226.0	526.0
2004	8157.6	3790	1781.2	N/A	777.5	554.2

N/A 為無資料

單位:百萬元

資料來源:經濟部經濟統計網路查詢系統, 公開資訊觀測站, 本研究整理

### 第三章 研究方法

#### 第一節 研究架構

就本研究之主題，成熟期產業經營策略而言，主要目的在回顧並了解當速食麵產業進入成熟期後，廠商如何調整自身策略以因應產品替代、台灣加入 WTO 及新廠商進入等結構性的變化，因此本研究藉由策略理論、產業組織理論及產業生命週期理論之相關文獻收集、歸納後，建立本研究之分析主架構，如圖 3.1。

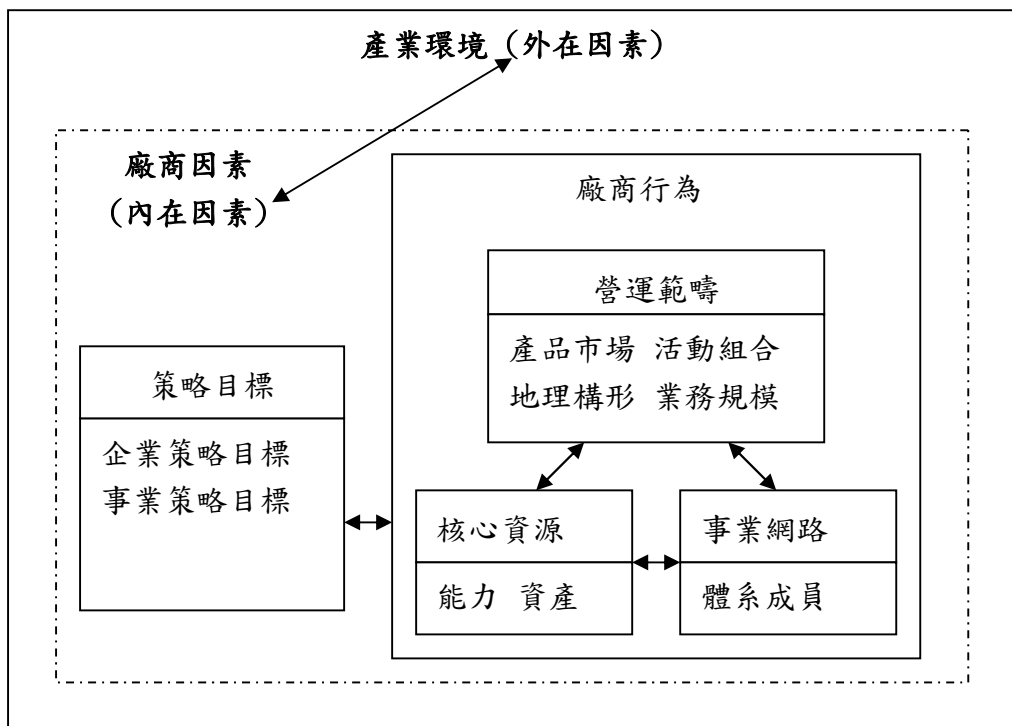


圖 3.1 本研究之觀念性架構

並整理出本研究後續進行的主要原則與範圍如下：

1. 本研究在進行廠商經營策略研究前，將會先以 SCP 架構對整體速食麵產業環境(外在因素)進行分析，以期能對產業環境及特性進行了解，並確認目前台灣速食麵產業所處之生命週期階段。
2. 在進行目標分析時，將會以策略意圖為重點，因為相較其他因素(宗旨與使命、信念與共識、正當性)，策略意圖較能具體與廠商策略行為進行連結。
3. 由於策略存在於組織各種不同的層次，因此在策略層級上，本研究以事業

策略為主，企業策略為輔；本研究雖然觀察廠商的功能策略，但主要重點仍是希望藉由觀察廠商間功能部門策略的差異，以了解廠商其事業策略的不同。

4. 由於企業可藉由調整其策略構面，而展現出不同的經營策略，因此，本研究在進行中，將藉由在研究過程中所獲得的之問卷結果與廠商訪問資料，分析個案廠商之策略構面及策略目標（內在因素），進行其經營策略的分析，以求能在一定的架構下，嘗試歸納其脈絡。並藉此來探討我國速食麵產業之廠商經營策略。

## 第二節 研究方法

本研究主要在探討速食麵廠商的經營策略，由於產業環境變動，廠商自身的內在因素也會有所調整，因此在生命週期不同階段中，廠商所展現的經營策略也會有所不同，故在基本精神上，本研究採取質性研究的方式進行研究。

量化研究將外在世界視為客觀存在，認為人類經驗的事物應有客觀共同性，故可將經驗量化、具體化或物質化，因此趨向實證(positivism)主義觀點。而質性研究本身即反對世界客觀存在的看法，認為人的經驗知識由人與社會互動而建構產生，故係以解釋哲學(interpretive philosophy)為立論基礎。因此量化研究與質性研究在許多觀點上有很大的不同，整理如下表 3.1：

表3.1 量化研究和質性研究之差異

項目	量化研究	質性研究
研究目的	由預設的假說建立人類行為的統計通則，並將研究結果推論演繹，進而控制與預測。	不預設立場，意圖理解建構的過程，以建立分析性通則。
研究策略	希望研究者與研究對象保持距離，藉以要求研究者的客觀性。	通常研究者與研究對象距離較接近，希望能由研究對象的觀點，理解事物的意義。
研究方法	大量使用針對外顯行為的嚴密操作設計，加以量化的統計分析，如調查訪問法、問卷調查法、實驗法與內容分析法等。	強調人類建構知識的過程與經驗的獨特性，傾向使用參與觀察法、自然觀察法、深入訪談法、歷史事件法與圖書文獻分析法，個案研究法等。
資料特性	多呈現可分類計算的數值型資料，使結果為統計量表。	著重在資料的特殊性與意義，其呈現方式則以深刻描繪的敘述性文章，來表現研究結果的內涵、意義。
結果評估	強調客觀、不涉及主觀，結果評估越符合統計上的客觀標準越能被接受。	結果評估主要以研究者的詮釋能否合常理，故相互主觀或與以往文獻的相互比較為重要評估準則。

<接續下頁>

理論 發展	常以研究結果驗證理論或假說， 以進一步的修改、建構理論。	不以研究假說作為導引，強調由結果 中可以闡明理論或概念，使結果與理 論的關係得以浮現。
----------	---------------------------------	---

資料來源：Chalmers(1982)、徐宗國譯(1990)，本研究整理

而本研究目的主要是在探尋，當速食麵產業進入成熟以及產業結構產生變動，廠商如何調整自身策略，以及其可能的原因，在本質上，是屬於探索”How”與”Why”的問題，因此本研究採取質性研究中的個案研究法進行(Yin, 1981)。

質性研究基本上是由以下三個部分所組成(徐宗國譯, 1990):

1. 資料:可由各種來源取得，常見的來源是訪問和觀察。
2. 不同的分析或解釋程序:經過分析後，可以發現其脈落，並經進一步的聚合之後，可以整理出發現或發展出理論。
3. 報告寫作:依其性質的不同，而有不同的呈現方式，如文字敘述、圖像顯示及影音呈現。

由於在本研究架構上，包含了外在因素(產業環境)及內部因素(廠商行為及策略目標)；在外在因素上，學者已建立良好的分析架構，並可藉由量化問卷調查或次級資料的收集與分析而了解其主要特性，但在內在因素方面，主要是由企業經營者所決定，不易藉由客觀的指標觀察出。

因此本研究分別針對外在因素與內在因素，採取產業資料分析、問卷調查及個案研究，三階段的研究方式，依循本研究架構，由外而內的進行研究，而本研究主要進行方式如下:

1. 廣泛地收集次級資料，包括輔佐性或歷史性資料，進而以 SCP 架構，分析整體速食麵條產業之現況，藉以建構本研究架構中，產業環境之主要因素，如產業基本狀況與市場結構等，了解產業基本特性。
2. 藉由歸納出之速食麵產業 SCP 模式設計問卷，針對廠商進行問卷調查，藉以了解廠商主要的行為方向，並且發掘更多實務上可能的問題。
3. 最後針對個案廠商進行訪談，對個案廠商經營策略做有系統的深入探討，嘗試找出造成廠商策略間同與不同的可能原因。

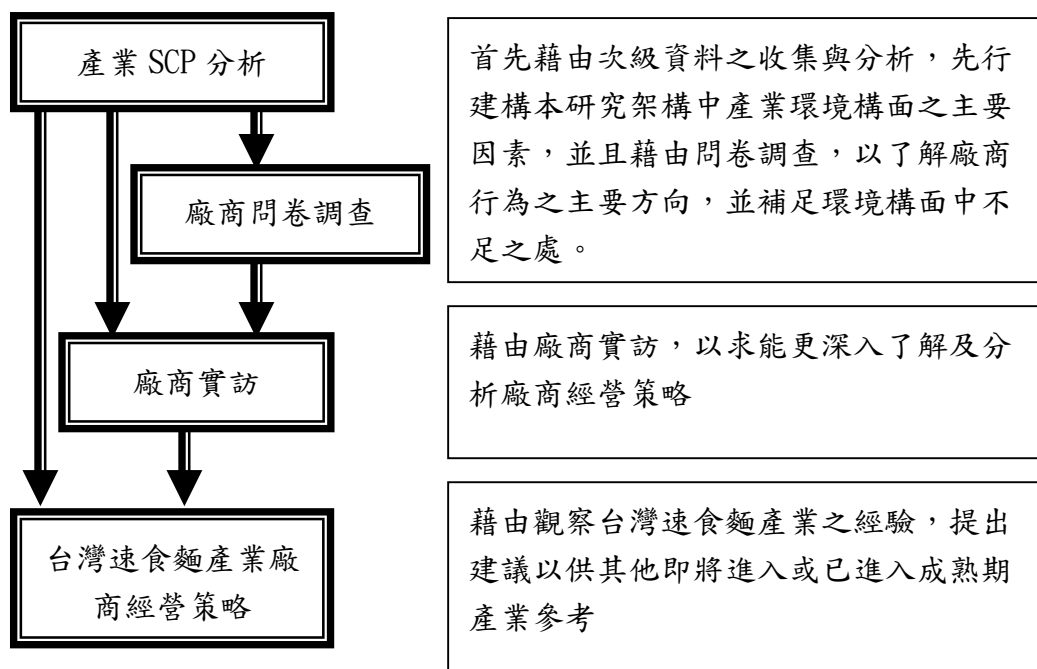


圖 3.2 本研究之研究方法及其階段性目標

### 第三節 研究設計

在此小節中，將依序分別介紹問卷之設計、抽樣對象與問卷分析方法，以及個案廠商訪談之進行。

#### 一、問卷調查

##### 1. 問卷設計：

本研究在經過文獻探討後發現，學者已建立完整的 SCP 產業分析架構，因此本研究即先行依循 SCP 架構，利用次級產業資料進行初步分析，然而在次級資料上，廠商行為資料有所不足，並且在速食麵業界中，廠商數雖然不多，但規模大小相差甚大，其中規模較小以及未公開發行者，難以取得其公司資料，而規模較大及已公開發行之廠商，雖然其公司資料較為公開，但多角化程度高，速食麵事業部門之經營方向，容易受到集團策略所影響。

因此本研究希望能從問卷結果中蒐集更多廠商資料，藉以了解廠商現況，補足本研究架構中之外在因素，並希望能從分析問卷結果中所發展出的情境脈絡，進一步建立個案廠商訪談之題綱，以利後續訪談進行。

而在問卷的設計上，主要仍是根據 SCP 架構，將問卷分成廠商基本資料、產業基本面、廠商行為、經營績效與政策影響四部分(詳細問卷請見附錄一)，茲介紹如下：

##### (1) 廠商基本資料：

此部分主要在了解填答廠商之基本資料，共有七題，是否生產及販售速食麵條產品、產品別、製造來源、93 年營業額、速食麵條產品之銷售額佔公司當年總銷售額比率、是否為貴公司未來的發展重心、內外銷比率及 93 年台灣市場市佔率。

並輔以一題簡答題，藉以了解填答廠商，對於速食麵條產業未來看法，以及在目前在營運上的主要問題。

##### (2) 產業基本面：

此一部份主要包含 SCP 結構中，產業基本條件及市場結構兩部分，主要目的除收集廠商對速食麵產業結構之觀察外，亦希望能確認目前的速食麵產業是否符

合成熟期之特徵。

而此部份問卷之設計主要參考 Scherer(1990)及湯明哲(2003)，並配合前述之成熟期產業特性及速食麵產業分析，將產業基本面分成成本結構、上下游關係、消費者特性、政府政策、產品差異化、市場成長性、進入障礙及替代品共八個構面。

前六項共 17 項速食麵產品可能之基本特性(表 3.2)，係運用李克特五尺度，以了解廠商對其同意程度；但在替代品及進入障礙兩構面，為求能有更明顯或原先預料外的答案，故開放由填卷者自由書寫。

表3.2 速食麵產業可能之基本特性與問卷題號對照表

構面	問卷問項	題號
市場成長性	1. 國內市場未來成長有限	2-13
	2. 國內市場總量有限	2-14
成本結構	1. 成本佔售價比率高	2-1
	2. 人力成本高	2-2
	3. 原料成本高	2-3
	4. 原料的價格波動大	2-4
	5. 原料的關稅稅率高	2-6
消費者特性	1. 消費者的需求多變，難以捉摸	2-7
	2. 消費者對價格的敏感度高	2-8
產品差異化	1. 產品差異度高	2-11
	2. 市場上同質性的產品眾多	2-12
	3. 取得新技術的成本高(自行研發或購買皆屬之)	2-15
上下游關係	1. 原料供應來源不穩定	2-5
	2. 新的銷售店點數或新通路管道難以增加	2-17
政府政策	1. 環保政策對產業具有影響	2-9
	2. 相關食品法規對產業具有影響	2-10
	3. 成品與半成品的輸出入規定對產業具有影響	2-16



### (3)廠商行為構面:

由於廠商行為是本研究的研究主題，爾後更會進一步與個案廠商進行深度訪談，因此此部份的主要目的僅是希望能在不同的選項中，觀察產業內的各廠商是否有其共同或相異的行為，藉以作為專家訪談時之題綱來源。

因此在問項的設計上，主要係參考 Kotler(1997)及 Porter(1980)二份文獻之觀點，以及前述之成熟期經營策略，著眼於企業策略，將廠商行為分成經營面、國際化、行銷策略，市場區隔、產能調整、降低成本共六個構面，26 題題項，在此部份同樣使用李克特五尺度，以了解廠商對其不同行為題項之重視程度。

