

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

目前全球經濟正處於低迷時期，如何重建競爭力，令經濟走出低谷，成為當前熱門的話題，專家們絞盡腦汁，施展渾身解數，提出自己的論點。湯明哲(民 90)指出，過去二十年，麥可波特(Michael E. Porter)是對策略管理影響最大的學者。澳門生產力暨科技轉移中心(民 90)亦指出，著名的競爭策略大師麥可波特所提之「競爭優勢三部曲」一整套理論，分析架構完整，並隨著國際趨勢與全球化的發展，不斷修正，因此其顛撲不破的分析架構，能夠在全球各地持續產生深遠的影響。

面對市場國際化之進展，國際間競爭力成為各國矚目的焦點，在國內提昇國家競爭優勢更是我國政府明確宣示的施政目標之一；從實務觀點來看，談論國家競爭力不如談論產業競爭力來得明確，因為一國的經濟乃由不同產業所構成，產業不同所需的條件或環境也會有所差異(食品工業發展研究所，民 87)。國內製造業產值中，食品工業長期居於前四、五名，因此了解國內食品產業之競爭力，進而塑造其所需的條件或環境，對提升國家競爭力會有相當大的幫助。和資訊產業比較，目前國內食品產業尚未形成良性循環的氣候，無法達到麥可波特在其「國家競爭優勢」中提到之「鑽石體系」理論之動態發展的菱形體系(食品工業發展研究所，民 87)。台灣之食品產業要形成產業良性循環，依照麥可波特之理論，需要要素條件、需求條件、支援性與關聯性產業及廠商結構、策略與競爭之相互配合，以及政府施政得當，來刺激提昇；這種動態發展的菱形體系，才是國家不斷進步的最佳組合(麥可波特，1990；李明軒、邱如美譯，民 85)，也唯有如此，才能夠提昇台灣食品產業的競爭力；在國內能夠接受進口食品之挑戰，在國際間能夠擴大食品外銷的市場。

此外，台灣之食品企業要有競爭力，在價值鏈的每一個環節上均不可落後競爭對手太遠，這些環節包括技術、資源配合、生產力及行銷能力等，通常一個食品企

業無法自己通通辦到，但可經由策略聯盟、合作、專業分工等方式，藉由企業外部資源補足(食品工業發展研究所，民 87)。麥可波特在「競爭優勢」(麥可波特，1985，李明軒、邱如美譯，民 89，天下遠見出版)一書中以「價值鏈」模式來探討企業之競爭力，他認為每個企業都是包含產品設計、生產、行銷、運輸與相關資源活動等各種不同活動的集合體，可以用一個價值鏈來表示。麥可波特(1985；李明軒、邱如美譯，民 89)認為對企業而言，比較適合建構價值鏈的層次是它在特定產業的活動，雖然同業間的價值鏈可能類似，企業的價值鏈卻往往不同於他的對手；競爭者價值鏈之間的差異就是形成競爭優勢的重要來源，因此價值鏈活動是構成競爭優勢所需的獨立基礎。

正當台灣加入 WTO 之後，在全球化、自由化的衝擊之下，輸入量日漸增加的海外產品，對以內需為主的台灣食品產業，造成莫大的壓力。對外要面對國際大廠產品的入侵，對內各個廠商亦卯足全力，力求提升自身的競爭力，才不至於居於劣勢，因此，提昇台灣食品產業、企業之競爭力就成為非常重要的課題。

## 第二節 研究目的

麥可波特在其所著「競爭優勢」一書中指出，國家與產業競爭力的關係正是國家如何刺激產業改善和創新的關係，麥可波特又認為國家經濟升級的歷程可分為四個階段；按照麥可波特的四個階段論，台灣正界於第二階段的投資導向與第三階段的創新導向之間。麥可波特(民 88a)指出台灣的產業應從生產技術上的創新、擴大經濟規模、獨特產品設計等方面來提昇競爭力。由此，台灣的食品產業和企業必須由投資導向階段進步到創新導向階段，來提昇競爭力，才能夠面對加入 WTO 與國際化、全球化之衝擊。

本論文將探討提昇台灣食品產業及企業之競爭力；在探討食品產業之競爭力時引用麥可波特之「鑽石體系」為架構，而在探討食品企業之競爭力時則引用麥可波特之「價值鏈模式」為分析工具，因此本論文的主旨如下：

1 以「鑽石體系」探討台灣食品產業之競爭力(論文第四章)，其因素包括：

- (1) 要素條件
- (2) 需求條件
- (3) 支援性/關聯性產業之配合度或是競爭力
- (4) 廠商策略/結構/競爭
- (5) 政府
- (6) 機會

2 以「價值鏈模式」探討台灣食品企業之競爭力(論文第五章)，其價值鏈活動包括：

- (1) 主要活動：進貨後勤、生產活動、出貨後勤、行銷活動、服務
- (2) 輔助活動：採購、技術發展、人力資源、基礎建設

### 第三節 研究範圍與限制

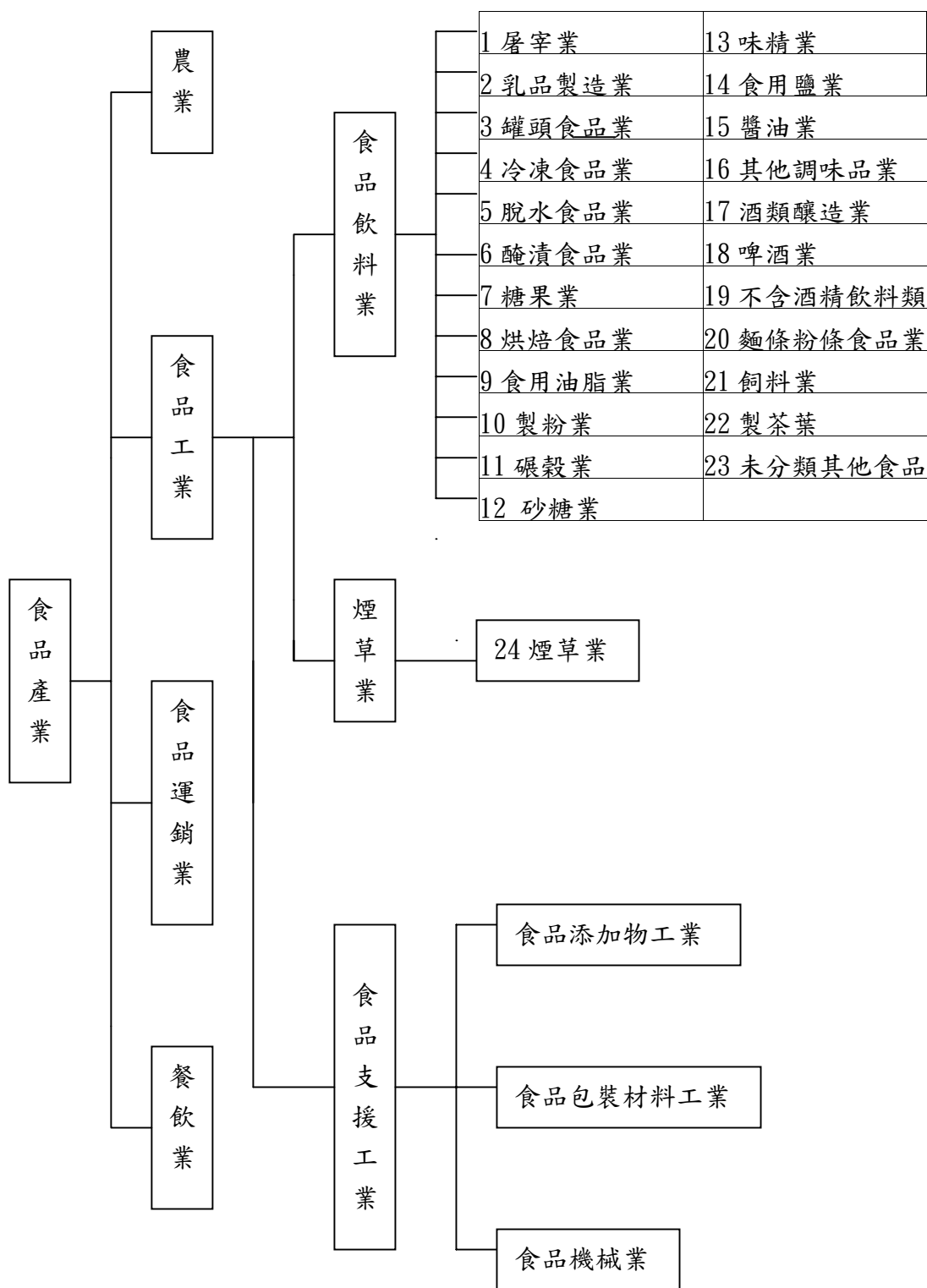
#### 3-1 研究範圍

在台灣經濟發展的過程中是由農業、輕工業而邁向重工業，早期的輕工業以食品工業為主，食品工業則為農業生產的延長。食品工業不但可以增加農產品的銷路、調節農產品季節性波動、更可提高農產品的附加價值，食品工業與農業的發展是息息相關的(賴滋漢、金安兒，民 79)。

圖 1-1 顯示食品產業之範疇；食品工業為食品產業的一環，上游為農業，下游為食品運銷業及餐飲業。食品工業可分為 24 個分業，農產品為食品工業主要原料來源，經由食品業者加工製造為食品，供應零售通路銷售，或作為下游餐飲業之業務用產品。食品工業所扮演的角色為創造產品剩餘價值，而食品運銷業所屬的流通業則扮演提供消費者取得食品方便性，進而提高附加價值的角色。

食品加工是價值鏈中重要的活動，從食品加工的觀點來看，以小麥為例，小麥收成後，經研磨作成麵粉是一級加工，麵粉再作成麵條是二級加工，然後麵條再作成泡麵，則為高級加工。所以本論文之研究範圍，從農林漁畜經採收、捕獲、養殖後，處理成原料，經過不同層次加工、包裝、儲存、運輸、行銷等活動，最後銷售到消費者手中為止之過程，而這些過程皆屬於食品工業、食品支援性或是關聯性產業的範圍。其中，農業為食品工業之上游產業；食品工業包括屠宰業、麵食烘焙食品、食用油脂等二十四項分業(圖 1-1)；食品支援性產業包括食品包裝業、食品機械業、食品香料及配料產業(圖 1-1)；關聯性產業包括農產運銷業(主要為包含物流業和零售業之流通業)及餐飲業(食品工業發展研究所，民 91b)。

圖 1-1：台灣食品產業的範疇



資料來源：(食品工業發展研究所，民 91b)，我國食品業物流管理現況。

## 3-2 研究限制

在食品之產業價值鏈中，上游是農業，以提供原料為主，中游為食品工業，扮演製造消費者需求之產品及創造產品剩餘價值的角色，而下游之流通業或餐飲業則是提供消費者取得食品方便性或是外食等提高附加價值的角色。

現今的食品產業隨環境的變遷、消費者喜好趨勢、消費型態的改變及競爭的壓力，漸漸地由生產導向轉變成消費者導向，食品業者為提昇自身競爭力，亦朝上下游垂直整合、策略聯盟、轉投資、多角化或是併購的方向發展。

因此本論文所提到之食品產業是以食品業者，經由垂直整合、策略聯盟、轉投資、多角化或是併購等方式向上游發展取得原料，中游生產製造以創造剩餘價值，向下游發展將活動延伸至流通業或餐飲業以提高附加價值等，所拓展出來之領域為主。

以下的幾種發展雖為食品消費的新趨勢，在論文中或略有述及，但並非論文的焦點。

- 1 零售業結合物流體系向上中下游發展，由農(產品)業、食品工業或是餐飲業代工，提供鮮食、常溫、冷藏、熱食食品及便當等，消費者購買後直接食用或是簡易調理後食用。
- 2 速食餐飲業結合物流體系，提供新鮮餐食。
- 3 餐飲業提供業務用或是團膳所需之原料與餐食。
- 4 宅配體系結合加工食品業或是餐飲業，快速配送食品至消費者指定地點。

## 第二章 文獻回顧

### 第一節 策略管理

#### 1-1 策略、策略性管理、策略性競爭力

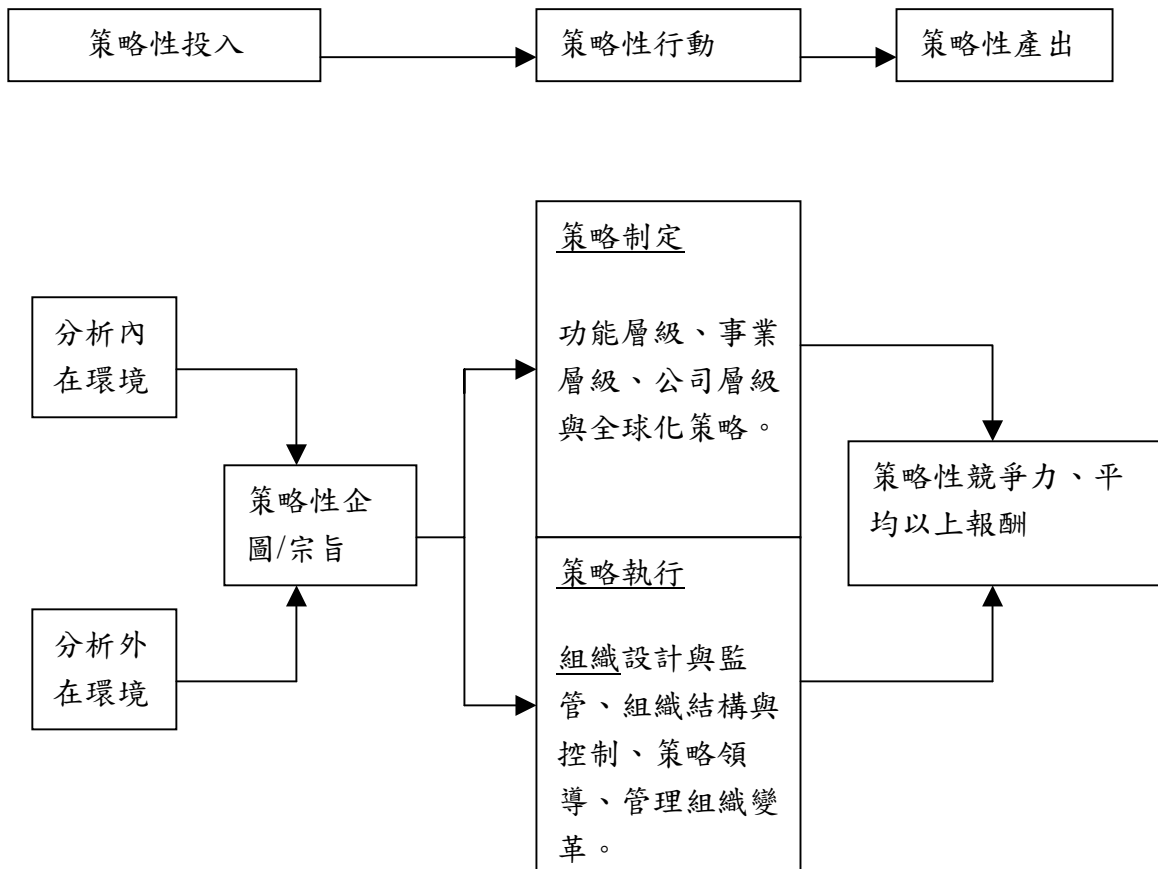
「策略」是管理者為達到組織目標所採行特定型態的決策與行動。對於組織而言，最重要的目標是獲得卓越的組織績效，因此策略可以更精確的定義為管理者為獲致卓越的組織績效，所採行特定型態的決策與行動。為得達到目標，管理者必須使用「策略性管理程序」來選擇和執行公司的策略。根據 Hill and Jones(1998) and Hitt, Irland and Hoskisson(2001)所述，策略管理程序包括策略性投入、行動和產出三部份，其解釋如下，流程如圖 2-1 所示。

- 1 策略性投入：分析內外環境，以確定市場的機會與威脅，以及本身的優勢與劣勢，並獲得企業發展策略性企圖(intent)與宗旨(mission)時所需的資訊。
- 2 策略性行動：含策略制定和策略執行
  - (1) 策略制定：包括功能層級策略、事業層級策略、公司層級策略、全球化策略。
  - (2) 策略執行：包括組織設計與監管、組織結構與控制、策略領導、管理組織變革。
- 3 策略性產出：包括獲得策略性競爭力和平均以上報酬

從 Hill and Jones(1998)及 Hitt, Irland and Hoskisson(2001)的解釋及程序可以了解，策略管理程序是企業為了強化策略性競爭力與賺得高報酬，所投入的承諾、決策與行動。當企業能夠成功地制定、執行價值創造策略，便能夠獲得策略性競爭力。當企業執行一項其他企業所不能仿效或必須付出高額代價才能仿效的價值

創造策略時，企業便擁有競爭優勢。經由策略性競爭力的開發及成功地創造競爭優勢，企業就能夠達到獲得平均以上報酬的目標。

圖 2-1：策略性管理程序



資料來源：Hill and Jones(1998), Strategic Management Theory. Hitt, Ireland and Hoskisson(2001), Strategic Management-Competitiveness and Globalization.



## 1- 2 策略管理之分析模式

根據 Hitt, Irland and Hoskisson(2001)指出，在組織確認策略性投入與選擇策略性行動時，可採用二種不同的分析模式；即產業組織模式(Industrial Organization Model)和資源基礎模式(Resource Based Model)。又根據 Hitt, Irland and Hoskisson(1999)之分析，組織產業模式及資源基礎模式此二模式之決定因素和集中之焦點不同，如表 2-1 所示。

表 2-1：產業組織模式和資源基礎模式之差異

分析模式	產業組織模式	資源基礎模式
模式假設		
決定因素	企業外部環境因素	企業內部環境因素
集中焦點	產業結構、外在環境之吸引力	企業發展競爭者難以取得或是模仿之資源或是能力

資料來源：Hitt, Irland and Hoskisson(1999), Strategic Management.

### 1-2.1 產業組織模式

#### 1-2.1.1 五力模式

產業組織模式分析的重點是企業的外在的產業環境。管理者在分析產業環境之競爭力時，可以分辨出企業所面對的機會與威脅。麥可波特發展之「五力模式」，關注產業中形成競爭的五個力量，他認為產業的競爭強度與產業獲利潛能取決於五個競爭力量。管理者需要認清五種力量如何改變，並了解新的機會和威脅以及形成適當的策略以為因應。

### 1-2.1.2 鑽石體系

儘管生產和市場邁入全球化，某些產業中許多最成功的企業仍群集在少數的幾個國家中，顯示企業所在國的條件與企業在全球市場上的競爭地位有非常重要的關聯。企業必須了解國內整體情況如何影響競爭優勢，才能夠分辨其競爭者來自何處？或是生產活動必須置於何處？因此在研究國家競爭優勢中，麥可波特提出四個國家屬性對於企業所處之全球競爭優勢有重要之影響，此四個屬性包括生產因素、需求條件、相關聯或是支援產業之競爭力及企業策略/結構/競爭，組成所謂之國家「鑽石體系」。他主張企業最可能在所處的產業內競爭成功，其必要條件是四個屬性皆對企業本身是有利的。他同時主張鑽石屬性形成相互的強化系統，任一屬性皆受其他屬性狀況之影響。

### 1-2.2 資源基礎模式

資源基礎模式建議企業以本身所擁有的資源與能力作為發展策略性競爭力的基礎。麥克波特發展之「價值鏈模式」為一個範本，企業可用它來了解自己的成本及確認可能用來促進事業單位策略執行的方法。

## 第二節 五力分析與競爭策略

澳門生產力暨科技轉移中心(民 90)提到，麥可波特的「競爭優勢三部曲」分別是「競爭策略」、「競爭優勢」與「國家競爭優勢」。在「競爭策略」一書中，麥可波特關心的焦點是企業所面對的外部產業環境。麥可波特(1980；周旭華譯，民 87)認為產業中存在著五種競爭力，分別來自於產業的競爭者、潛在進入者、替代者、供應商和買主，由於存在著這五種競爭力，因此「競爭策略」就在討論企業應該採取何種策略來對抗這五種競爭力。麥可波特(1980；周旭華譯，民 87)提出幾種一般性策略供企業採用，分別是全面成本領導策略、差異化策略與焦點集中策略。

全面成本領導策略的重點在於企業必須追求最低成本，以便與其他企業競爭。差異化策略之重點在於利用各種方式，讓消費者感覺到產品與眾不同，無法接受替代品而產生忠誠度，進而使得企業產生競爭力。而焦點集中策略則是針對大部分的中小企業；可以鎖定特定目標來提供服務或產品，以便增加利益。

### 第三節 企業價值鏈與競爭優勢

#### 3-1 價值鏈是診斷競爭優勢的基本工具

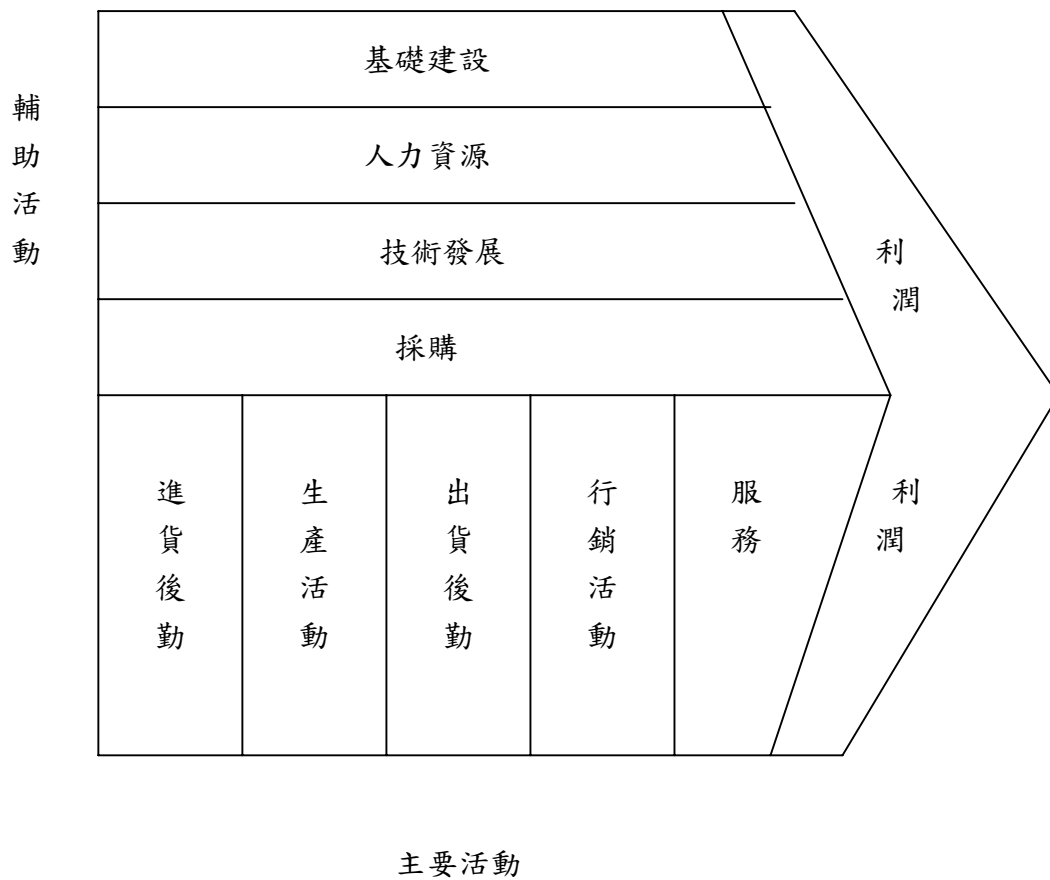
澳門生產力暨科技轉移中心(民 90)指出，麥可波特在討論完企業所面對的產業環境之後，回到企業本身內部的分析，發表了「競爭優勢」一書，重點在於企業如何利用本身的優勢，並且避開自己的劣勢。

在「競爭優勢」一書中，麥可波特提出一個有效且獨特的分析工具，那就是「價值鏈」(Value chain)，麥可波特認為診斷競爭優勢並且尋求改善企業體質的基本工具就是價值鏈。價值鏈把企業運作的各種活動，劃分為產品設計、生產、行銷和運送等獨立領域，透過對價值鏈的影響，這些企業活動的範疇(競爭範疇)，會對競爭優勢產生舉足輕重的交互關係，最終能夠提升競爭優勢。

麥可波特(1985；李明軒、邱如美譯，民 89)認為，對企業而言，比較適合建構價值鏈的層次是它在特定產業的活動。產業或是事業部門的活動因為太過廣泛，會讓企業看不出競爭優勢的來源，雖然同業間的價值鏈可能類似，企業的價值鏈卻往往不同於他的對手，競爭者價值鏈之間的差異就是形成競爭優勢的重要來源，而價值活動(Value activity)是構成競爭優勢所需的獨立基礎，價值是客戶願意為企業所提供服務所付出的金額，價值鏈所呈現的總體價值是由各種價值活動和利潤(Margin)所構成的(如圖 2-2)。

麥可波特(民 88b)重複價值鏈的概念，認為價值鏈就是消費者心目中的價值基礎，是透過一連串的企業內部物質與技術上的具體價值活動與利潤所構成。當企業和企業競爭時，其實是內部多項活動在做競爭，而不是整個公司一體的競爭。透過價值鏈，企業可以知道那些活動佔有優勢，那些處於弱勢。

圖 2-2：一般企業之價值鏈活動



資料來源：麥可波特(1985；李明軒、邱如美譯，民 89)，競爭優勢。

### 3-2 價值活動(Value Activity)

麥可波特(1985；李明軒、邱如美譯，民 89)認為價值鏈活動可分為主要活動和輔助活動兩大類；主要活動是涉及產品實體的後勤、生產、銷售、運輸及售後服務等方面的活動；輔助活動則是藉由採購、技術、人力資源管理、基本設施等支援特定主要活動，同時也支援整個價值鏈的活動，因此價值活動是構成競爭優勢所需的獨立基礎，分析價值鏈亦是探討競爭優勢最適當的方法之一。

### 3-3 價值鏈內部鏈結、產業價值鏈

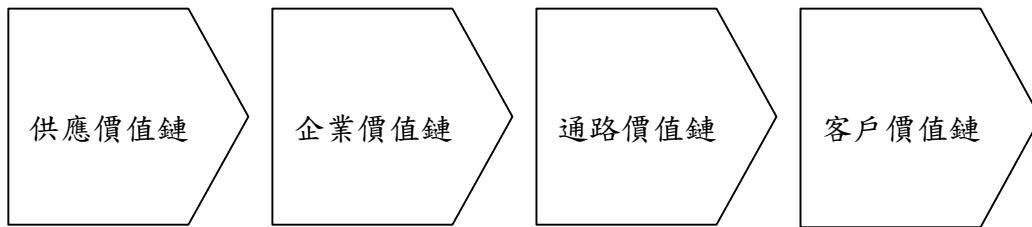
麥可波特(1985；李明軒、邱如美譯，民 89)認為，價值鏈活動是建構競爭優勢的基石，但價值鏈並非許多獨立價值活動的集合體，許多價值活動是相互依存的，藉著價值鏈內部鏈結，互相聯繫。經由鏈結可以創造競爭優勢，鏈結會反映出企業協調各種活動的需求，協調各個鏈結的能力，通常能夠降低成本或是提昇差異化。麥可波特(1985；李明軒、邱如美譯，民 89)認為企業的價值鏈可以和上游供應商與下游買主的價值鏈相連，構成一個產業價值鏈。把價值鏈作充分有效的串聯，對提昇競爭力是具有影響力的。介於供應商、銷售通路價值鏈之間的鏈結，稱之為垂直鏈結。供應商價值鏈和企業價值鏈間的鏈結，可以透過影響供應商價值鏈的結構，使得相關聯的活動達到最佳化或是改善彼此價值鏈的協調情況，往往使供應商和企業雙雙得利。

通路鏈結和上述的供應商鏈結也很類似，產品經過經銷商的價值鏈傳遞(經銷商在產品售價上附加的金額稱為銷售通路價值)，及經銷商所進行的銷售、廣告和展示等價值活動也可以替代或是補充企業的價值活動及與經銷商間的協調與聯繫，共同致力於最佳化，也能降低成本或是增強差異化(麥可波特，1985；李明軒、邱如美譯，民 89)。

企業的差異化來自於本身的價值鏈與客戶價值鏈的聯繫方式以及企業價值鏈和客戶價值鏈間所有接觸點的作用，因此差異化的根本來自於經由企業對客戶價值鏈的影響，為客戶創造價值(麥可波特，1985；李明軒、邱如美譯，民 89)。

當個別企業的價值鏈同時與供應商、通路、客戶的價值鏈連結，就構成產業價值鏈(如圖 2-3)。企業可以用價值鏈分析架構來思考在每項價值活動中，尋找降低成本或是創造差異化的策略，同時可以分析供應商、通路與客戶三個價值鏈之間的連結關係，尋找可能的發展機會(食品工業發展研究所，民 91b)。

圖 2-3：一般產業價值鏈



資料來源：麥可波特(1985；李明軒、邱如美譯，民 89)，競爭優勢。

### 3-4 企業如何在全球市場獲得競爭優勢？

在全世界走向全球化、地球村的趨勢下，企業如何在全球環境中建立競爭優勢並保持其優勢，立於不敗之地？根據 Jackson 指出，企業可追求六個創造價值的機會(如表 2-2)，以符合特定策略所需並克服組織內的障礙，進而獲得全球競爭優勢。

表 2-2：Jackson 之六個創造價值的機會和達成方法

創造價值之機會	方法
調整區域市場之差異	1 增加市場佔有率 2 改進價格實現 3 調和區域性之競爭者
擴展全球規模經濟	1 增大產量分攤固定成本 2 降低每單位之資金和營運成本 3 集合全球購買力對抗供應商

	4 在選擇的活動中創造關鍵性之質量
擴展全球範疇經濟	1 提供經過統合之服務給全球客戶 2 市場力量和競爭者相對做比較
開展最適活動和資源之區域	1 提高績效 2 降低成本 3 降低風險
區域間的知識轉移	1 快速的產品、服務和程序創新 2 降低創新成本 3 降低因競爭而遭掠奪之風險
全球佈局	

資料來源： Jackson T.. Exploiting Global Presence.

### 3-5 策略大師麥可波特來台與台灣企業領袖之「台灣競爭策略高峰會談」部分摘要

#### 3-5.1 價值鏈整合的重要性

麥可波特(民 88c)提到，企業將競爭優勢或是核心競爭力視為成功的關鍵是因為企業認為這些競爭優勢在一個組織中是非常稀少的，或只有非常有限的優勢，因此很快就會被模仿。因此，企業應該要靠整合價值鏈來衍生競爭優勢，建立價值鏈的特色，使得競爭者要模仿變得非常困難。

麥可波特(民 88c)認為，現在台灣面臨的一個大問題是價值鏈不夠完整；並沒有從事一連串的活動，因為台灣的客戶已經幫企業完成了一部分，因此限制了策略的自由及定位的特色。



麥可波特(民 88c)指出價值鏈的「整合」可分為三種：第一種是「一致性」，如果企業定位在價格競爭，則必須確定低成本政策在整體企業貫徹實行，而非只有在生產單位，其他如服務、行銷，任何政策都必須符合低成本的原則，這是最基本的。第二、三種是「互補」及「調整」，這二項觀念是有關活動之間的同步互動與支援補給；因為整合，就是企業所設計的一連串活動都能夠相互支援。為何整合如此重要？因為整合會為企業自身帶來競爭優勢，同時也會增加競爭對手模仿的困難度。

### 3-5.2 運用網路科技與創造獨特的價值

劉佳華(民 90)報導，麥可波特認為許多人對網路經濟有錯誤的看法，認為網路可以為企業減少成本，或是只要流量大，就能夠獲利。事實上，網路只是企業在新經濟時代的經營的工具之一，在知識管理的時代，企業要處理的資訊量更甚於以往，因此企業和上下游及夥伴間需要更多的合作，而網路軟體就是解決問題的利器。劉佳華(民 90)報導，麥可波特指出現在歐美大企業已經開始普遍使用網路協同產品商務 (Collaborative Product Commerce, CPC)，就幫助不少企業節省成本，並且重新建立起顧客端與供應商之間的價值鏈，為企業重新建立競爭力。

劉佳華(民 90)報導亦指出，麥可波特肯定台灣過去以製造業起家，製造與設計產品的能力，無庸置疑。但在新經濟與知識管理的時代，產品上市速度與創新能力，更是企業增強競爭力的必要條件，因此台灣企業應多利用新科技軟體與新資訊。雖然台灣有些企業經營得不錯，但是多數企業仍沿用過去的老舊策略，因此整體而言，企業的體質改善並不多，只有零星的進步，這也是為什麼台灣企業仍未躋身世界先進國家之列原因之一。因此，台灣仍需努力製造更獨特的商品，擺脫 OEM 模式，建立自有品牌，並且利用網路新科技以因應新時代的競爭。

### 3-5.3 差異化創造價值

施振榮(民 88)指出，他曾嘗試推廣台灣成為科技島的概念，並提供一個簡易的公式，來改善台灣企業的競爭力—競爭力與企業創造的價值成正比，與成本為反比。如果企業能增加價值，降低成本，競爭力一定得到改善。目前台灣大部分企業在做的事是降低成本，雖然很好，但是，當越來越多的鄰近國家擁有相近的生產要素、技術或人力時，台灣的企業依賴降低成本的策略能維持多久呢？

施振榮(民 88)指出，另一種策略是提高產品在消費者心目中的價值，而不只是依賴價格競爭，也就是「差異化策略」。但是目前大部分的台灣企業在做的是價格競爭，而非差異化競爭。台灣的企業在技術上的改進、改善生產速度和彈性，都是台灣產業的特色，但並未重視如何創造出企業的價值。「價值」是形象、品質、創新、服務。服務對台灣來說，是一個新的觀念。台積電成功的原因，主要在於它以服務為定位。服務、科技，再加上資金，可以產生很好的利潤。在美國，特別像戴爾(Dell)和英特爾(Intel)等高科技公司，他們可以創造很高的價值，因此，要改善台灣企業的競爭力，重視價值的創造，並重視顧客的需求，就顯得非常重要。

### 3-6 台灣食品產業之價值鏈

麥可波特(1985；李明軒、邱如美譯，民 89)認為，當個別企業的價值鏈同時與供應商、通路、客戶的價值鏈連結，就構成產業價值鏈。企業可用價值鏈分析架構，思考在每項價值活動中降低成本或是創造差異化的策略，同時可以分析供應商、通路與客戶三個價值鏈之間的連結關係，尋找可能的發展機會。

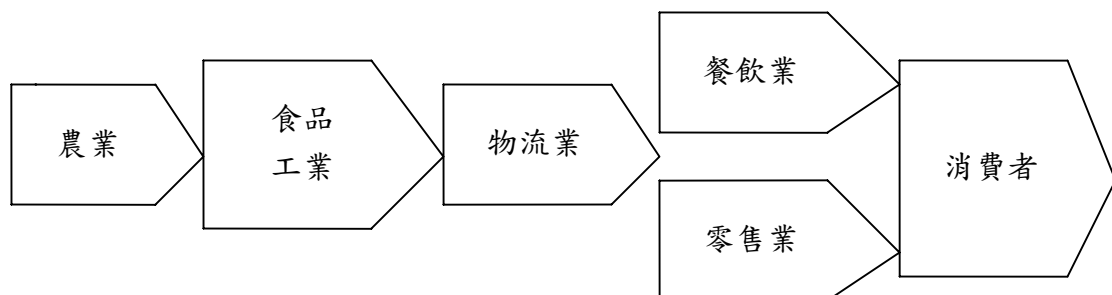
又有報告(食品工業發展研究所，民 91b)指出，台灣食品廠商所提供之加工製造是價值鏈中的主要活動，但是要使各項主要活動有效運作，有賴支援產業和相關

聯產業活動的密切配合，因此食品廠商可用價值鏈作為本身競爭優勢之分析架構，瞭解本身之核心能力，據以規劃因應環境變化的發展方向。

農業居於整個食品產業的上游，以提供原料為主。下游零售通路及餐飲業，以滿足消費者需求為主。中游的食品工業是運用上游的原料及下游的消費需求資訊，製造出符合消費者需要的產品。而相關聯性支援產業，例如物流業則扮演將成品運送到消費通路的中間角色。過去，食品廠商多以製造的角度來擬定策略，但是隨著經濟發展與時代變遷，食品廠商應轉換角度來擬定經營策略，例如與物流或商流進行策略聯盟、從事代工或是將物流業務外包等方式，結合上下游力量，維持共榮之商業關係，提高整個事業網路之競爭力(食品工業發展研究所，民 91b)。

食品工業居整體食品產業生態系的重要地位，受整體環境的影響，在食品產業生態系中，各群聚彼此間有聯動關係，亦即形成一個食品產業網路體系。整個食品產業是由許多不同行業組成，以加工食品而言，食品業(製造)、物流業(倉儲與運輸)與零售業(銷售)形成食品產業網路體系，分別專注於產業價值鏈中的不同活動，唯有彼此密切合作，才能夠創造三贏局面，促進產業發展(食品工業發展研究所，民 91b)。

