

東海大學國際貿易研究所
碩士論文

Porter 動態策略理論實證研究～
以東海大學實習農牧場為例

指導教授： 李 明 煌 博 士
研 究 生： 張簡伊晴

中華民國九十三年七月

致謝辭

這本論文能夠順利完成，首先要感謝指導教授 李明煌老師。在論文的撰寫過程中，老師啟發了研究之方向，而後賦予學生相當大的發揮空間，將自己所學應用於論文當中，並且百分之百的支持。然而在遇到瓶頸時，以老師豐富的經驗與學識給予學生提點與指導，使學生能快速地克服障礙，順利完成論文，在此致以由衷的謝意。

在口試期間，感謝口試委員 楊錫坤老師與 黃嘉興老師提供寶貴的意見與建議，尤其是身兼東海大學實習農牧場之場長 楊錫坤老師，以專業的角度對論文內容在觀念以及經營策略上深入的指正，使學生受益良多。在論文進行中，感謝東海大學實習農牧場業務課課長 陳榮華先生，對論文的支持並撥空接受訪談、提供相關之資料，使這本論文更加充實。以及感謝東海大學實習農牧場場長助理 吳盟統先生在論文修改上的協助，特以致謝。

在兩年的研究所生涯中，感謝同窗好友 Ivy 與小魚，在寫論文的這一年當中，陪伴我每天的 Breaklunch 以及晚餐時間，在用餐當中不管喜怒哀樂大家總能盡情的抒發；每到假日三人就四處尋找美食，心情鬱悶就小酌兩杯，感謝這兩位「酒肉朋友」的陪伴度過辛苦的這一年。感謝不良女、不良男、學毅、弘瑋、大雄在兩年求學生涯中在課業上的討論與協助；其中，有超讚歌聲的學毅、愛講話的弘瑋、．．．，讓我的研究所生涯增色許多。

最後，感謝立明在這兩年當中在我心情不好的時候給予開導與鼓勵，撰寫論文遇到困難時以自己的經驗提供建議。特別感謝我的父母親，在開明的教育之下，給予我支持與鼓勵，使我能無後顧之憂的完成學業。

張簡伊晴

中華民國九十三年七月

Porter 動態策略理論實證研究～

以東海大學實習農牧場為例

摘要

隨著國人的收入增加及生活品質不斷的提升、健康意識抬頭，國內乳品市場之需求有穩定上升的趨勢，生產值與銷售值亦逐年上升，代表乳品產業之市場有逐漸擴大的趨勢。然而，國內乳品產業集中度相當高，前三大乳品製造商市場佔有率高達 80% 以上，以及在「掌握通路即是贏家」的時代裡，前三大乳品製造商均投資便利商店或是結合物流中心，以促進產品的流動性，許多小型乳品製造商紛紛面臨經營危機。

本研究以個案研究的方法，以東海實習農牧場為單一研究個案，以專家深度訪談方式分別就 Porter 所提出的企業成功模式中的四個構面：初始條件、管理選擇、驅力、活動/價值體系進行分析，了解東海實習農牧場內部環境。接著利用 SWOT 分析研擬出三種策略性替代方案：垂直聯盟、品牌授權、平行聯盟，期望可作為未來東海農牧場之經營策略選擇。

最後，本研究對個案提出以下五點建議：

1. 本研究認為垂直聯盟以及品牌授權之策略性方案，對現階段之東海實習農牧場較易達成。
2. 再比較垂直聯盟以及品牌授權兩個策略，垂直聯盟對現階段之東海實習農牧場而言，是較易達成的策略性方案。
3. 以市場導向的經營模式，加強與顧客的互動關係以及與通路商的連結，以減弱本身的弱勢。
4. 精簡組織，建立迅速、扁平的組織以利策略能快速地決定與執行，提高組織執行的效率。
5. 策略決策者應該持開放的態度，隨時注意市場的變化，評估各種可能的經營策略，並且將所有資源投入全力執行評估之後可行的策略。

關鍵字：競爭優勢、經營策略、關鍵成功因素

An Empirical Study of Porter's Dynamic Strategy Theory: A Case Study of Tung-Hai University Range and Farm Milk Plant

Abstract

As the per capita income and nutritious concern are rising, the consumption of dairy products is increasing. The output value and quantity of shipment are rising year by year, which is representative of the fresh milk industry growing up gradually. However, the Concentration Ratio of the industry is quite high. The three of leading brands revealed some market power and they invest in the distribution for increasing products' liquidity. As a result, many small milk plants face the crisis of operation.

This thesis adopts the case study methodology, the Tung-hai University Range and Farm Milk Plant is chosen as the target case. Using Expert Interview to realize the internal environment and to analysis Porter's four dimensions of the determinants of success in distinct business: initial conditions, managerial choices, drivers, and activities/value system. Following by SWOT analysis to draw up three kind of strategic plan: vertical alliance, brand licensing, and parallel alliance strategy.

Finally, this thesis propose that:

1. Vertical alliance and brand licensing strategy are much easier to reach for small scale of Tung-hai University Range and Farm Milk Plant.
2. Compare vertical alliance with brand licensing strategy, vertical alliance is much easier to reach for small scale of Tung-hai University Range and Farm Milk Plant.
3. Adopting market orientation, emphasizing on the interaction of the customers and the connection of distributors.
4. Streamlining the organization and increasing the efficiency.
5. The decision maker should keep the open mind to assess any possible business strategies.

Keyword: Competitive Advantage, Business Strategy, Critical Success Factor

目錄

中文摘要	I
英文摘要	II
目錄	III
表目錄	V
圖目錄	VI
第一章 緒論	
第一節 研究動機與目的	1
第二節 研究範圍	2
第三節 研究流程	3
第二章 文獻回顧	
第一節 關鍵成功因素的相關文獻回顧	4
第二節 產業組織理論	11
第三節 資源基礎理論	13
第四節 Porter 企業成功模式之文獻回顧	18
第五節 國內乳品產業相關文獻回顧	24
第三章 研究方法設計	
第一節 研究方法	28
第二節 資料來源	29
第三節 研究架構	30
第四章 乳品產業之發展概況	
第一節 乳品產業基本條件	34
第二節 乳品市場結構	45
第三節 市場行為	52
第四節 公共政策	54
第五節 小結	54
第五章 個案研究	
第一節 東海實習農牧場之簡介	56
第二節 東海農牧場之動態策略演化過程	59

第三節 東海農場之 SWOT 分析	67
第四節 東海農場事業單位策略之分析	69
第六章 結論與建議	
第一節 結論	82
第二節 對個案與未來研究之建議	83
第三節 研究限制	84
參考文獻	85
附錄：東海大學實習農場大事紀	90

表目錄

表 2.1	關鍵成功因素定義—資訊管理領域	5
表 2.2	關鍵成功因素評估表	9
表 2.3	資源之分類	14
表 2.4	核心資源的內涵	15
表 3.1	管理事業單位策略的關鍵因素	29
表 4.1	乳品市場概況	32
表 4.2	國內酪農產值情況	34
表 4.3	1993~2003 年液態乳產銷值、年成長率統計表	37
表 4.4	乳品製造商市場區隔	38
表 4.5	消費者對液態乳消費特徵因子	41
表 4.6	生乳驗收比重及乳脂率綜合計價方法	43
表 4.7	民國 87~91 年度乳品加工廠生乳收購統計表	47
表 4.8	台灣乳品產業集中度(CR)指標	50
表 4.9	1998~2001 年乳品製造商之成本指標	51
表 4.10	前三大乳品廠商產品種類	52
表 4.11	乳品產業之 S-C-P 模式	55
表 5.1	實習農牧廠生產設備現況	62
表 5.2	民國 89~91 年實習農牧廠研發費用	62
表 5.3	行銷費用分析	65
表 5.4	經營策略之替代方案	68
表 5.5	事業單位策略分析整理表	80
表 6.1	乳品產業關鍵成功因素	82

圖目錄

圖 1.1	研究流程圖	3
圖 2.1	KSF 分析層級與策略形成過程關係	7
圖 2.2	競爭優勢與關鍵成功因素之關係	10
圖 2.3	S-C-P 模式	12
圖 2.4	資產、能力、核心能力與競爭優勢的關係	14
圖 2.5	資源之內涵	16
圖 2.6	企業成功模式	20
圖 2.7	價值鏈分析	22
圖 2.8	價值體系	22
圖 3.1	研究架構	31
圖 4.1	2003 乳製品銷售比例	33
圖 4.2	鮮乳銷售值、銷售量之季節性	36
圖 4.3	液態乳每月平均飲用量	40
圖 4.4	台灣乳品加工廠原料來源	42
圖 4.5	鮮乳製作流程圖	44
圖 4.6	發酵乳製作流程圖	44
圖 4.7	2002 年三大乳品廠商廣告量	53
圖 5.1	東海大學實習農牧場組織架構圖	57
圖 5.2	過去東海實習農牧場之通路結構圖	64
圖 5.3	目前東海實習農牧場之通路結構圖	65
圖 5.4	東海實習農牧場價值體系分析	66
圖 5.5	委託低溫物流服務業者之項目	74
圖 5.6	垂直聯盟之經營模式	74
圖 5.7	品牌授權之經營模式	76
圖 5.8	平行聯盟之經營模式	77

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

近年來，隨著國人的收入及生活品質不斷的提升、健康意識抬頭，而由於乳品含有豐富的鈣質與蛋白質等營養成分，國人對於乳品需求因而持續地成長當中，而且政府亦致力於推廣國產乳品。目前國內市售乳品共有 27 家乳品製造廠¹，品牌名稱高達 70 多種，競爭相當激烈，而乳品製造產業集中度非常高，前三大廠光泉、味全、統一的市場佔有率高達 80% 以上。此外，再加上前三大廠皆投資便利商店或是結合物流中心，以促進產品的流動性，由於大廠通路的壟斷，使得在競爭激烈之乳品市場中的許多小型製造廠商紛紛面臨經營危機，必須退出乳品市場或是另外尋求生存之道。

東海大學實習農牧場於民國六十一年成立，其最初的目的在於對內成為畜牧學系教學研究與實習訓練之場所，以期理論與實際相互驗證，教育意義重大；對外則成為建教合作與服務社會之場所，為一生產事業單位，以期充裕學校財源，實質意義重大。自從東海大學實習農牧場於民國六十五年取得「營利事業登記證」，獲得合法對外銷售之權利以來，由於東海大學的學術形象，東海乳品在消費者心目中一直是有品質保障之產品，然而在民國八十三年發生了「假標章事件」對於東海乳品之學術形象實為一大傷害。所幸當時之經營者一方面致力於開發學童乳之新市場，增加乳品之銷售量；另一方面申請「食品良好作業規範〈FGMP〉」之認證，提升了東海乳品品質在消費者心目中的地位。

近年來東海乳品面臨了競爭激烈之環境，由於前三大廠商壟斷重要通路，目前只能依靠少數傳統通路及宅配的方式銷售東海乳品，雖然實習農牧場仍致力於提升乳品品質，東海乳品卻還是連續產生虧損，民國 88-90 年累積虧損達到 34,799,486 元，為避免更嚴重之虧損，實應重新思考實習農牧場未來的生存之道。本研究將分析國內乳品製造業之環境，並以東海實習農牧場為個案，探

¹台灣比菲多醱酵股份有限公司台南分公司、宜康食品股份有限公司、喬志亞生技股份有限公司、省都乳品股份有限公司、銘祥食品股份有限公司、保證責任高屏羊乳運銷合作社、保證責任台灣省嘉南羊乳運銷合作社、大成食品股份有限公司、四方乳品工業股份有限公司、義美食品股份有限公司、佳乳食品股份有限公司、台灣土地銀行台東分行初鹿牧場、黑松股份有限公司、雲林乳品科技股份有限公司、牛農股份有限公司、高大牧場鮮乳工廠、苗栗縣農會酪農鮮乳加工廠、施千有限公司鮮乳廠、東海大學實習農牧場牛乳加工廠、台灣省農會鮮乳加工廠、佳格食品股份有限公司、愛如蜜食品工業股份有限公司、光泉牧場股份有限公司、味全食品工業股份有限公司、國信食品股份有限公司、養樂多股份有限公司、統一企業股份有限公司。

討目前實習農牧場經營困境之原因，另外東海實習農牧場在「非營利組織」特殊條件之下，如何運用有限的資源建立本身的競爭優勢，並重新思考一套適合東海乳品之經營策略。

基於以上之研究動機，本研究之目的如下：

1. 針對國內乳品製造業，分析其產業特性及競爭情形。
2. 探討東海實習農牧場經營現況、價值體系及其競爭優劣勢。
3. 最後，本研究根據 SWOT 分析研擬出三種策略方案，可作為未來東海農牧場之經營策略選擇。

第二節 研究範圍

依據行政院主計處中華民國行業分類標準，定義乳品製造業為「凡從事乳製品製造之行業屬之。從事批發或零售乳品之殺菌、均質、調味、裝瓶等業務者亦歸入此類。」從事產品項目之製造如下：

乾酪製造	煉乳製造	調味乳製造	保久乳製造
乳酪製造	乳粉製造	發酵乳製造	冰淇淋粉製造
鮮乳製造	冰淇淋製造	乾酪素製造	合成乳製造
乳油製造	高脂乳製造	脫脂乳製造	低脂乳製造

本研究之市場範圍依據東海大學加工廠營業項目定義為「從事鮮乳、調味乳、優酪乳及優格之製造廠商」。東海大學實習農牧場，主要可分為「加工廠」與「農畜部」兩部門，農畜部飼養的乳牛所生產之生乳主要供乳品加工廠加工為各種乳製品，對外銷售的產品主要是以乳品加工廠生產的產品為主，因此本研究主要是針對整個實習農牧場為研究對象。

第三節 研究流程

本研究於確立研究問題之後，蒐集相關文獻並進行相關文獻之回顧。在建立研究方法之後，蒐集乳品產業相關之文獻資料，進行乳品產業分析。蒐集並利用專家深度訪談了解東海實習農牧廠目前的經營現況，研擬出三種策略性替代方案，詳細之研究流程如圖 1.1 所示。

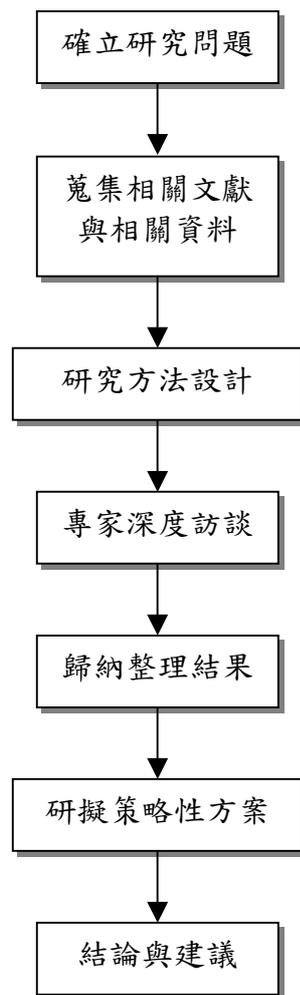


圖 1.1 研究流程。

第二章 文獻回顧

第一節 關鍵成功因素的相關文獻回顧

一、 關鍵成功因素之起源

「關鍵成功因素」〈Key Success Factors 或是 Critical Success Factors〉概念發展至今已有 70 年的歷史，此一名詞已被廣泛地運用於資訊管理領域以及策略管理領域上，並且成為這兩個領域上的重要理念。對於「關鍵成功因素」的定義與解釋在早期並沒有統一性的說法，主要是因為各個學者研究的領域不同而有不同解釋。在回顧過去學者關於「關鍵成功因素」的定義時，大致可歸納出 1979 年是一重要的分野。在 1979 年以前，各個學者對於「關鍵成功因素」之概念所使用的名詞並不一致，諸如「限制因子」〈Limited Factor〉、「策略因子」〈Strategic Factor〉、「成功因素」〈Success Factor〉、或是「關鍵領域」〈Key Areas〉等等。而 1979 年之後有更多的學者投入此一領域的研究，因此不論是使用的名詞或是定義逐漸地趨於一致。

關鍵成功因素之概念最早是由組織經濟學家 John R. Commons 於 1934 年所提出的，當時他所使用的名詞為「限制因子」，運用於管理及談判的運作。1948 年美國學者 Chester I. Barnard 將此一概念運用在管理決策上，他認為決策分析就是在找尋「策略因子」〈方威尊，1996〉。其後 D. Ronald Daniel 於 1961 年首度將關鍵成功因素之概念運用於資訊管理領域在其「管理資訊危機」〈Management Information Crisis〉一文中提到「大部分的產業通常具有三至六個決定成功之關鍵因素，企業必須將這些關鍵因素做得特別的好〈be done exceedingly well〉才能獲致成功。」。Tilles 〈1963〉將策略因子的觀念引用到動態組織系統理論中；Peter Drucker 〈1964〉以「關鍵領域」應用於組織設計；James D. Thompson 〈1967〉以「策略變數」運用於組織管理；George A. Steiner 〈1969〉以「策略因子」運用在策略制定上〈方威尊，1996〉。我們可以發現在 1979 年之前，「關鍵成功因素」概念多運用於組織議題上，且各學者使用之名詞也有所不同。直到 1972 年 Robert N. Anthony 將之納入教科書，才逐漸受到管理學界的注意〈張志育，1998；陳淑瑤，2003〉。1979 年之後，有更多學者投入此方面的研究，因此使用之名詞逐漸趨於一致，近期並成為資訊管理領域以及策略管理領域的重要理念。本節將針對 1979 年後關於關鍵成功因素之研究文獻做一整理，由於不同研究領域會有不同

的定義與解釋，故本研究將彙整資訊管理與策略管理兩個領域就其定義與解釋加以討論。

二、 關鍵成功因素之定義

〈一〉、資訊管理領域：

在資訊管理領域中，關鍵成功因素〈Critical Success Factor, CSF〉是麻省理工學院所提倡的一套用來界定組織資源需求的方法。任何一個組織要能經營成功，必定要掌握一些重要因素。若不能掌握這些因素，就會失敗〈吳琮璠、謝清佳，1992〉。

表 2.1 關鍵成功因素定義—資訊管理領域

應用範圍	學者	年代	定義
資訊管理	Rockart	1979	關鍵成功因素〈CSF〉是管理階層必須持續關注的某些活動，這些活動執行良好的話可以為組織帶來成功的競爭表現。關鍵成功因素能支援企業達到最終的目標，因此企業要獲致成功必須在關鍵領域〈key areas〉上做好，才能獲得良好的營運績效。
	Bullen and Rockart	1981	關鍵成功因素〈CSF〉是一群變數能幫助管理者在現在以及未來活動領域上達到目標。
	Boynton and Zmud	1984	關鍵成功因素〈CSF〉是管理人以及企業想獲得成功必須持續關注的一些事項，CSFs 包括了組織目前營運的活動及未來成功必要的議題。

資料來源：本研究整理。

〈二〉、策略管理領域：

在策略管理領域中，學者多以“Key Success Factor, KSF”來統稱「關鍵成功因素」；在資訊管理領域中，則多以“Critical Success Factor, CSF”表

示。在策略管理領域上又可分成產業分析、策略規劃、競爭優勢三個角度來定義關鍵成功因素。因為學者的研究角度不同，對於 KSF 會有不同看法，本研究將策略管理之三個角度對於關鍵成功因素的定義做一彙整。

1. 產業分析觀點：

David A. Aaker (1986) 指出所謂關鍵成功因素，是指一門產業最重要的競爭能力或是競爭資產，而產業分析的目的之一就是認清該產業的關鍵成功因素。成功的企業所擁有的優勢必為產業關鍵成功因素中的優勢，不成功的企業則通常缺少關鍵成功因素中的某一個或是數個因素。

大前研一 (1985) 於「策略家的智慧」一書中提到關鍵成功因素 (KSF) 乃是策略家尋求策略優勢的四條途徑之一，利用產業結構分析 KSF (亦即透過確認所在產業的 KSF) 然後再把企業的資源集中投入在能取得競爭優勢的特定領域中。

Porter (2003) 認為某一產業的競爭情勢需視潛在競爭者的威脅、對供應商的議價能力、對顧客的議價能力、替代品的威脅以及現存競爭者的威脅這五種力量的強弱而定。五力分析工具是一個完整的產業分析模式，幫助企業了解產業的結構特色，五力之間的力量消長，讓企業看清產業趨勢中有哪些機會與威脅，並找出在產業中想要成功所必須具備的關鍵條件。

湯明哲 (2003) 指出產業與競爭生態的分析可以導出決定產業競爭的因素，也可以導出產業關鍵成功因素。這些因素的重要性會隨著產業不同而變化，並且會隨著時間改變而有所不同，當關鍵成功因素 (KSF) 可以被產業中所有競爭者複製、模仿時，關鍵成功因素就變成了關鍵存活因素 (Key Survival Factor, KSF)，因此企業必須不斷地尋找新的關鍵成功因素。

2. 策略規劃觀點：

Hofer and Schendel (1978) 認為關鍵成功因素 (KSF) 是一群變數管理者對這些變數所做的決策，會顯著地影響不同企業在同一產業中的競爭地位。KSF 是管理中重要的控制變數。且 KSF 通常會因產業而異，不同的產業會有不同的關鍵成功因素。關鍵因素分析包含總體環境、產業環境與企業本身三個層次，並將三個不同層次之關鍵成功因素與策略規劃程序做一連結。

Leidecker and Bruno (1984) 引用 Hofer and Schendel 的七個策略規劃程序，如下圖 2.1 所示，三種不同層次的關鍵成功因素中，總體環境與產業環境所產生之關鍵成功因素，將影響策略規劃中對外部環境分析之機會與威脅的認知，而企業層次的關鍵成功因素則可輔助企業本身資源地位所處優勢與弱勢的評估，藉以決定企業有限資源分配的優先順序，進而規劃成功的優勢策略。

Jorge and Donald (1989) 定義關鍵成功因素 (KSF) 為被特定的任務環境 (Task Environment) 所賦予的一些任務或是屬性。關鍵成功因素來自於產業的基本特性，企業透過產業分析明白在產業中成功的關鍵條件，建立符合這些關鍵條件的能力，能使企業處於產業中的優勢地位並獲得較佳的績效。

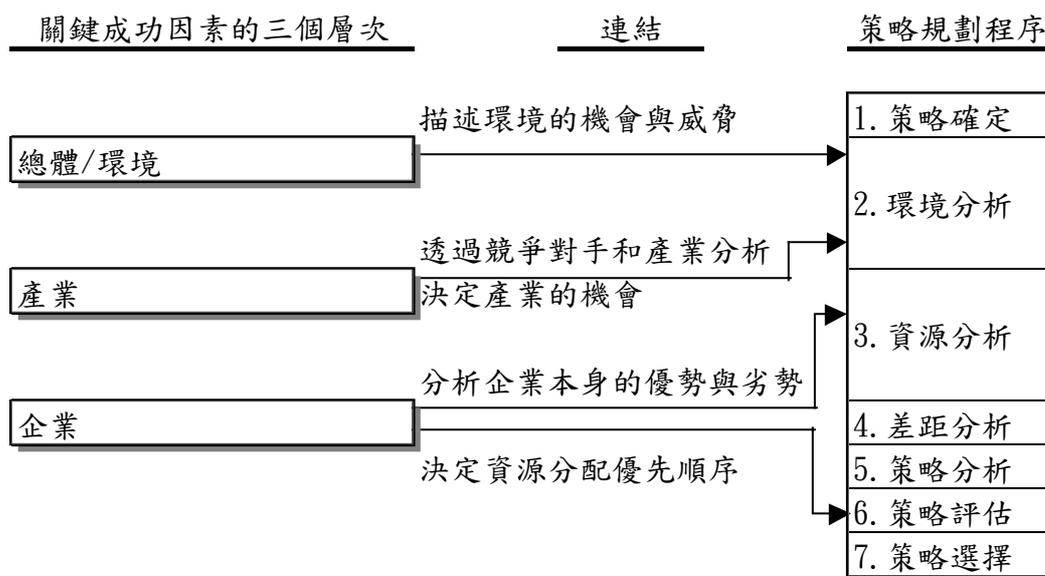


圖 2.1 KSF 分析層級與策略形成過程關係。

資料來源：Leidecker, J.K. and Bruno, A.V., 1984, “Identifying and Using Critical Success Factors”, *Long Range Planning*, Vol.17, pp.23-32.

3. 競爭優勢觀點：

H. Igor Ansoff (1984) 認為關鍵成功因素的旨在於指引企業發展與產業成功關鍵因素一致的策略，以取得企業本身在競爭上的新對優勢地位。因此

他將關鍵成功因素定義為利用獨特的資產、技術、資源及活動，而使企業發展出相對於競爭者較獨特而有利的地位。

孟德芸〈1988〉彙整各學者的定義並加以延伸，定義關鍵成功因素是產業環境、產業特性互動之下所產生之產業獨特競爭條件。企業如果擁有此項競爭條件〈或競爭力〉就能維持企業在產業中的競爭優勢。

Jorge and Donald〈1989〉認為企業在競爭的環境中想要達到成功必須建立符合該產業關鍵成功因素的優勢。

簡宏任〈2003〉綜合各家學者的觀點，認為關鍵成功因素是企業建立競爭力的所在，掌握關鍵成功因素隨時調整企業之經營策略，即可在產業內佔有優勢條件。

三、 關鍵成功因素之特性

了解關鍵成功因素的定義之後，我們應該進一步了解關鍵成功因素本身所具備的一些特性。本研究綜合各學者之研究，將關鍵成功因素的特性分述如下：

1. 關鍵成功因素會隨著產業、產品、市場的不同而有異。
2. 關鍵成功因素會隨著產業之生命週期之改變而有異。
3. 關鍵成功因素應從企業之內外部環境因素進行探討，以期研究之完整性。
4. 關鍵成功因素並非固定不變的，管理階層應該注意其變化以及未來之趨勢，以調整企業之經營策略。
5. 關鍵成功因素的目的是提醒管理階層將焦點聚焦於攸關企業存活的關鍵領域，可以使企業經營達到事半功倍的效果。

四、 關鍵成功因素之確認與分析方法

由上述的關鍵成功因素之特性，我們明白了關鍵成功因素不是固定不變的，管理者必須時時注意產業趨勢之變動，再深入地研究、分析與評估，確認產業關鍵成功因素，並且掌握關鍵成功因素才能在產業中佔有優勢地位。因此，如何確認關鍵成功因素？Hofer and Schendel〈1978〉指出確認關鍵成功因素有以下五個步驟：

1. 辨識該產業競爭環境相關之關鍵成功因素。
2. 根據各個關鍵成功因素的相對重要性給予權重。
3. 根據各個關鍵因素競爭地位給予 1~5 之評分。相對強勢之競爭地位給予 5 分；相對弱勢之競爭地位給予 1 分。
4. 計算各個關鍵成功因素之加權分數。
5. 將計算結果排名，並與實際情況核對，是否合理。

表 2.2 關鍵成功因素評估表

關鍵因素	權數〈1〉	評分〈2〉	加權分數 〈1*2〉	排名
市場佔有率	0.1	5	0.5	
產品線廣度	0.05	4	0.2	

資料來源：Hofer, C.F. and Schendel, D., 1978, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing Company.