表3.3 廠商行為可能方向與問卷題號對照表

構面	問卷問項	題號
經營面	1. 進行公司結構的改變或實行新制度	3-1
	2. 將營運重心從速食麵條擴大至其他類型產品	3-3
	3. 進行人力資源的調整	3-4
	4. 淘汰銷售表現不佳的商品	3-6
國際化	1. 拓展海外之新市場，並將公司營運重心轉移或擴大深耕區域	3-2
	2. 拓展台灣地區以外之新市場(如外銷)	3-16
	3. 將製造重心移至海外，再將成品或半成品輸回台灣加工販賣	3-17
行銷策略面	1. 以價格折扣或贈品方式促銷商品	3-5
	2. 集中行銷費用於少數獲利較高的商品	3-7
	3. 藉由產品廣告或舉辦促銷活動等媒介以提升商品形象	3-8
	4. 藉由參與公益活動等媒介以提升企業形象	3-9
	5. 拓展新的銷售通路或銷售點	3-10
新市場區隔	1. 配合通路商推出特殊新品(僅在此通路銷售)	3-11
	2. 將現有產品以新包裝形態，進行行銷	3-12
	3. 開發新產品，運用現有品牌進行行銷	3-13
	4. 開發新產品，並運用新品牌進行行銷	3-14
	5. 藉由開發新加工技術以開發新消費族群	3-15

<接續下頁>

產能 調整	1. 購併其他速食麵條製造商之廠房或生產線	3-18
	2. 投資設立新廠房或更新生產線	3-19
	3. 委託其他製造商進行代工	3-20
	4. 替其他通路商或製造商進行代工(使用委託業者之品牌)	3-21
	5. 出售或出租廠房或生產線	3-22
	6. 運用彈性人力或彈性工時以調整產能	3-23
降低 成本	1. 降低存貨成本，提高銷貨週轉率	3-24
	2. 降低生產成本(如聯合同業或相關企業共同採購)	3-25
	3. 整合上游供應商(併購、自行設廠或簽訂長期合約)	3-26

(4)經營績效與政策影響：

Waldman & Jensen (2001)認為經營績效包括資源分配效率、生產效率、技術進步、品質與服務、利潤。楊文彥(2004)針對台灣速食麵產業，將經營績效分成財務績效(提高國外市場投資對本國母公司每股盈餘供獻度、降低生產成本、降低呆帳率、提高市場佔有率、提高營收成長率、提高應收帳款周轉率)及非財務績效(建立企業形象、建立品牌或商品形象與口碑、與客戶或供應商建立穩健關係)。

本研究在參考以上兩份文獻之觀點，並在參考 92 及 93 年度速食麵條製造業同業利潤標準(毛利率 22%、淨利率 10%)後，將績效分為財務績效和非財務績效，共 12 題問項，除平均毛利率及平均稅前淨利率外，同樣使用李克特五尺度。

並在此部分輔以一題開放式問項，主要目的為了解政策法規對速食麵產業的影響及希望之幫助。

表3.4 速食麵產業之經營績效與問卷題號對照表

構面	問卷問項	題號
財務績效	1. 降低生產成本	4-1
	2. 降低營運成本	4-2
	3. 提高市場佔有率	4-3
	4. 提高營收成長率	4-4
	5. 提高毛利率	4-5
	6. 提高銷售周轉率(庫存成本或報廢率下降)	4-6
	7. 92-93年間速食麵條產品之平均毛利率	4-11
	8. 92-93年間速食麵條產品之平均稅前淨利率	4-12
非財務績效	1. 與上游供應商建立穩健關係	4-7
	2. 具有足夠的銷售通路或銷售點	4-8
	3. 建立品牌或商品形象	4-9
	4. 建立企業形象	4-10

## 2. 問卷寄發對象：

本階段問卷其主要目的，在於廣泛收集產業內廠商對於目前產業環境可能特性的認同度，以及自身策略未來之主要方向。

因此在對象的選擇上，主要是依據台灣區糖果餅乾麵食同業公會、ITIS 產業資料庫、經濟部—經濟統計網路查詢資訊系統、經濟部工業局工廠公示查詢系統等資料庫所提供之廠商資料，並從市面上尋找適當的產品及其製造商，建立初步問卷名單，之後藉由網路資料及電話查訪，採立意抽樣原則，排除產品特性不符本研究速食麵定義及無實際從事生產行為之廠商，共寄出 14 份問卷，其名單如下表 3.5，詳細資料請見附錄二。

表3.5 本研究問卷寄發廠商名單

廠商名稱	主要速食麵產品類別
統一企業	速食麵、速食米粉、速食冬粉
維力	速食麵
康師傅(味全)	速食麵
味丹	速食麵、速食冬粉
味王	速食麵、速食米粉、速食冬粉
金車	速食麵、速食冬粉
台南食品	速食麵、雞絲麵
南僑	速食麵
南興	速食米粉
明好	速食米粉
力山	雞絲麵、鍋燒意麵
頂益	鍋燒意麵
信華	速食冬粉、雞絲麵
龍口	速食粉條

資料來源：台灣區糖果餅乾麵食同業公會、ITIS產業資料庫、經濟統計網路查詢資訊系統、經濟部工業局工廠公示查詢系統，本研究整理

### 3. 問卷資料分析：

由於發出問卷的總母體數僅有 14 份，為避免組間差異過大，並且本份問卷主要目的不在驗證 SCP 架構間的相互關連，而是希望藉由 SCP 架構，觀察整體速食麵產業，並且獲得更多的資料，因此在本研究的進行中，並不大量依賴統計軟體對問卷回收結果進行分析，主要是由筆者本身依其廠商代表在填答問卷時，對其題項所表現出的正向或負向意見，藉由回收問卷結果的內部比較，以及不同回收問卷間的相互比較，藉以發現其共同的脈絡及單一廠商的特異性。

## 二、個案廠商訪談

在經過次級資料分析及前導問卷調查後，本研究進一步依其問卷結果所發展出之共同脈絡及單一廠商特異性，在時間及物力限制下，採立意抽樣原則，進行廠商個案研究，並在徵得廠商同意後，分別與維力公司、味丹企業進一步進行訪談。

維力食品與味丹企業，皆為台灣速食麵產業中的領導廠商，在市占率的排名上，分居第二與第三名，而在經過本研究產業資料分析及問卷調查後，兩家廠商呈現與其他廠商不同之特異性，維力食品為眾家廠商中唯一當產業銷售額面臨飽和，卻還能持續成長之領導廠商，而味丹企業則為國內速食麵製造商中，唯一不以速食麵為未來經營重心之廠家；因此希望能藉由詢問業界專家，以求能更為深入了解個案廠商間行為的不同及其可能之原因。

表3.6 專家訪談名單

受訪廠商	受訪專家	受訪時間
味丹企業	楊副理	2005/06/09
維力食品	陳副理	2005/07/20

在問卷題綱的設計上，主要是以其各自前導問卷之回答為基礎，並針對其策略目標(企業策略與事業策略層級)及功能部門策略(生產、行銷、人事、研發、財務)之發展而設計，各自設計一組題綱(請見附錄三)。而訪問方式採一般性訪談導引(general interview guide approach)<sup>註</sup>，由筆者親身進行面訪，同時藉由電子郵件、電話訪問、以及實際觀察生產作業情形等方式，藉以收集廠商資料，並進一步依循本研究架構進行分析與討論。

---

註：質化研究常用開放性訪談來蒐集資料，而開放性訪談有三個基本形式為(Patton, 1980)：

(1)非正式的會話訪談；(2)一般性訪談導引；(3)標準化開放式訪談。其中一般性訪談導引，是在訪問前設計一系列用來在訪談進行中探索的論題，當訪問進行時，訪員可依照實際訪談情境，自行調整順序，將重點引領至事先設計好的議題上，以便能維持對話式的自然訪問模式，同時觀察週遭環境和受訪者的反應。

## 第四章 結果描述與分析

在本章中，將依據建立的研究方法，在第一節中，將藉由次級資料收集，對台灣速食麵產業進行分析，第二節將針對回收問卷進行資料描述與分析，並藉以了解主要速食麵廠商對整體產業之看法。在第三節中，將根據專家訪談所得的初級資料，依照本研究架構進行分析，並對兩家個案廠商進行比較，嘗試找出造成廠商策略間不同的主要原因。

### 第一節 台灣速食麵產業分析

在本節中，將依循利用 SCP 架構，藉由次級資料，對台灣地區速食麵產業進行初步分析，藉以了解速食麵產業特性及現今所處產業生命週期階段。

#### 一、速食麵產業基本狀況

根據 S-C-P 模式，產業基本狀況表示需求面與供給面的基本條件，接下來本研究將分別針對台灣速食麵產業之需求面與供給面進行分析。在需求面方面，將針對台灣市場需求、產品季節性，消費者特性；在供給面，將針對原料供應價格，生產技術進行次級資料分析。

#### 1. 需求面

##### (1) 台灣市場需求：

我國速食麵市場需求如表 4.1：我國整體速食麵發展在 1997 年到達頂點，並且在之後連續三年，整體市場需求都在百億元上下，不過在 2000 年中，因為便利超商推倡鮮食以及總體環境不景氣，加上通路業者調整庫存策略，將產品庫存壓力向上轉移至速食麵業者，使得銷售情形不如預期，造成產業供過於求(工商時報，2001/2/8)。

雖然對當年的整體銷售情形變化不大，但平均箱單價(表 4.2)下跌，月庫存量(圖 4.1)明顯增加，並且在鮮食替代的影響逐步擴大下，在 2001~2004 年，使得速食麵整體市場需求向下修正 76~80 億元間，波動幅度不大，顯見近來間，國內速食麵市場的銷售穩定，而整體產業銷售規模又無明顯且長期持續的萎縮趨勢，在需求面上，明顯具有成熟期產業的特徵。

表 4.1 1997~2004 年我國速食麵市場需求

項目	百萬元				%	
	銷售值	進口值	出口值	市場需求	國內自給率	需求成長
1997 年	10,696.3	169.5	370.3	10,495.48	98.39	12.48
1998 年	10,149.0	208.1	460.4	9,896.67	97.90	-6.05
1999 年	10,423.9	243.0	360.9	10,306.04	97.64	3.97
2000 年	9,911.4	204.3	338.6	9777.09	97.91	-5.41
2001 年	8,079.4	181.6	414.4	7846.58	97.69	-24.60
2002 年	8,286.0	212.6	483.6	8015.01	97.35	2.10
2003 年	7,901.4	193.5	466.1	7628.82	97.46	-5.06
2004 年	8,157.6	166.2	462.6	7861.26	97.89	2.96

註：國內市場需求=銷售值+進口值-出口值  
 國內自給率(%)=(1-進口值/國內市場需求)\*100

資料來源：經濟統計網路查詢資訊系統，財政部關稅總局，本研究整理

表 4.2 1997~2004 我國速食麵產業平均箱單價

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
平均箱單價 (元)	185.27	195.61	197.97	191.04	194.56	199.56	189.27	179.37
成長率(%)	4.73	5.58	1.21	-3.50	1.84	2.57	-5.16	-5.23

資料來源：經濟統計網路查詢資訊系統，本研究整理

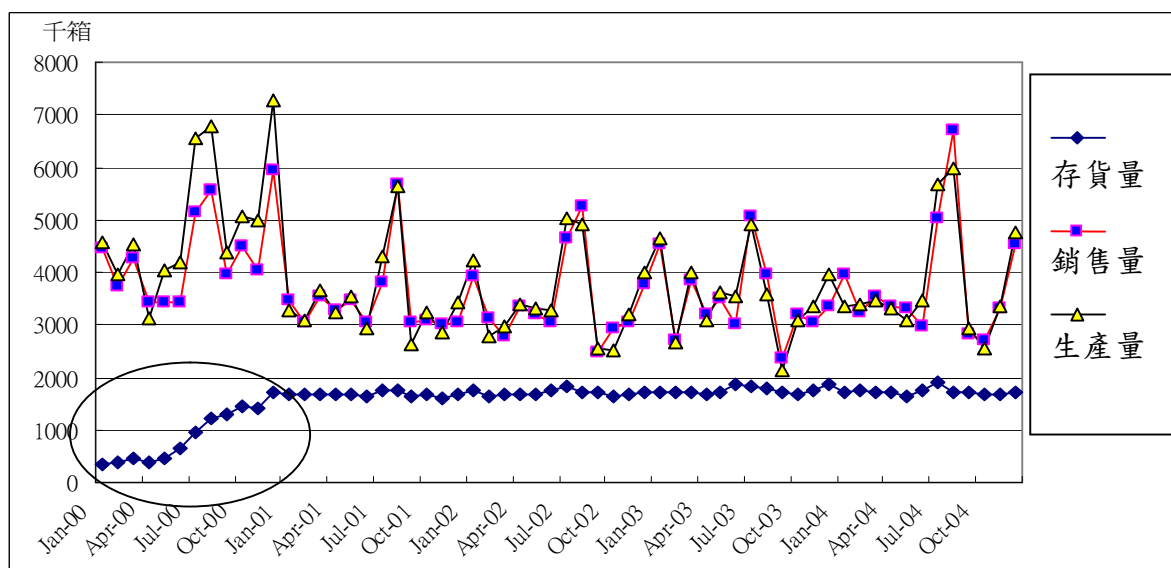


圖 4.1 2000-2004 年速食麵條產銷存月資料

資料來源：經濟部經濟統計網路查詢系統

### (2) 產品季節性：

在速食麵的銷售上，有明顯的淡旺季之分(圖 4.2)。速食麵一年有 2 次的銷售旺季，一為每年的 7-8 月，主要是因為颱風季節及中元祭祀，尤其是中元節前後，因民間祭祀，習慣採購速食麵作為祭品，使得速食麵條大賣；另一為每年的冬季，因天氣寒冷，而速食麵的方便性及熱食的特性，正好滿足消費者的需要，但由於消費習慣的改變，比重有逐漸下降的趨勢。