圖 2-4: 台灣食品產業之價值鏈



資料來源：作者整理

## 第四節 鑽石體系與國家競爭優勢

### 4-1 菱形的鑽石體系架構

澳門生產力暨科技轉移中心(民 90)提到麥可波特的第三部曲「國家競爭優勢」一書，麥可波特將分析架構擴大，納入了”國家”這個影響競爭優勢的重要因素；麥可波特認為在企業競爭的成功上，國家環境扮演關鍵角色，由於受到法規的優惠，某些國家的企業得以在特定產業上成績輝煌；而有些國家所提供的環境比其他國家更能夠刺激產業進步和升級。

麥可波特(1990；李明軒、邱如美譯，民 85)提到，為何一產業在某國家內，何以產生優勢地位？其原因有二組因素影響產業的競爭優勢，此二組因素如下：

第一組基本/關鍵因素：

- 1 生產要素
- 2 需求條件
- 3 相關與支援產業
- 4 企業的策略、結構與競爭對手

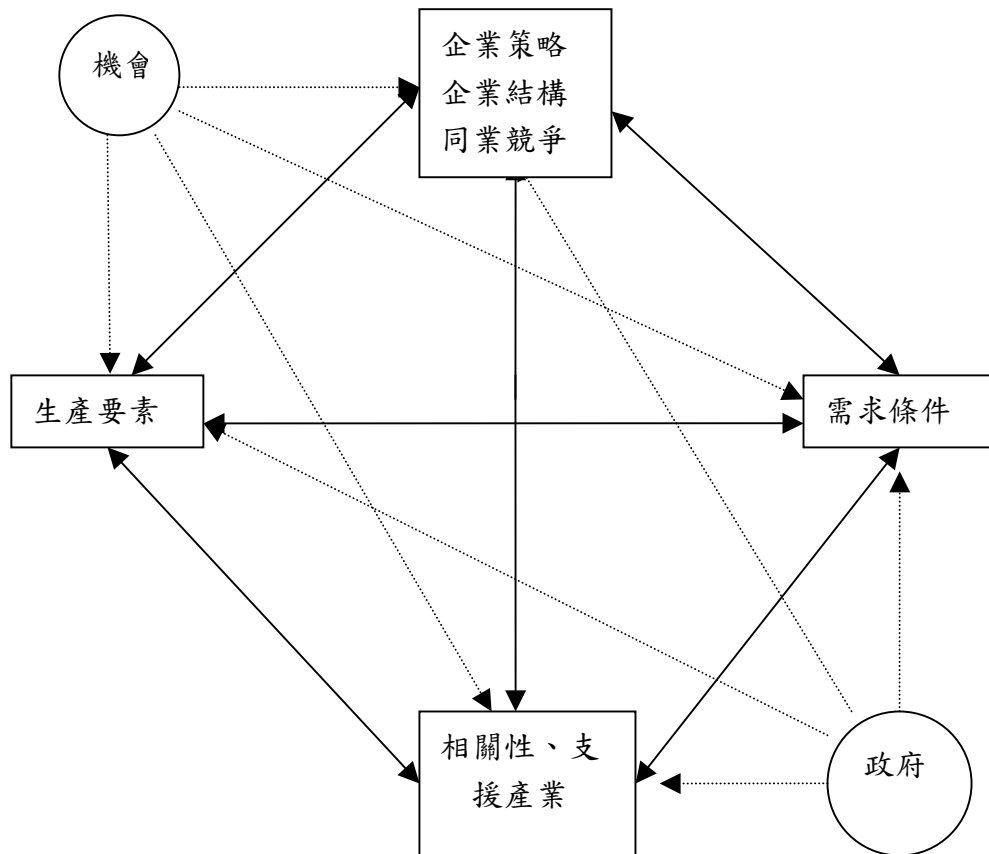
第二組附加因素：

- 5 機會
- 6 政府

麥可波特(1990；李明軒、邱如美譯，民 85)認為，第一組基本/關鍵因素以圖形表示其狀如一鑽石，各個因素間相互關聯，故稱為「鑽石體系」(如圖 2-5)。此外麥可波特又認為一國特定產業之發展及其競爭優勢又受機會與政府因素之影響，此二因素為附加因素，但他未將此二變數納入體系之內，乃是因為不管機會或是政

府因素如何有利，假使缺乏前述的關鍵因素，也是圖然，同時此二附加因素也是無法預期的。儘管國際化的潮流洶湧，但決定國家競爭優勢的這些因素，其重要性不但沒有減少，反而更加穩定。

圖 2-5：菱形理論決定國家經濟優勢的鑽石體系



資料來源：麥可波特(1990；李明軒、邱如美譯，民 85)，國家競爭優勢。

麥可波特(1990；李明軒、邱如美譯，民 85)指出「鑽石體系」乃針對某一特定產業何以在某特定國家擁有競爭優勢，嘗試提出一具有普遍解釋能力的理論架構。麥可波特強調一個國家不能依靠單一優勢(例如廉價勞力)，這種依靠很危險，因為其他落後國家能以更廉價的勞力來取代，此一情況發生時，為靜態失衡的菱形，無

法持續保持優勢。麥可波特認為一個國家的競爭優勢要厚植於持久的鑽石關係上，以及第二組因素要相互發展配合，刺激提昇，這種國家優勢是為動態發展的菱形，這才是國家不斷進步的最佳組合。



## 4-2 策略大師麥可波特來台與台灣企業領袖之「台灣競爭策略高峰會談」部分摘要

### 4-2.1 以創新提昇台灣產業之競爭力

麥可波特(民 88a)指出台灣產品在市場上的競爭力，主要還是靠較低的工資，國家在不同發展階段有不同方法提高競爭力，台灣大概是在以投資提升競爭力的階段。在這階段，台灣的發展方向應繼續強調製造業的發展，另一方面應發展技術性的服務業，如會計或電腦軟體等來支持製造業，其他如零售業就不必太費心(麥可波特，民 88d)。

麥可波特(民 88a)建議台灣的產業應繼續強調製造業的發展，他更建議台灣應從簡單的低工資成本優勢，跳到較複雜的成本優勢，譬如用生產技術上的創新、擴大經濟規模、獨特產品設計等來競爭，這種型態的成本優勢較易於保持競爭力，因為低廉工資是不可靠的，這種策略沒有保障，新興國家都同樣有低廉工資的優勢(麥可波特，民 88e)。

麥可波特(民 88a)認為，台灣的問題就在於創新，台灣企業是很好的快速跟隨者，但要去創造品牌、創造獨特的產品，卻有一段距離。因此，他認為台灣的企業

要邁進下一個階段，在智慧財產權上要有新的作法。有些台灣的企業，如大同，也了解這點，但是要從一向低工資優勢轉到專利技術方面，是一件不簡單的事(麥可波特，民 88e)。

李光真(民 88)報導指出，麥可波特認為全球競爭白熱化後，台灣靠老路會越走越辛苦，未來五到十年，台灣產業一定要儘快進行結構性的改變，從投資導向階段轉入創新導向，以全新的策略和視野來面對更激烈的全球競爭。這是一場艱苦考驗，是成是敗，將決定台灣的前途。

李光真(民 88)報導亦提到為了提升競爭力，麥可波特建議，台灣企業應擺脫一切以成本為考量、薄利多銷的價格戰策略，把自己複雜化，要擁有更多的創意和研發、更多的技術、更好的品牌、更多樣化的行銷策略和管理等，以品質戰、品牌戰、行銷戰來取代價格戰，這樣才能提升競爭力，獲取更高的利潤，支撐更高的員工薪資，從而提升整個國家的生活水準。

#### 4-2.2 差異化策略保持競爭優勢

麥可波特(民 88e)更認為產品差異性，就是所謂獨特性產品，更易保持競爭優勢，因為這種產品很難仿冒或抄襲。日本的成功就是從勞工成本的優勢移轉到複雜成本的競爭方式和產品的差異性。一個國家如果沒做此種改變，雖然可以很快地成功，但市場也很容易被別國取代，麥可波特認為台灣現在就應該做這種改變。

## 第五節 台灣食品產業之發展歷程、挑戰及國際食

### 品產業環境之影響

#### 5-1 台灣食品產業的發展歷程

台灣在經濟發展初期，先依靠相對低成本勞力與土地及由農業提供穩定而廉價之原料，發展食品工業，再由農業與食品工業的相輔相成來賺取外匯，累積資本，提供經濟發展所需，奠定五十年代工業發展的基礎。台灣在由農業、輕工業而邁向重工業發展的過程中，早期的輕工業是以食品工業為主，而食品工業則為農業生產之延長(食品工業發展研究所，民 91a)。

台灣食品工業發展初期，其主要原料來自農產品，因此食品工業與農業唇齒相依關係極大。食品工業由早期以「出口賺取外匯，支持工業發展」的角色，逐年調整為「滿足國民生活需求」，其發展已由外銷導向轉變為內需導向，雖然內銷比重大於外銷，進口比重大於出口，由於是民生重要產業，農產進出口亦肩負調節國內供需與穩定物價的任務(賴滋漢、金安兒，民 79)。表 2-3 列出台灣之食品工業的外匯貢獻及角色變遷。

民國四十年以前，台灣輸出之農產品以稻米、香蕉、蔗糖、茶葉為主，對外貿易輸出總值約美金一億元，民國四十四年政府實施四年經建計劃，協助發展加工食品，當時主要種類有醬油、酒類、食醋、豆腐、醃漬物等。以後隨時代的進步，增加了食用油脂、乳製品、水產食品等的加工。規模也自家庭式加工，經由中小企業，發展成為大企業。食品加工的內容也逐漸充實發展成為食品工業。另一方面由於飲食生活的國際化，更增加了食品工業的範疇(賴滋漢、金安兒，民 79)。



隨著國家經濟與產業發展，食品工業在國際與國內市場上經歷很大的變遷；1970年代以前，台灣食品工業以製糖及罐頭為主(要素驅動階段)，曾在國際舞台上佔有

表 2-3：食品工業的外匯貢獻及角色變遷

發展歷程	1952	1962	1972	1982	1992	1996	1997
食品工業出口值佔製造業總出口值比率(%)	91.9	49.5	10.7	5.0	3.6	3.0	1.7
市場導向							
扮演角色							

資料來源：何明糧(民 87)，「提昇台灣食品工業國際競爭能力」，食品資訊。

重要地位，1971 年以後冷凍食品及味精亦曾有輝煌歷史(投資驅動階段)，但是價格導向或是缺乏技術的產品或產業漸失去競爭地位，各階段具國際競爭力的行業並未順利邁向創新階段(食品工業發展研究所，民 87)。

最近幾年，國內、外經濟持續近 1990 年代晚期之走勢，仍處於景氣不熱絡的年代，同時超級市場、便利商店、量販店等現代零售通路日益強勢，國內市場儲架空間競爭激烈，食品製造業在產品銷售上，更面臨量販店、超市、便利商店等連鎖商店強大的議價壓力，並且更為依賴這些通路，食品製造之種類、數量及品質受流通業左右的影響極大。

再加上成為 WTO 會員國後，面臨進口食品的競爭加劇，台灣食品工業在整個食品產業生態系中承受更大的環境變化壓力。在一波波環境壓力下，食品製造業為避免被淘汰，使出渾身解數，例如往下游流通業發展，增加對通路之掌握；或是以策略聯盟方式走向國際化，藉以提昇生產及行銷之競爭力；亦有轉往新興的中國市場，繼續努力，建置全球營運網路(食品工業發展研究所，民 91b)。

## 5-2 台灣食品產業所面臨的挑戰

### 5.2.1 農業與食品工業之互動關係

中華民國對外貿易發展協會(民 88)指出，隨著經濟發展，初級產業成長相對緩慢，社會經濟資源（土地、勞力、資金）紛紛投入生產力與報酬率較高之行業。此項改變已帶動資源需求增加並提高經濟資源之使用成本，使得農產食品業面臨生產成本高漲與生產力減緩的困境。食品工業為農業之下游產業，食品工業原料 80%來自農業，隨著社會經濟的繁榮發展，農業在經濟面的比重持續下降，未來，農業生產占國內生產毛額的比重將繼續降低，惟食品加工、農產食品運銷的產值以及農業相關所創造之周邊產業附加價值仍然為數可觀。

為發展具具競爭力之農產食品業，農業發展的方向為妥善運用資源，採選擇性、重點式輔導，部份生產力低、高污染、高社會成本、低價值產業應逐步予以淘汰，並依據比較利益原則選擇市場潛力大、附加價值高、具競爭力之產業重點發展。食品工業之發展則應加強對通路之掌握及以策略聯盟方式走向國際化，藉以提昇生產及行銷之競爭力，促使食品產業競爭優勢的良性改變(中華民國對外貿易發展協會，民 88)。

### 5-2.2 加入 WTO 後的衝擊與因應之道

有報告(中華民國對外貿易發展協會，民 88)指出，台灣加入 WTO 後，進口農產品之關稅將逐年調降。針對此一衝擊，因應之道為：較具國際化或進口性高之農產品，宜減產，將資源用於生產特殊農產品，並開發適合加工之品種，提高整體產品

價值，避免與進口產品進行價格競爭。此外，政府已擬訂稻米、豬隻、雞隻減產，以因應美國強烈要求台灣開放進口之衝擊，並擬將農地分為三等級，釋出部分農地或減少生產現行作物。以上措施將影響產品之生產與供給結構，因此食品業者應衡量未來國內外產品價格與供給狀況，考慮採用進口或國產原料，也可考慮與國內農場契約合作，確保原料品質與規格的一致性與特殊性。

ITIS 科技產業現況與市場趨勢研討會(民 91)指出，2002 年台灣已正式加入世貿組織，國內外經濟資源面臨更大的流通國際化與自由化，台灣的業者將會面臨更多的挑戰與機會，進入新世紀以來國內食品產業的環境與經營績效不斷變動。由於食品是消費者導向的產業，消費者對於食品偏好的改變將影響產品的銷售；另外，引進國外科技及產品也會影響消費者對食品的需求，在國民所得縮水而貧富差距加大的環境下，食品業產在國內外的發展利基亦不斷受到影響。

陳淑芬(民 90)預測，加入 WTO 後，食品產業的整體結構，大致上，提供食材原料的農、漁、牧業的比重將繼續萎縮；而食品加工業市場雖然會擴大，但佔有比例仍趨於停滯，至於外食和食品流通(運銷)業者，估計至少還有一倍以上的成長空間。隨著國人生活水準的提昇、消費意識的抬頭，及對於食品新鮮度、方便性與美食化的餐飲訴求上，未來加工食品應朝低溫及鮮食食品開發。

台灣之土地與原料不多，但有足夠的人才，在產官學共同努力下，就資源有效運用觀點，加入 WTO 後可以尋找更有效之資源，可為台灣之食品產業開創新氣象。近幾年，健康食品風行，各類有機、食補、保健食品紛紛以高價姿態出現，相對於產品售價，原料成本已非重要因素，消費者對產品之需求與信賴，才是產品成敗的關鍵(中華民國對外貿易發展協會，民 88)。

### 5-2.3 國際化為必然趨勢

中華民國對外貿易發展協會(民 88)指出，國際化為當前產業發展的方向，在產品行銷國際化與資金、技術國際化後，國家領域的觀念將逐漸淡化，國際化將讓比

較利益高、具競爭力的產品取得市場優勢。

中華民國對外貿易發展協會(民 88)又指出，為了擴大台灣食品的國際市場，產品需符合不同市場之消費者口味；研發為邁入國際化之重要工作項目，食品廠商可依其目標市場之特性從事研發，亦可由政府或相關研究單位進行研發。

貿易可帶動台灣之食品進入國際市場，投資海外食品業亦是國際化的重要途徑。將資金與人才妥善投入國際市場，使台灣之企業立足國際，更無異於擴張台灣的經濟幅員，提升台灣的總體競爭力。台灣業者投資海外食品業總金額約 10 億美元，投資地區涵蓋中國大陸、東南亞、美、加、澳等地區，將我國食品業延伸至世界各地，台灣加入 WTO 後，海外投資更具發展空間(中華民國對外貿易發展協會，民 88)。

#### 5-2.4 食品產業未來環境預測

邱克明(民 90)認為台灣之食品產業以往屬於勞力密集之傳統產業，近年因經濟與社會結構的變遷，附帶產生勞工短缺、工資上漲、政府及民間投入研究經費不足等問題，造成傳統食品產業面臨技術升級的瓶頸。加上投資環境惡化，中國、東南亞等地區廉價勞力與廣大市場的誘因，致使廠商境內投資之意願降低。加入 WTO 後，先進國家挾其高度自動化量產技術，生產高品質、低成本的產品大量進口至台灣，勢必對食品業者造成相當大的衝擊與競爭壓力。

當所有產業面對全球化、資訊化、策略化以及高科技化之挑戰時，邁向二十一世紀，被視為傳統產業的食品工業，也將面臨同樣的經營環境。邱克明(民 90)認為，面對這些挑戰，食品工業應將挑戰所帶來的壓力轉換成為機會點如下：

- 1 面對全球化的經營環境，企業應加強培育國際人才以及建立國際企業經營模式，

- 以國際專業為投資重點、國際分工尋求降低成本、國際行銷擴大市場版圖，以知名多國企業為標竿，建立適用的、有效的國際化策略管理，讓企業擠入世界舞台。
- 2 面對資訊化的經營環境，企業應廣泛運用自動化、電腦及網路科技，加強企業的資源整合、知識的分享與再創。企業資訊化的變革，除靠高階主管的魄力以及全體員工觀念革新與行動支持外，具備策略化的人力資源管理與團隊運作亦扮演重要的角色。
  - 3 面對策略化的經營環境，食品工業長期性、策略性的經營與發展，例如有效的重新定位與策略執行、適當選擇經營模式等，皆是企業未來成敗的關鍵。另外，包含宅配在內的通路革新、品牌策略，以及新型態的行銷策略，例如單品行銷、網路行銷，也可為企業帶來莫大的良機與挑戰。
  - 4 面對高科技化的經營環境，企業應研發高科技，致力於產品差異性及創新，不論採取自主研發或技術合作，應研發高附加價值的產品，提高企業的價值。

未來食品產業的發展必須順應國際潮流，應朝多角化及垂直整合經營、加強研究發展、開發具潛力的產品、注重國內市場及充分掌握國內外食品資訊等方向發展（邱克明，民 90）。

### 5-3 國際食品產業環境對台灣食品產業之影響

#### 5-3.1 國際食品產業現況與趨勢展望

李素菁(民 90)報導，全球化生產及銷售之運籌策略，可使資源與市場有限國家的企業，成為全球化的大企業，瑞士雀巢公司即為一例。李素菁(民 89)報導亦指出，全球化之經營管理，其重要性已為食品業者所認同；以多年來採用全球化生產及銷

售策略，成長為全球最大的食品飲料集團—瑞士雀巢公司可做為食品產業全球化的最佳典範。此外，根據雀巢公司的經驗，在市場開拓方面，進入新市場是需要積極地等待機會的來臨，雀巢進入中國市場就整整等了十年(李素菁，民 89)。

另外，國際間的併購行為亦在食品產業中進行，2000 年英荷消費品集團聯合利華收購美國的納貝斯可食品公司，使得聯合利華成為全球第二大食品企業即為一例(李素菁，民 89)。

李素菁(民 90)亦指出，在產品趨勢方面，不同國家和地區的人們受不同飲食習慣、文化背景等諸多因素的影響，使得各國間食品市場的發展存在些許的差異，但希望「食品帶來享受和愉悅」的需求是不變的。未來全球食品市場的發展，趨向於多品項、高品質、健康、便利、安全與天然的食品，將越來越受到消費者的青睞。

### 5-3.2 國際食品產業發展趨勢對台灣食品產業的影響

李素菁(民 89)報導指出，未來台灣生產的食品，除滿足人類對食品的基本需求(安全、便利、自然、及多選擇性)與全球食品產業一致外，國內食品業需重新省思本土食品的發展方向，掌握特點，建立明確的產品區隔，才能有效降低歐美與中國進口產品的競爭。李素菁(民 90)報導亦指出，全球食品消費態勢亦影響台灣消費者的行為，因此，台灣傳統食品產業也隨著此趨勢發展；例如冷凍食品、休閒食品仍穩定成長。此外，新興食品產業例如生技食品、基改食品、有機食品、保健食品則快速成長。

兩岸經貿長久以來存在著一種微妙的關係，兩岸加入 WTO 之後可以預見兩岸經貿交流將更加密集，食品業者如何在其中尋找到互利共生的經貿角色相當重要，尤其是投資中國的行動，不僅在台灣發酵，更是擴及至全球生產成本高的國家，可以說全球化的生產佈局已在成形，因此，台商在拿捏境內投資及投資中國的比重，外

資的競爭亦是十分重要的考量(李素菁，民 89)。

## 第三章 研究方法

### 第一節 理論架構

1-1 論文第四章，以麥可波特之「鑽石體系」，探討台灣食品產業之競爭力，因素包括：

- 1 要素條件：人力資源、天然資源、資本資源、基礎建設
- 2 需求條件：國內市場性質、國內市場的大小與成長速度、國內市場國際化程度
- 3 支援性/關聯性產業之配合度或競爭力
- 4 廠商策略/結構/競爭
- 5 政府
- 6 機會

1-2 論文第五章，以麥可波特之「價值鏈模式」，探討台灣食品企業之競爭力，價值活動包括：

- 1 主要活動：進料後勤、生產活動、出貨後勤、行銷活動、服務
- 2 輔助活動：採購、技術開發、人力資源、基礎建設

1-3 論文第六章，彙整第四章、第五章台灣食品產業及企業之競爭優勢、劣勢及改進之道。

1-4 附錄：綜合 Hill and Jones(1998)和 Hitt, Irland and

Hoskisson(2001)之策略性管理程序為架構，以福壽實業股份有限

公司為例，分析、探討其策略性競爭力之規劃模式。



## 第二節 研究架構

本論文所需要之資料，以收集食品相關刊物報導、政府出版品報導、雜誌報導、網站報導之相關食品產業、企業活動之訊息，及論文研究生學習食品科學與服務福壽實業股份有限公司之所見所聞，依照麥可波特之「鑽石體系」之因素及「鏈值鏈模式」之價值活動，及 Hill and Jones(1998)和 Hitt, Irland and Hoskisson(2001)之「策略性管理程序」架構，分門別類，彙整歸納，分析與探討；圖 3-1 列出本論文之研究架構。

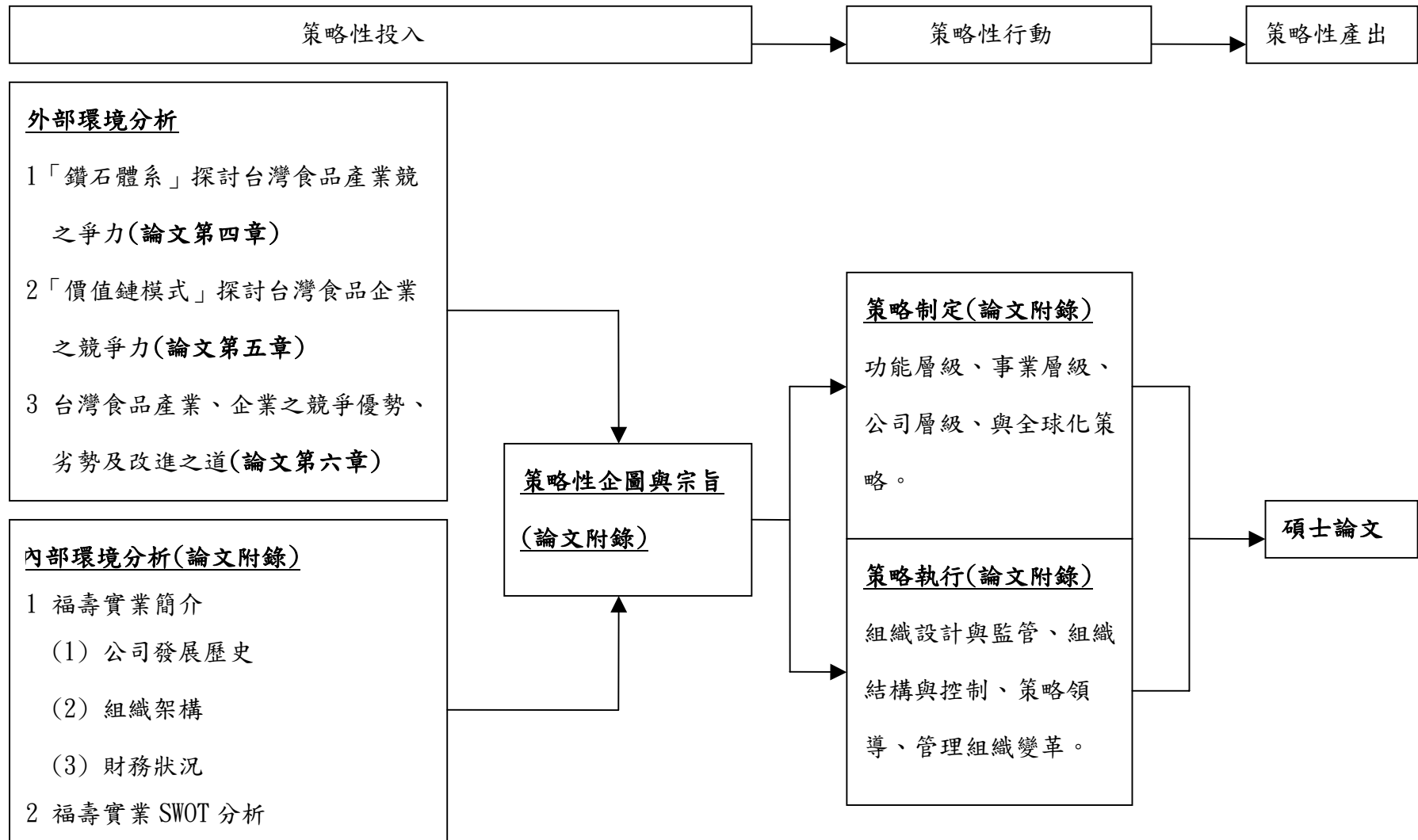
其中第四章先以巨觀(macro-)總體的角度，探討台灣整體食品產業之環境、優/劣勢及提昇競爭力之方法，然後第五章再以微觀(micro-)的角度，探討食品企業之價值鏈中，各個價值活動的表現和發展及提昇競爭力之方法。

第六章依照第四章「鑽石體系」及第五章「價值鏈模式」為架構，彙整食品產業及企業之競爭優勢、劣勢及改進之道。

附錄部分綜合 Hill and Jones(1998)和 Hitt, Irland and Hoskisson(2001)之策略性管理程序為架構，以福壽實業股份公司為例，分析、探討其策略性競爭力之規劃模式。



圖 3-1：論文研究架構



## 第四章 以麥可波特之「鑽石體系」探討台灣食品 產業之競爭力

麥可波特所提出之「鑽石體系」理論，認為一個國家能夠在某個產業的國際競爭中嶄露頭角，乃是由四個構面的影響所致。根據麥可波特(1990；李明軒、邱如美譯，民85)的解釋和定義四個構面如下：

- 1 要素條件：指一個國家在特定產業競爭中有關生產方面的表現，包括人力資源、天然資源、資本資源、基礎建設等。
- 2 需求條件：指本國市場對特定產業所提供產品或服務的需求為何？包括國內市場的性質、國內市場的大小與成長速度、國內需求國際化的程度。
- 3 支援性/關聯性產業：指特定產業之相關和上下游產業的表現是否具有國際競爭力？包括支援/相關產業之配合度、及是否具有國際競爭力？
- 4 企業策略/結構/競爭：指一特定產業內廠商的組織型態、經營策略、競爭互動。

上述四個構面為「鑽石體系」的基本構面，此外尚有兩個附加構面，即”政府”與”機會”，依照麥可波特(1990；李明軒、邱如美譯，民85)解釋和定義如下：

- 5 政府：指各級的政府部門對競爭力的影響力；例如，反獨占法有助於國內競爭對手的崛起、法規能改變市場需求、教育發展可以改變要素條件等。
- 6 機會：指發明、技術、戰爭、政治環境發展、國內外市場需求出現重大變革與突破等。這些機運是企業或是政府所不能控制的。

以下以四個基本構面和二個附加構面探討台灣食品產業之競爭力。

## 第一節 要素條件

### 1-1 人力資源

#### 1-1.1 提高人力素質，有助於提昇產業競爭力

麥可波特(1990；李明軒、邱如美譯，民 85)之「鑽石體系」認為要維持一個國家的競爭力，依靠基本要素之優勢(例如廉價勞力)，是不可靠的，因為其他落後國家能以更廉價的勞力來取代。麥可波特(民 88a)亦建議台灣的產業應從過去低工資成本優勢，跳到較複雜的成本優勢，譬如生產技術上的創新、擴大經濟規模、獨特產品設計等來競爭。在現今邁入知識經濟的時代，「人」是組織中最重要的資產，亦是知識的主宰，要成就技術、知識密集之產業水準，人力素質之提昇至為重要。亦唯有高素質人力始克有成，來面對知識管理及知識經濟時代的來臨。

台灣食品工業隨每週基本工時減少、週休二日因素之影響，工時減少，薪資成本上升，廉價勞動力之優勢不復存在。台灣在產業結構改變的歷程中，許多高級人力紛紛轉往服務業或是高科技產業發展，傳統食品產業與其他能獲得高報酬、具發展潛力的行業相比較，漸漸失去誘因；因此，提高人力素質是提昇台灣食品產業競爭力之重要策略之一。

#### 1-1.2 培養多方位之人才，提昇產業競爭力

國內大學院校設立之食品相關科系及近幾年來技術學院廣設之食品衛生與餐飲管理科系，再加上專業之研究機構食品工業發展研究所(食品所)、中華穀物研究所(穀研所)及生物技術發展中心(生技中心)、亞洲蔬菜研究中心(亞蔬中心)等，足以培養孕育食品科技人才(食品工業發展研究所，民 87)。但在全球國際化、資訊化、策略化及高科技化的競爭環境中，食品科技的人才漸漸無法滿足食品產業的需求；食品科技只是一種基礎背景，高級人力要提升至兼具外語能力、商業了解能力、管

理實務能力和國際宏觀分析之能力(李明元，民 86)，這有待學界、政府、企業三者共同參與(食品工業發展研究所，民 87)。

以往食品科技相關科系之教學著重於科學與技術領域，近些年來食品科系招募的師資以具有企業實務經驗為優先考量條件之一，對於培養食品科技人才具有商業或是管理方面的知識是一大助力。

此外政府或是企業亦鼓勵在職進修，國內各大學普遍設立之管理碩士在職專班(EMBA)、職訓局之電腦、網路、新技術等第二專長訓練課程，以及企業與學界之建教合作，均是提昇人力素質的做法。

### 1-1.3 結合高素質人力、政府政策和企業的實務經驗以提昇產業之競爭力

國內培養的食品高級人力比較著重於科學與技術領域之能力，若是產業界不能夠將高級人力之知識、技術、研發成果轉換並應用成產品或是服務，不會產生產業競爭優勢。目前政府舉辦之研發成果發表會，例如食品所執行經濟部之「食品新興製造系統整合及關鍵技術研發五年計劃」、「協助國內傳統工業技術升級計劃」、「鼓勵民間事業開發工業新產品辦法」、以及大學院校或是研究機構之研發成果，皆可將資訊予以擴散；運用技術合作、輔導、轉移等方式，將研發成果提供業界加以運用，進行製程、產品改良及商品化量產。表 4-1 列出政府推動食品工業發展之相關策略與辦法。

近些年來政府亦致力於培養餐飲管理或是食品工業管理之人力，俾使食品產業之人力能夠涉及商業或是經營管理之領域，藉以提昇整體之產業競爭力。國內企業亦隨順時代潮流，和國外知名廠商進行交流，例如技術合作、分工合作、策略聯盟等，亦可獲得國外先進的技術、管理、行銷等方面的經驗與知識，繼而提昇企業本身的水準；國人經由學習效果，累積成果，可以提昇整體食品產業之人力素質。因此，結合高素質人力、政府政策和企業的實務經驗，是未來食品產業競爭力最大來源之一。

表 4-1：政府推動食品工業發展之相關策略與輔導措施

策略功能	輔導措施
全面提昇產品品質	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 食品推廣及輔導計劃</li> <li>2 全面提昇產品品質五年計劃</li> <li>3 全面提昇產品設計計劃</li> <li>4 穀類食品技術推廣與輔導計劃</li> </ol>
加強研發及開發新產品	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 食品新興製造系統整合及關鍵技術研發五年計劃</li> <li>2 技術引進計劃及亞太科技協會工作計劃</li> <li>3 產業用菌種保存及開發計劃</li> <li>4 協助傳統工業技術開發計劃</li> <li>5 主導性新產品開發輔導計劃</li> </ol>
促進生產製程自動化提高生產力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 製造業自動化應用與推廣計劃</li> <li>2 製造業電子化應用推廣計劃</li> <li>3 購買自動化機器設備優惠貸款辦法</li> <li>4 購買自動化機器設備抵減辦法</li> </ol>
配合業界需求加強人才培訓	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 亞太科技協會工作計劃</li> <li>2 食品工業人才培訓計劃</li> </ol>

資料來源：食品工業發展研究所(民 91a)，2002 年食品產業年鑑，作者整理。

## 1-2 天然資源

早期台灣食品業因有廉價及豐碩的農產原料，得以蓬勃發展。但隨著經濟的發展，農產原料已不具廉價優勢及經濟規模，農產品的原料成本不斷提高，對競爭力非常不利。此外，國產原料價格相較於國際原料價格高出甚多，成為食品業界向政府爭取農產原料降價或是開放進口的主要訴求。

## 1-2.1 降低農產品關稅、開放進口有助於提昇產業競爭力

根據陳麗婷(民 89)之報告，我國農產品的平均關稅在加入 WTO 後，將由 20.6% 降至 14.1%，於 2002 年再降至 12.0%，總體稅率介於日韓二國之間。表 4-2 列出台灣加入 WTO 准許進口類農產品平均名目稅率及降幅。

調降關稅對於國內多數食品業者而言，可降低原料或半成品之成本，有助於提升競爭力。而要提升食品產業的競爭力，長期食品業者所關注的二項重要原料-小麥與砂糖，業者認為關稅都應全面取消。雖然進口小麥近幾年已回歸市場機制，麵粉平價基金在入會半年後已停止運用，但業者認為小麥應比照黃豆及玉米等大宗物資，進口關稅應降至零。

此外，業者亦認為砂糖不應由台糖公司以保護蔗農之名而壟斷經營，卻大幅增加業者成本。台灣在加入 WTO 後砂糖進口採關稅配額，進口配額 2002 年為 12 萬公噸，2004 年為 20 萬公噸，配額內關稅為 17.5%，並決定於 2004 年開放自由進口(食品資訊，民 91)，此舉對我國食品產業競爭力的提昇將十分有幫助。

其他農產品例如花生、紅豆等管制農產原料，雖然政府以契作生產或是專案方式進口、及這幾年大蒜、青蔥缺貨，政府以專案方式進口，但是緩不濟急。目前政府已逐步開放中國農產原料進口，加上加入 WTO 等因素，對於國內食品原料之取得與成本之降低，勢必可獲得改善。

表 4-2：台灣加入 WTO 前後准許進口類農產品平均名目稅率及降幅

	1992 年		2001 年		2002 年	
	名目稅率(%)	名目稅率(%)	降幅(%)	名目稅率(%)	降幅(%)	
農作物	19.7	13.2	33.0	10.9	44.7	
畜產品	15.6	11.9	23.7	10.0	35.9	
漁產品	29.9	20.0	33.1	17.7	40.8	
總體農產品	20.6	14.1	31.6	12.0	41.7	

資料來源：陳麗婷(民 89)，「加入世界貿易組織對台灣食品產業之影響」，食品工業發展研究所，經濟部 ITIS 計劃。



## 1-2.2 建立全球貨源供應體系有助於提昇競爭力

在加入 WTO 並迎接原料市場開放之際，貨源之供應不再受限於區域或是季節，因此建立全球貨源供應體系，將有助於食品業者在全球市場中尋求低廉與品質的原料，享受加入 WTO 後原料成本降低的效益，並且能夠快速收集產業情報，即時判斷情勢並解決問題，有助業者提升競爭力(傅偉祥，民 91)。

## 1-3 資本資源

台灣之企業融資管道邁向多元化，例如申請上市上櫃條件逐漸放寬，使得資金籌措更容易，可使企業擴充朝多元化發展。其他尚有外資及政府之投資獎勵措施，皆能刺激食品產業發展。此外，政府致力於改善投資環境、健全資本市場、維持寬鬆之貨幣政策及維持低利水準的環境，來刺激企業投資所採取的政策，亦不遺餘力。

## 1-4 基礎建設

根據食品工業發展研究所(民 87)之報導，麥可波特之「鑽石體系」中食品產業要素條件之基礎建設包括交通運輸、郵政與電信、能源等，以下探討這些基礎建設對食品產業競爭力之影響。

### 1-4.1 交通運輸

#### 1-4.1.1 陸運

台灣有完整之環島鐵路網，目前亦正積極建設高速鐵路。公路網綿密，從都市

到鄉村有各種道路聯繫，國道三號高速公路也已全線通車。數條橫向之高速公路和快速道路及都會之外環道路，連接二條縱貫之國道高速公路，不僅解除國道一號之擁擠的現象，亦形成台灣西部完整之高速公路系統。此外政府亦廣開其他一般的重要幹道及都市內之道路，使得來往各縣市鄉鎮間之時間、行程大為縮短。