綜合上述各家學者對於關鍵成功因素的觀點，我們做一結論，關鍵成功因素可視為一種資產、技術、能力，透過產業分析清楚地辨識關鍵成功因素，當企業建立符合關鍵成功因素的能力，並且將這些能力做的比競爭者好，便能在產業中佔有具競爭優勢的地位，獲取較佳的績效。方威尊〈1996〉指出在關鍵成功因素的研究上，學者多半相信企業的競爭優勢來自於對企業外部環境的掌握，企業只要擁有或掌握這些因素就具有競爭優勢並能經營成功，這種思考模式可由下圖 2.2 表示：

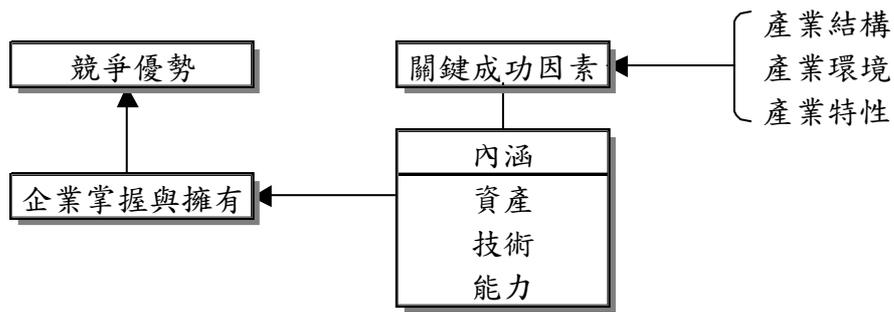


圖2.2 競爭優勢與關鍵成功因素之關係。
資料來源：方威尊〈1996〉。

上圖說明了關鍵成功因素是企業競爭優勢的來源，當我們想要了解某一產業的關鍵成功因素，我們需要一套產業分析方法幫助我們了解產業結構、產業環境以及產業特性，第二節我們將回顧產業分析工具以及產業組織理論之文獻。然而許多學者認為關鍵成功因素就是資產、技術、能力，也就是企業必須擁有的企業資源，因此第三節我們將從「資源」的觀點探討企業如何獲得競爭優勢。

第二節 產業組織理論

產業組織〈Industrial Organization〉理論主要是探討不同市場、不同產業間，個別廠商間的互動，以及廠商與產業間的互動關係。不同產業中之廠商集合，其型態、結構會有不同；廠商彼此的行為關係會不同，最後表現出的績效結果也不盡相同。

產業組織分析架構最早是由 Edward S. Mason 於 1939 年首先提出的。之後，Bain 延續 Mason 之觀念，於 1959 年發展出一套「結構-行為-績效」模式〈Structure-Conduct-Performance, S-C-P〉，因此又稱為「Bain/Mason Paradigm」，而成為產業組織理論中最普遍使用的分析架構。Bain 的 S-C-P 模式之內涵是「廠商的績效是產業環境的函數」。因為結構會決定行為〈或行為是產業環境的反射〉，而行為決定廠商的績效。然而行為是可以被忽略的，因為績效與結構之間有直接的關係〈Porter, 1981〉。由於 Bain 強調市場結構與廠商績效之間的關係，對廠商之行為不重視，故將之稱為「結構論者」〈Structuralist〉；而其後 Scherer and Ross 重視市場行為之分析，故稱之為「行為論者」〈Behaviorist〉〈黃秋香，1999〉。

Scherer and Ross 〈1990〉也根據 Mason 之觀念。然而不同於 Bain 的是，他們強調廠商行為之分析，其內涵是「各項基本情況，包括供給面與需求面之基本情況，將影響市場結構與市場行為，並間接影響市場績效」〈黃秋香，1999〉。Scherer and Ross 認為市場績效需依賴市場上買方與賣方的行為，例如定價策略、廠商間的聯結、產品策略、投資設備等等。而市場結構會影響廠商之行為，例如規模障礙、產品差異化程度、進入障礙等等。然而最初的市場基本條件〈供給面與需求面之基本條件〉將影響市場結構與市場行為。市場結構，市場行為與市場績效之間，存在著因果關係，並且有重要的回饋作用。而當市場機制失靈時，政府可透過政策或法令，促進廠商績效，如圖 2.3 所示。

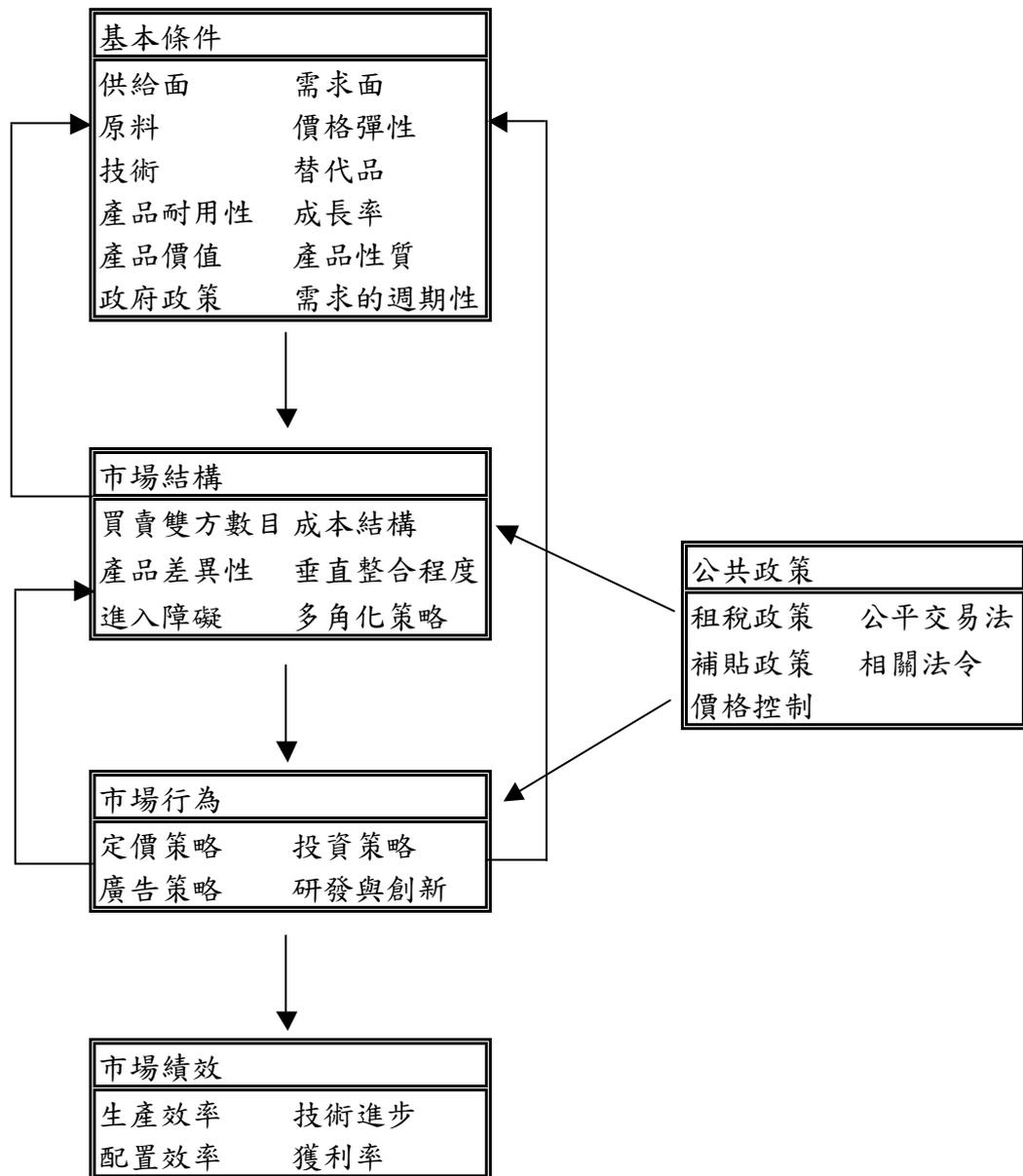


圖 2.3 S-C-P 模式。

資料來源：Scherer, F.M. and David Ross (1990) , Industrial Market Structure and Economic Performance, Houghton Mifflin Company Boston.

第三節 資源基礎理論

一、資產、能力與核心能力

資源基礎理論〈Resource-Based View〉的核心理念顧名思義就是「資源」。資源基礎理論的內涵主要是核心能力〈Core Competency〉，而過去有許多學者也曾使用不同的名詞，例如資源〈Resource〉、獨特能力〈Distinctive Competency〉、關鍵性資產〈Critical Resource〉、核心資源〈Core Resource〉、策略性資產〈Strategic Assets〉等，以下將統一使用「核心能力」一名詞。核心能力是由資源與能力所組成的，其中的資源在過去也有學者將其稱為資產〈Asset〉。為了避免與核心能力混淆，以下將其中之資源通稱為資產。Grant〈1991〉認為資源是企業生產過程中的投入，例如資金設備、員工的技能、專利、財務與優秀的經理人等等。能力是企業能夠配置並整合資產〈資源〉，以達到組織階段性目標。企業靈活的運用能力可幫助創造與開發外部環境之機會，以建立競爭優勢。然而不是任何單一的資產〈資源〉或是能力都能創造企業競爭優勢；競爭優勢來自於許多資產〈資源〉或能力的組合。也就是說企業要從許多的資源或能力中辨識出核心能力〈Core Competency〉，才能建立自身的競爭優勢。

因此，核心能力是由資源〈資產〉與能力所組成的，是企業競爭優勢的來源。吳思華將策略性資源定義「凡是造成競爭優勢，並使競爭者無法輕易模仿的有形資產，或是在企業的策略作為上，有極為重要的地位者均稱之。」〈方威尊，1996〉。Barney〈1991〉認為資源是資產、能力、組織程序、企業特性、資訊與知識的組合。Prahalad and Hamel〈1990〉則認為企業的核心能力是組織從過去到現在所累積的知識與學習效果，特別是在協調不同的產業技術及科技上的整合能力。Hall〈1992〉認為核心能力為組織所擁有的資產與能力；而這些資產與能力將導致組織有不同的能力，透過在能力上的不同，將創造出持久性的競爭優勢。最後由下圖 2.4 表示資產、能力與核心能力與競爭優勢的關係：

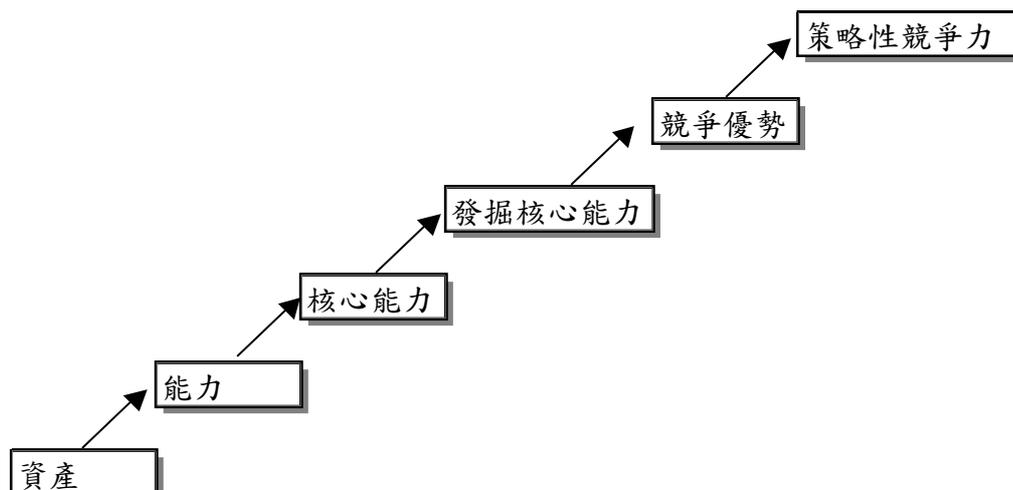


圖 2.4 資產、能力、核心能力與競爭優勢的關係。

資料來源：Hitt, M.A.、R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, 2001, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South-Western College Publishing.

二、核心能力之內涵

Grant〈1991〉將資源分成三大類：〈1〉實體資源：指固定產能特徵的資源，例如廠房以及機器設備。〈2〉無形資產：指品牌、創新能力。〈3〉財務資源：指內部與外部資金。Barney〈1991〉認為資源可分成有形資源與無形資源，由財務、實體、法令、組織、員工、關係、科技與資訊資產、技術與能力所組成的。Michael、Duane and Robert〈2001〉認為資源主要可分為兩類：有形資產與無形資產。有形資產是指看得見並且可量化的資產；無形資產就是指深植於企業歷史之中從過去累積到現在的資產。有形資產又可分為四種類型：財務資源、組織資源、實體資源與技術資源；無形資源也可分為三種類型的資源：人力資源、創新資源與商譽資源，以表 2.3 說明。

表 2.3 資源之分類

有形資源	財務資源	<ul style="list-style-type: none"> • 企業外部融資能力 • 企業內部融資能力
	組織資源	<ul style="list-style-type: none"> • 企業正式呈報體系 • 正式規劃控制及協調系統

	實體資源	<ul style="list-style-type: none"> • 企業精密的設備 • 工廠的地理位置 • 原料取得的能力
	技術資源	<ul style="list-style-type: none"> • 技術的累積，如專利、商標、所有權與貿易知識
無形資源	人力資源	<ul style="list-style-type: none"> • 知識 • 信任 • 管理能力 • 組織例行事務
	創新資源	<ul style="list-style-type: none"> • 點子 • 創新能力 • 嚴格訓練的能力
	商譽資源	<ul style="list-style-type: none"> • 有關顧客的商譽： <ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌 2. 產品品質、耐用性與信任性的知覺 • 有關供應商的商譽 <ol style="list-style-type: none"> 1. 互惠的互動與關係

資料來源：Hitt, M. A.、R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, 2001, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South-Western College Publishing.

吳思華〈2001〉在「策略九說」一書中歸納多位學者的意見，將核心資源〈核心能力〉分為資產與能力兩個部分。資源是指企業所擁有或可控制的要素存量，可分為區分為有形資產與無形資產。能力是指企業建構與配置資源的能力。又可分為組織能力與個人能力兩部分，以下表 2.4 說明之。

表 2.4 核心資源的內涵

資產	有形資產	實體資產	土地廠房、機器設備
		金融資產	現金、有價證券
	無形資產	品牌/商譽、智慧財產權〈商標、專利、著作權、以登記註冊的設計〉、執照、契約/正式網路、資料庫等	
能力	個人能力	專業技術能力 管理能力 人際網路	
	組織能力	業務運作能力 技術創新與商品化能力 組織文化 組織記憶與學習	

資料來源：吳思華，「策略九說」，2001。

Graham, Amanda and Kristian (1998) 將資源〈核心能力〉分為資產與能力，如圖 2.5 所示：

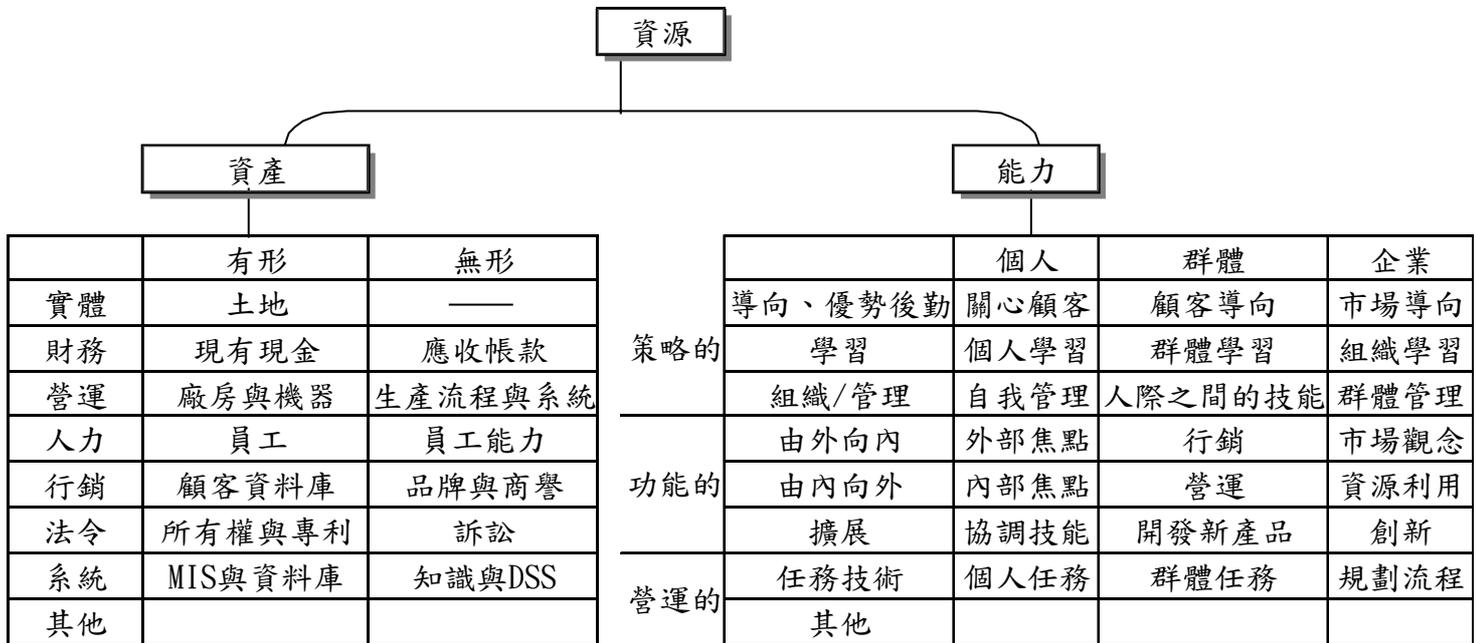


圖 2.5 資源之內涵。

資料來源：Graham, Amanda and Kristian, 1998, “Competitive Positioning and The Resource-Based View of Firm” JSM, 6, pp.97-115.

三、核心能力的特性

核心能力是企業競爭優勢的來源，是企業維持持久性競爭優勢的基礎。吳思華 (2001) 指出具有策略價值的核​​心資源的內涵，其實非常多元，品牌、通路、特殊技術、專業能力等，都可能成為核心資源。資源與能力之內涵，知其形式如此多元化，因此企業應該持續地尋找、創造並累積企業的核心能力。

自 1980 年代早期就有許多學者尋求建立資源如何強化企業競爭能力的相關性。Barney (1991) 認為資源是否具有持久性的競爭優勢潛力，取決於有價值性的、稀有性、無法完全複製/模仿等三個特質。有價值性的是指資源能使企業在執行特定策略時，增進效率與效能；稀有性是指企業現有或是潛在競爭者無法取得的資源；無法完全複製/模仿是指由於資源的專屬性、模糊性、複雜性與不可替代性，使得競爭者難以複製或模仿。Grant (1991) 認為企業在產品市場

的競爭優勢來自於資源具有模仿障礙，因果關係模糊、不完全移轉、資源複雜障礙等特性。

吳思華〈2001〉綜合各學者的看法，認為能夠強化組織能耐的資源有以下三個特性：

1. 獨特性：該項資源必須具有使企業在執行策略時增進效能或效率的價值，同時，市場供應量非常稀少又無其他代替品。因此，獨特性包含了有價值、稀少、不可替代等三個特性。
2. 專屬性：若獨特性資源不能與企業完全結合，則有被掠奪的可能性。因此專屬性是指該項資源和企業的設備、人員、組織、文化或管理制度緊密結合，不易轉移或分割，即使其他企業也擁有這項資源，也無法發揮類似的功能。
3. 模糊性：該項資源的建構過程，及其與競爭優勢之間的因果關係，不易清楚的釐清，使競爭者不僅無法取得也無從學習。而模糊性的特質可由兩方面來建構：一是內隱性，是從工作中逐漸學習，透過經驗與執行不斷累積而來的，未經組織、整理編撰的技能如人際關係能力、組織學習能力；一是複雜性，許多技能、資產、個人經驗、組織常規間是相互依賴並組合成能力的，其間的複雜性極高，使得競爭者無法完全掌握。

四、資源基礎理論

資源基礎理論或稱為資源基礎觀點〈Resource-Based View, RBV〉。在策略管理學門中，1980年代的學者的策略考量多著重於產業分析之研究方向，例如Porter的五力分析，強調企業外部競爭環境之分析，而忽略了企業內部的資源或能力也是企業取得競爭優勢的基礎；到了1990年代進入了「資源基礎觀點」時期，研究的主流便是以企業內部的資源探討競爭優勢的取得。Penrose可說是資源基礎觀點的先驅。Penrose〈1959〉在「The Theory of the Growth of the Firm」一書中指出，企業要獲取利潤，不僅要擁有優越的資源，更要發揮有效利用這些資源的獨特能力。之後Wernerfelt〈1984〉便依循Penrose的論點首先提出資源基礎觀點〈Resource-Based View, RBV〉。他指出資源與產品是一體兩面，大部分產品的完成需藉助資源的投入，而大部分的資源也被使用在產品上。郭文彬〈2001〉指出企業必須創造與把握資源的優勢情境，在管

理上強化資源效率，使其所培養及累積之資源優勢，無法被競爭者直接或間接取得，而形成長期且持續的競爭優勢。

Barney (1991) 指出根據資源基礎觀點，企業內部有價值的，稀少的與難以模仿的資源是企業競爭優勢的基礎，因此企業之間的利潤差異來自於企業擁有的資源差異。企業擁有的資源可以是有形或是無形的，然而無形資源是產生競爭優勢的來源，因為無形資產的稀少性、複雜性的特質使得競爭者難以模仿。

綜合各家學者的觀點，我們了解資源基礎觀點是企業由內而外檢視企業成功或是失敗的原因。因為資源具有價值性、稀少性以及無法替代的三種特性，使企業能夠建立並維持競爭優勢，而藉以獲取最佳的利潤。

第四節 Porter 企業成功模式之文獻回顧

本研究將採用 Porter (1991) 提出的企業成功模式 (Firm Success Model) (如圖 2.6 所示) 中所提及的四個構面：管理選擇、初始條件、驅力以及活動/價值系統，為本研究專家訪談之架構。這個架構主要幫助我們了解企業成功的決定因子。如果企業在各個決定因子上出現問題時最後結果會是失敗而不是成功。因此本研究認為這個架構也能幫助我們了解企業失敗的因子。接下來，將針對此一模式作文獻回顧。

一、 企業成功的定義

對於一個企業管理者而言，如何讓企業成功是他們最重要的任務。William、Nitin and Bruce (2003) 在“4+2 企業的成功方程式”一書中提到企業成功的指標為整體股東投資報酬率 (Total Return to Share Holders, TRS)。TRS 表現較佳的公司，幾乎在其他各項重要營運績效上表現也較突出。Michael、Duane 與 Robert (2001) 認為當企業成功地運用它的競爭優勢，達到策略性競爭力，將可以獲得平均以上的報酬。「平均以上的報酬」表示投資者投資可獲得超過其他相同風險下的投資之報酬。長期而言，企業無法在產業中獲得平均報酬的話，最終將導致失敗，因此，企業必須在產業中獲得平均或平均以上的報酬才能算是成功的，反過來說，企業成功才能獲得平均以上的報酬。所以我們必須了解如何達到「企業成功」以獲取平均以上的報酬。根據

M. E. Porter (1991) 指出企業成功表示達到一個或多個競爭地位而獲得優秀或持久的財務績效。早期的文獻定義企業成功有以下三個必要條件：

- 〈一〉企業要建立與執行具內部一致性的目標與功能性政策以定義企業在市場上的定位。
- 〈二〉這些內部一致性的目標與功能性政策必須檢視企業內部的優勢與劣勢，並對外部環境的機會與威脅進行調整。
- 〈三〉企業策略必須涉及到創造與開發企業所謂的「獨特能力」。

二、 Porter 企業成功模型

Porter (1991) 闡釋企業成功是兩個領域的函數：企業所屬產業的吸引力以及企業在產業中的相對地位。因此，企業成功可分解為兩種效果：產業效果 (Industry Effect) 以及定位效果 (Positioning Effect)。依據 Porter 的邏輯推論，企業所處的產業是否吸引人，可以決定多數企業能否獲利，而企業間獲利的差異來自於是否具有相對有利的地位 (定位)。Porter 提出一個決定企業成功因子的架構，這個架構中的因子之間存在著因果關係，如下圖 2.6 所示。企業成功先決條件必須是企業處於一個具吸引力的產業結構以及在這個產業中具有吸引力的相對定位。

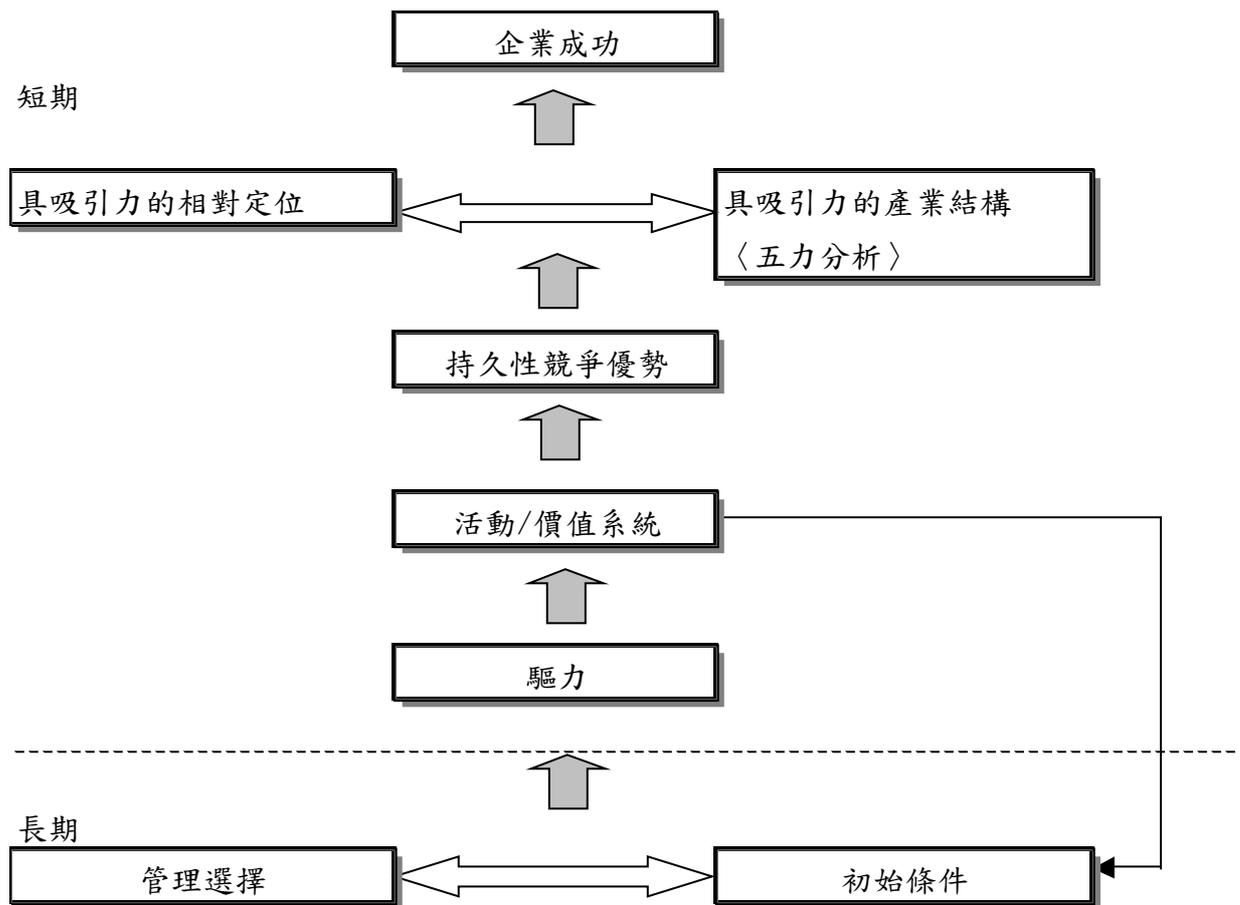


圖 2.6 企業成功模式。

資料來源：Porter, M. E., 1991, "Towards A Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.95-117.