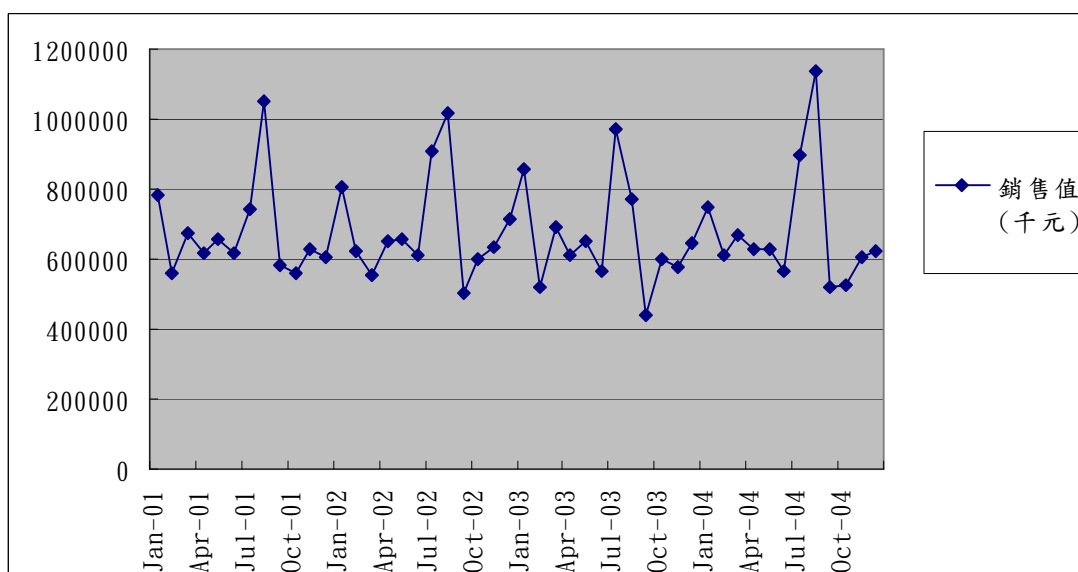


圖 4.2 2001~2004 年速食麵條銷售月資料

資料來源：經濟部經濟統計網路查詢系統

### (3) 消費特性：

在本小節中，主要係根據 E-ICP 行銷資料庫，針對台灣地區消費者進行購買速食麵之行為分析。

#### (a) 重視口味、品牌、價格及購買的方便性：

而消費者在選購速食麵產品時，所考慮的因素如圖 4.3，最注意的因素是習慣的口味，顯示速食麵消費者多已有相當的食用經驗，並且會依循其使用習慣重覆購買，而綜合比率超過 20% 的選項，可以發現，消費者最注重因素有口味、品牌、價格及購買的方便性，與 Porter(1980) 的成熟期產業特徵相符。



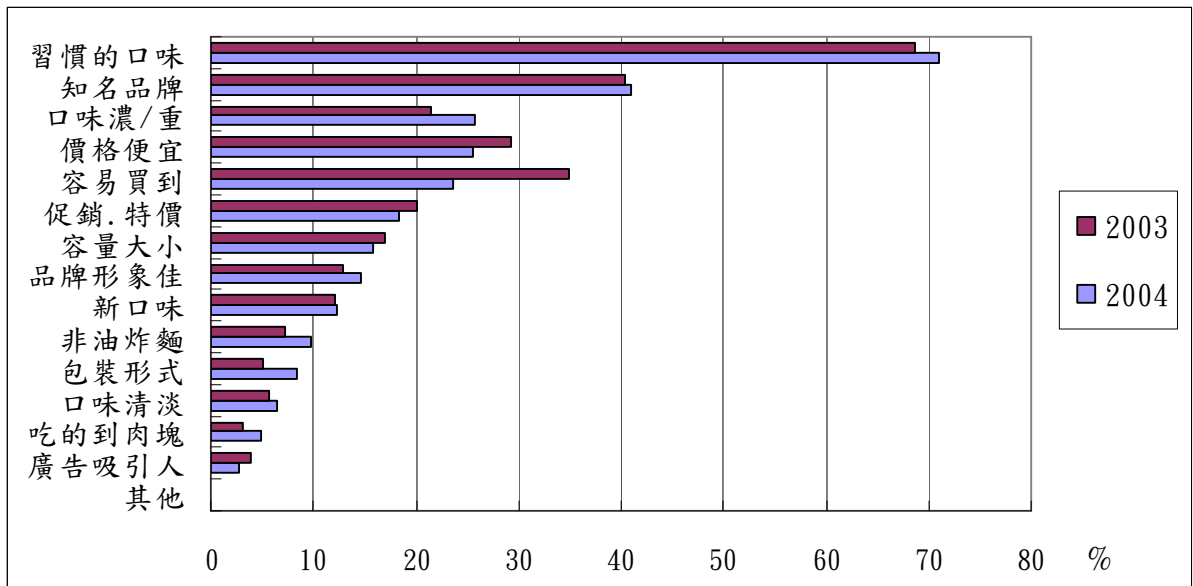


圖 4.3 消費者購買速食麵考慮因素(複選 3 項)

資料來源: E-ICP 東方線上消費者行銷資料庫 2004、2005 年版

(b)購買通路：

速食麵產業之通路型態主要有一般傳統通路商、軍公教通路(福利總處、全聯社、縣市聯社)及現代通路(連鎖便利商店、連鎖超市、量販店)，其中 2003 年現代通路銷售值(便利商店 24.7 億、超市 27.3 億、量販店 17 億)約佔整體市場的 77%(巫彬良，2004)。另一方面，根據 E-ICP 行銷資料庫資料，其中現代通路分居消費者最常選購速食麵通路的前三名。

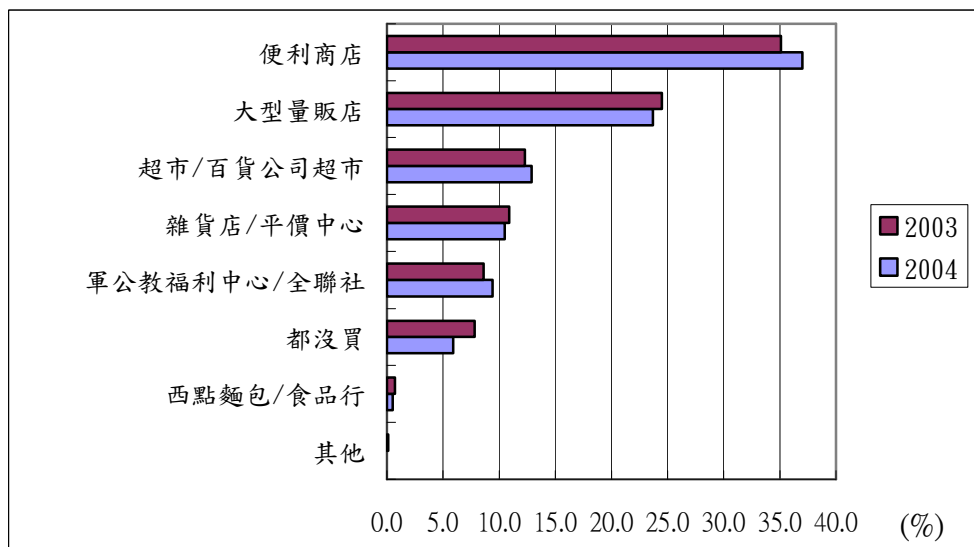


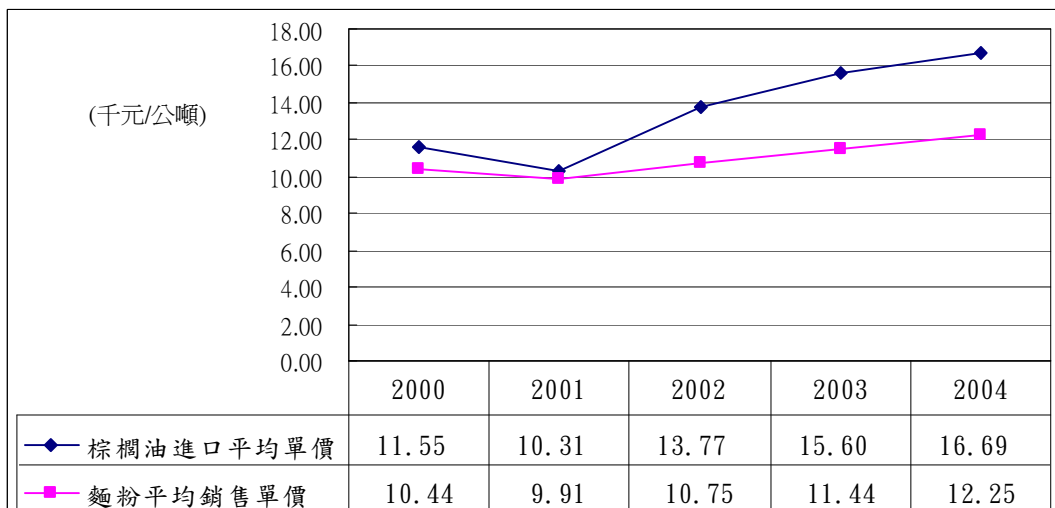
圖 4.4 消費者最常選購速食麵之通路

資料來源: E-ICP 東方線上消費者行銷資料庫 2004、2005 年版

## 2. 供給面

### (1) 原料供應價格：

速食麵的主要原料為麵粉、棕櫚油及肉品，供應情形大致穩定，但近年價格波動幅度相當大。在 2001-2004 年間國內麵粉平均價格上漲 23.6%，而進口棕櫚油平均價格上漲 62%(見圖 4.5)，使得製造商背負相當大的成本壓力。



註：棕櫚油(1511900000 精製棕櫚油及其餾分物)進口平均單價=進口金額/進口重量  
麵粉(0852010 麵粉製造業)平均銷售單價=銷售值/銷售量

圖 4.5 2000-2004 年棕櫚油、麵粉平均單價

資料來源：台經院產業資料庫，本研究整理

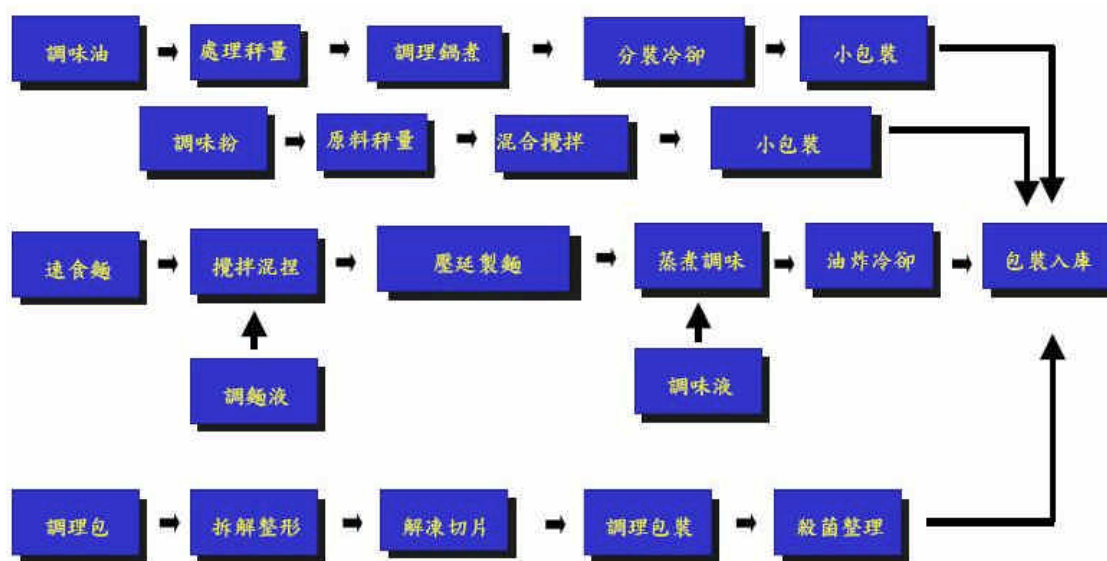


圖 4.6 速食麵製造流程

資料來源：味丹企業 2003 年企業年報

## (2)生產方法與技術：

速食麵業的生產技術並不複雜，製造流程如圖 4.6，而且在市面上，亦有食品機械廠商，提供完整的生產設備及生產技術，因此技術門檻不高。但速食麵一般而言，保存期限約在六個月左右，而每月的存貨量約有 180 萬箱，近四年平均銷貨天數約在 12~16 天(表 4.3)，因此廠商也擔負有一定的庫存壓力。

表 4.3 2000-2004 年速食麵條產品平均銷貨天數

	2000	2001	2002	2003	2004
平均銷貨天數	9.49	14.45	13.93	15.59	12.88

資料來源:台經院產經資料庫

## 二、台灣速食麵產業結構

本研究將採用領導廠商集中程度、成本結構、產品差異化程度、進入障礙四個構面分析台灣速食麵產業結構。

### 1. 領導廠商集中程度：

一般產業集中度主要是以廠商的市占率作為衡量的基準，常見的指標有前四大廠商集中度(簡稱CR4)、Herfindahl-Hirschman index(簡稱HHI)、Gini係數(或Lorenz curve)與E係數，而本研究將採用CR4作為速食麵產業集中度的衡量指標，主要原因是CR4是只需知道最大四家廠商的市佔率，而不需知道所有廠商的市佔率，因此在資料的取得與計算上相對簡單。

其計算公式如下：

$$CR4 = \sum_{i=1}^4 S_i, 0 \leq CR4 \leq 1, S_i \text{ 為產業內前四大廠商市佔率}$$

CR4值愈高，代表產業的集中度愈高，反之，則愈小。

目前台灣速食麵市場，發展已至成熟期，經過多年的競爭，CR4高達94.6%(表4.5)，是一個嚴密寡佔的產業，大廠商競爭相當激烈，相對的，小廠只能在夾縫中求生存，甚至退出市場。

表 4.4 台灣速食麵產業集中度

	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年 1~7 月
CR4	94	93.4	92.4	94.6

註：1. 市佔率指標採 AC Nielsen 銷售值市佔率

2. 2001-2002 前四大廠商依序為統一、維力、味丹及味王

2003-2004(1~7 月)前四大廠商依序為統一、維力、味丹及康師傅

資料來源：巫彬良，2004、曾俊洲，2005、本研究整理

表 4.5 主要廠商之製造成本結構

	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年上
折舊及攤提/製造成本	4.45%	4.50%	4.31%	3.53%	3.48%
直接原物料/製造成本	77.25%	77.11%	76.64%	79.44%	79.81%
直接人工/製造成本	7.66%	7.14%	6.89%	6.14%	6.54%
其他製造費用/製造成本	10.65%	11.25%	12.16%	10.89%	10.10%

註：本表係參考國內主要公開發行之廠商，包括味王、統一、味丹及維力

資料來源：曾俊洲，2005

## 2. 成本結構：

速食麵的製造成本中(表 4.6)，原料成本約佔 75%-80%，且速食麵的主要原料為麵粉、棕櫚油及肉品，皆屬於大宗物資，價格需視國際市場供需情況，近年來，由於麵粉、油品等大宗物資價格大幅上漲，使得速食麵廠商的成本負擔日漸增加。

另一方面，據報載，由於主要原料與國際連動，加上台灣麵粉的進口關稅較大陸低，所以在原料價格上，在大陸生產或在台灣生產，其差距不大，其主要差距在於人力成本(工商時報，2003/05/01)，因此即使開放大陸產品進口，如能有效降低人力成本，台灣速食麵產業仍有其價格競爭力。

## 3. 產品差異化程度：

速食麵市場的產品種類繁多、口味及品牌均多樣化，產品本身差異度不高，但品牌差異度高，同一時間在市面所流通的速食麵產品，都超過百種，並且可以多種不同的方式進行區隔，以下列舉三種常用的分類方式：