#### 1-4.1.2 海運

海上運輸為我國對外貿易之重要管道，高雄港為目前我國之最大國際港埠，亦名列全世界貨櫃裝卸量第三名(陳春益，民 89)。近些年來全球各大國際港埠皆致力於發展國際物流，據以提高營運競爭力，高雄港自不能置身於外，正積極發展高附加價值且有助於提高港埠營運競爭力之國際物流業務(陳春益，民 89)。此外台灣尚有基隆港、台中港及花蓮港三個具備國際貿易能的知名港口。

#### 1-4.1.3 空運

國內目前有二個國際機場，位於台灣南北二處。位於中部之第三國際機場亦在逐步規劃中，將來除可增加國際航線外，亦可平衡區域的經貿發展。此外台灣還有數個國內機場提供快速連結之機能。

台灣之陸海空運輸堪稱便利，大宗物資相關的行業，例如製油業(福壽、嘉新、福懋、德隆、中聯)、製粉業(洽發、嘉新、東洋)多位於台中港附近，而北部製粉業亦大多集中於基隆港附近。其他食品工廠也大多位於工業區內、重要幹道、高速公路附近，交通運輸方便。

### 1-4.2 郵政與電信

#### 1-4.2.1 郵政

台灣之郵政體系目前為國營公用事業，營運內容包括收寄各種函件、快捷郵件、國內外包裹、儲匯業務等。但是有時為改善營運績效亦運用外部資源來加快郵政業務之運作。此外亦有外商加入郵遞服務，例如國際聯邦快遞(FEDEX)、UPS(優比速)、荷蘭商天遞(DHL)和 TNT 等。

#### 1-4.2.2 電信

台灣之電話、電信普及，除了從國營改制為民營之中華電信以外，尚有固網等多家業者。電信事業改制為民營企業後，逐步降低國內和國際通訊費用，降低企業之營運成本。此外政府亦開放行動電話、呼叫器等業務，中華電信公司並提供整體服務數位網路、網際網路、電傳視訊、數據語音服務及國際電信業務，對於國內、國際間之業務往來十分有幫助。

#### 1-4.3 能源

目前台灣有多種發電廠提供電源供工商發展，例如台中火力燃煤電廠、通霄火力發電廠、及數座核能電廠及水力電廠。政府與民間亦持續規劃興建電廠以支持經濟發展所需，惟近幾年夏天酷熱，用電量遽增，造成電力不足，因此或有造成限電措施之實行，但仍屬穩定供應之能源。

#### 1-5 創新/提昇食品產業生產要素之劣勢為產業競爭優勢

整體而言，台灣食品產業生產要素的劣勢為原料不足、價格過高及缺乏多方位人力。在台灣加入 WTO 後，原料之劣勢可逐漸改善。在國際化、資訊化、策略化之驅使之下，將促使產業創新和升級，能促使產業加速培養多方位高級人力和發展基礎建設。創新可使食品產業擺脫生產要素之限制，往升級之路前進，尋求更為精緻的優勢，例如發展科技、自動化、規模經濟、人力資源規劃/管理等，將使得競爭力得以持久。

因為台灣食品產業之原料缺乏、勞力和原料相對成本較高，在全球市場趨於專業分工和加入 WTO 之際，食品業者紛紛開始採購聯盟方式，大量採購國外廉價原料、稟棄對傳統生產要素之依賴，朝技術密集和高附加價值之方向發展、或是成立聯盟，共享知識、資源和成果。全球化發展絕非僅為取得生產要素而已，更重要的是提高

生產要素之應用，藉以增進本身的競爭力(食品工業發展研究所，民 87)，其中以統一企業之「根留台灣、胸懷中國、放眼天下」之全球觀，建置全球營運網路佈局之企圖心最為明顯。

## 第二節 需求條件

國內需求市場是產業競爭優勢的第二個關鍵因素。麥可波特(1990；李明軒、邱如美譯，民 85)認為，內需市場對規模經濟的影響是提高效率，內需市場在「鑽石體系」中更重要的意義在於它是產業發展的動力，並能刺激企業改進與創新。食品工業發展研究所(民 87)解釋，食品產業的需求條件為國內市場對食品產業所提供之產品或服務的需求性，與人口、家庭結構、所得、地理環境、氣候、社會規範、風俗習慣、嗜好、及其他產業等皆有密切的關聯。當國內市場基於政府政策需要提昇國內米食加工業者之競爭力時，會促使政府、研究單位或企業投資與研究相關領域、或是為了提昇整體之飲食文化，政府和企業共同推動食品 GMP 方案及宣導消費者購買 CAS 認證之優良產品、或是企業引進國外之新型食品，經由廣告、宣傳等活動，教育消費大眾。以上的做法均能增加國內市場的需求。此外，國內市場推出新產品亦可以擴展市場或是新需求，並促使食品同業競爭，提供新企業投入的機會，加速產業的創新與發展。

依照麥可波特(1990；李明軒、邱如美譯，民 85)之理論，國內需求市場的競爭力可由國內市場的性質、國內市場大小與成長速度、國內市場國際化的程度來加以判定，以下加以分述如下：

### 2-1 國內市場的性質

麥可波特(1990；李明軒、邱如美譯，民 85)認為，內需市場的影響力可透過客戶的需求型態和性質來展現，此種市場特質會影響企業的認知、解讀與反映客戶需求，此為產業競爭優勢的根源。國內市場與國際市場不同之處在於國內企業比較容易及早發現國內客戶的需求，是國外競爭對手無法掌握的，亦為產業的競爭優勢。此外，國內市場之產品多數都是根據台灣客戶或是消費者的需求來設計的，因此廠商必須掌握本國客戶及消費者的需求型態；廠商會在市場壓力下努力改進與創新，形成更精緻的競爭優勢，進而成為國家的產業競爭優勢。

依照麥可波特(1990；李明軒、邱如美譯，民 85)之觀察，國內市場要產生國家

競爭優勢，還必須具備區隔市場需求的結構、內行而挑剔的客戶、預期型需求三項特色，以下加以說明台灣食品產業這三項特色和競爭力的關係。

### 2-1.1 區隔市場需求的結構

市場需求可依不同需求特性分割成不同產品族或產品類，稱為需求結構，即市場需求呈現多樣化區隔(食品工業發展研究所，民 87)。麥可波特(1990；李明軒、邱如美譯，民 85)認為，市場需求加以區隔後，會發現某些食品或是產業環節有較大的國內需求或是國際市場需求。若內需市場和國際市場的需求相同且其他國家尚無能力供應時，本國企業會在此環節產生競爭優勢，因此區隔市場需求不僅使本國企業可即時掌握目標市場或是調整優先發展順序，以避免風險與損失，也可使內需市場不大的國家，根據本身的需求而努力經營此產業環節；即使為大國的次要市場，照樣可以為小國產生產業的競爭力。

#### 2-2.2.1 國內需求領先之中式食品具有區隔市場需求之結構

以台灣的速食麵為例，由早期的陽春型生力麵開始，漸漸的因市場區隔所需，發展出各個市場所需的種類和口味，例如担仔麵、炸醬麵、牛肉麵、海鮮麵、排骨麵、鍋燒麵、以及後來之滿漢大餐；不僅口味、種類多樣化，包裝亦是推陳出新，造就了台灣蓬勃發展的速食麵文化。因為台灣之飲食習慣、口味和中國市場接近，因此促使頂新集團能夠及早掌握中國市場需求，並適時搶攻市場，「康師傅方便麵」得以成為中國市場的第一品牌(食品工業發展研究所，民 91a)。

此外，台灣之素肉(人造肉)及其各式加工素食產品，原先僅受本土消費者的喜愛，但在市場漸漸飽和後，素食產品開始往國際市場發展；經由改良口味、包裝後外銷至東南亞、歐洲及美加等地區。在 2001 年美國政府宣佈黃豆為健康食品之後，增加了對黃豆製品的需求；台灣之中小型素食廠商若能加以整合、發展品牌、提昇形象、並配合政府之輔導出口措施，將有潛力成為具有國際競爭優勢的食品。

#### 2-2.2.2 中式食品、生技食品具有發展成為國際競爭優勢之潛力

國內食品企業應掌握國內領先之需求，並配合國際市場的需求，加以修正，即

時搶攻國外市場。根據食品工業發展研究所(民 87)的報告指出台灣在掌握區隔市場需求的結構上，有幾項發展方向可以提高競爭力，包括中式傳統食品、中式冷凍/冷藏食品、素食食品、速食麵等具有國內領先需求的食品。因為這些食品具有本土性、文化性與獨特性，不易被外國產品取代。此外，除了中式食品外，台灣另外發展出一些高附加價值的生技食品，例如靈芝、冬蟲夏草、中草藥保健食品，在市場區隔的利基結構下，具有發展之潛力(台灣經濟研究院，民 91)。

## 2.1.2 台灣內需市場需要內行的監督者和挑剔的客戶來提昇產業競爭力

### 2-1.2.1 政府為消費者權益把關，監督食品廠商改良品質，進而提升競爭力

以往台灣之消費者在購買食品時著重口味和口感，缺乏品質意識，且食品廠商缺少食品相關知識，致使產生多氯聯苯、酒精中毒、食物中毒、食品含漂白劑、食品添加過多防腐劑、飼料用乳品流入市面等事件，對國民的健康造成十分大的危害。隨著人民生活水準與所得逐漸提高，消費者意識逐漸抬頭，對食品的需求亦趨於衛生、安全、精緻之訴求。政府多年來致力於提昇飲食文化和品質，為消費者的權益把關，宣導、鼓勵消費者購買具有 GMP、CAS 認證的優良食品及經過 HACCP 生產管理認證製造的食品，使得食品廠商必須投入心力，提昇產品及製程水準，向高品質的目標邁進，也因此國內的 CAS 冷凍豬肉和冷凍食品得以外銷日本，且在 1980 年代末期以後具有國際競爭優勢(如表 4.3)。

### 2-1.2.2 現代零售通路興起，成為挑剔的客戶

近些幾年連鎖便利商店、超級市場、量販店等現代零售通路興起，展店數增加快速，營業額大幅成長，傳統零售通路受到嚴重的威脅，圖 4-1 列出 1996-2001 年間便利商店、超級市場、量販店、百貨公司展店數目，圖 4-2 列出 1997-2001 年零售通路營業額。因現代零售通路掌握物流、商流之主導權，且有要求廠商配合促銷活動或是改進商品的議價能力，成為不容忽視的挑剔客戶。例如 7-11 便利超商各門市空間有限，故對欲進入販賣的產品作審慎的評估；具有知名度、品質信用佳或具有市場規模的產品才比較有機會進入此通路(食品工業發展研究所，民 87)，或是在量販店例如加樂福、大買家、萬客隆(2003 年已停止營業)販售的食品，若其迴轉率

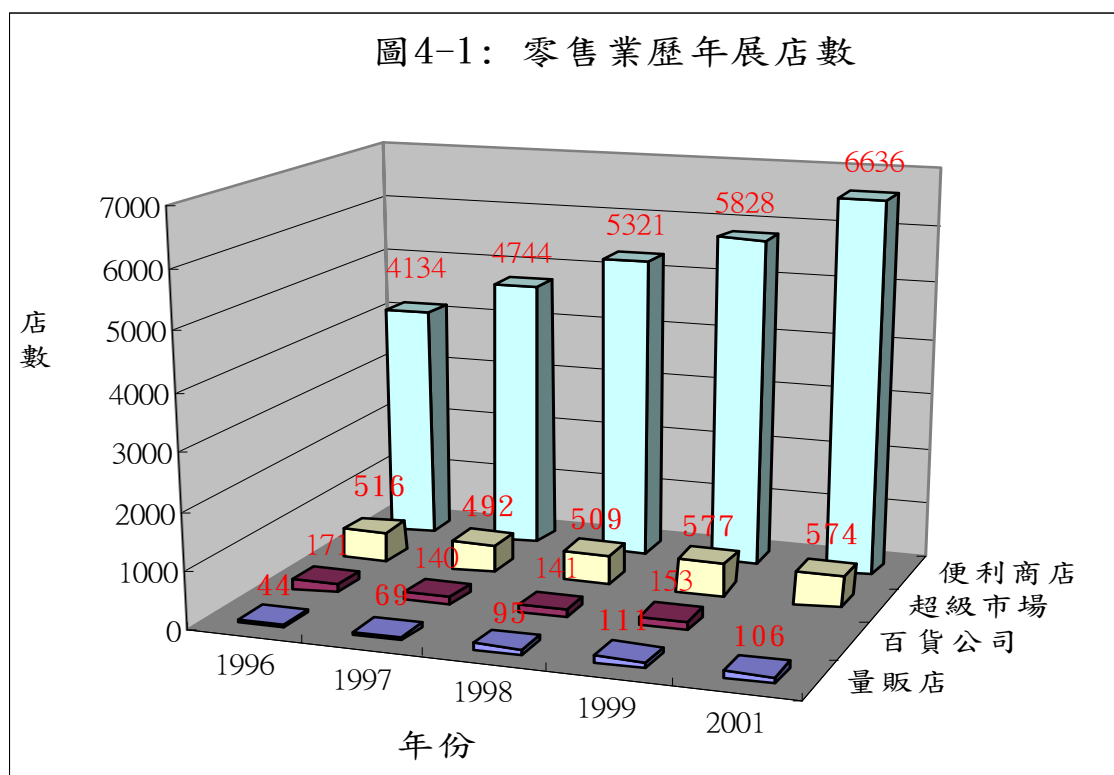
低，就容易遭到下架的下場。

表 4-3：1989-1991 年各國輸日冷凍豬肉量

輸出國	1989 年	1990 年	1991 年
台灣	52935	76348	97813
丹麥	60032	70264	60816
美國	20583	25444	21703
加拿大	14014	14211	10022
其他	6902	9341	3183

單位：公噸

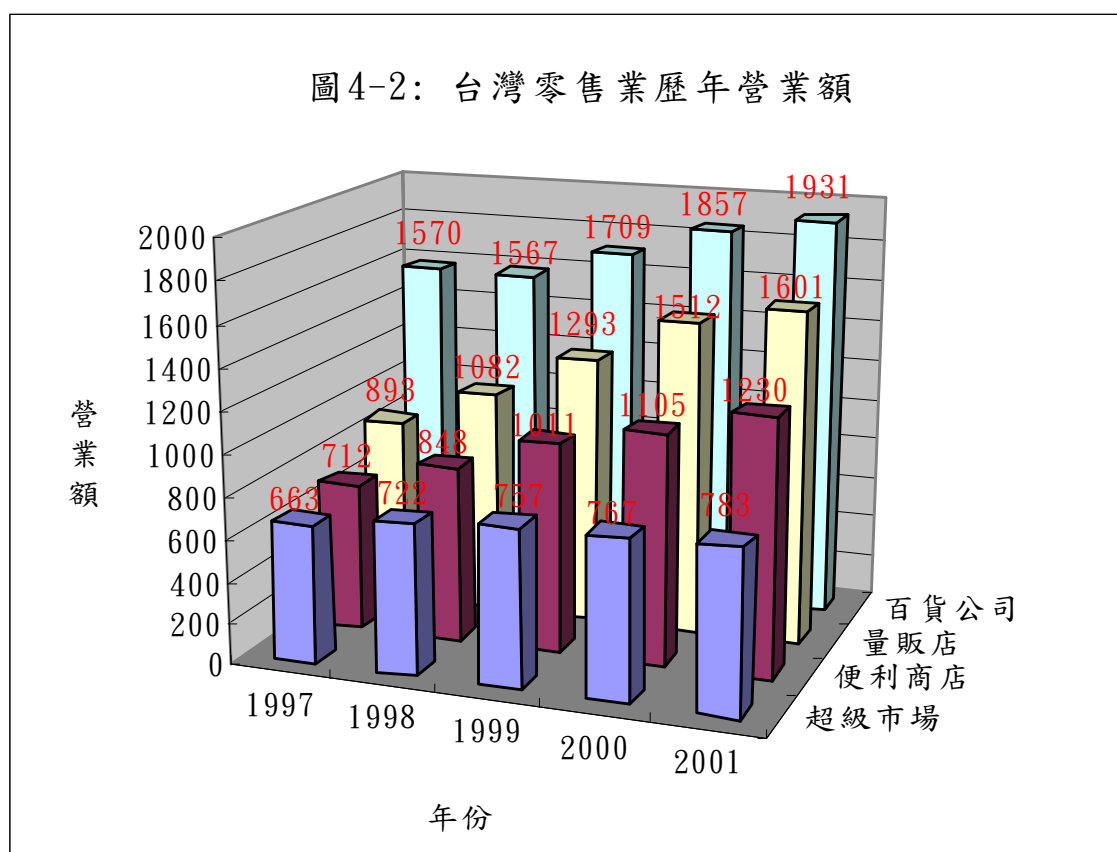
資料來源：品食品工業發展研究所(民 87)，台灣企業競爭力之探討。



資料來源：陳淑芳(民 89)，「食品與流通」，食品工業發展研究所，ITIS 計劃、流通快訊(民 91)，作者整理。



圖4-2：台灣零售業歷年營業額



單位：億元

資料來源：食品工業發展研究所(民91b)，我國食品業物流管理現況，作者整理。

### 2-1.3 預期型需求應朝高品質的方向發展

台灣國內有預期型需求，則能夠促使廠商掌握新產品訊息走向，可以刺激廠商將產品升級，增強面對新型態產業環節之競爭能力(麥可波特，1990；李明軒、邱如美譯，民85)。台灣之食品消費趨勢或是研發、技術大多跟隨歐美日發展，在媒體強勢廣告下，消費者亦樂於嘗試具有歐美日色彩之國產食品或是國外進口之食品，例如罐裝咖啡、可樂、洋芋片、燕麥粥、早餐穀物、三明治餅乾等、或是族裔食品(ethnic food)，例如牛排、漢堡、披薩、義大利麵、壽司等。因這些食品源於國外且有先入為主之領先優勢，其地位無可取代，但有一部分食品因台灣消費者之傳統飲食習慣、口味偏好、地理因素等所發展出來的食品，例如灌裝茶飲料、速食麵、中氏菜餚、中草藥保健食品、或是台灣節慶送禮與傳統習俗所傳承下來之食品，例

如月餅、喜餅、各式糕餅、點心、肉製品，在台灣內需市場上佔有不可抹滅之地位。雖然這些食品隨順潮流，朝品牌形象、高品質、精緻化的方向發展，但台灣之消費者以口感、口味偏好作為購買時判定之依據的心態依然根深蒂固，上述食品若要達到預期需求，需在包裝設計、品牌形象、行銷策略上多加經營，才能夠增加國際競爭的實力。

## 2-2 國內市場大小與成長速度

麥可波特(1990；李明軒、邱如美譯，民 85)認為，本土之預期需求可能催生產業的國家競爭力，而國內市場之大小與成長速度則能強化競爭力。國內市場的規模大小俱有激勵廠商投資再投資的動力，是產業國際競爭力的一大優勢；另一方面，過於龐大的國內市場所帶來的豐富機會，也可能導致廠商失去向國際市場拓展的意願，成為不利於國際競爭的因素，因此國內市場大小與成長速度會影響國內企業轉向國際化競爭的速度。

依照麥可波特(1990；李明軒、邱如美譯，民 85)之理論，國內市場的需求規模大小影響國內企業轉向國際化競爭的速度，可由母國市場需求規模與成長速度、國內客戶數量多寡、國內市場有無先發需求、國內市場是否提前飽和來展現，例如國內市場小、客戶少且飽和快的產業，會促使相關企業轉向國際市場發展、或是俱先發需求且國內市場提前飽和也會迫使企業進軍國際市場，但企業必須能夠將國內食品修正為國際需求的食品，才有可能產生競爭優勢(食品工業發展研究所，民 87)。以下將整理出二點台灣食品內需市場之特性和競爭力之關係。

### 2-2.1 台灣內需市場規模較小、成長趨於飽和，促使企業往國際市場發展

台灣國內食品的內需市場和歐美日等國家比較起來規模較小。表 4-4 列出 1997-2001 年食品工業之產值，顯現食品工業已漸趨於飽和，且有衰退之跡象，例

如飲料、製粉、烘焙、食用油脂等較成熟的產業(如表 4-5)。內需市場成長趨緩且趨於飽和，食品業者擔心引進新技術會造成現有設備、人力閒置，因此企業在台灣境內的投資也趨於保守，繼而造成台灣食品市場成長空間縮減，迫使台灣食品廠商轉往國際市場發展。此外，台灣市場提前飽和，將會迫使廠商繼續創新與升級，且會促使體質不佳的企業退出國內市場或是修正策略轉往國際市場發展(食品工業發展研究所，民 87)。

表 4-4：1997-2001 食品工業總產值

年度	1997	1998	1999	2000	2001
總產值(億元)	5180	4916	4854	4730	4570
佔 GNP 之比例(%)	6.2	5.5	5.2	4.7	4.7
產值於製造業排名	4	5	4	5	4

單位：億元

資料來源：食品工業發展研究所(民 91b)，我國食品業物流管理現況。

表 4-5：1999-2001 年飲料、製粉、烘焙、油脂業產值

	1999	2000	2001
飲料業	470	452	447
製粉業	249	251	241
烘焙業	201	185	175
食用油脂	161	145	143

單位：億元

資料來源：食品工業發展研究所(民 91a)，2002 年食品產業年鑑，

作者整理。

洪堯昆(民 86)指出，由於台灣食品市場的規模不大，隨著技術的提昇，有些產業呈現機器與設備過剩的情形(例如飲料、傳統製粉、製油、飼料業)，而導置設備閒置。隨著政府所規劃的南向與西向政策，將國內剩餘設備資源加以整合，移至東

南亞或是中國大陸生產，不但可以紓解產能過剩，亦可節省設廠資金與時間成本，避免浪費。

因此國內市場的需求量小、成長趨緩且逐漸飽和，可能促使食品企業拓展外銷或至東南亞、中國大陸投資生產，繼而拓展國外需求。

## 2-2.2 台灣內需市場的先發需求是具特色的中式食品

麥可波特(1990；李明軒、邱如美譯，民 85)認為，本國市場最先對某食品產生需求，會使本國業者比國外對手更早行動，發展該項產業，進而可以產生滿足其他國家客戶需求之能力，此優勢稱為具有國內市場先發需求。麥可波特亦指出，國內市場的素質比規模重要，因為內需市場之產品必須能夠轉換成國際間的需求，先發需求才能夠成為企業的競爭優勢。食品工業發展研究所(民 87)指出，及早發現需求的競爭優勢使業者可以搶先建立大量生產設備，並累積經驗，發展成為規模經濟、降低成本、建立品牌形象和行銷網路。食品工業發展研究所(民 87)亦指出，和其他國家比較，台灣具有先發需求的食品是具特色的中式食品；主要是國人之傳統習慣、風俗、嗜好等長時間累積形成的，例如泡麵、春捲、水餃、豆腐等中式食品、中式冷凍食品、點心、糕餅及素食等俱特色的食品。上述的食品依據麥可波特之理論，應先建立品牌形象，然後配合現代化生產製程、行銷策略，來開拓國外市場。

## 2-3 國內市場的國際化程度

國內市場國際化可以強化台灣的競爭優勢，將台灣的食品和服務推往國外，不僅可擴大市場規模與範圍，更可增加台灣食品企業的知名度。1960 年以前台灣具有國際競爭優勢的食品為蔗糖，1960-1970 年具有競爭優勢的食品為蘆筍、鳳梨、洋菇等罐頭食品(敘述於第二章 5-1 節)，但隨基本要素成本之提高，漸失去競爭力。1980 年代後期以後具國際競爭優勢的出口食品主要為冷凍食品和冷凍屠宰肉類(如

表 4-3)，但在 1997-1998 年間，台灣爆發豬隻口蹄疫事件之後，輸日冷凍豬肉產值驟降，出口損失 400 多億元，影響波及冷凍食品、飼料、黃豆提油業，食品工業出口值驟降 555 億元(傅偉祥，民 91)。

整體而言，台灣食品產業在國際食品市場的競爭力不強，要如何拓展海外市場？根據麥可波特(1990；李明軒、邱如美譯，民 85)指出，可藉由機動性高的跨國型本地客戶或是國外需求的影響二方面來拓展海外商機，以下加以說明此二種方法和台灣食品產業競爭力之關係。

### 2-3.1 台灣缺乏跨多國性企業來帶動其他相關食品產業在國際的發展

台灣之跨國型食品企業主要分布於中國大陸和東南亞，發展飲料、油脂、製粉、烘焙、飼料等產業，例如大成長城、卜蜂、統一、味全、久津、泰山、福壽等企業。表 4-6 列出 1991-1997 年台灣食品業上市公司赴中國投資狀況，表 4-7 亦列出台商在東南亞投資狀況。台商除了在中國投資生產飲料、速食麵，能夠帶動台灣之金屬製罐業和配料業發展(分述於 3-1.1.1 和 2-2.2.1)，大部分台商僅能擴展企業本身的知名度和國際化(食品工業發展研究所，民 87)。表 4-8 列出 1991-1998 年台灣地區食品產業購併之案例，其中僅有統一企業能夠購併美國企業，且其轉投資公司統泰投資於美國加州投資 Uni-President (USA) Inc. 生產速食麵，成為跨亞美二洲的跨國企業，其餘的食品企業僅在中國和東南亞成為區域性的跨國企業。和美國跨國性企業，例如麥當勞、肯德基分別協助可口可樂與百事可樂，更帶動其在國際市場之知名度和國際市場需求比較，台灣缺乏跨多國性食品企業來帶動其他相關食品業朝國際化發展。

表 4-6：1991-1997 年台灣食品業上市公司赴中國投資狀況

企業	投資公司名稱	投資項目
味全	福州可福方便食品有限公司	速食麵
	北京全品有限公司	奶粉、豆沙餡等糧果製品
	桂林味全食品有限公司	味精

	黑龍江味全乳品有限公司 武漢味全食品有限公司 黑龍江味全食品有限公司 上海嘉定味康食品工業有限公司 河南雙匯味全食品有限公司	乳製品、奶粉類、嬰幼兒食品、果汁飲料、罐果精、醬油調料、方便麵 味精、醬油、調味飲料、罐頭、方便食品 味精、醬油、調味飲料、罐頭、方便食品 方便麵、醬油、調味飲料、方便食品 方便麵、奶粉、味精、醬油、調味、飲料、果汁、罐頭
益華	益華(四川)企業有限公司 益華(陝西)企業有限公司	加工生產食品中藥材及其他副業，並從事旅遊設施的開發及經營管理 飲料及綜合食品業務
聯華	北京聯華食品工業有限公司	休閒食品等加工製造買賣
統一	上海統一企業畜牧食品有限公司 新疆統一企業食品有限公司 北京統食一食品有限公司 天津統企業食品有限公司 天津統泰食品有限公司 成都統一企業食品有限公司 昆山統一企業食品有限公司 武漢統一企業食品有限公司 樂山統飼料油脂有限公司 廣州廣統一企業食品有限公司 瀋陽統一企業食品有限公司 中山統一企業有限公司 上海統泰食品有限公司 寧波麥芽有限公司 張家港統清食品有限公司	畜牧飼料、調理食品 蕃茄製品、飲料食品 方便麵 麵粉、麵粉食品、方便麵 餅乾、食品 肉品、方便麵、飲料、其他食品 肉品、方便麵、飲料、其他食品 肉品、方便麵、飲料、其他食品 飼料、油脂 方便麵、飲料、乳製品、其他食品 方便麵、飲料、乳製品、其他食品 水產、畜產、寵物飼料 餅乾、麵包 麥芽 油脂、油粕、飼料、麵粉
愛之味	上海愛之味有限公司	生產銷售罐頭食品、速凍食品、速食食品、調味品、餅乾、糖果及非碳酸飲料
泰山	崑山	生產銷售食品、飲料、點心、罐頭

福壽	廈門福壽實業有限公司	水產飼料、禽畜飼料、水產產品、農副產品、植物油脂生產、食品包裝器材加工製造、水產養殖及禽畜飼養
源益	北京眾味食品企業有限公司	快餐、飲料、冰品、膨化食品及其他麵粉、穀物製品、食品加工、銷售及其經營業務
大成 長城	大成食品(蛇口)有限公司 大成食品(天津)有限公司 大成宮產食品(大連)有限公司 大成泰森食品(大連)有限公司 遼寧大成農牧實業有限公司	生產銷售不同等級的麵粉、麥糠及麵粉製品 小麥及食品加工 肉品熱食品加工 飼料、種雞、電宰雞業務 畜禽養殖、水產飼料、飼料精料等之生產、銷售
中日	潮州銀龍水產飼料有限公司 湛江保利飼料有限公司 南通華通鰻業有限公司 順德保利食品有限公司 潮州金寶畜牧公司	生產銷售水產飼料 生產銷售禽畜、水產養殖用混合飼料及其原料、飼料增加劑 生產銷售有頭蒲燒鰻、無頭蒲燒鰻、有/無頭白燒鰻及蒲燒海鰻產品 烤鰻產品及相關冷凍食品 肉豬畜禽飼養、肉製品加工
久津	上海波蜜食品有限公司	罐裝果汁、菜汁、飲料和八寶粥等低酸食品之產銷、運動飲料
大裕	杭州大裕速凍食品公司	冷凍食品
卜蜂	瀋陽正大畜牧有限公司 連雲港正大飼料有限公司	生產與銷售家禽及水產之各種飼料、濃縮飼料、家禽及水產種苗、各種飼料添加劑 飼料生產、家禽飼養、加工銷售
佳格	蘇州佳格食品有限公司	製造及銷售三合一麥片、布丁粉及芝麻糊

資料來源：(游堯同，民86)，「食品業以策略聯盟方式赴大陸投資之個案研究」。

表 4-7：台商在東南亞投資狀況

企業	投資公司名稱	投資項目
台糖	泰國暹邏農工工業鳳梨公司	鳳梨罐頭
	印尼蘇門達臘巨人鳳梨公司	鳳梨罐頭
	印尼 T. D. A. 公司	農場開發、農產品加工
味王	越南西貢味王公司	味精、速食麵
	印尼味王公司	味精
味丹	越南胡志明市味丹企業	味精
大成長城	印尼金大成公司	水產冷凍食品、養蝦
	馬來西亞大成營養科技	精料
	越南慶豐富產公司	飼料
	菲律賓大成	飼料
統一	印尼統印公司	速食麵、飲料
	菲律賓、越南、美國廠	西式速食麵
南僑	泰國泰南僑公司	速食麵、米果
台糖、義美 金車、富美	越南清化省越台糖業公司	蔗糖
惠膳	菲律賓	油脂

資料來源：李素菁(民 91)，「食品產業東南亞投資商機分析」，食品工業發展研究所，ITIS 計劃，作者整理。

表 4-8：1981-1998 年台灣廠商與外國廠商間跨國併購案例

併購發起廠商 (國籍)	併購目標廠商 (國籍)	併購金額	取得股 權比例	希望取得與整合的資源 能力	併購 年度
頂益控股 (香港)	味全公司 (台灣)	100 億台幣	35%	醬油與奶粉產品線、品 牌資產	1998
Nabisco	幸福企業	5500 萬美元	100%	市場通路	1996



(美國)	(台灣)				
Nestle (瑞士)	福樂公司 (台灣)	N. A.	100%	冰品與乳品的行銷與生產能力	1994
Swire Group 太古集團 (香港)	台灣可口可樂 (台灣)	2000 萬美元	70%	市場通路	1994
臺鳳公司 (台灣)	TDA 公司 (印尼)	1900 萬美元	100%	東南亞市場經驗、行銷通路	1990
統一企業 (台灣)	威登(Wyndam) 公司 (美國)	3 億 3500 萬美元(含承受負債 2 億美元)	100%	美國市場經驗、製造技術、產品品牌、市場通路	1990

資料來源：(邱宏仁，民 89)，「企業資源能力與價值創造程序之全球配置：解析台商之國際併購策略與實務」。

### 2-3.2 國外需求的影響

根據麥可波特(1990；李明軒、邱如美譯，民 85)，要國內需求來帶動國際需求，可將國內需求轉移或是教育在外國客戶身上，例如台灣人出國留學、工作、旅遊、移民或是回國的華僑、來台旅遊、工作、留學的外國人，都可將俱有特色的食品，例如本土特產或是中式食品帶動在國際間流通、或是國人在國外開設餐飲店，進而提昇台灣食品的知名度，拓展國際市場對台灣食品的需求。此外亦可透過廣告、宣傳、展覽會等方式為之。然而台商在開拓國外市場時，需將本國需求精緻化並突顯特色，且須隨目標市場的消費偏好，將產品修改為合於當地的需求，如此才能達到國內需求國際化的目標。

企業產品要具有跨入國際市場的競爭力就必須符合國外市場需求的標準，因此產品之認證及商標的建立就十分重要；台灣各界努力推動之 GMP、CAS 認證制度是提昇台灣食品品質標準和品質形象的重要措施，而在拓展國際市場時，取得 ISO 或是 HACCP 認證則將更具競爭力。

## 2-4 台灣食品產業缺乏良性競爭的環境來強化國內需求條件

各種需求條件彼此之間相互強化，可協助產業各階段發揮功能；但有利之需求條件未必能夠產生競爭優勢，必須引導出優良的競爭市場，並刺激企業改善、創新、升級才能夠建立競爭力(麥可波特，1990；李明軒、邱如美譯，民85)。

因為國內食品市場規模有限，產業以中小企業居多(敘述於4-2節)，廠商之間模仿、抄襲情形嚴重(敘述於3-1.4節)，同質性產品競爭激烈，致使產品生命週期短，或以價格破壞方式，降價求售，使得產品品質無法提昇。加上企業無長期規劃，投資意願不高(敘述於2-2.1節)，國內食品業之間的競爭引導企業投資、創新與升級的影響力不強，而且相關支援產業各自為政，力量分散(敘述於3-1.4節)，無法有效協助食品企業掌握、回應國內客戶的需求或是帶動預期型需求，因此台灣之食品產業需在各方面努力改進，才能加強競爭實力(食品工業發展研究所，民87)。

### 第三節 支援性與關聯性產業

食品產業之支援性產業主要有食品包裝業、食品機械業、食品香料及調配料業(圖 1-1)，關聯性產業有食品運銷業(主要為含物流業及零售業之流通業)及餐飲業(圖 1-1)。以下探討支援性、關聯性產業的表現、配合度及其國際競爭力。

#### 3-1 支援性產業

##### 3-1.1 食品包裝產業

食品產業產品製造成本中包裝成本佔 17% 以上，飲料業更高達 35%，因此食品包裝產業是食品產業的主要支援產業之一(李素菁，民 86)。目前市面上販售之食品，包裝不斷推陳出新，包裝不僅是產品的外衣，更是吸引消費者購買的利器。以食品包裝來提昇產品競爭力是未來食品業的主要發展策略之一(汪雅康，民 89)。食品包裝依材料大致可分為金屬容器、塑膠、紙、玻璃和軟性包裝，敘述如下：

###### 3-1.1.1 金屬製罐

金屬容器主要分為鐵罐和鋁罐二大主流，其中鐵罐起步較早；台灣早期最具國際競爭力的食品產業除製糖業外，首推鐵製罐頭食品業(敘述於第二章 5-1 節)，而其支援產業則是金屬製罐業。早期的罐頭食品因罐頭食品業和金屬製罐業相互配合，曾為台灣賺取許多外匯，但隨基本要素條件的惡化及鐵罐技術發展趨於成熟因素，難以推出較具創意之新產品，1990 年代鋁罐適時崛起，應用於飲料包裝，再加上鋁罐啤酒廣受消費者喜愛，鋁罐包裝遂成為另一主流。

1990 年後金屬空罐成為飲料產業的主要包裝容器，例如烏龍茶、果汁、碳酸飲料，其產值呈現成長(1995、1996 年負成長因受寶特瓶取代之影響，敘述於 3-1.1.2 節)及單價降低是與食品業相互驅動之結果(表 4-9)。此外，金屬空罐業在台商赴中國投資設廠，在外銷或是供應中國市場上，均能提供高品質的金屬空罐，使得台商之食品或是飲料能以高品質形象深植中國消費者之內心，在中國市場取得競爭優勢

(食品工業發展研究所，民 87)。

表 4-9：1990-1996 年金屬罐銷售及單價

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
銷售量	4349	4760	5134	6243	6160	5824	5520
銷售額	12297	14069	17479	19357	19677	18486	17168
單價(元/只)	3.88	3.35	3.28	3.21	3.21	3.20	3.14

單位：百萬只、百萬元

資料來源：工業生產統計月報第 337 期

### 3-1.1.2 塑膠包裝業

塑膠應用於食品飲料包裝可分為包裝鮮奶的聚乙烯(PE)塑膠瓶、油脂和飲料包裝的聚氯乙烯(PVC)瓶、飲料和醬油包裝的聚酯(PET)寶特瓶及用於速食麵、餅乾、冷凍食品之積層軟包裝(食品工業發展研究所，民 87)。

PE 塑膠瓶用於鮮乳和調味乳包裝，使用量穩定。使用 PVC 瓶包裝在台灣之食品產業淵源較早，不過近幾年使用量有減少的趨勢。台灣之寶特瓶技術由國外引進，應用於飲料包裝較晚。1990 年代中晚期之鐵罐茶飲料衰退，大部分被寶特瓶取代，及包裝水異軍突起使寶特瓶用量增加迅速，因此寶特瓶之需求持續增加(如表 4-10)。根據汪雅康(民 89)之報導，寶特瓶在短時間內成為國內飲料界新寵，除了產品本身造型多樣變化、攜帶方便外，製造充填技術單純、製造投資規模小，使得成本降低，因此提高了國產飲料對抗進口品的競爭能力。

