

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

隨著台灣經濟發展，社會結構的改變，家庭規模趨於小型化，根據內政部的人口統計資料，平均每戶家庭人口數，逐年降低，至 2003 年僅 3.2 人，顯示台灣家庭規模趨於小家庭，此外，女性加入職場的比例逐年提高，女性勞動力參與率由從 1985 年 45.3% 提高為 2003 年 47.1%，雙薪家庭成為社會主要型態。社會型態的改變，家庭規模的縮小，以及雙薪家庭的增加，人們用餐及備餐時間減少，都對我國的飲食文化及習慣產生了極大的影響，冷凍調理食品具備了耐貯存、易調理、多口味等特性，再加上冰箱、微波爐的普及與超市、便利商店、量販店等之快速興起與冷凍鏈的便利，提供了冷凍食品的供應管道，並促使消費者對於冷凍食品之需求增加，因此冷凍調理食品之產銷量躍居冷凍食品類別的第二位(表 1)，市場潛力無窮。

供給及需求的增加促使產業的發展，業者該如何建立自己的競爭優勢才能持續在產業中成長而不被淘汰成為一個重要的課題，策略群組 (strategic group) 於 1972 由 Hunt 提出此觀念，之後被廣泛應用於產業結構以及產業中廠商競爭策略與績效之關係，所謂策略群組是指在同一個產業內採取類似或相同策略的廠商群，產業中廠商並非均為同質性個體，依據廠商間策略行為的異同，通常可將它歸納為數個策略群組，而績效也會因群組不同而有所差異，Porter(1980)認為策略群組設計的原意是希望以其為分析工具，藉以輔助產業結構分析，一端對產業作整體分析，另一端則是分別考慮每一家廠商，透過策略群組的分析來協助廠商了解產業的結構，清楚認知市場所帶來的機會與威脅以及自身在產業中所處的競爭地位，有助於廠商建立適當的策略，以增加競爭能力，而獲得較高之績效及利潤，進而確認最直接的策略特性以取得長期之競爭優勢，策略群組漸成

為產業分析和策略管理研究中普遍的分析工具。

針對前述的研究問題，本研究運用策略群組的觀念，對冷凍調理食品產業進行研究，探討冷凍調理食品產業是否存在策略群組及群組與績效之關係，此外探討各策略群組所採行的獨特策略行為，經由此分析，幫助業者明瞭所競爭態勢，並利用此競爭優勢採取適當因應策略，以建立長期之競爭優勢。

表 1 2004 年冷凍食品生產與銷售量統計

	生產量(公噸)	銷售量(公噸)	銷售值(百萬元)
冷凍肉品	206,098	186,696	13,031
冷凍調理食品	162,078	168,943	14,153
冷凍水產食品	99,636	99,956	4,658
冷凍蔬菜果實	57,540	57,777	2,795

資料來源：台灣經濟研究院產經資料庫

第二節 研究範圍

一、 研究對象

本研究以通過 GMP 或 CAS 認證廠商及工業技術研究院 (ITIS) 產業資料庫，有生產製造冷凍調理食品的冷凍食品廠商名單，作為研究對象。

二、 研究調查時間

本研究採用時間為 93 年度廠商之實際營運資料進行實證分析。

第三節 研究流程

本研究流程首先先確立了研究問題與目的，之後進行文獻探討，文獻探討包括了策略群組的基礎理論以及冷凍調理食品產業概述，經由文獻探討進而構思策略構面及變數擬定問卷，進行郵寄問卷的資料蒐集，待資料蒐集完成，將所得資料進行資料分析，包括策略群組的區分及統計檢定，最後整合研究結果提出結論與建議，研究流程如圖 1 所示：

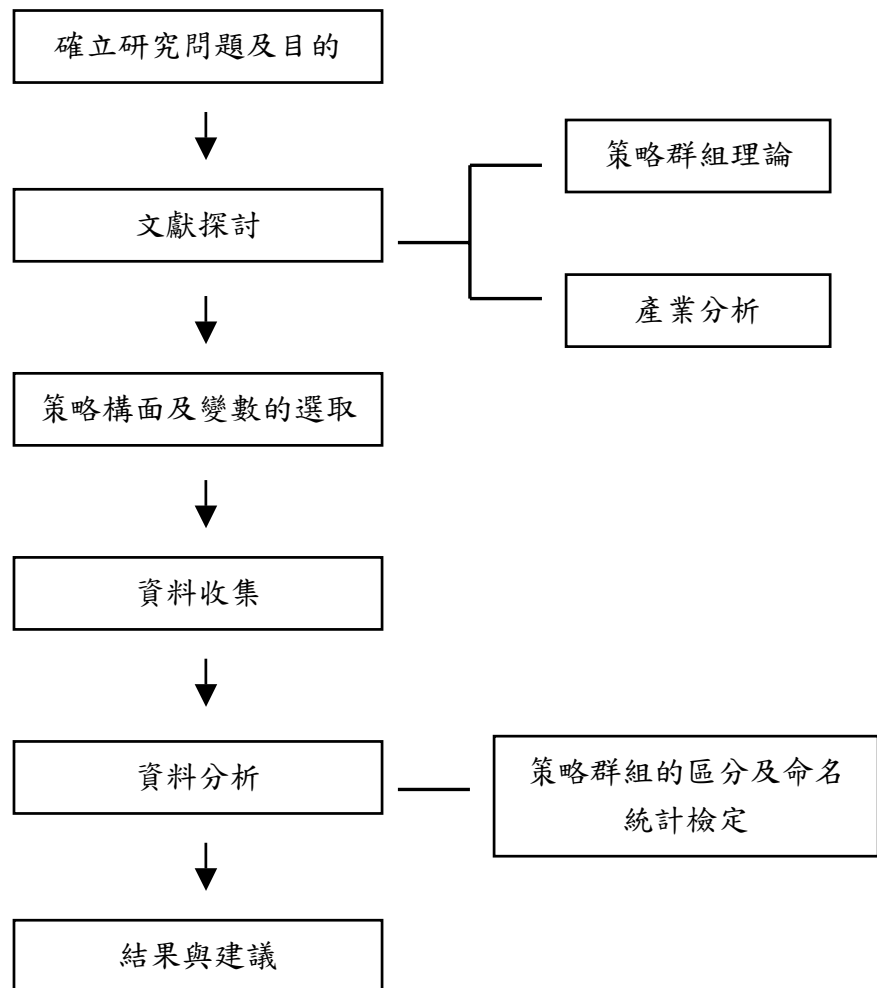


圖 1 研究流程

第四節 論文內容

本研究內容共分為五章，首章為緒論，說明本研究動機及目的；第二章為文獻探討，其內容主要為探討產業概述與策略群組的相關理論以及國內外之相關研究，以作為研究上的參考依據；第三章為研究方法，介紹本研究之研究假設，問卷設計中的各研究變數的衡量方法及操作性定義以及統計分析方法；第四章為資料分析與討論，將回收的問卷資料進行分析以區分策略群組及不同群組間的績效差異，並探討分析結果之意義；最後，第五章為本研究之結論與建議，提供給廠商作為策略擬定之參考。

第二章 文獻探討

本章主要的目的是針對策略群組的相關理論文獻及產業概述做探討，以發展出本論文的研究架構與相關觀念，本章共分為三節，第一節是冷凍調理食品產業概述的部分，包含了產品種類及特性、市場狀況及未來發展趨勢，第二節是將策略群組基礎理論做一介紹，包含策略群組的沿革、定義、功用及本研究策略構面及變數選取，最後一節則是以及將近幾年有關於策略群組研究的國內外實證研究做一整理。

第一節 冷凍調理食品產業

一、產品種類及特性

冷凍調理食品依中華 CAS 優良食品發展協會將其定義為「以水產品、農產品、畜產品為原料，經調理、加工，並行急速冷凍，以保持凍結狀態之包裝食品」，國內的冷凍調理食品生產廠商規模差異大，產品項目雜異，種類也非常多，根據中華 CAS 優良食品發展協會的分類法，將之區分為十二類，包括：1. 包子、春捲類 2. 餃子、雲吞類 3. 糯米、粉皮類 4. 米麵類 5. 珍珠丸類 6. 裹麵食品類 7. 水產煉製品類 8. 肉餅類 9. 乳化肉製品類 10. 烤鰻類 11. 比薩類 12. 其他冷凍調理食品類，詳細定義參照附錄一。

冷凍調理食品是將原料經過加工調理後急速冷凍製成，較不會破壞食物的組織結構，且能長期保持其原有新鮮度與營養價值，而且產品貯存於 -18°C 低溫下販售，一些易引起食物腐敗或中毒細菌不易滋生，因此不需添加防腐劑，即可確保產品衛生及安全。消費者在購買回去之後經需簡單復熱或加熱處理即可食用，除了方便外，也減少了處理及清洗的手續，無廢棄物產生及節約用水，符合環保潮流，冷凍調理食品可長期保存食品原有風味及品質，不受農產食材季節性供應之限制，所以可以隨時隨地購買一

年四季各時令之食物，而且價格安定、種類繁多，可依生活中不同需求輕鬆取得，所以冷凍調理食品在日常生活中已被廣為接受。

二、市場狀況

冷凍調理食品產業至民國九十三年止，計有 41 家獲得 CAS 優良冷凍食品標誌，21 家通過食品 GMP 認證，表 2 為近十年冷凍調理食品之產銷量值，生產量從 1994 之後開始呈現下滑，此期間遭遇口蹄疫疫情肆虐，使得冷凍調理食品銷售大受影響，直到 1998 開始有上升至 2000 年最高，後下降，2002 及 2003 趨於平緩，銷售量則與生產量成相似趨勢，在銷售值的部分會發現到雖然銷售量上升但是銷售值卻未見上升，可能原因可能為廠商製造同質性高的產品，在有限市場規模下，造成市場競爭激烈導致廠商削價競爭，來增加銷售量，或者也可能是因為加入 WTO 之後原物料價格下降，使得整個製造成本及產品價格下降，總產值降低。而此外，2004 年面對國際原物料上漲，運費漲價及歐元升值，物價上漲壓力衝擊全球，物價的上揚，對於製造商的製造成本相對提高，但是在市場上冷凍調理食品的零售價未見大幅度的上漲，反而時常降價促銷，特別是在特殊節慶的時候，如過年、冬至、元宵、補冬等，這樣的反向促銷都是希望吸引消費者的選購，提高銷售量，在 2004 年整個產銷值都有大幅度的上升，顯示消費需求增加；在進出口的部分，2004 年冷凍調理食品外銷比為 20.03%，內銷大於外銷，市場仍以內銷為主，但是隨著 WTO 之後，國際市場的開放，對於外銷市場的擴展仍有極大的空間。

表 2 我國冷凍調理食品 1994-2003 年產銷量值

年別	生產量(公噸)	銷售量(公噸)	銷售值(百萬元)
1994	153,506	154,314	23,940
1995	136,411	140,487	20,009
1996	110,315	111,529	14,788
1997	111,217	111,754	13,712
1998	124,302	123,286	13,662
1999	118,713	118,259	12,296
2000	141,755	137,558	15,401
2001	129,213	124,751	12,280
2002	135,949	136,183	11,929
2003	134,737	135,008	11,814
2004	162,078	168,943	14,153

資料來源：台灣經濟研究院產經資料庫

三、冷凍調理食品產業未來發展趨勢

本節就冷凍調理食品產業近幾年發展及未來發展趨勢介紹，分為產品、通路、代工行為及異業結盟三部分。

(一)產品走向

1. 口味及包裝多樣化

冷凍調理食品因應忙碌工商社會的生活所需，產品強調簡單及便利性，烹煮過程簡便，只需短短時間進行加熱處理即可食用，省時又便利，然而冷凍調理食品是一種需求彈性及替代性高的產品，而且產品的生命週期也隨著消費者的多變，生命週期越來越短，因此產業在產品上朝向多元化的方向發展，不斷的在口味多樣化上努力，開發新口味產品或新的產品

項目，像是冬天盛行的火鍋鍋底系列(麻辣鍋、羊肉爐、酸菜鍋等)，湯圓及水餃也有提供多種口味及低卡路里產品，也推出一些主食類產品(各式炒飯、義大利麵、拉麵)供消費者選擇。除了口味多樣化外，在產品包裝及規格上，因為家庭人口結構的改變，目前家庭都以小家庭為主，另外晚婚的趨勢造成單身人口的增加，都使冷凍調理食品的包裝開始有趨向小量化、個食化的包裝，另外團膳數量的增加也開始有業務用的大型包裝，及因應客戶的特殊需求而有不同規格的產品，滿足各程級的不同需求。

2. 陳列方式的改變

以往的冷凍調理食品陳列方式僅放在冷凍庫販售，而現今的陳列方式則以多元化之樣貌呈現，像是便利商店的冷食熱賣、百貨公司的美食街、量販店大賣場的熟食區、業務用市場的餐飲業、機關團體的團膳，冷凍調理食品以成品或半成品的型態供應給各販售點，之後在行加工或直接復熱，就可以熱食的型態賣給消費者，不管是朝向熟食或者冷藏方式的食物，都是講求便利消費者。

3. 整合服務

在銷售產品的同時，跳脫販賣產品的觀念，以使用者的角度出發，用整合服務的概念作規劃，除了產品本身的口味、規格、包裝，甚至食用方式及食用時機的設計，都需體貼消費者，像是現在的婦女不善於烹調，業者除了研發食用方便的產品外，還可配合產品設計各種不同的食譜，教導消費者如何烹煮。對於業務用客戶，也可以其需求，調製出不同口味、不同樣式或不同規格的產品，以能滿足消費者及客戶的需求做全套的服務，帶動產業的發展。