## 1. 食用方式

### (1) 湯麵：

指放入佐料後在倒入開水沖泡三分鐘後即可食用的速食麵，如統一肉燥麵、味丹味味 A 排骨雞麵、味王原汁牛肉麵、維力一度贊、統一滿漢大餐。

### (2) 乾麵：

指先用開水沖泡麵體三分鐘後將水倒出，在加入醬料攪拌後食用的速食麵，如維力炸醬麵、維力大乾麵、康師傅炒麵、統一醬拌麵。

### (3) 點心麵：

指不須開水沖泡即可食用的速食麵，如統一科學麵、味王王子麵、味丹 I Q 麵等。

## 2. 包裝型態分類：

以包裝型態大致可以分成袋麵(packaged noodle)與容器麵(cup-type noodle)兩大類，而容器麵又可以區分成杯裝、碗裝、桶裝。

### (1) 袋麵：

指包裝材質為 OPP 或鋁箔的袋裝速食麵，如統一肉燥麵(袋)、維力炸醬麵(袋)、味王原汁牛肉麵包麵、統一科學麵、味王王子麵等。

### (2) 容器麵：

#### (a) 杯裝：

指份量較小、包裝型態類似杯狀的速食麵，如統一來一客、維力中華杯麵、康師傅隨心杯。

#### (b) 碗裝：

指包裝容器型態口大身淺，類似碗公(圓形、四方形可屬之)的速食麵，如維力炸醬碗麵、味味 A 排骨雞碗麵等。

#### (c) 桶裝：

指包裝型態類似桶狀的速食麵，如統一阿 Q 桶麵、康師傅桶麵。

## 3. 有無料理包：

除粉包及油包外，部分速食麵另有添加一包殺菌軟袋的調理包，如維力一度贊、統一滿漢大餐、味丹味味一品等。

以上三種只是較常見的分類且經常交互配合使用，實際上還可以更多方式，

如麵體是否經過油炸等，以進行區別。

#### 4. 進入障礙：

速食麵產業的進入障礙主要有以下兩點。(整理自巫彬良，2004、江榮俊，2004、曾俊洲，2005)

##### 1. 品牌的建立：

由於速食麵市場有明顯的品牌忠誠度傾向，在購買時會選擇熟悉的品牌與熟悉的口味，若新加入廠商無良好的品牌或企業形象，難以取得消費者的信任，進入速食麵產業。

##### 2. 行銷通路：

消費者最常至現代通路購買速食麵，但因為店家重視坪效的運用及收取上架費，使得小廠商的產品(如川昇、台南食品)難以進入、拓展其通路點。

另一方面，是否有轉投資通路也是關鍵之一。康師傅進入台灣市場後，由於統一超商(7-ELEVEN)與母公司統一集團之關係，目前仍無法議入統一超商，使其在便利商店通路上的鋪貨率只有 44%(工商時報，2004/07/05)，對康師傅在拓展市場方面上，預估影響其 15-20%的銷售(92 年味全公司年報，2003)。

### 三、台灣速食麵市場行為

#### 1. 重視產品創新：

由於速食麵市場進入成熟期，市場規模成長有限，也因此廠商積極投入研發費用，希望能藉研發新產品以拓展新市場。根據食品所調查，2000 年以來，新產品年年增加，至 2003 年新產品數已突破 100 項，而 2003 年整體產業銷售值的新品貢獻度達 17.8%(巫彬良，2004)。

表 4.6 2000~2003 年 我國速食麵產業研發費用率

	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年
研究發展費用率 (%)	0.3	0.32	0.38	0.40

註:研究發展費用率 (%) = 研究費 / 營業收入淨額 \* 100

資料來源: 台經院產經資料庫

表 4.7 2000~2004 年我國速食麵新產品數

	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年
新品總數	22	59	61	104	101

資料來源:2003.2005 年食品產業年鑑

## 2. 多品牌策略：

早期速食麵廠商，多以企業名稱或品牌加上口味以進行區隔(如統一肉燥麵、維力炸醬麵)，但由於速食麵市場同質性的產品愈來愈多，因此速食麵廠商多以不同品牌來區隔消費群，目前速食麵產業的主要廠商在速食麵事業群下，皆擁有多個品牌系列，以爭取不同的消費區隔。

表4.8 台灣速食麵產業主要廠商品牌

統一	來一客、阿Q桶麵、統一麵、滿漢大餐、拉麵道、大補帖、醬伴麵
維力	中華特餐、維力麵、大乾麵、手打麵、一度贊
味丹	隨緣、雙響泡、味味一品、味味 A
康師傅	桶麵、炒麵、拌麵、隨心杯、巧玲瓏、珍品系列、Q-cup
味王	味道、王子麵、味王原汁牛肉麵、金味王
金車	日式拉麵、滿贊、漢寶
台南食品	台南擔仔麵、香廚

資料來源:本研究整理

## 3. 代工與退出：

相較其他市場地位較佳的廠商，小廠為求生存，除生產自我品牌的速食麵外，還會與其他通路商或製造商合作進行代工。如川昇食品除生產自身品牌”川品”速食麵外，亦為新東陽及家樂福代工生產速食麵，而台南食品除生產自我品牌”台南擔仔麵”外，亦同時為紅葉林公司代工”度小月”系列速食麵。

但康師傅進入市場後，市場競爭激烈，部份委託代工者(如新東陽)退出市場或者轉單(如家樂福轉單至台南食品)，川昇在無利可圖的情形下，亦在 2004 年退出市場。

#### 4. 開拓非實體通路：

由於在實體通路上，有其明顯的進入難度，故廠商在通路的拓展上，日漸加重非實體通路的比率；目前金車已成立金車宅配購物網，在其網站上，可購得金車集團的主要產品，並且只要購買一定金額(250 元以上)，即可免費宅配到府，並與入口網站合作，以增加其消費金額的穩定性，味王公司也在網站上提供訂購單，供消費者列印傳真訂購味王公司的商品。

#### 四、政府政策

在政府政策上，主要包括進出口政策、環保及食品安全法規。

在進出口政策上主要為關稅(速食麵進口關稅由之前 30%，調降為現行的 22%，未來將調降至 20%)與進入管制(為保護台灣速食麵產業，禁止大陸速食麵產品進口)兩大項，此兩項管制措施皆是因應 2002 年台灣與大陸同時加入 WTO，所做的制度修改。

另一方面，環保署依據廢棄物處理法，對責任業者徵收廢容器處理費用，並在 2005 年起轉為直接對速食麵製造商徵收，此舉將直接提高速食麵業者的生產成本。

而在食品安全法規上，則以食品 GMP 認證的影響最為明顯，由於在部份通路上(如軍公教福利站)，無食品 GMP 認證之速食麵產品無法上架，也造成了通路的進入障礙。

表4.9 2002-2005年 紙碗及保麗龍碗廢容器處理費率

	2002年	2003年	2004年	2005年
紙碗	3.94	3.94	4.7	6.0
保麗龍碗	37.29	37.29	37.29	37.29

單位:元/公斤

資料來源：環保局網站，本研究整理



## 第二節 問卷結果分析

本研究共發出 14 份問卷，在寄發問卷前，皆先以電話與廠商連絡，並請廠商推薦合適之填答者，問卷寄發及回收期間為 2005 年 5 月 4 日至 2005 年 6 月 6 日，經過電話催收後，共收回 8 份問卷，回收率 57.1%，而回收廠商市佔率總計約達 97%，但由於部分公司基於公司資料保密原則，無法透露其利潤結構(第四部份 11.12 題)，而開放式問項之答案將會擇其適當片段，藉以補充解釋其問卷結果。

### 一、廠商基本資料

在此部分，依廠商回寄問卷的先後順序編號，並將廠商資料簡述如下表 4.10。

在回收問卷廠商中，廠商一雖然在海外進行製造，再將產品回銷台灣，但本研究仍將其視為國內製造商，其主要原因為，雖然廠商一之速食麵生產地並非在台灣本地，但考量其企業沿革發展，可以將其視為企業將生產基地外移，國際化的特殊個案，故在問卷調查中，仍納入本研究所定義之速食麵產業範圍。

### 二、產業基本面

在此部份主要是徵詢廠商對整體速食麵產業特性之看法，並與文獻探討所歸納出之成熟期產業特性相比較，而此部份回收資料整理如表 4.11，其中正向意見為當項得分為 4 或 5，而負向意見為當項得分為 1 或 2，以下將對整體產業不同的基本構面中，具有高度正向共識(表示正向意見者超過所有的填答者三分之二)及負向共識(表示負向意見之廠商數超過表示正向意見之廠家)之選項進行討論。

在市場成長性上，”國內市場未來成長有限”與”國內市場總量有限”獲得全體廠商的一致認同，並且得分最高，而在其他開放性問項上，亦有其他廠商指出相同的觀點，如：

廠商二：速食麵市場已逐年成負成長趨勢。

廠商四：市場已飽和。

廠商八：市場的需求量已接近飽和點。

表 4.10 回收廠商基本資料

	廠商一	廠商二	廠商三	廠商四	廠商五	廠商六	廠商七	廠商八
是否有生產速食麵	有生產也有販售	有生產也有販售	有生產也有販售	有生產也有販售	有生產也有販售	有生產也有販售	有生產也有販售	有生產也有販售
販賣之速食麵條產品類型	速食麵	速食麵 速食冬粉 速食米粉	速食麵 速食冬粉	速食麵 速食冬粉	速食麵 速食冬粉 速食米粉	速食麵	速食麵	速食麵
速食麵條產品來源	100%由海外基地製造	99.5%自行製造	96%自行製造	100%自行製造	99%自行製造，1%由其他國內廠商代工	100%自行製造	100%自行製造	100%自行製造
93 年度公司營業額	5 億元~20 億元	20 億元~50 億元	50 億~150 億元	1000 萬~5000 萬元	150 億以上	50 億~150 億元	20 億元~50 億元	5000 萬~1 億元
93 年度速食麵營業額	5000 萬~1 億元	5 億元~20 億元	5 億元~20 億元	1000 萬~5000 萬元	20 億元~50 億元	5 億元~20 億元	5 億元~20 億元	5000 萬~1 億元
是否為未來發展重心	N	Y	N	Y	Y	Y	Y	Y
內外銷比率		75%內銷 25%外銷	95%內銷 5%外銷	70%內銷 30%外銷	95%內銷 5%外銷	100%內銷	90%內銷 10%外銷	80%內銷 20%外銷

資料來源:本研究資料整理

表 4.11 速食麵產業基本特性平均得分與正負向家數表

構面	問卷問項	平均 得分	標準 差	正向 家數	負向 家數
市場成長性	1. 國內市場未來成長有限	4.50	0.53	8	0
	2. 國內市場總量有限	4.50	0.53	8	0
成本結構	1. 成本佔售價比率高	3.88	0.64	6	0
	2. 人力成本高	4.00	0.53	7	0
	3. 原料成本高	4.13	0.35	8	0
	4. 原料的價格波動大	4.00	0.53	7	0
	5. 原料的關稅稅率高	3.50	0.53	4	0
消費者特性	1. 消費者的需求多變，難以捉摸	3.63	0.74	4	0
	2. 消費者對價格的敏感度高	3.75	0.46	6	0
產品差異化	1. 產品差異度高	3.25	0.46	2	0
	2. 市場上同質性的產品眾多	4.13	0.35	8	0
	3. 取得新技術的成本高(自行研發或購買皆屬之)	4.00	0.76	6	0
上下游關係	1. 原料供應來源不穩定	2.38	0.92	0	3
	2. 新的銷售店點數或新通路管道難以增加	3.75	0.46	6	0
政府政策	1. 環保政策對產業具有影響	4.38	0.74	7	0
	2. 相關食品法規對產業具有影響	3.75	0.71	5	0
	3. 成品與半成品的輸出入規定對產業具有影響	3.75	0.46	6	0

資料來源:本研究資料整理

顯見整體速食麵產業發展已至成熟期，不因廠商規模大小而有所差別。

而在成本結構上，原料成本高、人力成本高、原料的價格波動大、成本佔售價比率高亦獲得廠商的高度共識，尤其是原料的影響，由於速食麵的主要原料，麵粉與棕櫚油，受制於國際大宗物資價格波動，不論原製造地是在國外或國內，皆有一樣的感受。

廠商一：原物料成本過高。

廠商二：近來原料高漲。

人力成本高亦是國內廠商的共識，而海外製造的廠商一雖然是唯一的例外，但對關稅的影響卻有強烈的感受，並明白指出”進口關稅偏高”。

在消費者的特性上，廠商認為消費者對價格的敏感度高。

而在產品差異化的構面上，廠商一致認為產品的同質性高，而發展新技術的成本高，亦獲得廠商相關高的共識。

在上下游關係上，對於原料供應來源上，所有廠家都不覺得有不穩定的情形，但對通路的拓展上，卻普遍認為有一定的難度。

在政府政策上，廠商認為環保政策對產業發展策略最有影響，如：

廠商一：環保政策上缺乏與廠商協調，片面決定禁止某類包材，但無替代包材可用。

廠商二：94 年度起徵收環保回收費用，增加製造商之生產成本。

而廠商亦認為成品與半成品的輸出入規定對產業以具有影響，但會因其廠商屬性有所不同。

廠商一：進口關稅偏高。

廠商四：由於市場的開放，進口粉絲可能取代島內生產的粉絲。

而廠商普遍認為目前速食麵主要的進入障礙，就是過度競爭的整體產業環境。

廠商一：通路經營費用逐年增加。

廠商二：依目前速食麵市場已被 cvs(便利商店)之便當、生鮮麵等所取

代，以逐年呈負成長的趨勢，新廠商要再切入市場，似乎無利可圖。而且近年原料高漲、市場競爭、售價無法提高都是此行業的隱憂、加諸政府徵收環保費用，對製造者而言，無疑雪上加霜。

廠商四:市場的飽合,及大陸與東南亞進口粉絲的競爭。

廠商八:市場的需求量已漸接近飽和點。

而可能影響速食麵銷售之產品,主要都是與速食麵性質相近之產品,尤其是鮮食產業,而廠商回答如下:

廠商一:便利商店之熟食及冷凍食品。

廠商二:生鮮即食產品,如便當、生鮮麵、飯團、微波食品等。

廠商五:鮮食產業有影響,路邊攤、小吃店影響變大。

廠商七:便利商店之鮮食。

綜合問卷回收結果及前述產業資料,可歸納出以下幾點目前台灣速食麵產業的特性:

1. 產業已進入成熟期,市場已達飽和。
2. 成本佔售價比例高,尤其以原料成本比率最高。
3. 消費者對價格敏感度高。
4. 產品同質性高,且開發新技術的成本高。
5. 新通路開拓不易。
6. 政策對產業發展有明顯影響,尤其是在環保政策方面。

### 三、廠商行為構面

此部分主要是針對於各個廠商在現行行為方向之重視程度,而此部份回收資料整理如表 4.12,以下將對廠商行為各個不同的基本構面中,具有高度正向共識及負向共識進行探討。

在經營面上,可以發現廠商對”營運重心擴大至其他類型產品”、”進行人力資源的調整”及”淘汰銷售表現不佳的商品”具有高度正向共識。

在國際化,”拓展台灣地區以外之新市場(如外銷)”獲廠商間高度正向共識,但若進一步轉移營運重心或擴大深耕地區,則其共識度變低,若是再更進一步,”將製造重心移至海外,再將成品或半成品輸回台灣加工販賣”,廠商則是明顯呈現負向共識。