### 3-1.1.3 玻璃包裝

玻璃包裝因易碎、攜帶不易及成本較高等缺點，限制了該產業之發展，雖然 1996-1997 年間許多新開發的飲料紛紛推出玻璃包裝，例如可口可樂、黑松沙士、機能性飲料，雖造成廣大的風潮(天下雜誌，民 86)，但由於流行性飲料商品之生命週期短，玻璃容器在包裝市場上無法有重大突破性發展，因此掌握特定之目標市場，提供行銷之特殊賣點，為玻璃包裝產業未來應走之路(汪雅康，民 89)。

表 4-10：1995-1999 年寶特瓶用途及使用數量

用途	1995	1996	1997	1998	1999
碳酸飲料	1.15	1.20	1.34	1.48	1.36
包裝水	0.40	0.80	1.43	1.80	3.00
醬油瓶	0.85	0.86	0.92	0.88	0.89
耐熱瓶	1.23	0.95	1.15	0.98	0.7
瓶胚	0.5	1.00	1.50	2.00	2.00
油瓶	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	0.3
總計	4.13	4.81	6.43	7.14	8.25

單位：百萬支

資料來源：(汪雅康，民 89)，「食品包裝工業之發展現況」，亞洲食品工業特刊。

#### 3-1.1.4 紙包裝

紙包裝主要為鋁箔包，由瑞典利樂包和康美包二家國際知名公司主導；另一種是新鮮屋紙盒，由國際紙業和永豐餘等少數幾家廠商提供，整個市場屬於寡占市場。鋁箔或是紙盒包裝銷售均維持穩定(表 4-11)，除寡占市場之優勢外，新產品研發及良好的技術服務，上下游合作良好亦是主因；鋁箔包和紙盒原料大部分是國外進口，因此容易受到國際價格波動影響(汪雅康，民 89)。

#### 3-1.1.5 軟性包材

積層軟包裝在 1960 年代引進台灣，1980 年代中晚期應用於休閒食品、冷凍冷藏食品、調理食品。雖然國外在氣調、氣控、吸氧包裝測試上均有相當之研發成果，但國內僅止於 PP、PE、PVC、PET 等單一材質之薄膜軟包裝，此部份國內市場空間仍然很大，因此積層軟包裝在台灣未來的發展空間十分大(汪雅康，民 89)。

表 4-11：台灣鋁箔包與新鮮屋紙盒銷售量

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
無菌鋁箔包	23.9	25.5	22.7	25.2	27.9	23.3
飲料用	22.0	21.9	19.8	21.0	24.0	19.2
乳品用	1.7	2.9	2.0	3.1	2.8	3.0
其他	0.2	0.7	0.9	1.1	1.1	1.1
新鮮屋紙盒	7.0	6.5	6.0	6.4	6.4	7.0
飲料用	3.0	2.5	2.5	2.7	2.6	3.2
乳品用	4.0	4.0	3.5	3.7	3.8	3.8

單位：億個

資料來源：(汪雅康，民 89)，「食品包裝工業之發展現況」，亞洲食品工業特刊。

### 3-1.2 食品機械業

台灣早期在農業時代由政府輔導引進國外設備與技術，並提供農產業者從事食品罐頭的製造。隨國內的機械製造技術的進步，食品機械業者逐步從設計、開發、產製，進而發展至整條生產線的設計、製造及配備。台灣早期因有食品機械業的支援，使得罐頭食品得以俱有國際競爭優勢。爾後，冷凍食品興起，又帶動國內相關食品機械的開發，台灣之食品機械業隨食品產業的成長而不斷茁壯，且赴中國、東南亞投資的食品業者，亦仰賴台灣產製的機械設備，更帶動台灣之食品機械業在國際上的發展。食品工業和機械業二者之良性循環，益發精進，而使得台灣之食品機械業因技術與競爭力之提昇，而有了進軍先進國家之潛力(食品工業發展研究所，民 91a)，因此在面對東南亞和中國以外的市場，食品機械業者要找尋到真正包含機械、生產技術、配方、生產管理的食品整廠輸出，尚有賴業者的整合與努力(賴明道，民 88)。

電腦和相關週邊工業是台灣得天獨厚之處；台灣之食品機械業若能充分掌握這種優勢，可獲得更多的商機，目前已有廠商朝此目標前進，惟機械廠和電腦產業之機電系統整合並不易(賴明道，民 88)。

### 3-1.3 食品調味料/香料、添加物產業

#### 3-1.3.1 香料產業

食品香料、調味品和添加物在食品飲料中所佔成份比例雖然不高，但對增進產品之色香味或是改進品質，具有畫龍點睛之效果。食品香料屬於食品添加物的一類，是食品添加物中數目最多的一類，約佔食品添加物種數的 2/3(程竹青，民 90)。經濟部所定義之調味料包括調味品及香料，而目前國內食品香料市場可粗分為甜式與鹹式香料二類。台灣之香料技術落後歐美日國家，且市場規模不大，因此台灣之香料以進口、代理為主，近些年來則有台灣之香料業者至中國投資、進行研發，自創品牌(蘇育滄，民 92)。鹹式香料這幾年來在食品工業發展研究所的努力下，及廠商對於中式食品口味較易拿捏的助力下，有較大幅的提昇。此外台灣鹹式香料及調味料廠商累積發展的經驗及多年來與速食麵廠商合作的默契，促使台灣速食麵產業在中國市場取得競爭優勢(如 2-2.2.1 所述)。

#### 3-1.3.2 添加物

台灣之高品質添加物多需仰賴進口，例如引進黃豆或是乳清蛋白，相關資訊都是由業者提供，給予食品工業相當多的協助。由於台灣之添加物廠商和國外知名大廠比較並不具規模經濟，廠商大多不願投入生產，例如修飾澱粉、多醣膠質在台灣已經討論了很久，但都無廠商投入研發及生產(呂政義，民 86)。

在「醫食同源」的意識下，維生素、礦物質在營養學的研究成果發表已諸多見；此外，食用天然色素、天然抗氧化劑等來自動植物的化學物質是新良質的食品添加物，可做為食品保健機能的素材，調節生體機能方面的開發應用蔚為風尚。食品添加物業者做為政府倡導之「高附加價值」製造中心的一環，將是業者提昇競爭力必走之路(張壽昌，民 91)。

### 3-1.4 食品業與支援性產業建立互信關係，再創產業競爭力

過去食品業和支援性產業之間的密切配合(例如前述之金屬製罐業/罐頭食品業及速食麵/調配料業)，曾造就了台灣食品產業的競爭優勢。在支援產業發展漸趨成熟後，由於本身過度競爭，加上食品業的激烈競爭，過去所建立之默契已漸漸喪失；如食品業者將支援產業開發之特有產品交由其他支援產業廠商模仿、或是支援產業廠商將食品業開發的新產品、新技術轉移給食品同行。因此，食品支援產業和食品業應再次建立互信合作的關係，共同開發高附加價值產品，共享資源，台灣之食品產業才有機會再創國際競爭優勢(食品工業發展研究所，民 87)。

## 3-2 關聯產業

### 3-2.1 食品運銷業(主要為含物流業及零售業之流通業)

食品產業之關聯產業包括農產運銷業和餐飲業(如圖 1-1)，而農產運銷業以含物流業及零售業之流通業為主)。台灣流通業蓬勃發展的主因之一是食品製造業者為了掌握行銷通路，提昇自身的競爭力，經由垂直整合、策略聯盟、多角化、轉投資等策略發展而帶動流通業發展的結果。面對加入 WTO 的衝擊，國內食品廠商進行整合活動—即掌握物流與商流，才得以與國外廠商抗衡。

#### 3-2.1.1 物流業

表 4-12 列出台灣各種型態之物流系統及廠商，大多為食品廠商為掌握通路所展出來的結果(詳細敘述於第五章 1-3 節「出貨後勤」之 1-3.1.1「食品產業之物流體系」)。低溫冷凍冷藏食品是台灣未來的食品消費趨勢，因此企業紛紛投入，而發展低溫倉儲配送體系為重要之關鍵，食品製造業及低溫物流公司紛紛投入低溫物流/倉儲等設施，包括統一、陵陽、桂冠、大榮貨運、裕國冷凍等都進行上下游通路整合，並將低溫物流/倉儲部門予以獨立(詳細敘述於第五章 1-3 節「出貨後勤」之



1-3.1.2 之「低溫倉儲物流的發展」)。

表 4-12：台灣主要倉儲物流型態與廠商

型態	代表廠商
食品製造業向下游整合型(MDC)	統一：捷盟、統昶行銷 味全：康國、中青行銷 桂冠：世達低溫物流 泰山：彬泰流通 光泉：萊爾富物流 愛之味：和盟物流 義美：台灣聯合物流 農林：中華僑泰物流 順大裕：元裕物流 龍鳳：龍鳳物流 禎祥：禎祥食品物流 掬水軒：掬盟行銷 久津：久津物流
零售業向上整合型(RDC)	頂好超市：惠康物流 全家便利商店：全台物流
代理商、經銷商垂直整合型(WDC)	小豆苗：小豆苗全商品物流 德記洋行：德記物流 寶龍洋行：僑泰物流及什貿物流
運輸倉儲業者經營型(TDC)	新竹貨運、大榮貨運、中連貨運、東源儲運、 雨秋物流、僑泰物流
直銷商或是通信販賣型態(CDC)	安麗：安麗物流 陵陽網路企業：陵陽物流

資料來源：(食品工業發展研究所，民 91b)，我國食品業物流管理、行職業分類標準，「行職業展望-物流業」(鍾榮欽，民 84)，作者整理。

### 3-2.1.2 零售業

零售業在近幾年來產生重大的變革，大型連鎖量販店與連鎖超市、便利商店蓬勃發展(如 2-1.2.2 節)。這些新興發展的零售系統多數亦為國內食品製造業者垂直整合、結盟、轉投資的結果。表 4-13 列出食品廠商發展之零售通路。

表 4-13：台灣食品製造業發展之零售通路

食品廠商	零售通路
統一	7-Eleven、統一麵包、家樂福
味全	松青超市、九久生鮮超市、全日青超市
泰山	福客多、全家
光泉	萊爾富、全家
新東陽	惠陽超市、新東陽便利商店
中日	中日超商、界陽超商
翁財記	翁財記便利商店
義美	義美門市
頂好	惠康超市
台糖	蜜鄰便利商店
掬水軒	掬水軒便利商店
卜蜂	萬客隆
豐群	OK 便利商店、萬客隆
順大裕	廣三量販店

資料來源：陳淑芳(民 89)，「食品與流通」，食品工業發展研究所，ITIS 計劃，作者整理。

### 3-2.2 台灣食品產業的競爭優勢在於食品製造業與流通業攜手合作

國內食品產業主要大廠向流通業投資、整合或是與之結盟，掌握運輸及行銷通

路，以提昇自身的競爭力，成為國內食品業者抵禦進口產品入侵的利器，亦是目前台灣食品產業最大競爭優勢的環節所在(食品工業發展研究所，民 87)。但是對大多數未能與流通業進行緊密合作的食品廠商卻造成相當大的負面影響，因為流通業在發展茁壯後，姿態很高，索取高額的物流費、上價費、促銷費用，已失去流通業當初發展時的功能與初衷，使台灣之食品業者越來越難經營。流通業能有今日的成長榮景，食品工業功不可沒，所以二者應在相輔相成才能長久生存的共識下攜手合作，才能使台灣食品產業既有的競爭優勢持續下去。

### 3-2.3 餐飲業

#### 3-2.3.1 餐飲業和食品工業及零售業之發展密切相關

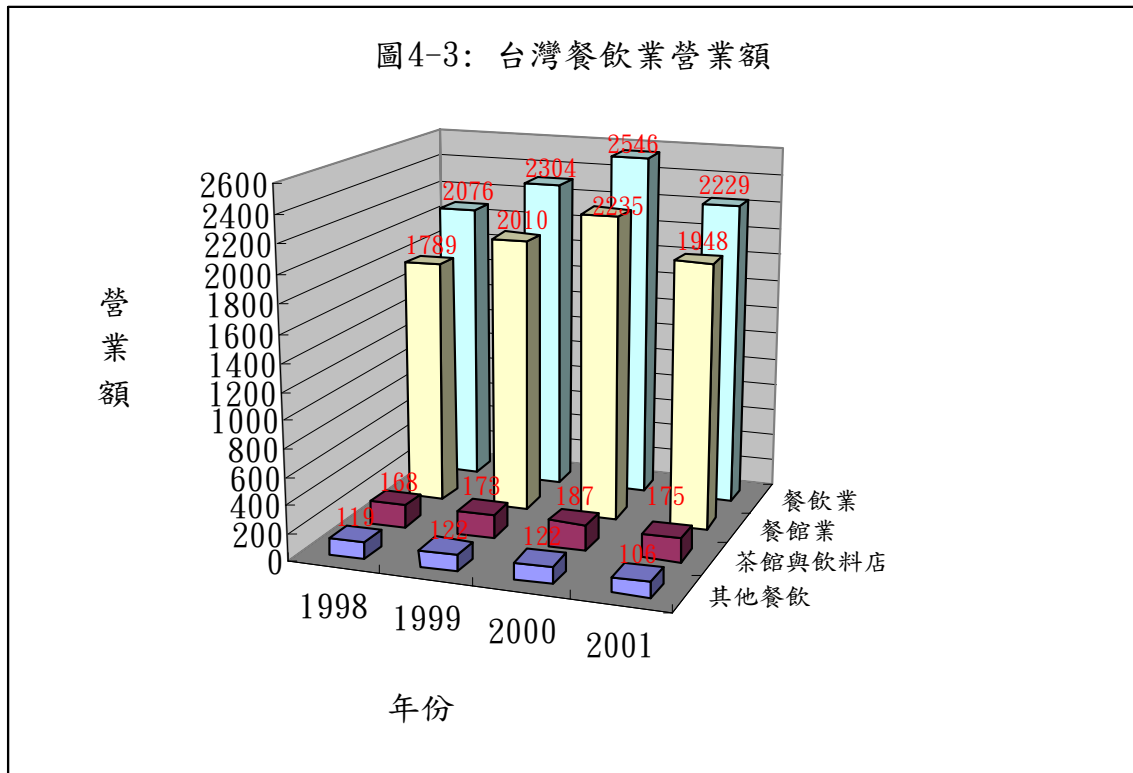
餐飲業和食品工業及零售業之發展密切相關，雖然食品工業近幾年呈現衰退(如表 4-4)，但是國人之飲食費用並沒有立即跟著衰退，餐飲業及食品零售業還是出現成長。圖 4-1 和圖 4-2 列出現代零售業展店數和營業額，例如量販店、超市、便利商店營業額成長快速。圖 4-3 則列出 1998-2001 年台灣餐飲業之營業額；1998 年至 2000 年亦以 10%成長，惟 2001 年全球處於經濟不景氣，加上 911 事件使全球運輸、旅遊、餐飲業景氣雪上加霜，餐飲業營業額呈現負成長。

#### 3-2.3.2 連鎖西式餐飲帶動食品工業與餐飲業成長

連鎖披薩、西式速食、咖啡店，例如達美樂、必勝客、麥當勞、肯德基、星巴克、真鍋發展快速，蔚為一股風潮，表 4-14 列出至 2003 年 6 月止台灣主要連鎖披薩、速食、咖啡店展店數目。因其講求快速與品質，因此要靠中央廚房或食品加工業者供應穩定的冷凍食品、低溫保藏食品、調味醬汁、麵包、烘焙食品、飲料等加工食品。連鎖西式餐飲引進至台灣，帶動了國內冷凍食品與低溫冷藏食品的發展，也刺激了其他餐飲業者使用冷凍與低溫冷藏食品，例如簡餐店、餐盒店、甚至餐館亦開始使用相關冷凍冷藏食品，促使冷凍冷藏食品加工業在技術及產品開發上積極努力，不但供應餐飲市場，也打開零售消費市場，是食品工業與關聯性產業相輔相成，競爭力相互驅動的典範。

此外，台灣之食品廠商多角化或是投資餐飲行業也蔚為一股風潮，根據陳淑芳

(民 90)之報導，食品廠商經營餐飲行業如表 4-15。



單位：億元

資料來源：食品工業發展研究所(民 91a)，2002 食品產業年鑑，作者整理。

表 4-14：2003 年 6 月止連鎖比薩、西式速食與咖啡店展店數目

比 薩 店	達美樂	103
	必勝客	109
	拿坡里	62
西 式 速 食 店	麥當勞	349
	肯德基	125
	摩斯	50
	漢堡王	20
	21 世紀	9
	頂呱呱	32

連鎖咖啡店	星巴克	109
	丹堤	82
	客喜康	72
	真鍋	50
	囉曼	18
	伊是	51
	三皇三家	46
	西雅圖	34
	羅多倫	27
	怡客	27

資料來源：流通快訊，民國 92 年 6 月號。

表 4-15：食品廠商經營之餐飲業

食品廠商名	餐飲業名
統一	Starbucks、21 世紀速食連鎖店、啤酒坊餐飲
福壽	TORO 砂鍋
卜蜂	時時樂(Sizzler)
大成長城	漢堡王、GINO CAFE、大成永和豆漿店
久津	格菱素食餐飲連鎖
台榮	羅多倫咖啡連鎖
菸酒公賣局	啤酒坊餐飲
大西洋	儂特利速食店
陸仕	壽賀喜屋

資料來源：陳淑芳(民 90)，「食品與流通」，食品工業發展研究所，ITIS 計劃。

## 第四節 廠商策略、結構與競爭

過去台灣之食品廠商多從製造的角度來釐定策略，現在則改以投資的角度來經營，將眼光放遠，以長期發展策略來因應競爭，因此代工、策略聯盟、國際分工及各種整合活動，在經營上愈來愈扮演著重要的地位；例如金車與日本大塚、味全與鼎新進行策略聯盟、統一、久津為純品康納、優鮮沛代工、卜蜂朝垂直整合一條龍發展等。然而台灣的食品產業以中小企業居多(敘述於 4-2 節)，若中小企業能夠轉型為大企業，台灣食品產業在國際市場之競爭力才能大幅增強，因此台灣之食品製造業應往專業、經濟規模的方向前進，其策略包括食品業與原料供應業、流通業、食品配料/添加物供給業進行整合、聯盟、或是與研究機構進行策略聯盟等(食品工業發展研究所，民 87)。以上作法都顯示食品製造業者對原料/配料之供應、流通體系的掌握以及研究開發的重視。以下針對食品廠商之策略、食品產業結構和競爭態勢加以討論。

### 4-1 廠商策略

因為此章探討台灣食品產業之國際競爭力，因此專就企業層級和國際化層級策略，來探討食品廠商之投資與研發活動、合作策略、整合活動、多角化經營策略。

#### 4-1.1 投資與研發

食品製造業者在各式投資、設備引進、提昇產能、環保考量、開發新產品/新技術等方面的努力不遺餘力，例如金車公司投資大量資金在宜蘭設置生物科技中心；嘉食化、福壽、泰山、福懋投資八億元，聯合建立中聯油脂公司，處理黃豆量每日 2500 公噸；統一和益華投資食品事業廢棄物資源化聯合處理體系等(食品工業發展研究所，民 87)。但由於國內食品市場成長趨緩且趨於飽和，食品業者擔心引進新

技術會造成現有設備、人力閒置，因此企業在台灣境內的投資也趨於保守，繼而造成內需市場成長空間縮減(詳述於 2-2.1 節)。根據何明根(民 87)之報導，食品產業之平均研發經費佔營業額之比例約為 0.3%(其他工業之平均水準約為 0.9%)。和其他產業比較，食品產業之投資和研發費用均不足。林子清(民 87)指出，食品產業之研發經費應提高至其他一般工業之平均水準。

食品企業亦應思考提昇技術能力和建立自身的核心能力；大型食品企業可以和國外知名大廠商合作提高技術能力，而中小型態之食品企業大多自行創新技術，但是廠商間抄襲模仿情形嚴重。技術創新是企業由要素驅動階段邁向創新階段追求的目標之一，因此食品產業自行創新產品與技術的能力需努力加強才能提高競爭實力。

## 4-1.2 合作策略

### 4-1.2.1 廠商合作

食品廠商之間的合作最成功的例子是在大宗物資業(黃豆、小麥、大麥、玉米、油菜籽、高粱、黃豆粉、黃豆粕)的聯合採購及食用油脂製造(陳玉玲，民 91)，例如 1982 年，統一、益華、大成長城與泰華合資成立大統益公司，將產能從原本各家每天三百公噸提高至一家每天二千公噸，隨後於 1995 年嘉食化、福壽、泰山、福懋四家公司亦進行合作，共同成立中聯油脂公司。

隨著 WTO 的加入並逐漸開放自由貿易後，廠商可自行進口原料，可能造成供過於求的現象，因此業者須有共識規劃進口數量，在既競爭又合作、共存共亡之互動下發展(蔡清松，民 89)。

### 4-1.2.2 代工

廠商之間的代工包括食品製造業間之代工、通路業者自有品牌之代工產品及國外品牌代工等。食品產業在產銷分離概念下，分工合作環境逐漸成熟，共同致力於提昇整個產業的競爭力。

### 4-1.2.3 策略聯盟

找尋適當的策略夥伴為近幾年來食品企業轉型或是提昇競爭力的重要方式；例

如卜蜂和小美進行通路聯盟、統一與美國純品康納的果汁代工與銷售聯盟、金車與日本大塚製藥(寶礦力水得)之產銷聯盟等。策略聯盟未必能夠創造競爭優勢，但可以強化、延伸企業本身的競爭力，但是聯盟的夥伴本身必須有足夠的實力，否則聯盟最後可能落入被迫合併，甚至被購併的局面。

#### 4-1.3 整合活動

垂直整合是食品企業較常見的整合形式，企業可經由向上游延伸取得原物料、或向下游掌握通路，提高競爭力，例如卜蜂從雞隻飼養、雞肉加工到餐飲業，朝垂直整合一條龍的方向發展；福壽從水產養殖到成立沙鍋魚頭火鍋店，自銷海驪魚；可口可樂自行斥資建立寶特瓶工廠；及統一企業經營多年有成之7-11便利商店等。

近些年來食品製造業意識到掌握通路的重要性，紛紛將經營促角延伸到流通業。在物流業方面包括前述之統一之捷盟、統昶行銷；味全之康國、中青行銷；桂冠之世達低溫物流；泰山之彬泰流通等。在零售業方面例如前述統一之7-11超商、光泉之萊爾富、泰山之福客多、台糖之蜜鄰連鎖便利商店、味全之松青超市、頂好之頂好超市等。

食品製造業垂直整合深化至餐飲業亦十分普遍，例如前述之統一投資星巴克(Starbucks)連鎖咖啡店、卜蜂投資時時樂(Sizzler)餐飲等。

#### 4-1.4 多角化經營

企業多角化經營可分本業內與本業外多角化經營。企業進行多角化時，宜由關聯性高的領域開始，可使企業本身的知識和資產轉移較為順利，進一步強化既有的競爭優勢。例如福壽實業以花生油起家，後來又生產沙拉油、芝麻油等油脂產品，成為專業的食用油脂製造商；或是黑松公司以生產碳酸性飲料起家，爾後生產各類飲料而著稱。

業外多角化亦有不少實例，例如統一企業以食品本業為主，後來又涉足銀行、



壽險業。但是企業若不是在既有的基礎上進行多角化經營，其風險也愈大，例如久津實業以生產波密果菜汁而聞名，後來將觸角延伸至電子製造業之後，因經營管理上的疏失而造成公司股票下市。

## 4-2 產業結構

根據麥可波特(2001，高登地、李明軒譯，民 90)之闡述，「鑽石體系」架構中之產業結構包括該國之企業如何創建及組織與管理之相關條件。以下以食品產業之廠商型態、組織及管理型態探討競爭力。

### 4-2.1 台灣食品產業以中小規模型態的廠商居多

早期台灣之食品廠商大多為中小型企業，且依賴出口之比例高，因為近些年來台灣工資高漲、農產原料成本上升，致使食品產業逐漸由外銷導向轉為內需導向(如第二章表 2-3)。中小企業特色為應對市場變動的反應快及調整能力靈活，中小企業表現在企業經營及產品行銷上創意特別多、機動性也強，容易以小搏大，搶攻區域性市場，往往有其利基；但相對的，因為規模小且過於分散，採買議價力弱、資金運用有限，在全國性市場容易受挫。中小企業為提高競爭力，雖然逐漸朝向資本及技術密集方向發展，且經營規模亦逐漸擴大，但只有部份企業得以轉型成為大型企業，並且永續經營。

根據天下雜誌(民 82、84、86、88、89)的報導，台灣之大型食品企業家數佔食品工業不到 3%，但卻佔有超過六成以上的產業營收(表 4-16，1993 年除外)，即在台灣有限的市場，不到 100 家的食品企業就佔有超過六成(1993 年除外)以上的營業收入，其餘約 5000 家中小型企業則分食其餘不到四成的市場，其產業集中度頗高，競爭相當激烈。

表 4-16：食品製造企業進入天下雜誌 1000 大製造業排行榜產值合與佔食品工業總產值之比例

年度	1993	1995	1997	1999	2000
食品工業總產值	5430	5933	5180	4854	4730
進入 1000 大製造企業家數	84	86	59	60	44
進入 1000 大製造企業之總產值	3183	3717	3277	3234	3056
佔食品工業總產值比例(%)	58.6	62.6	63.2	66.6	64.6

單位：億元

資料來源：作者整理

#### 4-2.2 食品製造廠商朝大型化發展以提升競爭力

根據吳永猛(民 91)之報導，最近幾年來台灣設立之大型企業中，資本額在一億元至十億元之家數有 225 家，資本額在十億元至一百億元之家數有 32 家，資本額超過一百億元者有 3 家。吳永猛(民 91)亦認為台灣之食品製造業朝大型化發展亦是未來的趨勢；由於食品產業為內需型產業，在市場競相分食的情況下，企業之家數增加不易，反而有合併或是萎縮之情況，惟近幾年新成立之食品公司有走向大型化企業之趨勢(吳永猛，民 91)。表 4-17 指出 1994 年和 2001 年天下雜誌 1000 大企業中食品製造業者之資產額和業者家數。1994 年資產額 100 億元以上之大型業者有菸酒公賣局、台糖、台鹽及統一 4 家，而在 2001 增加為 8 家，除前述四家外尚有味全、味丹、聯華和黑松 4 家。資產額介於 50-99 億之家數由 5 家增加至 12 家，新增的業者包括大成長城、中日、佳格、泰山、味王、愛之味、益華。表 4-18 列出資產額 100 億元以上及資產額 50-99 億元之新增業者及其朝大型化發展之策略。食品製造業朝大型企業發展亦可從 4-1 節廠商運用投資、整合、多角化等各種策略，見出端倪。

資產額介於 10-49 億元及 10 億元以下之業者則有減少的現象，除了受 1997-1998 年口蹄疫之影響，連帶一些屠宰業、飼料廠、冷凍肉品/食品公司、油脂廠相繼關閉外，在亞洲金融風暴及景氣低迷的影響下，許多體質不良的食品製造業

者亦退出市場，一些較成熟之產業例如傳統製粉、飲料業亦因過度競爭而呈現萎縮。

表 4-17：1994、2001 年食品製造業者資產額及家數

資產額	1994	2001	資產額新增企業
100 億元以上	4	8	味全-頂新、味丹、黑松、聯華
50-99 億元	5	12	泰山、佳格、中日、大成長城、味王、 愛之味、益華
11-49 億元	39	22	
10 億元以下	22	3	

資料來源：作者整理

表 4-18：食品飲料製造業朝大型化發展之策略與實例

企業名	策略	實例說明
味全集團	合併 整合(下游)	味全、頂新合併 丸久、松青、全日青超市
味丹集團	合併 投資	味丹、東海發酵合併 東南亞味精廠
黑松企業	整合(上游) 多角化	裝瓶工廠 果汁、酒類
聯華實業	多角化 投資	電腦 中國食品廠
大成長城	多角化 投資	生物科技事業 中國東北事業(畜產養殖)
中日集團	整合(下游) 投資	中日、界揚便利商店 中國水產養殖、飼料、食品
佳格食品	購併	福樂奶品

	多角化	穀類、油脂、營養食品、礦泉水
泰山集團	整合(下游) 多角化	福客多、全家便利商店 礦泉水
愛之味	多角化	醬菜、飲料、果汁、甜點
益華	多角化	飲料事業
味王	投資 多角化	東南亞味精廠 貿易、營建

資料來源：作者整理

#### 4-2.3 食品製造業者調整、創新組織架構以提升競爭力

##### 4-2.3.1 業者調整組織管理制度，以符合市場需求、利基行銷、快速變化及彈性等市場導向之特質

食品產業經由生產、外銷導向漸漸蛻變成為內需、市場導向(敘述於4-3.2節)，成為重要的民生必需產業，以滿足國民食品需求、提高國民生活素質為目的(如表2-3)。在產業蛻變過程中，台灣之食品產業受過去日本殖民、地緣關係及美國糧食支援台灣之歷史背景影響，日本和美國一直是台灣最重要的食品進出口夥伴(表4-21、4-22)，台灣之食品消費型態、飲食習慣、外食文化，甚至新興零售通路、連鎖速食與咖啡店等經營模式受美日文化影響至巨。Collin and Ghemamat(1994)指出，以消費者(市場)為導向的產業，品牌與消費者的關係，可以說明成本與附加價值所在。產業初期，創新雖能取得優勢，但是可能會被競爭者取代，競爭者不易模仿的是品牌形象，而此關鍵行動則在於廣告與推出新產品。此外，競爭者敵對通常較具動態性，生產力改進和產品改良的速度較快，競爭者願意配合，甚至預期消費者偏好的改變，通常反映在競爭者對消費者掌握的絕對程度或是規模差異(Collin and Ghemamat, 1994)。

上述 Collin and Ghemamat(1994)對市場導向產業特質之描述，不難看出台灣之食品產業在美日文化影響下轉變成為市場導向，和著重於技術、工程、資金導向之產業的管理制度比較(例如德國式光學、化學、機械、及美國式之醫藥)，台灣食

品製造業者之組織管理制度需調整成為符合市場需求、利基行銷、快速變化及彈性之架構，強調鎖定目標市場、利基市場行銷、建立品牌形象/忠誠度、推出新品以及加速更新舊產品的速度，才能夠提升競爭力(麥可波特，2001，高登地、李明軒譯，民 90)。

#### 4-2.3.2 業者創新組織

創新是具有分裂性、困難的、不安定的。企業管理者主要的角色就是克服這些困難以及激勵組織向前邁進。事實上很少有領導者能夠單獨從企業內部去激勵動機，創造創新的組織，大多數在外在的競爭壓力與訊息中，激勵其組織的創新(Fahey and Randall, 1994)。食品產業在面對投資環境與景氣低迷，加上加入 WTO 後所面臨的強烈競爭情勢下，大多數業者不得不創新組織以面對競爭。當食品製造業者運用創新策略來探索組織從事創新活動，透過組織轉型挑戰及競爭環境來產生公司的價值成長時，食品業者必然要面對動態競爭的市場空間，以快速的產品或服務來符合顧客的需求，如此才能夠有效的提升競爭力。

創新組織的精神包括發展與管理創新的承諾、思考、模式與行動；是企業以此生產出或是獲得新產品、新服務以及管理創新程序，所擁有的一套能力(Hitt, Ireland and Hoskisson 1999)。食品企業從過去推行學習型、扁平化、團隊式等組織型態，及採取整合、聯盟等策略，都是在突破舊式組織之窒礙，在創造新型組織上作努力，以面對外部競爭之環境，創造公司的價值成長，以快速的產品和服務來滿足顧客的需求。

### 4-3 廠商競爭

根據麥可波特(2001，高登地、李明軒譯，民 90)敘述「鑽石體系」架構中之廠商競爭是指該國的國內競爭型態。以下以食品同業廠商之競爭、食品產業在產業轉型時競爭型態之改變及食品產業之競爭策略加以說明競爭力。

#### 4-3.1 國內的同業競爭是提昇產業競爭力的隱形鞭策力

近幾年來國內市場變化甚大，且加入 WTO 後進口產品大舉入侵，國外知名大型企業亦紛紛在台設立據點，擴大組織編制，例如美國家樂氏公司在台成立行銷總監、或是併購國內企業，例如雀巢集團併購福樂公司、澳洲固得曼公司併購龍鳳食品，使得國內食品業者面臨強大的競爭壓力。表 4-19 列出外商公司來台投資食品產業狀況。強烈之良性競爭可促使企業加快研發，促使企業進步和創新，提昇產業競爭力。激烈的良性市場競爭除了可以強化本地優勢外，更可刺激企業採取以外銷追求成長之策略。

表 4-19：1998-2001 年外商來台投資狀況

外商公司名(國家)	據點說明
固得曼食品公司(澳洲)	購買龍鳳食品 50%的股權，引進西式冷凍調理食品技術
雀巢集團(瑞士)	併購美商博登集團旗下拉丁美洲、南非子工公司及全球奶粉業務及相關無形資產，一舉拿下克寧奶粉經營權
百事可樂公司(美國)	併購桂格食品公司、收購台灣統一公司持有的台灣統一百事 50%股權。
聯合利華(英國)	購入康寶公司 50%股權，投入湯品市場供應。
三多利(日本)	購入家鄉公司 25%股權
Campbell Soup(美國)	投資台灣金寶湯公司湯廚品牌、湯類罐頭市場。
武藏野株式會社(日本)	投資統一武藏野鮮食廠 30%股權，提供日式便當、壽司、調理及冷凍食品等鮮食供應。
頂新食品(香港)	透過開曼頂新控股公司持有味全股權 50%。

資料來源：陳麗婷(民 90)，「近三年外商來台投資狀況」，食品工業發展研究所，

ITIS 計劃。

雖然國內食品市場增加了許多國外知名跨國企業與進口品參與競爭，但在國內企業不斷嘗試創新產品、引入新的行銷或經營理念下，競爭的主力產品或是競爭對手，仍多以國內食品業者為主，競爭激烈的程度可由市場新產品推出日新月異、產品生命週期縮短、及電視媒體強勢廣告看出一斑。

根據麥可波特(2001，高登地、李明軒譯，民 90)指出，以本國為基地的競爭者會加強企業創新和升級的壓力，因為本國的競爭者有同等的能力接近本國市場、相似之本地投入/原料成本及基本環境，雖然這些並非競爭優勢的來源，然而快速的資訊流通可以鼓舞與增強升級，相對表現下比國外廠商可以刺激出快速的進步。國內競爭者的出現使國內之既有企業在本國市場的獨占局面無法持續、或是寡占競爭市場在競爭動力驅使下必須尋求升級才能夠永續經營，繼而提升競爭力，因此不論是全國性或是國際性的競爭將更為活絡。

麥可波特(2001，高登地、李明軒譯，民 90)亦指出，激烈的國內競爭最終將形成廠商尋求全球市場的壓力，當已達經濟規模時，本國廠商將迫使彼此向外眺望外國市場，以獲取更佳的效益與更高的獲利力。由此，國內的同業競爭才是提昇產業競爭力的隱形鞭策力。

#### 4-3.2 食品產業由外銷、生產導向轉變成內需、市場導向之競爭

食品工業由早期以「出口賺取外匯，支持工業發展」的角色，逐年調整為「滿足國民生活需求、提高國民生活素質」，發展由外銷導向轉變為內需導向(敘述於第二章 5-1 節)。

此外，台灣過去數十年食品工業中之國營事業有菸酒公賣局、台糖、台鹽、台鳳等，為獨占性質之實業，再加上政府保護之大宗物資生產事業例如泰山、嘉食化、福壽、統一、聯華、福懋等企業，及菸酒、砂糖、食鹽等物資之專賣制度，在過去「供不應求」的時空背景下，食品工業給予人們「不公平競爭」之印象。隨時代變遷，在國營事業民營化之政策下，國營事業股份持續釋放給民間，這些大型國營事業亦朝實施企業化管理並遵循市場機制。此外政府開放酒類、砂糖及各項物資原料進口及私人企業例如統一、味全、大成長城、味丹、黑松、卜蜂、金車、泰山、佳

格、愛之味等食品企業各自努力經營下，各有其一片天地。食品工業之競爭漸趨於公平且朝市場競爭機制發展；食品工業各分業都有許多家廠商且各有主要幾家的企業主導市場，在市場上的行動會彼此牽制，且有敵對產生，除了新興之基因食品、健康/機能食品、有機食品，廠商對於價格有控制能力外，大多數食品業者在市場競爭機制的產業環境中，有價格僵固之現象、有偏愛非價格競爭的傾向(例如各種廣告、促銷、搭贈活動)、有聯合壟斷的勾結(例如 1990 年代末期食用油脂業聯合哄抬油品價格)及價格廝殺等行為。廣告活動為廠商爭取市場佔有率之主要手段，食品廠商所列廣告經費和其他產業比較亦是名列前茅，此外賣場特價、促銷活動、搭贈活動亦成為食品廠商求生之道。

整體而言，食品產業以價格及非價格之競爭策略來爭取消費者忠誠、增加營業額、提高市場佔有率等，顯現市場導向之深化程度，由此在4-2.3節亦述及食品廠商需要調整組織之管理制度，以符合市場需求、利基行銷、快速變化及彈性等市場導向之特質，能夠相互映證。