(二)通路的改變

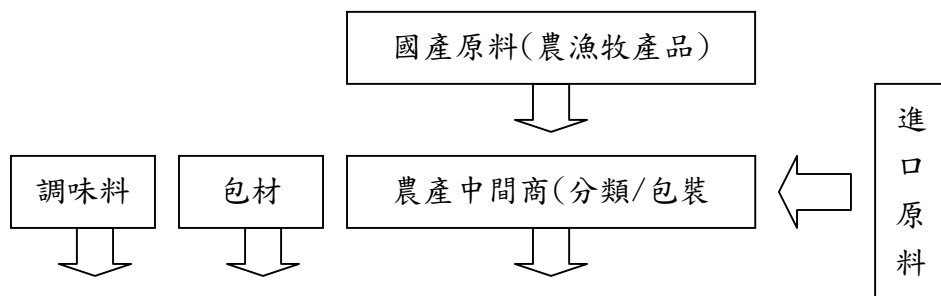
1. 業務用通路的擴張

從冷凍食品供應鏈(圖 2)，整個冷凍食品通路型態大致可分為兩個市

場，一為一般消費零售市場，包括了量販店、超市、便利商店、軍公教合作社、傳統市場及網路宅配，另一為業務用市場，包括了餐廳及團膳等，目前我國零售及業務用的銷售比約為 6：4，以消費市場的比重較高，跟美國的零售及業務用的銷售比約為 2：8，日本的 3：7，國內的業務方面市場通路仍有相當大的開發空間，且因為外食人口的增加，中食化趨勢的形成，及近幾年來，許多中小學都開始擁有自己的中央廚房，都使業務用通路大幅成長，業務用市場不容忽視。

2. 新通路的開發

在整消費市場的配銷通路部分以經銷商配銷為主，其次為量販店、傳統市場、便利商店、超市、網路宅配，冷凍調理食品因為礙於貯存環境的限制，在便利商店、超市及量販店等通路的興起後，將傳統市場的生存空間逐漸壓縮而被取代，廠商在零售市場皆須借助量販店、超市與便利商店等上架銷售，因此零售通路業者的勢力漸龐大，掌握了談判的優勢，通路成本提升，影響了製造商的獲利；資訊時代的來臨，網路的普及，造成網路購物的盛行，網路所提供的無店鋪行銷通路-宅配，減少了廠商在通路費的支出，廠商除了在自家網站提供線上購物服務外，有些廠商會聯合共同成立購物網或是加入知名購物網，販售產品，另外，也有利用電視購物來販售，在網路的日漸普及電視購物的不斷興起及放送，宅配將成為一個新興的冷凍食品配通路。除了以上這這些市場外，尚有一種整合型市場，結合生產與銷售，像是一些連鎖型態商店，連鎖商為了維持其產品的品質穩定，及下游商店的烹煮方便，都成立自家的生產線，如早餐連鎖店麥味登就是由超秦企業所衍伸出來的，陸仕跟賀壽喜屋拉麵店，欣光跟中一排骨，禾榮跟羅倫多咖啡，早安美芝城早餐店，這種結合產、製、銷的整合，更能有效為業者獲取更大的利潤。



(三)代工行為及異業結盟

1. 與通路商的合作

冷凍調理食品業者除了在一些固有的市場上作開發外，有些業者也開始轉向一些新的市場作開發，推出早餐、學校午餐、餐廳、團膳業者適用的產品，並與通路業者進行策略聯盟，共同推出各式節令商品(如：年菜、端午肉粽)、家庭取代餐或鮮食等，像是之前 7-11 就以知名藝人的獨家料理作號招，推出一系列的獨家企劃產品，造就出產品以冷凍型態製造與配送，以冷藏、即食或熟食的狀態呈現在消費者面前。

2. 與餐廳的合作

消費者對於食品的認知度日益提高，因此廠商開始發展一些具有品牌特色的產品，以贏得消費者認同，刺激消費者購買慾望，提高知名度，與名店、飯店、餐廳合作，如火鍋鍋底與知名的餐廳合作推出(越南東家羊肉爐、寧記麻辣鍋)，家庭取代餐概念的逐漸流行，冷凍菜餚類產品廣為流行，尤其是年菜市場的發展，超商、飯店、餐廳無不搶攻此市場的，都開始合作共同生產冷凍年菜，在這幾年都創造出不少的商機。

3. 自有品牌代工

在量販店的價格戰不斷競爭下，量販店業者加強推出自有品牌，增加差異化，提供消費者安全衛生又低廉的低溫食品，來避免市場比價，故皆有策略性的擴展自有品牌，請廠商代工生產冷凍調理食品，像是統一企業就為特易購代工生產水餃，翔鳳與家樂福、松青超市都有推出自有品牌請廠商代工。

第二節 策略群組

一、策略群組沿革

策略群組(strategic group)一詞，最早出現在 Hunt(1972)針對 1960 年代的美國家電產業競爭情況與績效實證中，在研究中指出產業是由數個策略群組所組成的，而策略群組是一群採取類似或相同策略的廠商群，打破了過去以往傳統學者認為同一產業中廠商就本質上十分相似之個體的假設，之後便陸續有學者開始採用對不同產業進行相關研究。

策略群組的研究可以分為兩個主流，為產業組織學與策略管理學，最開始是起源於產業組織學領域的學者，之後策略管理學者也以策略管理理論去研究，以下將分別從產業組織學與策略管理學者的觀點來對策略群組做一介紹。

(一)產業組織學的觀點

產業組織學理論為 Mason (1939) 提出，而 Bain (1959) 根據 Mason 的理論推演出『結構-行為-績效』 (Structure-Conduct-Performance, SCP) 的分析模式，認為產業的結構會影響廠商的行為，而這些行為會影響該產業的績效，它也是產業組織學者所遵循的研究典範，關於整個 SCP 分析模式以 Scherer 所提出的『基本經濟條件-產業結構-廠商行為-績效』的模型最能表現出其觀念，由 Scherer 的產業組織分析架構圖 3 中可以看出：基本經濟條件決定了產業結構，而產業結構則決定了廠商行為，最後廠商行為決定了產業的績效，由此可以看出，產業經濟學者認為同一個產業內之企業，其各別行為具有高度的相質性，因此假定產業結構為影響競爭行為的主要因素，由於產業中採行不同型態之策略，以及之後廠商對於策略執行能力的差異，使績效表現有所不同。SCP 結構依其研究重點的不同，可分為結構主義者 (structuralist) 與行為主義者 (behaviorist)，前者認為同一產業內的廠商除了在規模上有所差異外，其它的行為皆受到市場結構影響，而後者則認為廠商行為可影響績效，亦會影響結構，所以

S-C、C-P、S-C-P 是有交互影響的，可以用來分別探討，根據 Richard Cave 與 Michael Porter(1977)的說法，同一產業中的廠商若採行不同的策略者，則應該將相同的策略者歸為同一產業，稱為策略群組，因為傳統的 S-C-P 結構太過簡化，無法將廠商行為與產業結構之間複雜關係做清楚呈現，所以應該以同一產業中採取類似策略的廠商所形成的策略群組作為分析基礎。策略群組是由採行相同或類似策略的廠商群聚集而成，一端是對產業作整體檢視，另一端則是分別考慮每家廠商，故策略群組被用來研究產業與個別廠商之間的中間分析工具。(Porter 1980)

(二)策略管理學的觀點

繼產業組織學者之後，策略管理學者也投入策略群組的研究，早期的策略管理學者認為每一家公司在其各方面都有其獨特性即原子論觀點後來轉變為型態論觀點即認為公司間存在某些共同性，也就是因為有這些共同性，便可以將產業區分為數個策略群組。

而之所以會造成產業中形成策略群組的原因，主要是因為產業內不同企業所採取的策略行為有所差異，而造成這些差異存在的原因有下列幾點原因：(Fiegenbaum；McGee and Thomas，1987)

1. 不同的廠商追求不同的目標：有些追求利潤極大化，有些追求收益極大化，有些追求成長極大化，有些管理效用極大化。
2. 廠商利用不同的策略來達成相同的目標。
3. 廠商對產業未來的發展有不同的看法，因不同的看法而導致不同的策略行為。
4. 廠商所擁有的技術及資源不同，如：獨特的生產技術、行銷資源、研發能力。
5. 整體產業環境的改變，像是整體需求的改變，技術的進步，總體經濟環境的改變，對廠商都有不同的影響。

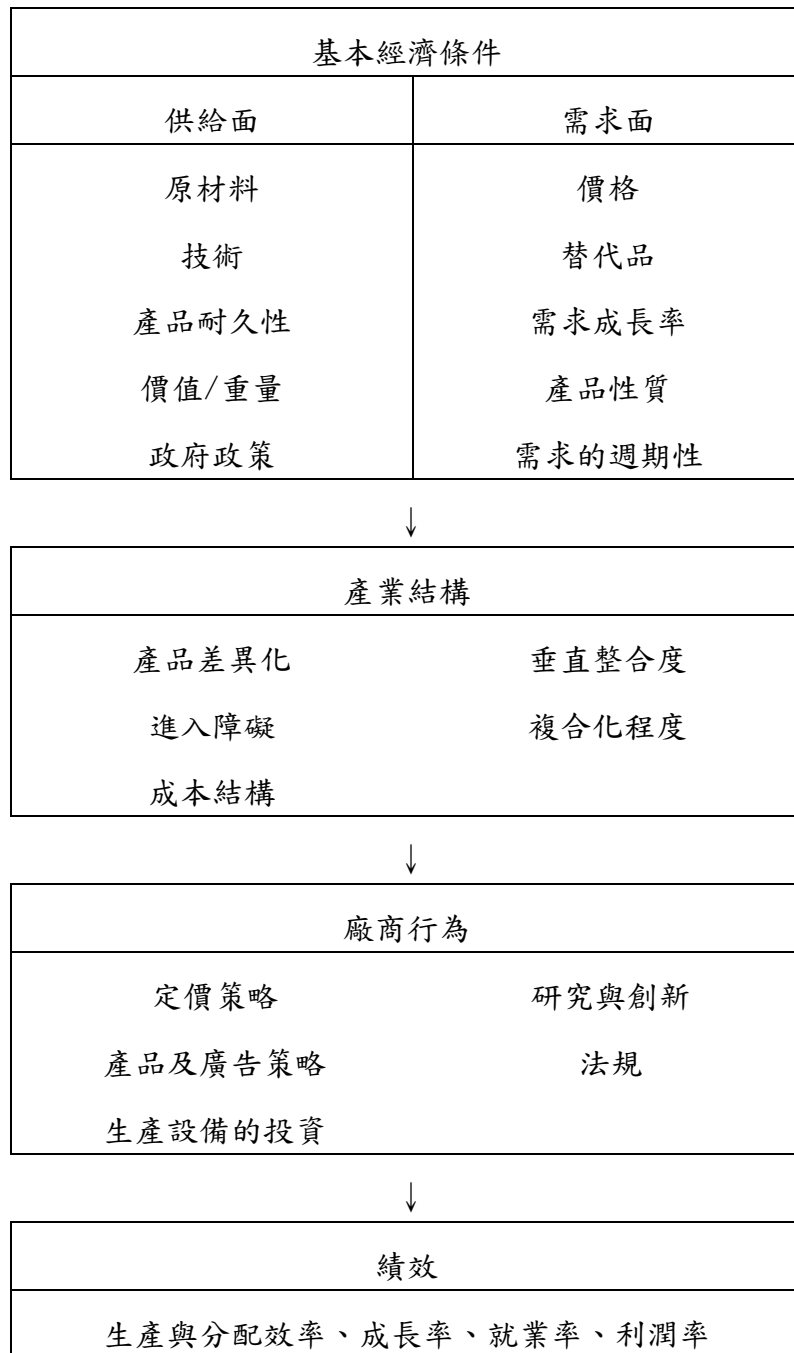


圖 3 Scherer 產業組織分析架構

資料來源：F. M, Scherer and David Ross，1980，”Industrial Market Structure and Economic Performance”，3rd ed，p5

二、策略群組的定義

策略群組的定義，不同學者給予的定義各有不同，如：Hunt (1972)提出策略群組是一群在制定主要決策變數上，如成本結構、產品差異化程度、垂直整合程度、產品多角化程度、正式組織、控制系統等……依循共同策略的企業群；Porter (1980)則認為策略群組是同一產業內，就策略構面而言，依循相似策略的廠商群；Aaker (1984)認為策略群組是同一產業內，一群追求相同策略並具有相似特性的企業；Cool 等 (1987)提出策略群組是同一產業內，在特定時間內，具有相似策略領域、資源分配、競爭優勢的一群企業組合；Hatten 等 (1987)提出策略群組是一群擁有相同資源，追求相似策略的企業。

綜論上述學者對於策略群組之定義，擬將策略群組定義為同一產業內採取類似或相同策略的廠商群。

三、策略群組的功用

策略群組的功用可用於產業及競爭分析，透過策略群組的分析了解到產業中個競爭對手之相對競爭位置，及廠商在該產業的競爭者與共生者，了解群組因應環境變化所移動的方向，對於新進入者或潛在進入者更能了解整各產業的競爭狀況，因此，策略群組可說是探究產業競爭優勢來源極為重要的關聯性架構 (Olusoga; Mokwa and Noble, 1995)。策略群組可用來了解產業內的結構，長時間的觀察可得到群組中誰較為穩定，便於廠商在界定本身策略型態時可專注於競爭群組。對於新進入者或潛在進入者能了解整個產業的競爭狀況，用於競爭對抗分析。雖然群組的廠商採行類似的策略來爭取市場，但彼此的策略並不完全相同，所以群組可提供競爭標竿，群組成員便可依循此來評估本身的競爭價值，了解群組領導者與其策略的制定，每一個群組各有其主要策略特質，透過群組分析可以確認主要競爭因素，了解群組成功之道，給予競爭優勢機會之預測，建立未來策略及移動障礙，以取得長期的競爭優勢。

四、策略構面及變數

策略構面 (strategic dimensions) 是用於描述策略之不同型態，基於各策略構面可研擬出各項策略變數，再透過這這些變數的有效衡量以區分出不同型態之策略，進而作為區分策略群組的依據。

Dess & Davis (1984) 是首先使用知覺資料來界定策略群組的學者，知覺資料所指的是使用產業內部公司實際營運者的知覺，而不是客觀的經濟資料來當做獨立變數，主要的原因是實際營運者是公司的真正主導者，才能夠真正了解公司內的策略行為，採其策略傾向較能夠表現出公司真正的策略，並顯示出公司未來的走向。目前新興的策略群組研究潮流就是利用管理者對於產業結構的認識和知覺來發展策略群組。故本研究選定使用知覺資料來作為區分策略群組的依據。

第三節 國內外實証研究

本節將國內外策略群組實証研究，依時間先後，作一整理，如表 3、4，包含研究對象、策略構面/變數及重要研究結論。

表 3 國內實證研究

學者	研究對象	策略構面/變數	重要研究結論
辜忠仁(1994)	速食麵產業 8 家	策略變數 1. 廣告 2. 研發 3. 產品數 4. 通路據點數 5. 資本額 6. 市場佔有率 績效變數 稅前獲利率	1. 將產業區分成四個策略群組 2. 策略群組間營運績效有顯著差異，就整體而言，產品數及通路據點數對廠商的營運績效有顯著影響
周世玉、張麗慧(1997)	國內飲料廠商 65 家	策略構面 1. 產品線寬度及其特色	1. 將產業區分成五個策略組，集中策略群組、中間策略群組、集中低成本策