在行銷策略面上,廠商對”拓展新的銷售通路或銷售點”,其次”是以價格折扣或贈品方式促銷商品”與”集中行銷費用於少數獲利較高的商品”具有高

表 4.12 廠商行為實際執行重視度平均得分與正負向家數表

構面	問卷問項	平均得分	標準差	正向家數	負向家數
經營面	1. 進行公司結構的改變或實行新制度	3.50	0.76	3	0
	2. 將營運重心從速食麵條擴大至其他類型產品	3.88	0.64	6	0
	3. 進行人力資源的調整	3.88	0.35	7	0
	4. 淘汰銷售表現不佳的商品	4.13	0.64	7	0
國際化	1. 拓展海外之新市場，並將公司營運重心轉移或擴大深耕區域	3.63	0.52	5	0
	2. 拓展台灣地區以外之新市場(如外銷)	4.00	0.53	7	0
	3. 將製造重心移至海外，再將成品或半成品輸回台灣加工販賣	2.63	0.74	0	2
行銷策略面	1. 以價格折扣或贈品方式促銷商品	3.88	0.64	6	0
	2. 集中行銷費用於少數獲利較高的商品	3.88	0.64	6	0
	3. 藉由產品廣告或舉辦促銷活動等媒介以提升商品形象	3.63	1.30	5	1
	4. 藉由參與公益活動等媒介以提升企業形象	3.63	1.06	4	1
	5. 拓展新的銷售通路或銷售點	4.13	0.64	7	0
新市場區隔	1. 配合通路商推出特殊新品(僅在此通路銷售)	3.63	0.92	5	1
	2. 將現有產品以新包裝形態，進行行銷	3.50	0.76	3	0
	3. 開發新產品，運用現有品牌進行行銷	4.38	0.74	7	0

<接續下頁>

	4. 開發新產品，並運用新品牌進行行銷	4.25	0.71	7	0
	5. 藉由開發新加工技術以開發新消費族群	3.88	0.99	4	0
產能調整	1. 購併其他速食麵條製造商之廠房或生產線	2.63	0.92	1	3
	2. 投資設立新廠房或更新生產線	3.38	0.74	4	1
	3. 委託其他製造商進行代工	3.00	1.20	2	2
	4. 替其他通路商或製造商進行代工(使用委託業者之品牌)	3.38	1.06	5	1
	5. 出售或出租廠房或生產線	2.63	1.06	1	2
	6. 運用彈性人力或彈性工時以調整產能	3.63	0.74	6	1
降低成本	1. 降低存貨成本，提高銷貨週轉率	4.38	0.52	8	0
	2. 降低生產成本(如聯合同業或相關企業共同採購)	4.13	0.64	7	0
	3. 整合上游供應商(併購、自行設廠或簽訂長期合約)	3.63	0.52	5	0

資料來源:本研究資料整理

度正向共識，而觀察標準差及問卷回收資料，可以發現，較具市場地位之業者，對於企業及商品形象同等重視；市場地位較差且無生產速食麵以外產品之業者，因為資源較為不足，則是重視商品形象勝過企業形象；而市場地位較差，但同時生產速食麵以外產品之業者，因為業者認為良好的企業形象，自然有助於其速食麵銷售量，因此，重視企業形象勝過商品形象。

在新市場區隔構面上，廠商對開發新產品有高度正向共識，不論是以現有品牌或是以新品牌行銷，而市場地位較佳者，對於開發新技術的重視度明顯較其他業者高。

在產能調整構面上，廠商對”運用彈性人力或彈性工時以調整產能”具有高度正向共識，並且對於協助其他廠商進行代工，也有著較高的正向共識，而部份廠商更會藉由委外代工，增加速食麵產品類別之外的產品多樣性，另外值得一提的，在”購併其他速食麵條製造商之廠房或生產線”及”出售或出租廠房或生產線”各有一家廠商表示正向意見，或許在以後在國內速食麵廠商間，有可能發生併購之情形。

在降低成本構面上，”降低存貨成本，提高銷貨週轉率”與”降低生產成本(如聯合同業或相關企業共同採購)”獲得廠商的高度正向共識。

綜合此部份問卷回收結果及前述產業資料，可歸納出以下幾點目前台灣速食麵產業較重視的行為方向：

1. 在經營面，擴大產品類別，並淘汰銷售不佳的產品，以及人力資源的調整。
2. 在國際化上重視拓展海外新市場。
3. 在行銷策略面上，重視拓展新通路，及對產品本身的促銷活動。
4. 在新市場區隔上，重視開發新產品。
5. 在產能調整上，重視產能及人力的適配性。
6. 在降低成本上，重視降低生產及存貨成本。

#### 四、經營績效

在經營績效部分，問卷回收整理如表 4.13，總觀所有廠商的回答，皆在較不滿意與滿意間，差距不大，其中提高營收成長率、提高銷售週轉率、與上游建立穩健關係、建立品牌與商品形象及建立企業形象上，所有廠商皆是普通到滿意



間；較值得一提的，市場地位較高者，對具有足夠的銷售點滿意度較高，但另一方面的，在降低生產成本上滿意度較低。

全體廠商之平均毛利率與稅前淨利率整理為如表 4.14 及 4.15、雖然有部份廠商基於公司機密原則，無法回答其平均毛利率及稅前淨利率，但綜觀而言，平均略於速食麵條製造業同業利潤標準(毛利率 22%、淨利率 10%)，而國外生產雖然有較高的毛利率，但受到關稅影響，其稅前淨利率與國內廠商相差不多。

表 4.13 廠商經營績效滿意度平均得分與正負向家數表

構面	問卷問項	平均 得分	標準 差	正向 家數	負向 家數
財務 績效	1. 降低生產成本	3.00	0.76	2	2
	2. 降低營運成本	3.00	0.53	1	1
	3. 提高市場佔有率	3.00	0.76	2	2
	4. 提高營收成長率	3.38	0.52	3	0
	5. 提高毛利率	3.00	0.76	2	2
	6. 提高銷售周轉率(庫存成本或報廢率下降)	3.25	0.46	2	0
非財 務績 效	1. 與上游供應商建立穩健關係	3.50	0.53	4	0
	2. 具有足夠的銷售通路或銷售點	2.88	0.83	2	3
	3. 建立品牌或商品形象	3.50	0.53	4	0
	4. 建立企業形象	3.63	0.52	5	0

資料來源:本研究資料整理

表 4.14 92-93 年速食麵產品平均毛利率

平均毛利率	廠商家數(全體)
7%以下	1
7~15%	2
15~22%	1
22~30%	1
30~38%	0
38%以上	1

資料來源:本研究資料整理

表 4.15 92-93 年速食麵產品平均稅前淨利率

平均稅前淨利率	廠商家數(全體)
負值	1
0~5%	3
5~10%	1
10~15%	1
15~20%	0
20%以上	0

資料來源:本研究資料整理

## 五、結語

茲將前述 S-C-P 各構面因子整理如下圖 4.7。

而經過問卷的資料分析後，我們可能更加確認，台灣目前的速食麵產業的確處於成熟期階段，不只從次級的產業資料中顯示整體產業規模成長已達瓶頸，而廠商亦有市場需求已達飽和之感。

而除了了解台灣速食麵產業特性外，藉由本問卷亦可歸納出廠商目前較共同重視的策略方向，在下一階段，本研究將會針對較具代表的台灣速食麵廠商，進行專家訪談，希望更能了解廠商間經營策略的差異。

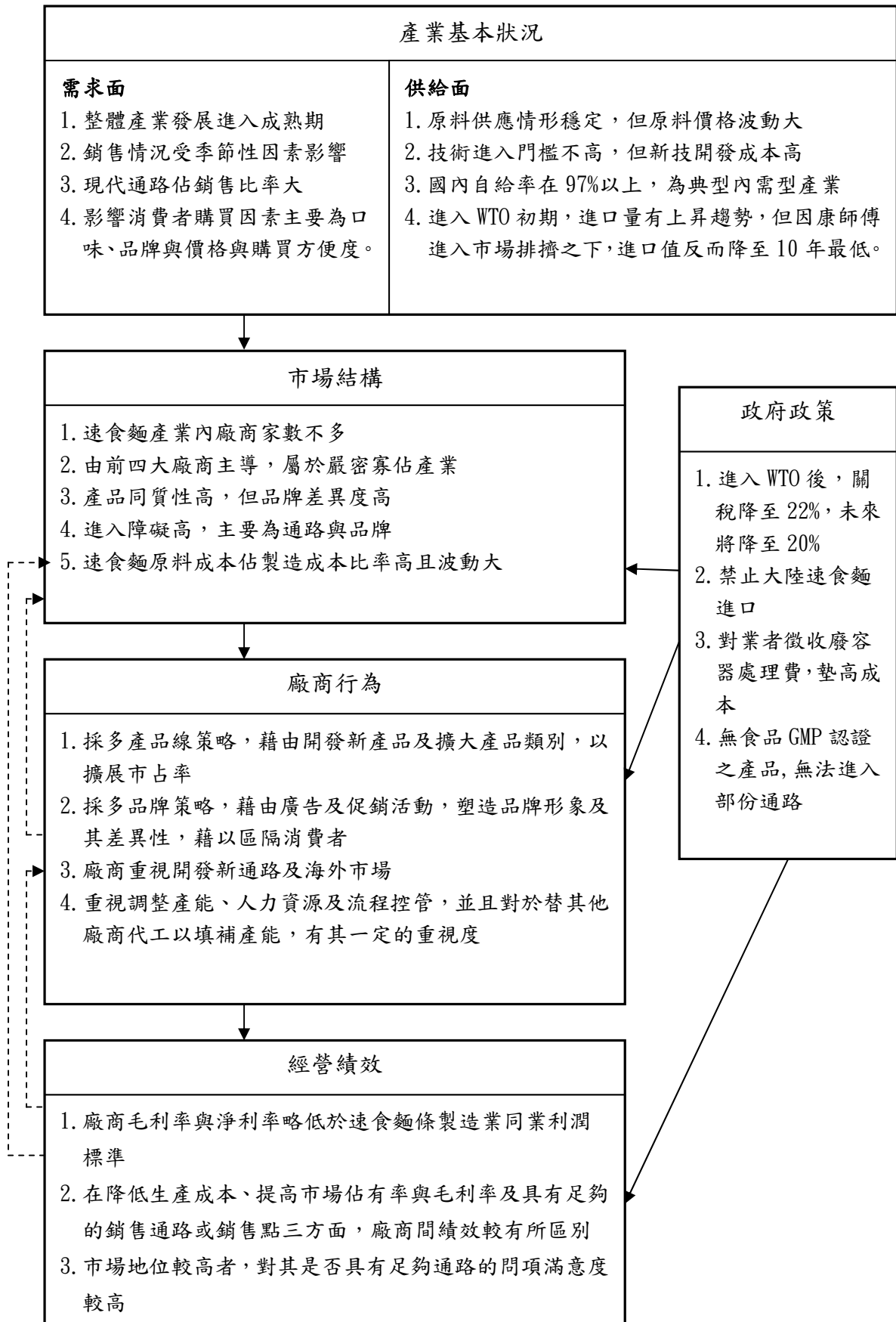


圖 4.7 台灣速食麵產業之 SCP 架構

### 第三節 個案廠商描述分析

在 2000 年後，整體速食麵產業歷經產業規模下修、台灣進入 WTO 及康師傅進入市場等結構性的改變，而味丹企業與維力食品在台灣速食麵市場皆已經營超過四十餘年，現今也皆為台灣速食麵產業的領導廠商，而在經過問卷調查後，卻發現兩家廠商出現不同於其他廠家之差異性，維力食品為廠商中唯一當產業銷售額面臨飽和，卻還能持續成長之領導廠商，而且在其廠商行為上，相較其他廠商，在行銷策略及新市場區隔上，態度明顯積極，而味丹企業則為國內前五大速食麵製造商中，唯一不以速食麵為未來經營重心之廠家；因此本研究更進一步與維力公司、味丹企業之代表進行深度訪談，希望能藉以找出廠商策略間的差異之處，而在本章節中，將分別針對兩家個案廠商進行資料描述與分析。

#### 一、味丹企業面訪資料概述

根據天下雜誌調查，味丹企業為台灣製造業 1000 大中，營收排名為 167 名，2004 年營收達 105.55 億元，為台灣食品製造業中第 6 名，而其速食麵產品銷售額為台灣地區速食麵產業第三名。

##### 1. 味丹企業概述：

味丹企業成立於 1954 年，原名「味正食品廠」，後來於 1972 年改名「味丹企業股份有限公司」，公司主要產品有速食麵、味精、綠藻及飲料等，現任董事長為楊頭雄，總經理為楊正，公司實收資本額 3751000 仟元，公司於 1991 年 2 月 27 日在台灣辦理公開發行，並 2003 年 6 月 27 號於香港證卷交易所掛牌上市。

味丹企業初期主要僅生產味精，1973 年成立速食麵廠，開始生產速食麵，爾後生產味味 A 排骨雞麵及味味一品系列速食麵，在市場上皆廣受歡迎，為台灣速食麵領導廠商之一，康師傅進入台灣市場前，市場地位與維力相近，康師傅進入後，曾經一度康師傅被趕上，但隨著熱潮平歇，目前居於速食麵產業第三位。

味丹並將事業版圖分別於 1991 年及 1992 年擴大至越南及大陸，其中在越南投資金額已超過一億美元，成為當地最大台商；並在近年來逐漸將重心回歸生技領域，目前其味精業規模已躍升為世界第二大，僅次於日本味之素，並積極投入

研發  $\gamma$ -PGA 之相關技術以及健康食品產業。

味丹企業 2001-2004 年銷售值如 4.16，1997-2002 年速食麵銷售值如表 4.17，目前台灣速食麵市場市占率約為 15%，近年來由於事業版圖擴大，速食麵所佔比率漸減，目前約佔企業總銷售額 12~15%，而在速食麵銷售值中外銷值約佔 5%。

表 4.16 2001-2004 年 味丹企業銷售值

產品名稱	內. 外銷值合計(銷值比重) 單位:千元			
	2001	2002	2003	2004
其他	329,462 (3.9%)	186,787 (2%)	78,172 (0.7%)	45,213 (0.4%)
生物材料 商品	3958,777 (47.4%)	3,955,526 (43.1%)	3,932,757 (37.5%)	4,641,698 (44%)
食品生技 商品	2,579,069 (30.9%)	2,660,424 (29%)	2,728,599 (26%)	2,567,306 (24.3%)
機能保健 商品	260,661 (3.1%)	207,628 (2.3%)	213,222 (2%)	279,482 (2.6%)
貿易代理 商品	1,218,423 (14.6%)	2,171,948 (23.7%)	3,541,965 (33.7%)	3,021,742 (28.6%)
合計	8,346,392	9,182,313	10,494,715	10,555,441
註： 1. 生物材料類商品：包括麩胺酸、麩胺酸鈉、綜合麩胺酸液等商品。 2. 食品生技類商品：包括礦泉水、飲料、速食麵… 等商品。 3. 機能保健類商品：包括藍綠藻、寡糖、紅麴、蜂膠… 等商品。 4. 貿易代理類商品：包括酒、糖及其他相關消費性產品之代理。 5. 其它類：凡不屬上述四類者，皆歸入其他類。				