所謂「具吸引力的產業結構」，必須視產業內的競爭情況而定，例如獨占性產業比競爭性產業更具吸引力。運用 Porter 的五力分析，可以檢視某一特定產業的競爭情況，產業的獲利情況將視作用力總和不同而定。經由五力分析我們可以更了解產業內部的結構，而產業結構將影響企業決定可行的競爭策略。Michael、Duane 與 Robert (2001) 指出從 1960 至 1980 年代，在當時「外部環境」被認為是企業成功最主要的策略決定性因子。I/O 模型 (Industrial Organization Model) 說明企業選擇的產業與企業績效是有關的。透過外部環境分析，企業能找出最吸引人的產業，五力分析是一分析工具幫助企業執行這項工作。

假設產業結構不變，則成功的企業必須擁有相對吸引人的定位〈地位〉。而相對吸引人的定位〈地位〉則來自於企業擁有持久性的競爭優勢。Porter〈1991〉認為企業可以從低成本或是差異化策略來獲得競爭優勢。並且企業的競爭優勢必須運用在企業所選擇的競爭範疇〈Competition Scope〉，競爭範疇包括產品的排列、消費者區隔市場、競爭地理位置、垂直整合的程度、多角化程度。然而企業擁有的眾多資源當中，到底有哪些資源是可以運用來幫助企業執行低成本或是差異化的策略？因此，企業必須檢視內部條件即企業擁有的資源與能力，辨識出企業的獨特核心能力，才能在產業中佔有競爭優勢的地位。例如摩托羅拉〈Motorola〉2002年的營業額為270億美元，其中半導體事業的競爭力滑落，不但賠錢且市場占有率從2002年的3.2%下降到2003年的2.7%。摩托羅拉便將旗下的半導體事業分割出去變成一獨立的公司，摩托羅拉便專心於手機事業的發展，強化本身的核心事業來面對競爭日益激烈的手機市場。根據資源基礎〈Resource-based〉的觀點，企業所擁有有價值的資源或能力是競爭優勢的來源，而這些資源或能力通常都是看不見的資產，例如技術、知識、商譽等等。Michael、Duane 與 Robert〈2001〉指出企業內部獨特的資源與能力是企業制定策略的基礎，策略就是將企業核心能力運用到外部環境的機會，以獲取平均以上的報酬。

然而，取得相對有利的地位是果而非因，因此我們必須進一步了解企業應如何達到相對有利的地位？答案就是企業必須擁有比其他競爭者具持久性的競爭優勢〈Sustainable Competitive Advantage〉。企業在產業中具吸引力的定位來自於企業擁有競爭優勢，所謂競爭優勢便是來自於企業內部的活動所產生的價值。Porter〈1991〉指出競爭優勢來自於企業用比對手低的成本執行必要之活動，或是以獨特的方式創造顧客價值並贏得價格溢酬。透過企業的價值鏈〈Value Chain〉及相關的價值體系〈Value System〉，可以解釋廠商在採取低成本或差異化策略定位時比其他企業具競爭優勢。價值鏈分析〈Value-Chain Analysis〉是經由分析企業內部之主要活動及支援活動，辨識本身的核心能力以創造持久性競爭優勢，如圖2.7所示。所謂企業之「主要活動」是指直接與生產財貨或勞務相關的活動，包括內部後勤〈Inbound Logistics〉、營運〈Operations〉、外部後勤〈Outbound Logistics〉、行銷與銷售〈Marketing & Sales〉與服務〈Services〉。所謂企業「支援活動」是指間接與生產財貨或

勞務相關的活動，包括基礎建設〈Firm Infrastructure〉、人力資源管理〈Human Resource Management〉、技術發展〈Technological Development〉、採購〈Procurement〉。價值鏈中的各個活動都是相互關聯的，例如，售後服務的成本與產品如何設計、檢驗與包裝有關。若將這種關聯擴展至企業與上游供應商、下游通路商及買方之間，即形成所謂的價值體系〈Value System〉，如圖 2.8 所示。

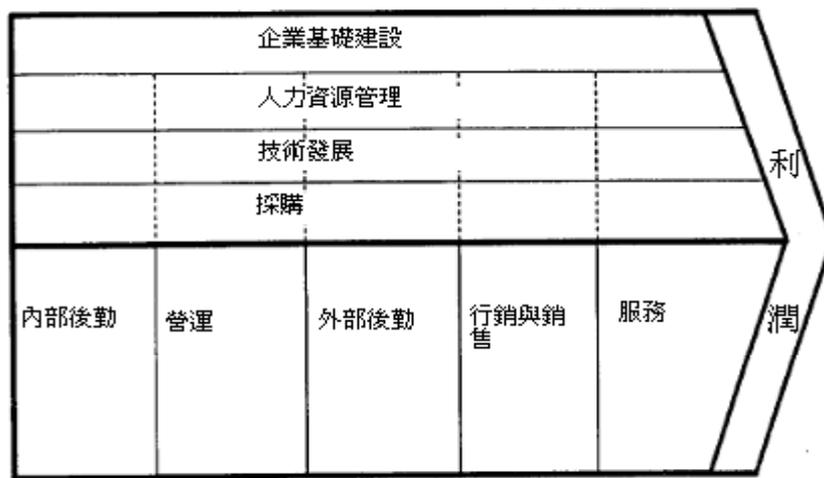


圖 2.7 價值鏈。

資料來源：Porter, M. E., 1991, “Towards A Dynamic Theory of Strategy”, Strategic Management Journal, Vol.12, pp.95-117.

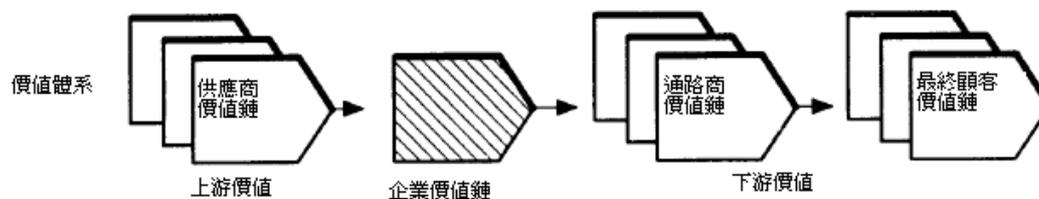


圖 2.8 價值體系。

資料來源：Porter, M. E., 1991, “Towards A Dynamic Theory of Strategy”, Strategic Management Journal, Vol.12, pp.95-117.

一個企業或許擁有許多的資源與能力，能力是資源整合而成的，然而並不是所有的能力都能成為企業核心能力並達到具持久性的競爭優勢〈Sustainable Competitive Advantage〉。能力要成為企業持久的競爭優勢必須符合以下四個條件：

1. 有價值的〈Valuable〉：幫助企業在外部環境中開發機會與消除威脅。
2. 稀少的〈Rare〉：擁有的能力是其他競爭者所沒有的。
3. 難以模仿〈Costly-to -Imitate〉：其他競爭者難以模仿的能力，例如組織文化、品牌、員工或供應商之間的信任及友誼等等。
4. 無法替代的〈Nonsubstitutable〉：不能由其他的能力所替代。例如企業獨特的知識或是人際的信任都是競爭者難以辨識及尋找出替代的能力。

當企業的能力符合以上四個條件時，便成為企業的核心能力，並達到具持久性的競爭優勢；若沒有符合以上之條件，只能算是企業許多能力之一。

若競爭優勢的產生是來自價值鏈或價值體系中的個別活動 (Activities)，則為何有些廠商在表現某些活動上比競爭者佳？最終的答案可能是某些驅力 (Drivers) 在運作，這些是產生差異的結構性因子 (Structural Determinants)，也是造成有些廠商成功，有些失敗的關鍵因子 (Key Success or Failure Factors)。Porter〈1991〉指出所謂的驅力包括規模經濟、學習曲線效果、活動間的連結、事業單位間分享活動、產能利用模式、活動地點、活動的投資時機等等。Porter〈1991〉從橫斷面探討因子之間的因果關係：“是什麼造成某些產業或某些企業的地位較有利？是什麼造成特定競爭者有利或不利？什麼特定活動及驅力導致廠商具較佳的競爭地位？”然而，為何某些企業能適當地奠定在產業的地位？就長期的觀點而言，Porter認為有兩個理由，第一、初始條件〈Initial Conditions〉包括企業已建立的商譽、技術、傳統活動等。初始條件會影響或限制企業決策。第二、管理選擇〈Management Choices〉，是對未來不確定的情況下作決策，定義企業競爭的概念、活動的架構、對資產與技術的投資。管理選擇能集合或創造獨特的技術或資源去實現新的策略。

由於本研究之個案-東海大學實習農牧場近年來經營情況日益惡化，可視為一企業經營失敗的例子，本研究將依據以上所述及的研究架構，首先針對乳品

產業進行產業分析並深入探討農牧場內部的資源與能力，之後利用專家訪談方式分別就四個構面：初始條件、管理選擇、驅力、活動/價值體系進行分析，到底長期而言在管理決策上有何不當？活動價值鏈或是與上下游之價值體系上有何問題？導致東海實習農牧場的競爭劣勢而面臨退出傳統市場以及組織必須進行重整的地步。

第五節 國內乳品產業相關文獻回顧

吳明敏、邱群芳〈1990〉分析台灣乳品工廠之效率。該文以「多樣產品超過成本函數分析法」探討台灣乳品工廠飲用乳生產之經濟效率，利用民國 77-78 年之月資料，168 個樣本進行實證研究。其研究結果如下：

1. 加工廠對國產生乳需求之價格彈性低，其他條件不變之下，供給稍微增加價格可能大幅滑落，若短期供給彈性小於需求彈性，大部分之價格下跌將由酪農承擔。由於生乳易於腐敗，加之泌乳牛生乳汁生理特質，以致生乳短期供給之價格彈性可能小於對生乳需求之價格彈性。生乳供給增加，若無政策性支持，事實上，酪農需承擔大部分價格下跌風險，轉嫁困難。
2. 研究費需求甚具價格彈性，若研究費單價提高，廠商會大幅減少投入，由於研發對績效有顯著的效果，因此廠商應慎選研究發展項目，提高支出比例。
3. 爲了提高乳品工廠之經濟效率，同時生產鮮乳、調味乳和保久乳之工廠應增列發酵乳之製造；僅只生產鮮乳或同時生產鮮乳以外三種乳品之工廠，不需增加乳品項目。

劉祥熹〈1991〉分析國內乳品產業組織之特性。他認為國內乳品進口商以及乳品加工廠屬於不同之經營型態及事業群體，應該分別進行討論其特性。最後再將兩種經營型態合併共同探討其產業特性，可對國內乳品產業有進一步的認識。作者採用民國 77 年 15 家具代表性乳品加工廠以及 40 家具代表性之乳品進口商，依據產業組織理論之模式「結構—行為—績效」，分別對加工廠以及進口商建立計量模式進行實證之研究。其研究結果如下：

1. 國內乳品工業之廠商結構屬於高度集中之寡占廠商。

2. 新廠商有進入障礙，包括經濟規模、進出貨管道及法令政策對廠商間的聯合或壟斷。因此相關政策法規規範廠商運作，是值得注意之課題。
3. 消費者固定使用某種品牌造成的「品牌忠誠度」之產品差異化程度。
4. 尋找更通暢之行銷通路以提升市場佔有率是重要的課題。

卓信佑〈1991〉探討台灣乳品廠商市場結構及行銷策略。他根據 Shepherd 之觀點，基本的市場結構模型中，有三個水平考慮要素，分別為市場佔有率、領導廠商的集中度、新廠商之進入障礙，必要時再配合廠商內部效率與產業外部狀態等分析指標，而績效是以上五種成分之函數。

陳海菁〈1996〉探討廣告對台灣鮮乳需求影響效果。其研究針對政府一般性廣告與廠商自身品牌的促銷廣告比較兩種廣告之持續影響效果，以「多項式分配落遲模型」來衡量。所得之結論如下：

1. 政府於冬季所進行的一般性廣告對鮮乳之需求有顯著的提升。
2. 廠商之品牌廣告對鮮乳之需求沒有顯著的提升，但對其品牌之市場佔有率有影響。
3. 當期消費量顯著受到當期及前一期一般性廣告播出的影響，而以當期反應最大，隨後呈現遞減的型態。品牌廣告的落遲效果在廣告播出初期的影響不顯著，直至落遲第四期後對總銷售量才產生負面影響。
4. 國人對鮮乳的認知已漸由一般的飲料轉向營養品。

張家維〈1996〉探討非營利組織經營績效，以東海實習牧場為研究對象，經由訪談及整理相關資料等研究方法，並整合學術上解釋經營績效的構面理論，試圖歸納出東海實習農牧場績效衰退的主要原因以及解決方法，其經營建議如下：

1. 權力放下與權責分明。
2. 宣示符合潮流之新使命，建立行動一致的工作團隊。
3. 破除「生產導向」之落伍觀念。

蔡孟航〈1997〉欲了解國人選購乳品所依據之因子及其重要性，應用特徵價格分析法推估台灣乳品特徵價格，進而解析台灣各類乳品零售價格差異之原因。其採用之價格資料取於民國 85-86 年間各大型商店乳品零售價格之平均值，及產品包裝的標示或由乳品廠商提供特徵資料。主要研究發現如下：

1. 營養素特徵中，維生素之邊際價值最高，其次為鈣質，而最低者為乳糖。
2. 感觀特徵中天然添加物、具方便性與休閒性特徵之隱含價格為正。乳酸、需沖泡還原與添加人工色素的價格為負。
3. 品牌特徵中，荷仕登、林鳳營與桂格的隱涵價格最高。
4. 發酵乳及調味乳之價格高於鮮乳是因為其具乳糖含量較少，天然調味料及休閒性之特徵提高了產品的價值。

邵雋怡〈1999〉研究台灣因應液態乳開放進口政策之評估。分析我國目前因應未來開放市場之較適酪農農業政策措施內容，透過與另一因應措施組合之比較，進行政策效果評估。

黃琪源〈2001〉研究台灣鮮乳產品差異化與市場力量。實證對象為國內一般消費者常用的品牌鮮乳，期間自 1997-1999 年的月別資料、樣本。其研究實證結果如下：

1. 根據估計之交叉彈性值顯示，國內各品牌鮮乳雖具有產品差異化現象，但程度不高。除了光泉、味全、統一、英泉等前四大鮮乳品牌外，其他各鮮乳品牌之間的產品差異化程度不明顯。
2. 除了光泉、味全、統一、英泉等前四大鮮乳品牌具有市場力量外，其他品牌鮮乳之市場力量並不明顯。
3. 根據其推估所得之 Chamberlin Quotient (CQ) 指標值發現，瑞穗牧場鮮乳、八號牧場與林鳳營鮮乳外，其他品牌具有暗自勾結的現象。
4. 味全、光泉、統一、英泉等產品差異化程度較大的鮮乳品牌來看，實證結果顯示產品差異化與市場力量間具有正向關係。

魯真、姜世英〈2003〉針對液態乳品之消費結構與產品屬性之消費者認知進行研究。主要是探討不同年齡層消費者的鮮乳、調味乳、及優酪乳消費數量以了解液態乳市場整體消費結構及不同年齡層消費者對於液態乳之屬性認知差異。研究對象包括幼稚園學童、小學生、中學生、高生、大專升及社會人士，於三大都會區收集 1923 份有效樣本。研究結果顯示，隨著消費者年齡的不同而有飲用量上的差異，在產品屬性的重視程度上也有顯著的不同。在產品屬性因子中，產品成分及內容相關的因子〈鮮乳的「產品特性」因子、優酪乳的「產品成分」因子〉是影響消費者提高鮮乳及優酪乳每月飲用量的主要因素。調味乳方面，「風味」因子是促使消費者提高飲用量之主要因素。另外，研究發現鮮乳的消費自國中階段明顯的下降，調味乳則是至大專之後消費量顯著減少，優酪乳消費量的差異在各年齡層中沒有顯著的差異。

第三章 研究方法設計

第一節 研究方法

一、個案研究法：

回顧過去之文獻，關於乳品產業之研究大多為量化的研究，運用大量次級資料進行數量分析〈劉祥熹，1991；段樵，1978〉或是用問卷調查研究乳品產業之消費特性〈魯真、姜世英，2003〉。本研究的研究對象為東海實習農牧廠，屬於一個案而不是整個乳品產業，因此本研究將採用質化研究中的個案研究法〈Case Study〉。質化研究〈Qualitative Methods〉，凡是以抽樣統計原理來做樣本推估的研究之外的，都算是質化研究。質化研究之程序是藉由各種方法，包括觀察、訪問、或是書面紀錄來收集資料，透過非數學之分析程序，對所得資料進行解析以獲得研究結果。所謂個案可以涵蓋個人、群體、組織、社會等等，而個案研究法已經廣泛地運用在心理學、社會學、政治學、企業以及社群規劃，甚至運用於經濟學上，分析一個城市或是區域的產業結構〈Yin，2003〉。

陳品玲〈1996〉指出採用個案研究法具有下列兩點優點：

1. 當樣本來源受限，無法取得足夠之樣本數進行大量樣本的研究時，個案研究法可以對少數的樣本進行探討，而這是本研究採用個案研究法之主因。
2. 可避免一般研究法對於樣本本身僅具片面表層的印象。

但是個案研究法仍然有缺點，

1. 由於研究者與個案的密切接觸，可能會因此失去客觀的立場。
2. 研究者很難判斷是否已經收集足夠的資料加以分析解釋。
3. 個案研究法所得的結果，較難推廣至整個族群。〈劉文城，2003〉

本研究以蒐集東海實習農牧場歷史資料，專家訪談的方式，利用蒐集到的初級資料以及次級資料，進行質化研究。研究的重點主要是了解東海實習農牧廠失敗的原因以及研擬出東海農牧場未來的經營策略。

二、單一事業單位策略之分析

「事業單位策略」泛指一個多事業公司的部門、子公司或利潤中心，或獨立經營的單一事業公司。事業單位策略的目標在於如何在既定的產業內大獲全

勝。東海農牧場可視為一獨立經營的單一事業，本研究將依循單一事業單位策略分析之步驟，幫助東海農牧場設計未來之經營策略，提供東海農牧場之決策者策略性建議。

在分析事業單位策略，必須考慮五個管理策略的關鍵因素，如表 3.1：

表 3.1 管理事業單位策略的關鍵因素

關鍵因素	內容
1. 定義事業單位範疇	<ul style="list-style-type: none"> 誰是我們的目標顧客？ 我們正在嘗試履行哪些顧客的需求？ 在履行目標顧客的需求上，我們使用哪些核心勝任力？
2. 設定事業單位目標	<ul style="list-style-type: none"> 我們追求何種財務目標？ 我們追求何種市場定位以及顧客滿意的目標？ 我們追求何種內部事業目標？ 我們追求何種創新與學習的目標？
3. 定義想要達到的基礎或競爭利益	<ul style="list-style-type: none"> 哪一個層面是我們想要達到以及勝過競爭者的？ 哪一個層面中，我們會接受與競爭者同水準的可能性？為什麼？ 哪一個層次中，我們會接受較競爭者不利的可能性？為什麼？
4. 設計一套價值體系	<ul style="list-style-type: none"> 哪些顧客、相關的活動，我們應該自己履行？ 哪些與顧客有關的活動應交由事業合作夥伴來執行？ 我們應該如何降低事業夥伴之無績效、利潤刮取及排除之風險？
5. 管理事業單位內部的價值鏈以及整合事業合作夥伴與顧客的價值鏈	<ul style="list-style-type: none"> 在我們的價值鏈中的每一項活動，哪些可以掌握顧客的價值、成本結構以及資產投資？ 我們要如何管理每一個價值、成本以及資產，以掌握競爭優勢？ 我們應如何確保跨不同價值鏈的活動能高度整合？並應包括哪些由合作夥伴所執行的活動？

資料來源：萊恩.費伊、羅勃.藍道編著、陳綉里譯〈2003〉，企業策略。

第二節 資料來源

本研究之資料來源主要分為初級資料與次級資料。初級資料方面，本研究以專家深度訪談方法，訪談之對象為東海實習農牧場內部重要幹部，以了解經營策略、過去關鍵政策制定之原因及結果；次級資料方面，在東海農牧場內部

資料，本研究蒐集從成立之初至民國九十二年之歷史資料、在乳品產業方面，行政院農委會、台經院產經資料庫、台灣區乳品工業同業公會、雜誌等取得乳品產業相關之資訊，以進行乳品產業分析。

第三節 研究架構

本研究試圖想要找出一個乳品業的企業成功模型，了解決定企業成功的關鍵因素，以及是否企業無法達到這些條件必會導致失敗？本研究將以東海大學實習農場為個案，依據學者所歸納出的企業成功模型，分析東海實習農場背後究竟是哪些關鍵因子導致陷入經營困境。

本研究將依據 Porter 的企業成功模型作為研究架構，根據模型中各個因子為東海實習農場進行深入的探討、分析，了解東海實習農場缺少的關鍵成功因素為何？東海實習農場與經銷商之間存在哪些問題？在東海實習農牧場的價值體系上，在供應網路連結上是否有問題？可以克服嗎？要如何克服？長期而言，是否有哪些管理決策上或是經營策略上的失誤導致目前的困境？本研究之研究架構如圖 3.1 所示：