續表 3

		2. 目標市場區隔方式及選擇 3. 整合程度之取決 4. 相對規模與規模經濟 5. 地理涵蓋範圍 6. 競爭武器 績效變數 1. 稅前獲利率 2. 銷售額成長率	略群組、成本領導策略群組、 集中差異化策略群組 2. 各群組間存在不同的移動障礙 3. 群組移動障礙越高者績效越高
李文瑞、陳秋宏 (1999)	台灣印刷電路板產業 36 家	策略構面 1. 規模與領域 2. 差異化 3. 成本與資產效率 績效變數 1. 獲利率 2. 每位員工產值 3. 銷售金額成長率	1. 產業區分成五個策略群組，維持反應群、成本防衛群、擴張領導群、國際化及差異化群、西進低成本群 2. 各群組皆有其著重之製造目標及移動障礙 3. 提供高績效之製造目標為彈性、價格、品質 4. 群組移動障礙越高者績效越高
徐守德、王毓敏、潘永泰 (1999)	台灣地區一般商業銀行 31 家	策略構面 1. 產品線寬度與業務特色 2. 市場區隔與目標市場選擇 3. 相對規模與規模經濟 4. 地理涵蓋範圍 5. 競爭武器 績效變數 1. 安全性指標 2. 流動性指標 3. 獲利性指標 4. 效率性指標	1. 將產業區分為三個策略群組 2. 群組間績效有顯著差異
許通安、黃豐慶、皮世明 (1999)	台灣地區資訊服務業 75 家	競爭策略變數 1. 創新程度 2. 行銷程度	1. 區分為五個策略群組 2. 群組間的組織正式化有顯著差異

續表 3

		<ol style="list-style-type: none"> 3. 成本領導 4. 策略寬度 <p>績效變數</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 銷售額 2. 銷售成長率 3. 投資報酬率 4. 市場佔有率 5. 市場成長率 6. 複合績效 	<ol style="list-style-type: none"> 3. 群組間的銷售額滿意度有顯著差異
吳佳綺(2000)	21 家客運公司	<p>策略構面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 創新服務與品牌 2. 規模 3. 生產力與市場掌握能力 4. 支援能力 5. 競爭票價 <p>績效變數</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 成本效能性 2. 成本效率性 3. 服務效能性 4. 成長率 5. 容量利用率 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 區分為六個策略群組，分別為規模型、積極開創型、價格取勝型、保守防禦型、支援能力型、全能創新型 2. 產業內各公司策略不同，較好的策略會導致較佳的績效結果，意即有明顯策略傾向的群組，其營運績效指標大部分在產業平均值以上 3. 移動障礙主要來源包括規模經濟、產品差異化、成本優勢、資本需求、政府政策
劉祥熹、陳永琦(2000)	台灣區農漁會信用部 107 家	<p>策略構面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 產品線寬度與特色 2. 目標市場選擇 3. 相對規模 4. 地理涵蓋範圍位置 5. 競爭武器 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 區分成四個策略群組 2. 群組間之經營策略型態與經營績效有顯著差異
李銓、李文瑞、許筱雯(2000)	台灣地區國際觀光旅館 34 家	<p>策略構面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 領域 2. 資源投入 3. 競爭優勢 <p>營運績效</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 客房住用率 2. 稅前獲利率 3. 餐飲部門評效 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 將產業區分成四個策略群組，分別是大型餐飲導向群、國際連鎖與創新導向群、獨立營運與團體旅客導向群、高房價與個別旅客導向群 2. 各群組所建立之移動障礙來源與程度存有顯著差異

續表 3

		<ol style="list-style-type: none"> 4. 每位員工產值 5. 公司對稅前獲利率與自定目標比較的滿意度 6. 公司對稅前獲利率與同業平均比較的滿意度 	<ol style="list-style-type: none"> 3. 群組間營運績效有顯著差異
陳學庸(2001)	上市上櫃主機板製造廠商 12 家	<p>策略構面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 事業領域 2. 資源投入 3. 競爭優勢 <p>績效變數</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 市場佔有率 2. 生產力 3. 財務結構 4. 償債能力 5. 經營能力 6. 獲利能力 7. 現金流量 8. 槓桿度 9. 成長機會 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 將產業區分成三個策略群組，分別為前瞻者策略群組、分析者策略群組、防禦者策略群組 2. 群組間經營績效有顯著差異
章義明(2002)	我國 IC 測試廠 22 家	<p>策略變數</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 工程技術領導導向 2. 營運效能導向 3. 親密顧客服務導向 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產業區分成三大競爭群組，工程技術領導導向、營運效能導向、親密顧客服務 2. 提出產業關鍵成功因素
許言、張文智(2002)	台灣家電生產廠商 87 家	<p>產品設計策略變數</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 區分為三組策略群組分別為領先群、優勢群及仿效群
劉欣欣(2003)	台灣壽險產業 20 家	<p>產品定位策略變數</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 將產業區分成四個策略群組，產品領導群組、產品快速跟隨群組、產品模仿群組、產品落後群組 2. 行為特性隨群組不同而有所差異 3. 各群組分別具有移動障礙

表 4 國外實証研究

Dess and Davis(1984)	油漆及其附屬品產業 19 家	策略變數 21 項策略變數 績效變數 1. 銷售成長率 2. 投資報酬率	1. 區分為三組策略群組 2. 銷售成長率有顯著差異
Cool and Schendel (1987, 1988)	美國製藥業 22 家	策略構面 領域投入 1. 市場領域 2. 產品種類 3. 地理範圍 資源投入 4. 研發投入 5. 行銷投入 6. 規模 績效變數 1. 資產報酬率 2. 銷售報酬率	1. 依時期的不同可將產業區分出數個策略群組 2. 不同群組具有不同績效關係
Fombrun and Zajac(1987)	美國金融服務業 114 家	策略變數 1. 規模 2. 環境 3. 一般策略 4. 內部擴充 5. 外部擴充 6. 銀行間的聯繫 7. 儲貸機構的聯繫 8. 金融服務廠商間的聯繫 9. 整體影響	1. 區分為三組策略群組 2. 管理者的環境知覺是形成策略群組的重要因素
Lawless, Berg and Wilsted (1989)	美國製造業 55 家	策略構面 1. 市場集中度 2. 產品差異化 3. 移動障礙 績效變數 1. 銷售利潤 2. 股東權益報酬率 3. 資產報酬率	1. 區分出兩組策略群組 2. 群組間績效有顯著差異

續表 4

Lewis and Thomas(1990)	英國食品零售業者 16 家	<p>策略變數</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 商店數目 2. 商店平均規模 3. 廣告支出 4. 產品線多寡 5. 自身擁有產品線 6. 食品銷售佔超市銷售比例 7. 超市銷售佔整體銷售的比例 <p>績效變數</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 純益比 2. 投資報酬率 3. 價盈比 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各群組在純益率上有顯著差異 2. 群組因選取的策略構面及策略因素的不同使分群有所差異
Fiegenbaum and Thomas (1993)	美國 33 家保險業	<p>策略構面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 領域 2. 資源配置 <p>績效變數</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 綜合比率 2. 市佔率 3. 加權市佔率 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 可區分為四個策略群組 2. 群組間績效有所差異 3. 群組及績效隨時間改變而有所差異
Olusoga, Mokwa and Noble(1995)	美國化妝品產業 16 家	<p>策略變數</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 產品範疇 2. 廣告策略 3. 新產品發展策略 4. 配銷策略 5. 價格策略 6. 財務策略 7. 製造策略 8. 廠商規模 <p>績效變數</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 稅前獲利率 2. 市佔率 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在 1973-1981 年區分成三個策略群組，在 1982-1984 年區分成五個策略群組，績效都以群組二較高 2. 時間的縱剖面可以用來研究產業的動態，並探討競爭優勢是否穩定 3. 競爭優勢並非穩定，成功廠商應謹慎預測新的市場動態，維持優勢
Day ,Arie and Li(1995)	美國釀造產業 11 家	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生產障礙 2. 運作收入 3. 股東權益報酬率 4. 資本報酬率 5. 運作收入障礙 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 利用 DEA 作為分群的方法，跟以往的分群方法做個區別，以提出新的群組結果

續表 4

		6. 股東權益障礙 7. 資本報酬障礙	
Ramaswamy and Li(1997)	美國商業學校 103 家	策略構面 1. 課程的多樣性 2. 學生的多樣性 3. 管理的方法	1. 區分為四組策略群組 2. 長期下，群組會有所變動
Gordon and Milne (1999)	美國香菸產業 40 個品牌	策略構面 1. 一般性策略 2. 廣告 3. 領域 4. 目標市場 5. 市佔率	1. 區分為五組策略群組 2. 群組因選取策略構面的不同使分群有所差異 3. 利用新的方法做分群
Ariyawardana (2003)	斯里蘭卡製茶業 40 家	策略構面 1. 核心資源 2. 核心策略 績效變數 1. 市佔率 2. 銷售額	1. 區分為三個策略群組 2. 群組間績效有顯著差異 3. 群組間有顯著的移動障礙
Nair and Filer (2003)	日本鋼鐵業 8 家	策略變數 1. 資本支出 2. 成本效率 3. 出口情形 4. 資本強度 5. 規模	1. 群組內成員的競爭是相互影響的 2. 群組成員的行為會以群組內的其他廠商為目標

由上述國內外實證研究中，可以發現到，對於不同產業所進行的各項研究結果中，皆可以區分出策略群組來，而策略構面之選擇，上述研究者有些是依循過去學者曾提出之策略構面，主要引用以下三位學者的論述：（一）Hofer and Schendel 在 1978 年提出的四大構面：領域投入、資源投入、競爭優勢、綜效；（二）Hambrick 在 1983 年提出的三大構面：規模與領域、差異化、成本及資產效率；以及（三）司徒達賢在 1995 年提出的六大構面：產品線寬度與業務特色、市場區隔與目標市場選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍以及競爭武器，而有些研究者則是參考其所研究的產業特性之後，決定其重要的策略構面或變數，

策略構面的選擇純粹取決於所欲探討的之產業特性。因為策略構面會因產業不同與研究者主觀之認知不同而有所差異，故策略構面(變數)的選擇，須有賴研究者對產業深入了解與客觀分析，以求每個構面能夠確實展現出公司的各項策略行為，至於策略群組與績效之關係，在所有研究中皆顯示存有差異。

第三章 研究方法

在第二章文獻探討後，根據策略群組基礎理論及產業特性及發展，研擬出本研究之研究方法，建立以冷凍食品供應鏈，包含原料、生產製造、配送、行銷四大策略構面為基礎建立研究方法，本章共分為六節，將逐一說明研究設計，第一節提出研究架構與假設；第二節為研究對象；第三節為問卷設計說明操作變數問項說明；第四節為資料收集；最後一節為資料分析方法介紹，以區分策略群組及績效關係。

第一節 研究架構與假設

本研究以策略群組理論為核心，探討冷凍調理食品廠商的各種策略行為，是否能形成策略群組，並探討不同群組間其績效是否有差異，基於以上的策略群組與文獻探討，本研究研究架構的建立以策略群組理論及相關實證研究為基礎並參考冷凍調理食品產業特性、市場狀況與現存廠商之競爭策略實態，依冷凍食品供應鏈，建立了原料、生產製造、配送、行銷，四大策略構面，並選取 37 個策略變數進行調查，調查結果擬以因素分析法萃取幾個主要的策略變數，再利用集群分析法，對樣本進行分群，進而利用變異數分析檢定群組間之策略行為及績效差異是否顯著；本研究的理論架構如圖 4：圖中各類變數的操作性定義與衡量方式，將於問卷設計中詳加說明。而根據研究動機與目的，定義了產業及策略群組，並建立研究假設。研究假設分為兩個部分：

假設一、我國冷凍調理食品產業，依策略行為的異同，可將廠商區分成數個策略群組。

假設二、不同的策略群組間，其績效有顯著差異

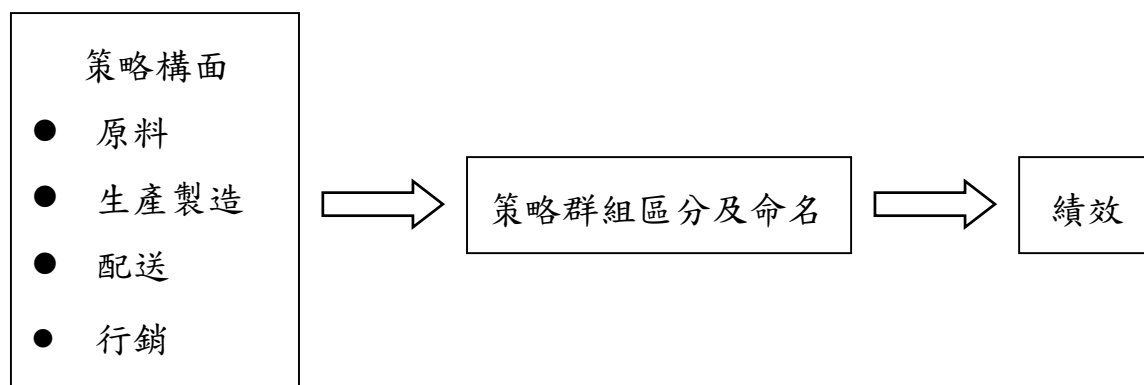


圖 4 本研究架構

第二節 研究對象

本研究以策略群組理論來進行冷凍調理食品產業分析，希望協助業者瞭解自身所處之競爭地位，以選定適當的因應策略，建立長期優勢。研究對象，因為冷凍調理食品隸屬於冷凍食品中的一環，故選定之樣本來源為通過 GMP 或 CAS 認證廠商及工業技術研究院 (ITIS) 產業資料庫，有生產製造冷凍調理食品的冷凍食品廠商名單共 158 家(如附錄一)，作為郵寄問卷調查之依據。

第三節 問卷設計

問卷內容包括三大部分；第一部份係衡量廠商的經營策略，由研究架構中之四大構面所建立；第二部份係衡量廠商的經營績效；第三部份則是廠商基本資料。

第一部份 經營策略

在經營策略的選取，在參考了整個產業的概況，從中發現到冷凍調理食品產業在向上向下的關係是非常緊密的，故本研究以冷凍食品供應鏈，包括原料、生產製造、配送、行銷，這四大構面為基礎，發展各策略變數進