### 4-3.3 食品產業之競爭在於創新、差異化及策略之運用

#### 4-3.3.1 創新提升競爭力、差異化保持競爭力

競爭會給予廠商壓力，促使企業創新與改善。台灣正面臨由投資階段轉型至創新階段，在邁向先進經濟體的時刻；麥可波特指出，此時刻需要發展激烈的競爭，競爭行為應從過去成本、價格競爭及工資、原料之基本生產要素的競爭提升到較複雜的創新，譬如生產技術上的創新、擴大經濟規模、創造品牌、創造獨特的商品等方面來提昇競爭力。

在新經濟與知識管理的時代，創新能力是企業增強競爭力的必要條件。麥可波特(民88a)認為，台灣的問題在於創新，台灣之企業是很好地快速跟隨者，但要去創造品牌、創造獨特的產品，卻有一段距離。因此，他認為台灣的企業要邁進創新階段，在智慧財產權、企業管理制度、稅務制度等方面要有新的作法。

就食品產業而言，近二、三年來政府推動之健康食品認證制度就是要保護食品廠商在產品創新、研發方面所投注之努力，擺脫過去廠商之間抄襲、模仿及虛華不實、魚目混珠之不良宣傳的歪風，避免造成劣幣驅逐良幣的不良競爭環境。在企業



管理制度方面，4-2.3節中亦述及到食品產業在從外銷、生產導向轉型成為內需、市場導向之民生產業的過程中，食品廠商必須調整其管理制度，成為符合市場需求、利基行銷、快速變化及彈性之架構；廠商在調整其管理制度之架構，以期提高競爭力時，所採取之投資、聯盟、整合、多角化等策略(敘述於4-1節)，即是要達到市場需求、利基行銷、快速變化及彈性的要求。在稅務制度方面，加入WTO後，政府致力於關稅結構合理化及業界要求取消飲料貨物稅，以維護公平的競爭環境，均是台灣在邁向創新階段所要面臨的問題。

麥可波特(民88e)更認為產品差異性，就是所謂獨特性產品，更易於保持競爭優勢，因為這種產品很難仿冒或抄襲。麥可波特亦指出，日本的成功，原因之一就是能夠創造產品的差異性。一個國家如果沒做此種改變，雖然可以很快地成功，但市場也很容易被別國取代；以台灣之食品產業為例：產品大多遵循美日風潮，再加上廠商在價格、成本上競爭，難以創造出具有國際競爭優勢的產品，因此台灣之食品產業就應該做這種改變，朝獨特性的產品及設計方向邁進。民國91年，工業總會辦理之「食品工業產業願景對策座談會」亦指出，台灣之食品廠商在基本要素上已無法與中國或是東南亞國家競爭，產品差異化，創造產品價值應該效仿日本食品產業，強化技術與價值核心，發揮獨特性與創新性，進行產品區隔，創造出自己的優勢。

#### 4-3.3.2 競爭行為應超越基本要素之競爭，提昇至策略層級

麥可波特(2001，高登地、李明軒譯，民90)指出，在邁向先進經濟體的時刻，競爭行為必須超越成本的層次，而逐漸包含差異化的層面。麥可波特又指出，競爭具有動態性，其成敗取決於創新與策略性的差異。生產要素和原料在動態競爭中之重要性愈來愈輕，而製造業和客戶、供應商、相關機構的緊密連結不僅可為企業帶來效率，更可加快改善和創新的速度，進而提昇競爭力(麥可波特，2001，高登地、李明軒譯，民90)。何明根(民88)亦指出擴大經濟規模、加強研發創新、企業整合/聯盟等均是提昇台灣食品產業競爭力之不二法門。以上二人之論點可以和食品工業展研究所(民87)報導有關台灣食品企業往專業、經濟規模的方向前進，以提升國際競爭力，所採行之策略(敘述於第四節第一段)、廠商策略(4-1節)及食品製造業經由各種策略的運用，朝大型化發展來提升競爭力(敘述於4-2.2節)，加以應證。

## 第五節 政府

政府政策的配合與效率的提昇，以及各部會之間的協調是提昇食品產業競爭力的重要助力。政府對提昇食品產業的競爭力所應做的措施大致如下：

- 1 釐定、輔導產業政策，使業者能夠有所遵循；訂定遊戲規則，使業者能夠在公平的環境中競爭；加強投資及基礎建設、培育食品高級人力、以及塑造優良之產業環境，例如公平交易法、環境保護法、經建計劃、協助國內傳統工業技術升級計劃、食品工業人才培訓計劃等。
- 2 統合品保制度，例如 GMP(食品作業良好規範)、CAS(中國農業標準)、CIS(中國國家標準)、ISO(國際品保標準)、HACCP(危害分析重點控制)，減少業者投入配合法規工作之心力、加強業者品質意識、提昇產業整體品質。
- 3 訂定、修正法規，例如食品衛生法、消費者保護法等，使業者有法規範，勿貪賊枉法，保護消費者權益。
- 4 提高台灣之飲食文化與整體素質，例如推動食品 GMP 方案、教育消費者購買具有 GMP 或 CAS 認證之優良食品、或是教育消費者正確之飲食觀念、攝取量、衛生知識等。

政府在產業國際競爭力中是採干預或是放任之角色，必須取得平衡點，具體而言，應以創造生產因素、鼓勵良性競爭、提昇需求品質為主。政府政策、措施及資源分配對食品產業的發展息息相關，其目的是改造總體經濟環境、修正不合時宜的法令、廢除不必要之管制，使大有為的政府變成小而精的政府。根據食品工業發展研究所(民 87)的調查，食品業界希望政府朝以下方向為企業開創競爭優勢(表 4-20)。

政府之鬆綁政策或緊縮政策對提昇台灣食品企業之競爭力亦十分重要。在鬆綁政策方面，降低關稅最重要、其次為開放原料進口、再來是放寬海外資金來台投資、開放農地自由買賣、放寬設廠標準、放寬廣告限制。在政策緊縮方面，加強來自疫區人員與物品之搜查、控制與限制疫區產品流入國內最為重要、其次為加強不實廣告的稽查與處分、取締不實廣告或有誤導的廣告(食品工業發展研究所，民 87)。

表 4-20：政府各級單位制定政策與措施為企業開創競爭優勢

政府單位	政策與措施
衛生署、衛生局、衛生所	加強食品衛生管理
農委會	輔導發展精緻農業
國科會	擴大食品科技之研究
經建會	擬定食品工業十年長期發展計劃
經濟部技術處	菌種保存、生物科技、食品加工技術研發
經濟部工業局	促進食品工業發展、研訂食品工業發展策略與措施、執行食品 GMP 方案

資料來源：(食品工業發展研究所，民 87)，台灣食品企業之競爭力，作者整理。

## 第六節 機會

麥可波特(1990；李明軒、邱如美譯，民 85)指出，在研究產業的成功歷程中，「機會」是一個很重要的角色。作為競爭條件之一的「機會」一般與產業所處的國家、環境無關，也非企業內部的能力，甚至不是政府所能影響。「機會」影響產業的情況大致有下列幾種：

- 1 基礎科技的新發明
- 2 傳統技術出現斷層
- 3 生產成本突然提高
- 4 全球金融市場或匯率的重大改變
- 5 全球區域市場需求遽增、外國政府的重大決策
- 6 戰爭

以下就上述之 1、4、5、6「機會點」，以 21 世紀之明星產業-生物產業之基礎「生物技術」、「美元匯率變動」、「日本環保意識/台灣口蹄疫/東南亞霾害影響市場需求」與「美伊戰爭」四項對食品產業競爭力之影響加以討論。

### 6-1 生物技術

生物技術應用於食品產業領域十分廣泛，包括開發抗病蟲、抗殺草劑或是營養價值提昇之農作物，包括玉米、黃豆、大麥等新品種、或是提高禽畜之營養價值，例如改良之豬隻或是雞隻。此外，生物技術可提升食品檢驗之速度與正確性，例如食品中所含黃麴毒素、病菌污染、豬隻口蹄疫、雞鴨禽流感、蔬菜水果含農藥之檢驗。生物技術應用於食品產業亦可生產維他命、特用食品、食品添加物、新型原料、澱粉工業用酵素、烘焙/釀造/環保用酵素等。

台灣生物技術落後歐美日先進國家，且目前台灣之生物科技公司多屬小型企業；雖有大型食品企業投入大筆資金於此領域，例如金車、統一、味全、台糖、葡

萄王，但是適合台灣發展之領域畢竟有限，其中以發展具有東方色彩之保健或是機能性食品或飲料，例如冬蟲夏草、雞精、靈芝、紅麴素、或是適合台灣中小型企業之產業型態生產之各種酵素較具有競爭優勢。此外，和中國生技產業共同開發中藥製劑、營養補充劑亦是俱有國際競爭潛力的。

## 6-2 美元匯率變動

受到美國經濟復甦力道減緩，以及安隆、世界通訊等大型公司會計舞弊事件造成投資者對美國企業信心動搖的內部因素；及印巴軍事對峙及以阿衝突危機、美國反恐戰爭之延長，以及擔憂恐怖分子再次襲擊美國等外部因素的影響，造成美元貶值。美元的貶值將使美國國內市場中的進口商品變貴，而美國出口到世界各地的商品則相對變得便宜。根據陳麗婷(民 90)的報導，美元貶值對台灣食品產業競爭力之可能影響，可以從下列三點說明。

### 6-2.1 美元貶值不利台灣之食品外銷至美國市場

從 2001 年台灣食品業的貿易資料來看，美國是台灣食品主要的出口國(表 4-21)。2001 年台灣外銷至美國的食品約 104.8 億元，佔全部外銷值的 20%，主要外銷至美國的食品有冷凍食品、以及包含蛋黃粉、蜂蜜、洋菜膠、病人均質食品及嬰幼兒奶粉等之其他雜項食品、調味料、非酒精性飲料及飼料。美元貶值帶動台灣外銷至美國之食品銷售失利，衝擊到台灣以美國為主要外銷市場的食品。

### 6-2.2 進口品衝擊國產品、進口原料有利於降低國內生產成本

美元貶值有利於美國食品的出口；美國向來是台灣食品主要的進口來源國家，2001 年食品進口值 125.4 億元，佔總進口值的 20%(如表 4-22)。美元貶值，使得過

去在台灣佔有重要地位的美國冷凍食品、其他雜項食品、乳品、酒類產品及油脂等食品更具競爭力，進而衝擊到國產食品的市場。

從另一個角度來看，美元貶值亦帶動進口原料的成本降低，對國內生產成本的降低及盈餘的提升是有助益的。美元貶值將受惠以美元支付進口原料的食品廠商，例如味全、大成長城、中日、泰山、統一及福懋等企業。

### 6-2.3 在中國的台商獲利增加

美元貶值，施行緊跟美元匯率的國家將直接從中受惠，亞洲地區包括中國、香港及馬來西亞都是美元貶值，出口競爭力相對增強的獲利者。美元貶值使得中國之出口競爭力增強，對於已赴中國投資且從事食品外銷的台灣食品廠商而言，除有助於出口成長外，亦有調節匯差的優勢。

表 4-21：2001 年台灣食品業出口狀況

主要外銷產品	外銷值	比重	主要外銷對象
冷凍食品	344.2	66%	日本(55%)、美國(19%)、泰國(6%)
其他雜項食品	43.3	8%	美國(24%)、日本(19%)、香港(13%)
調味料	30.2	6%	美國(21%)、香港(15%)、奈及利亞(8%)
非酒精性飲料	19.7	4%	香港(39%)、美國(11%)、新加坡(8%)
飼料	15.9	3%	馬來西亞(30%)、斯里蘭卡(11%)、馬達加斯加(9%)
合計	522.4	100%	日本(42%)、美國(20%)、香港(6%)

單位：億元

資料來源：(陳麗婷，民 91)，「美元貶值對食品產業的影響」，食品工業發展研究所，ITIS 計畫。

表 4-22：2001 年台灣食品業進口狀況

主要進口產品	進口值	比重	主要進口來源
冷凍食品	130.6	21%	澳大利亞(28%)、美國(24%)、紐西蘭(14%)
其他雜項食品	77.7	12%	美國(29%)、荷蘭(12%)、日本(9%)
乳品製造	61.5	10%	澳大利亞(19%)、紐西蘭(18%)、荷蘭(10%)、美國(8%)
酒類釀造	60.9	10%	英國(34%)、法國(24%)、日本(15%)、美國(10%)
食用油脂	42.6	7%	馬來西亞(25%)、美國(14%)、澳大利(13%)
合計	624.3	100%	美國(20%)、澳大利亞(14%)、日本(7%)、泰國(7%)

單位：億元

資料來源：(陳麗婷，民 91)，「美元貶值對食品產業的影響」，食品工業發展研究所，ITIS 計畫。

### 6-3 日本環保意識、台灣豬隻口蹄疫與東南亞霾害影響市場需求

1980 年代日本因環保意識抬頭，促使養豬頭數開始明顯減少，豬肉需求轉而依賴進口；由於地緣關係，1989 至 1990 年從台灣出口至日本的冷凍豬肉佔有率從 34% 提高至 39%，領先丹麥而獨占鰲頭，到 1991 年時從台灣引進的冷凍豬肉在日本已超過 50%，競爭優勢領先其他國家(如表 4-3)，然而 1997-1998 年間台灣爆發豬隻感染口蹄疫，因此日本政府禁止台灣之冷凍豬肉進口，亦波及到養豬、屠宰、冷凍冷藏食品、飼料、食用油脂等產業(敘述於 2-3 節)。然而在同時其東南亞發生霾害，對東南亞生態環境造成嚴重影響，使得適逢收成階段的棕梠油產量大幅減少；因黃豆油與棕梠油有取代效應，國際、國內黃豆價格連帶高漲，營運出現重大轉機，在棕梠油供應不足的情況下，國際、國內黃豆油需求量驟增。

## 6-4 美伊戰爭

美伊戰爭在 2003 年結束，戰後救援或是重建商機是全球的矚目交點。台灣對中東地區的貿易依存度低，美伊戰爭對台灣食品產業的影響不高，且糧援計畫中，民生基本食品，例如小麥、稻米、蔬菜油、豆類、牛奶、糖等原物料，台灣原本就需依賴國外進口，由此獲利的可能性極低，且美國主導伊拉克重建，招標不公開，台灣之食品產業欲拓展此商機，機會不大。

美國雖為台灣食品貿易的重要夥伴，然而美伊戰爭戰場在中東，而且戰爭速戰速決，對台灣食品進出口影響有限。雖然台灣食品企業保持高度的經營彈性，台灣直接出口重建物資的可能性低，但仍有爭取商機的機會，國內食品業者早先因應 WTO 及開發中國家低廉勞力與原料成本之壓力，所做的區域與全球性佈局，在中國及東南亞等國建立生產基地，使得國內廠商有能力在價格及品質上與國際廠商競爭，爭取伊國重建的商機，為廠商在爭取商機上加點。包括罐頭食品、脫水食品、包裝水及米麵等食品，都可能在伊國重建上獲得商機。

此外，戰後預期美國景氣回升可能刺激美國的內需市場成長。美國市場的成長，對於我國外銷至美國的重要食品例如冷凍食品、其他雜項食品及調味品將有助益。而美國經濟提振後，帶動全球經濟的成長，對台灣食品業者的發展也會有所助益(陳麗婷，民 92)。



# 第五章 以麥可波特之「價值鏈模式」探討食品企業之競爭力

## 第一節 價值鏈主要活動

### 1 供應鏈、加工、流通觀點看食品廠商之價值鏈主要活動

根據麥可波特，食品廠商之價值鏈主要活動包括「進料後勤」、「生產活動」、「出貨後勤」、「行銷活動」及「服務」。以下從供應鏈、加工及流通觀點來討論其和價值鏈主要活動之關係。

#### (1) 供應鏈觀點

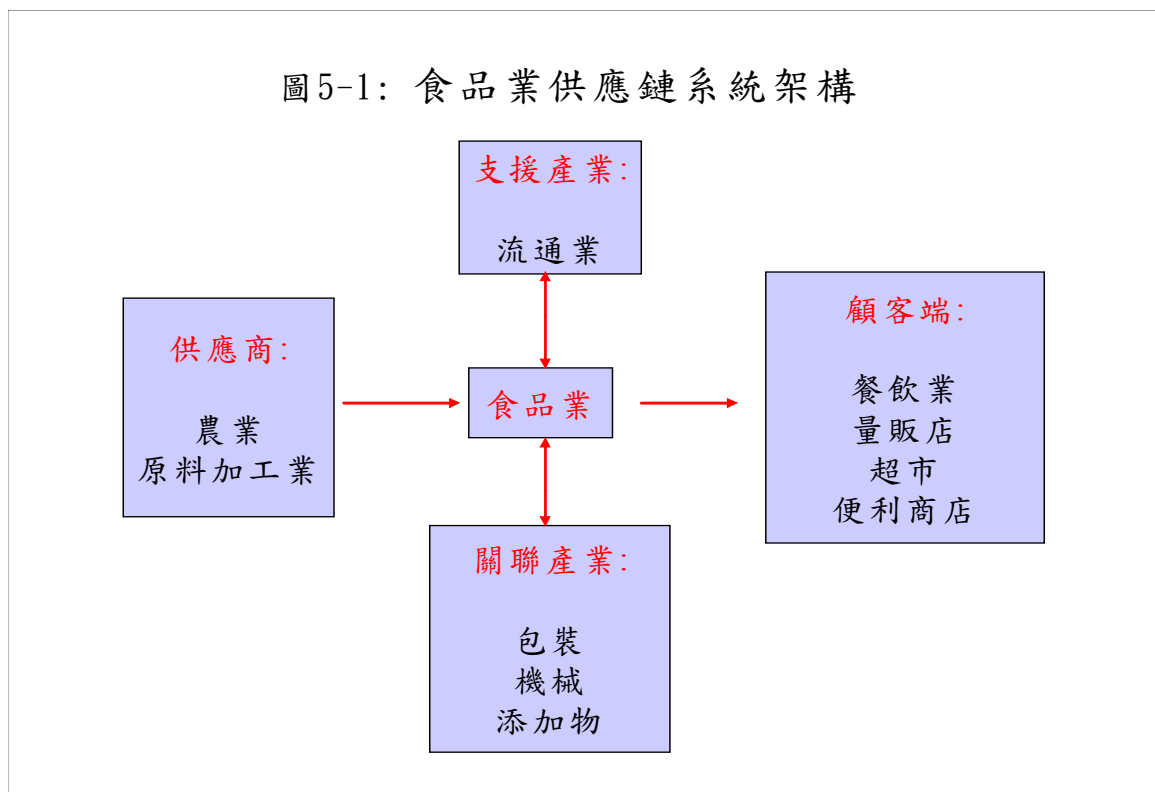
產業供應鏈管理 (supply chain management/SCM) 係指從供應商到最終使用者間之產品、資訊及資金的雙向流動，以達成尋求貨品或物料之驗收、製造、配銷及收付款等降低成本與減少週期時間(劉浚明，民 92)。根據劉浚明(民 92)之報導，圖 5-1 列出食品供應鏈系統圖。以實體流通之流程來看，中游之食品製造業廠商經由「進料後勤」作業，從上游之原料供應商(包括農業及原料加工業)取得原物料，經「生產活動」加工、製造、調理得食品成品，再經「出貨後勤」作業將成品配銷至顧客端(包括餐飲、量販店、超市、便利商店等服務業及零售業通路)，同時食品廠商運用「行銷活動」增加銷售，並提供「服務」給消費者。

#### (2) 加工觀點

從食品加工的觀點來看，如第一章 3-1 節之「研究範圍」所述，以小麥加工為例，加工分多等級；小麥收成後，經研磨做成麵粉是一級加工，麵粉再作成麵條是二級加工，麵條再作成泡麵，為三級(高級)加工。以此需經過多次加工才能成為最終成品為例，來說明「進貨後勤」、「生產活動」、「出貨後勤」之內涵：製粉廠經「進

貨後勤」作業從供應商(農民)取得小麥為原料，經一級加工將小麥「生產」成麵粉，經「出貨後勤」作業賣給二級加工廠(麵條製造廠)；二級麵條製造廠經「進料後勤」作業從一級廠商獲得麵粉做為原料，進行二級加工將麵粉「生產」成麵條，再經「出貨後勤」作業賣給三級廠商(泡麵製造廠)；三級泡麵製造廠經「進貨後勤」作業從二級廠商獲得麵條當作原料(半成品)，進行三級加工、製造「生產」成泡麵成品，再經「出貨後勤」作業販賣。

需多次加工之食品就如上所述，從最上游原料供應商或是農民取得原料，進行加工、出貨、進貨、加工、出貨-----，如此輾轉最後到達消費者手中。在此輾轉的過程中，廠商為達到貨品之快速流通，建構高效率「物流」之概念與重要性與日劇增，因此食品廠商為提高營運之競爭力，紛紛成立物流中心或是與物流業者進行聯盟或合作。

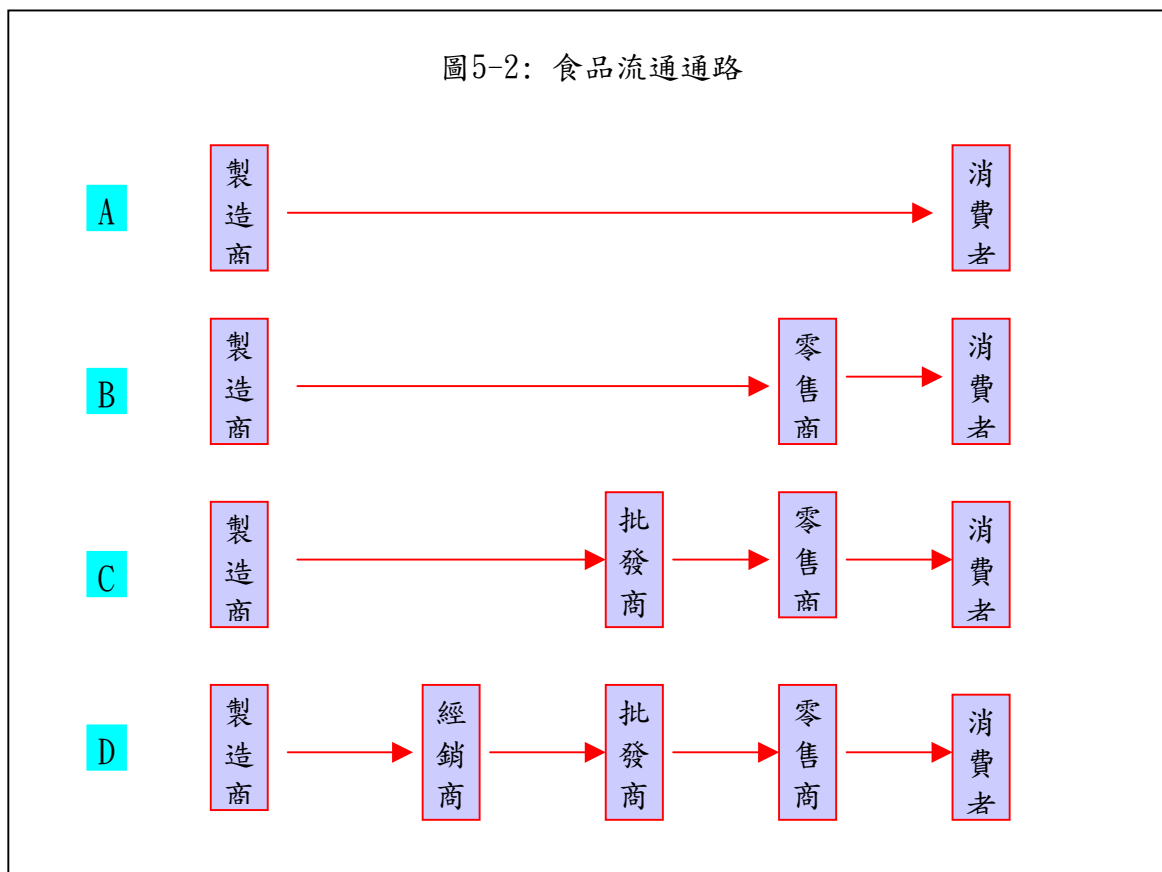


資料來源：劉浚明(民 92)，「食品業供應鏈系統分析」。

### (3) 流通觀點

從食品流通角度來看，食品之流通大都屬於多次批發轉賣，此種型態流通的特

性在於由食品製造業(經「進料後勤」作業從供應商獲取原料、半成品、素材等貨品，然後經加工、製造、調理等「生產活動」過程供貨，經「出貨後勤」作業出貨)，透過一次、二次、三次的批發轉賣，輾轉至消費者手中(如圖 5-2 之 C、D 多層次通路)。由於此種型態的流通通路長，而具有倉儲及運輸功能之「物流中心」在其中扮演著重要的角色，且其地位各不相同，因此影響其營運的範圍及其所應具備的機能及各項作業內容。



資料來源：(顏憶茹、張淳智，民 85)，物流管理。

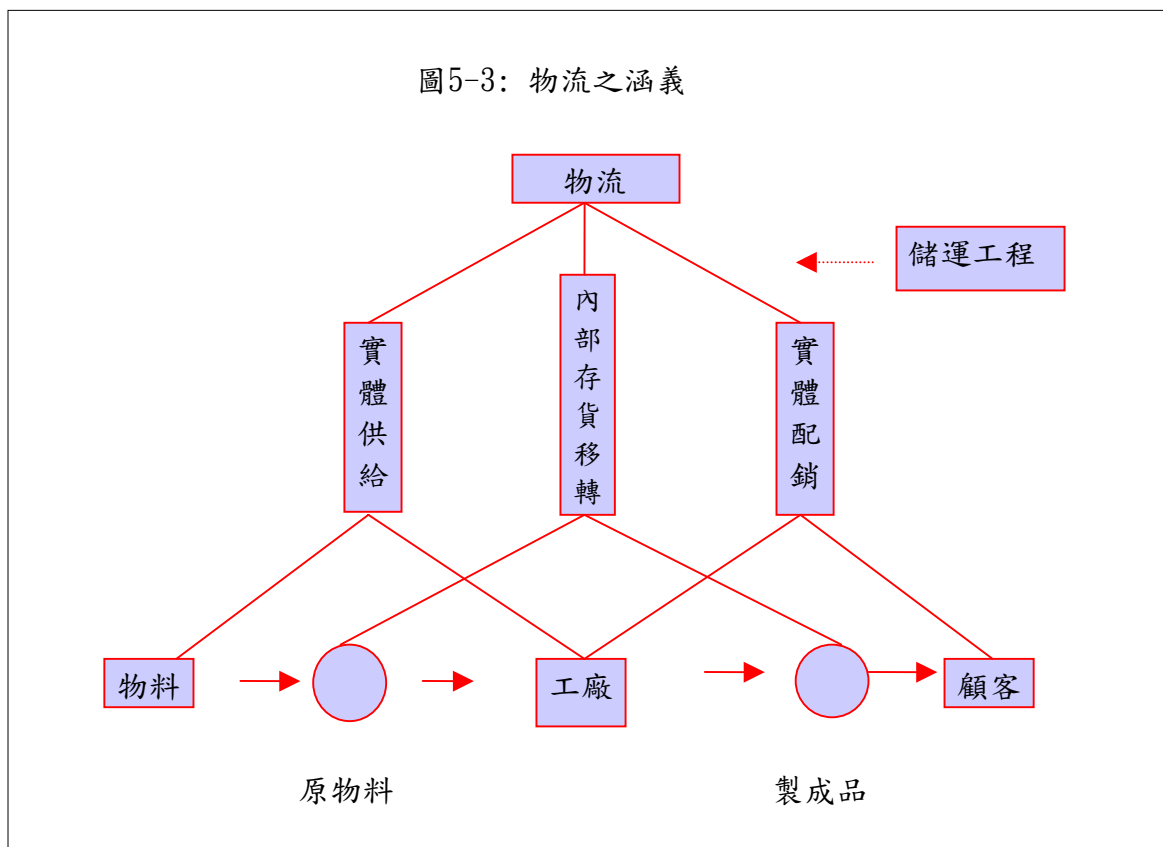
## 2 物流(儲運)之重要性

### (1) 物流之內涵

傳統上「儲運」體系的觀念乃源自於軍事及工業管理，爾後儲運之觀念逐漸推

展於工商企業之層面。在 1950 年代中期儲運總成本的分析觀念首次被提出-存貨與運輸間存在著「交互付損益」的現象，是故企業在決定採用何種運輸工具時不應只考慮運費的高低，必須同時考量選擇該運具所能節省的存貨成本，而以總成本做為選擇的依據。到了 1970 年代以後，儲運(日本專門用術語謂之物流)正式成為管理研究及實務應用的一環，其主要基本立論逐漸確立，而企業亦了解運用儲運觀念的益處，因而逐漸進入儲運整合的階段；目前儲運或是物流已成為各國及產業重視的重要課題(顏憶茹、張淳智，民 85)。

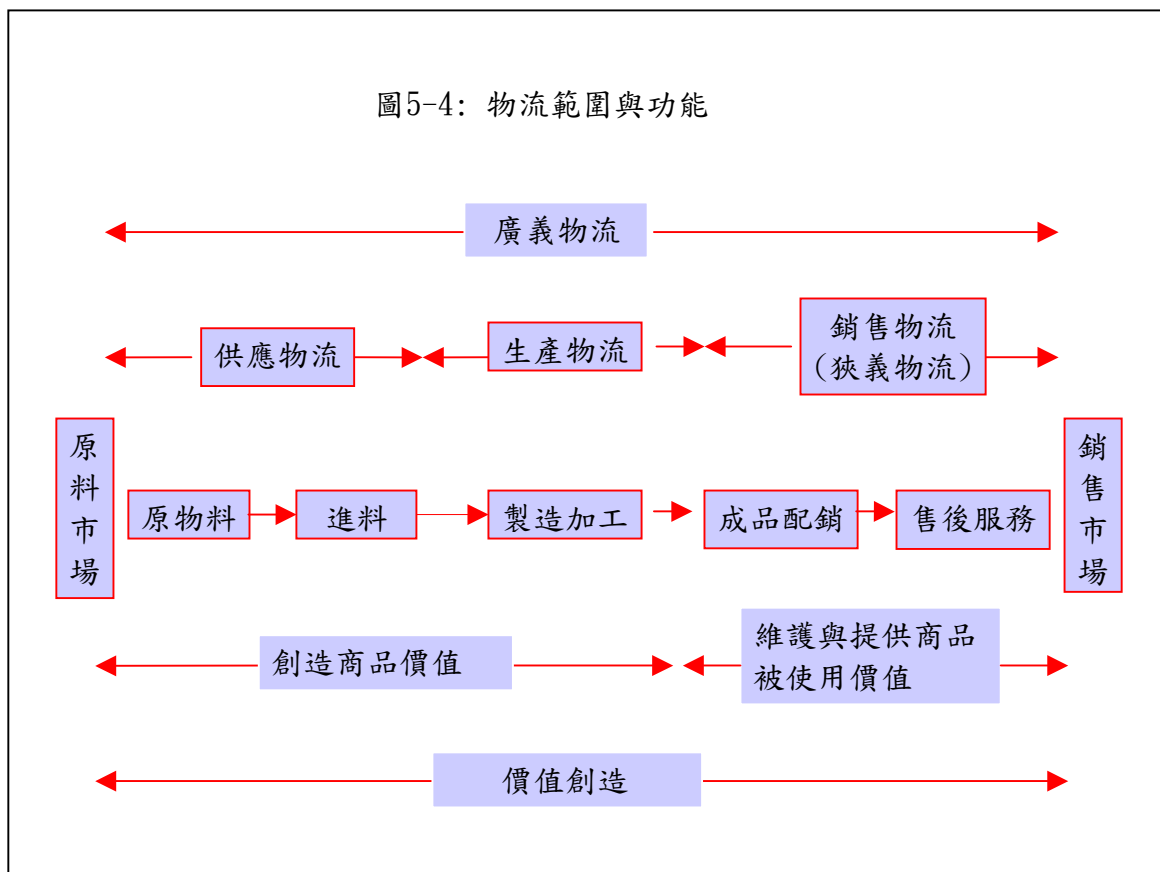
根據顏憶茹、張淳智(民 85)所著之「物流管理」(如圖 5-3)之內涵，包括「實體供給」、「內部存貨移轉」、「實體配銷」及「儲運工程」四大部份，其分項包括存貨、運輸、倉儲、採購、搬運、包裝、配銷通路、設施區位、訂貨處理及客戶服務等活動。



資料來源：顏憶茹、張淳智(民 85)，「物流管理」。

## (2) 物流之範圍與功能

隨著產銷競爭日趨激烈及物流系統漸受重視，食品廠商結合倉儲和運輸功能發展出之「銷售物流」體系，成為食品廠商提供快速服務並接近消費者之不二法門，成為食品廠商提昇競爭力之重要策略。圖 5-4 列出廣義、狹義物流之範圍及其功能。廣義的物流包括「供應物流」、「生產物流」和「銷售物流」(狹義之物流)等。「供應物流」之範圍是從食品製造業自上游原料商獲得原料供給後，經進料作業進貨到食品製造業為止，而「生產物流」之範圍則指食品製造業從上游原物料供應商獲得之原物料加工製造成為成品的原物料地理位置上之移動，「銷售物流」之範圍乃是將食品製造業加工製造所得之成品配銷銷售至市場上。整體而言，「供應物流」和「生產物流」是創造商品本身的價值，而「銷售物流」則是維護與提供商品被使用之價值(顏憶茹、張淳智，民 85)。



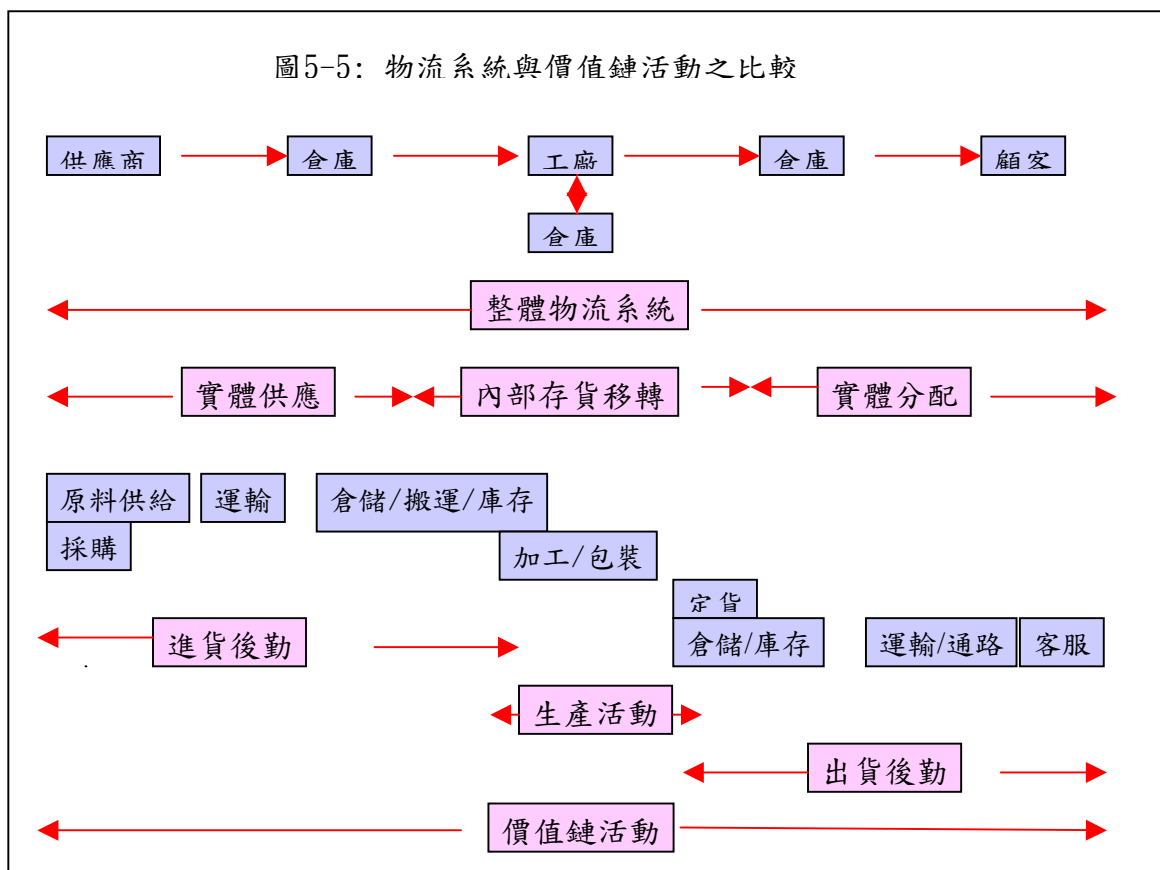
資料來源：顏憶茹、張淳智(民 85)，物流管理。

(3) 物流管理之「實體供給」、「內部存貨移轉」和「實體配送」與價值鏈活

## 動之「進貨後勤」、「生產」、「出貨後勤」活動之比較

麥可波特所提之價值鏈主要活動中之「進貨後勤」、「生產」、「出貨後勤」若和「物流管理」之實體流通之內涵(實體供給、內部存貨移轉、實體配送)相互比較，有許多活動和功能相似之處，圖 5-5 亦列出物流系統與價值鏈活動之比較，二者相似之處如下所述：