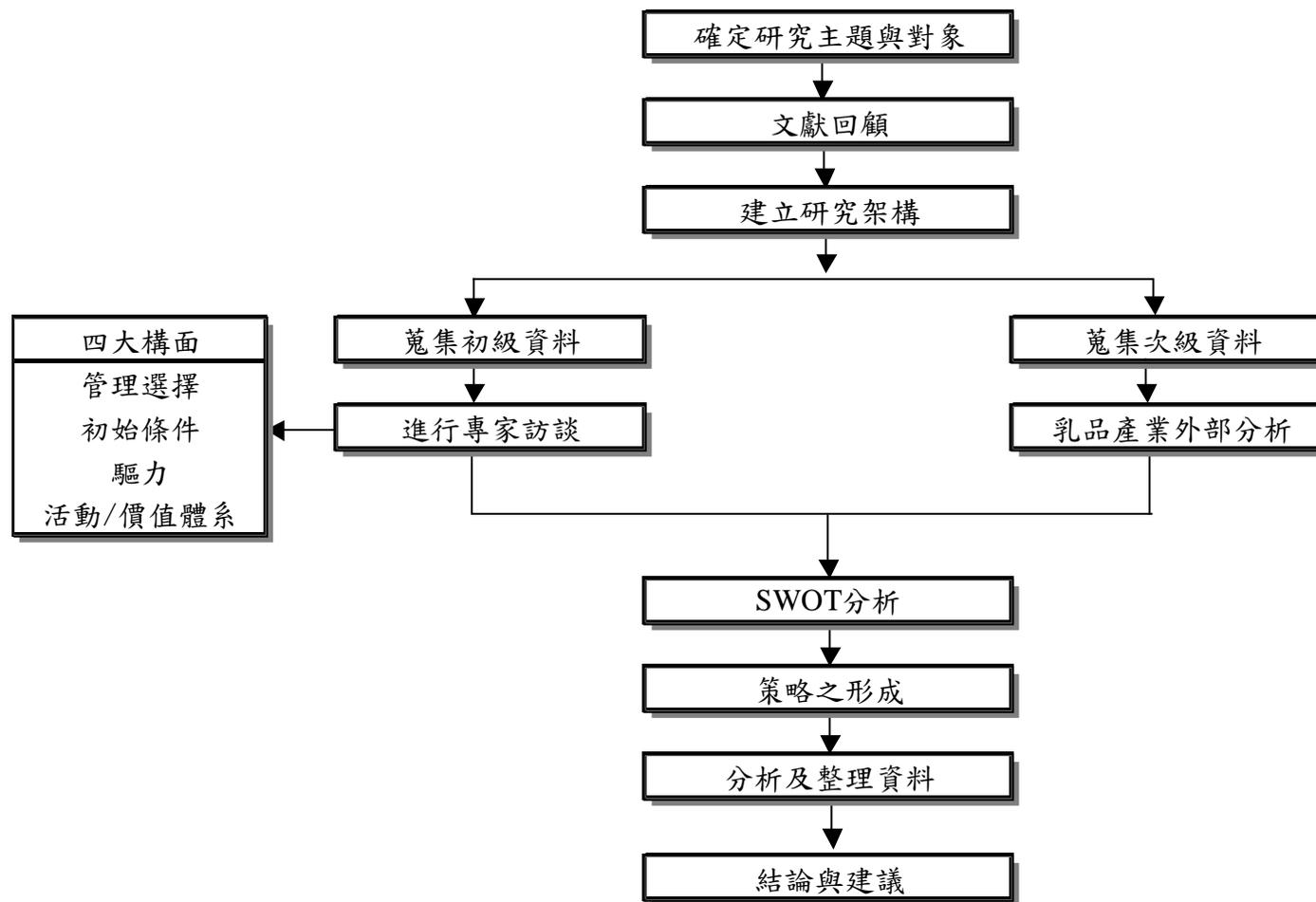


圖3.1 研究架構。

第四章 乳品產業之發展概況

近年來，隨著國人的收入增加及生活品質不斷的提升、健康意識抬頭，乳品含有豐富的鈣質與蛋白質等營養成分使得國人對乳品的需求持續地成長。過去由於飲食習慣不同，國人對乳品的攝取並不多，但隨著國人生活水準不斷地提升，目前已有許多的家庭將營養豐富之乳品視為飲料的一種，並且有固定飲用乳品的習慣。根據表 4.1 之資料顯示，國內乳品市場之需求自 2000~2002 年有穩定上升的趨勢，生產值與銷售值亦逐年上升，代表乳品產業之市場有逐漸擴大的趨勢，唯有 2003 年受到市面上蔬果汁市場的熱銷，分食市場而造成乳製品銷售量稍微衰退。

表4.1 乳品市場概況 單位：百萬元

年度	1999	2000	2001	2002	2003
項目					
國內市場需求	31,140	30,687	33,132	33,743	32,450
生產值	21,344	21,673	22,390	22,994	21,942
銷售值	20,881	20,814	21,751	22,727	21,215

註：國內市場需求=銷售值+進口值-出口值。

資料來源：台經院產經資料庫。

國內乳品市場的產品類別主要是鮮乳、乳粉、調味乳、發酵乳、冰淇淋及其他乳製品，但是乳品銷售量主要以液態乳為主，包括鮮乳、調味乳以及發酵乳。而液態乳中以鮮乳的銷售量為大宗，歷年來鮮乳的銷售量佔乳品總銷售量之比重均高於其他乳製品，2002 年甚至高達 53.86%，鮮乳、調味乳以及發酵乳銷售量之加總佔總銷售量之 95.32%，可發現國內乳品市場是以液態乳，亦即鮮乳、發酵乳及調味乳為主要市場，而 2003 年鮮乳、發酵乳及調味乳佔乳品市場總銷售值 81% 的比重，其原因可能是受到景氣衰退以及蔬果汁熱銷的影響，但是預期未來乳品市場仍會穩定成長。

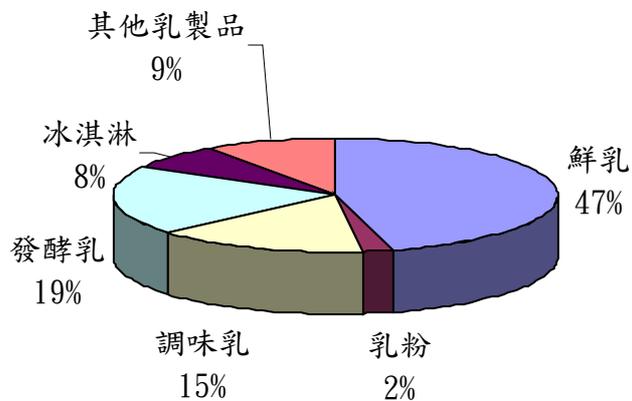


圖 4.1 2003 年乳製品銷售值比例。

資料來源：台經院產經資料庫、經濟部工業生產統計月報。

另外，與乳品加工廠有密切關係是國內酪農事業，由於乳品加工廠的生乳原料均來自於酪農所生產之生乳，因此酪農的發展對乳品市場有非常大的影響。如表 4.2 資料顯示，酪農戶數由 80 年的 1113 戶到了 91 年只有 751 戶，另外乳牛頭數在 80 年有 49433 頭，91 年增加到 64517 頭，酪農戶數逐漸減少但是乳牛頭數卻逐年增加，故我們可發現酪農的規模有逐漸擴大的趨勢。而政府為了保障國內酪農之收益以及確保乳品加工廠的生乳來源不會斷缺，制定許多政策保護國內酪農事業，例如提高生乳價格、禁止生乳進口等等。

本研究將以生產液態乳之乳品加工廠為分析對象，根據 S-C-P 模式分別針對產業基本條件、市場結構、競爭行為三大構面進行分析，以進一步了解台灣乳品產業。

表4.2 國內酪農產值情況

年度	牛乳		酪農戶數	乳牛頭數
	產量 (公噸)	價值 (千元)		
80年	225 656	4 064 065	1 113	49 433
81年	246 281	4 238 483	1 065	53 295
82年	278 476	5 430 282	1 045	57 652
83年	289 574	5 588 780	989	58 812
84年	317 806	6 133 656	968	66 377
85年	315 927	6 097 391	940	62 846
86年	330 469	6 741 568	902	65 284
87年	338 369	7 214 018	867	66 514
88年	338 005	7 223 505	839	66 175
89年	358 049	7 621 431	819	66 140
90年	345 970	7 389 567	767	65 125
91年	357 804	7 581 869	751	64 517

資料來源：行政院農委會。

第一節 乳品產業基本條件

根據 S-C-P 模式，產業基本條件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乳品產業之需求面與供給面進行分析。在需求面方面，將分析乳品產業之需求成長率、產品季節性、配銷通路、消費特性；在供給面方面，將針對原料供應情況、產品價值與重要性、生產方法與技術、加入 WTO 之後進行次級資料之分析。

一、需求面

〈一〉需求成長率：

由表 4.3 可看出，鮮乳需求一直居於首位且呈現緩步成長的趨勢，進入成熟市場，只是 2003 年可能受到景氣衰退以及 SARS 之衝擊稍微衰退為 47%，但隨著國人對健康的意識提高及景氣復甦，相信未來仍有小幅成長的空間。在發酵乳方面，經由媒體大力報導及國人的健康意識抬頭，牛乳在乳酸菌的作用後，提供在營養上更加強化、抑制腸內有害菌、降低血液膽固醇值、致活人體免疫機能等等功能，使得國人對發酵乳的需求大幅成長，2000 年~2001 年之銷

售量成長率為 9.43%，取代調味乳成為銷售量第二高的產品。然而 2002 年 8 月董氏基金會調查發現九成以上市售優酪乳含糖量過高，造成國內優酪乳市場立即萎縮 17.37%，也因為如此，促使業者致力於推出以健康、保健為訴求的產品，例如葡萄籽、啤酒酵母等優酪乳，以挽回流失的消費群。在調味乳方面，由於發酵乳市場迅速成長，調味乳銷售量佔乳品市場總銷售量比例由 1997 年的 26.79% 衰退到 2002 年的 19.86%。

因此我們可以發現到，在乳品產業中鮮乳仍是主要產品，具高附加價值之發酵乳有發展的潛力，因此乳品廠商若能掌握核心技術以及創新產品將是未來存活之關鍵因素。另外，生育率的降低，2004 年一、二月我國人口出生率就已掉到千分之 10 以下，使得台灣逐漸步入高齡化社會，因此研發適合高齡人口之產品、口味，符合他們對健康的要求是廠商不可忽視之潛力市場。

〈二〉產品季節性：

台灣乳品業有嚴重的季節性問題。由於國人通常將乳品視為飲料，使得國人多於夏季時飲用乳品，冬季減少乳品的飲用。我們以鮮乳為例子觀察它的銷售值、量的趨勢，如圖 4.2 所示，第一季因為氣候寒冷國人對鮮乳的需求下降，隨著氣溫逐漸上升，對鮮乳的需求也逐漸增加，到了第三季通常是鮮乳需求的高峰期，第四季之後進入冬季鮮乳的需求再度下降，因此我們可發現國人對乳製品的需求有明顯的季節性問題。然而台灣地處亞熱帶，夏日的氣候高溫多濕，在配種率下降以及飼料、牧草採食量普遍不足的情況下，乳量明顯降低。冬季氣候較適合牛隻生殖，牛隻營養狀況也較佳，所生產的牛乳品質也最好。因此許多廠商為了減緩產銷失衡的衝擊，通常在冬季時以低價促銷乳品，而政府亦致力於向國人推廣冬季喝鮮乳的好處，以冬季乳品的營養價值較高再加上價格較便宜之下，希望培養國人冬季喝乳品的習慣。

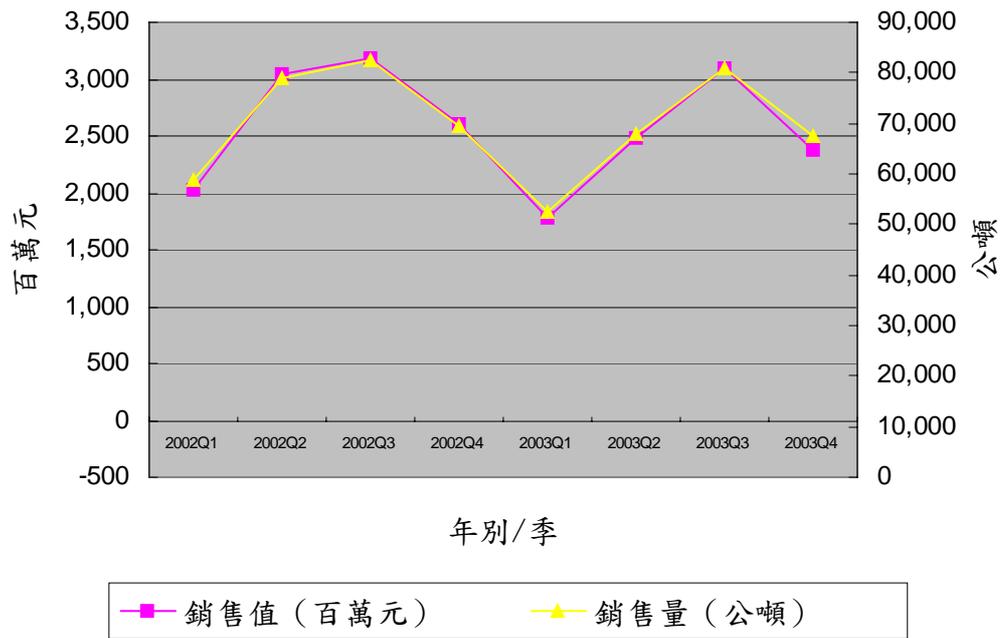


圖 4.2 鮮乳銷售值、銷售量之季節性。

資料來源：台經院產經資料庫。

表4.3 1993~2003年液態乳產銷值、年成長率統計表

產品	鮮乳				調味乳				發酵乳			
	生產量〈公噸〉	年成長率	銷售量〈公噸〉	年成長率	生產量〈公噸〉	年成長率	銷售量〈公噸〉	年成長率	生產量〈千打〉	年成長率	銷售量〈千打〉	年成長率
1993	221,807	—	211,187	—	157,390	—	151,502	—	86,639	—	85,999	—
1994	238,108	7.35%	231,895	9.81%	148,267	-5.80%	147,945	-2.35%	85,824	-0.94%	85,225	-0.90%
1995	241,647	1.49%	244,159	5.29%	151,570	2.23%	151,537	2.43%	84,376	-1.69%	83,750	-1.73%
1996	241,086	-0.23%	237,368	-2.78%	139,532	-7.94%	136,662	-9.82%	90,271	6.99%	89,364	6.70%
1997	250,623	3.96%	246,973	4.05%	142,882	2.40%	140,055	2.48%	94,692	4.90%	92,377	3.37%
1998	262,194	4.62%	256,038	3.67%	129,868	-9.11%	127,530	-8.94%	122,516	29.38%	122,442	32.55%
1999	273,065	4.15%	268,087	4.71%	126,521	-2.58%	123,551	-3.12%	140,097	14.35%	142,995	16.79%
2000	281,213	2.98%	273,712	2.10%	121,613	-3.88%	117,656	-4.77%	130,038	-7.18%	128,611	-10.06%
2001	283,406	0.78%	278,787	1.85%	101,399	-16.62%	100,455	-14.62%	142,670	9.71%	140,735	9.43%
2002	294,015	3.74%	289,927	4.00%	108,404	6.91%	106,917	6.86%	118,148	-17.19%	116,286	-17.37%
2003	272,918	-7.18%	268,791	-7.29%	102,748	-5.22%	102,365	-4.64%	104,110	-11.88%	102,248	-12.07%

資料來源：工業生產統計月報。

〈三〉配銷通路：

如下表 4.4 所示，超市是乳品製造業主要的銷售通路，主要是因為超市的陳列空間大，一次可以容納多種品牌的產品。其他通路包括早餐店、速食店、販賣機及宅配等。而國內三大乳製品廠商統一、光泉、味全都投資便利商店或是結合物流中心，促進本身商品的流動性。

表 4.4 乳品製造商市場區隔

市場種類	佔營業額比重〈單位%〉
超市	37
便利商店	32
量販店	18
一般麵包店、食品雜貨店等食品店	5
其他	8

資料來源：行政院主計處產業關聯表，2003 年 12 月。

例如，統一擁有 7-11 便利商店、統一速達、統昶行銷、捷盟行銷等通路；光泉擁有萊爾富便利商店、世達低溫物流等；味全擁有松青超商、台灣九久、中國青年商店、康國行銷等通路。2004 年 3 月 1 日，統一發布以 10.5 億元買下光泉集團三家公司，包括光泉牧場、光泉食品及萊爾富便利商店三成的股權的消息，而躍居光泉三大股東之一，從此乳品市場過去由味全、統一、光泉三強鼎立的時代宣告瓦解，而統一與光泉這兩家市場上第二及第三大乳品製造商的合作，在通路方面統一超商結合萊爾富總店數將超過五千家，市場佔有率突破五成。而雙方乳品在市場的占有率，合計將超過五成，將嚴重威脅味全在市場上的地位。未來在乳品產業，掌握通路將成為在市場上存活的關鍵因素，這對許多沒有自有通路的小型乳品製造廠而言，已經對他們的生存造成威脅，必須透過與大型乳品製造商策略聯盟，甚至宣布倒閉。

另外由相關之貨運、物流及快遞業等發展成一獨立的宅配業，其市場目前已逐漸發展成型，目前已經有部分中小型乳品製造商透過經銷商進行宅配業

務。統一透過專屬的低溫物流配合超商系統進行宅配，但是規模仍小且多屬於新產品測試市場性質²。

〈四〉消費特性：

近年來，國人對乳製品的需求量迅速的成長，而國人對於液態乳的喜好程度較高，其中鮮乳的消費比例為最大宗，由表 4.3 資料顯示，台灣地區的鮮乳銷售量從 1993 年的 211,187 公噸到 2003 年的 268,791 公噸，成長 27.28%。居第二位的為發酵乳，佔整個銷售比例約為 19%，隨著國人對健康的重視程度越高，未來具高機能的發酵乳有很大的發展空間。而調味乳受到發酵乳的影響而屈居第三，佔整個銷售比例約為 15%。因此，國內整個乳品市場是以液態乳為主要市場，也是廠商汲汲於爭取市場佔有率之範疇。

而國人乳品的消費特性，隨著年齡不同會有不同的消費特性。魯真、姜世英〈2003〉探討不同年齡層費者的鮮乳、調味乳、及優酪乳消費數量，了解液態乳市場之整體消費結構及不同年齡層消費者對於液態乳品之屬性認知差異。由圖 4.3 可知，鮮乳及調味乳的飲用量是隨著消費者年齡增加而減少，鮮乳飲用最多的是幼稚園的兒童，最少的是大專學生，社會人士的鮮乳飲用量反而增多。優酪乳的飲用情況則跟調味乳的飲用情況相反，隨著年齡增加而增加，飲用最多的是社會人士階段。研究也指出，幼稚園到國中階段的飲用量佔整體飲用量之 57%，為液態乳品的高消費群。

² 勤業國際財務顧問公司，東海大學實習農牧場營運及財務分析與策略方案評估專案期末報告，中華民國九十二年四月二十一日。

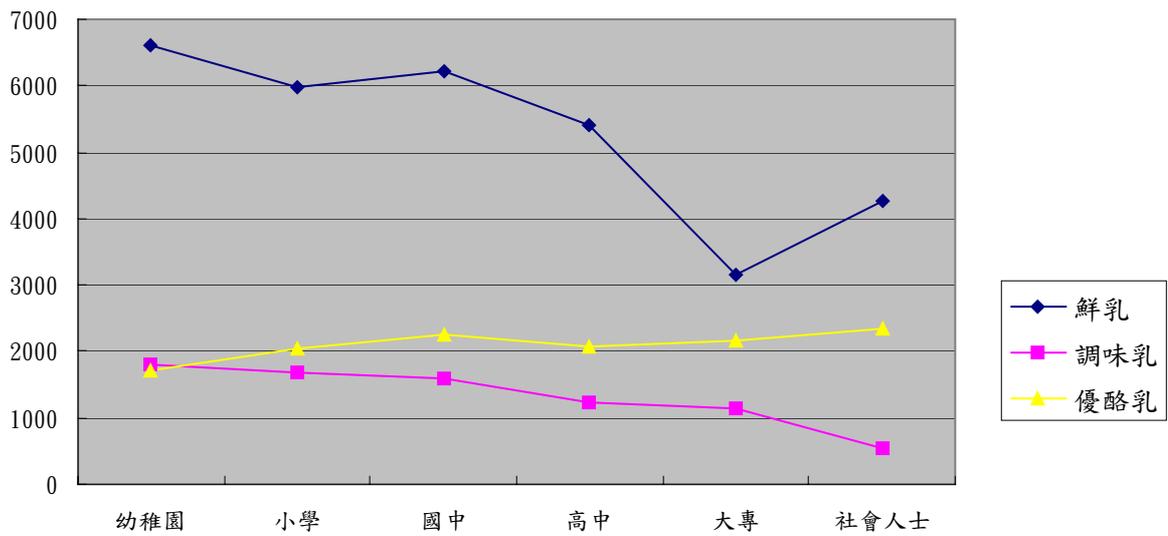


圖 4.3 液態乳每月平均飲用量〈單位：克/人〉。

資料來源：魯真、姜世英〈2003〉研究調查整理。

在乳品的特徵方面，林芋佐〈2002〉研究指出消費者對於乳製品的購買上，口感、標章、價格以及品牌是購買之主要考慮因素。由表 4.5 的資料顯示，口感/口味是液態乳最重視的消費因子，而平均而言，人員推銷或試飲對消費者購買的影響力最小。其中鮮乳對品牌的重視程度高於其他兩種液態乳，表示鮮乳品牌會影響消費者購買決策。魯真、姜世英〈2003〉指出新鮮度、口感、營養成分、鮮乳標章、以及鈣質含量是消費者選購鮮乳時主要之考慮因素。新鮮度、口感、口味、以及營養成分是消費者選購調味乳主要之考慮因素。在優酪乳方面，新鮮度、口感、口味、營養成分、以及乳酸菌含量是選購之考慮因素。

表4.5 消費者對液態乳消費特徵因子

消費因子	鮮乳	優酪乳	調味乳	平均
口感/口味	4.15	4.04	4.11	4.1
鮮乳標章	4.12	—	—	—
脂肪含量	3.85	—	—	—
產品特性 添加鈣質	3.82	3.71	—	3.77
乳酸菌型態	—	3.69	—	—
乳酸菌種類	—	3.52	—	—
每毫升菌種	—	3.45	—	—
價格	3.6	3.66	3.61	3.62
品牌	3.81	3.67	3.57	3.68
廣告	2.8	2.91	2.75	2.82
含量大小	3.15	3.21	3.34	3.23
一般特性 包裝材質	3.23	3.12	3.18	3.18
購買地點便利性	3.75	3.68	3.7	3.71
降價促銷	3.66	3.57	3.59	3.61
贈品促銷	3.29	3.28	3.32	3.3
人員推銷或試飲	2.67	2.75	2.8	2.74

註：1最不重視，5最重視

資料來源：林芋佐〈2002〉。

二、 供給面

〈一〉原料供應情況：

根據過去文獻指出，一般乳品加工廠的原料來源有四種：〈1〉與酪農定訂購買契約；〈2〉寄賣方式；〈3〉加工廠之自營牧場；〈4〉國外進口〈劉祥熹，1991；卓信佑，1991〉。過去政府為了保障國內酪農事業並充分利用農地與農村剩餘勞動力以增加農民收入，採取酪農產業保護政策，例如「進口乳品關稅措施」、「乳品進口之非關稅保護措施」，並制定「協議價格生乳收購政策」及「乳品加工業政策」，以保障國內酪農生產之生乳被收購，以及酪農之收益〈邵雋怡，1999〉。目前乳品加工廠液態乳的原料來源多依賴國內酪農事業，其餘乳製品則依賴進口。由於牛隻生產之生乳在未經殺菌處理之前是不能飲用的，有礙人體衛生健康且不耐久藏，所以必須經過加工廠的加工處理，才能供應市場消費者飲用，因此乳品加工廠與酪農之間的依存關係甚為密切。國內乳品加工廠進貨方式可由圖 4.4 表示：

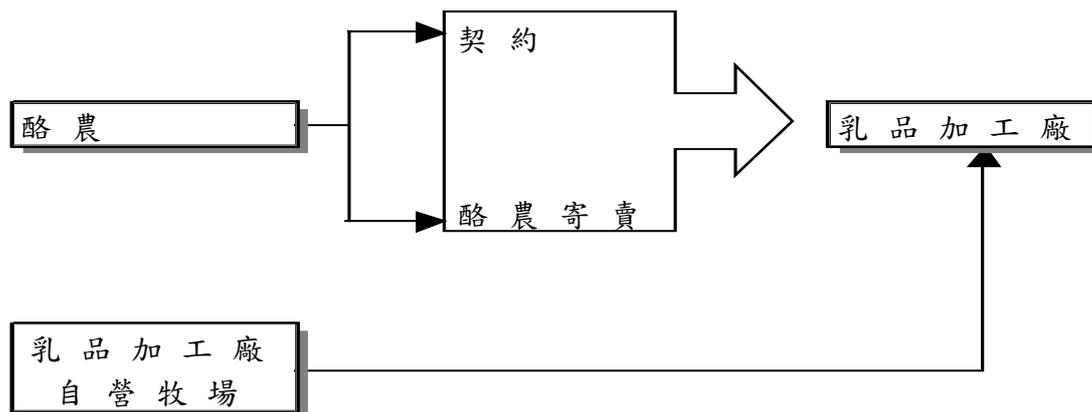


圖 4.4 台灣乳品加工廠原料來源。

資料來源：劉祥熹〈1991〉。

由於國內酪農事業屬於勞力密集、固定成本龐大以及報酬率低的事業，加上台灣的地理氣候、乳牛品種以及飼料均較國外放牧飼養方式的成本為高，使得酪農的生產成本高居不下，而政府為了保障酪農收益制定「台灣乳品加工廠收購酪農原料生乳驗收及計價要點」〈表 4.6〉，導致乳品加工廠收購成本無法下降。以鮮乳的售價為例，我國國產的生乳售價平均每公斤約 21 元，歐美及澳洲僅約 10 元，紐西蘭更低至 7 元。

〈二〉生產方法與技術

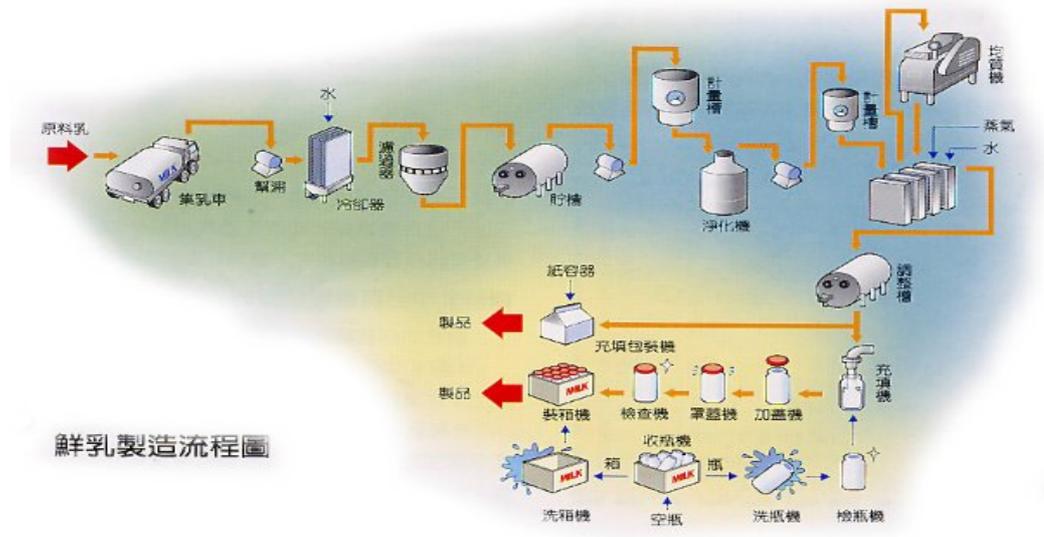
乳品加工廠生產技術不複雜，因此技術門檻並不高。在鮮乳的製造過程中，高溫均質及充填包裝為品質管制之重點，會造成口感、營養分含量及保存期限的差異。其生產的程序依序為：收乳、檢驗、冷卻、均質、調整、充填包裝〈圖 4.5〉；發酵乳的生產技術相對較多，其生產程序依序為：收乳、殺菌消毒、接種特定的乳酸菌或酵母菌加以培養所製成帶有酸味及芳香的製品〈圖 4.6〉；調味乳則是利用製作鮮乳剩餘乳加工製造而成的，其生產程序依序為：生乳、加熱、添加物質、均質、殺菌、冷卻、充填包裝〈同註 2〉。