資料來源：味丹企業年報，公開資訊觀測站，本研究整理

表 4.17 1997-2002 年 味丹企業速食麵銷售值與總銷售值

年度	A. 速食麵銷售值(仟元)	B. 總銷售值(仟元)	A/B (%)
1997	1691,988	8180,217	20.68
1998	1780,230	8152,283	21.84
1999	1813,814	8099,126	22.40
2000	1571,662	7675,094	20.48
2001	1546,802	8346,392	18.53
2002	<b>1583,618</b>	<b>9302,910</b>	<b>17.02</b>
註：2002 年資料未扣除銷貨退回與折讓 2003 年起速食麵併入食品生技類商品，故無單獨銷售資料			

資料來源：味丹企業年報，公開資訊觀測站，本研究整理

## 2. 面訪資料概述：

### 【企業策略目標】

味丹企業未來的發展重心將會放在生技科技上，轉型提升為生物科技的胺基酸產業，成為全球化的專業生物科技國際企業。

“我們公司未來的發展重心是在生物科技上。”

### 【速食麵事業策略目標】

對於國內速食麵產業，味丹企業主要策略方向以維持現狀為主。

“由於市場目前已經飽和，除非有新型態的產品型態，不然難以提升市場，因此主要的目標是在維持現有的銷售狀況，並且藉由推出新產品，以增加新客群。”

“目前最重視的是降低成本，然後是開發新產品。”

### 【法規及政策】

味丹企業是正派經營且歷史悠久的公司，對於食品法規相當重視。

“我們覺得所有食品法規都對我們很有影響，因為食品最重視的就是安全，所以在食品法規上，我們都會盡力配合。”

“如果禁用保麗龍的話，基本上在加工過程上對我們不會有太大的影響，只是從保麗龍碗換成紙碗，不過會對我們的成本有影響。”

“徵收環保處理費一直都有，只是現在要我們繳了，它大概佔我們成本的1~2%的左右。”

### 【與其他同業廠商之關係】

“我們是有跟味王合作一些事，不過詳細的進度我無法跟你說。”

### 【加入 WTO 及新競爭廠商的威脅】

進入 WTO 後，由於目前在法規上仍有所管制，所以對味丹並無太大的影響，相較之下，新競爭廠商進入市場的影響較進入 WTO 大。

“目前未開放大陸速食麵產品進來，所以對我們沒有太大的影響。”

“康師傅加入初期，對整個產業的確有其影響，康師傅吸引部份本來未吃速食麵的消費者及吸引原有消費者嘗鮮，但時間一久，整個市場恢復常態，雖然對銷售情形有所影響，但是沒有想像的大。”

#### 【海外市場的開拓】

味丹企業對於速食麵產品的海外市場開拓，主要還是以投資較少的方式進行。

“目前沒有在海外從事實際生產行為，在上海雖然有自有品牌的速食麵產品，但哪是請當地的業者 OEM 的。”

#### 【人力資源概況】

人力成本高，是國內速食麵製造商共同的意見，而味丹企業在公司結構上是產銷功能獨立，因此在速食麵事業部的人力調整，主要集中在生產部門。

“目前速食麵的部門約有二百多人，目前人力資源調整的主要方向是希望能增加自動化的比率，減少生產人力。”

#### 【生產概況】

味丹企業在生產上，主要是以自行生產為主，而面對淡旺季的需求，主要是加班與彈性人力搭配。

“在生產上我們有 7 條的速食麵生產線，主要是以產品包裝的型態作區別，而產品還是以速食麵為主，我們的自製比率達 96%，除了速食冬粉的冬粉主體外，其他產品都是由我們自行生產。”

“在淡季的時候，我們會利用生產線輪調，停開部分生產線，而在面對旺季的需求時，主要是以現有人力加班為主，如有更高的人力需求，會以彈性人力作運用。”

#### 【研發概況】

味丹企業在新產品的研發過程上，主要是屬於內部組織型，藉由不同功能組織間的相互合作，開發新產品。

“在研發的過程上，主要是以各單位本身的原有的功能分頭進行，如研發單位進行口味的研發，業務單位進行包裝的設計及促銷的方法，生產單位則進行製程的調整，各單位藉由會議以進行連結。”

#### 【設備投資】

主要是以善用目前的設備為主，對於新設備投資較為保守。

“目前的設備投資主要在更新生產線上，藉由更新生產線，加強自動化的比率，能使得生產線更有效率，生產品質更好。”

“相較其他廠商投資興建非油炸麵體的生產線，花上大筆的資金，我們是覺得不值得。”

#### 【品項調整】

味丹企業主要是銷售情形作為銷售評斷的標準。

“我們在生產與製造時，會隨時管控好原材料的數量，當市場反應不佳，會對其進行評估，評估時沒有一定的銷售標準，主要是以其銷售表現為評估，當決定淘汰時，會將可用的原材料，轉至其他產品使用，不能使用的材料(如已印刷之碗蓋或包裝袋)，只好廢棄。”

#### 【行銷策略】

味丹企業在速食麵產品的行銷上，以對通路商折價為主，對新產品開發的投入度也較為保守。

“一般公司有的促銷方式我們都有，不過比率上，抽獎、廣告稍微少一點，多半是以對通路折價做促銷。”

“目前新產品的生命週期大約是在 6-10 個月，除了原來的產品，少有新產品能超過一年，所以我們在推新產品的速度不會這麼快。”

#### 【與通路商的合作】

味丹企業對於與通路商的合作較為被動。

“我們是曾經有幫通路商代工過速食麵，不過那就是一種代工，當初跟我們



談好多少的量, 我們就作多少的量, 銷售情況無所謂好或不好。”

**【庫存管理能力相當重要】**

由於在 2000 年時，通路業者調整其庫存策略，將庫存壓力向上轉移至製造商，致使業者庫存壓力提高。

“庫存壓力主要來自與下游通路商的合約，部分通路在訂定契約時，會要求在特定天數(ex:3 天)內必須交貨，否則罰款，而且貨品的製造日與收貨日必須在特定天數(EX: 製造日與收貨日不超過 40 天)以下，否則拒收。因此在庫存上，必須備有適量的庫存成品與原料，以供應下游通路，亦必須管控好庫存成品數量，以避免超過期限，被通路商拒收。”

**3. 味丹面訪資料分析：**

將味丹企業內在因素整理敘述如下表 4.18。觀察味丹企業之策略目標及其速食麵事業群之策略方向，可以發現，味丹企業目前將其策略重心擺在生技事業上，並在其企業財報上，明白宣示其集團策略為核心擴張，積極投入建康產品事業及開發  $\gamma$ -PGA 之相關技術，但在其生技事業群，除味精業上，都尚未有其明顯獲利及銷售額，因此在資源配置上，具有穩定銷售情形的速食麵事業群，就成為集團中相當適當的資源供應者，因此除降低成本，提高毛利率外，在行銷廣告及設備資金投入上，明顯的較為保守。

表 4.18 味丹企業內在因素分析

策略目標	1 企業策略目標為轉型成為全球化的專業生物科技國際企業。 2. 速食麵事業部策略目標為降低成本、開發新產品。
產品市場	1. 目前生物科技商品約佔 44.0%，食品生技商品約佔 24.3%，貿易代理商品 28.6%，機能保健商品及其他約佔 3.1%。 2. 食品生技商品以速食麵及飲料為主，速食麵產品約佔總銷售的 12~15%。
地理構形	1. 速食麵產品以台灣市場為主，海外市場營運方式為外銷及委託當

	地廠商代工，而其外銷比率約 5%。
業務規模	1. 企業總營收約為 105 億，速食麵營業額約在 12-16 億。
活動組合	1. 生產策略上增加生產流程的效率，降低人事及生產成本。 2. 行銷策略上，較重視通路折價，少廣告行銷。 3. 財務策略上，對設備與技術投資上較為保守。
核心資源	1. 在企業層級上，擁有知名品牌、以及發酵技術專長。 2. 速食麵事業上，擁有穩定的速食麵製造技術。
事業網路	1. 與味王有其策略聯盟之合作關係，據報載，兩家廠商在未來有合併之可能。 2. 與同業間會藉由買賣內容物，增加產品的多樣性。

## 二、維力食品面訪資料概述

根據天下雜誌調查，維力食品為國內製造業 1000 大中，營收排名第 728 名，2004 年營收達 19.10 億元，為國內食品製造業中第 27 名，而其速食麵產品銷售額為台灣地區速食麵產業第二名，維力食品公司在 1997-2004 年間，速食麵產品銷售額整體成長 75%，是唯一在整體產業成熟後，速食麵產品營業額還能年年成長的市場領導廠商。

### 1. 維力公司概述：

維力公司成立於 1971 年 1 月 23 日，目前實收資本額 500,000 仟元，現任董事長為張登旺先生，公司營運管理由總經理張天民先生負責，公司主要經營項目為速食麵、速食米粉、醬罐等之製造買賣，油品及飲料、雜糧飼料、食品加工品等之買賣等。公司於 1995 年 3 月 30 日辦理公開發行。

維力公司是簡氏家族於 1971 所成立的，為繼國際食品公司後成立的台灣第一家速食麵製造廠商，早期主要生產「無敵麵」但銷售狀況並不佳，直到 1973 年由當時廠長開發出「維力炸醬麵」，讓速食麵從單一粉包產品進入以油包調味為主的速食麵產品。

1976 年維力公司因財務問題董事長改組，由正義公司的張登旺先生膺選董

事長迄今，由於正義公司是食用油製造商，因此於1988年與正義公司策略聯盟跨足食用油的販售業務。另外為了擴張速食麵的市場規模，於1989年於全省增設直營營業所，但在1996年，因正義公司操作大宗物資失利，因維力公司為其背書，連帶使得維力公司在隔年陷入重整狀態。但在現任總經理的積極帶領下，專注於速食麵事業，並改善公司營運效率，目前速食麵產品市佔率居業界第二名，僅次於統一企業。

維力食品1997-2004年速食麵銷售值如表4.19，總銷售額從1997年的近14億元，成長至2004年的20億元，而同期間速食麵銷售額占公司總銷售額也從73%成長至89%，目前台灣市場市佔率約20%，其速食麵外銷比率約佔速食麵總銷售額10%。

表 4.19 1997-2004 年 維力食品公司速食麵銷售值與總銷售值

年度	A. 速食麵銷售值(仟元)	B. 總銷售值(仟元)	A/B (%)
1997	1017,787	1393,676	73.03
1998	1178,718	1549,070	76.09
1999	1332,350	1559,561	85.43
2000	1551,412	1783,231	87.00
2001	1577,152	1804,489	87.40
2002	1600,276	1784,205	89.69
2003	1690,510	1920,358	88.03
2004	1781,171	1987,362	89.62

註：資料未扣除銷貨退回與折讓

資料來源：公開資訊觀測站，本研究整理

## 2. 面訪資料概述：

### 【企業策略目標】

維力食品的主要核心優勢即是在速食麵領域上，而其目前的主要目標在提昇市佔率，在穩定中求成長。

“目前維力的主要目標還是在建構市場地位上，所以目前的目標還是放在市場佔有率。”

“維力近年來雖然在市佔率上有所成長，但因為市場整體是在持平甚至稍微

萎縮的情況，因此主要整體的銷售額主要還是持平。”

“維力不像其他廠商，我們就只有速食麵，而我們總經理也認為要就先把速食麵做好做大，有一定市佔率後，才会有比較好的發揮空間，以目前維力市佔率25%左右，但仍會上下波動，因此我們希望市占率能到達27.28以上，才能有較穩定的市佔率。”

#### 【法規及政策】

“就食品法規而言，近年來並沒有太大的影響，像GMP的認證等，維力都有通過，所以就法規而言並沒有太大的影響。”

“而在環保法規上，前環保署長郝龍斌時與台北市對保麗龍有禁用的措施，而我們也是有跟著改以紙碗包裝，但是消費者在消費習慣上不太能接受，加上整個政策的持續力不久，因此目前僅針對會要求環保包材的特殊通路，如學校福利社等，進行供應，而對於徵收廢容器處理費，原來是對上游原料業者徵收，但現在直接轉嫁到我們身上，也對我們造成相當大的負擔，因為我們的使用量大，一個月會增加我們好幾百萬的支出。”

#### 【加入WTO及新競爭的威脅】

對於市場的開放，維力的態度亦較為正面。

“到目前為止，影響不大，其實我是覺得沒甚麼影響，因為我們的主要產品是速食麵，從消費者的角度來看，產品的口味還是最重要的，像康師傅進來之後，他們的口味還是不太能讓消費者所接受，而進口的速食麵也是有一定的比率，像韓國的速食麵，市佔率大概是1-2%左右，但是影響不大。”

#### 【人力資源概況】

當整體速食麵產業進入成熟期時，維力食品也因財務危機陷入重整狀態中，而整體人力資源也從當時800多人減少至現在的460多人，除了生產部門，業務及物流部門也都是人力調整的目標。

“當時的800多人還包含了直營所的人力，而直營所又有分油品及速食麵兩組，在直營所的整併下，並且將市場較小的縣市直營所轉由經銷商經營，這部份

我們節省了不少的人力，另一方面，對整體生產流程進行優化與調整後，也裁撤部分的人力，同時我們也將部份的流程外包，如外包裝及運送我們都是委外，這部分我們也節省了不少的毛利。”

#### 【生產概況】

維力食品在生產規模上與味丹企業相近，面對淡旺季的需求，主要也是加班與彈性人力搭配。

“在生產上我們有 6 條的速食麵生產線，基本上生產線是可以 24 小時運作，以我們公司而言，每個月的需求量約在 60 萬箱，中元節的需求量會比較大，這個時候我們會日夜加班，同時請一些工讀生來幫忙。”

#### 【品項調整】

維力食品主要也是以產品的市場表現做為品項調整的評估依據。

“通常我們會從產品的鋪貨率、市場值、未來的成長空間，如果沒有的話，我們就會進行產品的退場機制。”

#### 【研發概況】

維力公司在研發上，由行銷主導的成份較高。

“我們每一年會先決定年度主要的產品結構，再訂出每一年度要推出的主題，以目前的市場狀況，如果新產品沒有主題，很難引起消費者的共鳴，因此，在新產品開發上，我們會符合當年度的產品主題進行開發，但是如果是產品的延伸，例如蒸煮麵身的豚骨味增，或是符合通路需求所開發的新產品，可能在主題的衍生性較不夠，在研發的資源投入性，也可能會少一點。”