- 1 「物流」之觀點來看，從原物料之「實體供給」到食品廠商進行「內部存貨移轉」之前之活動可視為麥可波特所提價值鏈主要活動之「進貨後勤」。期間分項包括採購、原物料供給、運輸、倉儲、存貨活動。
- 2 「物流」之觀點來看，廠商之「內部存貨移轉」可視為麥可波特所提價值鏈主要活動之「生產活動」。期間分項包括將倉儲內之原物料提領出庫、搬運、加工製造、包裝、入庫成品倉儲為止(此一流程是以食品加工製造業之觀點來看；若是



資料來源：作者整理

從食品流通業者之觀點來看，其活動和食品加工製造業之活動有其相同功能之

處，如下所述：食品流通業者之「內部存貨移轉」為倉儲內之原物料或是食品等貨品依照提領單進行分類、搬運、流通加工、包裝、入庫成品倉儲。

- 3 「物流」之觀點來看，「實體配送」可視為麥可波特價值鏈主要活動之「出貨後勤」。其分項包括成品儲存、訂貨、運輸、配銷通路及客戶服務。

因此從上述三項之比較，及圖 5-5 來界定本章之「進貨後勤」、「生產活動」、「出貨後勤」，可視為食品貨品(含原料、半成品)在各食品廠商進行之「生產活動」或是食品流通業者之「內部存貨移轉」之內涵而定，如下所述：

“食品原料、半成品等貨品經進貨作業入庫，經食品製造廠進行加工、包裝之「生產活動」或是經食品流通業者(含物流及通路業者)分類、流通加工、包裝進行「內部存貨移轉」之原料、半成品之進貨作業統稱「進貨後勤」；而經食品製造廠加工、包裝之「生產活動」或是食品流通業者(含物流及流通業者)分類、流通加工、包裝，進行「內部存貨移轉」所得之成品之出貨作業統稱「出貨後勤」。”

在此第五章第一節以麥可波特之價值鏈主要活動之「進料後勤」、「生產活動」、「出貨後勤」、「行銷活動」、「客戶服務」各價值活動來討論食品企業、廠商之競爭力時，除根據麥可波特於 1985 所著之「競爭優勢」一書外並依據「物流」各分項活動之重要性及此價值活動對企業、廠商之重要性而定，且因「物流」活動在傳統企業經營的概念或是觀點是分別隸屬於不同功能部門，且各司其職，因此選擇討論各分項活動之競爭力或是本章之著墨點如下所述：

- 1 供應物流之「原物料供給」於「進貨後勤」1-1.1 討論
- 2 供應物流之「運輸」於「進貨後勤」1-1.2 討論
- 3 供應物流之「倉儲」於「進貨後勤」1-1.3 討論
- 4 供應物流之「倉庫管理」與「存貨管理」於 1-1.3「倉儲」之 1-1.3.1 節「倉儲功能」討論
- 5 「搬運」不創造產品附加價值(顏憶茹、張淳智，民 86)，因此於章節中穿插提及
- 6 「加工」於「生產活動」之 1-2.1 節討論
- 7 「包裝」於「生產活動」之 1-2.2 節討論
- 8 「銷售物流」於「出貨後勤」1-3.1 討論

- 9 「銷售物流」之「庫存管理」於「出貨後勤」1-3.1 之 1-3.1.4 「物流系統之庫存管理」討論
- 10 「定貨作業」於「出貨後勤」1-3.2 討論
- 11 「配銷通路」於 1-4 節「行銷活動」之 1-4.3 討論
- 12 「客戶服務」於 1-5 節「服務」之 1-5.1 討論
- 13 「區位設施」於章節中穿插提及
- 14 「採購」活動和其他分項活動較無交互關係(顏憶茹、張淳智，民 86)，將於第五章第二節價值鏈輔助活動中討論。

最後，界定第五章第一節「以價值鏈主要活動探討食品廠商之競爭力」之內容如下：

1-1 進料後勤：

1-1.1 原物料供給

1-1.2 運輸

1-1.3 倉儲/物流(特定指供應物流)

1-2 生產活動：

1-2.1 加工

1-2.2 包裝

1-3 出貨後勤：

1-3.1 物流(特定指銷售物流)

1-3.2 訂貨作業

1-4 行銷活動：

1-4.1 產品設計

1-4.2 商品定價

1-4.3 配銷通路

1-4.4 銷售促進

1-5 服務：

1-5.1 客戶服務

1-1 進料後勤



### 1-1.1 原物料供給

食品製造業之原物料大致可分為原料和物料二種。原料包括食品製造業在生產製造過程中所須之主原料、副原料和添加物，物料則是指輔助生產過程所需之物質，但並不能供給消費者食用，最明顯的例子是包裝材料。

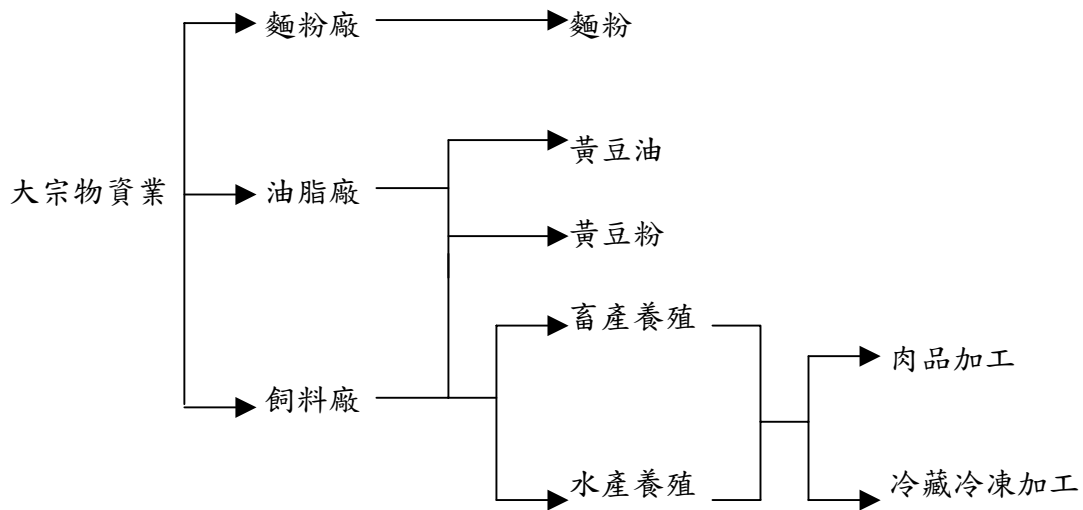
台灣物資缺乏且農業種植、養殖的生產面積小，並不具經濟規模；採用國產農產品原料其價格和國外原料比較往往不具競爭力，因此食品製造業為能夠獲得原料合理價格或是高質原料，常採行聯合採購國外物資、和上游原物料供應商進行結盟、整合或是自行建立原物料供應體系等方式來獲得原物料，以下加以說明。

#### 1-1.1.1 聯合採購國外物資

台灣之大宗物資業由大宗穀物延伸出麵粉、油脂、飼料業，再觸及畜產、水產養殖及肉品加工等關聯市場(如圖 5-6)，使得上中下游產業層層相連、相互影響。大宗物資業自五十年代開始發展，由中信局等公營單位進口，掛牌出售，原料供不應求，歷經分組採購(協調申報)、聯合採購與自由貿易等不同方式採購時期。由於自由採購常造成台灣大宗物資原料實際進口量遠超過國內需求量，產生嚴重供需失衡的現象，在加入 WTO 之後，開放國外原料、產品進口及國內大宗物資業者自行進口原料之際，傳統之大宗物資廠商倍受壓力；根據蔡清鬆(民 89)之報導，傳統之大宗物資業者可以使用下列方法來提昇廠商之競爭力：

- 1 廠商應有共識規劃進口數量，以達供需均衡
- 2 有效率地操作期貨交易
- 3 建立匯率、利率風險防範制度

圖 5-6：台灣大宗物資產業關聯圖



參考資料：蔡清松(民 89)，「談加入世界貿易組織國內大宗物資業者之走向」。

由於國內大宗物資採購過度依賴美國，一旦發生不可抗拒的事件，就會造成國內市場價格波動；若未來能就近從中國進口穀物，調節國內市場需求，可避免價格大幅波動，對於中國物資業者與下游廠商都是件好事。不少大宗物資業者與下游使用者認為，如果中國穀物能夠開放來台，業界多一個原料來源的選擇，不但能降低供需市場失衡的衝擊，也能減緩預期心理所造成的價格波動，同時減少業者可能造成的損失。

#### 1-1.1.2 食品廠商和上游原物料供應廠商結盟或是整合

卜峰企業垂直整合經營體系，朝整合經營的信念發展；設有飼料廠、種雞場、養雞場、電宰場、食品加工廠，向上垂直整合發展，獲得原料，然後進行生產和加工，提供其轉投資之時時樂連鎖餐廳及哈帝、儂特利、必勝客、麥當勞等餐飲業所需之雞塊。其他例如中日企業亦建立水產養殖事業作為其生產水產罐頭之原料來源。食品廠商亦和耕作農民以契約方式合作，獲得農產原料、或是和水產養殖及農場結盟合作都是獲得原料之方式，例如光泉牧場和台灣之乳酪農場契約合作，收集新鮮牛奶，作為其加工之原料來源。

此外，台灣主要碳酸飲料製造業黑松公司或是可口可樂亦向上整合，斥資設立寶特瓶工廠及罐頭廠，提供其裝填碳酸飲料所需之包裝瓶，亦是食品廠商獲得物料供給的方式。

### 1-1.1.3 建立原物料供應體系

在加入 WTO、原料市場開放之際，貨源之供應可望不再受限於區域或是季節，因此建立全球貨源供應體系，有助於食品業者在全球市場中尋求低廉與優質的原料，享受加入 WTO 後原料成本降低的效益，並且能夠快速收集產業情報，即時判斷情勢並解決問題，有助業者提升競爭力(傅偉祥，民 91)。

例如統一、卜蜂、大成長城等企業在中國及東南亞設置生產基地，採購當地廉價原料進行生產，除將產品銷售至各銷售據點外，亦回銷至台灣。不僅降低國外原料運輸至台灣之成本，大幅降低產品生產成本外，亦能掌握國際原料供需之情勢和當地市場狀況。

## 1-1.2 運輸

運輸對於需要移動的貨品提供了「儲」與「運」的功能，在可容忍的成本範圍下提供「時間」與「地域」效用，以增加產品的附加價值。基本上，移動貨品所創造出的附加價值，應該遠高於運輸所需要的成本，如此才能夠有效提高物流的系統規模績效。無論是國內外或是國際間，若無低成本的運輸便無法建立有效的物流系統與熱絡的行銷活動，由此可知運輸系統影響物流的系統績效，因而影響生產與銷售能力，進而影響國家的經濟繁榮，實為物流系統中一項重要的功能。

### 1-1.2.1 國外物資以海運及貨櫃運輸為主

台灣因為天然資源缺乏以及四面環海，食品業許多之原物料需要靠國外進口，而海運運輸為物資運輸主要管道，貨櫃化更為普遍。台灣有高雄及台中二大國際港埠，而國際港埠之發展，其功能亦從起訖功能發展成為兼具轉運功能，以高雄港為例，近些年來為了提高其營運競爭力，積極強化國際物流功能，除了加強基礎建設外，並由貨櫃港朝物流港發展，從事倉儲、流通加工、配送等整合型國際物流業務。就貨櫃作業而言，貨櫃主要有整櫃作業、拆併櫃及物流配送，貨櫃作業亦由整櫃作業發展成為兼具物流配送作業(陳春益，民 89)。

以國外進口之大宗穀物為例，以海運貨櫃運輸至高雄港或是台中港後，進入遠

東倉儲儲存，再經提貨作業運輸至各生產工廠。此外需要低溫儲藏之原料、貨品以低溫貨櫃運輸至高雄港或是台中港，直接從港口運輸至各廠之倉庫或是在港區內進行流通加工或是分裝，再經車輛運輸至各廠商。

#### 1-1.2.2 內陸運輸以降低運輸成本為廠商運輸策略之首要考量

台灣島因面積小，因此台灣內陸食品原料、貨品之運輸大多以車輛運輸為主，故食品廠商在運輸貨品入庫之前需要依照庫存量需求來排定運輸計劃，例如派車計劃、運輸路徑選用、裝車排程等。建立一支運輸車隊所需經費不訾，根據食品所一份調查顯示，食品廠商之運輸配送採取全部自理者佔 15.6%、全部委外者佔 29.7%、部份自理/部份委外佔 51.6%(如表 5-1)。此份調查亦顯示食品廠商將運輸業務委外，其首要考量為降低成本(如表 5-1)，採取部分或是全部自行運送的廠商，其主要考慮因素也是節省成本(如表 5-1)。因此食品廠商不論是自行建立運輸車隊或是以委外方式進行運輸，最重要的考慮因素是降低運輸成本，降低運輸成本為食品廠商運輸策略之首要考量。

表 5-1：食品廠商運輸方式與其考量因素

食品廠商運輸方式	(%)	考量因素
全部自理	15.6%	1 節省成本 2 調度容易 3 縮短作業時間
全部委外者	29.7%	1 降低成本 2 依通路商要求 3 提高應變彈性
部份自理/部份委外	51.6%	1 節省成本 2 調度容易 3 縮短作業時間

資料來源：食品工業發展研究所(民 91)，我國食品業物流管理現況。

#### 1-1.3 倉儲/物流

倉儲為貨物的儲存、保管與流通加工所需的儲存設施。從供應鏈觀點看，此節探討之「進貨後勤」之「倉儲」泛指儲存原料、素材、半成品等需再經食品加工製造成為成品或是需進行流通加工的「貨品」為主，亦即是在圖 5-4「物流之範圍與功能」中之「供應物流」之倉儲而言。

### 1-1.3.1 倉儲功能

根據經濟部商業司有關「物流中心資訊系統架構」之報導中指出，倉儲的功能可分為有形的「倉庫管理作業」及無形的「存貨管理作業」兩方面來探討，敘述如下：

#### 1 倉庫管理作業

倉庫管理作業涵蓋的內容包括貨物從入庫、內部存貨移轉到出庫之間的裝卸、搬運、食品加工或是流通加工、區域規劃等實務操作、硬體設備與人力資源相關的實務作業。

##### (1) 入庫作業

貨品入庫時須考慮預定入庫的資料登錄，例如入庫廠商、車次排程、入庫貨品疊卸棧規劃、入庫檢驗、入庫資料登錄建檔、貨物搬移上架中搬運工具及人力之規劃、儲位指示與管理等。

##### (2) 貨品儲存

作業內容包含儲位的調整、搬運、及庫存數量的清點、庫存內容的追蹤、查尋等功能。

##### (3) 內部存貨移轉及出庫作業

食品原料或是貨品依照生產製令單進行原料提領、搬運，然後進行加工製造和包裝(製造業觀點)或是依照客戶訂單，貨品提領出庫，依照客戶的要求進行分類和流通加工、包裝(食品物流業者之觀點)。

#### 2 存貨管理作業

庫存數量的多寡顯示該倉儲資金積壓的狀況，另一方面貨品進出數量的準確性也

影響了庫存損失的金額，因此倉儲需要做好存貨管理，其作業內容包含庫存分類、庫存盤點及週轉率分析與儲位的使用率分析等。

### 1-1.3.2 物流倉儲之發展

物流倉儲為了因應區域特性或地理位置之差異，可能同時擁有多個倉庫或轉運點，或是貨品特性不同而需採用不同庫存設備而設立。常見於食品業者，因台灣北中南生產位置不同之需要，而分設配貨倉庫，並且由於消費習性不同，各個倉庫供應的貨品並不相同。另外，同一倉儲中亦可能因食品原料的存放方式不同，而採用不同的倉庫，例如冷凍倉庫與一般乾貨倉庫的分地設立。此外食品廠商為提昇倉儲管理的績效，倉儲管理因而朝向合理化的方向發展，根據顏憶茹、張淳智(民85)，發展趨勢包括倉儲業務集中管理、立體自動化倉儲與倉儲系統資訊化、原物料堆置向高空發展等，以下加以說明。

#### 1 倉儲業務集中管理

遠東倉儲公司由福壽、嘉新、卜蜂等食品製造業投資成立，分別位於台中港和高雄港內。國外進口之大宗物資，例如黃豆、玉米、大麥、小麥在聯合採購後，由國外以海運貨櫃運送至台中港或是高雄港，先儲存於遠東倉儲公司之倉庫中，然後再經提貨作業運輸至各廠的倉庫中。此種原料集中管理的倉儲可以達到以下的優點：

- (1) 減少倉管、檢驗及節省倉儲空間
- (2) 較佳之控制、容易監督
- (3) 提高原物料週轉率、節省倉儲空間
- (4) 降低採購與運輸成本
- (5) 獲得經濟規模之優勢

#### 2 立體自動化倉儲與倉儲系統資訊化

立體自動化倉儲系統是現代化原物料儲存方式，它可節省空間、減省人力、具有提高物流系統效率之功能。料盒式自動倉儲系統適合儲存顆粒狀之穀物或是農產品原料，袋狀自動堆疊系統適合儲存小顆粒或粉末狀之原料。

倉儲自動化必須有一套完善的倉儲管理制度配合，近年來立體自動化倉儲系統，

配合電腦科技，實施倉儲管理、控制與防盜，使無人之自動化倉儲管理成為倉儲管理的發展趨勢，也是食品廠商提升競爭力之方法。表 5-2 列出自動倉儲和傳統倉儲之優缺點。

目前食品廠商之倉儲亦結合物流中心運作模式及導入倉儲管理資訊系統(WMS)，食品廠商除可透過物流中心運作模式，倉儲管理資訊系統亦可以整合食品製造業內部之 ERP 系統與 CRM 系統，與下游物流業者之物流中心倉儲管理資訊系統相鏈結，整合上游供應商電子化-中游企業內部電子化-下游客戶電子化資訊系統(如圖 5-7 所示)，建構一完整之食品業電子化供應鏈管理系統。在可即時供應市場需求的情境下，整合與分析資訊內容，協助業者進行存貨控制及降低資訊延遲所可能造成之損失。

### 3 物料堆置向高空發展

物料堆置向高空發展可以節省土地成本，同時配合倉儲管理軟體和自動化設施，更可以減少作業人員、提高整體生產線作業效率，組合式倉儲亦可提供彈性之設計。

表 5-2：自動倉儲與傳統倉儲之比較

	自動倉庫	傳統倉庫
優點	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 即時連線作業，隨時提供正確庫存資料。</li> <li>2 先進先出作業可確實執行</li> <li>3 可正確自動地存取儲物，避免人員負荷及人為錯誤。</li> <li>4 減少容器及貨品的損壞，增加作業的安全性。</li> <li>5 迅速處理滯廢料，並避免移倉作業。</li> <li>6 便於盤點及稽核作業</li> <li>7 改善客戶服務水準，提昇公司企業形</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 可隨需求變動作較大的調整與儲位分配。</li> <li>2 可以人力調度方式因應緊急需求，消除需求尖峰。</li> <li>3 投資成本較低，易於回收。</li> </ol>

	象。	
缺點	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 須依一定操作程序進行，作業彈性較小。</li> <li>2 貨品存取速度受存取機功能決定，不易變化，易造成作業瓶頸。</li> <li>3 設備投資成本高，不易回收。</li> <li>4 須增加系統操作維護成本</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 倉庫與電腦離線處理，無法即時提供庫存資料。</li> <li>2 須配合許多管制措施，否則不易執行先進先出作業</li> <li>3 須依賴人力尋找辨認儲位，易於發生人為錯誤。</li> <li>4 對裝載之體積重量無法有效控制，易造成意外與毀壞。</li> <li>5 滯廢料處理時效性差，並常須進行移倉調撥作業。</li> <li>6 盤點及稽核作業不易進行。</li> <li>7 維持現況，無助於企業環境競爭的變化。</li> </ol>

資料來源：「物流中心之系統建構與佈置」

## 1-2 生產活動

### 1-2.1 食品加工/製造

食品加工/製造是食品製造業價值鏈之中的主要活動。食品加工/製造係以農產品、禽畜產品、水產品為主要原料，用物理、化學、微生物的方法處理、改變其型態，以增加保存性或製造具有新性質的食品。根據不同目的需求，食品加工的目的包括可食性、嗜好性、營養性、儲藏性、運送性、便利性、商品性、衛生安全等目的。食品加工型態依據加工技術、加工層級、食品之同一性和方向性及其實例說明如表 5-3 敘述。

表 5-3：食品加工技術、加工層級、食品之同一性、方向性



1 加工技術	(1) 物理方法：例如研磨、粉碎、剝皮、萃取、加熱、冷卻、沉澱、蒸餾、壓榨、篩別等。 (2) 化學方法：糖化、凝固、油脂硬化等。 (3) 微生物方法：微生物發酵或是生物技術。
2 加工層級	一次加工、二次加工或是高次加工，如 1-1 節中小麥之一次、二次、高次加工。
3 食品的同—性	(1) 一般食品(conventional food)：主原料只有一種，其原料來源容易知道，大部份之加工食品屬之。 (2) 調和食品：數種原料來源，按適當比例配合，原料組成不太容易了解，例如休閒食品、調理食品。 (3) 組合食品：自原料分離特定成分，依組合技術調配成原有食品材料不可能具有之機能者，例如人造肉、仿製食品。
4 食品加工的方向性	由於加工食品之多樣化、高次化發展，食品不僅在嗜好性、營養性、簡便性上受到重視，並且在健康食品、天然食品方向之重要性日漸重視。

資料來源：賴滋漢、金安兒(民 79)，「食品加工學-基礎篇」。

以下針對現今食品製造業在食品加工上的革新及突破，例如結合產業與市場趨勢、提昇產品品質、發展技術及發展策略等方面，藉以提昇競爭力的相關做法，加以討論。

#### 1-2.1.1 食品加工製造朝市場區隔/本土特色、高附加價值及方便/速食食品發展

為了因應加入 WTO 所帶來進口食品的衝擊，食品加工、製造之產品朝市場區隔明顯之本土化食品發展。此外由於消費習性之改變，消費者對簡便/速食食品的需求增加，食品公司亦轉往低溫、冷藏、冷凍及家庭取代餐食品生產。另外，目前正積極發展中的 21 世紀明星產業「生技產業」製造之食品及含有中草藥成份的保健/健康食品為高附加價值之食品。上述各種食品都能為台灣的食品企業注入新的生命力，帶來新契機，說明如下：

## 1 市場區隔/本土特色

食品講究色香味俱全，以往台灣的食品流行趨勢是跟隨美日的流行趨勢走，自我國加入 WTO 並逐步開放國外進口食品來台後，國產食品在原料價格無法競爭之際及勞動成本高漲時，現今國內食品製造業多以開發具有傳統色彩的食品以茲和國外進口食品作差異化區隔，例如福壽實業之早餐穀物食品推出杏仁、芝麻、山藥、薏仁脆片等傳統東方口味之新產品和國外進口之早餐食品例如家樂氏、雀巢的產品加以區隔。又例如義美食品公司幾年前夏季推出紅豆冰棒和西式的雪糕加以區隔。

此外具有東方傳統色彩的素食食品，例如素食火腿、素食香腸、素食雞塊、素魚等以健康為訴求，在日本進口產品因為價格過高，無法競爭，退出台灣市場後，台灣本土的素食食品現在除供應內需外，亦外銷至東南亞及歐美等國家，成為具有潛力的優勢食品。

## 2 高附加價值食品

### (1) 生物科技食品

生技產業為 21 世紀明星產業，具有產值大、市場大、附加價值高、技術層次高、低能源依賴度、低污染性之「二大、二高、二低」之特性。利用生物技術改良食品特性，提昇食品營養價值與風味、延長食品的儲存期限、節省能源、降低對環境的影響是目前食品製造業發展的重點。預估未來生物技術食品發展有三方向：發酵食品、機能性食品、食品添加物。至於應用此技術生產之食品，仍需克服消費者對「基因改良」之疑慮及提升產品品質技術研究。

### (2) 保健食品與健康食品

人們都想活得長壽又健康，因此保健與健康食品產業將是全球性產業，潛力無窮。保健食品與健康食品為介於食品與藥品交界之產品，為食品工業發展重點，若能再活用被忽視幾千年的中醫食療知識，配合科學研究方法和精密儀器分析，可建立出具東方特色的高智慧型保健食品產業。目前是「治療醫學」與「預防醫學」並重的年代，也是「醫食同源」的新世紀，透過此發展對食品發展至藥品將提供另一產業發展路徑，對提高加工食品附加價值及提升食品工業研發能力將有助益。

### 3 鮮食、冷藏、冷凍等強調方便、快速之家庭取代餐

#### (1) 家庭取代餐的發展

近年來，由於社會型態之變遷，單身新貴及婦女就業人口之增加，加上工作及時間壓力，使得人們依賴外食之比例日愈提高，除造成餐飲市場之蓬勃發展外，食品製造業生產簡單、方便、衛生之速食產品，消費者僅需簡單處理或調理即可食用的技術，將掀起革新飲食製備費時費力之觀念。

家庭取代餐(HMR, Home Meal Replacement)是一種介於內食與外食間之產業，該產業是生產多樣化之預先調理好之美食素材，消費者購買後，經簡單調配組合並佐以家常式的口味後，即可達成在家上餐廳之目的。HMR 可分為四大類，其種類和實例說明如表 5-4 所述。

#### (2) 家庭取代餐的挑戰

- (a) 根據大紀元時報(民 92)之報導指出，7-ELEVEN 自 2001 年底推出國民便當，以平價超值的概念開創銷售熱潮後，改變台灣人的外食消費模式，帶動台灣便利商店鮮食市場的活絡。繼統一超商後，全家便利商店跟進，推出 EZ 廚房名廚家常菜，由義美公司負責生產製造，全程冷藏配送，強調 EZ 訂、EZ 買、EZ 煮。隨著台灣食品產業銷售模式的改變，前端供應鏈生產製造生態也將隨著消費者講求便利、時效而不斷改變，製造與銷售的距離不斷縮短，產品從訂貨到交貨的時間減短、產品之衛生安全及產品之庫存控制，對食品製造廠商的生產製造技術是一大變革與挑戰。食品業者以製販同盟及新產品方式加入製造 HMR 之行列，除統一、義美外，禎祥、泰山、屏榮、聯華、復興空廚等皆與超商形成製販同盟體系。
- (b) 因應全球化的競爭環境與風潮，HMR 的發展除積極開發新產品，加強提升製程及加工處理技術，例如解凍、復熱技術及真空調理等技術外，食品製造業亦朝生產附加價值高之產品，降低生產成本，提高產品競爭力，採取聯合採購或策略聯盟的合作方式，健全產銷分工體系，拓展新市場來滿足消費者多元化的需求。
- (c) HMR 的發展對食品業者還有其他思考空間，例如橫向分工細緻化以期建構與增進供應鏈的效率與彈性、與國產農產原料結合以彰顯新鮮特質(因農場

近年來除生產農作物外，也進入農產原料之清洗、截切，甚至調味等加工業務)、或是深化加工廠替代廚房的程度，與餐飲業合作，逐步結合各點形成面，建構完整供應鏈，並透過便利商店、超市、量販店，甚至專門店等現代化、衛生監控評核的多元化管道，提供更適切的服務。如此不僅可為食品製造業帶來新的商機，亦可為國產農產原料在加入 WTO 後尋求新的銷售管道、增強競爭力，更可提升產品的衛生品質，維護國人飲食生活與健康(大紀元時報，民 92)。

表 5-4：家庭取代餐種類和實例說明

種類	實例
即時餐	可立即食用的調理食品，例如披薩、漢堡、炸雞、便當、炒麵、炒飯及外帶食品等。
即熱餐	只要以微波爐或烤箱等家電用品，短時復熱即可食用的調理食品，以冷凍、冷藏調理食品為代表。
即煮餐	僅需簡單前處理，馬上加熱，即可食用的調理食品，例如醃肉、醃魚、組合菜。
生鮮菜餚	指盒裝生菜沙拉、生魚片等僅需清洗或輕度加工即可食用之冷藏包裝食品。

#### 1-2.1.2 食品衛生、安全、品質的要求日益提高

隨國民所得與生活水準之提昇，目前國內消費的生活型態與飲食習慣已逐漸轉型，對品質之要求日益增加，產品訴求趨向安全、衛生、新鮮、方便、自然、保健及多樣化等趨勢，故以技術研發為基石，開發高品質的食品，滿足顧客消費需求為導向，兼顧量之擴張與質之提昇，成為食品製造業在加工製造技術上的一大挑戰。

目前台灣食品製造業者以取得食品 GMP(Good Manufacture Practice)、CAS(Chinese Agriculture Standard)、HACCP(Hazard Analysis Critical Control Point)及 ISO9000 系列等認證，做為提升企業品質及形象之依據，對於台灣食品工業品質及技術的提升具顯著的成效。

根據零售市場雜誌的報導，在台灣 CAS 認證行之多年，大多數消費者都已能認同 CAS 認證所能代表的食品安全與衛生、以及便利與口味，目前加入的廠商已達 40 家，品項 558 項，每年產值達 57 億餘元，且都為國內自產的食材為原料而製成，成長空間非常大。從冷凍食品的成長可看出一個社會的進步程度，而 CAS 認證的推動更是一個進步社會的指標，中華 CAS 優良食品發展協會（原為中華民國冷凍食品發展協會）在推動 CAS 認證的工作上，因其長期投入的心力，才使得 CAS 優良食品達到了現今的權威地位。

對於業者而言，加入 CAS 取得認證主要的目的，就是希望能透過認證為產品來背書，使產品因為 CAS 優良食品嚴格把關而得到消費者的信賴，能使產品有別於沒有認證的產品，在銷售上取得優勢而能永續經營。CAS 優良冷凍食品不論口味、衛生、安全，都能達到高標準，消費者也大多能接受(零售市場雜誌，402 期)。

#### 1-2.1.3 建立核心技術發揮競爭優勢

透過研發創新以建立核心技術是企業提昇競爭優勢的主要因素，依據食品工業發展研究所之報導指出，目前台灣製造業提昇競爭力之技術研發方向有下列幾項：

- 1 生產線系統整合技術包括生產線合理化技術及擠壓技術等
- 2 新興熱加工技術如蒸氣直熱加工技術
- 3 包裝技術如包裝完整性技術等
- 4 品質確保及評估技術如產品保存期限延長技術
- 5 調配料製造技術如油脂反應香味技術等
- 6 萃取精製技術如高壓二氧化碳去咖啡因技術等

#### 1-2.1.4 食品製造業進行策略聯盟、代工以達到專業分工之目地

食品製造業在競爭十分激烈的環境下，大多採行降低原料、管銷成本之降低成本策略，但在降低成本時易造成廠商降價競爭、陷入品質不穩或是品質降低的惡性循環之中。且在土地、人工、機器設備之成本逐漸升高之際，食品製造業大多不願意再投資在這些固定成本高的項目上。現今食品製造業以找尋國內外代工廠生產產品，或是進行策略聯盟，以達到專業分工的目地。

### 1-2.2 包裝

### 1-2.2.1 食品製造廠和包裝供應商共同合作，提高競爭力

以往食品製造業生產出來的食品並不太講求包裝設計以吸引消費者，但是在消費者水準日漸提高，對食品包裝要求精緻、方便、衛生、安全、新穎之時，食品製造業者要提昇企業的競爭力，必須和包裝業者建立互信互賴的關係。食品廠商在開發新產品時應與包裝業者充分溝通發現問題，與包裝業者共商解決之道，更進一步提供包裝業者新點子、新資訊和市場視野，帶動供應商自我創新、努力發展新技術。

### 1-2.2.2 食品包裝材質、技術進步日新月異以滿足消費者需求

食品包裝佔包裝產業的七成，而食品製造成本中，包裝成本亦佔 17% 以上，尤其是飲料業更高達 35%，對包裝食品之衛生安全及形象更具關鍵性影響。食品包裝的發展日新月異，包裝新技術、新材料的研發及應用將可以提昇產品的品質、貯存壽命、銷售能力及競爭力。早期的罐頭食品曾為台灣賺取許多外匯，但在消費者嚴格的要求與多樣化的需求下，各種材質的包裝亦因應而生。

金屬包裝及塑膠包裝產品體積大，玻璃包裝重量大又易碎，均不宜長途運輸，生產者都普遍朝質量更輕、價格更低廉的包材發展，例如柔性站立式包裝袋滿足了這些需要，並日益成為食品公司的新寵，湯類、沙拉、嬰兒食品、寵物食品以及蔬果類食品都越來越多地轉向使用這種包裝袋的形式。滅菌紙盒亦解決了許多消費者方面的問題，這些包裝形式開啟方便、可多次開啟、只需擠壓就能丟棄、可冰箱冷藏，更重要的是比金屬罐頭更能表達產品新鮮的促銷信息。積層軟包裝屬本土性產業，加上國內原料供應不虞匱乏，亦值得國內食品企業發展，這種阻熱性高之包材，可以承受高達 96°C 的溫度，不破碎、質量輕、開啟方便並能反覆開啟。包裝製造公司正持續努力，試圖生產出質量更輕、使用更方便、阻隔性佳的包裝發展。

### 1-2.2.3 包裝朝差異化、獨特性包裝和環保包裝發展

食品在包裝差異化策略方面將朝微波食品、殺菌軟袋、無菌、真空、氣調、常溫流通、調理食品塑膠淺盤容器、塑膠金屬複合罐包裝等方面發展。雖然這些技術並非源自於台灣，但在世界潮流趨勢下，食品在包裝上亦力求差異化或是獨特性。此外中式調理食品將是未來精緻化食品要走的路，要成功打開這條路必須食品製造業與食品包裝業環節合作，進行整合。

另外由於環境保護的驅使，保麗龍對環境的影響、生鮮食品、快速食品等仍舊大量依賴保麗龍包裝，使其對環境的威脅與日俱增。在此威脅之下以澱粉為基質的“微生物可分解包材”因應而生，此類包裝材料，棄置後可讓微生物分解，不會產生毒性物質，對環境保護是一大貢獻。

### 1-3 出貨後勤

傳統之食品流通路線乃是食品製造業將食品製造、包裝後，將成品交由批發商，再由批發商交零售據點販售如圖 5-2 之 C、D 通路所示。從前批發商和零售商各有其功能，但隨時代變遷，流通業起了巨大的變革，現代零售通路及物流中心興起，食品廠商為能將產品快速有效販售至消費者手中，紛紛成立自身之零售據點(如圖 5-2 通路 B 所示)或是以直銷方式(如圖 5-2 通路 A)銷售商品並建立物流系統；而沒有自行建立零售據點之食品廠商也建立銷售物流系統，以增強自身之競爭力(如第四章節敘述)。

傳統食品製造業之出貨後勤活動，包括從成品製造後、進入倉庫儲存、經出貨作業、運輸系統運送到批發商、再由批發商運送至零售據點。而現今現代化之出貨後勤作業以「物流中心」為重心是一大改變。一般稱物流中心為配送中心或是發貨倉庫，它包括了傳統倉儲、運輸、批發，也替代了傳統的大盤商、中盤商、代送商、營業所的功能。在探討現今食品廠商出貨後勤之競爭力時，結合倉儲和運輸活動與功能的「物流體系」常常合併一起連帶討論。因此此節探討「出貨後勤」包括結合成品倉儲、運輸等功能之「物流系統」(特指銷售物流系統)及定貨作業。

#### 1-3.1 銷售物流

##### 1-3.1.1 結合銷售物流與整合資訊系統，建立完整之食品產業電子供應鏈

以往食品工業被列為製造業，自從統一企業建立起自身下游的物流中心捷盟行

銷和銷售系統統一超商 7-11 後，漸漸成長茁壯，取代味全公司成為食品業的龍頭。而且台灣現代零售通路興起，食品工業逐漸淪為以銷售為主之流通業的代工廠後，食品製造業為尋求突破困境，也紛紛投資攸關營運的後勤物流配送系統，以朝製造、配送、銷售的垂直整合體系發展。這種趨勢在台灣的產業中十分普遍，但以食品產業最為明顯，幾家大型的食品業者在向下發展零售通路體系後，傳統的經銷商或大盤商亦開始朝向物流與商流分開之分工趨勢發展，建立聯合物流中心，強化行銷功能，以因應市場競爭日益激烈的挑戰。

目前食品廠商之倉儲亦結合物流中心運作模式及導入倉儲管理資訊系統(WMS)，透過此運作模式，食品流通業廠商可經由資訊系統之整合，向中游鏈結製造業之 CRM 系統，繼而以 ERP 系統向上游供應商倉儲管理資訊系統鏈結，完成一完整之供應商電子化(上游)-企業內部電子化(中游)-客戶電子化(下游)資訊系統(如圖 5-7 所示)，建構一完整之食品業電子化供應鏈管理系統，在可及時供應市場需求的情境下，整合與分析資訊內容，協助業者進行存貨控制及降低資訊延遲所可能造成之損失，並透過交易平台，達到快速反應之要求。

### 1-3.1.2 食品廠商建立之物流體系

物流中心因其個別企業歷史背景與機能需求不同而有不同的型態，按照企業的策略運用與運作方式，相關食品廠商的業物流的發展概況如下敘述，表 5-5 亦列出食品廠商相關物流中心之特徵。(如第四章以「鑽石體系」探討台灣食品產業競爭力第三節之「支援性與關聯性產業」之 3-2.1.1「物流業」之「表 4-12：台灣主要倉儲物流型態與廠商」)。