表 4.6：生乳驗收比重及乳脂率綜合計價方法

比重 (15°C)	季 節	乳 脂 率 %												
		2.8	2.9	3.0	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	4.0
1.0280	夏	12.39	14.39	16.39	16.79	17.21	17.59	17.97	18.16	18.35	18.54	18.73	18.92	19.11
1.0289	冬	7.54	9.34	11.14	11.50	11.80	12.16	12.52	12.70	12.88	13.06	13.24	13.42	13.60
1.0290	夏	12.57	14.57	16.57	16.97	17.77	18.06	18.35	18.54	18.73	18.92	19.11	19.30	19.49
1.0299	冬	7.70	9.50	11.30	11.66	12.38	12.63	12.88	13.06	13.24	13.42	13.60	13.78	13.96
1.0300	夏	12.93	14.93	16.93	17.33	18.13	18.43	18.73	18.92	19.11	19.30	19.49	19.68	19.87
1.0309	冬	8.02	9.82	11.62	11.96	12.70	12.97	13.24	13.42	13.60	13.78	13.96	14.14	14.32
1.0310	夏	13.02	15.02	17.02	17.42	18.22	18.67	19.11	19.30	19.49	19.68	19.87	20.06	20.25
1.0319	冬	8.10	9.90	11.70	12.05	12.78	13.19	13.60	13.78	13.96	14.14	14.32	14.50	14.66
1.0320	夏	13.20	15.20	17.20	17.60	18.40	18.95	19.49	19.68	19.87	20.06	20.25	20.44	20.63
1.0329	冬	8.26	10.06	11.86	12.22	12.94	13.45	13.96	14.14	14.32	14.50	14.68	14.86	15.04
1.0330	夏	13.38	15.38	17.38	17.78	18.58	19.23	19.87	20.06	20.25	20.44	20.63	20.82	21.01
1.0340	冬	7.92	10.22	12.02	12.38	13.10	13.71	14.32	14.50	14.68	14.86	15.04	15.22	15.40

單位：元／公斤

- 備註：一、乳脂率低於 2.8%者不予定價，比重 1.0280 以下者不予收購。
 二、生乳計價以本表為基準再按月份分別加價（每公斤）：
 （一）每年 12 月至翌年 3 月依上表冬期核算後加二元。
 （二）每年 4 月 5 月及 10 月 11 月依上表夏期核算後加二元。
 （三）每年 6 月至 9 月依上表夏期核算後加四元。



鮮乳製造流程圖

圖 4.5 鮮乳製作流程圖。

資料來源：乳品工業同業公會網站，「建立國產乳品品牌計畫 88 農建—2.3—牧—03〈3〉國產鮮乳特色與創意調理手冊」。

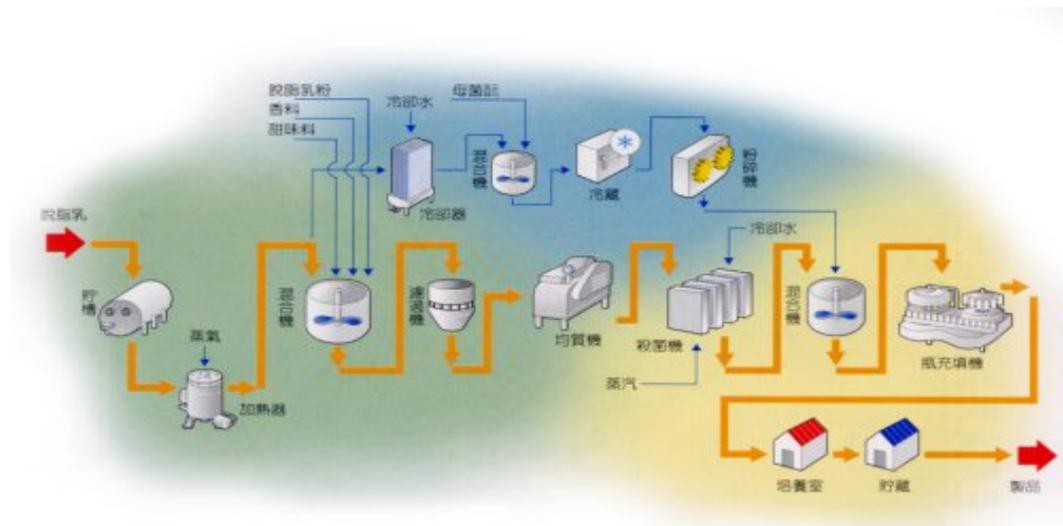


圖 4.6 發酵乳製作流程圖。

資料來源：乳品工業同業公會網站，「建立國產乳品品牌計畫 88 農建—2.3—牧—03〈3〉國產鮮乳特色與創意調理手冊」。

〈三〉加入 WTO 之後

台灣已經於 2002 年正式加入世界貿易組織〈WTO〉，在各項乳製品中以保久乳受到的衝擊最大。因為保久乳保存期限較長〈一般市售保久乳的保存期限約六個月〉又不需冷藏，因此進口保久乳將對國內保久乳市場產生威脅。又保久乳對鮮乳有某種程度的替代性，在國人對鮮乳及保久乳的認知模糊以及價格差距大的情況之下，鮮乳市場也可能受到影響〈邵雋怡，1999〉。唯有優酪乳仍有競爭優勢，因為以保久乳封裝形式進口優酪乳所使用的多為死菌，但國人偏愛國內以活菌生產之優酪乳，故影響情況不嚴重。

加入 WTO 之後，乳品製造廠商可以很容易的取得廉價的國外原料，降低生產成本，配合優勢的加工技術，生產高附加價值產品，提高競爭力。例如統一與丹麥 Chr Hansen 公司合作、黑松與芬蘭 Valio 公司合作、優沛蕾與法國 Sodima 公司合作、味全與日本森永乳業合作等，都是為了取得優良菌種。由於大型廠商紛紛與國際廠商技術合作，使得許多小型乳品製造廠不論在規模或是技術都不具競爭力，受到之衝擊也更大。

第二節 乳品市場結構

一般分析市場結構主要有三個衡量指標：〈1〉市場佔有率，〈2〉領導廠商的集中度，〈3〉進入障礙。過去國內有關乳品產業文獻中，分析市場結構採用的指標分別有：卓信佑〈1991〉及劉祥熹〈1991〉分析乳品產業結構採用四大構面：廠商規模分佈、領導廠商集中度、進入障礙以及產品差異化程度。許銘仁〈1994〉研究台灣食品工業績效之實證，針對食品工業進行市場結構分析時採用以下七種指標：〈1〉進入障礙、〈2〉進出口密度、〈3〉成本結構、〈4〉產業集中度、〈5〉產業風險、〈6〉市場成長率、〈7〉產業間相對產值。

本研究將採用廠商規模分佈、產業集中程度、產品差異化程度、成本結構、進入障礙五個構面，分析台灣乳品產業之市場結構。

一、 廠商規模分佈：

一般衡量廠商規模的變數可以採用「資本額」、「員工人數」、「銷售額」、「產量」或是「輸出額」等變數。針對乳品產業，本研究採用近五年的

「生乳原料輸入額」作為規模變數，以各乳品廠商之「生乳收購量」為衡量指標，表示其在產業中的市場佔有率〈market share, MS〉，並使用該市場佔有率作為「生乳原料輸入額」的衡量指標。

根據表 4.7 資料顯示，乳品市場是由三大乳品廠商所主導的，在 87 年~91 年三大乳品廠商的市場佔有率平均為 77.68%。其中光泉牧場平均市佔率為 30.61%，味全食品平均市佔率為 27.34%，而統一企業平均市佔率為 19.73%。而在乳品廠商規模方面，依據 91 年市場佔有率來看，規模指標最大者為光泉牧場〈29.65%〉，最小者為銘祥〈0.01%〉，可見其規模差距頗大。

表4.7 民國87~91年度乳品加工廠生乳收購統計表

單位：公噸

年份	87年		88年		89年	
	分配量	市場佔有率	分配量	市場佔有率	分配量	市場佔有率
味全	86,135.800	26.01%	87,734.800	26.55%	96,048.100	27.28%
光泉	101,011.000	30.50%	102,499.000	31.02%	109,313.000	31.04%
統一	57,809.200	17.45%	62,326.300	18.86%	68,376.800	19.42%
省農會	13,627.000	4.11%	9,921.000	3.00%	8,206.000	2.33%
苗農	9,419.500	2.84%	8,344.000	2.53%	9,609.900	2.73%
福樂	8,786.100	2.65%	—	—	—	—
英泉	6,906.100	2.09%	7,356.800	2.23%	7,993.150	2.27%
竹臨	11,192.700	3.38%	12,170.600	3.68%	12,717.200	3.61%
東海大學	6,169.900	1.86%	4,697.500	1.42%	3,473.700	0.99%
養樂多	10,614.700	3.20%	11,723.100	3.55%	12,131.100	3.45%
牛農	709.597	0.21%	655.503	0.20%	597.272	0.17%
高鳳〈理智〉	1,634.534	0.49%	1,480.904	0.45%	1,818.860	0.52%
新莊農會	501.500	0.15%	183.200	0.06%	—	—
初鹿農會	4,242.300	1.28%	4,007.600	1.21%	3,793.400	1.08%
國信	1,578.600	0.48%	1,668.060	0.50%	1,744.760	0.50%
外埔農會	847.042	0.26%	256.051	0.08%	387.248	0.11%
義美	4,599.000	1.39%	4,117.000	1.25%	3,720.000	1.06%
台糖	3,364.100	1.02%	3,098.500	0.94%	2,620.700	0.74%
愛如蜜	275.100	0.08%	288.900	0.09%	367.200	0.10%
施千	415.300	0.13%	375.300	0.11%	377.800	0.11%
日光	177.900	0.05%	124.680	0.04%	194.730	0.06%
中法〈佳乳〉	425.360	0.13%	511.840	0.15%	568.780	0.16%
四方	767.670	0.23%	792.551	0.24%	690.252	0.20%
雀巢〈佳格〉	—	—	6,084.000	1.84%	7,254.400	2.06%
恆農	—	—	—	—	121.187	0.03%
大成	—	—	—	—	—	—
黑松	—	—	—	—	—	—
冠欣	—	—	—	—	—	—
銘祥	—	—	—	—	—	—
合計	331,210.003	100.00%	330,417.189	100.00%	352,125.539	100.00%

註：為該年度之總分配量。

資料來源：台灣區乳品工業同業公會。

表4.7 民國87~91年度乳品加工廠生乳收購統計表〈續〉 單位：公噸

年份	90年		91年	
	分配量	市場佔有率	分配量	市場佔有率
味全	93,997.600	27.66%	103,853.500	29.18%
光泉	104,874.000	30.86%	105,530.200	29.65%
統一	72,869.000	21.44%	76,423.700	21.47%
省農會	5,585.900	1.64%	4,688.000	1.32%
苗農	7,918.100	2.33%	7,485.200	2.10%
福樂	—	—	—	—
英泉	3,870.200	1.14%	6,515.617	1.83%
竹臨	11,998.600	3.53%	10,903.000	3.06%
東海大學	3,502.650	1.03%	3,327.300	0.93%
養樂多	9,818.030	2.89%	7,737.300	2.17%
牛農	512.383	0.15%	416.486	0.12%
高鳳〈理智〉	1,607.082	0.47%	1,072.910	0.30%
新莊農會	—	—	—	—
初鹿農會	3,613.600	1.06%	3,442.700	0.97%
國信	1,743.240	0.51%	701.320	0.20%
外埔農會	224.240	0.07%	246.674	0.07%
義美	3,415.500	1.01%	3,382.000	0.95%
台糖	2,211.700	0.65%	1,961.300	0.55%
愛如蜜	247.990	0.07%	107.040	0.03%
施千	260.100	0.08%	260.200	0.07%
日光	636.380	0.19%	549.420	0.15%
中法〈佳乳〉	798.940	0.24%	4,069.000	1.14%
四方	754.562	0.22%	863.060	0.24%
雀巢〈佳格〉	8,373.760	2.46%	11,008.800	3.09%
恆農	—	—	—	—
大成	816.944	0.24%	794.111	0.22%
黑松	185.130	0.05%	486.900	0.14%
冠欣	—	—	84.000	0.02%
銘祥	—	—	40.400	0.01%
合計	339,835.631	100.00%	355,950.138	100.00%

註：為該年度之總分配量。

資料來源：台灣區乳品工業同業公會。

二、 產業集中程度：

一般產業集中度有很多衡量指標，最常使用之指標有以下四種，分述如下。本研究將採用Concentration Ratio (CR_n) 指標作為乳品產業集中度之衡量指標，主要原因為CR_n指標觀念清楚且容易計算。

1. Concentration Ratio：

$$CR_k = \sum_{i=1}^n S_i$$

n：最大幾家廠商數

S_i：第i家廠商市場佔有率

2. Hishamm-Herfindahl Index：

$$H = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

n：第 i 家廠商

S_i：第i家廠商市場佔有率

3. Rosenbluth Index：

$$R = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n i S_i - 1}$$

S_i：第i家廠商市場佔有率

4. Entropy Index：

$$E = \frac{1}{\text{anti log } H(p)}$$

$$H(p) = \sum_{i=1}^n S_i \cdot \log \frac{1}{S_i}$$

S_i：第i家廠商市場佔有率

依據Richard準則，市場佔有率最高之前四大廠，其集中程度係數CR4與產業結構之關係如下：

5%~10% — 競爭產業

10%~50% — 寡占產業，其中若 $\geq 50\%$ 屬於嚴密寡占

100% — 獨占產業

市場佔有率前 8 家〈CR8〉以及前 20 家〈CR20〉，其集中度與產業結構之關係如下：

若 $CR8 \geq 50\%$ ，且 $CR20 \geq 75\%$ — 高度集中之寡占

若 $CR8=33\% \sim 50\%$ ，且 $CR20 \leq 75\%$ — 低度集中之寡占

若 $CR8 < 33\%$ — 不集中之市場〈無寡占現象〉

表 4.8 台灣乳品產業集中度〈CR〉指標

年度	91	90	89	88	87
CR4	83.39%	83.49%	81.35%	80.12%	78.07%
CR8	92.56%	92.82%	92.12%	91.42%	90.15%

由表 4.8 資料顯示，民國 91 年前四家乳品廠商市場佔有率總合 $CR4=83.39\%$ ，前八家乳品廠商市場佔有率總合 $CR8=92.56\%$ ，可以判斷台灣乳品產業屬於「嚴密寡占」或是「高度集中」的寡占，並且從 87 年至 91 年乳品產業市場佔有率有越來越集中的趨勢。此種市場結構表示，乳品市場由少數廠商所控制。又，規模最大與規模最小之廠商差距相當大，顯示少數大廠仍然允許小廠存在的空間，也就表示乳品產業存在聯合之現象，並且以銷售價格高低來分隔市場。

三、 產品差異化程度：

在鮮乳方面，由於製造鮮乳的生乳原料多是由國內酪農所生產之生乳，原料成分並無差異，因此各家乳品加工廠製造出的乳品亦沒有多大的差異性，唯有消費者對鮮乳品牌偏好上具有差異性〈劉祥熹，1991；卓信佑，1991〉。在優酪乳方面，由於國人對健康之意識逐漸提升以及減肥風氣之盛行，再加上優酪乳之消費者大多為女性，較重視健康以及減肥的話題，因此各廠商均致力於開發高機能性之產品，滿足消費者之需求，並提升產品之附加價值，例如光泉啤酒酵母優酪乳標榜在日本流行已久、具有抑制食慾的效果；統一 AB 優酪乳標榜富含活的乳酸菌——雷特氏 B 菌 (*B. lactis*)，能促進新陳代謝且預防身體機

能衰退；味全林鳳營優酪乳標榜無添加糖，『只喝健康，輕鬆享瘦』的高品質優酪乳；優沛蕾藤黃果優酪乳添加天然的藤黃果，能幫助體內阻隔脂肪生成，是天然的減肥盛品。因此各廠商之優酪乳不論在品牌、產品口味以及產品機能性之差異化程度較高。在調味乳方面，由於是由生乳或是鮮乳為原料製成的，因此各廠商之產品並無差異性。

四、 成本結構：

政府為了保護酪農之收益，訂定「台灣乳品加工廠收購酪農原料生乳驗收及計價要點」，生乳收購和核配之目的在配合乳業發展、確保廠商生乳原料來源、安定酪農收入以及協調廠商和酪農雙方收、繳生乳作業。導致乳品廠商收購原料之成本始終無法降低，因此乳品廠商之直接原料成本佔製造成本約六成至七成左右，佔營業成本約六成。另外，乳品廠商相當重視新產品之研發，因此研究發展費用亦是乳品廠商重點投資之一，如表 4.9。

表4.9 1998~2001年乳品製造商之成本指標

	1998年	1999年	2000年	2001年
母體數(家)	80	79	85	90
樣本數(家)	64	63	71	78
營業費用率(%)	25.03	27.18	24.65	25.77
用人費用率(%)	6.51	8.74	6.96	6.8
研究發展費用率(%)	0.33	0.33	0.47	0.45

註：上述之比率為各項費用佔營業收入淨額之比率。

資料來源：台經院產經資料庫。

五、 進入障礙：

乳品產業的進入障礙主要有以下三點：

1. 原料的取得：國內乳品加工廠需視本身需求向所屬的契約酪農取得生乳，分配量自行決定，因此新乳品加工廠須先找到合作的酪農才能確保生乳來源無慮。
2. 品牌的建立：由於乳品市場有明顯的「品牌忠誠度」傾向，不輕易更換產品品牌，而若新乳品加工廠無良好的品牌形象，取得消費者的信任，難以進入乳品產業。

3. 行銷通路：目前乳品產業前三大廠商均掌握自己的通路，其他品牌的乳品無法進入那些通路，因此新乳品加工廠必須自行建立通路，但是建立通路需要時間與空間，提高了乳品產業的進入障礙。

第三節 市場行為

一、 全產品線策略：

目前乳品產業前三大廠商產品線均包含鮮乳、優酪乳、調味乳、保久乳、以及發酵乳，採取全產品線策略，在產品種類上的差異化小。三大乳品廠分別屬於國內三大食品工業集團，這些集團均投資於通路以及物流事業，因此三大乳品廠商運用集團豐富的資源優勢，將所有產品置於自身通路上，以創造更高之市場佔有率。

表4.10 前三大乳品廠商產品種類

廠商	品牌	產品種類	主要通路
味全	味全	鮮乳、優酪乳、調味乳、 保久乳、發酵乳	量販店、超市、松青商業 、台灣丸久、中國青年商店
	林鳳營	鮮乳、優酪乳	物流：康國行銷
	活鮮乳	鮮乳、調味乳	
光泉	光泉	鮮乳、調味乳、保久乳、發酵乳	量販店、超市、萊爾富超市
	荷世登	鮮乳、調味乳、優酪乳	
	乳香世家	鮮乳	物流：世達低溫
	晶球	優酪乳	
	衛樂	優酪乳	
	啤酒酵母	優酪乳	
統一	統一	鮮乳、調味乳、保久乳、發酵乳	量販店、超市、統一麵包 、統一超商
	瑞穗牧場	鮮乳	物流：捷盟行銷

資料來源：各廠商網站。

二、 多品牌策略：

由表 4.10 資料可得知，一家乳品廠商均擁有多個品牌。以鮮乳為例，由於鮮乳產品本身差異化不大，因此三大乳品廠均以不同品牌、差別定價來區隔消費群。在高品質、高優質鮮乳方面，最早是由味全推出的林鳳營鮮乳，後來由

光泉推出荷士登鮮乳，之後統一公司也分別在 1998 年推出鮮乳品牌—瑞穗牧場與八號牧場，之後光泉又推出乳香世家鮮乳，從此高優質鮮乳成為市場消費主流，廠商之間的競爭也越來越烈，而味全的林鳳營鮮乳因為先入者優勢以及品牌形象良好，再加上消費者的品牌忠誠度高，目前林鳳營已成為味全在乳品產業之強勢品牌，其市場佔有率也是領先其他品牌之高優質鮮乳。市場上高優質鮮乳與一般鮮乳的價差約為 3 至 5 成。

三、 塑造品牌形象：

由於各家乳品廠商擁有多個品牌，為了傳達產品資訊以及加強產品品牌在消費者心中的印象，乳品廠商多透過廣告塑造品牌形象。大多數乳品廣告都以功能面的理性訴求為主，利用消費者對產品之需求〈濃純香〉、產地區隔以及乳源，與消費者溝通，突顯品質及品牌的差異性，創造品牌價值。品牌廣告的內容除了提供消費者真實的資訊外，個別廠商均積極建立其企業以及品牌形象〈陳海菁，1996〉。如圖 4.7 所示，根據潤利中心廣告監測中心之調查，三大乳品廠商投注之廣告量以統一企業公司的廣告量最高，在 2002 年的廣告支出為 10 億 8 千多萬元，在前 500 大廣告主中排名第三，統一投資五千五百萬元在網路行銷上，其中乳品行銷部份即佔了二千三百萬元；味全食品排名 25，其後為光泉食品，排名 30。

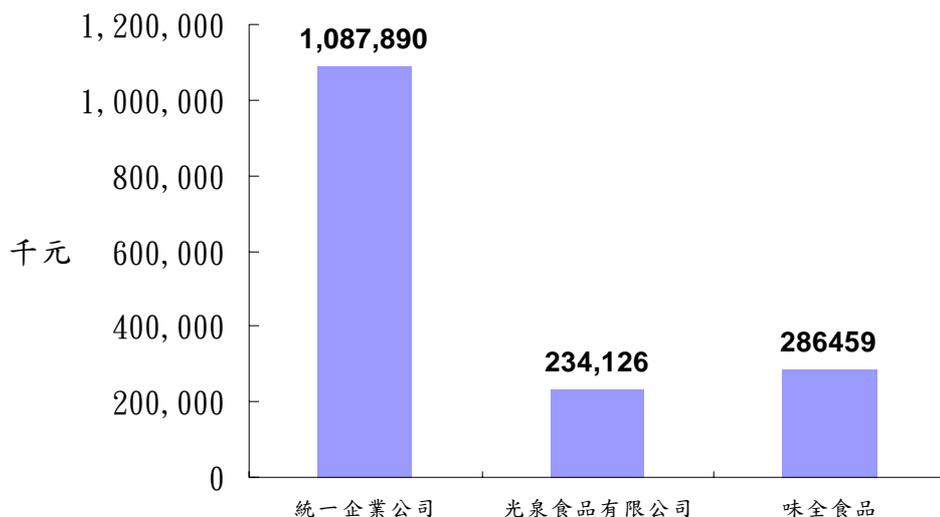


圖 4.7 2002 年三大乳品廠商廣告量。

資料來源：突破雜誌 212 期，2003 年 3 月號〈潤利中心廣告監測中心〉。

第四節 公共政策

與乳品產業有關之公共政策方面，包括「乳品加工廠收購酪農原料生乳驗收及計價要點」、「鮮乳標章核發使用要點」等等。

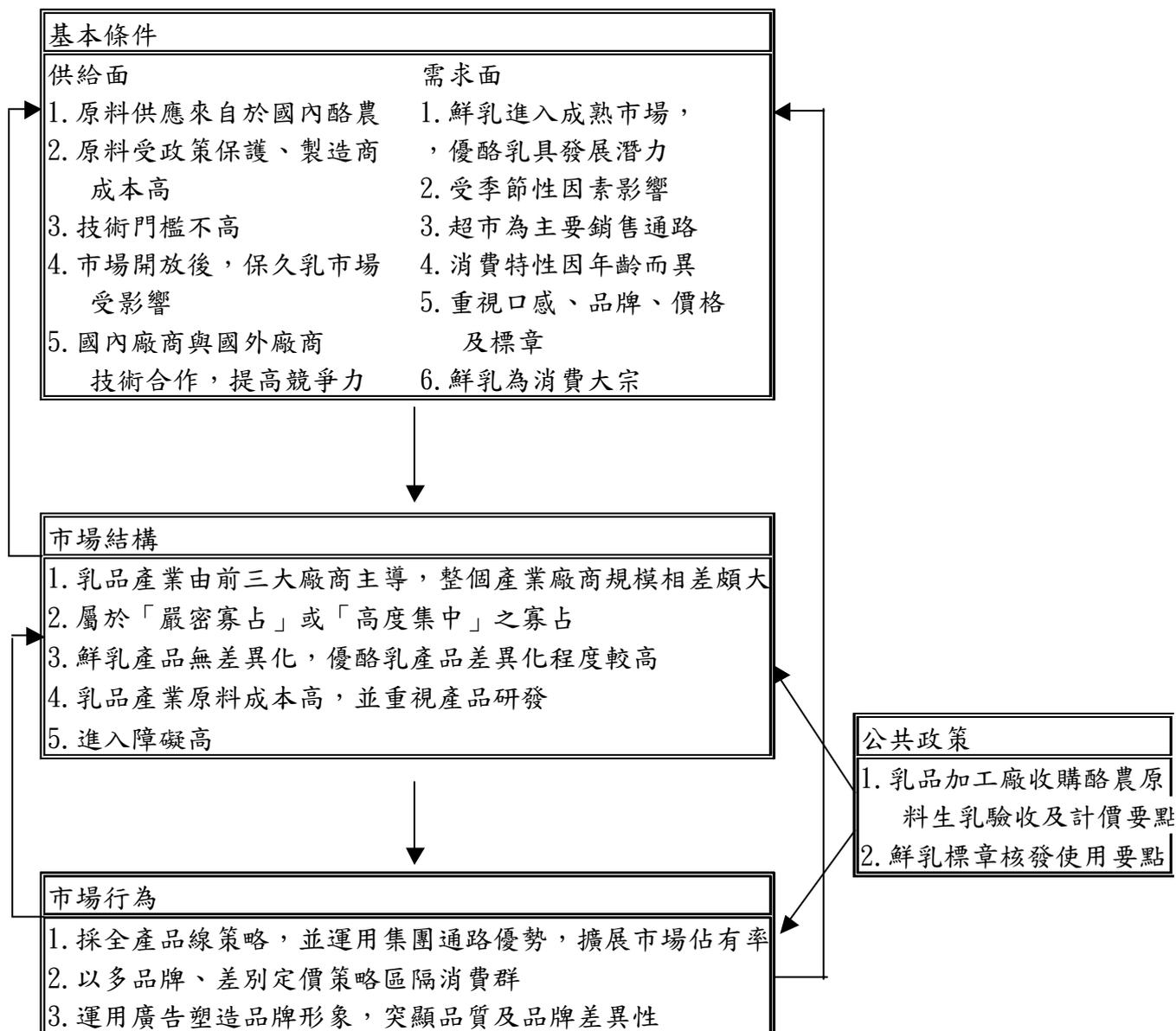
行政院農業委員會為輔導酪農及乳品加工廠間產銷和諧，確保乳品工廠收購酪農原料生乳驗收品質及合理計算乳價，特訂定「乳品加工廠收購酪農原料生乳驗收及計價要點」，於民國八十八年六月一日起正式實施。該要點規定生乳驗收標準及計價方法，並且視國內、外生乳品質狀況，分年邀集廠農代表協商修訂生乳品質分級標準。