行策略群組的調查，問卷問項中主要是請填答者針對各策略衡量項目，以李克特(Likert)五尺度來衡量廠商對各策略的重視程度，由「非常重要」、「重要」、「普通」、「不重要」、「非常不重要」，依序給予5分至1分，數字越大表示受訪者對於此問項越加重視，此外有些問項則是請廠商填答實際的營運情形，以了解廠商之策略行為，研究變數衡量與操作性定義如下：

構面一、原料

冷凍調理食品的生產，主要的成本項目就是原料成本，佔了將近一半左右，因此冷凍調理食品的價格變動大多是因為原料成本的上升而有所變動，故原料的購得是一重要因子，所以此構面便是要了解廠商在原料取得及議價上的策略行為，變數包括：原料採購議價之能力、尋求新原料供應商的能力、自國內採購原料的程度、自國外採購原料的程度、與原料商合作的程度、同業間聯合採購的程度。

構面二、生產製造

此構面包括了廠商在產品策略，如產品線寬度、產品差異化，生產技術，相對規模與規模經濟，代工程度，整合程度的取決，海外投資程度及多角化策略行為，變數包括：新產品開發之投入程度（研發程度）、提供更多產品供消費者選擇、生產和同業之間較不一樣的產品、生產技術的提升、產業間生產技術合作的程度、生產與作業效率的提升、以大量生產來降低成本、大量投資於設備及廠房以擴充產能並提升市場佔有率、委託他人代工的程度、從事代工的程度、向上整合的程度（原物料及中間原料的製造）、向下整合的程度（除了製造外，還擁有通路兼做行銷）、海外設廠投資的程度、積極認證制度的通過、多角化的程度。

構面三、配送

冷凍調理食品為保持其品質的穩定，從它生產製造到販售都需貯存在 -18°C 的環境下，所以在配送的過程中也須保持在一定的溫度之下，以確保產品的新鮮，故對於此產業配送也是一重要因子，此構面便要了解廠商的

配送行為，變數包括：擁有完善的冷凍配銷系統（冷凍倉儲及冷凍物流）、擁有比競爭者更完備的配銷通路據點（營業所或經銷商、代理商）、與物流業的議價能力（共同配送的程度）。

構面四、行銷

此構面利用行銷 4P 去發展策略變數以了解廠商在行銷部分的策略行為，變數包括：品牌的建立、製作客製化產品、和販售商之間的情報交流以共同研發符合消費者的產品、同種類規格的產品價格比同業具競爭力（提供低價商品）、擁有自己獨特的特定通路（門市或直營店、加盟店）、拓展多樣化的配銷通路（如團膳、外食市場）、一般零售通路的擴張、同業間產品集中供應的程度、促銷活動的進行（如試吃活動、降價、提供贈品、折扣等）、電視、平面廣告活動的進行、重視國內市場銷售的程度、重視國外市場銷售的程度、海外市場的開拓。

第二部份 經營狀況

在經營績效的選取，Venkartraman & Ramanujam（1986）所提出的不同範圍的績效：

財務績效（financial performance）

係指能以部份財務資料來表示績效。如：銷售額成長率、獲利率、每股盈餘。

事業績效（business performance）

除了財務績效外尚有作業績效（operational performance），如：市場佔有率、產品品質、新產品導入、製造附加價值，而事業績效就是兩者的總和。

組織績效（organizational effectiveness）

這是最廣泛的組織績效定義，除了包含前面兩者外，並包括達成組織各項目標及各種有關係人的滿足在內。

本研究僅以一般研究所採用的稅前獲利率來衡量廠商績效，雖不能完全表達出廠商的績效，但卻是公認為最客觀的績效標準。

計算公式為：稅前獲利率＝(稅前純利／銷售額)＊100%

第三部份 基本資料

這一部份是廠商的基本資料調查，包含廠商屬性、主要營業品項、93年的資本額、營業額及員工人數。

第四節 資料蒐集與分析方法

資料蒐集分為：初級資料，有關策略群組分群與績效部分以問卷方式取得，問卷以郵寄方式寄出，如時間到問卷仍未寄回，則以電話聯繫，請廠商以傳真或郵寄回來，問卷調查對象以公司負責人或業務單位一級主管為主，透過問卷了解廠商的策略行為進而探討研究結果；次級資料之收集，主要是輔助廠商所提供初級資料的不足，主要來源為相關期刊、論文、研究報告、重要報章雜誌的有關報導、及廠商的官方網站，之後將問卷所蒐集到的數據資料，依據下列統計方法來進行資料分析，資料分析程序及方法敘述如下：

一、區分冷凍食品產業內的策略群組

首先利用因素分析法對經營策略變數進行分析，以萃取出影響公司策略差異之主要因素，並對這些主要因素命名，之後進行集群分析法對廠商進行集群，並針對各群組策略因素特性將群組加以命名，並利用單因子變異數分析(one way ANOVA)檢驗各策略變數是否會在策略群組間造成差異，以便了解哪些策略行為對不同的廠商是否有所差異；然後再以事後檢定法檢定兩兩群組間策略行為是否有顯著差異。

二、各策略群組間之績效差異

利用單因子變異數分析(one way ANOVA)檢定群組間的營運績效是否有顯著差異；再以事後檢定法檢定群組間兩兩之間的績效是否有顯著差異，以便了解群組間的績效情形。

第四章 結果與討論

本章內容主要是根據問卷回收的資料，將冷凍調理食品產業的策略傾向來進行分析，並區分出策略群組，而後討論各群組間的績效差異及其相關性，本章共分為六節，第一節說明問卷回收的情形；第二節為變數的整理，以利於之後的統計分析；第三節為策略群組的界定及分群，將產業依策略行為的異同區分成為數個策略群組；第四節為策略群組及策略特性，將每一群組獨特策略特性做說明；第五節為策略群組與績效之關係，檢測群組間績效是否有所差異；最後一節為本章的結論。

第一節 問卷回收

本研究共寄出 158 封問卷，問卷寄發兩週之後，為求提高回收率，再以電話追蹤未回卷之廠商，最後共計得到 42 家廠商所回的問卷，回收率 26.6%，有效回收率 26.6%，雖然問卷回收率僅有 26.6% 但是在回收樣本中一些產業內較的基本廠商已涵蓋在內，如：立大、新和興、桂冠、立基、統一、翔鳳、西北、明淇、海霸王，應能確保某程度的代表性。回收的樣本策略傾向如表 5，從表中得到，較高的平均值都集中在原料及生產製造此環節，表示對於此產業而言，原料的購得及生產製造都是較為重視的一環；而在同業間聯合採購的程度、大量投資於設備及廠房以擴充產能並提升市場佔有率、與物流業的議價能力、製作客製化產品、同業間產品集中供應的程度、電視、平面廣告活動的進行、重視國外市場銷售的程度、海外市場的開拓，這八項策略變數上分數最大值為 5，最小值為 1，表示在這八項變數上廠商重視程度呈現兩極化；廠商產品製造多數都由自行生產，少部分自外國進口，委託代工及從事代工的程度普遍(數字所表示的是從事的百分比)，但比例不高，海外設廠程度不高，僅有少數幾家有在海外設廠且都集中於中國大陸(數字表示在海外設廠的家數)，在多角化的部分，有投資

其他行業的廠商少數，投資行業包含機械、電子、水泥、紡織、養殖場、餐飲業、物流業等..，但仍多以上下垂直整合為主，銷售通路範圍絕大多數的廠商都包含一般零售及業務用市場，對於配銷通路的擁有(數字表示所擁有的配銷通路據點)，廠商有的擁有自己的營業所、經銷商或代理商，擁有的家數有的超過千家，有的僅有數家，落差極大，而公司規模以中小型廠商佔多數，對於未來的發展廠商大多著重在製造具差異化的產品，加強產品的發展，及海外市場或新市場的開發(如團膳業務用及結合末端通路商的預購便市場)。

表 5 策略傾向

策略變數	重視程度		
	平均值	最大值	最小值
原料採購議價之能力	4.68	5	4
開發新原料供應商的能力	4.20	5	3
自國內採購原料的程度	4.38	5	3
自國外採購原料的程度	3.85	5	2
與原料商合作的程度	4.23	5	3
同業間聯合採購的程度	2.78	5	1
新產品開發之投入程度(研發程度)	4.45	5	2
提供更多產品供消費者選擇	4.53	5	2
生產和同業之間較不一樣的產品	4.53	5	3
生產技術的提升	4.63	5	3
產業間生產技術合作的程度	3.65	5	2
生產與作業效率的提升	4.68	5	3
以大量生產來降低成本	4.43	5	3
大量投資於設備及廠房以擴充產能並提升市場佔有率	3.95	5	1
向上整合的程度(原物料及中間原料的製造)	3.93	5	2
向下整合的程度(除了製造外，還擁有通路兼做行銷)	4.03	5	2
與物流業的議價能力	3.85	5	1
品牌的建立	4.40	5	2
製作客製化產品	3.73	5	1
和販售商之間的情報交流以共同研發符合消費者的產品	4.00	5	2
同種類規格的產品價格比同業具競爭力(提供低價產品)	3.58	5	2

續表 5

擁有自己獨特的特定通路(門市或直營店、加盟店)	3.60	5	2
拓展多樣化的配銷通路(如團膳、外食市場)	4.05	5	2
一般零售通路的擴張	3.70	5	2
同業間產品集中供應的程度	3.18	5	1
促銷活動的進行(如試吃活動、降價、提供贈品、折扣等)	3.60	5	2
電視、平面廣告活動的進行	2.83	5	1
重視國內市場銷售的程度	4.40	5	3
重視國外市場銷售的程度	3.73	5	1
海外市場的開拓	3.60	5	1
委託他人代工的程度	9.93	90	0
從事代工的程度	13.3	80	0
海外設廠投資的程度	0.24	2	0
積極認證制度的通過	1.6	5	0
多角化的程度	*	*	*
擁有完善的冷凍配銷系統(冷凍倉儲及冷凍物流)	3.83	5	1
擁有比競爭者更完備的配銷通路據點(營業所或經銷商、代理商)	183	3000	2

資料來源：本研究整理

第二節 策略變數整理

一、變數之刪減

根據問卷回收過程中發現的問題，及問卷回收後整理資料及預試的結果，本研究在資料分析之前進行策略變數刪減，避免集群分析時造成誤差，共刪減以下三項策略變數：

(一)問項 1-33：海外設廠投資的程度

廠商們在海外設廠的程度並不明顯，且此問項在問項 29、30 已能表達出，故刪減此項變數。

(二)問項 1-36：多角化程度

廠商除了在冷凍調理食品業外，尚投資的行業大多是以上下垂直整合為主，於問項 15 及 16 已能表達出，故刪減此項變數。

(三)問項 1-37：擁有比競爭者更完備的配銷通路據點

因為沒有清楚定義直營所、經銷商或代理商，使填答者回答標準不一，

且此問項在問項 22、23、24 已能表達出，故刪減此項變數。

二、因素分析

本研究衡量策略變數共 34 個，除了前 30 項變數以 Likert 五尺度表示外，其中委託他人代工的程度及從事代工的程度，填答有者給予 1 分，無者 0 分，積極認證制度的通過則依通過的認證數為主，而擁有完善的冷凍配銷系統則依公司所擁有的設備給予 1-5 分，之後，將此 34 個策略變數，進行因素分析，以萃取主要因素構面，本研究利用因素分析中的主成分分析法進行因素的萃取，結果得到 11 個特徵值大於 1 的因素，而這 11 個因素累積解釋的變異量共達 80.12%，如表 6 所示，顯示這 11 個因素構面已能夠代表原始資料的結構，解釋能力已相當足夠。

表 6 因素特徵值及累積變異量表

因素命名	特徵值	解釋變異量%	累積變異量%
因素一 認證制度的通過	8.50128	25	25
因素二 冷凍配銷系統的程度	3.56397	10.48	35.49
因素三 行銷活動	2.51676	7.40	42.89
因素四 海外市場的開拓	2.46256	7.24	50.13
因素五 原料採購	1.98699	5.84	55.98
因素六 委託他人代工的程度	1.68677	4.96	60.94
因素七 從事代工的程度	1.60068	4.71	65.64
因素八 產品差異化及生產效率的提升	1.48098	4.32	69.96
因素九 產品價格及特定通路擁有	1.32672	3.9	73.86
因素十 客製化產品的製作	1.11954	3.29	77.16
因素十一 產業間的合作	1.08326	3.19	80.34

資料來源：本研究整理

為了使因素結構更易於解釋，我們使用 Harris-Kaiser 直斜交轉軸法進行轉軸，選取因素負荷量大於 0.5 的策略變數來解釋因素之意義，各因素構面名稱及包括的策略變數明細，如表 7，因為因素負荷量代表某一因素在某項變項的重要性，其值越大，代表該項因素對該項變數越重要，因此我們選擇因素負荷量較高的變項來說明因素的涵義，各因素構面之涵義說明如下：

(一) 因素一

此因素僅包括一項變數：積極認證制度的通過，故將它命名為認證制

度的通過。

(二) 因素二

此因素僅包括一項變數：擁有完善的冷凍配銷系統，故將它命名為冷凍配銷系統的程度。

(三) 因素三

此因素包括的變數分別為：品牌的建立、促銷活動的進行、電視、平面廣告活動的進行，故將它命名為行銷活動。

(四) 因素四

此因素包括的變數分別為：重視國外市場銷售的程度、海外市場的開拓，故將它命名為海外市場的開拓。

(五) 因素五

此因素包括的變數分別為：原料採購議價之能力、開發新原料供應商的能力、自國外採購原料的程度、重視國內市場銷售的程度，以因素分數較高的前四項為主，故將它命名為原料採購。

(六) 因素六

此因素僅包括一項變數：委託他人代工的程度，故將它命名為委託他人代工的程度。

(七) 因素七

此因素僅包括一項變數：從事代工的程度，故將它命名為從事代工的程度。

(八) 因素八

此因素包括的變數分別為：與原料商合作的程度、新產品開發之投入程度（研發程度）、提供更多產品供消費者選擇、生產和同業之間較不一樣的產品、生產技術的提升、生產與作業效率的提升、大量投資於設備及廠房以擴充產能並提升市場佔有率，故將它命名為產品差異化及生產效率的提升。