#### 【行銷概況】

維力公司的行銷的主要方向，從過往的新產品開發，轉向現今的品牌行銷。

“起先我們也是相當注意新產品的開發，當新產品上市時，投入廣告預算給予促銷，當新競爭者加入市場後，對我們在市場地位的維持的確有所幫助，但到後來過快的新產品上市速度，反而削減了我們的毛利。”

“目前的新產品生命週期約為 5-8 個月，當新產品上架，前三個月的銷售，大概都是在打平先前的促銷及上架費等，之後才會有所利潤，但是通路的貨架有固定的，要推出新產品自然就會排擠到原來有的產品。”

”觀察市場上的主要銷售產品，主要都是一些老口味，因此從去年開始，我們就將行銷的重點放在品牌上。”

### 【新市場的開拓】

維力雖有心開發新市場，但受限於公司財務狀況限制，施展不開。

“目前維力還是處於重整的階段，在投資上仍須受到銀行團的監管，而維力在通路上有自己的直營所等，實際上亦可再多生產一些其他品類的產品，但是受到銀行團的限制，對於其他品類的生產設備投資都會限制，何況是進行海外投資。”

“我們總經理也積極於銀行團溝通，希望能重整成功，然後才能跨足到其他產業，或者是海外。”

### 【通路商的合作】

對於與通路商合作，維力較積極嘗試。

“當初是因為康師傅進來後，做低價的競爭，所以相對的需要一些高價格帶的產品來增加毛利，同時因為韓劇中，置入性行銷的情形，因此我找了 7-11 與三立電視台談這個 CASE 做三方面的合作，在當時還算是國內的首舉，而推出之後，剛開始還是賣的不錯，但是以台灣市場的規模來講，單一通路市場量做不大，另一方面，公司也沒有這麼多的資源，因為我們推出這樣商品，都有預估過要達到多少的銷售額，投入多少資源，第一、二波表現還不錯，到第三波就不行，因為新鮮感沒了。”

### 【設備投資】

在設備的投資上與技術的研發，維力亦較為積極。

“推出蒸煮麵身，走的是一種未來的趨勢，日本在 7~8 年推出這種麵身，也是遇到瓶頸，一開始是以非油炸麵身作訴求，但以消費者在選購速食麵的觀點來

看，消費者不會在意麵身是否經過油炸，在意的是口感要好，所以賣的不是很好，直到 3-4 年前，大家開始一起切入，幾乎所有的廠家都在推，而近幾年來，每年都呈倍數成長，而現在每年速食麵新品中，大概有八成都是非油炸麵身，而維力看到的也是這樣的一個趨勢。”

”維力目前是希望先切入這塊市場，然後慢慢作大，而維力在這方面也算是第一，統一是去年開始投資開發，預計今年 9 月要上市，而味丹也會跟我們買麵體。”

### 3. 維力面訪資料分析：

將維力食品內在因素整理如下表 4.20；由於維力食品視其速食麵事業群，為其企業中最主要之事業群，因此專心至志的努力下，在公司制度上，導入平衡計分卡，並對公司整體價值鏈進行改造，降低成本優化自身價格競爭力；同時，雖然在財務狀況受限下，仍妥適運用其資源，針對市場需求開發新產品，並持續投入廣告，經營其品牌，積極建構其速食麵事業群之市場地位。

而且在台灣速食麵產業中，維力擁有其利基市場，為乾麵市場的第一品牌，在其策略選擇上，將其速食麵深化，相較其他廠商，在行銷面上，態度明顯積極，無怪乎，在整體產業進入成熟期後，還能有所成長。

### 三、味丹企業及為維力食品廠商行為之比較

將味丹與維力在行為的不同，整理如表 4.21。

綜合比較味丹與維力，可以發現兩者最主要的差異性，是在其企業策略目標上，雖然在事業策略層級上，兩家廠商都同樣重視降低成本，開發新產品，但是在其企業的不斷營運下，維力將其從速食麵事業群所獲得利潤，絕大部份回歸投資其速食麵事業，而味丹則是大部份回歸投資其生技事業，少部份回歸投資速食麵事業，在這種不斷累積情形下，維力始可面對產業成熟期，尚能持續成長，與味丹拉出明顯的差別。

表 4.20 維力企業內在因素分析

策略目標	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業策略目標為發展速食麵事業。</li> <li>2. 速食麵事業策略目標為提昇市佔率。</li> </ol>
產品市場	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司營業額約 20 億，速食麵產品營業額約佔 9 成，其他產品主要為代理銷售及委託他人代工製造，而速食麵產品中又以乾麵產品為主，約佔整體銷售的六成半。</li> </ol>
地理構形	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主要銷售範圍以台灣為主，外銷約佔 10%。</li> </ol>
活動組合	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 行銷策略上，主要是藉由不同產品系列間的廣告輪動，藉以加強消費者的品牌認知。</li> <li>2. 研發策略上，先由各處室藉由會議訂出年度主題後，再針對主題進行新產品開發。</li> <li>3. 生產策略上，更新生產線與優化生產流程，並時時做好管銷，藉以降低整體生產成本。</li> <li>4. 人事策略上，藉由通路整合、生產流程優化、及部份流程外包，節省人力資源。</li> <li>5. 在設備投資與新技術開發上，積極投入，藉以建立自身核心優勢。</li> </ol>
業務規模	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業總營收約為 20 億，速食麵營業額約 18 億</li> <li>2. 據天下雜誌統計，維力食品 2004 年企業營利率為 12.62%。</li> </ol>
核心資源	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 速食麵生產技術及知名品牌。</li> </ol>
事業網路	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 研發上會結合外部資源如學校、研究單位、供應廠商，來共同結合開發，以提升研發品質及速度，來擴展銷售品項增加營收。</li> <li>2. 通路上將藉由外購商品的代理來提昇通路營運績效、降低經營成本。</li> <li>3. 與同業關係密切上合作，統一為其主要債權人，頂新集團間接擁由其 20% 股權，並且與味丹有買賣關係。</li> </ol>



表 4.21 味丹企業及為維力食品行為之比較

	維力	味丹
企業策略目標	速食麵產業	生物科技產業
企業主要產品	速食麵	味精、速食麵、飲料
企業核心技術	速食麵	生物技術、發酵技術
企業策略發展重點	核心競爭	核心擴張
主要速食麵產品	乾麵約占六成五	湯麵約佔九成
速食麵所佔公司總營業額	公司總營業額約 20 億元，速食麵約佔 90%	公司總營業額約 105 億元，速食麵約佔 12-15%
對於速食麵的發展重點	積極成長，提升市佔率	先固守原有市場，再發展新產品以求成長
行銷策略導向	從新產品導向轉至品牌導向	較少以廣告方式行銷，主要是以對通路商進行價格優惠與折扣
對於速食麵事業技術的投入程度	對於設備更新較積極、並以自身資金投入，進行技術與設備開發	對新技術投入較保守，主要以善用現有設備為主，並與其他廠商合作，藉以開發新領域
海外市場之發展	雖然欲往海外市場發展，但受限於公司財務情況，因此目前仍只有外銷	雖然在海外已有主要事業據點，但並無實際生產行為，速食麵仍是外銷為主
新競爭者之影響	沒甚麼影響	有影響，但不如事先想像的大

## 第五章 結論與建議

本研究從產業觀點，探討台灣速食麵產業的成熟期特性，以及針對個案廠商經營策略作比較，本研究特別對產業環境成熟對產業內廠商的經營策略的影響，進行研究與了解，並提出建議，以提供產業已進入或即將進入成熟之業者，決定廠商經營策略之參考。

### 第一節 研究結論

本研究在經過次級產業資料分析、問卷調查後，再進一步與個案廠商進行深度訪談，進而得出本研究以下之結論。

#### 1. 台灣速食麵產業符合成熟期產業之多項特徵：

本研究在經過產業資料分析、問卷調查及個案廠商的研究後，發現目前的台灣速食麵產業具有下列的產業特性，符合成熟期產業之多項特徵。

##### (1) 整體產業的銷售規模穩定，已達飽和：

本研究除先前在產業資料收集時，發現近年台灣速食麵產業規模約在 80 億元，在產業銷售概況上已有成長停滯的情形，並進一步與國內主要廠商進行問卷調查，發現國內主要廠商對於市場未來成長有限與市場總量有限具有高度共識，之後與個案廠商進行訪談，專家也指出市場已具有飽和之勢，不論從廠商面或消費面皆有相同共識。

##### (2) 消費者具有相當的購買經驗，並且注重品牌、價格及購買的便利性：

從消費者資料分析，綜合消費者最注重的因素，有口味、品牌、價格及購買的方便性四項，其中消費者在購買時，最注意的因素是習慣的口味，顯示速食麵消費者多已有相當的食用經驗，並且會依循其食用習慣重覆購買，而品牌、價格及購買的便利性，三項因素則與 Porter(1980)及 Howard(1994)之成熟期產業特性相符。

##### (3) 產品同質性高，企業須創造產品的差異性，以爭取新客群：

在研究過程中發現，目前的速食麵的同質性高，並且在調查問卷中，獲得廠商一致的認同，同時個案廠商在訪談間，都透露出需發展與其他廠商不同的差異

性，雖然著重的目標有所不同，味丹在於新產品開發，維力在於品牌意識的塑造，但兩者都明顯表示，希望能藉以拓展新客群。

(4)企業間因通路經營及行銷費用增加而壓縮利潤：

在研究中，可以發現廠商受末端通路影響而壓縮其利潤，不論是配合通路調整訂貨方式，而增加自身庫存成本，或是對通路折價、補貼上架費，甚至是配合通路進行促銷，而其產品價格也受限通路所掌控，種種措施都會壓縮廠商的利潤。

(5)廠商具有產能過剩的情形，並有製造商退出市場：

本研究在產業資料收集時，即發現速食麵具有明顯季節性，淡旺季產量相差一倍，而在問卷調查時，發現廠商在產能調節上，以”運用彈性人力或彈性工時以調整產能”選項最為明顯，並且大多數的廠商皆對替其他業者代工製造有一定的重視度，之後進一步與廠商代表進行訪談，發現就廠商而言，生產線可24小時連續運作，但因產品具有保存期限及通路收貨期限之限制，使得廠商無法在淡季囤積成品以供旺季販賣，形成淡季產能過剩的情形；另一方面，在本研究進行期間，也發生川昇公司退出市場，足以代表廠商間競爭之激烈。

## 2. 降低成本為廠商間的共同策略方向：

本研究在分析調查問卷時，即發現廠商對於降低成本有一致的正向共識，同時，對於產能及人力的適配性的調整，亦相當重視。

之後與個案廠商訪談後，發現兩家個案廠商雖然在企業架構及未來目標上有所不同，但在談到公司策略上，都是先著手提昇效率，藉以降低成本。

味丹企業在公司結構上，速食麵的銷售是由總公司業務部門負責，因此降低成本的方向，主要是從生產面著手，藉由調整生產線的生產流程，提高生產效率，進而降低人力，減少成本。

而維力更是進行整個公司結構的大調整，藉由生產流程優化，物流包裝外包及通路的整併，提高企業整體營運效率。

藉由問卷調查及兩家個案廠商的策略上，可以發現，提高營運效率、降低成本已成為廠商間的共同策略方向。

### **3. 廠商運用品牌藉以區隔並鞏固消費者**

本研究從問卷結果分析中發現，廠商對於針對產品進行廣告或價格促銷，有著明顯且一致的正向共識，究其原因，可發現因為，整體產業以進入高度成熟，產品有形的差異不大，因此廠商運用多品牌策略，進行品牌增殖，並藉由廣告及促銷活動，一方面突顯不同品牌間的差異性，藉以區隔消費者，另一方面可加深對其產品品牌的認同感，藉以鞏固消費者。

### **4. 廠商重視新產品開發，但舊產品的重要度增加：**

本研究在問卷結果分析時，即發現廠商運用多產品線策略，重視新產品開發及擴大產品類別，希望藉以增加銷售量、擴充市佔率。

但在之後的個案研究中，卻發現受訪的兩家廠商，雖然重視新產品開發，但是因為開始新形態的產品所需的開發成本高，所以廠商在開發新產品上，多為運用口味或包裝上的創新，較難讓人有一新耳目的感覺，因此新產品需要投入相當的行銷費用，藉以塑造其產品及品牌差異性；但是在廠商過度推出新產品的相互競爭下，使得目前的新產品生命週期多在 6-10 個月，少有新產品能超過一年，可是在市場及末端通路的飽和情況影響下，過快的新產品上市速度，反而壓縮了廠商的毛利，因此廠商間皆放慢新產品的上市速度，轉為深耕品牌的策略，以提昇消費者對產品的品牌意識，穩定舊有產品的消費群，同時吸引新的消費者。

由此可知，對於成熟期產業，開發新產品雖然對廠商的市場地位有所助益，但是舊產品所帶來的穩定收益，對廠商的持續經營上更有幫助。

### **5. 當廠商面對產業成熟時，在企業策略階層上，會回歸企業核心，並因此會影響到資源的投入：**

本研究發現其實味丹企業與維力食品的經營策略，在策略本質相似，都是回歸企業核心優勢，此結果與畢小青等人(2000)結果相似；但是企業間的核心優勢不同，維力以速食麵作為核心事業，而味丹企業是以生技事業為其核心，因此兩者在資源的配置上就有了差異。

以兩家個案廠商而言，雖然兩家廠商在生產規模上並無太大差異，又同樣擁有品牌的知名度及相近的市場地位，但對於維力，速食麵產業就是唯一的主要發

展核心，在公司領導階層專心一意的發展速食麵事業，在資源投入及策略運用上，都明顯得較味丹積極，主要的公司策略都是為了增加其速食麵之競爭力而努力，無怪乎能在整體產業成熟時，還能持續成長。

而味丹企業發展主軸回歸核心後，雖然對於旗下速食麵事業部之經營較趨保守，使其市佔率從 2002 年 18% 下降至現今的 13%，但其企業營收從 2002 年的 91.8 億元，成長至 2004 年 105.5 億，成長率約為 15%，因此從集團策略的角度而言，亦是相當明智的策略選擇。

#### **6. 新競爭廠商進入市場對領導廠商之影響不大：**

本研究在個案的選擇上，兩者都是速食麵的主要領導廠商，但同樣在面對康師傅進入市場，兩者都認為影響不如預期，甚至沒有影響，推測原因可能是目前台灣速食麵產業高度成熟，領導廠商皆以建立了良好的品牌形象，並且口味廣為消費者所接受，在消費者心中，長期建立的消費慣性，不易改變，所以當新廠商進入後，短期間雖然市場有所波動，但長期而言，整體產業仍會回歸基本面。

## 第二節 研究建議

本節中，筆者將綜合在研究過程中所蒐集的產業資料、消費者分析及專家訪談資料，配合理論與文獻，分別提出建議供速食麵業者及其他已成熟或即將邁入成熟期的廠商參考。

### 一、給速食麵業者的建議

在目前的速食麵產業中，降低成本是所有廠商的共同必須行為，因為在目前的產業環境下，銷售量不易擴大，如能適當的減少成本，既可使毛利率成長，增加企業的營利率，先追求穩定獲利率後，再視自身特性追求成長，以下提供數個可能的策略方向。