另外，行政院農業委員會為提升生乳品質，並促使鮮乳製造業者確實以國產生乳產製鮮乳，及保障消費者權益，經註冊鮮乳標章一種，為核發使用鮮乳標章之需要，特訂定「鮮乳標章核發使用要點」。政府依據乳品工廠每月向酪農收購之合格生乳量及其實際產製的鮮乳核發「鮮乳標章」。所以消費者選購貼有「鮮乳標章」的鮮乳產品，消費者權益才有保障。自從政府辦理鮮乳標章計劃以來，頗獲消費者的認同，已建立良好的公信力，對於促進國內鮮乳消費，帶動乳業發展，穩定酪農收益及保障消費權益上發揮預期的功效，我國加入 WTO 後，更是區隔國產鮮乳與進口乳製品的一個屏障。

第五節 小結

本研究根據 S-C-P 模式分別針對乳品產業之基本條件、市場結構、競爭行為三大構面進行乳品產業之外部分析，經由上述之分析，將結果整理如下：

表4.11 乳品產業之S-C-P 模式



資料來源：本研究整理。

第五章 個案分析

第一節 東海實習農牧場之簡介

東海大學農牧場於民國六十二年正式成立，佔地約有五十公頃，是中部地區規模最大的農牧場。至民國六十四年教育部核准成立畜牧學系，遂將農牧場改名為實習農牧場，其目的是希望對內成為畜牧學系師生教學研究與實習訓練之場所，以達理論與實際並重，學以致用之本校一貫教學方針，對外成為建教合作與服務社會之場所，並於日後成為全國唯一領有經濟部工廠登記證之正式營運工廠的學術品牌，期望以其盈餘補助教育經費，充裕學校財源。

有關東海實習農牧場成立之相關法令為根據私立學校法第四章第六十二條規定：「私立學校於報請主管教育行政機關及目的事業機關核准後，得辦理叫學實習或實驗工廠、醫院、農場或商店等，其財務應與學校之財務嚴格劃分；其收益應按盈餘分配撥充學校基金，不得以任何方式對待特定之人給予特殊利益；停辦時所剩餘之財產，亦不得以任何方式歸屬於任何個人或私人企業。依前項規定辦理之附屬機關，其業務與財務，仍應受學校之監督。」因此，東海實習農牧場與一般之營利事業在盈餘分配上有所差異。另外依據大學規程第十九條規定：「大學附設之機構，包括醫學院之附屬醫院，農學院之附屬農場、林場、獸醫院，工學院之附屬工廠，商學院之實習銀行及其他必須設置之機構，各置主管人員一人，由教授或副教授兼任，受校長或各有關學院院長之督導，主持各該機構業務。附屬機構組織規程，由校擬定，報請教育部核定。但無獨立預算之附屬機構，應由校擬定設置辦法，報請教育部核備。」根據此規定東海大學實習農牧場之組織架構如圖 5.1 所示：

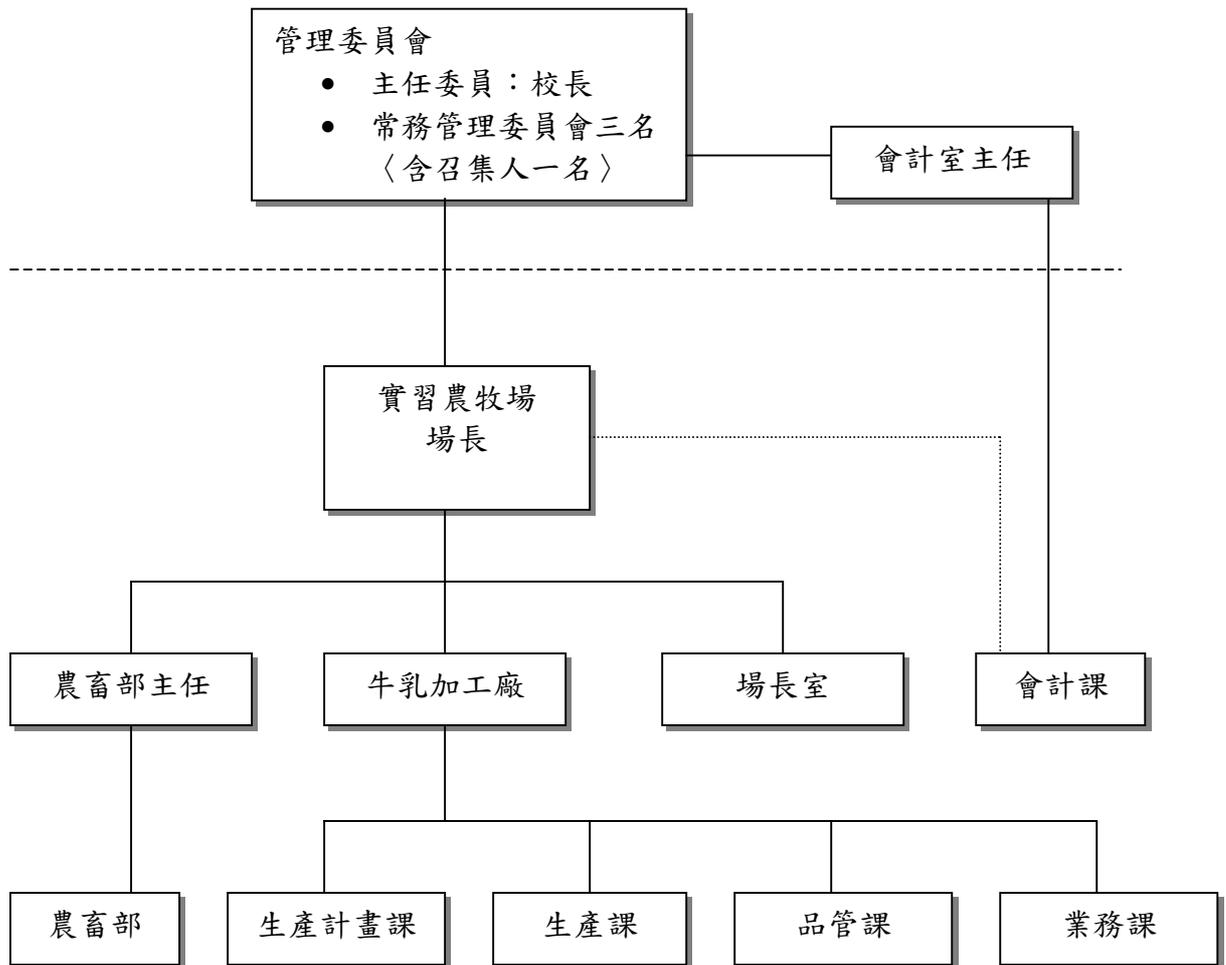


圖 5.1 東海大學實習農牧場組織架構圖。

實習農牧場佔地約五十公頃，是中部地區規模最大之農牧場，目前飼養乳牛頭數二百頭，全數都是自美國引進優良血統之荷蘭乳牛所繁殖之後代。此外，本場亦配合農政單位，每日購買彰化縣芳苑鄉，台中縣市等專業酪農區輔導收購合作之酪農戶（共計飼養約二千頭乳牛）所生度之生乳，每日從酪農戶收購之生乳約為 14 噸以產製乳品。本場所屬牛乳加工廠於民國七十四年正式取得「經濟部工廠登記證」，成為國內大學院校唯一領有經濟部工廠登記證（編號：99-095277-04）之正式營運工廠。實習農牧場所產製之乳品，已連續十六年榮獲中國金商標協進會「金字招牌獎」，產品之品質，已深受社會各界肯定及好評。民國八十九年一月一日正式通過食品 GMP 認證〈認證編號：04032〉，

並提供社會各界機關學校參觀，充分發揮社教功能，86-91 年期間，每年參訪人數超過二萬人次，參觀單位合計超過五十所以上。

東海實習農牧場生產之產品項目有金博士強化鮮乳，全脂鮮乳，低脂鮮乳，巧克力，蘋果，麥香，優酪，果汁等口味之調味乳，凝態優格發酵乳，液態發酵乳與鮮梅汁，以上均屬低溫冷藏產品，另有常溫保存之 PP 瓶保久乳，可見東海乳製產品十分齊全。行銷方式主要透過經銷商，其涵蓋範圍有台北縣市，桃園縣市，新竹縣市，台中縣市，南投縣市，彰化縣市，雲林縣市，嘉義縣市，台南縣市，高雄縣市，屏東縣市，澎湖縣，少部分為本廠直營；另有宅配經銷商。

近年來，由於乳品產業競爭越來越激烈，在傳統市場上通路被目前市場佔有率前三大乳品廠所壟斷，在現在「掌握通路就是贏家」的傳統市場環境中，中小型乳品工廠幾乎沒有生存的空間，東海農牧場也面臨相同的困境，因為惡性競爭的環境而虧損連連，為了避免更嚴重的虧損，東海農牧場已經於 93 年 3 月縮小規模全面退出傳統市場。其精簡計畫主要分為加工廠與農畜部，分述如下：

➤ 加工廠：

全面退出傳統市場，精簡至實習規模，全面停收酪農戶的生乳。現在主要透過宅配經銷商銷售產品，少部分由直營部門銷售，而宅配通路目前是小量成長當中。產品方面，只留下宅配凝態優酪乳、宅配鮮乳以及液態優酪乳。人力資源方面，現有 44 個員工全部資遣，再留聘 16 人。生乳供給來源主要為東海農畜部每月供應 25-30 噸，不足之數擬由其他加工廠調購。精簡之後預計每年約有 350 萬元營業盈餘。

➤ 農畜部：

由於農畜部其在教學、實習、研究、維繫校友及同學之間情感等功能，並且供應加工廠生乳之功能，擬將農畜部縮小規模至四人，並以其人力所能負擔之最大飼養頭數飼養牛隻。精簡之後預計每年仍虧損約 152 萬元，但屬於可忍受虧損範圍之內。

因此，東海農牧場未來的經營目標為：

1. 穩健的成長
2. 適度發展新產品項目

3. 開拓新的通路

第二節 東海農牧場動態策略演化過程

接下來，將依據 Porter 動態策略理論的四個構面：初始條件、管理選擇、驅力、活動/價值體系，深入了解東海農牧場內部環境以及影響農牧場競爭優勢地位的演化過程。

一、初始條件

東海大學過去為了維護校地，基於完整性與正當性之原因，設置牛場並成立農畜部加以管理，之後才成立東海大學畜牧系。最初設立的宗旨為供教學研究與學校學生實習之用，以人工的方式生產牛乳並在校園內銷售，之後學校配合農委會推廣酪農事業輔導酪農成長，因此擴大設立大規模乳品加工廠，基於對外銷售合法性，乳品加工廠取得營利事業登記證，正式對外銷售東海大學乳品。東海大學農牧場成立之初，總銷售量曾經達全國的 5%，其關鍵因素是由於當時乳品產業正處於成長階段，政府推廣酪農事業以及國人對乳品的需求增加，供給與需求都不斷的上升，而競爭者少的環境之下以及東海大學以學術品牌進入市場，乳品品質受到消費者肯定，東海農牧場也曾經風光一時。

二、管理選擇

Porter 指出企業現在建立的技術、能力與市場地位都是過去企業要如何整合企業活動與需要建立何種技術的管理決策上產生的結果。換句話說，早期企業在管理的選擇決定了現在企業所擁有技術與資產，也反映企業成立當時的外部環境。東海大學實習農牧場在當時成立的最主要目的是提供農學院學生教學實習之用，並且維護校地的完整性，未考慮東海農牧場會發展至現今的規模。在農牧場成立之初，乳品產業正在蓬勃發展中，競爭者少的環境之下，乳品加工廠容易經營，因此東海農牧場建立品牌並累積了現在的工廠設備與技術，然而產業環境快速地變化，東海農牧場缺乏具有前瞻性與完整性的規劃，沒有快速地因應環境變化來調整經營策略，使得競爭優勢慢慢流失。另外，東海農牧場的管理階層均由學校教授兼任，在策略規劃、執行上或顯得心有餘而力不足。

過去東海農牧場也發生過決策失敗的重大事件；其一為民國八十三年發生的「假標章事件」。有不肖員工以「假標章」增加可銷售鮮乳量，事件被揭發之後，嚴重打擊東海乳品的形象以及銷售量；其二為民國 89 年發生東海福酪事件，雖然整件事件的關鍵是出於委託代工之東海福酪公司，但是對東海乳品品牌造成相當大的影響，使得消費者對東海乳品產生不信任感。因此，東海農牧場應該加強對經銷商的控管以避免類似的事件發生；其三為民國 92 年供應第二通路產品「博士乳品」並於隔年決定停產，其主要原因為接收台糖乳品經銷商，特地開發一新品牌交由新經銷商銷售，但由於銷售成績不如預期而決定停產。回顧整個事件，管理者在決策時似乎錯估市場研究有關預期，雖然在財務方面沒有造成更大的虧損，但仍屬一不成功之決策。

三、驅力

所謂驅力，是能幫助企業以低成本或是以比競爭者創造更高價值的方法執行企業活動的背後因素，唯有探討企業背後的驅力才能辨識競爭優勢的來源。觀察乳品產業前三大廠商，本研究歸納出他們的驅力如下：

- 規模經濟
- 整合下游通路
- 以營利為主要目的的事業
- 重視並投入大量資金於新產品研發
- 企業積極的競爭策略

相較於乳品產業前三大廠商，東海農牧場附屬於非營利組織之下，在經營理念與組織文化上趨於保守，學校董事會也不期望東海農牧場能賺取利潤回饋學校，對於東海農牧場的投資抱持保守的態度。而東海農牧場近年的財務虧損更使得學校不敢投入更多的資金幫助農牧場進行大規模整頓，而是精簡規模以避免更嚴重的虧損，精簡之下東海農牧場更不可能達到所謂的規模經濟。因此，以東海農牧場的特殊身分在傳統市場上競爭，明顯處於競爭劣勢的地位。以上五種驅力條件有些並不具備，例如規模經濟、整合下游通路以及以營利為主要目的的事業，有些則明顯不足，例如重視並投入大量資金於新產品研發，以及企業積極的競爭策略。

四、活動/價值體系

價值鏈分析〈Value-Chain Analysis〉是分析企業內部之主要活動及支援活動，藉由展開企業之價值鏈了解企業經營的內部環境。因此，接下來將展開農牧場的價值鏈，目的在了解農牧場經營現況以及農牧場的優勢與劣勢。

➤ 人力資源：

東海農牧場現有之員工總數為 51 人，平均年資約 10 年以上，人員流動率約為 4%。管理委員會及場長是由學校教授兼任，此外，因為農牧廠當初是由農學院畜產系成立的，許多學生一畢業就留在農牧場服務。以農牧場目前的人力資源來看，管理及商學背景的員工之不足，在整個農牧場的管理、經營決策、對目前市場脈動的掌握以及產品行銷企劃上，或許會造成某些影響。東海農牧場從過去的經營理念傾向「生產者導向」，較不重視管理實務，因此現今農牧場面臨困難，或許可以用漸進式的方式，從內部人力資源重新配置著手，以符合現今以「市場導向」的行銷管理潮流。根據內部幹部表示，應該將生產與管理行銷分開，而學校擁有非常豐富的管理行銷人才，無法運用這些資源非常的可惜。

➤ 技術發展：

目前加工廠的機器設備都已老舊，如表 5.1 所示，機器設備老舊便時常產生機器在運作中故障的現象，因此提高了產品的不良率，尤其是在產品外觀上的品質產生較大的影響，例如瓶裝會漏奶，封盒不良等現象。而農牧場目前處於虧損的狀態，因此學校方面也不敢投資於需要重大資金的機器設備，這也是造成目前東海實習農牧場處於競爭劣勢地位的原因之一。目前的解決之道，是增加人力在產品的檢查，在生產運作上容易使效率下降。另外，閒置資產，例如冰淇淋設備及煉乳設備，目前亦無出售之計畫。

新產品研發方面，主要是在工廠部份，其中工作人員多為東海畜牧系畢業之學生留下來服務的，幾乎工廠的幹部都具有研發能力，再加上學校教學資源豐富，畜產系或是食品科學系在乳品或是食品保健上多有研究，因此，值得肯定的是東海實習農牧場在新產品的研究與發展上面具有相當強的能力，使得目前東海乳品內容物之品質在顧客心中具有不錯之口碑。在研發費用方面，過去

89~91 年度的研發費用如表 5.2 所示，平均而言，佔該年度營業收入淨額約為 0.16%。市場上三大乳品廠其研發費用佔營業收入淨額約為 0.7~0.9%，但是由於會計項目認列的標準不同，所以農牧場之研發費用比率無法與三大乳品廠商之研發費用比率進行比較。

表 5.1 實習農牧廠生產設備現況

	主要產品	生產設備現狀	目前產能
二廠	鮮乳、 優酪乳	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 建築物：民國 78 年興建 —成本：37,925,425 元 —帳面現值：23,915,697 元 ▪ 機器設備：多為十年以上的老舊設備，僅優酪乳及部份設備於 88-90 年有改良或修理。 —成本：60,403,911 元 —帳面現值：8,794,055 元 	鮮乳： 1 公升乳品： 5,000+瓶/小時 2 公升乳品： 40+瓶/小時 優酪乳： 濃稠優酪乳： 約 5,000 公升/每天 優格：100g/ 杯優格約 5,000 杯/小時
GMP 廠	236 鮮乳	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 建築物：民國 71 年興建，於 88 年改建為 GMP 廠 —成本：23,837,126 元 —帳面現值：12,884,995 元 ▪ 機器設備： —成本：,12,439,532 元 —帳面現值：7,283,112 元 ▪ 每年折舊費用約 250 萬元 	約 3,000 盒/ 小時*6 小時/ 天*25 天/月

註：GMP 廠之產能預估以規劃產能為基礎，但因生產時封合問題及更換口味之停機清洗時間，可能造成實際產出效率和規劃產能有出入。

表 5.2 民國 89~91 年實習農牧廠研發費用

年度	89 年	90 年	91 年
研發費〈NT〉	384,352	339,471	254,031
營業收入淨額〈NT〉	253,891,662	178,017,359	202,747,357

研發費/營收〈%〉	0.15	0.19	0.13
-----------	------	------	------

資料來源：本研究整理。

➤ 採購：

東海乳品加工廠生乳原料的來源主要有兩種：契約酪農與東海農畜部飼養的乳牛。契約酪農的收乳狀況，在過去輝煌時期，曾經一天收乳量約為二十幾噸，且供不應求，但受到乳品市場惡性的競爭越來越激烈的影響，乳品加工廠收乳量已減為十四噸，但事實上依目前農牧場經營規模只需要六至七噸，剩餘大量的生乳又無法保存，雖然以製造保久乳來調節剩餘乳，但是目前生產保久乳也是處於虧損的狀態，因此在生乳壓力之下董事會決定將農牧場縮小規模至實習的規模，一方面擺脫契約酪農的生乳原料供給壓力，另一方面在沒有剩餘乳之下，保久乳停產減少農牧場虧損的情況。然而農畜部生產的生乳仍不夠加工廠所需，目前加工廠從中部小酪農收購生乳，再不足的話即從附近的乳品加工廠外調生乳。東海乳品加工廠原料的其中之一來源：東海農畜部，也是因為規模不大，無法達到規模經濟而處於虧損的狀態，因此農畜部是否有存在的價值亦值得管理者當局思考。根據楊場長表示，農畜部仍有其存在之價值：1. 作為畜產系教學與實驗之場所；2. 維護牧場的環境；3. 提供學生或校友一個休閒場所並有維繫校友之間的情感之功能。基於以上之理由，在可以接受的虧損之下，保留農畜部。

➤ 外部後勤：

過去東海乳品銷售通路最主要是透過傳統通路經銷商，其次為宅配經銷商以及直營部門，通路結構圖如圖 5.2 所示。根據內部幹部表示，傳統經銷商對於東海農牧場而言是一不定時炸彈，其原因有二：第一，東海農牧場與經銷商之間雖有簽訂契約，但是已經很久沒有更新契約內容，唯恐契約的約束力下降，容易使得經銷商沒有盡全力幫助促銷東海的乳品，東海農牧場因此無法提高銷售量；第二，因為東海宅配經銷商在收受費用是採用預收的方式，東海農牧廠對於經銷商的財務狀況以及是否有轉投資的情況並不了解，因此當經銷商發生財務危機惡性倒閉時，消費者收不到產品遂將不滿轉向東海農牧場，對東海的學術品牌造成影響。近年來乳品產業惡性競爭的結果，東海乳品在傳統通

路上無法與三大廠競爭，管理當局已決定停止傳統通路，只留下宅配通路與直營部門。

在宅配經銷商方面，如圖 5.3，目前只有七家經銷商主要集中在北部，目標顧客為職業婦女，產品多送往職業婦女上班的場所，管理當局指出將來經銷網絡佈局主要在都會地區，希望招攬更多宅配經銷商，未來將依賴宅配經銷商擴展業務，以面對面的方式行銷，爭取顧客長期訂單。

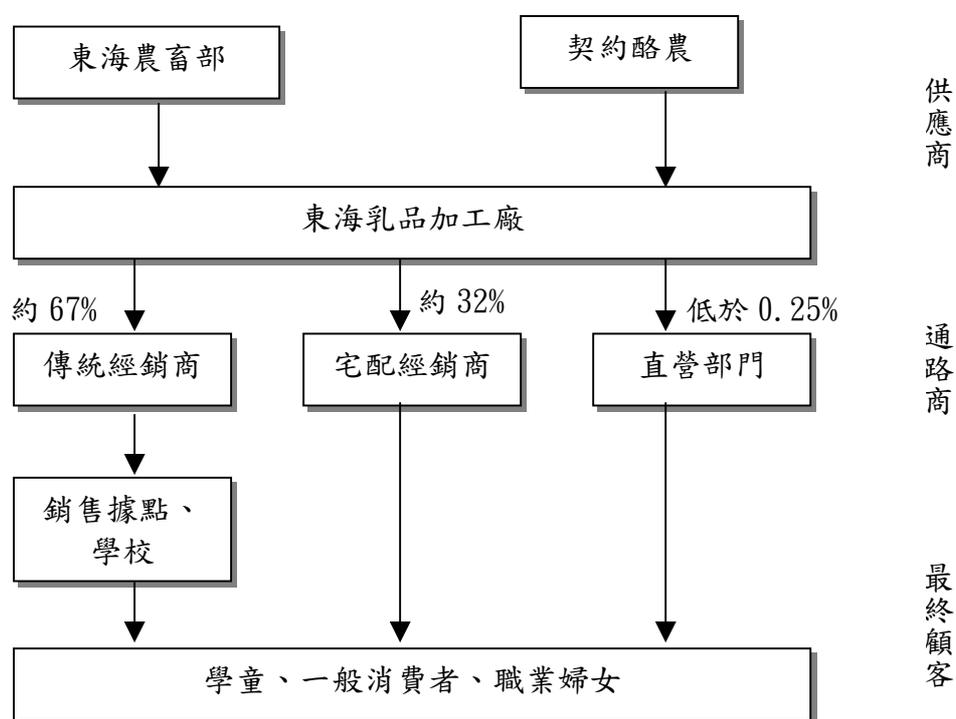


圖 5.2 過去東海實習農牧場之通路結構圖。

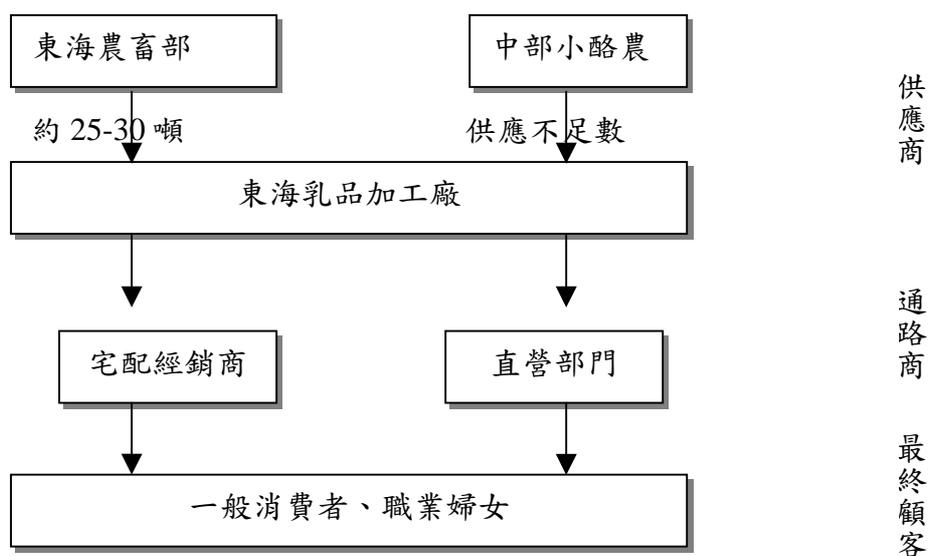


圖 5.3 目前東海實習農牧場之通路結構圖。

➤ 行銷與銷售〈marketing and sales〉：

由於管理當局考量到東海農牧場規模小，廣告的效益有限，對產品的銷售幫助也有限。如表 5.3，東海農牧場編列廣告費用的預算不高，多是以當地經銷商發送 DM 的方式為主，但是與三大乳品廠相比〈約介於 3~6%之間〉仍稍低。另外，由於東海農牧場特殊的身分，為一個學術性的品牌，在行銷方面採取較低調的方式來宣傳產品，是為避免有「與民爭利」之嫌。