(九) 因素九

此因素包括的變數分別為：同種類規格的產品價格比同業具競爭力(提供低價產品)、擁有自己獨特的特定通路(門市或直營店、加盟店)，故將它命名為產品價格及特定通路的擁有。

(十) 因素十

此因素僅包括一項變數：製作客製化產品，故將它命名為客製化產品的製作。

(十一) 因素十一

此因素包括的變數分別為：同業間聯合採購的程度、產業間生產技術合作的程度、同業間產品集中供應的程度，故將它命名為產業間的合作。

表 7 各因素構面及其包括的策略變數明細

因素	因素名稱	變數名稱	因素負荷量
因素一	認證制度的通過	積極認證制度的通過	0.88631
因素二	冷凍配銷系統的程度	擁有完善的冷凍配銷系統(冷凍倉儲及 冷凍物流)	0.87050
因素三	行銷活動	品牌的建立	0.87916
		促銷活動的進行(如試吃活動、降價、 提供贈品、折扣等)	0.82233
		電視、平面廣告活動的進行	0.90430
因素四	海外市場的開拓	重視國外市場銷售的程度	0.85349
		海外市場的開拓	0.96184
因素五	原料採購	原料採購議價之能力	0.57976
		開發新原料供應商的能力	0.90841
		自國外採購原料的程度	0.66755
		重視國內市場銷售的程度	0.50066
因素六	委託他人代工的程度	委託他人代工的程度	0.85118
因素七	從事代工的程度	從事代工的程度	0.78670

因素八	產品差異化及生產效率的提升	與原料商合作的程度	0.59270
		新產品開發之投入程度（研發程度）	1.00240
		提供更多產品供消費者選擇	0.86920
		生產和同業之間較不一樣的產品	0.79379
		生產技術的提升	0.51461
		生產與作業效率的提升	0.87485
		大量投資於設備及廠房以擴充產能並提升市場佔有率	0.64079
因素九	產品價格及特定通路的擁有	同種類規格的產品價格比同業具競爭力（提供低價產品）	0.77884
		擁有自己獨特的特定通路（門市或直營店、加盟店）	0.82202
因素十	客製化產品的製作	製作客製化產品	0.86345
因素十一	產業間的合作	同業間聯合採購的程度	0.84374
		產業間生產技術合作的程度	0.79078
		同業間產品集中供應的程度	0.66124

資料來源：本研究整理

第三節 策略群組的界定及分群

在進行因素分析後，利用因素分析所得到的因素分數，以 Ward 法進行階層集群分析，結果如圖 5 之樹狀圖所示，考慮群組內廠商特性之後，選擇以將廠商區分為四組策略群組，群組一 17 家(40.5%)、群組二 2 家(4.8%)、群組三 19 家(45.2%)、群組四 4 家(9.5%)，樣本分群結果如表 8。之後利用區別分析來檢查分群結果之穩定性，表 9 顯示分成四群時得三個區別分析函數，其中，每個函數均達顯著水準，表 10 為區別分析之結果，群組區別率高達 100%，故本研究之策略群組分群穩定性極佳。

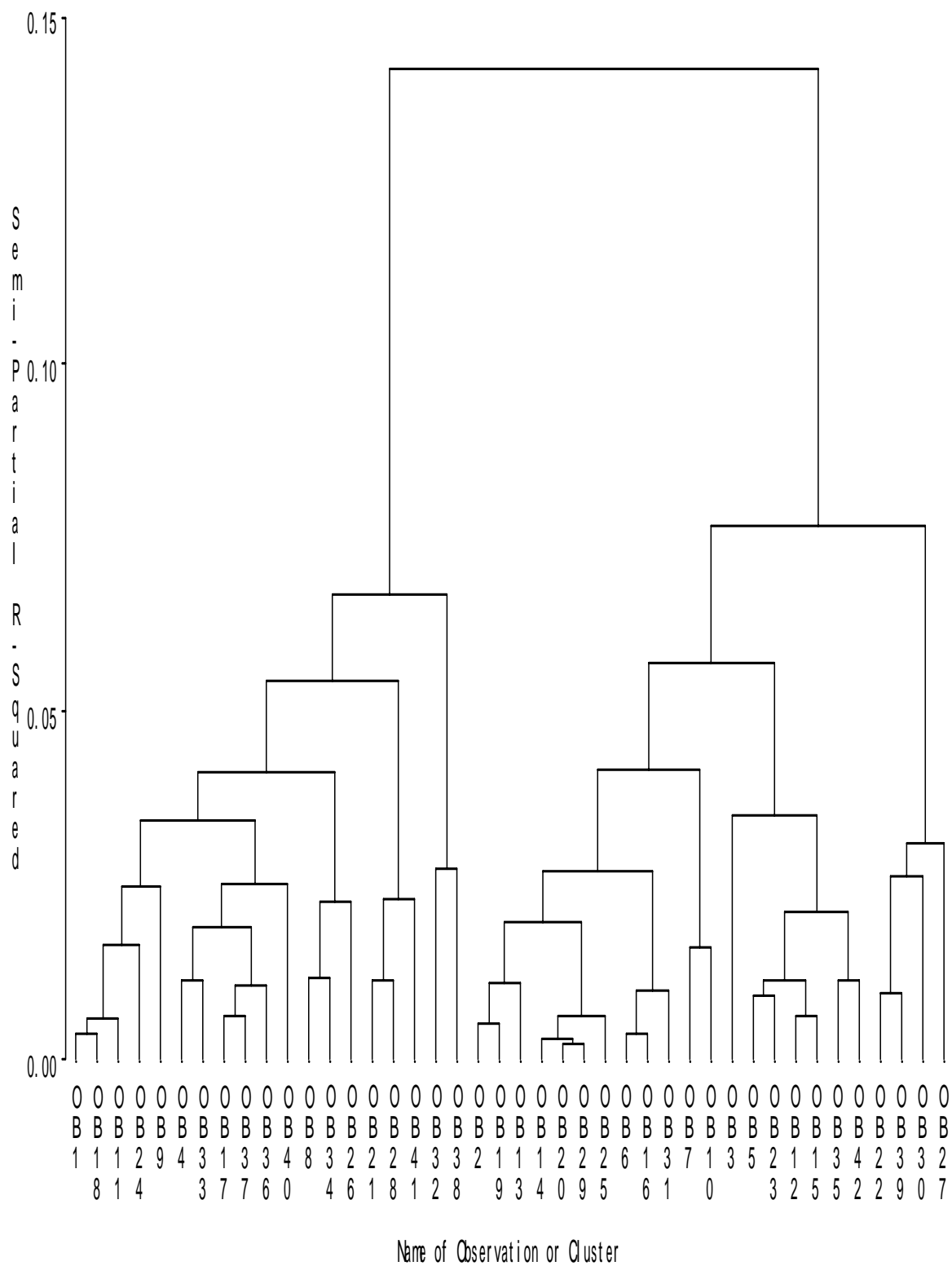


圖 5 集群分析之樹狀圖

資料來源：本研究整理

表 8 樣本分群結果

策略群組	廠商數 (佔比)	廠商名稱
群組一	17 (40.5 %)	立大、愛味香、佳福、大明、立基、丸楊、翔鳳、安得利、春豐、好口福、華鎰、日燦、富統、瑞洲、海霸王、上暉、麒晟
群組二	2 (4.8 %)	峰榮、野村
群組三	19 (45.2 %)	屏榮、祐全、華昇、宜大、新和興、桂冠、統一、禹昌、金龍冠、匯永、強匠、福洲、金利華、西北、七品蓮、上口、明淇、大漢、名乙
群組四	4 (9.5 %)	超秦、點鑫、頂呱呱、美芝城

資料來源：本研究整理

表 9 區別函數表

	函數一	函數二	函數三
因素一 認證制度的通過	1.15191	-0.05605	-0.48788
因素二 冷凍配銷系統的程度	0.10191	0.80979	0.00628
因素三 行銷活動	0.75738	-0.43048	0.80576
因素四 海外市場的開拓	0.54853	0.31899	-0.78618
因素五 原料採購	0.56891	0.68252	0.22483
因素六 委託他人代工的程度	0.27201	0.48623	0.06421
因素七 從事代工的程度	0.55146	-0.83804	0.25531
因素八 產品差異化及生產效率的提升	-0.09740	-0.05132	-0.12656
因素九 產品價格及特定通路擁有	-0.08677	0.06466	0.48318
因素十 客製化產品的製作	0.284174	-0.37199	-0.42617
因素十一 產業間的合作	0.81051	0.04145	0.28250
特徵值	4.9686	2.0841	1.2148
解釋變異百分比	60.10	25.21	14.69
累積變異百分比	60.10	85.31	100
F 值	6.35 *	4.68 *	4.05 *
Pr>F	<0.0001	<0.0001	0.0018

*：顯著水準 < 0.05

資料來源：本研究整理

表 10 區別分析表

	各群組廠家數		區別分析預期分群及比率			
	群組	廠商數	群組一	群組二	群組三	群組四
集 群 分 析 的 分 群	群組一	17	17	0	0	0
			100 %	0 %	0 %	0 %
	群組二	2	0	2	0	0
			0 %	100 %	0 %	0 %
	群組三	19	0	0	19	0
			0 %	0 %	100 %	0 %
	群組四	4	0	0	0	4
			0 %	0 %	0 %	100 %

資料來源：本研究整理

第四節 策略群組及群組特性

一、單因子變異數分析

在分群之後，我們利用單因子變異數分析檢定群組在這 11 項策略因素構面上是否有顯著差異，分析結果彙整如表 11，表中說明顯著水準的情形，由表中可知，各策略群組間在因素一(認證制度的通過)、因素二(冷凍配銷系統的程度)、因素三(行銷活動)、因素四(海外市場的開拓)、因素五(原料採購)、因素七(從事代工的程度)、因素八(產品差異化及生產效率的提升)、因素九(產品價格及特定通路擁有)、因素十(客製化產品的製作)、因素十一(產業間的合作)達顯著水準，亦即各策略群組在這些因素構面上存有顯著差異亦回答本研究之第一個研究假設，即我國冷凍調理食品產業，依策略行為之異同，可將廠商區分為數個策略群組，而在因素六(委託他人代工的程度)則未達顯著差異。

表 11 各群組在每項因素的單因子變異數分析

因素	項目	各群組在每項因素的平均分數				F 值	Pr>F
		群組一	群組二	群組三	群組四		
因素一	認證制度的通過	-0.5462 (3)	-0.2456 (2)	0.7150 (1)	-0.9523 (4)	10.45*	<0.0001
因素二	冷凍配銷系統的程度	-0.4716 (4)	0.5892 (2)	0.1693 (3)	0.9055 (1)	3.22*	0.0335
因素三	行銷活動	-0.2256 (3)	-2.5781 (4)	0.3841 (2)	0.4233 (1)	9.60*	<0.0001
因素四	海外市場的開拓	-0.4193 (3)	0.1872 (2)	0.5757 (1)	-1.0458 (4)	6.38*	0.0013
因素五	原料採購	-0.6629 (4)	-0.4145 (3)	0.4256 (2)	1.0027 (1)	7.52*	0.0005
因素六	委託他人代工的程度	-0.3265 (4)	0.3376 (2)	0.1397 (3)	0.5556 (1)	1.24	0.3099
因素七	從事代工的程度	0.3187 (1)	-1.8274 (4)	0.1301 (2)	-1.0586 (3)	6.02*	0.0018
因素八	產品差異化及生產效率的提升	-0.4120 (3)	-1.2187 (4)	0.3883 (2)	0.5159 (1)	3.97*	0.0148
因素九	產品價格及特定通路擁有	-0.2486 (3)	-1.2273 (4)	0.1918 (2)	0.7593 (1)	2.64*	0.0634
因素十	客製化產品的製作	0.0839 (2)	-0.9197 (3)	0.2700 (1)	-1.1792 (4)	3.44*	0.0262
因素十一	產業間的合作	-0.3605 (3)	-1.7694 (4)	0.4903 (1)	0.0880 (2)	5.93*	0.0020

*：顯著水準 < 0.05

() 表因素平均分數排名

資料來源：本研究整理

從表 11 中可得到，因素一(認證制度的通過)，僅有群組三為正值，其餘的三個群組皆為負值，表示除了群組三外，其他群組在獲得 CAS、GMP 及國際認證上，並沒有很普遍，而在因素二(冷凍配銷系統的程度)，除了群組一為負值外其他三個群組皆為正值，表示廠商對於擁有冷凍倉儲及冷凍運輸已經是基本的配備。各群組在每項平均因素分素的比重，在群組一僅有因素七(從事代工的程度)及因素十(客製化產品的製作)為正值，其餘皆為負值，表示此群組對於此兩構面較為重視；群組二則在因素二(冷凍配銷系統的程度)、因素四(海外市場的開拓)及因素六(從事代工的程度)為正值，其餘皆為負值，表示此群組對於此兩構面較為重視；群組三則皆為正值，無任何負值，表示此群組對於這 11 個構面皆相當重視，因素平均分數的前三名為：因素一(認證制度的通過)、因素四(海外市場的開拓)及因素十一(產業間的合作)；群組四除了因素一(認證制度的通過)、因素四(海外市場的開拓)、因素七(從事代工的程度)及因素十(客製化產品的製作)為負值外，其餘的 7 項因素構面為正值，顯示此群組對於這 4 個負值因素構面較不重視外，其餘的 7 項皆相當重視，因素平均分數的前三名為：因素五(原料採購)、因素二(冷凍配銷系統的程度)及因素九(產品價格及特定通路擁有)。

(一)各群組顯著策略因素的情形及特性說明：

1. 群組一

此群組包括 17 家廠商，集結中大型廠商，資本額上億的廠商有 5 家，員工數超過百人者有 7 家，從事代工的廠家數 14 家，是全部群組中最多從事代工的廠家，其中有三家廠商代工的程度高達 50% 以上，在 10 個顯著因素構面上僅有從事代工的程度的因素構面排名獲得第一，客製化產品的製造因素構面排名第二，顯示此群組對於替它廠生產符合需求的產品也相當重視，廠商幾乎擁有獨自的冷凍倉儲設備去貯存產品，但是在冷凍物流設備上有 6 家擁有自己的物流系統，其他則委託物流公司負責，故在冷凍配銷系統的因素構面排名最低，原料採購的因素構面排名也最低，所以在原

料採購上的議價並不是很重視，從事代工的程度和群組間具顯著差異，表示此群組較其他群組重視代工，從事代工而將產能有效利用以達到規模經濟，此群組較著重在生產製造方面，故將此群組命名為生產導向策略群組。