#### 1. 增加非實體通路：

通路對於速食麵產業是一把雙面刃，近年來由於通路經營費用的增加，為了擁有足夠的店點數，勢必得付出不少的通路經營費用，同時在實體通路上，通路已呈現飽和的狀態，廠商普遍認為新通路拓展不易，因此，也許可以試著在虛擬通路努力，小型廠商可依附入口網站(如 yahoo 拍賣)，在網上販賣小量且較具特殊性的產品，而大型廠商可結合多樣的產品自行設立網站。

速食麵產業的主要廠商，都有其配送系統，如果能導入第三方物流的觀念，與其他競爭性較不高的業者合作，一方面互相配送，以減少配送成本，一方面也可增加其網站產品的多樣性，方便選購，或許可以降低其實體通路的依存度。

#### 2. 國際化：

國際化是眾多成熟期產業理論中都有提到，廠商追求成長的方式之一，而觀察國際速食麵消費量(表 6.1)，可以發現除日本、韓國及台灣外，其他地區都還有其成長空間，不過因為食品需要高度的在地化及品牌認同，南僑集團在泰國設立速食麵廠後，除計劃中的回銷台灣，也打算進軍當地市場，但銷售狀況卻不如預期，究其原因，雖然產品口味符合當地口味，但卻因為當地消費者對當地品牌形象有其根深柢固的認同感，以致銷售情況不佳，因此建議國內多數廠商除了外銷之外，若無其他條件配合，例如當地消費者尚未為建立明顯的品牌意識(如同 1992 年的大陸市場，由於市場上無明顯的第一品牌，康師傅得以崛起)，或其企業在當地已有一定知名度(如味丹在越南深耕以久，在當地已有一定程度知名

度，可藉由產品多角化進入當地速食麵市場)等，暫時並不適合更深入的方式；如廠商在策略上決定開拓海外當地市場，較適當的方式，依然如同國際投資理論中所述，初期應是以直接外銷、委託代理銷售與當地廠商合作(例如統一在印尼與當地 ABC 食品合作生產速食麵)，藉由當地品牌獲取當地消費者的認同，以進入當地市場。

表5.1 1999-2003年世界速食麵消費量

	國家、地區	1999	2000	2001	2002	2003
1	中國, 香港	150.8	183	212	231	277
2	印尼	84	92.3	99	109	112
3	日本	53	52	53.5	52.7	54
4	美國	27.2	28.5	30	33	37.8
5	南韓	37.8	37.8	36.4	36.5	36
6	越南	10	*10.5	*11.4	17	23
7	泰國	15.6	16.5	18	20	22
8	菲律賓	15.1	15.9	16.5	17	17.2
9	俄羅斯	*5.0	*5.5	*6.0	15	15
10	巴西	8.1	8.6	10.4	11.9	11.1
11	台灣	8.9	9	9	9.4	10
12	馬來西亞	*3.8	5.8	5.8	7.4	8.2
13	墨西哥	2	3.5	5.3	6.4	7.5
14	英國	1.6	1.7	1.8	2.3	2.6
15	印度	1.7	1.7	2.3	2.5	3
	其他	12	12.1	15.35	15.85	16.1
	合計	436.6	484.4	532.8	587	652.5
		*預估值		單位：億包		
資料來源: International Ramen Manufacturers Association[IRMA], May 2004						

### 3. 擴大產業規模：

Kotler(1997)曾建議廠商在面臨成熟期時，可嘗試藉由市場修正策略，擴充使用者人數，增加使用率；因此對整體產業而言，廠商間可試著相互合作，藉以擴充大整體產業規模。

領導廠商最具有能力主導產業發展，因此應專心經營其產品特性，同時藉由

廠商間的相互合作，藉以引導產業未來的走向。

就如同日本速食麵產業推動蒸煮麵身的例子，需要業者合力共同推動，市場才能作大；如目前台灣的速食麵領導廠商，能通力合作，藉由教育或其他公共媒體的資訊傳播，導正消費者對於速食麵不健康的概念，甚至進而引導消費者在食用習慣上的改變，增加食用頻率，或能擴大整體的產業規模。

## 二、給其他業者的建議

### 1. 在面臨產業成熟時，應回歸其企業之核心事業：

從速食麵產業的經驗，當其他產業廠商面臨產業成熟，首先應回歸企業核心業務，發掘企業核心競爭力，藉以擬定企業目標及未來策略。

### 2. 對內降低成本，對外穩定市場價格秩序：

成熟期產業的廠商競爭，應避免發生價格戰；激烈的價格競爭，雖然能帶來短期間的產業規模擴大，但就長期觀點而言，產業規模仍會回歸市場基本面，若將價格降低，毛利率勢必萎縮，而價格一但調低，未來欲提升價格，通路商及消費者不見得能接受，而且如果其產品地位不高，其難度更高。

因此成熟期產業的廠商，應穩定市場價格秩序，藉由價值鏈切割、流程外包等手段，降低成本，提高營利率，增加企業營運效率，如廠商無法有效降低成本，或秉持其市場地位與以調升價格，否則日漸增加的通路議價強度、經營與促銷費用，將會嚴重壓縮獲利。

### 3. 重視自身品牌經營，適當的開發新產品：

如在產業特性上，推出新產品的難度不高，則廠商應該放慢新產品的推出速度，因為如其新產品推出速度過快，而其末端通路貨架有限，過快的新產品上架速度，反而會使新產品生命週期縮短，而上架費及促銷費用也會嚴重壓縮其利潤；因此在行銷費用的配置上，則應多注重原有的舊產品，因為從速食麵產業的經驗中，可以發現市場的銷售主要品項，仍為原有的舊產品，因此廠商在進入成熟期後，仍應注重對自身的長銷型產品，投入適當的行銷，避免品牌老化。



## 參考文獻

### 中文部份

1. 江榮俊 (2004)，產品創新、新產品類型與組織網絡運用研究-以速食麵產業為例，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
2. 李明軒、邱如美譯 (1999)，Michael E. Porter 著 (1985)，競爭優勢，台北：天下文化出版股份有限公司。
3. 巫彬俊 (2004)，台灣速食麵產業分析與競爭策略-進入與阻絕策略之探討，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
4. 吳芝儀、李奉儒譯 (1995)，Michael Q. Patton 著 (1980)，質的研究與評鑑(Qualitative evaluation and research methods)：台北桂冠圖書股份有限公司。
5. 吳思華 (1996)，策略九說，台北：臉譜出版。
6. 林湘沅 (2000)，嬰幼兒奶粉成熟期商品進入新市場區隔之探索性研究，台灣科技大學管理研究所在職學程碩士班碩士論文。
7. 林金榜譯 (2003)，Herry Mintzberg, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel 著(1998)，策略巡禮，台北：商周出版。
8. 尚榮安譯 (2001)，Robert K. Yin 著，個案研究，台北：弘智文化。
9. 洪榮昭、周翠如編著 (2002)，傳承中的創新:南僑 50 年以小搏大的致勝傳奇，台北：時報文化出版企業股份有限公司。
10. 周添城譯 (1990)，Richard Carves 著，美國產業之結構、行為、績效，台北：正中出版。
11. 周旭華譯 (1999)，Michael E. Porter 著 (1980)，競爭策略:產業環境及競爭者分析，台北：天下文化出版股份有限公司。
12. 姚文心 (2003)，速食麵消費者行為之研究—以高雄地區居民為例，碩士論文，屏東科技大學農企業管理所。
13. 徐宗國譯 (1990)，質性研究概論，台北，巨流圖書有限公司。
14. 食品工業發展研究所(1998)，台灣食品企業競爭力之探討，新竹市，食品工

- 業發展研究所。
15. 許士軍 (1981), 管理學, 台北: 臺灣東華出版社。
  16. 許銘仁 (1994), 台灣食品工業績效之實證研究, 東海大學食品科學研究所碩士論文。
  17. 陳萬淇 (1995), 個案研究法, 台北: 華泰書局。
  18. 陳麗婷 (2003), 台灣冷凍食品市場回顧與展望, 2003 年食品產業年鑑, 頁 182-196。
  19. 畢小青、彭曉峰、張昉 (2000), 90 年代西方企業的收縮戰略及其實現手段。天津理工學院學報, 16(2):99-103。
  20. 黃營杉 (1978), 行銷通路與佔有率-台灣家電市場之實例研究, 台北, 華泰書局。
  21. 黃秋香 (1999), 中國大陸上市食品公司營運績效之研究, 東海大學食品科學研究所碩士論文。
  22. 辜忠仁 (1994), 策略群組與營運績效關係之研究-速食麵產業實證研究, 國立交通大學工業工程研究所碩士論文。
  23. 湯明哲 (2003), 策略精論:基礎篇, 台北: 天下文化出版股份有限公司。
  24. 曾俊洲 (2005), 麵條、粉條類食品製造業基本資料, 台經院產經資料庫。
  25. 經濟部統計處 (1977), 台灣地區工業生產統計月報, 88, 頁 84。
  26. 經濟部統計處 (1983), 台灣地區工業生產統計月報, 170, 頁 63。
  27. 經濟部技術處 (2003), 2003 年食品產業年鑑, 新竹市: 食品工業發展研究所。
  28. 經濟部技術處 (2004), 2004 年食品產業年鑑, 新竹市: 食品工業發展研究所。
  29. 經濟部技術處 (2005), 2005 年食品產業年鑑, 新竹市: 食品工業發展研究所。
  30. 楊文彥 (2004), 企業國際化動機、市場進入策略與經營績效關係之研究—以台灣速食麵製造業為實證, 國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論

文。

31. 張治國 (2004), 速食麵即食性商品與消費者購買行為影響之探討—以彰化縣市地區居民為例, 大葉大學事業經營研究所碩士論文。
32. 張夢瑞 (2003), 碗裡的風暴—康師傅掀起泡麵戰爭, 28(3):78-84。
33. 劉曉波 (2004), 麵麵俱到 統一·康師傅贏的策略, 台北:博思騰文化。
34. 齊思賢、楊幼蘭譯(2004), Larry Bossidy & Ram Charan 著(2004), 應變: 用對策略做對事, 台北:天下文化出版股份有限公司。
35. 蔡忠翰 (2004), 大學生對速食麵產品偏好與市場定位之研究-以輔仁大學為例, 輔仁大學應用統計學研究所碩士論文。
36. 謝錦坤 (1983), 產品生命週期應用於行銷策略方案之研究, 中山大學企業管理研究所碩士論文。

#### 英文部分

1. Abell, D.F. (1993), *Managing with Dual Strategies: Mastering the Present Preempting the Future*, New York: Free Press.
2. Andrews, K.R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood: Illinois.
3. Auster, E.R. (1991), *The Relationship of Industry Evolution to Patterns of Technological Linkages, Joint Venture, and Direct Investment Between U. S. and Japan*, Working Paper, The Amos Tuck School of Business Administration, Dartmouth College.
4. Bain, J. S. (1959), *Industrial Organization*, New York: Wiley.
5. Cravens, D.W. (1991), *Strategic Marketing*, 3<sup>rd</sup> ed., Boston: Irwin.
6. Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge: Harvard University Press.
7. Chalmers, A.F. (1982), *What is This Thing Called Science ?*, Buckingham, England: Open University Press.
8. Evans, J. R. and B. Barry (1990), *Marketing*, 4<sup>th</sup> ed., N.Y.: Macmillan.

9. Fox, H.W., "A framework for functional coordination", *Atlanta Economic Review*, 23(6), 8-11.
10. Hall, W.K. (1980), "Survival Strategies in A Hostile Environment", *Harvard Business Review*, 58(5), 75-78.
11. Hill, C.W. and G.R. Jones (2001), *Strategic Management theory: An Integrated Approach*, 5<sup>th</sup> ed., Boston: Houghton Mifflin Co.
12. Hitt, M.A, R. D. Ireland and R. E. Hoskisson (2001), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 4<sup>th</sup> ed., Cincinnati, Ohio: Southern-Western College Publishing.
13. Schendel, D.E. and C.W. Hofer (1979), *Strategic management: a new view of business policy and planning*, p15. Boston: Little, Brown.
14. Howard, J.A. (1994), *Buyer Behavior in Marketing Strategy*, 2<sup>nd</sup> ed., NJ: Prentice Hall.
15. Keegan, W.J., S.E. Moriarty and T. Duncan (1991), *Marketing*, NJ: Prentice Hall.
16. Kotler, P. (1997), *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation Control*, 9<sup>th</sup> ed., NJ: Prentice Hall.
17. Lamb, C. W. Jr., J. F. Hair, Jr. and C. McDaniel (1993), *Principles of Marketing*, 2<sup>nd</sup> ed., Cincinnati: South-Western.
18. Levitt, T. (1965), "Exploit the product Life Cycle", *Harvard Business Review*, 43(6), 81-94.
19. Mckiernan, Peter (1992), *Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalization*, London and New York: Routledge.
20. Rink, D.R. and J.E. Swan (1979), "Product Life Cycle Research: A Literature review." *Journal of Business Research*, 7(3), 219-242.
21. Waldman D.E. and E. J. Jensen (2001), *Industrial Organization: Theory and Practice*, 2<sup>nd</sup> ed., Boston: Addison Wesley Longman.
22. Walker, O. C., H. W. Boyd, J. C. Larreche. (1992), *Marketing Strategy : Planning and Implementation*, Homewood: Irwin.

23. Scherer, F. M. & D. Ross (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3<sup>rd</sup> ed., Boston: Houghton Mifflin.
24. Smallwood, J.E. (1973), "The Product Life Cycle: A Key to Strategic Marketing", *MSU Business Topic*, 21(4), 29-35.

#### 網頁資料庫

1. ITIS 產業資訊服務網，<http://www.itis.org.tw/>
2. 中時電子報，<http://news.chinatimes.com/>
3. 台經院產經資料庫，<http://tie.tier.org.tw/tie/>
4. 國家標準檢索系統，<http://www.cnsonline.com.tw/>
5. 統一企業網站，<http://www.uni-president.com.tw/>
6. 經濟部經濟統計網路查詢系統，<https://2k3dmz2.moea.gov.tw/gwWeb/>
7. E-ICP 東方消費者行銷資料庫，<http://www.isurvey.com.tw/>
8. 中華民國財政部關稅總局統計資料庫，  
<http://web.customs.gov.tw/statistic/statistic/statisticList.asp>
9. 財政部中區國稅局，  
<http://www.ntact.gov.tw/frontend/Rule/standar.asp>
10. 經濟部工業局工廠公示查詢系統，  
<http://www.moeaidb.gov.tw/Fidbweb/index.jsp>
11. 行政院環境保護署，<http://www.epa.gov.tw/main/index.asp>
12. 公開資訊觀測站，<http://newmops.tse.com.tw/>
13. 即席麵家頁 インスタントラーメンポータルページ，  
<http://www.instantramen.or.jp/index.html>