表 5.3 行銷費用分析

年度	89 年	90 年	91 年
廣告費〈NT〉	952,965	3,280,480	6,988,354
營業收入淨額〈NT〉	253,891,662	178,017,359	202,747,357
廣告費/營收〈%〉	0.38%	1.84%	3.45%

圖 5.4 為東海實習農牧場的價值體系之分析。

1. 透過經銷商與顧客接觸，農牧場業務人員與顧客的接觸有限，若又發生類似東海福酪事件，恐對東海農牧場造成更大的傷害。
2. 缺乏市場調查，對顧客結構、需求等資訊皆經由經銷商傳達，恐無法擁有完整性與系統性的紀錄。

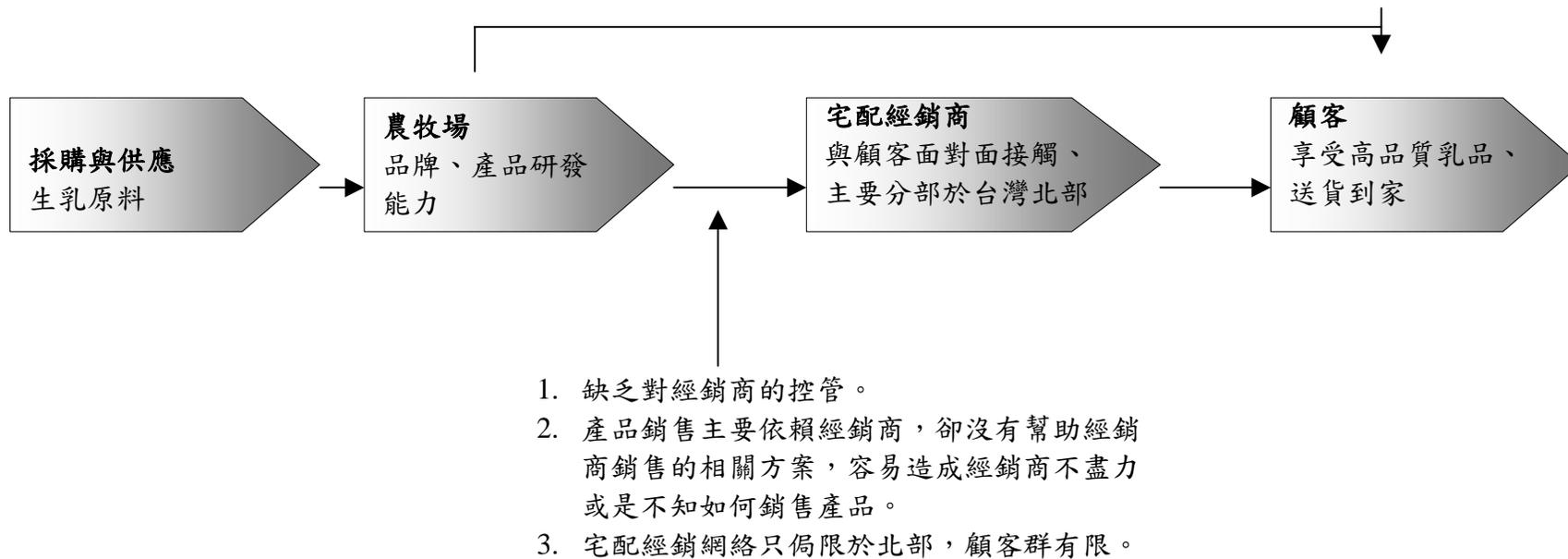


圖 5.4 東海實習農牧場價值體系分析。

資料來源：本研究整理。

第三節 東海農牧場之 SWOT 分析

經由上述的活動/價值體系的分析結果，以下歸納出東海實習農牧場的優勢與劣勢。根據本研究專家訪談的結果，將東海農牧場目前所面臨的機會與威脅進行分析，分述如下：

一、優勢〈Strengths〉：

S1：學校豐富的教學與研究資源。

S2：強大的研發能力。有能力研發並製造出比市面上高優質乳品更香醇的乳品。

S3：東海大學之學術品牌。因為乳品是以健康為訴求，必須爭取消費者的認同，因此品牌形象即成為消費者購買乳品的品質保證。東海乳品自民國 73 年正式對外銷售鮮乳，東海大學鮮乳品牌形象受到消費者肯定及好評。

二、劣勢〈Weaknesses〉：

W1：機器設備老舊，時常產生機器故障的現象，提高了產品的不良率。而學校對於重大設備投資持保守的態度。

W2：缺少行銷與管理人才，在行銷手法上趨於保守，無法順應多元化行銷潮流，使得產品知名度有限。

W3：規模太小無法達到規模經濟，生產成本太高以致於無法在市場上與其他品牌進行削價競爭。東海農牧場為一純乳品工廠，無法與大型的食品加工廠以生產低成本的飲料，與乳品產品進行搭售的行為。

W4：與原料供應連結上產生供需失衡的現象。在東海農牧場實施精簡計畫之前，受到契約酪農的約制，收購大量的生乳使得農牧場產生供給大於需求的失衡現象；精簡之後，東海農畜部所生產的生乳又不夠加工廠生產所需，而產生需求大於供給的現象。

W5：與經銷商的關係結構不穩定。主要是因為東海農牧場依賴經銷商銷售產品，但是又缺乏對經銷商的控管。

三、機會〈Opportunities〉：

01：宅配市場的領先品牌。目前在鮮乳宅配市場裡競爭者相當少，再持續推動宅配的業務，除了增加公家機關與學校的團體業務之外，應可將業務深入至團體業務中個別消費者的家庭中，未來東海乳品可望成為宅配市場的第一大品牌。

02：爭取乳品大廠的產品代工機會。東海農牧場過去有與大型乳品廠商合作代工的經驗，未來仍可尋找代工機會。

03：善加利用農牧場的天然資源，規劃成為休閒農場，提供台中市民假日休閒遊憩的場所，同時增加乳品銷售的機會。

四、威脅〈Threats〉：

T1：未來在宅配市場上的競爭者。

T2：新產品推陳出新。

根據上述 SWOT 分析，本研究認為東海農牧場必須善用本身的優勢，把握可能的機會，始為生存之道，因此從其中組合並研擬出三種策略型態，可作為未來東海農牧場之經營策略選擇如表 5.4 所示。下一節將針對三種策略性方案進行事業單位策略分析。

表 5.4 經營策略之替代方案

策略方案	垂直聯盟	品牌授權	平行聯盟
優勢與機會	利用 S2、S3，把握 01	利用 S1、S2、S3，把握 02	利用 S2、S3，把握 01、02
內容	與專業宅配業者策略聯盟。專心於宅配市場的經營，透過專業宅配業者完善的低溫物流系統，由食品製造業轉型為食品服務業。	將品牌授權於大型廠商，並成為東海農牧場的總經銷商，負責產品的生產、行銷、配銷通路。農牧場可轉型為乳品專業代工廠或是加工食品研發中心。	與同業策略聯盟。策略三綜合前兩種策略，一方面接受同業委託代工，另一方面經營宅配市場。

資料來源：本研究整理。

第四節 東海農牧場事業單位策略之分析

一、定義事業單位範疇：

明確的定義事業單位範疇，能幫助企業辨識眼前的商機，並找到一個有意義的方向。因此，企業必須了解「Who、What、How」的問題，也就是「我們的目標顧客是誰？」、「我們滿足目標顧客何種需求？」、「我們要如何滿足目標顧客的需求？」。

策略一：垂直聯盟

東海農牧場宅配市場以優酪乳產品為主，在評估採取宅配所需耗費的成本以及可能效益後，東海大學優酪乳決定開發乳品長期訂購的市場，主攻宅配服務，選擇辦公室的團體宅配。因此，東海宅配優酪乳的目標顧客主要為公家機關與學校人員，其特性為年齡介於 20~50 歲之間，注重健康的職場工作者。然而目前東海宅配經銷商只集中於北部地區，也就是說目前東海的顧客只有北部的公家機關與學校人員，因此，在未來有更完整的經銷商網絡之後，東海宅配乳品的目標顧客應為全省的公家機關與學校人員，並逐漸深入家庭。

有鑑於國人越來越重視身體的保健，對於以健康、營養為訴求的產品也越來越需求與重視。東海宅配優酪乳的目標顧客特性為注重健康的職場工作者，因此，我們可以滿足顧客在工作忙碌之虞仍能顧及到補充身體的營養，以維持健康身體的需求。

東海農牧場有什麼能力去滿足目標顧客的需求呢？就是東海農牧場的核心勝任力或是核心競爭力——研發能力。東海農牧場擁有豐富的教學研究資源以及優秀的研發人員，能製造出高優質乳品，這是顧客選擇東海宅配乳品的主要原因。因此，東海農牧場能順應市場潮流以及顧客多變的口味，研發各種產品以滿足顧客的需求。

策略二：品牌授權

當農牧場轉型為乳品專業代工廠，我們的目標顧客將不再是一般消費者，而是乳品製造業的廠商們。由於乳品市場競爭激烈以及產品生命週期短的特性，為了滿足廠商產品多樣化的生產計畫，縮短產品上市時間，東海農牧場能提供顧客專業生產設備、生產技術服務以及成為產品研發相關資訊的顧問。

策略三：平行聯盟

綜合上述兩種策略形成策略三，因此策略三的事業單位範疇即綜合上述的內容。我們的目標顧客為全省的公家機關與學校人員，未來將逐漸深入家庭，滿足職場工作者維持健康身體的需求。另一方面，東海農牧場也爭取大型乳品製造廠商的代工案，以提高產能利用率，並滿足顧客生產多樣化產品，縮短產品上市時間的需求。

二、設定事業單位目標：

建立目標是規劃事業單位策略上極為重要的步驟。本研究將以市場目標來定義東海農牧場的事業單位目標。

策略一：垂直聯盟

東海農牧場以成為乳品宅配市場中的第一大品牌為事業單位目標。

策略二：品牌授權

東海農牧場以成為乳品專業代工廠或是加工食品研發中心為事業單位目標。

策略三：平行聯盟

東海農牧場以成為乳品宅配市場的第一大品牌，以及乳品專業代工廠為輔的事業單位目標。

三、定義想要達到的基礎或競爭利益：

隨者產業不同，各廠商想要建立的競爭利益不同，並且對定義事業目標的競爭利益的核心觀念亦不同，建立競爭利益的意圖有以下三種方式：

- 相對的競爭利益。競爭利益是定義在相對性上，而非絕對值上。事業單位必須了解：哪些領域必須優於競爭者；哪些領域必須接受與競爭者同一水準的可能性；哪些領域必須接受較競爭者不利的可能性。
- 多重基礎的競爭利益。一個公司的產品必須在許多活動中較競爭者佳，例如價格、遞送時間、品質、技術、美學等。獲得競爭利益的層面越多，事業單位越能在市場中生存。

- 隨時間而改變競爭的基礎。競爭的基礎隨著顧客優先順序及購買行為、競爭均勢的達成而改變。

王育品〈2003〉指出一般乳品廠商的競爭基礎有以下三點：

- 乳品品質與口味：乳品的銷售以健康為訴求，因此從乳牛的養殖、取乳到製造的過程對乳品品質及新鮮度應做嚴格的控管，以取得消費者認同。此外，面對同性質產品的競爭，乳製品的口味能否為大眾接受，也是消費者選擇的依據。
- 品牌知名度：品牌知名度是商品信譽的保證，對於新鮮度要求甚高的乳製品，其品牌知名度更是消費者選擇與信賴的依據。
- 掌握行銷通路：面對市場的競爭，掌握行銷通路除了利用提升策略執行速度、降低通路相關成本以外，也能掌握產品的銷售情況。

對一般乳品廠商而言，必須掌握以上三點競爭利益才能在傳統市場中生存，故乳品產業屬於多重基礎的競爭利益。

策略一：垂直聯盟

東海農牧場主要的事業概念為「滿足注重健康的職場工作者在工作場所享受更高品質乳品的需求」。東海農牧場的宅配經銷商目前集中於台灣北部都會區，投入宅配市場只有3~4年的時間，經銷商網絡佈局仍小，宅配業務也還在積極推廣的階段，未來東海農牧場想要成為乳品宅配的第一大品牌，在現階段必須積極地建立本身的競爭優勢，首先要先了解東海農牧場要擁有什麼樣的競爭利益基礎，才能面對未來的競爭。

1. 可靠的原料來源：由於國人多視乳品為營養食品，因此對於廠商製造的原料來源相當的重視。東海農牧場擁有大片的草原，美麗、乾淨、無污染的環境以及學校畜產系的專業管理，所生產的生乳必定是高品質生乳。
2. 完善的供應鏈管理：宅配就是能滿足消費者在約定的時間將貨物送達到收件者手中，因此供應鏈管理便相當重要，包括擴大經銷商網絡、降低供應鏈成本、提升服務品質。

3. 滿足顧客對健康的要求：東海農牧場擁有優秀的研發人才，面對社會逐漸步向高齡化的社會，可以預期銀髮族的市場潛力。銀髮族重視產品品質、口味及機能等特性，東海農牧場的研發團隊會不斷地研發新產品，加強產品附加價值，滿足宅配顧客的需求。

策略二：品牌授權

成為專業乳品代工廠，農牧場必須達到下列競爭基礎以維持長期的競爭利益。

1. 維護生產設備：目前農牧場的產能，二廠在鮮乳方面，一公升乳品每小時 3000 瓶，二公升乳品每小時 40 瓶，優酪乳方面，每小時 5000 盒；GMP 廠主要提供學童乳，每個月約 455000 盒的產能。農牧場必須維持且增加產能，淘汰老舊機器設備，提高生產效率。
2. 強化核心能力：成立研究發展小組或中心，吸引專業研發人才加入、結合食品科學系進行生物技術或基因改造食品等研究。

策略三：平行聯盟

策略三則必須達到策略一與策略二的競爭利益基礎，即

1. 可靠的原料來源。
2. 完善的供應鏈管理。
3. 滿足顧客對健康的要求。
4. 維護生產設備。
5. 強化核心能力。

四、設計一套價值鏈

一旦事業單位意圖建立一個競爭優勢的型態，就必須面對真正創造優勢的挑戰，這個過程包含兩個部份：設計價值體系以及管理價值鏈。事業單位設計的價值體系必須與事業單位策略具有一致性，才能徹底地執行事業單位策略。而設計價值體系有一準則為，不做任何其他廠商做的更有效率或有效的活動，因此事業單位必須非常了解本身的優勢與劣勢，才能做出正確的決策。東海農牧場能為顧客帶來價值的是產品研發能力，其他處於劣勢的活動將可以委外或策略聯盟的方式交由外部合作夥伴，以節省生產成本，並將發展重心放在維持

且強化本身的競爭優勢上。因此，本研究分別針對三種策略性方案研擬三種價值鏈模式：

策略一：垂直聯盟

劉浚明〈2003〉指出食品業者採行資源共享的策略聯盟，尤其是產銷功能互補的策略聯盟，創造競爭優勢，著有良好的績效，也是為突破傳統的有效策略。目前台灣的宅配服務之經營型態主要有兩種：〈歐陽恬恬，2000〉

1. 專業型宅配服務：此類業者除了提供個人或家庭小宗貨件的 C2C 包裹運送服務外，也提供消費性商品 B2C 的商品配送。通常上游無關係企業且立場中立，因此配送通路開放，可服務多家商品販賣者，又通常不涉及商品販賣，僅負責單純的配送功能。所屬的業者有：新竹貨運、大榮貨運、統一速達等。
2. 販賣型宅配服務：業者將所販賣的商品配送至一般個人或家庭消費者家中的服務。近年來興起的販賣型宅配服務，主要是因為現代人在家購物的需求，以型錄、網際網路等直接行銷的方式，販賣生鮮食品與日常用品予消費者。東海農牧場的宅配服務便是屬於販賣型的宅配服務。所屬的業者有：共榮生鮮宅配、中保宅配、宅配國際公司等。

東海農牧場本身為一乳品製造工廠，宅配業務交由經銷商負責招攬與推廣，然而經銷商網絡的佈局需要花費大量的時間成本以及搜尋成本，將無法面對未來競爭者的威脅。根據工研院統計指出，國內低溫食品需求端在低溫物流委外的情形，有約六成廠商選擇委託專業物流中心運作，主要委託服務項目為運輸/配送，如圖 5.5，如此可降低成本以提升整體效益。

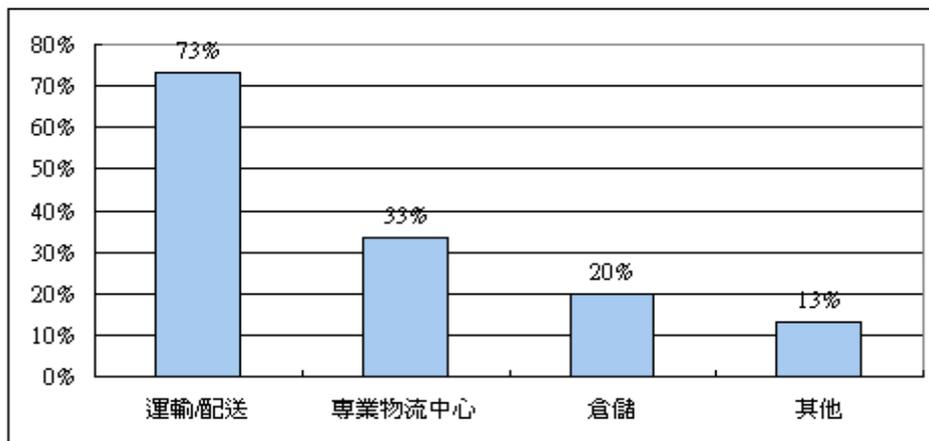


圖 5.5 委託低溫物流服務業者之項目。

資料來源：工研院經資中心〈2003 年 12 月〉。

➤ 經營模式

為完全廢除經銷商制度，東海農牧場負責生產與行銷工作，宅配業務完全交由農牧場業務部負責招攬及推廣，東海農牧場並選擇與設有低溫物流設備之專業宅配業者進行「垂直聯盟」，建立產銷分工體系。基於成本之考量，目標顧客以公家機關與學校為主，下圖 5.6 為模擬之經營模式。

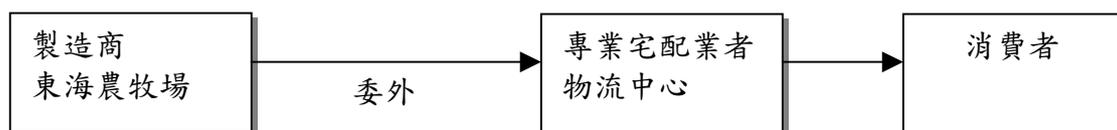


圖 5.6 垂直聯盟之經營模式。

以下，本研究將分析此方案的優點以及可能面對的風險。

➤ 優點：

1. 專業宅配業者擁有全國營業據點及密集的運輸配送網路，可以讓產品以更有效的方式接觸到消費者，增加產品的通路廣度。
2. 利用專業宅配業者的專業服務，能幫助東海農牧場提供顧客更便利、更高的服務品質。例如，大榮貨運的市場定位將從原來的「操作導向」，

轉變為「服務及行銷導向」，由原來著重運輸功能之供給，轉變為專注客戶需求之探索與滿足。

3. 東海農牧場全心致力於新產品的研發，生產具更高附加價值的產品；成立一行銷小組，從事行銷策略規劃，因應市場瞬息多變的消費趨勢，增進行銷效能。

➤ 風險：

1. 可能造成原本宅配經銷商倒閉或是業績萎縮，而集體抗議，東海農牧場必須加強與宅配經銷商的輔導與溝通。
2. 宅配顧客與經銷商已建立彼此之間的情感與信任感，突然交由農牧場業務部人員，顧客可能會有不適應的現象，或可能導致訂單減少的情況，因此必須加強事前與顧客的溝通。

策略二：品牌授權

所謂品牌授權是指在自己的產品上使用別人的品牌，授權者並藉由延伸品牌保護其原有品牌之專利權，強化原有產品之銷售量。而企業採取品牌授權的主要原因為：1. 媒體與廣告費上升，品牌建立不易。2. 產品生命週期縮短，行銷投入風險上升。3. 消費者購買決策取決於品牌因素。

➤ 經營模式：

東海農牧場與大型廠商以建教合作的方式，農牧場將品牌授權予大型廠商，並成為東海農牧場的總經銷商，負責東海大學品牌所有產品的生產、行銷、配銷通路等活動。農牧場可專心致力於強化自身的核心能力，即研發能力，或是轉型為乳品研發中心，透過大型廠商投入資金於產品行銷、市場調查，亦可提供農牧場相關資訊才能掌握市場脈動，研發出高附加價值、符合消費者需求的產品。而東海農牧場原有的加工廠可有三種方式加以運用：1. 同樣生產東海大學品牌的產品；2. 接受其他廠商的委託生產，逐漸成為乳品專業代工廠；3. 廠房完全出租于其他廠商，賺取租金收入。下圖 5.7 為模擬之經營模式。

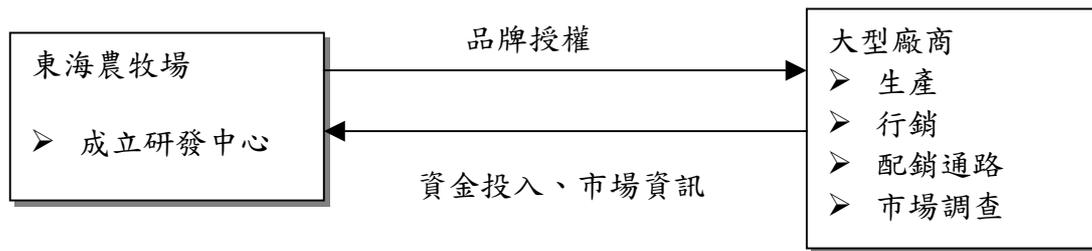


圖 5.7 品牌授權之經營模式。

➤ 優點：

1. 利用大型廠商豐富的資源，提高農牧場乳品的銷售量。
2. 農牧場能專注於核心能力，維持並不斷地提升本身的競爭優勢。
3. 大型廠商的資金投入能立刻解決農牧場的財務危機或是更新機器設備。

➤ 風險：

1. 可能大型廠商不想或無力履行其義務，使得營運結果不如預期。
2. 當大部份價值鏈活動均由大型廠商負責，容易造成大型廠商佔領大部份的利潤。
3. 當大型廠商逐漸熟悉乳品市場，有能力自行研發新產品之後，可能建立自己的品牌，而將東海大學品牌排除在外。

策略三：平行聯盟

這是屬於同業間合作的「平行聯盟」。此一類型的合作又可分為兩種型態，其一是既有同業間基於提高產能利用率的考量，合作雙方均以產銷自己的產品為主，一方利用剩餘的產能和既有的同業結為策略聯盟夥伴，為另一方代工生產所需的產品，扮演生產者的角色，委託代工的一方則扮演行銷者與銷售者的角色。另一型態是聯盟的一方逐漸以扮演專業生產者為重，接受多家公司的委託生產。農牧場自 90 年開始替家福、康富成代工，91 年增加光泉代工。根據楊廠長表示，未來東海農牧場不排除轉型為為乳品大廠代工生產的專業代工廠。

➤ 經營模式

以自有品牌結合代工，成為乳品專業製造工廠。東海農牧場維持目前生產者的角色，透過經銷商制度進行產品的廣告、招攬以及推廣的工作，行銷方式為體

驗式行銷，經銷商帶者商品到顧客工作場所解說產品並讓顧客親身嘗試產品，希望顧客能在當下訂貨。另一方面，東海農牧場利用剩餘產能為同業進行代工，未來可接受多家乳品廠商委託生產，而逐漸轉型為專業乳品代工廠。圖 5.8 為模擬之經營模式。