#### 1 一般功能型物流中心

##### (1) 食品製造業發展的物流中心(MDC)：

是製造業為配合其商品配銷所成立的物流中心，例如統一集團的捷盟行銷、泰山企業的彬泰流通、味全集團的康國行銷、桂冠公司的世達低溫流通、久津公司的久津物流、耐斯企業轉投資的和盟物流等(如第四章 3-2.1.1 節所述)。近年來，食品製造業者在整個通路結構產生變化下，已逐漸由過去多層次的批發管道改為直營，商流部分由公司的銷售部門或是專業子公司負責，直接對客戶處理訂單，而物流部分則由物流中心進行商品的直接配送。



(2) 傳統批發商或代理商發展的物流中心(WDC)：

國內主要的業者有進口休閒食品批發的小豆苗公司所成立的小豆苗全商品物流、德記洋行的德記物流、主要配送寶龍洋行各項商品的僑泰物流及什貿物流等。這種物流中心的功能與型態介於MDC及RDC間，重點在於商品的保管、儲存與流通加工，此類物流中心皆擁有大型、自動化倉儲設施，以節省儲存與加工的成本。

(3) 零售商通路業者發展的物流中心(RDC)：

此種是由零售通路（以連鎖型便利商店及超市業者為主）發展的物流中心。是由末端通路向上整合所發展，與製造業向下整合所發展的物流中心之發展過程有些許差異。國內主要的業者有全家便利商店的全台物流（國產集團轉投資）、頂好惠康超市的惠康物流（味全公司轉投資）及萊爾富便利商店的萊爾富物流（光泉牧場公司轉投資）等。

2 直銷商或通信販賣業者所成立的物流中心(CDC)

例如安麗、統一型錄販賣及配送冷凍低溫食品為主的永通交通及陵陽公司等。基本上，這些物流業者是以貨品的轉運為主，但近年來其業務範圍逐漸由單純的貨物轉運發展成為共同配送中心。

3 生鮮處理型物流中心(PDC)

具有處理生鮮產品能力的物流中心，例如中青公司、台北農產生鮮處理中心。

為結合商流與物流以降低流通成本、增加商品競爭力，目前已完成垂直整合的食品製造業者有統一集團、味全鼎新集團、泰山集團、光泉集團及翁財記。表5-6列出食品集團及其所屬食品製造業廠商、物流中心及零售業名稱。

1-3.1.3 低溫倉儲物流的發展

近年來國內經濟快速發展，社會環境結構改變，飲食習慣改變，使國人對低溫食品的接受性愈來愈高，並造就低溫食品成為現代人生活中重要的環節之一。低溫食品包括冷凍食品、冷藏食品、便利商店的冷食熱賣、超市/量販店設置的專賣區/熟食區、百貨公司的美食街，或是業務用市場的餐飲業、學校與機關以及醫院和軍事部隊團膳等。

表5-5：食品產業相關物流中心之型態與特徵

物流中心型態	特徵
MDC	1 食品製造業為配合其商品配銷所成立的物流中心 2 漸由過去多層次的批發管道改為直營
WDC	1 重點在於商品的掌握為主 2 具有大型、自動化倉儲設施，以節省儲存與加工的成本。
RDC	1 末端零售通路向上整合所發展 2 主要負責關係企業連鎖零售系統產品之配送業務
TDC	1 具有廣大的運輸網，藉由全省各營業所、營業集貨站發展成為專業的物流配送中心。 2 逐漸由單純的貨物轉運發展成為共同配送中心
CDC	1 貨品的轉運為主 2 逐漸由單純的貨物轉運發展成為共同配送中心
PDC	1 處理生鮮產品

資料來源：作者整理

表 5-6：食品集團垂直整合製造、物流和零售業實例

集團名稱	食品製造業	物流中心	零售業
統一集團	統一企業	捷盟行銷	7-Eleven、統一麵包
味全集團	味全公司	康國行銷	松青超市、丸久生鮮超市
泰山集團	泰山企業	彬泰流通	福客多便利商店
光泉集團	光泉牧場	萊爾富物流	萊爾富便利商店
翁財記	太極食品	翁財記統倉	翁財記便利商店

資料來源：作者整理

低溫食品必須在低溫下儲運販賣，低溫物流倉儲在低溫物流體系中扮演著儲存，並保持低溫食品在適當低溫以確保品質之重要角色。低溫物流自動倉儲以歐美日等國家使用較普遍，然而台灣在走向高度現代化時，這將成為必然之發展趨勢。

低溫自動倉儲具有電腦自動化控制、即時資訊化管理的功能，它和冷凍儲運、食品冷凍鏈與相關產業之各式低溫物品儲存體系息息相關。低溫物流的相關設施投資成本高昂，除企業集團之綜合食品廠商，例如統一、泰山及義美等擁有低溫物流配送中心及零售通路外，大部分食品廠在零售市場的通路體系需藉助量販店、超市與便利商店等上架銷售，故造成賣場的優勢，也使廠商為了產品上架販賣，而在市場競爭激烈下以低價競銷，營業額雖有成長但獲利卻呈現下降之勢。未來低溫食品廠商應加強市場整合、健全產銷分工體系、建立完善的低溫物流系統，才能對產業的發展有正面的效應。

在看好未來低溫食品市場發展潛力，及我國加入 WTO 後，各種冷凍冷藏產品相繼進入國內市場均需專業低溫物流業者代為規劃下，低溫倉儲物流中心已成為物流市場的新貴，包括統一企業、大榮貨運、新竹貨運及裕國等業者都已跨足低溫物流中心的經營，使國內低溫物流市場戰況愈來愈激烈。基本上，物流中心設立的目的，是希望能簡化整個行銷通路，降低商品的流通成本，並進一步提供零售通路改包裝、貼標籤、促銷商品組合等加工服務，以降低零售通路的人力需求。若以投入低溫物流經營業者背景屬性來區分，國內低溫物流可分為下列幾種：

#### 1 製造業為配銷商品所成立之低溫物流中心

這種類型的低溫物流中心如前面一節 1-3.1.1 節「食品廠商之物流體系」所述是由製造業為其商品配銷所成立的物流中心，如桂冠公司的世達低溫流通、龍鳳公司的龍鳳低溫物流中心。

#### 2 由傳統批發商或代理商發展的物流中心

這種類型的低溫物流中心亦如前面一節 1-3.1.1 節所述是國內主要的批發商或代理商發展出來的低溫物流中心，例如配送寶龍洋行各項商品的僑泰物流。

#### 3 由零售通路業者發展的低溫物流中心

這種類型的低溫物流中心亦如前面一節 1-3.1.1 節所述，國內主要的業者有全家便利商店的全台物流、頂好惠康超市的惠物流及萊爾富商店的萊爾富物流、捷盟行銷及康國行銷。

#### 4 由貨運公司發展的低溫物流中心(T. D. C)

這種低溫物流中心是由貨運公司轉型而成的物流業者，如大榮貨運在擁有全國最廣大的運輸網下，藉由各地營業所、營業集貨站發展成專業的低溫物流配送中心，

及以配送冷凍低溫食品為主的永通交通及陵陽公司。

#### 1-3.1.4 物流系統之庫存管理

根據經濟部商業司有關「物流中心資訊系統架構」之報導中指出，庫存數量的多寡顯示物流中心資金積壓的狀況，另一方面商品進出數量的準確性也影響了庫存損失的金額，因此一般物流中心只要具備存放機能者都需做好存貨管理。其作業內容包含了產品的分類、經濟採購批量及訂購時點的訂定、庫存盤點作業、商品的週轉率分析與儲位的使用率分析等。除了上述的倉庫管理及存貨管理作業外，對於以貨運公司為主的物流中心更注重倉儲的管理成本分析，以便對委託配送業者收取合理的倉庫管理費用，故倉管費的制訂系統也必須包含在資訊系統之內。

#### 1-3.1.5 物流發展之優勢與物流中心的發展潛力

從 1990 年代中期起，企業經營面臨空前的激烈轉變，由於資訊科技的快速進步與交通通信的便捷，克服了許多地理上的障礙，而資源分配的調整，亦因技術的支援而得以克服實體流通的障礙，因此商業物流中心結合資訊通訊的控管技術，使得產業結構改變，新興行業出現，全球化商業發展趨勢愈趨明顯。根據陳俊榮(民 86)指出商業物流中心是一個技術系統化的綜合體，包括了管理科學、系統工程、工業工程、包裝技術、控制技術、電子通訊、機械技術、電腦資訊、一般物流技術等各類知識與技術，來提升其配送力、管理力、容積儲存力以及商業資訊情報的整合力，因此，商業物流有其競爭的優勢及可觀的發展潛力。以下跟據陳俊榮(民 86)，討論物流中心之競爭利基和發展潛力。

##### 1 競爭優勢

由於地理上的分散、產品的生命週期短縮，以及環境快速變遷等因素所造成的時間壓力，使得企業回應的時間大幅縮短。此一事實迫使企業必須採取即時性的生產、庫存系統及存貨管理制度，在訂貨、付款、製造、配銷等各方面採取同一理念，方能掌握競爭優勢，因此，競爭利益的基礎緣自於對環境的敏感度、製造供應鏈的縮短以及快速反應。台灣之物流中心具有高人力素質特性、掌握地理位置的優勢、充分提供顧客服務的優勢，包括時間、可靠性、良好的溝通及便利等四

項競爭利基要素，使台灣之物流中心成為亞太商品之行銷、運轉中心。表 5-7 列出台灣之物流中心的四項競爭利基要素及其內涵。

表 5-7：台灣之物流中心之競爭優勢要素與內涵

競爭優勢要素	競爭優勢內涵
時間	訂貨之後至取貨之間的「前置時間」(Lead time)縮短，包括訂貨傳送、訂單處理、發貨準備、貨品運送等
可靠性	可靠的、準時的配送到達之服務能力
溝通	供應商本身與客戶的雙向連繫，含括設定服務水準的承諾、延誤時的應變措施及隨時追蹤查詢訂貨運送之體系。
便利	動態、彈性的服務水準

資料來源：陳俊榮(民 86)，「物流的發展現況與未來」。

## 2 發展潛力

陳俊榮(民 86)報導指出，物流的發展潛力源自於資訊科技的整合應用、產業結構的調整以及企業經營策略的改變與客戶高品質水準的需求與壓力，而台灣則由於經濟國際化、自由化的政策以及亞太營運中心計畫的推展，使得商業物流轉運成為基本的轉運服務項目。而商業物流真正的發展方向，則在於具有比較經濟利益的「物流中心」，以利成品、半成品之快速取得與庫存之掌握控制。換言之，「物流中心」即是以技術、生產或消費導向，且具有高附加價值的商業物流轉運中心，此類高附加價值的活動，一些均是許多本土與跨國性企業，在研發、製造、行銷及售後服務活動過程中的重點，因此，如何掌握脈動，與國際取得聯繫溝通、建立分工架構並取得競爭優勢，乃是成功的基本要件。

整體而言，不論是製造業或服務業均可能利用資訊與物流的調配，進行水平與垂直的結合，能夠減少營運成本、建立彈性化生產結構、減少庫存、加速作業流程、提升產品及客戶服務的品質，繼而獲得競爭利基。

### 1-3.2 訂貨、接單作業

傳統訂貨方式包括廠商鋪貨、廠商巡貨，隔日送貨、電話口頭訂貨、傳真訂貨、郵寄訂單、零售商自行取貨等方式。傳統食品製造廠之接單作業，若為訂貨生產者，在客戶下單後，食品廠依訂單所需排定時程生產後出貨，若是量產消費性商品則製造廠依照銷售計劃、生產計劃所需生產後入庫，再依照訂單出貨。傳統生產定貨之流程從生產計劃（產能預測與原料庫存）、訂單產生、生產排程、實際生產管制、交貨、收款、到售後服務之過程，常因人工作業及資訊系統未能加以整合並作整體規劃，致使作業流程在銜接上產生疏失；例如延誤生產、原料供應銜接出問題、延誤交期等。此種傳統之生產、訂貨、出貨流程較不具彈性且庫存掌控不確實，無法達到快速反應的要求。隨著資訊科技發達，使用資訊系統、網路系統、e化作業、電子商務進行訂貨處理已是不可必免的趨勢，以下探討上述科技對訂貨作業競爭力之影響；而食品廠商 e 化、電子化及電子商務之建構技術則於第二節「輔助活動」之 2-2「技術發展」之 2-2.1「資訊化/電子化」中討論。

#### 1-3.2.1 訂貨作業資訊、網路系統化以達到準確及快速反應之要求

對食品製造業而言除生產技術自動化外，最重要的是導入整體之銷售資訊系統，目前已有一些軟體業者推出相關產品，包括庫存系統、銷售系統、帳款系統、發票系統、總帳系統、票據及收款系統，且因地理上的分散，產品的生命週期縮短，以及環境變遷快速等因素所造成的時間壓力，使得食品企業必須大幅縮減回應的時間，此一事實迫使食品企業必須採取即時性的生產、庫存系統及存貨管理制度，在訂貨、付款、製造、配銷等各方面採取同一理念，方能掌握競爭優勢。食品製造業必須加快供銷資訊系統之導入，並建立公司內部倉儲/運輸資訊系統或是和下游物流、經銷、零售商完成一整體供應鏈網路的系統鏈結，達到以資訊系統和網路來進行交易活動，以達到準確及快速反應等要求。

#### 1-3.2.2 電子商務

##### 1 B2B 電子商務

目前 ASP(Application Service Provider)應用軟體租賃服務模式推出，除了花費最少的成本便可經營電子商務外，亦可使企業透過電子商務增加全球性的商機，減少報價的處理時間，縮短訂貨流程，減少庫存的數量，即時傳遞最新資訊

給客戶，節省印刷成本和遞送型錄的時間，進而提升企業競爭力。透過此整合系統下單，可整合食品廠商及客戶 ERP 系統及其他應用系統連結與整合，此系統可協助客戶建立在供應鏈內更為緊密的結合，有效率的追蹤所有訂單流程的步驟，增加操作時的效率並降低在供應鏈中的採購成本。目前之軟體，除了可以依客戶需求，提供前台交易系統與企業後端 ERP、SCM 及 CRM 等資訊系統整合技術外，更能配合軟體公司提供之網路開店銷售系統、供應鏈電子化採購系統及 B2B 專業服務，提供客戶最完整而強大的 B2B 電子商務解決方案。

## 2 B2C 電子商務

食品製造業在傳統產業中由於長年側重於生產技術的研發，因此對電子化的了解程度普遍偏低，但目前一些食品公司建構自己的網站，提供線上訂貨服務，例如義美食品提供義美門市及網路商店資訊，藉由會員制加入，並透過信用卡消費方式進行線上交易，並由宅配提供服務。此外維力食品、光泉牧場、味王企業、郭元益食品、愛之味、宏亞食品等亦建構網站提供產品訊息和進行線上訂貨作業。然而以上網站的功能僅只是多設一個公司電子佈告欄(BBS)而已，除義美、味王、維力、愛之味等公司提供廣告影片下載外，以及郭元益、宏亞食品網站，將目前主要促銷活動上網外，傳統食品業者對網站的運用還是相當僵化而缺乏創意。根據李俛德(民 91)報導指出食品公司例如大黑松小倆口互動式新娘網站(<http://www.e-salico.com.tw/index.html>)就跳脫單純公告的方式(公司簡介或 DM)，提供許多創意做法，包括線上訂購採取貨到收款方式及提供協力廠商進行廣告等。

### 1-4 行銷活動

行銷活動包括行銷學中的 4P；即產品(product)、價格(price)、通路(place)、推廣(promotion)，以下針對產品設計、價格訂定、配銷通路與推廣活動加以討論食品製造業藉以提昇競爭力之方法。

#### 1-4.1 產品設計

「產品」一辭，可以另外用「製品」、「商品」或「用品」這些字眼來取代。一個產品從被製造、行銷一直到使用為止，隨著每個階段基本觀點的不同，應該分別冠以比較嚴謹和更加精確的用語。就製造者的立場而言，應稱之為「製品」；當進行交易時，「商品」是其用詞；然而從使用者的角度觀之，「用品」是較為正確的稱呼。釐清此點，有助於食品製造業者進行更加深刻的思考與探討，以完成產品設計時諸多挑戰。

事實上，任何一件產品，都俱有「製品」、「用品」和「商品」的成份與性格；所以設計產品時，三者都要同時兼顧。關鍵在於三者之間的比重，究竟應該以何者優先？以何者作為設計概念的核心？傳統上，食品之設計與製造宥於專業能力、生產設備及對市場及消費者資訊掌握不足等因素，往往站在製造者的立場來進行設計和生產，此時產品的設計以「製品」的成分和屬性最高。食品產業在消費者及市場導向之驅使下，產品設計之核心漸漸改懸易轍；去發現消費者或是使用者潛在的需求(needs)開始來進行產品設計、製造與銷售；整個「設計」將歷經一連串企劃、設計、開發、製造、行銷、使用、維護，最後回歸於拋棄的整體過程，此時則以「商品」為設計的核心(Huang, 2002)。

##### 1-4.1.1 以「商品」為設計的核心概念

台灣非常倚賴國際貿易，政府及產業界視獨特的產品設計為一延續經濟奇蹟的有效手段。在此前提之下，導入本地的設計戰略，自然以支持經濟發展（促進國際貿易、擴大內需及外銷市場）為主要目的(Huang, 2002)。然而隨著感性消費時代的來臨，設計之成份與屬性必須修正，應以「商品」作為現階段設計產品時的核心概念，因應世界貿易市場大環境的結構性轉變(Huang, 2002)。

##### 1-4.1.2 企劃型產品設計

根據Huang(2002)指出，以「商品」為設計核心之概念稱之為「企劃型產品設計」。簡單地說，在整個設計程序中，必須確立時時以「商品」為思考主軸的觀念。



台灣之食品產業現已轉形為消費者導向之產業，因此在設計產品時需時時刻刻以消費者之需求為主軸，將商品企劃工作導入產品設計部門之工作流程之中，而不再像以往的組織型態，分屬於不同的部門，其設計流程如表 5-9 所述：

表 5-8：企劃型產品設計流程、步驟與重點

設計流程	重點與步驟
1 生活型態的研究	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 設計部門編列預算與人力，收集社會趨勢及生活型態的資訊並進行相關研究。</li> <li>2 目標市場裡，建立一組生活型態的監控名單，以深度訪談法，進行深入的生活型態調查。</li> <li>3 透過設計部門內部的研討會議，溝通彼此的看法與更新，逐步建立起完整的生活型態資料。</li> </ol>
2 準確的市場區隔	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 依產品屬性與市場條件，區隔市場並分析規模大小。</li> <li>2 無論是分眾市場、小眾市場、微眾市場，乃至於個人市場；設計人員必須深入瞭解並掌握該市場的一切狀況，包括目標族群的生活型態，以及心理的偏好。</li> </ol>
3 商品的完整描述	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 成立設計案時，除了開列設計目標外，更重要的事是仔細檢查目標市場消費族群的生活型態，運用情境模擬等方法，探討適切入點。</li> <li>2 除了必要的設計研究外，設計者也要以消費者的立場，根據以下幾項情境，來描繪出產品應有的大致情況： <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 是透過何種方式得知新商品的消息？</li> <li>(2) 基於什麼動機會購買商品？</li> <li>(3) 在何處、以何種方式購買？</li> <li>(4) 消費者會認為像這樣的商品，售價大約多少？</li> <li>(5) 大小、輕重如何？包裝大約是什麼樣子？</li> <li>(6) 產品要有哪些功能與特點？</li> <li>(7) 使用者在怎樣的情境下操作產品？</li> </ol> </li> </ol>

4 行銷方式的提案	1 針對進行的商品描述，配合產品的設計特點，規劃該產品獨有的行銷方式、宣傳管道，設計一套行銷計劃，都應包含在設計提案中，使整個設計的意念、完整的意圖傳達給消費者。
-----------	---

資料來源：Huang(2002)，「商品概念為核心的產品設計」，作者整理。

#### 1-4.1.3 企劃型產品設計流程為食品製造業者提昇設計能力

台灣之經濟發展在從投資階段邁向創新階段時，獨特之商品設計是提昇競爭力的重要策略。食品廠商可藉由觀念與技術的創新，提升企業自主產品設計能力，邁向「精緻化」設計能力，整合企業核心技術，健全快速設計及研發能力。進行企劃型商品設計時之四個程序如上節所述，是食品製造業在邁向創新階段，欲提昇競爭力時應執行的重點。

### 1-4.2 商品定價

#### 1-4.2.1 價格訂定應考量附加價值之創造和達到企業最大利益

企業的最大利潤創造，並不僅於創造商品在市場中的最大單位價格與利潤，而確立企業長期經營而獲利的目標與理念，短視的經營與獲利策略也許可以取得最高的單位利潤及短期的最大經營獲利，然而卻改變不了企業經營體質與策略邏輯，更會扼殺了企業長期的發展與生存。創造商品的附加價值，脫離同質的惡性競爭，創造優質的價格策略，繼而實現最大價值與獲得最大利潤，是企業經營的終極目標，是創新企業經營的指導方向。然而，在創造「附加價值」與獲得「最大利潤」之策略性規劃上，不能只是在「商品本身」的價值與價格上琢磨，價值與價格策略是整個企業經營觀念與價值的轉化，只著重於商品本身的價值創造將自限於商品 R&D 的開發、商品的商品化包裝及以重量級的廣告來塑造形象，而忽略「最大價值與利潤」是創新經營觀念以及突破式價格策略的必然成果(李文龍，民 90)。

傳統的定價策略包括成本法、競爭法及品牌定價法等，但因總體、產業、競爭環境及公司內部因素之改變，各有其缺點，都無法達到創新經營觀念以及突破式定價策略的「最大價值與利潤」之成果(李文龍，民 90)。

#### 1-4.2.2 結合創新經營觀念及突破式定價策略以創造「最大價值與利潤」

傳統的定價法已經無法因應飽和市場及同質競爭之新經營策略的需要，而增加商品在特定消費者心中的利益與附加價值，是新經濟時代增加市場競爭力、提高商品市場價值、擺脫價格惡性競爭，更是企業轉型升級必需選擇的策略。要能獲得經營的最高利潤，必須以「整體經營策略」的轉變為考量，不能單純以增加商品力及附加價值的行銷策略為著眼。根據李文龍(民90)指出，企業在經營策略上必須有下列突破性的思考：

##### 1 改變傳統的營運計劃思考邏輯：

改變傳統以業績、市場佔有率、商品知名度為營運績效衡量指標的各種年度營運計劃、目標管理制度及行銷企劃邏輯，而需以掌握「顧客忠實度」、「創造最大長期利潤」為各項經營計劃的目標與前提。因此在設定價格策略之前，必須以競爭優勢的獲利為經營目標，改變以往以市場佔有與業績成長率為目標的經營策略思考模式。

##### 2 強調差異性的競爭價值以代替相對性價值：

在同質環境中，價格惡性競爭是必然現象，唯有在創造「絕對的價值環境」中，才可以創造「絕對價格的優勢」。因此價值必須在特定的使用對象、使用場合、時空、環境才能創造特定的需求。一般性及大眾化的訴求無法提升商品的價值與價格，卻只能以低價及不斷壓榨出來的業績來維持微薄的利潤。因此，改變價格結構的同時，必須先改變行銷定位與區隔的策略，在特定的市場區隔中創造最優勢的市場利基與利潤。

以台灣之餅乾市場為例，廠家眾多，包括義美、宏亞、掬水軒、乖乖、郭元益、伊莎貝爾等知名廠商及為數眾多之小型廠商，整體產業屬於密集度低之寡占競爭市場。以上廠商多能在其利基市場創造出自己之優勢，例如依莎貝爾定位在西式喜餅，而郭元益定位在傳統中式喜餅並予以精緻化，並依此定位在其利基市場塑造出自己的形象和風格。

##### 3 創造長期的顧客價值：

價格與利潤需以長期經營的生存與獲利為考量，並且以建立長期顧客的忠誠度及回購率為策略，立竿見影式、一次賺個夠的剝削式定價策略及獲利策略，是短視

的自殺式經營方式。以伯朗咖啡為例，上市初期滿足了消費者享受咖啡之需求和新鮮感，隨著產品生命週期步入成熟期後，又在電視廣告上塑造出格調高雅、傳統與現代傳承延續之印象，繼而建立起長期之顧客忠誠度。

#### 4 由 U. S. P. 到 E. V. P. 的概念：

在行銷領域裡流行多年的獨特主張 U. S. P. (Unique Selling Proposition) 概念，只能在競爭激烈的市場中針對同樣的消費群以及同樣的需求層次中提供些微的商品差異性與特色，而 E. V. P. (Extra Value Proposition) 的概念卻能脫離同級的競爭層次，提供了“額外”的銷售新價值，提高需求層次與商品價值。以雀巢的嬰兒食品為例，由於它提供了競爭對手所沒有的“額外”嬰兒營養計劃與免費諮詢專線，市場地位得以大幅提升。

#### 5 提供消費者「最大價值」，而不只是最好的商品：

商品的目的是要能滿足消費者的最大利益，努力研發最好的商品，並不保證能創造給消費者最大的價值。以罐裝烏龍茶為例，雖然其製法簡單，但它減輕了消費者泡茶的手續，滿足了消費者方便及解渴的需求，因而得以成功。

### 1-4.3 配銷通路

第五章 1-3 節「出貨後勤」之「圖 5-2：食品流通通路」列出幾種食品流通之通路型態，其中通路 C 和 D 是屬於傳統之食品流通路線，乃是食品製造業將食品製造、包裝後，將成品交由批發商，再由批發商交零售據點販售。傳統之批發商和零售商各有其功能，但隨時代變遷，流通業起了巨大的變革，現代零售通路及物流中心興起，食品製造業為能將產品快速有效地販售至消費者手中，紛紛成立自身之零售據點(如圖 5-2 通路 B 所示)或是以直銷方式(如圖 5-2 通路 A)銷售商品並建立物流系統，而沒有自行建立零售據點之食品製造業也建立物流系統，以增強自身之競爭力。

在第四章以「鑽石體系」探討台灣食品產業競爭力之第三節「支援性與關聯性產業」之 3-2「關聯產業」之 3-2.1「食品運銷業」之 3-2.1.2「零售業」亦探討過食品廠商建立之零售系統如圖 5-2 之通路 B 所示，而表 4-13：「台灣食品製造業發展之零售通路」亦列出目前食品製造業自行建立之零售通路。表 5-6 亦列出食品集

團垂直整合製造、物流和零售業實例。而圖 5-2 之 A 通路亦如第五章 1-3 「出貨後勤」之 1-3.1 「銷售物流」之 1-3.1.2 「食品產業之物流體系」之「直銷商或通信販賣者所成立的物流中心(CDC)」，例如安麗、統一型錄販賣，以及配送冷凍低溫食品為主的永通交通及陵陽公司等。

#### 1-4.4 推廣活動

推廣活動(promotion)為廠商運用各種的方法來刺激顧客的購買慾望，例如廣告、折價、優待券、贈品等，都是企業常用的方法。以下探討食品廠商的一些做法及效果。

##### 1-4.4.1 今日電視廣告之促銷效果不佳

廣告是今日企業運用最多的促銷方式，藉此向消費者傳遞訊息，來刺激大眾的認同和購買。依據 Kotler(1995，方世榮譯，民 84)定義，「所謂廣告是在標示有提供組織機構名稱的情況下，透過各式各類媒體，所從事的溝通工作，籍以達成該組織的目標」，因此廣告可以使用之媒體包括電視、收音機、報章雜誌、動態及靜態載體諸如車輛或看板等。

電視廣告是達到宣傳效果最有效的方式，食品廠商在電視上作廣告，廣告的目的不一，包括增加銷售額、產品說明、加強品牌或是商品在消費者心中的印象或是忠誠度及建立企業形象等等。由於電視廣告費用不訾，加上目前因行銷成本上升的擠壓，食品廠商進行電視廣告已大不如往昔。加上媒體開放之後，媒體數量與種類暴增，又稀釋了單一媒體所能帶來的效果，根據張振瑤(民 90)之報導，今日電視媒體投資一塊錢所能得到的效果，大約只是過去投資一塊錢效果的三分之一，當投資廣告預算縮減成三分之一，則所能買到的效果又降到三分之一，因此現在一件商品所能擁有的推廣力量，便只是過去的九分之一而已，因此食品廠商乃將廣告預算編列在其他媒體上，例如報章雜誌、立體看板、網路上等。

##### 1-4.4.2 促銷活動應推陳出新並具創意以達實效

對於著重聚集買氣的食品廠商而言，各種銷售推廣的促銷活動是必要、且不可少的活動，例如折價、試吃、免費樣品、優待券、贈品、抽獎、搭贈。食品廠商應在適當場所、節日，配合各種促銷活動，提供誘因來達到促銷的效果。由於促銷活動能夠短暫地增加銷售額或是刺激消費者購買，但是促銷活動一成不變，久而久之會造成促銷作用不振，例如生活飲料 TVBS 之每天開獎，維他露 40 週年慶之贈獎活動等大型促銷活動對銷售不見得有多少助益，消費者對廠商之促銷內容大同小異亦興趣缺缺，若是重現當年舒跑抽獎贈賓士汽車的盛況與社會話題，恐已不可再見(張振瑤，民 90)。因此食品廠商需持續編列預算、執行促銷方案，同時食品廠商在進行促銷活動時亦應推陳出新，以種種新鮮的創意來刺激購買或是加強消費者之印象，繼而獲得忠誠度，進行持續性的購買，如此才達到促銷的目地。

## 1-5 服務

### 1-5.1 客戶服務

食品廠商在客戶服務方面大致可分為二種；一種是對業務性質的客戶進行服務，另一種是對終端消費者之服務，敘述如下：

高品質的服務，意味著買賣雙方間是一次銷售或是終生夥伴關係。而相較於維繫既有的客戶群，開發新客源所費不貲。要能保持客戶群，其中成功的關鍵在於如何創造出愉快的客戶經驗？優質的客戶服務並不會自動發生，有效的客戶關係軟體(CRM)，可以協助企業達到這個目標。

此外，目前應用軟體租賃服務模式可使企業透過電子化及電子商務增加商機，減少報價的處理時間、縮短訂貨流程、減少庫存的數量、即時傳遞最新資訊給客戶、節省印刷成本和遞送型錄的時間，進而提升競爭力。透過資訊系統和電子化系統，可以整合、鏈結食品製造廠及客戶 ERP 系統及其他應用系統，建立客戶在供應鏈內更為緊密的結合，提供更佳、更快速、更愉悅之服務。

李俚德(民 91)指出對食品業的業務主管而言，企業可透過電子化或是 e 化，強

化下列客戶服務功能。

- (1) 經銷商的管理：食品廠商除生產技術自動化外，最重要是導入銷售資訊系統，其中庫存、銷售、帳款、發票、總帳、票據及收款系統軟體若和經銷商鏈結，或是以電子郵件往來，可以縮短管理時差，達到經銷商經營管理的功能。
- (2) 客戶意見處理、客服系統 e 化：食品業無法承受因為對客戶申述（尤其是透過消基會）處理不當所產生傷害，尤其是所謂蟑螂、頭髮、發霉或其他產品瑕疵事件或傳聞，都是食品業大忌。因此，化解網路謠言，或是提供與消費者更密切互動機制，企業經理人可經由 e 化系統來處理客戶意見。此外，由於消費者意識高漲，企業對客戶服務日益重視，只是在現有人力限制下，要做好客服工作並不容易，此時可以透過網路及傳真等電子化科技，配合行銷部門的規劃，加強客服系統的 e 化腳步！

## 第二節 價值鏈輔助活動

依據麥可波特之理論，價值鏈之主要活動涉及產品實體的生產、銷售、運輸及售後服務等方面的活動，而輔助活動則藉由採購、技術開發、人力資源及各式整體功能的提供來支援主要活動並相互支援。採購、技術發展和人力支援管理都是支援特定主要活動，同時也支援整個價值鏈，至於公司之基本設施與特定主要活動無關，它支援的是整個價值鏈。

根據邱克明(民 90)指出，未來食品產業將面對全球化、資訊化、策略化以及高科技化之環境。邱克明(民 90)認為在面對全球化的經營環境時，企業應加強培育國際人才以及建立國際企業經營模式等；面對資訊化的經營環境時，企業應廣泛運用自動化、電腦及網路科技，並具備策略化的人力資源管理與團隊運作；面對策略化的經營環境時，企業應慎選適當之經營模式，同時進行通路革新、品牌策略，以及發展新型態的行銷策略；在面對高科技化的經營環境時，企業應研發高科技，致力於產品差異性及創新，研發高附加價值的產品等。

因此在探討價值鏈輔助活動之競爭力時，應考量未來全球化、資訊化、策略化以及高科技化之環境對企業之衝擊，食品企業亦應以具有前瞻性、整體考量及務實的做法以為因應，因此本節探討價值鏈輔助活動之競爭力，內容如下：

## 2-1 採購：

### 2-1.1 電子採購

### 2-1.2 結合資訊系統與全球運籌之採購模式

### 2-1.3 採購國外物資宜分散風險

### 2-1.4 國際食品飲料展提供採購機會

## 2-2 技術發展：

### 2-2.1 資訊化/電子化

### 2-2.2 生物技術

### 2-2.3 行銷研究/市場調查

## 2-3 人力資源：

### 2-3.1 人事管理、人力資源管理、人力資源發展(員工教育訓練)之內涵與差異

### 2-3.2 人力資源管理制度建構的基礎工程

### 2-3.3 以人力資源管理及人力資源發展措施達到可持續競爭優勢要素



2-3.4 人力資源發展(員工教育訓練)

2-4 基礎建設

2-1 採購活動

採購負責組織之原物料的投入，是一種取得原物料的程序，其目的地是在適時、適價的從適當的來源購進適質、適量的原物料。採購作業包括請購、選擇供應商、議價、下單、進貨、驗收等程序(顏憶茹，民 85)。傳統採購作業多仰賴人工作業，常有買賣雙方資訊不對稱的情形產生、且因欠缺整體及全球性的原物料來源及流通訊息，致使採購的效率不佳，未能夠為企業達到採購最適化及降低成本之目的。1990 年代興起之電子化採購、結合資訊系統及全球運籌之採購概念興起，使採購作業透明化，再加上企業採取採購分散政策以減少風險，為採購作業提供了完善之解決方案；適時、適價的從適當的來源購入適質、適量的原物料。此外國內外舉辦之食品展、飲料展、原物料展、機械設備等展覽亦為全世界各地食品、原料、物料的流通，提供了一個採購的管道，以下以實例說明。

## 2-1.1 電子採購

### 2-2.1.1 網路採購與實例

網際網路約於十年前興起後，企業可透過內部網路(intranet)鏈結至網際網路進行採購(Internet procurement)。網路採購使整個採購流程電子化及自動化，採購人員只要利用桌上型電腦即可進行採購，其中主要是讓買主根據電子商務所建構之產品目錄，清楚地認識商品，確保需求之滿足。其目標在增進供應商間各成員的運作彈性及反應速度，以提升綜效。

以 FoodChina.com 為例，它是一個提供原物料供應採購交易的平台，讓農畜產業及食品業的從業者能有效降低成本、提高生產的效益。中國糧油、飼料行業在電子商務發展模式上取得突破性的進展，主要在於其為糧油、飼料行業量身定做的網上採購模式；該模式將網路技術與企業需求緊密結合，簡化企業採購流程，大幅降低採購成本。此一網站在臺灣，針對自配養豬農戶推出網上原料代理採購服務，建立集合採購網上交易模式，改變臺灣飼料原料進口和貿易格局，提升臺灣養豬產業的國際競爭力。此一網站針對大中型養豬企業或農戶推出 ASP 服務，將農場管理、動物育種、衛生防疫、飼料配方、原料採購和產品銷售結合在一起，實現金流、物流和資訊流的整合。

此外此一網站於 2002 年 11 月，促成海峽兩岸第一船大宗糧食貿易，成為兩岸

糧油、飼料行業的交易渠道和資訊平臺。根據 FoodChina.com 網站之描述，此網站之定位和功能如下：

- 1 創造買方賣方線上交易的雙贏模式
- 2 提供安全的交易機制及完備的金流系統
- 3 保障交易產品的品質
- 4 提供即時資訊

此網站第一階段以農畜、餐廳、糧食及後勤四大產業為主軸，第二階段則包括所有食物相關產業之商品。目前供應廠商包括大長城(Great Wall、台灣最大農畜公司)、中國糧油(CoFco)、美國大陸穀物公司(Continental、美國知名穀物廠商)及美商 ADM(世界最大穀物廠商)等知名廠商。為了便利雙方會員上網交易，FoodChina.com 提供多種交易模式，其內涵如表 5-9。

表 5-9：FoodChina.com 交易模式與內涵

交易模式	交易內涵
1 採購者上網線上採購	由賣方將所欲銷售的產品公佈在產品專區，買方依產品分類找到所欲採購項目，若價格符合要求，即可線上採購。
2 賣方競價	買方上網提出產品需求訊息由廠商標售，買方可以進行招標作業。
3 買方競價	廠商上網推出預售產品訊息，由採購者標購
4 專櫃銷售	會員可申請網上專櫃，陳列產品，買方可進入專櫃流覽，若符合需求，可以進行線上採購。

資料來源：FoodChina.com，作者整理。

## 2-1.2 結合資訊系統與全球運籌之採購模式(以統一企業為例)

根據陳彥淳(民 90)指出，統一企業以兩岸區域聯盟的概念，先行建構聯合採購平台。統一企業在海峽兩岸都有龐大的生產基地，面對入會後的資源整合及調整生產基地佈建，先從整合採購資源著手。統一企業近年來斥資上億元，導入 ERP (企業資源管理系統)，整合全球各生產基地的作業資訊；未來將透過電子化作業流程，逐步建立起全球採購平台；所有的原料採購工作將集中作業，挾大量採購壓低採購價格，再直接從產地運往各國廠區；估計將可節省超過 30% 的原料成本。