2. 群組二

此群組包括 2 家廠商，在所有因素構面上都無排名最前面者，僅在認證制度的通過、冷凍配銷系統的程度及海外市場的開拓的因素構面排名第二，這兩家廠商都有通過一個認證，也都擁有獨自的冷凍物流及倉儲設備，通路主力放在業務市場，產品多自行生產，故在行銷活動、從事代工的程度、產品差異化及生產效率的提升、產品價格及特定通路的擁有及產業間的合作的因素構面排名最後，此群組無任何較強的因素構面，故將此群組命名為中間策略群組。

3. 群組三

此群組包括 19 家廠商，為全部最大的群組，集結中大型廠商，市場上常見品牌的廠家多集中於此，產品獲得 CAS、GMP 及國際認證比例高，在認證制度的通過因素構面排名第一，行銷活動因素構面排名第二，資本額上億的廠商有 5 家，員工數超過百人者有 6 家，有在海外設廠的廠商 7 家，皆集中在中國大陸，且在投資其他行業部份是全部群組中最明顯的一群，故在海外市場的開拓因素構面排名第一，而從事代工的廠家數也有 13 家，表示有一半以上的廠商都有在從事替人代工，所以在從事代工的程度的因素構面排名第二，客製化產品的製造及產業間的合作因素構面排名第一，亦即強調製作客製化的產品及重視同業間的聯合採購、產品集中供應及產業間生產效率的合作，無任何因素構面排名最後，且每一個因素構面幾乎都位於前一二高，顯示出此群組對於每一因素構面都相當重視，較高平均因素構面在認證制度的通過、海外市場的開拓、客製化產品的製作及產業間的合作和群組間具有顯著差異存在，表示此群組較其他群組重視此四項，故將此群組命名為國際化及差異化傾向策略群組。

4. 群組四

此群組包括 4 家廠商，其中有 3 家是加盟連鎖餐飲店，重視品牌形象的建立，另一家是製作雞肉製品為主，市場集中在國內，所以在海外市場的開拓並不積極，因此海外市場的因素構面排名最後，產品有的自行生產有的委託他人代工，幾乎無申請 CAS、GMP 及國際認證，產品主要通路都是以加盟連鎖餐飲店業務用為主，所以在種類及項目上不會特別製作客製化產品，而是加強在生產技術的提升及產品差異化，以提供多樣化的產品，重視原料採購以壓低原料成本，故在認證制度的通過及客製化產品的製作因素構面排名都最後，產品差異化及生產效率的提升、產品價格及特定通路和原料採購因素構面排名第一，顯示此群組對於成本的控制極為重要，希望能壓低成本，以提供低價產品，並且鎖定較特定的市場，廠商大多擁有獨自的冷凍倉儲及物流設備，故在冷凍配銷系統的程度因素構面排名第一，較高平均因素構面在冷凍配銷系統的程度、行銷活動、原料採購、產品差異化及生產效率的提升、產品價格及特定通路擁有皆和群組間有顯著差異，表示此群組較其他群組重視此五大構面，故將此群組命名為低成本集中策略群組。

二、具顯著差異策略因素構面之 Scheffe 多重比較分析

之後將顯著之 10 項因素構面利用 Scheffe 進行多重比較分析，如表 12，檢定在各別策略因素構面中，群組間的相互關係為何。

表 12 具顯著差異之策略構面之 Scheffe 多重比較結果

因素	項目	各群組在每項因素的平均分數				Scheffe 多重比較	
		群組 I	群組 II	群組 III	群組 IV		
因素一	認證制度的通過	-0.5462 (3)	-0.2456 (2)	0.7150 (1)	-0.9523 (4)	III > I	III > IV
因素二	冷凍配銷系統的程度	-0.4716 (4)	0.5892 (2)	0.1693 (3)	0.9055 (1)	IV > I	
因素三	行銷活動	-0.2256 (3)	-2.5781 (4)	0.3841 (2)	0.4233 (1)	IV, III, I > II	
因素四	海外市場的開拓	-0.4193 (3)	0.1872 (2)	0.5757 (1)	-1.0458 (4)	III > I	III > IV
因素五	原料採購	-0.6629 (4)	-0.4145 (3)	0.4256 (2)	1.0027 (1)	IV > I	III > I
因素七	從事代工的程度	0.3187 (1)	-1.8274 (4)	0.1301 (2)	-1.0586 (3)	I > IV	I > II
因素八	產品差異化及生產效率的提升	-0.4120 (3)	-1.2187 (4)	0.3883 (2)	0.5159 (1)	IV > II	III > II
因素九	產品價格及特定通路擁有	-0.2486 (3)	-1.2273 (4)	0.1918 (2)	0.7593 (1)	IV > II	III > II
因素十	客製化產品的製作	0.0839 (2)	-0.9197 (3)	0.2700 (1)	-1.1792 (4)	III > IV	
因素十一	產業間的合作	-0.3605 (3)	-1.7694 (4)	0.4903 (1)	0.0880 (2)	III, IV, I > II	

*：顯著水準 < 0.05

() 表因素平均分數排名

資料來源：本研究整理

群組一與群組二在因素三與因素十一有顯著差異，即群組一與群組二相較之下，群組一(生產導向策略群組)較群組二(中間策略群組)重視行銷活動的進行，也較重視產業間的合作。

群組一與群組三在因素一、因素四、因素五有顯著差異，即群組一與群組三相較之下，群組三(國際化及差異化傾向策略群組)較群組一(生產導向策略群組)重視在認證制度上的通過、海外市場的開拓及原料上的採購。

群組一與群組四在因素二、因素五及因素七有顯著差異，即群組一與群組四相較之下，群組一(生產導向策略群組)較群組四(低成本集中策略)重視從事代工的程度，而群組四較重視冷凍配銷系統程度及原料的採購。

群組二與群組三在因素三、因素七、因素八、因素九及因素十一有顯著差異，即群組二與群組三相較之下，群組三(國際化與差異化傾向策略群組)較群組二(中間策略群組)重視行銷活動及從事代工的進行、產品差異化及生產效率的提升、產品價格及生產效率的提升及產業間的合作。

群組二與群組四在因素三、因素八、因素九及因素十一有顯著差異，即群組二與群組四相較之下，群組四(低成本集中策略群組)較群組二(中間策略群組)重視行銷活動、產品差異化及生產效率的提升、產品價格及生產效率的提升及產業間的合作。

群組三與群組四在因素一、因素四、因素七及因素十有顯著差異，即群組三與群組四相較之下，群組三(國際化及差異化傾向策略群組)較群組四(低成本差異化策略群組)重視認證制度的通過、海外市場的開拓、從事代工的程度與客製化產品的製作。

第五節 策略群組與績效之關係

群組間績效差異的分析程序為：利用單因子變異數分析檢定各群組在績效變數上是否有顯著差異，分析結果彙整如表 13，結果顯示群組間在稅前獲利率上有顯著差異，故表示不同的策略群組間績效會有差異，亦回答假設二、不同策略群組間績效會有顯著差異，將各群組稅前獲利率的平均

分數列出，就平均分數由高至低，依序為群組三、群組四、群組一、群組二，以群組三績效較高，之後利用 Scheffe 進行多重比較分析，結果顯示僅群組三和群組一具有顯著差異，表示國際化及差異化傾向策略群組績效優於生產導向策略群組。

經由 Scheffe 進行事後比較分析，結果僅得到群組三和群組一之間具有顯著差異，就理論上而言，群組二與群組三應也有顯著差異，為進一步確認，故將群組二跟群組三進行 t-test 檢測，結果也顯示群組二跟群組三之間有顯著差異 ($t=-4.56$)，表示國際化及差異化傾向策略群組績效亦優於中間策略群組。

表 13 各群組績效平均分數與單因子變異數分析

項目	各群組在每項因素的平均分數				F 值	Pr>F	Scheffe 多重比較
	群組 I	群組 II	群組 III	群組 IV			
生產導向 策略群組	中間 策略群組	國際化及 差異化 策略群組	低成本 集中 策略群組				
績效變數							
稅前獲利率	1.0625 (3)	1.0000 (4)	2.5000 (1)	1.5000 (2)	4.36*	0.0102	III > I

*：顯著水準 < 0.05

() 表因素平均分數排名

資料來源：本研究整理

第六節 小結

從研究結果中，得到冷凍調理食品產業在包含認證制度的通過、冷凍配銷系統的程度、行銷活動、海外市場的開拓、原料採購、從事代工的程度、產品差異化及生產效率的提升、產品價格及特定通路的擁有、客製化產品的製作與產業間的合作，在這 10 個因素構面上有顯著差異，顯示廠商會因為所採行的策略行為不同而區分成四個策略群組，且績效會因為群組的不同而有所差異，故廠商的策略行為會對績效產生影響，其中以群組三（國際化及差異化傾向策略群組）績效最高，群組三最重視的策略特性為認證制度的通過、海外市場的開拓、客製化產品的製作及產業間的合作，而另外三群所重視的策略特性分別為：群組一（生產導向策略群組）為從事代工的程度高；群組二（中間策略群組）則無任何較明顯的策略特性；群組四（低成本集中策略群組）為完善的冷凍配銷系統、原料採購、產品差異化及生產效率的提升、產品價格及特定通路的與擁有。每一個群組都有其較重視的策略，這些策略可能會是和其他廠商造成差異，創造自己優勢的策略，群組也可以參考其他或績效較佳群組的策略，為日後擬定策略做參考。

第五章 結論與建議

本研究係以策略群組的觀念及技術來探討冷凍調理食品產業之策略行為，包括考量冷凍調理食品產業之產業特性，回顧策略群組相關之理論與文獻，研擬出劃分策略群組之 4 大策略構面的 34 個策略變數，並依此區分出不同的策略群組，之後分析不同群組間之策略特性及績效差異，然而有些資料並不明確，因此多少會對分析出來的結果產生影響，故本章除了提出結論，再依結論提出一些建議外，尚探討本研究限制與對後續研究者在策略群組研究的方向提出一點意見。

第一節 研究結論

綜合本研究之分析結果，獲得以下結論：

本研究選取原料、生產製造、配送、行銷四大策略構面 34 策略變數，將台灣地區 42 家冷凍調理食品廠商利用因素分析將其萃取出 11 個因素構面，之後利用集群分析區分為四個策略群組，經過區別分析檢定群組的穩定性，區別率高達 100%，顯示群組的穩定性極佳，另外，經由多變量變異數分析發現，群組間在各別策略構面上有 10 個因素構面具有顯著差異，分別為：因素一(認證制度的通過)、因素二(冷凍配銷系統的程度)、因素三(行銷活動)、因素四(海外市場的開拓)、因素五(原料採購)、因素七(從事代工的程度)、因素八(產品差異化及生產效率的提升)、因素九(產品價格及特定通路擁有)、因素十(客製化產品的製作)、因素十一(產業間的合作)，顯示各群組依循著不同的策略，故台灣地區 42 家冷凍調理食品廠商可依策略行為的異同，將之區分為四個策略群組，分別命名為：生產導向策略群組、中間策略群組、國際化及差異化傾向策略群組、低成本集中策略群組，如表 14。之後將群組進行績效的差異性檢定，得到群組間績效有顯著差異，表示群組間會依策略的不同而使群組績效有所不同，其中又以

群組三(國際化及差異化傾向策略群組)績效最高。

從策略群組與績效的關係來看，各策略群組的績效會因為採行不同的策略行為而造成差異，支持了產業組織學中的 S-C-P 結構，即廠商的策略行為會對績效產生影響。其次，以績效較高的群組所採行的策略為標竿，可以得到冷凍調理食品廠商對於整個冷凍食品供應鏈的每一個環節應該都要有相當程度的重視，包括原料、生產製造、配送、行銷四大環節，將公司有效的進行垂直整合，以增強公司規模，健全公司體制，或強化相關產業分工合作、策略聯盟的關係，創造產銷分工體系，增加自己的競爭力。在生產製造的部分，積極增加產品的差異性，除了在口味及品項上力求創新、多樣化外，需不斷的推陳出新，擁有獨特性的產品，創造差異化的市場區隔，在生產技術上不斷的研發、創新改良，開發高附加價值及高品質的產品，為顧客創造新的價值目的，或將冷凍調理食品拓展冷藏、熟食等更多元化之方式販售，一方面使原有市場注入新的動力，另一方面將可為廠商獲得較高之利潤，廠商也應積極取得一些認證制度，以加強產品品質形象的推廣；行銷部分，在內銷市場逐漸邁入飽和的同時，業者應該積極的尋求新市場的開發，如大陸或其他海外市場的開發，或是拓展不同的行銷通路，如團膳、外食以及無店鋪通路，並多參加一些國際級食品展覽，以建立整體及國際品牌形象，提升國際競爭力，在內銷之外，逐步朝外銷市場擴展。

表十四 策略群組及其策略特性

策略群組	策略特性
群組一 生產導向策略群組	從事代工的程度高
群組二 中間策略群組	無
群組三 國際化及差異化傾向 策略群組	認證制度的通過、海外市場的開拓、客製化產品的製作、產業間的合作
群組四 低成本集中策略群組	完善的冷凍配銷系統、原料採購、產品差異化及生產效率的提升、產品價格及特定通路的與擁有

第二節 研究建議

透過本研究收集到的資料與研究出來的結論，本研究將提出以下建議，希望有些許的貢獻。

1. 根據單因子變異數分析之結果顯示認證制度的通過、冷凍配銷系統的程度、行銷活動、海外市場的開拓、原料採購、從事代工的程度、產品差異化及生產效率的提升、產品價格及特定通路的擁有、客製化產品的製作與產業間的合作，這些構面上是形成策略群組間差異的主要原因，因此冷凍調理食品廠商可以在這些構面和其他廠商形成差異，以創造優勢。
2. 在群組與績效關係上以群組三(國際化及差異化傾向策略群組)績效最高，顯示我國冷凍調理食品產業在內銷市場邁入飽和期的同時，業者應該可以積極的尋求新市場的開發，如大陸或其他海外市場的開發，或是拓展不同的行銷通路，如團膳、外食以及無店鋪通路，以及增加產品的差異性，除了在口味及品項上力求創新外、多樣化外，應該進一步的提