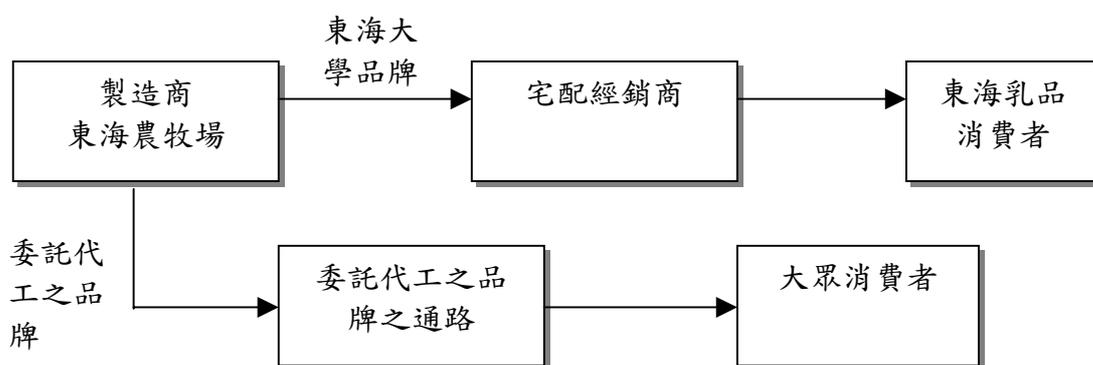


圖 5.8 平行聯盟之經營模式。

➤ 優點：

1. 提高產能利用率。
2. 藉由與同業策略聯盟，提高東海農牧場在乳品專業生產上的聲譽，並能間接地在消費者心中成為專業、值得信賴的乳品加工廠。
3. 當宅配市場也面臨經營困境，必須退出市場，還可以爭取代工的機會，而不會面臨關廠的命運。

➤ 風險：

1. 當逐漸成為專業代工廠時，恐無餘力專心於東海農牧場品牌的經營。由於乳品品牌的建立不易，若無持續的經營管理實為可惜。
2. 由於乳品產品生命週期短，乳品廠商為了滿足顧客多變的需求，不斷地研發、推出新產品，並持續的投資新設備以更有效率的方式生產，然而東海農牧場機器設備老舊，未來恐無法滿足顧客的生產要求而逐漸喪失代工優勢。

五、管理價值鏈

管理內部化的活動就是管理事業單位的價值鏈，對價值鏈有效的管理與執行，必須遵循以下關鍵因素：1. 管理個別活動。2. 管理跨活動的內部整合。3. 管理外部價值鏈，即與供應商、顧客及其他事業夥伴的價值鏈整合。不同的策略需要以不同的方式管理其價值鏈以及價值鏈體系，本研究將根據三種策略，擬定相關管理價值鏈的方法。

策略一：垂直聯盟

1. 組成專業行銷團隊：

東海農牧場是擁有近 30 年歷史的工廠，再加上附屬於非營利組織的特性，鮮少進行人事調整，而人員流動率也不高，因此容易產生已經不適用的員工沒有被淘汰，員工每天做著例行性的工作，無法觀察到外部環境快速的變化，而錯失立即回應的時機，整個農牧場內部將漸漸缺乏競爭力。未來東海農牧場應該從過去的「生產導向」逐漸改變為「市場導向」的經營模式，掌握市場脈動，注重與主要市場的互動關係，因此必須組成專業行銷團隊，從事市場調查、行銷策略規劃等工作。農牧場目前處於精簡的階段，基於成本的考量，可由內部員工之中挑選適合的人選組成團隊，或是委託學校學生協助市場調查等工作並給予報酬的方式。

2. 設立電子商務網站：

近年來，由於消費者購物習慣的改變，在家購物的需求逐漸增加，主要原因為職業婦女的比例增加、可支配收入增加及老年人人口增加。根據資策會統計，2003 年 12 月底止，我國經常上網人口達 883 萬人，網際網路連網應用普及率為 39%，與 2002 年同期相較，僅增加了 24 萬人，成長率為 3%，顯示上網用戶已日趨飽和，此時可謂進入另一個階段。未來東海農牧場以成為宅配市場的第一品牌為目標的話，應該積極擴展宅配顧客群，以最有效的方式接近顧客，提供顧客更便利的方式購買到產品，設立電子商務網站是其中之一的方法，其內容應包括：

- 1) 介紹東海農牧場的歷史背景、牧場及生產環境，增加顧客對東海農牧場學術品牌的印象。
- 2) 東海農牧場各項產品介紹。

- 3) 提供顧客在網站直接訂購產品的服務。
- 4) 提供顧客與乳品相關的知識及健康資訊。
- 5) 設立顧客意見箱，讓顧客線上反應意見，農牧場能立即回應並解決問題，提高顧客滿意度。

此外，設立網站可與策略聯盟夥伴有更緊密的結合，加速資訊的傳遞，建立更有效的溝通方式，提高顧客價值與降低成本。

策略二：品牌授權

1. 成立研究發展小組：

由於乳品市場產品的生命週期短，消費者對乳品口味的需求多變，以及逐漸進入高齡化社會等趨勢，成立研究發展小組除了從事生產技術研究之外，應配合我們的合作夥伴擬出產品研發策略，主要目的在結合社會趨勢，研發機能性、高附加價值的產品，縮短產品上市時間，並且滿足顧客生產多樣化產品的需求。

2. 提高生產效率：

要成為專業的代工廠，必須提高生產效率，包括淘汰舊的機器設備、改善生產流程、降低產品不良率。這需要進一步評估目前的生產效率以決定如何進行改善計畫。

策略三：平行聯盟

綜合策略一與策略二的管理方式：

1. 組成專業行銷團隊。
2. 設立電子商務網站。
3. 成立研究發展小組。
4. 提高生產效率。

表 5.5 為三種策略性方案之事業單位策略分析整理表。

東海實習農牧場經營規模已由營利轉為實習為主，全面退出傳統市場，人力資源重新配置，以減少虧損。然而，當競爭環境改變，就需要新的態度、技

能、和行為。當組織在規劃其策略，本身也必須再調整以便執行策略所需的新態度和行為。

實習農牧場的管理委員會主要的功能在於監理農牧場的重大決策與針對經營成果進行監控與建議。因此，當實習農牧場縮減規模之後，管理委員會有必要隨之調整，以利其中長期發展。以下建議未來實習農牧場在調整其監理機制可朝兩個替代方案思考：

1. 建議取消監理委員會組織及執行秘書職務，由校長直接掌控農牧場重大營運決策及財務簽證工作。
2. 建議修正目前管理委員會為農牧場高階管理小組，小組成員為校長、農學院院長、畜產系教授。建議由畜產系教授擔任執行秘書一職，農牧場場長則由場內同仁內部晉升或外聘專業經理人擔任。

表 5.5 事業單位策略分析整理表

	垂直聯盟	品牌授權	平行聯盟
事業單位範疇	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 目標顧客：全省的公家機關與學校人員以及職場工作者 ▪ 目標顧客需求：在工作忙碌之虞仍能顧及到補充身體的營養，以維持健康身體的需求 ▪ 核心能力：產品研發能力 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 目標顧客：乳品製造業的廠商們 ▪ 目標顧客需求：滿足廠商產品多樣化的生產計畫，縮短產品上市時間 ▪ 核心能力：專業生產設備、生產技術服務以及成為產品研發相關資訊的顧問 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 目標顧客：全省的公家機關與學校人員以及職場工作者為主，乳品製造業的廠商為輔 ▪ 目標顧客需求：對健康的需求 ▪ 核心能力：產品研發能力
事業單位目標	成為乳品宅配市場中的第一大品牌	成為乳品專業代工廠或是加工食品研發中心	成為乳品宅配市場的第一大品牌，以及乳品專業代工廠為輔
競爭利益基礎	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 可靠的原料來源 ▪ 完善的供應鏈管理 ▪ 滿足顧客對健 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 維護生產設備 ▪ 強化核心能力 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 可靠的原料來源。 ▪ 完善的供應鏈管理。 ▪ 滿足顧客對健

	康的要求		康的要求。 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 維護生產設備。 ▪ 強化核心能力。
價值體系	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 農牧廠負責生產與行銷工作 ▪ 與設有低溫物流設備之專業宅配業者策略聯盟 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 將品牌授權予大型廠商 ▪ 成為總經銷商，負責品牌所有產品的生產、行銷、配銷通路等活動 ▪ 農牧場轉型為乳品研發中心 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 與同業策略聯盟 ▪ 以自有品牌結合代工，成為乳品專業製造工廠
管理價值鏈	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 組成專業行銷團隊 ▪ 設立電子商務網站 ▪ 修正或裁撤管理委員會 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 成立研究發展小組 ▪ 提高生產效率 ▪ 修正或裁撤管理委員會 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 組成專業行銷團隊。 ▪ 設立電子商務網站。 ▪ 成立研究發展小組。 ▪ 提高生產效率 ▪ 修正或裁撤管理委員會

資料來源：本研究整理。

第六章 結論與建議

第一節 結論

企業或是事業單位若僅服務並滿足於目前的顧客以及市場，則將無法導致明日的勝利。因此，透過策略分析，開創企業新的視野，由策略性意圖開始，再產生一個策略性架構，以及了解核心競爭力與核心產品。唯有在具有此種新視野的狀況下，才會出現有發展的商機。東海農牧場現階段的經營策略為縮減規模，當組織回到最原始的經營規模之後，接下來應該思考未來的方向，如何在競爭的環境之下開創出自己的天地，才符合企業永續經營的精神。本研究於第五章所研擬的三種策略性替代方案，幫助東海農牧場踏出第一步，提供東海農牧場未來經營方向之參考。然本研究提出可能經營策略之方案，未來必須分別針對各個方案進行評估，以確保其可行性。

另外，在國內過去的文獻中，並沒有學者利用實證方法探討乳品產業的關鍵成功因素，因此，本研究根據相關資料試圖歸納出乳品產業經營成功之關鍵因素分別為：1. 可靠的原料來源；2. 行銷通路；3. 品牌知名度；4. 專業行銷人員；5. 優秀的研發能力；6. 充沛的財務資源。其相關內涵整理如表 6.1 所示。

表 6.1 乳品產業關鍵成功因素

關鍵成功因素	內涵
可靠的原料來源	國人多視乳品為健康食品，因此國人重視廠商生乳的來源，包括廠商的牧場管理，或是契約酪農的牛隻生長環境、飼養管理、加工運輸等，告知消費者原料可靠的來源，提高消費者對產品的信心。
行銷通路	乳品產業前三大廠商均擁有自己的行銷通路，能有效地提高產品的銷售率以及促銷的有效性，進而增加其市場競爭力，因此掌握通路是乳品廠商的關鍵成功因素之一，未來在乳品產業，將可能變成在市場上存活的關鍵因素。
品牌知名度	品牌知名度代表產品品質的保障，乳品消費者相當重視乳品的品牌，並且有顯著的品牌忠誠度。因此建立乳品知名度絕對是乳品產業的關鍵成功因素之一。
專業行銷人員	推出新產品之前，需要行銷人員進行市場調查了解消費者需求；在新產品推出時，需要完善的行銷企劃將產品以最有效的方式介紹給社會大眾，並重視與市場的互動關係。
優秀的研發能力	乳品廠商相當重視新產品之研發，尤其是國人的健康

	意識逐漸抬頭，乳品廠商要不斷地研發滿足消費者需求的產品，甚至創造消費者需求的產品。近年來，台灣社會有高齡化的現象，銀髮族對乳品廠商而言將是未來的潛力市場，擁有優秀的研發能力，才能研發出高機能、高營養、高附加價值的產品。
充沛的財務資源	目前三大乳品廠商皆為大型的食品集團，故優秀的研發能力需要優秀的研發人才以及研發工具，生產新產品可能需要先進的生產工具，這都需要有充沛的財務資源做後盾。

資料來源：本研究整理。

第二節 對個案與未來研究之建議

一、本研究對個案提出以下五點建議：

1. 比較本研究於第五章所研擬的三種策略性替代方案，本研究認為垂直聯盟以及品牌授權之策略性方案，對現階段之東海實習農牧場較易達成，理由為此兩方案均只有單一之策略性目標，只要確定目標將所有的資源以及能力全部投入即可。而平行聯盟策略則是綜合前兩個方案，因此需要較多的資源、能力以及時間之投入，對現階段之東海實習農牧場較不易達成。
2. 再比較垂直聯盟以及品牌授權兩個策略，本研究認為品牌授權是需要時間才能找到願意以及適合合作的對象，可遇不可求，因此本研究認為垂直聯盟對現階段之東海實習農牧場而言，是較易達成的策略性方案。理由為目前宅配業或是物流業正在蓬勃發展當中，東海實習農牧場能藉由與宅配業或是物流業策略聯盟，提高東海乳品的通路廣度，並且農牧場本身專注於行銷規劃，以增進行銷效能。
3. 由於過去東海農牧場屬於生產導向的經營模式，但是現在食品加工業重視的不只生產，而是有效的行銷方式，加強與顧客的互動關係，因此建議東海農牧場應該將生產導向的經營模式轉為市場導向的經營模式，組成專業的行銷團隊從事市場調查、研究，採用有效的行銷方式，加強與通路商的連結，以減弱本身的弱勢。
4. 雖然過去東海農牧場的規模不大，但是人事成本過高卻是農牧場經營虧損的原因之一。現在執行組織精簡之後，資遣部份員工以減少人事成本，而農牧場的高階決策人員也應該隨著組織精簡進行調整，建立迅

速、扁平的組織以利策略能快速地決定與執行，提高組織執行的效率，並能快速地回應競爭激烈的市場環境。

5. 貫策執行力。由於東海農牧場組織規模小，員工之間也有深厚的情感，因此部門與部門之間的溝通與聯繫應無障礙，在策略的執行力上應該重視的是高階決策者對新策略執行的能力與魄力。策略決策者應該持開放的態度，隨時注意市場的變化，評估各種可能的經營策略，並且將所有資源投入全力執行評估之後可行的策略，才能避免重蹈覆轍。

二、對未來研究之建議：

在未來研究方面，過去乳品相關的研究主要有以下三種方向：1. 研究乳品廠商的市場結構與組織特性；2. 乳品的消費結構與消費者認知的產品屬性；3. 乳品工廠的經營效率分析。本研究是針對東海實習農牧場為個案進行的研究，過去鮮少針對乳品產業進行經營策略以及關鍵成功因素的研究，因此建議未來研究可以從針對台灣的乳品加工廠為研究對象進行經營策略以及關鍵成功因素之研究。

第三節 研究限制

本研究有以下幾點研究限制：

1. 本研究以東海大學實習農牧場為研究對象，所研擬出的經營策略是根據研究個案所設計的，難以推及其他乳品廠商。
2. 本研究研擬出的經營策略，僅是初步的策略性規劃，仍需進一步進行策略評估其適用性以及可行性。
3. 本研究提出乳品產業關鍵成功因素，是根據收集之相關資料歸納而出，缺乏信度與效度之評估，需要未來實證研究。
4. 本研究所蒐集之東海實習農牧場歷史資料從成立之初至民國九十二年為止。
5. 由於國內缺乏乳品產業於經營策略之相關研究，因此本研究僅根據理論以及產業分析規劃經營策略。

參考文獻

一、中文部份：

1. 大前研一〈1985〉，策略家的智慧，長河出版公司。
2. 王育品〈2003〉，乳品製造業產業基本資料，台灣經濟研究院產經資料庫。
3. 方威尊〈1996〉，休閒農業經營關鍵成功因素之研究—核心資源觀點，台大農推所碩士論文。
4. 李河水〈2003〉，2003年台灣食品消費透析，食品市場資訊，93卷第4期，pp. 1-15。
5. 吳明敏、邱群芳〈1990〉，台灣乳品工廠生產效率之分析，土地金融季刊地105期。
6. 吳琮璠與謝清佳〈1992〉，資訊管理—理論與實務，智勝出版社。
7. 吳思華〈2001〉，策略九說，臉譜文化出版公司。
8. 吳萬益與林清河〈2001〉，企業研究方法，華泰圖書出版公司。
9. 林芋佐〈2002〉，液態乳之市場區隔及品牌偏好，中興大學行銷學研究所碩士論文。
10. 卓信佑〈1991〉，台灣乳品廠商市場結構及行銷策略之分析，台灣大學農業經濟所碩士論文。
11. 孟德芸〈1988〉，企業經營成功關鍵要素之研究—以個人電腦產業為實證，中興企研所碩士論文。
12. 波特〈2003〉，競爭策略—產業環境及競爭者分析，天下遠見出版股份有限公司。
13. 邵雋怡〈1999〉，台灣因應液態乳開放進口政策效果之評估，中興大學農業經濟所碩士論文。
14. 段樵〈1978〉，台灣乳品消費分析與需求預測，臺灣銀行季刊第二十九卷第一期。
15. 萊恩.費伊、羅勃.藍道編著、陳綉里譯〈2003〉，企業策略，商周出版。
16. 陳海菁〈1996〉，廣告對台灣鮮乳需求影響效果之研究，中興大學農業經濟所碩士論文。

17. 陳淑瑤〈2003〉，非營利組織的顧客滿意度關鍵成功因素研究—以青年志工中心為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
18. 陳偉航〈2003〉，管理雜湯》鞏固核心事業最重要，工商時報經營知識版，民國92年10月15日。
19. 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。
20. 郭文彬〈2001〉，公賣局啤酒資源條件競爭優勢個案分析—資源基礎理論之應用，交通大學經營管理研究所碩士論文。
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. 黃琪源〈2001〉，台灣鮮乳產品差異化與市場力量之研究，中興大學農業經濟所碩士論文。
23. 張家維〈1996〉，非營利組織經營績效之研究，東海大學企業管理研究所碩士論文。
24. 喬伊斯、諾瑞亞與羅柏森〈譯〉〈2003〉，4+2：企業的成功方程式，天下文化書坊。
25. 湯明哲〈2003〉，策略精論基礎篇，天下文化書坊。
26. 華傑〈2003〉，食品產業—回顧2003年展望2004，食品市場資訊，93卷第1期，pp. 1-12。
27. 蔡孟航〈1997〉，台灣乳品特徵價格之研究，中興大學農業經濟所碩士論文。
28. 魯真、姜士英〈2003〉，液態乳之消費結構與產品屬性之消費者認知研究，農業經濟半年刊，73期，pp. 97-139。
29. 劉文城〈2003〉，建設公司行銷策略之探討—以高雄地區為例，中山大學高階經營碩士學程碩士在職專班碩士論文。
30. 劉祥熹〈1991〉，台灣地區乳品工業之產業組織分析，台灣銀行季刊第42卷第3期，pp. 274-291。
31. 劉浚明〈2003〉，食品業供應鏈系統分析，Working Paper。
32. 歐陽恬恬〈2000〉，宅配經營特性分析與郵局面對宅配之挑戰與因應，台灣大學土木工程學研究所碩士論文。

33. 簡宏任〈2003〉，花蓮港營運關鍵成功因素之研究，東華大學企業管理研究所碩士論文。
34. 謝宛儒〈2001〉，台灣地區消費者線上購物食品消費行為分析，東海大學食品科學研究所碩士論文。
35. 駱清讚〈1994〉，台灣企業研究發展關鍵失敗因素之探討—以食品、化工業為例，台灣大學商學研究所碩士論文。
36. 突破雜誌〈2003〉，2002年50大產業及500大廣告主排行，2003年3月號，p. 58。
37. 勤業國際財務顧問公司〈2003〉，東海大學實習農牧場營運及財務分析與策略方案評估專案期末報告，中華民國九十二年四月二十一日。

二、英文部分：

1. Andrew C. Boynton and Robert W. Zmud, 1984, "An Assessment of Critical Success Factors", Sloan Management Review, Summer, pp. 17-27.
2. Ansoff, H. I., 1984, "Implanting Strategic Management", UK: Prentice Hall International LTD, p. 16.
3. Bullen, V.L. and Rockart, J.F., 1981, "A Primer on Critical Success Factors", CISR Working Paper, SSM/MIT p. 69.
4. Barney, J.B., 1991, "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Vol. 17, pp. 99-120.
5. D. R. Daniel, 1961, Management Information Crisis, Harvard Business Review, Vol. 39, pp. 111-121.
6. David A. Aaker, 1986, Strategic Market Management, John Wiley & Sons.
7. Grant, R.M., 1991, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", California Management Review, Spring pp. 114-135.

8. Graham Hooley , Amanda Broderick and Kristian Moller, 1998, "Competitive Positioning and The Resource-Based View of Firm" , Strategic Management Journal, 6, pp.97-115.
9. Hall, R., 1992, "The Strategic Analysis of Intangible Resources" , Strategic Management Journal, Vol.13, pp.135-144.
10. Hitt, M.A. , R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, 2001, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South-Western College Publishing.
11. Hofer, C.F. and Schendel, D., 1978, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing Company.
12. Jorge Alberto Sousa De Vasconcellos E Sa and Donald C. Hambrick, 1989, "Key Success Factors: Test of A General Theory in The Mature Industrial-Product Sector" , Strategic Management Journal, Vol. 10, pp. 367-382.
13. Leidecker, J.K. and Bruno, A.V., 1984, "Identifying and Using Critical Success Factors" , Long Range Planning, Vol.17, pp.23-32.
14. Porter, M.E., 1991, "Towards A Dynamic Theory of Strategy" , Strategic Management Journal, Vol.12, pp.95-117.
15. Prahalad, C.K. and Hamel, G., 1990, "The Core Competence of The Corporation " , Harvard Business Review, Vol.68(3), pp.79-91.
16. Penrose, E. T., 1959, The Theory of the Growth of the Firm, John Wiley, New York.
17. Rockart, J.F., 1979, "Chief Executives Define Their Own Data Needs" , Harvard Business Review , Vol.157, No.2 March-April, pp. 81-93.
18. Robert K. Yin, 2003, Case Study Research: Design and Methods, Sage Publications.

19. Scherer, F.M. and David Ross (1990) , Industrial Market Structure and Economic Performance, Houghton Mifflin Company Boston.
20. Wernerfelt, B., 1984, “A Resource-Based View of The Firm” , Strategic Management Journal, 5(2), pp.171-180.

附錄：東海大學實習農牧場大事紀要

民國六十二年七月	正式成立「農牧籌備處」，附屬於該校總務處，聘任王遠謀秘書負責農場管理。
民國六十三年	開始引進小牛飼養，並開墾牧地大量種植牧草。
民國六十四年	改裝修建牛乳加工廠，並安裝牛乳加工機器、鍋爐等項設備；該年並開始正式生產保久乳。
民國六十七年	辦理「東海保久乳」商標之註冊，並積極推展牛乳校外銷售，創造利潤，彌補養牛之損失，該年之營業額已達五百七十萬元。
民國七十年	學校核定借款一百八十萬元支援整頓農場經營，勉以一獨立企業方式經營；該年度並修建完工新牛乳加工廠一座，擴大牛乳加工之經營規模。
民國七十二年	東海大學與土地銀行簽約進行建教合作，投資貸款一千五百萬元，分別為機器、設備、週轉金等項，農牧場擴大經營。
民國七十三年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 960c. c. 大瓶裝鮮乳開始銷售應市。 2. 東海保久乳獲得第一屆「台灣優良食品評鑑會金牌獎」。
民國七十四年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 農牧場參加「全國商標推展委員會牛乳評鑑」，獲得「金字招牌獎」。 2. 成立芳苑酪農專業區。 3. 正式取得「經濟部工廠登記證」及營業證照。
民國七十五年	加入台灣區乳品同業公會，成為乳品公會甲級會員。
民國七十七年	興建牛乳加工廠第二廠，以生產鮮乳為主。
民國七十八年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 第二廠新建落成，以生產 PE 瓶裝鮮乳、紙盒包鮮乳、冰淇淋、冰棒、加糖煉乳為主。 2. 領先推出 2% 低脂鮮乳，鮮乳市場蓬勃發展。
民國七十九年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 保久乳市場呈現衰退的現象。 2. 以南投地區特有濃縮梅汁為主原料，生產出品「東海大學鮮梅汁」。
民國八十年	PE 瓶裝鮮乳生產線更新設備自動化，產能提升到 6000 瓶/小時。冰淇淋、冰棒停產。
民國八十一年	與家鄉事業股份有限公司建教合作，委託本場代工生產供應「家鄉鮮乳」。
民國八十二年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 家鄉事業股份有限公司建教合作結束。 2. 本場玻璃瓶裝保久乳線停產，委由漢濱 OEM 代工生產 PP 瓶裝保久乳。 3. 人力資源重新調整，一廠暫時閒置。
民國八十四年	1/2 加侖 PE 瓶裝鮮乳生產線設立。
民國八十五年	擴展 236 紙盒包學童乳市場。
民國八十六年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 規劃設立食品 GMP 廠，生產作業流程標準化，

	<p>建立良好作業規範。</p> <p>2. 杯裝凝態優酪乳研發，手工生產。</p>
民國八十七年	於一廠新設立全自動紙盒包生產線，並申請食品 GMP 廠認證。
民國八十八年	正式取得食品 GMP 廠認證。
民國八十九年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 杯裝凝態優酪乳生產線，生產設備自動化，即為市售之「東海大學優酪乳」。 2. 2 月東海福酪股份有限公司委託本廠代工生產「東海福酪優酪乳」。10 月停止「東海福酪優酪乳」代工案。 3. 液態優酪乳研發及瓶裝液態優酪乳生產線設立。
民國九十年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 乳品廠開始進行「宅配服務到家」直營專案之規劃與執行。 2. 積極參與社會服務工作，廣納接受並配合社會各界、機構、學校參觀及教學活動，充分發揮社教功能。
民國九十一年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本廠專屬網站架設完成，並提供乳品專業相關資訊，擴大消費者服務項目與服務範圍。 2. 家樂福股份有限公司委託代工生產家樂福品牌乳製品。 3. 光泉食品股份有限公司委託代工生產光泉品牌凝態優酪乳。
民國九十二年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 正式生產供應「博士品牌乳製品」，專門提供本場所成立二通低溫乳品經銷商，作為市場行銷之用。 2. 停止光泉品牌代工案。 3. 研發新產品，推出低脂低熱量無糖「蘆薈凝態優酪乳」及「液態蔬果優酪乳」，主要供應均為宅配市場消費者。
民國九十三年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 停止生產供應「博士品牌」乳製品，正式解除二通低溫乳品經銷商之經銷合約。 2. 研發新產品，推出「三力成長鮮乳」主要供應宅配市場消費者。 3. 4 月執行農牧場重整精簡案，全面退出大眾市場，將生產規模精簡置實習規模，全面停收酪農戶之生乳。紙荷包生產線關閉，傳統通路之貨品停產，只留下宅配通路產品，專營宅配市場，生產供應之主力產品為固態優酪乳、宅配鮮乳與液態優酪乳。