- 升生產技術，製造附加價值較高的產品，或將冷凍調理食品拓展冷藏、熟食等更多元化之方式販售，一方面使原有市場注入新的動力，另一方面將可為廠商獲得較高之利潤。
3. 在群組與績效關係上，群組三(國際化及差異化傾向策略群組)績效顯著優於群組一(生產導向策略群組)，兩者在從事代工的程度上都高度重視，而群組一又高於群組三，顯示如果只是在專注於追求較高生產量，已經不是能夠造成廠商獲利的主要來源，而是要將產品做改進，不斷的推陳出新，擁有獨特性的產品，創造差異化的市場區隔，在生產技術上不斷的研發、創新改良，以開發高附加價值及高品質的產品，為顧客創造新的價值目的，才是最大的競爭優勢。
 4. 我國的冷凍調理食品產業已有相當成熟的製作技術，來生產高品質的產品，但是在目前所推行的 GMP、CAS、HACCP、ISO 等國際認證制度，廠商申請並沒有很普遍，僅有群組三(國際化及差異化傾向策略群組)較為普遍，所以廠商應積極取得一些認證制度，以加強產品品質形象的推廣，並多參加一些國際級食品展覽，以建立整體及國際品牌形象，提升國際競爭力，在內銷之外，逐步朝外銷市場擴展。
 5. 參考績效較高的兩個群組，分別是群組三(國際化及差異化傾向策略群組)與群組四(集中差異化策略群組)，可以發現兩者的策略特性，對於整個冷凍食品供應鏈的每一個環節都相當程度的重視，包括原料、生產製造、配送、行銷四大環節，顯示冷凍調理食品產業，如能有效的進行垂直整合，以增強公司規模，健全公司體制，或強化相關產業分工合作的關係創造產銷分工體系，應能為廠商獲取較高之利潤。
 6. 群組四(集中差異化策略群組)雖然集中在特定通路的業務用市場，但是在績效上仍然表現不俗，顯示業務用市場在現今外食人口增加的趨勢下，逐漸擴大，因此廠商可以在一般零售市場上外，多尋求一些業務市場，如自助餐店、複合式餐飲、連鎖早餐店等，並針對市場的需求，製作客製化的產品。

7. 經由策略群組分析，可以看出各個群組的策略及其特性，明瞭整個產業的狀況，業者在擬定未來策略方向時，將可參考前述分析，橫量新的策略機會，例如進入較有利的群組、加強穩固其在群組中的地位、進入其他群組並加強在該群組的地位、或另創一個新的群組以與現有群組做對抗。
8. 策略群組研究可以提供給欲進入此產業的新進入廠商作為選擇策略群組的參考，新的廠商可以參考每一群組的策略特性去選擇欲加入的群組，有助於日後在產業的發展。

第三節 研究限制

本研究自文獻探討、研究架構的擬定、研究方法的設計，到資料的分析解釋，力求謹慎，但仍有些因素所致，造成對研究過程中的一些限制，說明如下：

1. 受到研究時間的限制本研究僅能就廠商短時間資料，探討產業中策略群組的狀況，而無法得到長時間的資料，近而分析策略群組移動的情形。
2. 為求樣本的周延性，本研究對所有整理出來的廠商寄出調查問卷，然而因廠商保守心態所致，並未全數寄回，致使本研究的分析結果受限於樣本之回應誤差。

第三節 後續研究方向

1. 本研究僅以靜態來分析策略群組，而根據先前研究者的研究指出長期下，策略群組會有移動的現象，所以後續研究者可考慮從長期的角度去分析，以看出群組間移動的態勢，進而明瞭產業長期競爭態勢的變化，另外也可探討廠商是否有新的策略行為或是有形成新的群組，其影響為何。
2. 考慮加入更多客觀的策略變數及績效變數，對策略群組的分群提供更多

- 的訊息，更能明確區隔出群組的策略特性，也可更凸顯群組跟績效的關係，更可以更进一步的去探討策略群組間的移動障礙及關鍵成功因素。
3. 透過策略群組的分析架構，可以近一步針對冷凍調理食品產業分析其關鍵成功因素及其競爭優勢。
 4. 各群組間為了確保自己在群組或產業中的地位，必然會考慮或創造各種策略機會，也許會加強在群組中的地位、加入較有利的群組或另外再創造一組新的群組，這些行為皆會造成群組間及群組內的競爭與互動，也將會影響整個群組的穩定性，故可以更进一步去探討群組間的競爭、互動的情形及群組的穩定性。

參考文獻

中文文獻

1. 黃俊英、林震岩，1994，SAS 精析與實例，台北，華泰出版社
2. 辜忠仁，1994，策略群組與營運績效關係之研究-速食麵產業之研究，交通大學碩士論文
3. 周世玉、張麗慧，1997，台灣地區飲料產業策略群組分析與移動障礙之研究，台灣經濟，250，20-31
4. 李文瑞、陳秋宏，1999，策略群組、製造目標、移動障礙與經營績效之研究-台灣印刷電路板產業之實證分析，管理學報，16(3)，451-478
5. 徐守德、王毓敏、潘永泰，1999，國內銀行業之策略群組與財務績效關聯性研究，交大管理學報，19 (2)，1-30
6. 許通安、黃豐慶、皮世明，1999，資訊服務業廠商競爭策略與績效之研究，企業管理學報，44，39-74
7. 吳佳綺，2000，國道客運業策略群組、營運績效與移動障礙相關性之研究，國立交通大學碩士論文
8. 劉祥熹、陳永琦，2000，經營策略、外部環境、組織結構與經營績效之關聯性-台灣地區農漁會信用部之實証研究，企業管理學報，46，77-114
9. 李銓、李文瑞、許筱雯，2000，產業競爭與經營績效-台灣地區觀光旅館之策略群組分析，企業管理學報，48，89-120
10. 陳學庸，2001，主機板製造廠商策略群組與經營績效關聯性之研究，國立政治大學會計學系碩士論文
11. 章義明，2002，半導體產業策略群組及關鍵成功因素之研究-以我國 IC 測試廠商為例，交通大學碩士論文

12. 許言、張文智，2002，我國家電企業面對加入 WTO 之設計策略群組研究，工業設計，30 (2)，157-163
13. 劉欣欣，2003，台灣地區壽險業產品定位、產品創新能力、策略群組之研究，南華大學碩士論文
14. 2003 年食品產業年鑑，2003，食品工業發展研究所
15. 2004 年食品產業年鑑，2004，食品工業發展研究所
16. 台灣經濟研究院產經資料庫，
http://tie.tier.org.tw/tie/index.jsp?data_base_id=DB001

英文文獻

1. Aaker, D. A. , 1984 , Strategic Market Management , John Wiley & Sons , New York
2. Ariyawardana, A. , 2003 , "Sources of Competitive Advantage and Firm Performance : The Case of Sri Lankan Value-Added Tea Producers" , Asia Pacific Journal of Management , 20 (1) , 73-90
3. Bain, J. S. , 1959 , Industrial Organization , 2nd ed , Berkeley : University of California Press
4. Carroll, C. ; P. M. Lewis and H. Thomas , 1992 , "Development competitive strategies in retailing" , 25(2) : 81-88
5. Caves, R. E. and M. E. Porter , 1977 , "Form entry barriers to mobility barriers : conjectural decisions and contrived deterrence to new competition , Quarterly Journal of Economics , 91(2) : 241-261
6. Cool, K. L and D. Schendel , 1987 , "Strategic group formation and performance : the case of the U.S pharmaceutical industry 1963-1982" ,

Management science , 33 (9) : 1102-1124

7. Cool, K. L. and D. Schendel , 1988 , "Performance differences among strategic group members" , Strategic Management Journal , 9 , 207-223
8. Dess, G. G. and P. S. Davis , 1984 , "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", Academy of Management Journal , 27(3) : 467-488
9. Day, D. L. ,A. Y. Arie and H. Li , 1995 , "Strategic leaders or strategic groups:A longitudinal Data Envelopment Analysis of the U.S. brewing industry" , European Journal of Operational Research , 80 , 619-638
10. Edward, M , 1939 , "Price and production policies of large-scale enterprises" , American Economic Review , 66-74
11. Fiegenbaum, A. ; J. McGee and H. Thomas , 1987 , "Exploring the Linkage between Strategic Groups and Competitive Strategy" , International Studies of Management & Organization , 12 , 6-25
12. Fiegenbaum, A. and H. Thomas , 1993 , "Industry and strategic group dynamics:competitive strategy in the insurance industry ,1970-84" , Journal of Management Studies , 30 (1) : 69-105
13. Fombrun, C. J. and E. J. Zajac , 1987 , "Structural and perceptual influences on intraindustry stratification" , Academy of Management Journal , 30 (1) : 33-50
14. Gordon, M. E. and G. R. Milne , 1999 , "Selecting the dimensions that define strategic groups : a novel Market-Driven approach" , 11 (2) : 213-233
15. Harrigan, K. R. , 1985 , "An application of clustering for strategic group

- analysis” , Strategic Management Journal , 6 , 55-73
16. Hatten, K. J. and M. L. Hatten , 1987 , ”Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability” , Strategic Management Journal , 8 , 329-342
 17. Hunt. M. , 1972 , ”Competition in the major home appliance industry 1960-1970” , Doctor Dissertation Graduate School of Business Administration , Harvard University
 18. John, M . and T. Howard , 1986 , ”Strategic Groups : Theory , Research and Taxonomy “ , Strategic Management Journal , 7 , 141-160
 19. Lawless, M. W. ; D. D. Berg. and W. D. Wilsted , 1989 , ”Performance Variation Among Strategic Group Members : An Examination of Individual Capability” , Journal of Management , 15 (4) : 649-661
 20. Lewis, P . and H. Thomas. , 1990 , ”The linkage between strategy ,strategic groups ,and performance in the U.K retail grocery industry” , Strategic Management Journal , 11(5) : 385-396
 21. Porter, M. E. , 1980 , Competitive strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors
 22. Nair, A. and L. Filer , 2003 , ”Cointegration of firm strategies within groups : a long-run analysis of firm behavior in the Japanese steel industry” , Strategic Management Journal , 24(2) : 145-159
 23. Olusoga, S. A. ; M. P. Mokwa and C. H. Noble , 1995 , ”strategic groups ,mobility barriers ,and competitive :an empirical investigation” , Journal of Business Research , 33 , 153-164

24. Ramaswamy, K. and M. Li , 1997 , ”Strategic change among U.S. business school : a strategic group analysis” , Journal of Education for Business , 72 (2) : 343-347
25. Scherer, F. M. and D. Ross , 1980 , ”Industrial Market Structure and Economic Performance” , 3rd ed , p5
26. Thomas, h. and N. Venkatraman , 1988 , ”Research on strategic groups progress and prognosis” , Journal of Management Studies , 25(6) : 537-555
27. Venkatraman, N. and V. Ramanujan , 1986 , ”Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches” , Academy of Management Review , 11 (4) : 801-814

冷凍調理食品中華 CAS 優良食品發展協會的分類法

- (一) 包子、春捲類：係指以農產品、水產品或畜產品作為餡之原料，包以麵粉或其他材料製成之皮，經加熱處理後，並急速凍結，保持凍結狀態且有妥善包裝之冷凍食品。
- (二) 餃子、雲吞類：係指以農產品、水產品或畜產品作為餡之原料，包以麵粉或其他材料製成之皮，經加熱處理後，並急速凍結，保持凍結狀態且有妥善包裝之冷凍食品。
- (三) 糯米、粉皮類：係指以農產品、水產品或畜產品作為餡之原料，包以糯米粉皮，或經油炸，並急速凍結，保持凍結狀態且有妥善包裝之冷凍食品。
- (四) 米麵類：係指以米、麥等穀物為主原料，經調理加熱處理後，急速凍結，保持凍結狀態且有妥善包裝之冷凍食品。
- (五) 珍珠丸類：係指以農產品、水產品或畜產品為主原料，經絞碎或成型後裹以糯米粒，經加熱處理，並急速凍結，保持凍結狀態且有妥善包裝之冷凍食品。
- (六) 裹麵食品類：係指以農產品、水產品或畜產品為主原料，經前處理或經絞碎添加副料（指植物性蛋白質、麵包屑、麵粉、澱粉、奶油、蔬菜），調味料等攪拌均勻，覆以裹麵材料（指以麵粉、澱粉、脫脂奶粉、蛋等加水混調之裹麵漿及麵包屑等之總稱），或再經油炸處理，並急速凍結，保持凍結狀態且有妥善包裝之冷凍食品。
- (七) 水產煉製品類：係以魚肉或其他水產動物肉為主原料，再加副料（係指植物性蛋白質、食鹽、砂糖、澱粉及品質改良劑等），均勻搗碎，成型加熱，並急速凍結，保持凍結狀態且有妥善包裝之冷凍食品。

- (八) 肉餅類：係以水產品或禽畜肉品為主原料，經絞碎添加副料（係指植物性蛋白質、麵粉及澱粉等），調味料等攪拌均勻，並成型後，再經加熱，並急速凍結，保持凍結狀態且有妥善包裝之冷凍食品。
- (九) 乳化肉製品類：係以禽畜肉品為主原料，經絞碎添加副料及調味料經成型並加熱處理後，急速凍結，保持凍結狀態且有妥善包裝之冷凍食品。
- (十) 烤鰻類：係以鰻魚為原料，去除頭部、內臟及骨頭，或切塊或打串，並經調理烘烤後，急速凍結，保持凍結狀態且有妥善包裝之冷凍食品。
- (十一) 比薩類：係以麵粉等材料製成麵餅，經加熱烘烤及（或）凍結後在麵餅上添加蔬菜，肉類等頂飾及番茄汁、乳酪等佐料，並予急速凍結，保持凍結狀態且有妥善包裝之冷凍食品。
- (十二) 其他冷凍調理食品類：非以上所述之冷凍調理食品產品。

主要產品項目

1. 松城產業股份有限公司	調理鰻	
2. 立大農畜興業股份有限公司	雞塊、雞豬肉品	立大
3. 禎祥食品工業股份有限公司	水餃、包子、港式點心、調理菜餚	
4. 中原食品工業開發股份有限公司	丸類、排類	
5. 奇美食品股份有限公司	包子、饅頭、港式點心、水餃	元氣
6. 吉康食品股份有限公司	調理菜餚	
7. 欣光食品股份有限公司	調理菜餚	中一排骨
8. 禾榮產業股份有限公司	調理鰻、調理菜餚	
9. 大誠冷凍食品股份有限公司	調理鰻	
10. 陸仕企業股份有限公司	調理水產品、調理菜餚	
11. 佳辰實業股份有限公司	調理鰻	
12. 屏榮實業股份有限公司	調理鰻	
13. 祐全實業股份有限公司	調理鰻	
14. 裕國冷凍冷藏股份有限公司	肉排、	
15. 南僑化學工業股份有限公司	麵食、西點、麵包、蛋糕(讚歧)	
16. 愛味香食品股份有限公司	調理菜餚	
17. 憶霖紀文股份有限公司	魚漿煉製品、調理菜餚	
18. 華昇食品工廠股份有限公司	魚漿煉製品	
19. 宜大機械股份有限公司	素食	
20. 格菱股份有限公司	素食	
21. 新和興海洋企業股份有限公司	火鍋料、調理水產品	珍珍
22. 佳福股份有限公司	火鍋料	
23. 大明食品工業股份有限公司	調理蔬菜、調理水產品	
24. 全信冷凍食品股份有限公司	包子、饅頭、港式點心	
25. 桂冠實業股份有限公司	包子、饅頭、港式點心、水餃、火鍋料、調理菜餚、魚漿煉製品、餅皮	
26. 基富食品股份有限公司	雞塊、肉排	紅龍
27. 立基食品股份有限公司	麵包、餅乾、比薩、西點、烘焙食品	

28. 慶鐘佳味食品股份有限公司	包子、調理菜餚、港式點心、水餃	
29. 統一企業股份有限公司新營廠	包子、饅頭、雞塊、水餃、丸子	及第、領鮮
30. 禹昌冷凍食品興業有限公司	水餃、包子、火鍋料、港式點心	水餃嫂
31. 麥肯龍鳳食品股份有限公司	水餃、包子、火鍋料、港式點心	
32. 民生食品工業股份有限公司	各式調理菜餚麵湯小菜	龍伯伯、康多堤
33. 尚德實業股份有限公司	水餃、雞塊、肉排類	
34. 允偉興業股份有限公司	調理水產品	便利小館
35. 金龍冠食品股份有限公司	餃類、港式點心、鮮食	
36. 津谷食品股份有限公司	港式點心、肉排	
37. 永昇冷凍食品工業股份有限公司	調理水產品、魚漿煉製品	
38. 匯永實業有限公司	調理鰻、調理水產	
39. 明寶企業有限公司	港式點心、肉排、魚漿煉製品	
40. 強匠冷凍食品股份有限公司	肉排、雞塊、魚漿煉製品(統一)、水產	
41. 長勝食品廠	肉排、魚漿煉製品	
42. 啟勝食品股份有限公司	水餃、火鍋鍋底、魚漿煉製品	冷凍一口、阿膳師
43. 丸揚食品有限公司	魚漿煉製品	
44. 峰誌食品有限公司	魚漿煉製品	
45. 翔鳳食品股份有限公司	水餃、包子、湯包、鍋貼(家樂福水餃、統一水餃包子)、微波食品	
46. 福洲食品股份有限公司	魚漿煉製品	
47. 金吉順實業股份有限公司	調理水產品	
48. 金利華食品股份有限公司	魚漿煉製品	
49. 安得利食品有限公司	魚漿煉製品、水產	
50. 義美食品股份有限公司		e 家小館
51. 源鴻億食品有限公司	魚漿煉製品	
52. 奇巧調理食品股份有限公司	水餃、鍋貼	
53. 華聯食品工業股份有限公司	火鍋料	

54. 北都冷凍食品工業股份有限公司	魚漿煉製品	
55. 超泰企業股份有限公司	早餐原料	麥味登
56. 台隆工業股份有限公司桃園工廠	調理菜餚(鍋底) 台隆關係企業	中華寧記
57. 國際農畜股份有限公司	調理肉品	
58. 西北食品工業股份有限公司	魚漿煉製品、調理菜餚、烘焙食品	補嘴康、阿文師、
59. 春豐食品廠	魚漿煉製品	
60. 源欣興農畜食品有限公司	肉排	
61. 福州食品股份有限公司		
62. 七品蓮有限公司	包子、饅頭、蔥油餅	
63. 慧傑國際事業有限公司		
64. 好口福實業有限公司	肉醬、調理包	
65. 圓寶冷凍食品股份有限公司		
66. 點鑫產業股份有限公司		
67. 華鎰食品股份有限公司大寮廠	魚漿煉製品、雞肉製品	
68. 祺翔實業有限公司嘉義廠	調理肉排	
69. 華鮮冷凍食品股份有限公司	調理肉排	
70. 豪漢鑫有限公司		
71. 頂伸食品興業有限公司	調理肉排	
72. 全廣食品有限公司桃園廠	調理肉排、火腿、魚漿煉製品	
73. 上口食品企業股份有限公司	鮮食、調理菜餚	
74. 品川實業股份有限公司	魚漿煉製品	
75. 樂山股份有限公司龍潭廠	雞塊	香雞城
76. 立圓食品股份有限公司蘇澳廠	魚漿煉製品、調理水產	
77. 頂呱呱國際股份有限公司五股廠	調理菜餚	頂呱呱
78. 新大宗股份有限公司	調理水產	
79. 明淇食品股份有限公司	調理菜餚	雅方
80. 峰榮食品工業股份有限公司屏東廠	調理肉品	
81. 宏益冷凍食品股份有限公司	調理鰻	

82. 日燦股份有限公司大溪廠	調理菜餚、湯醬料	
83. 捷康食品有限公司五股廠	調理菜餚	
84. 利民食品股份有限公司永康廠	調理肉品	
85. 宏進食品股份有限公司	魚漿煉製品	
86. 名古屋冷凍調理食品股份有限公司	調理菜餚	
87. 衛康食品有限公司	調理肉品	
88. 雪宮冷凍股份有限公司	調理肉品	
89. 山榮冷凍食品股份有限公司	調理水產	
90. 富統食品股份有限公司	調理肉品、蘿蔔糕	
91. 大漢食品股份有限公司	火鍋料	
92. 今口香調理食品有限公司	調理菜餚	金品
93. 魔術食品工業股份有限公司	調理肉排、雞塊	
94. 源泰昌食品工廠	水餃	
95. 隆盛食品冷凍股份有限公司	魚漿煉製品	
96. 森泉食品工業股份有限公司	調理菜餚、鍋底	
97. 清芳實業股份有限公司汐止廠		
98. 龍茂股份有限公司		
99. 大成長城企業股份有限公司	雞塊、炸雞	
100. 瑞洲冷凍食品股份有限公司	調理肉品	
101. 海霸王股份有限公司	火鍋料	
102. 興德冷凍食品股份有限公司	調理水產	
103. 耀集食品工廠股份有限公司	魚漿煉製品	
104. 野村食品企業股份有限公司	調理菜餚(包)	
105. 瀧達食品股份有限公司	調理肉排	
106. 志輝食品股份有限公司	魚漿煉製品	
107. 蘭揚食品股份有限公司	調理水產品	
108. 祥有味食品股份有限公司岡山廠	西點	
109. 港橋食品廠有限公司	包子、饅頭	
110. 滿意村冷凍食品股份有限公司	調理肉品	

111. 馥康食品工業股份有限公司	調理菜餚(湯品網路訂購)	
112. 台灣芙滋食品股份有限公司	調理菜餚(代工三商巧福)日商	
113. 美芝城實業股份有限公司	早餐原料	早安美芝城
114. 常饌食品股份有限公司	調理菜餚	代工年菜
115. 上暉食品有限公司三重廠	早餐原料	麥軒活力站
116. 思牧企業股份有限公司	調理肉排	
117. 寧波實業股份有限公司九如廠	調理蔬菜	
118. 愛味香食品股份有限公司鶯歌廠	調理菜餚 (7名店名物網 網購)	
119. 麒晟實業有限公司	香腸、熱狗	
120. 好味香調理食品有限公司鳳山廠	調理肉品、調理蔬菜	
121. 繁盛股份有限公司		
122. 加頂食品工業有限公司	包子、饅頭	
123. 昇陽食品有限公司		
124. 佳聖食品企業有限公司	哈姆、培根	
125. 真味行食品股份有限公司		
126. 資味食品有限公司		
127. 三新食品廠	包子	
128. 豪味鄉食品有限公司	調理菜餚(包)	
129. 國晶食品冷凍股份有限公司		
130. 東裕冷凍股份有限公司	調理蔬菜、調理肉品	
131. 鼎泰豐小吃店股份有限公司中和廠	包子、米食	
132. 良越企業有限公司	水餃	
133. 南山食品廠	包子、饅頭	
134. 宗利食品廠	魚漿煉製品	
135. 鼎記食品有限公司	春捲點心	
136. 正泰食品廠	魚漿煉製品	
137. 慶豐食品廠	魚漿煉製品	
138. 昀利企業社	包子、饅頭	
139. 赫赫實業有限公司	水餃	

140. 農安企業有限公司	調理蔬菜	
141. 達成食品廠	包子、饅頭	
142. 和興食品工廠	魚漿煉製品	
143. 春雨食品廠	水餃、湯圓、包子	
144. 瑞茂食品工業股份有限公司	魚漿煉製品、火鍋料	
145. 安德魯紳有限公司高雄一廠		
146. 金御園食品有限公司	抓餅	陳家莊牛肉麵
147. 名乙實業有限公司	火鍋餃類、湯圓	
148. 上濱食品有限公司	水餃、包子、饅頭	
149. 桂軍企業有限公司	魚漿煉製品	
150. 屏東縣東港區漁會冷凍廠	調理水產	
151. 台灣農畜產工業股份有限公司(台畜)	雞塊、火腿、香腸、肉排、調理肉品	
152. 信功實業股份有限公司屏東食品工廠	香腸、火腿、培根、肉丸、調理肉品	
153. 瑞皇食品股份有限公司	包子、饅頭	
154. 晉成冷凍食品股份有限公司	調理肉品、調理蔬菜	
155. 蔡合源股份有限公司基隆分公司		
156. 華福食品公司	鮮食代工全家鮮食	
157. 夏暉食品有限公司	速食	麥當勞
158. 卜蜂企業股份有限公司	調理肉品	

《東海大學食品科學系 食品市場經濟分析研究室》

冷凍調理食品產業策略群組與績效關係之研究

本問卷請由貴公司負責人或業務單位一級主管親自填

先生小姐

您好！這是一份碩士論文的研究問卷，目的在探究冷凍調理食品產業策略群組與績效關係之研究，將依據廠商間策略行為的異同，使具有類似策略的廠商群歸納為同一群組，區分出若干群組後，進一步了解不同策略群組之策略行為對其績效的影響，請您惠予協助，提供寶貴意見，使本研究具有實用性及學術性，為冷凍調理食品產業盡一點心力。由於您所提供之資料，僅供本研究分析之用，絕不對外單獨發表，敬請放心答填。若您希望有一份研究結果，請在回函中註名即可。在此謝謝您的合作！

問卷填答完畢後請在 3 月 10 日前直接郵寄或傳真給我們，再次感謝您的幫忙。

敬祝您

鴻圖大展 萬事如意

東海大學 食品科學研究所

指導教授：陳佩綺 博士

研究生：陳湘沂 敬上

聯絡電話：(04) 2359-2468

傳真電話：(04) 2359-2468

第一部分 經營策略

針對下列各題，請就貴公司 92-93 年的實際營運狀況，衡量貴公司對該項目的重視程度，並在適當 的內打勾。

	非常 不重視	不 重視	普 通	重 視	非常 重視
1. 原料採購議價之能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 開發新原料供應商的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 自國內採購原料的程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 自國外採購原料的程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 與原料商合作的程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 同業間聯合採購的程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 新產品開發之投入程度（研發程度）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 提供更多產品供消費者選擇	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 生產和同業之間較不一樣的產品	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 生產技術的提升	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 產業間生產技術合作的程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 生產與作業效率的提升	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 以大量生產來降低成本	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 大量投資於設備及廠房以擴充產能並提升市場佔有率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 向上整合的程度（原物料及中間原料的製造）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 向下整合的程度（除了製造外，還擁有通路兼做行銷）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 與物流業的議價能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 品牌的建立	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 製作客製化產品	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 和販售商之間的情報交流以共同研發符合消費者的產品	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 同種類規格的產品價格比同業具競爭力（提供低價產品）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 擁有自己獨特的特定通路（門市或直營店、加盟店）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 拓展多樣化的配銷通路（如團膳、外食市場）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 一般零售通路的擴張	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 同業間產品集中供應的程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 促銷活動的進行（如試吃活動、降價、提供贈品、折扣等）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 電視、平面廣告活動的進行	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 重視國內市場銷售的程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 重視國外市場銷售的程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 海外市場的開拓	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. 貴公司 93 年度自己的冷凍調理食品產品中，由下列方式製造的比例為：

自行生產，約佔 _____ %

委託他廠代工，約佔 _____ %

其他（含進口成品），約佔 _____ %

32. 貴公司替他廠代工生產產量佔總產量比例，約 _____ %（如未替他人代工，請填 0）

33. 貴公司 93 年度冷凍調理食品工廠數目，國內 _____ 家

海外 _____ 家，海外設廠於： _____

34. 貴公司認證制度已通過哪些：

GMP

CAS

HACCP

ISO

JAS

其他 _____

35. 貴公司除了冷凍調理食品外，是否有投資其他行業：

有，尚投資 _____

無

36. 貴公司目前所擁有的冷凍配銷系統：

冷凍倉儲設備

冷凍運輸設備

無 【 採用的是： 和其他製造商共同配送； 委託物流公司負責 】

37. 貴公司所擁有的配銷通路據點：直營所 _____ 家

經銷商或代理商家 _____ 家

38. 貴公司目前主要的通路為 (可複選)：

- 門市、直營、加盟店；如：_____
- 團膳、外食市場；如：_____
- 一般零售通路，如：超市、量販店

39. 貴公司 2005 年主要發展目標及內容：

第二部分 經營狀況

貴公司 93 年的稅前獲利率，為：

- 負值
- 1-5 %
- 6-10 %
- 11-15 %
- 16-20 %
- 20 % 以上

(93 年度稅前獲利率=93 年度稅前純利/93 年度總銷售額 * 100 %)

第三部分 基本資料

貴公司屬於

- 出口商
- 製造商
- 進口商
- 其他 _____

主要營業品項：_____

93 年資本額：_____ 元

93 年營業額：_____ 元

93 年員工總人數：_____ 人

您是否想知道本研究結果 是 否

填表人職稱：_____

電話：_____

地址：_____

本問卷到此全部結束，煩請您再檢查一次，將遺漏之處填答。本問卷已附上回郵，請填寫完後投郵，再次感謝您的幫忙。敬祝 愉快！