統一企業整合兩岸及全球事業，初步以區域聯盟的概念進行，以其規模較完整的速食麵事業群來說明，統一企業先整合中國昆山廠、福州廠、台灣廠的原料需求，透過聯合採購平台降低採購成本，形成一個小的區域聯盟，再逐步納入廣州廠，甚至越南廠，發展中型區域聯盟，長期而言，將再擴大為亞太區域聯盟。對於生產速食麵所需的大量棕櫚油與胡椒粉，統一企業將透過聯合採購平台，在馬來西亞購買棕櫚油，向印尼購買胡椒粉等產品；由於食品具有強烈區域性口味，因此仍保留約二成的原料採購量，由各生產基地依當地口味自行調整(陳彥淳，民 90)。

### 2-1.3 採購國外物資宜分散風險

#### 2-1.3.1 分散採購來源風險

台灣加入 WTO，對食品廠商來講，正面的影響是部分原料關稅調降及降低進口原料成本，但也必須負擔門戶大開，面臨國外與中國大小食品業者的強勁攻勢。根據陳國隆(民 90)之報導指出，食品業跨足中國市場，包括統一、頂新、大成長城、旺旺等企業，投資都還在加碼階段，市場營收與獲利也呈現二位數字成長，其中大成長城、頂新、旺旺在大陸的市場規模均已超越台灣市場規模，國內大宗物資的需求暴增，迫使業者不得不進行提貨管制，其中國內小麥供給最為緊縮，致使麵粉價格走揚 50%、玉米價格也上漲 2%，下游飼料價格也蠢蠢欲動，準備再次上漲。因此不少大宗物資業者與下游使用者認為，如果中國穀物能夠開放來台，業界多一個採購的管道，不但能降低供需市場失衡的衝擊，也能減緩預期心理所造成的價格波動，同時減少業者可能造成的損失(陳國隆，民 90)。

國內大宗物資採購過度依賴美國，一旦發生不可抗拒的事件，就會造成國內市

場價格波動；若未來業者能就近從中國進口穀物，調節國內市場需求，可避免價格大幅波動，對於大宗物資業者與下游廠商都是件好事。

#### 2-1.3.2 採取財務操作，降低採購風險

國外大宗物資採購受匯率變動影響極大，大宗物資採購資金龐大，新台幣升貶對其影響動見觀瞻，在台幣急速揚升的過程中，匯兌成為干擾大宗物資業年報表現的要素，根據鄭淑芬(民 91)之報導，以年營收一百億元的大宗物資業來計算，民國 91 年五月至七月兩個月間新台幣持續升值所帶來的匯差利益一個月就上千萬元，以中日國際為例，自從台幣開始升值後，中日國際一個月來自匯兌的收益即達九百萬元、卜蜂企業匯兌收益亦超過一千萬元；至於大成長城、泰山企業與福壽實業等食品業者也有可觀之匯兌利益(鄭淑芬，民 91)。在多數企業出現匯兌損失中，仍有不少企業逆勢出現匯兌收益，特別是大宗物資採購業，都是利用財務操作化解匯兌損失危機，或甚至逆勢出現匯兌收益(鄭淑芬，民 91)。

#### 2-1.4 國際食品展、飲料展提供採購機會

食品相關的展覽會包括一般食品展、飲料展、農產品、水產品、原料展、添加物展、機械展、餐飲展等。食品飲料展覽有國際性、區域性、國家性之大型展覽或是小至鄉鎮辦理的展覽。國際食品展提供國內及國際食品業者一個採購的場所，來自世界各地的食品廠商齊聚一堂，提供來自世界各地的買主採購的機會。國際食品展中以德國科隆、法國巴黎和日本東京之食品展為最大的三個展覽，以 2003 年為例，德國科隆食品展參加展覽的國家地區將近一百個，六千多家來自世界各地的廠商參加、東京食品展參展國家地區亦有 70 餘個，二千多家廠商參展。相較之下，台北國際食品展參展的國家約二十餘國，廠商六百多家，規模小了許多。表 5-10 列出國際間著名的食品、飲料、原料、添加物、餐飲等展覽的時間與地點。

食品展除提供採購機會外，還能夠讓企業發掘新產品、掌握食品產業脈動及發展趨勢、發現新供應商及合作夥伴、獲得展場專業教育訓練及研討會等其他功能。

表 5-10：世界著名食品、飲料、原料、添加物、餐飲展覽會

展覽名稱	舉辦月份	地點
國際食品飲料展	一月	希臘雅典
加拿大食品飲料展	二月	加拿大多倫多
日本東京食品展	三月	日本東京
食品餐飲展	三月	韓國漢城
國際食品飲料展	三月	英國倫敦
亞洲食品餐飲展	每二年四月	新加坡
上海食品展	四月	中國上海
歐洲水產食品展	每二年五月	比利時布魯賽爾
美國食品貿易展	五月	美國芝加哥
台北國際食品展	六月	台灣台北
日本食品原料、添加物展	六月	日本東京
美國食品科技學會食品與飲料展	七月	芝加哥、紐奧爾良等美國各大城市
莫斯科世界食品展	九月	俄國莫斯科
日本建康素材展	十月	日本東京
巴黎國際食品飲料展	每二年十月	法國巴黎
科隆食品飲料展	十月	德國科隆
美國食品飲料貿易展	十一月	美國邁阿密

資料來源：作者整理

## 2-2 技術發展

## 2-2.1 自動化/電子化

### 2-2.1.1 產業自動化、電子化緣起

由於國際經濟情勢的急劇變動與資訊科技的快速發展，國內經社環境亦產生結構性的變遷，致使製造業在經營上面臨許多問題，產業競爭壓力日益加重。政府為加速推動工業科技發展，促進產業升級、提高國際競爭力，於民國七十一年推動第一階段之「生產自動化八年計畫」。於民國七十九年，將產業自動化的層面加以擴大，積極輔導各行業進行自動化投資，又繼續推動第二階段之「產業自動化十年計畫」。產業自動化計畫的推動，對我國產業體質的提升及應變國際衝擊的能力均大為增加。根據經濟部之調查，食品產業自動化程度如表 5-11 所示：已生產自動化之食品廠商有 202 家，佔有效樣本 60.8%。已生產自動化之食品廠商(202 家)中，197 家屬設備使用者(食品製造業者)，有 11 家為設備製造者(食品機械製造業者)。此調查亦顯示食品產業自動化程度(60.8%)比總體產業自動化程度(65%)低。表 5-12 亦列出自動化設備值比，其中食品工業(屬於民生工業內)之自動化設備值比和其他工業例如金屬機械、資訊電子、化學工業之自動化設備值比比較，例年來都要低。

表 5-11：食品工業自動化與總體產業自動化比較

有效樣本	有生產自動化			無生產自動化
332	202(60.8%)			130(39.2%)
有效樣本	有生產自動化	設備使用者	設備製造者	無生產自動化
332	202(60.8%)	197	11	130(39.2%)
總樣本數	有生產自動化			無生產自動化
4248	2761(65%)			1483(35%)

資料來源：經濟部統計處(民 89)，「八十九年製造業自動化及電子化調查計畫-調查結果報告」。

表 5-12：歷年產業自動化設備值比

年度	總計	金屬機	資訊電	化學	民生

		械工業	子工業	工業	工業
80年	56.07	61.65	54.08	59.81	45.70
82年	58.30	62.05	60.84	63.27	47.33
84年	61.24	66.17	67.26	62.36	49.77
85年	62.08	67.53	67.69	63.27	50.08
86年	64.39	67.66	68.91	65.28	54.07
87年	65.01	67.86	68.91	66.40	54.79

備註：1 自動化設備值比=購入自動化軟體生產設備金額占全部生產設備軟體購入金額之比  
2 單位：%

資料來源：經濟部統計處(民89)，「八十九年製造業自動化及電子化調查計畫-調查結果報告」。

不過，現今先進技術相繼出爐，加上資訊科技進步一日千里，各產業也面臨前所未有的變動及挑戰，因應全球經營環境改變，以及面對資訊、網路及電子商務的競爭時代，如何快速反應市場的需求，從訂單、製造至運送採用電子化的技術，能快速且正確交貨，成為爭取市場的重要利器。因此，為因應製造業電子化發展，加強產業間上下游的整合，以提升競爭力，政府又於民國八十八年，將「產業自動化計畫」擴大為「產業自動化及電子化推動方案」，除繼續推動生產、倉儲、運送及銷管四方面之自動化工作外，並推動供應鏈電子商務。

由此知道所謂的「產業自動化/電子化」係指以製造業為主，其價值鏈活動以電腦、資訊、網路科技取代人工作業謂之。而經濟部商業司推動之「商業自動化/電子化」則是以商流、物流業為主，使用電腦、資訊、網路科技取代人工作業謂之，其行業包括餐飲、物流、超市、量販、超商、批發等業者。

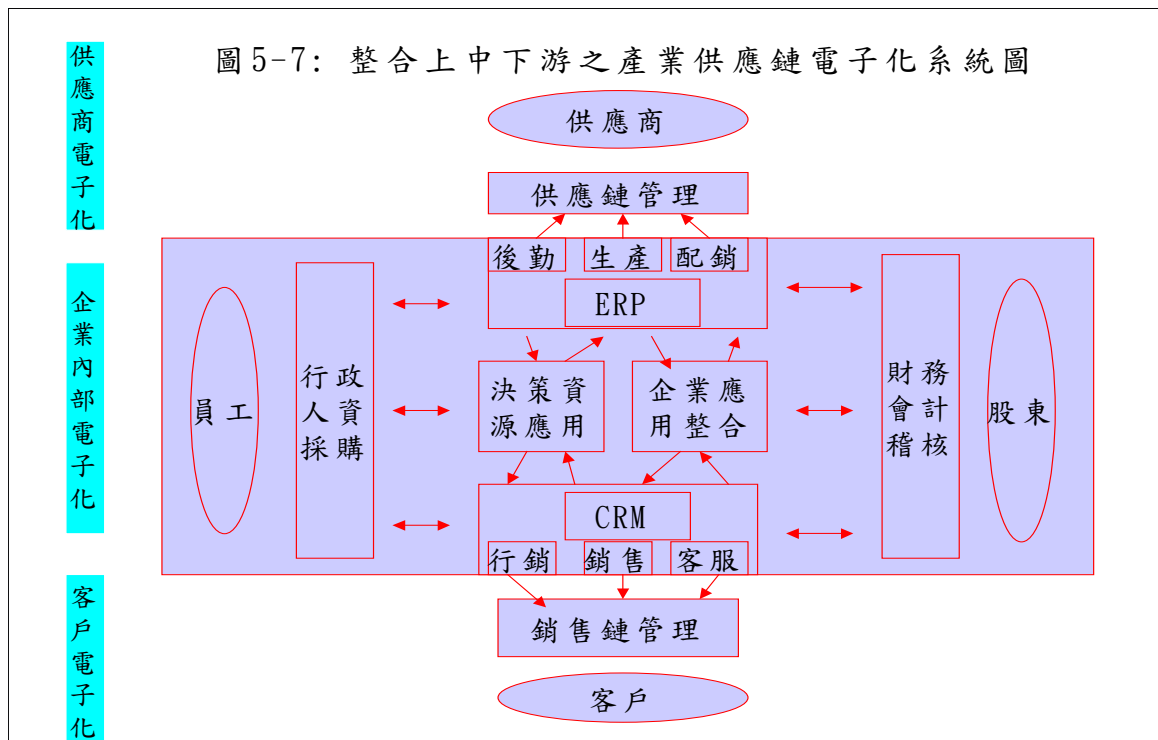
### 2-2.1.2 企業電子化、e化

企業電子化一般指進銷存、會計及生產軟體的使用，現階段則指整體系統的整合，因此應用延伸至ERP系統。企業e化則強調企業內部網路及網際網路的應用，最普遍使用的軟體包括SCM(供應鏈管理)、CRM(顧客關係管理)(陳苑欽，民90)。

由此可知以製造為主之食品製造廠之電子化注重進銷存、會計及生產軟體的使用，並導入ERP系統加以整合企業資源。著重食品流通的商流、物流業者，其e化



是 SCM 及 CRM 系統之整合與使用。整合上下游供應端與客戶端之食品產業電子化、e 化需導入 ERP、SCM、CRM 系統如圖 5-7 所示。



資料來源：O' Brien(2002), Management Information Systems, 5ed.

食品製造業是傳統產業中的代表性產業，加入 WTO 後產業發展所受衝擊將更大，因此食品製造業如何進行電子化，更加值得廠商深思！統一企業因為擁有 7-11 配銷通路，加上很早就展開電子化籌備工作，因此比其他食品製造業起步早。不過為因應時代趨勢，多家食品製造業例如光泉乳品、味全食品、義美食品、全省農會等都積極規劃 B2C 電子商務。至於 B2B 電子商務及企業內部系統的電子化，較為複雜，大多數公司雖然已著手研究，但多僅止於初期作業(李政安，民 90)。

根據李政安(民 90)報導，對於食品製造廠內部的電子化而言，經營者應先從教育員工、內部訓練著手，訓練內容包括現有庫存與進銷存系統如何結合網路科技進行電子化？內部管理制度如何配合電子化進程，逐步調整等議題。另外在進行企業內部電子化前，企業內部應先取得共識，排定電子化時程，千萬不要只為了配合電子商務的上手，而亂了原定的整體步驟。以下以食品製造業之電子化(食品製造業之企業內部電子化、B2C 與 B2B 電子商務)實例說明。

## 1 食品製造業企業內部電子化(以福壽實業為例，說明推動 ERP 系統過程)

食品製造業較為普遍推動企業內部電子化為導入 ERP 系統(企業資源規劃系統)，以福壽實業為例，說明導入 ERP 系統之過程如下所述：

### (1) 專案準備

為了要成功達到 ERP 導入的目標，福壽實業與協助導入的 ASP 業者組成一個跨部門的專案團隊，集合內部與外部的人才，共同準備專案的實行。

### (2) 勾化藍圖

福壽實業對 ERP 系統所能提供之需求和 ASP 業者溝通，建立一份企業流程再造的藍圖，充分地描述導入 ERP 系統之後帶給公司各方面的效益，做為公司往後不斷精進的指引。

### (3) 系統導入

在 ASP 業者的協助之下，整個專案小組逐步將 ERP 系統導入整個組織當中；先完成企業內部的流程再造，同時進行人員教育訓練，並且安裝相關的軟硬體設施。

### (4) 最後準備

經由不斷地測試與調整，使得整個系統能夠達到最佳的狀態，同時開始讓員工實際上線模擬操作，熟悉整套系統的工作流程並準備將舊有系統切換到 ERP 系統。

### (5) 實際上線與後續支援：

在一切準備工作就緒之後，ERP 系統正式上線運作。此時，專案小組亦隨時觀察並提供必要的援助，使得轉換的工作能夠順利進行。就系統長期的維繫與功能更新而言，福壽實業亦與 ASP 業者密切聯繫，作持續的修正。

### (6) 持續變革：

在導入前、測試 ERP 系統及導入後各階段，如何永續經營，成為一個更為重要的議題。因此企業領導者必須要有前瞻的眼光，持續不斷地替組織帶來良性的改變，調整組織的體質，讓組織成員更能面對未來的挑戰，福壽實業有其明確的做法如下所示：

(a) 強而有力的高階主管宣示與裁決

(b) 明確的專案小組

(c) 定期的檢討會議

- (d) 明確的預算規劃
- (e) 適度的嘉獎

## 2 食品廠商電子商務

根據李政安(民 90)指出，企業應針對不同策略目標（例如增加另外一個銷售通路、降低產銷成本、或者配合企業體轉型朝其他領域發展等），確認電子化的優先順序；接著就根據不同策略，研擬努力目標及方向。以下以食品製造業進行之 B2C 及 B2B 電子商務實例加以說明：

### (1) 食品廠商之 B2C 電子商務

根據李俛德(民 91)指出，食品廠商建立 B2C 電子商務有許多困難，例如人才招募困難、產品單價低、運輸成本高、經營者保守心態、可能影響現有經銷體系。針對這些挑戰，以味全公司為例，建立 B2C 電子商務的處理模式如下：

- (a) 先由 ERP 系統做起，接著進行辦公室自動化，再往電子商務進軍。因為味全公司在中國與台灣之公司兩者所架設的系統與所使用之軟體不同，因此需善用網路特性，重新整合兩地系統。
- (d) 整合國內供銷體系系統：味全公司旗下松青超市、台灣九久等供銷系統亦積極導入 ERP 系統，這些體系若能有效整合，加上味全的股東大榮貨運的支援，對進軍 B2C 電子商務有極大幫助。
- (e) 密切注意其他業者動向，尤其對解決方案的發展需特別留意。味全公司必須明確其電子商務策略，因此資訊部門對電子商務的解決方案發展動向特別留意。

### (2) B2C 電子商務之後續發展

根據李政安(民 90)指出，當各家食品製造業積極投入 B2C 電子商務時，應以更務實的角度來檢視整個產業電子化應有之準備或是後續動作，如下說明：

- (a) 宅配系統的開發與配合：電子化中對宅配需求度大幅提高，以光泉牧場為例，雖然本身擁有萊爾富便利商店銷售體系，但仍無法滿足宅配到家的需求。因此，光泉牧場乃尋求大榮貨運、新竹貨運等物流業者的協助。事實上，在 B2C 銷售流程中消費者能否接受網路下單到店（便利商店或超市）仍有待觀察。

(b) 政府在物流系統解決上，如果能給予更多協助，尤其在土地使用分區上放寬規定，特別是住宅區內小型物流配送及如何滿足轉運需求，將對未來電子商務發展有極大影響。如果未來郵局、派報系統等能轉變成為宅配系統業者，對解決 B2C 許多後端配送的問題，將產生革命性的變革！

### (3) 食品製造業之 B2B 電子商務

食品廠商結合同業共同推動 B2B 電子商務，可以鏈結下游的經銷商、零售據點，及上游的原料供應商，可以形成整體之產業供應鏈系統，但是食品製造業和供應鏈之成員進行網路鏈結時，供應鏈成員使用不同之電腦、網路及資訊系統，使得 B2B 電子商務的推動十分困難和複雜，而且就成本效益觀點來看，是否需急於進軍 B2B 市場，則有待進一步觀察。

因為配合科技發展，未來無線上網是項趨勢，同時上網工具將更加多元化，不再侷限於透過電腦而已！所以，對食品製造業者而言，應進一步思考，如何有效跨入 B2B 領域？

食品製造業的 B2B 電子商務要比其他產業來得辛苦，尤其是上游原料供應商原本電腦化的程度就相當有限，因此需要設計一套完整的機制，加上透過行動電話或是其他無線上網機制，才能一舉成功，順利進軍 B2B 電子商務領域。

#### 2-2.1.3 食品廠商發展電子化之考量因素

食品廠商在進行電子化前，有幾項重要觀念需加以釐清後，再決定進行何種形式的電子化。根據李政安(民 90)，其考量因素如下述：

- 1 原有生產與研發技術良好，只是缺乏足夠通路時：在傳統經營策略上，因為通路掌握在別人（競爭者）手上，此時除了自行另闢新的通路（例如直銷、團體訂購等）外，已沒有太多營運空間時，就可以透過網站行銷方式，克服通路障礙，此時所指的網路行銷，包括自行架設網站或透過其他網站的電子商場等模式進行電子化銷售。
- 2 降低電子化所需的機會成本：電子化是需要付出代價的，除了 PC 設備外，如果要自行發展 B2B 電子商務，相關硬體配備的投入及技術人員等成本相當可觀；因此，若能結合優秀技術人才或是學術研究單位之專家，將可大幅降低進軍電子商務之

機會成本。

- 3 付款機制可以結合虛擬信用卡，而不是只能使用銀行匯款、郵局金融卡、電子錢包或是自動櫃員機轉帳而已。
- 4 促銷活動的設計、跨媒體的整合及新科技的導入等，都是傳統食品業者電子化可以尋求突破之處。

## 2-2.2 生物科技

### 2-2.2.1 生物技術緣起

在數千年前，人類就知道利用簡單的生物技術原理製造食物，例如以微生物釀酒、製造麵包或是以為微生物發酵製造有機酸來保存食物，例如醃製泡菜。

人類進入二十世紀以後，生物科技的發展可謂一日千里，二十世紀初期英國佛來明發現盤尼西林(青黴素)，生物技術的應用進入工業化時代。二十世紀中期科學家又發現 DNA 為遺傳物質的基本構造後，生命科學的研發立即進入一個新的里程碑；接著是生物化學的起飛，分子遺傳學的崛起，導致微生物學的應用領域迅速擴大。從 1970 年代起「生物技術」這一個名詞正式出現，成為生物產業的基礎後，先後量產上市的產品有干擾素、B 型肝炎疫苗、紅血球生成素等。1997 年複製羊的成功又掀起全球性的轟動。

「生物技術」較廣義的定義乃是利用生物細胞或其代謝物質來製造產品或改良動、植、微生物及其相關產品，以增進人類生活素質的技術。目前生物技術應用較廣之領域有四如下：

- (1) 醫藥生技產業
- (2) 農業生技產業
- (3) 特用化學品生技產業
- (4) 環境生技產業

在論文第四章以「鑽石體系」探討台灣食品產業之競爭力之第六節「機會」及本章以「價值鏈模式」探討食品企業之競爭力之第一節「價值鏈主要活動」之 1-2.1「食品加工、製造」之 1-2.1.1「食品加工製造朝市場區隔性/本土特色、高附加價

值及方便/速食食品發展」之第三項「高附加價值」產品中已討論過食品相關之生物技術及應用。表 5-13 依據上述生物技術四大領域，彙整其於食品產業之應用。

表 5-13：生物技術於食品產業之應用

生技應用領域	實例
醫藥生技領域	機能性食品、保健食品、健康食品、毒素/病菌檢驗、檢驗套組、生物晶片
農業生技領域	開發抗蟲/抗病/抗除草劑之農作物、開發營養價值提昇之農作物，例如玉米、黃豆、大麥等新品種、開發提高禽畜營養價值之新品種，例如改良之豬隻或是雞隻、動物病菌/病毒檢驗、蔬果農藥/污染物檢驗。
特用化學品領域	維他命、特用食品、食品添加物、新型原料、澱粉工業用酵素、烘焙/釀造酵素。

資料來源：作者整理

## 2-2.3 行銷研究/市場調查

### 2-2.3.1 行銷研究/市場調查的內涵與差異

行銷研究(Marketing Research)乃是以科學的方法來進行資訊的收集和分析，它是一種管理的工具，目的在協助企業主管制並制定出正確的決策。與行銷研究常併提者有市場調查(Market Survey)，市場調查主要是在尋求市場上某些重要訊息，它是屬於技術作業的層面，而行銷研究則是重視學術研究的層面(閻瑞彥，民 89)。

行銷研究的內容甚廣，凡是與企業行銷活動有關的問題皆可包含在內，根據閻瑞彥(民 89)指出 Kinneer and Root 將行銷研究的種類和範圍分為六項(如表 5-14 所示)。在「消費者為導向」之台灣食品產業中，以消費者、產品、市場及廣告調查為主之市場調查機構或公司紛紛成立，其調查種類和範圍如表 5-15 所示。

表 5-14：行銷研究種類和範圍

行銷研究種類	研究範圍
產業/經濟研究	產業/市場特徵和趨勢、購併/多角化研究、市場競爭分析等
定價研究	成本分析、利潤分析、價格彈性、需求分析等。
產品研究	新產品發展、現有產品測試、包裝設計、品牌命名等。
配銷研究	倉儲地點分析、通路績效評估、通路涵蓋範圍研究、物流商流等之管理。
促銷研究	媒體研究、廣告效果研究、公共形象、銷售人員薪酬分析、銷售人員責任區分析、促銷方法等。
購買行為研究	品牌偏好、產品滿意度、購買行為、品牌知曉度、市場區隔研究

資料來源：閻瑞彥(民 89)，「第四單元-行銷研究」，行銷學。

表 5-15：「消費者導向」之市場調查研究種類和範圍

消費者研究	消費者滿意度研究、消費者行為研究、消費者生活型態研究、購買決策過程分析、產品使用與態度研究
產品、市場研究	產品效果測試、新產品市場滲透調查、品牌資產研究、市場區隔分析、競爭結構分析
廣告研究	廣告效果調查、廣告行銷活動調查

資料來源：作者整理

### 2-2.3.2 市場調查專業機構協助食品企業進型市場調查研究(以 ACNielsen 為例)

ACNielsen 為世界著名的市場調查研究公司，經營網路遍及全世界 100 多個國家，並有 9000 個以上的客戶選擇 ACNielsen，為其進行市場調查工作；並依據調查之資料來瞭解市場商機、競爭狀況及消費者心理，並藉以發展出促進銷售的市場策略。近年來，ACNielsen 在亞洲太平洋地區蓬勃拓展業務，目前在此區域的服務據點涵蓋 14 個國家。ACNielsen 台灣分公司成立於 1981 年，是台灣市場調查研究服

務的創始者也是領導者。ACNielsen 台灣分公司提供全面且完整的調查研究服務，由調查方式、問卷設計、訪查執行、資料處理到分析報告皆包括在其服務範圍內。此外 ACNielsen 台灣分公司亦獨立擁有全台灣最大、最專業的訪查執行部門。

## 2-3 人力資源

在現今邁入知識經濟的時代，企業的競爭就是人才的競爭。任何企業都必須提升人力資源的素質，創造企業的價值，始能掌握競爭優勢。企業為達到此一目標，應擁有優秀的人力資源管理的專業人才，始克有成。「人」是組織中最重要的資產，亦是知識的主宰，完善而有效的人力資源管理，不但能整合組織的資源，亦能完成組織的「知識管理」。

### 2-3.1 人事管理、人力資源管理、人力資源發展(員工教育訓練)之內涵與差異

傳統企業有關「人」方面的管理稱之為「人事管理」，屬於企業內部功能層級的單位，其工作內容多為行政上的例行性事務。隨著工商時代的演進、資訊的爆炸及企業激烈的競爭，企業以傳統的方法管理例行性之人事事務，已不能夠符合時代的需求，因此「人力資源管理」、「策略性人力資源管理」及「人力資源發展」興起，掌握"人才"即代表掌握未來的發展，因此動態性、整體性、策略性的人力策略逐漸取代傳統之人事管理。根據人力資源出版社之報導，表 5-16 列出人事管理、人力資源管理、人力資源發展三者之重點內涵。

表 5-16：人事管理、人力資源管理(Human Resource Management)、人力資源發展(員工教育訓練；Human Resource Development)三者之內涵



人事管理	人評會、招募及任用行政、面談職位申請、人事異動、新進人員之引介、請假、加班、發薪、考績、獎懲、年終獎金、保險、退休、資遣、離職。
人力資源管理	外在人力資源開發、人才甄選、薪資制度、設計及管理、工作評價、績效管理、企業文化及經營理念、目標管理、自主管理、參與管理、工作設計、工作生活品質、組織發展。
人力資源發展 (員工教育訓練)	訓練需求及分析、訓練計劃、訓練資訊及資源之運用、訓練課程規劃及實施、訓練紀錄及運用、訓練成果評鑑以及各種訓練方法。

資料來源：人力資源出版社，作者整理。

### 2-3.2 建構人力資源管理制度的基礎工程

社會分工愈精緻細密，專業人才亦漸趨專精，企業也逐漸由單一功能轉變成為具有多方向、多功能的策略事業體。因此，如何在共同的事業體組織內，整合各種不同專業人員的專業基礎，以促使其達到最大的貢獻價值，帶來企業經營的最大效益？人力資源管理，就成為企業主各項管理工作中最受重視的一部份。

好的管理有賴於好的制度，人力資源管理就繫於人力資源管理制度的有效推行。根據常昭鳴(民91)指出「工作說明書」與「工作評價制度」是建構人力資源管理制度不可或缺的兩項重要工作，是人力資源管理制度建構的基礎，以下說明「工作說明書」及「工作評價制度」之內涵。

#### 2-3.2.1 工作說明書

企業為達到目標，必須透過組織運作，組織規劃與設計是企業遂行各項企業活動的第一項要務。組織規劃設計後呈現出結構性的組織架構，必然產生各別職位，而每一職位的設置，其工作職掌、工作內容，甚至於工作條件必須加以規範，在專業領域的工作程序上此規範包含了「工作設計」與「工作分析」。透過「工作設計」與「工作分析」，以書面的方式加以規範就成為「工作說明書」。完整的「工作說明書」包含了工作內容(工作說明)與工作條件(工作規範)。

從人力資源運用的策略來考量，「工作說明書」是不可或缺的必要製作過程，亦是制度化之企業對人才的晉用、績效的考核、升遷的考量、薪資的核定-----等，所具有之客觀的標準與規範。

### 2-3.2.2 工作評價

根據常昭鳴(民 91)指出，企業要實施人力資源管理，必須要有明確的組織架構與公開合理而且可行的人力資源管理制度來實行。前一節已說明過建構人力資源管理制度之兩項基礎工程(工作說明書與工作評價)之「工作說明書」，以下敘述「工作評價」。

「工作評價」主要是分析研究工作的內容與作用，以獲得工作的特徵，並根據工作的難易程度、相對重要性及工作的價值，作為獎酬的重要依據。工作評價是近代人力資源管理方法上一個極為有用的工具，在美國，企業界也一致公認，它是一種較為合理的核定薪資的方法。1980 年代，企業競爭益形激烈，工作評價更被視為一種控制成本、促進勞資關係和防止員工流動的方法。

「工作評價」的主要目的在於建立薪資制度，根據客觀的職位與職位間評定其對組織的相對重要性與貢獻度，建立薪資制度的基礎，使薪資制度更能符合內部及外部公平性與合理性。

### 2-3.3 以人力資源管理及人力資源發展措施達到可持續競爭優勢

(Sustainable Competitive Advantage)之要素

#### 2-3.3.1 以人力資源管理措施達到可持續競爭優勢要素(以麥當勞為例)

當產品或是服務贏得市場青睞，企業就擁有競爭優勢。能夠存活的企業都在苦思禁得起考驗又不讓對手輕易模仿的競爭優勢，即所謂「持續的競爭優勢」。表 5-17 列出麥當勞成功地透過人力資源管理獲取可持續競爭優勢的做法：麥當勞成功地「創造附加價值」，是它將顧客納入店面經營的一部份，就某方面來說，顧客被融入麥當勞文化之中；除了金錢上的奉獻、經濟上的投誠外，麥當勞成功地讓顧客獻出自己的勞力、選擇權，甚至意識型態及價值觀，也在意識外的層次接受了麥當勞的週邊

商品及觀念。麥當勞達成的不只是企業在效率、準確、預測及控制上做要求，更經由員工將其經營理念及對社會的關懷，擴展延伸至顧客。此外，麥當勞在宣傳上還積極地與大眾文化結合，例如和流行玩具廠商合作推出玩具收集贈品以作促銷，此乃麥當勞能夠針對大眾文化的社會傾向作出符合消費者內心深處的需求與心理寄託（郭東益）。

在「在稀有資源」及「不易被複製」之二個「持續競爭優勢」要素上，麥當勞展現了成功追求效率管理（例如銷售員迅速確實的服務）、精確計算的製作過程（例如製作食品方面，手冊化的製造程序）、快速又有禮的服務及購買過程、透明化的廚房管理、員工與顧客的互動模式。受訓過的營業員能夠在一般的情況下掌握客戶的反應，讓發生在麥當勞的消費行為都在掌握之中。看似極為現代化、一貫化且大量的連鎖店之店面佈置，讓消費者在進入麥當勞的場域時，也接受了它要顧客所配合、認同的一切，從一句簡單的「歡迎光臨」，到點餐時的推薦、客戶問題的解決，都足以顯現員工專業的知識與技能、真誠的態度及人力資源管理方面各個層面互相配合，提供清楚且一致的行為引導。以上的一切設計、安排與訓練都是麥當勞以其優質的人力資源管理措施發揮了效用，增進了麥當勞本身經營管理的效率、準確性及控制性，成為麥當勞在「稀有資源」及「不易被複製」之二個「持續競爭優勢」（郭東益）。

表 5-17：麥當勞所實施之人力資源管理措施，以達到「持續競爭優勢」要素

「持續競爭優勢」要素	人力資源管理措施
創造附加價值	1 影響顧客對產品與服務的看法 (1) 員工提供卓越的服務 (2) 提供新點子 (3) 擔任組織的親善大使 2 協助組織獲得具競爭優勢之資源 (1) 招募卓越的才能 (2) 協助組織取得新市場 3 協助組織變革及調適

	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 比其他競爭者更早預見環境變化</li> <li>5 具快速變革能力</li> </ul>
稀有的資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 員工具備專業知識與技能</li> <li>2 員工具備組織智能 <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 清楚之組織系統與運作</li> <li>(2) 了解組織歷史、避免同樣錯誤</li> </ul> </li> <li>3 高承諾的員工願為組織成功打拼</li> </ul>
不容易被複製	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 人力資源管理的各個層面都相符合，以提供清楚而且一致的行為引導。</li> <li>2 真誠的態度、價值與習慣引導行為，而不只是靠作業手冊的規定。</li> <li>3 人力資源管理方案足以解決組織的特定需求</li> </ul>

資料來源：郭東益，「麥當勞”設計”了顧客」，作者整理。

#### 2-3.4 人力資源發展(員工教育訓練)

在表 5-16 中提到現今企業興起之「人力資源發展」之內涵及上節以麥當勞為實例(如表 5-17)，討論到麥當勞十分重視員工之教育訓練，例如員工心智、專業知識與技能、價值觀及行為塑造及發展。此外員工教育訓練亦應有實際之計劃、施行辦法及考核等措施，例如公司應建立培訓計劃、考核機制、建立晉升與輪調辦法及協助員工生暉規劃等，因此可以了解到員工之教育訓練與發展關係到企業人力資源之品質及員工對工作之憧憬與對企業之向心力，彼此關係極大。

### 2-4 基礎建設

第四章以「鑽石體系」探討台灣食品產業競爭力之第一節「要素條件」，已探討

過食品產業相關之交通運輸、郵政、電信、能源等基礎建設。然而食品企業在「供應鏈」、「物流體系」(含常溫及低溫物流)、「資訊系統」及「電子化」等方面所投入之心力可於第五章以「價值鏈模式」探討食品企業之競爭力中看到其重要性。

導入資訊系統、建構產業供應鏈及發展亞太營運中心是政府大力推動國家建設之重要工程，而發展國家資訊基本建設(NII)，亦是提昇台灣國際競爭力必須完成之工作，於此食品企業亦努力配合政府推動之NII計劃。食品企業建構之「供應鏈」和「物流系統」已於「進貨後勤」之「供應物流」之1-1.2「運輸」及1-1.3「倉儲/物流」及「出貨後勤」之1-3.1「銷售物流」中探討過，其間亦說明導入「資訊系統」和「電子化」所帶來之效益。同時又於第二節「價值鏈輔助活動」之「技術發展」2-2之中探討過食品企業之自動化/電子化歷程，此外又於本章探討食品企業使用資訊系統或是電子化進行採購、訂貨、電子商務、客戶服務等及實例說明，因此本節不再加以敘述。

## 第六章 結論

### 第一節 以「鑽石體系」分析台灣食品產業之競爭優勢、劣勢 及改進之道

撰寫完第四章以「鑽石體系」探討台灣食品產業之競爭力後，將台灣食品產業之競爭優勢和劣勢及改進之道彙整如表 6-1。

表 6-1：台灣食品產業之競爭優勢、劣勢及改進之道

	競爭優勢	競爭劣勢	改進之道
要素條件	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 教育普及、在職訓練普及</li> <li>2 資金籌措管道多元</li> <li>3 地緣及血緣接近中國市場</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 缺乏外語、商業、管理及國際宏觀分析之人才</li> <li>2 原料供應不足、價格高不具有競爭優勢</li> <li>3 勞動力成本升高</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 學界/政府/企業三方進行交流，規劃並執行多元人力之培訓。</li> <li>2 鼓勵在職進修，例如企管、商學課程。企業與學界建教合作，進行知識、經驗、技術轉移。</li> <li>3 學校招募具有企管或商業實務經驗之師資，進行多方位教學。</li> <li>4 與國外知名廠商、企業進行合作、聯盟。累積經驗、學習長處。</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 政府開放國外包括中國之原物料及物資進口</li> <li>2 廠商協商採購量並採行聯合採購，以達供需均衡並降低成本。</li> <li>3 廠商建立全球貨源供應體系</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 提昇產業自動化及導入資訊系統之程度</li> <li>2 發展高附加價值產業、朝精緻化發展。提昇人力素質。降低勞力密集比例。</li> </ol>

需求條件	<p>1 掌握國內消費之需求</p> <p>2 掌握中國市場需求</p> <p>3 中式食品例如素食、調理食品、中草藥保健食品具有國際競爭優勢之潛力</p>	<p>1 內需市場規模不大且呈現萎縮</p> <p>2 國內獨特性商品不足、抄襲風氣嚴重</p> <p>3 內需市場國際化程度不足</p>	<p>1 廠商提高產品附加價值、建康意識、品牌形象。</p> <p>2 政府與業界擴大品保制度並加強宣傳，引導出優良的競爭環境，刺激企業創新與升級。</p> <p>3 政府宣導並提高正確之消費及飲食習慣</p> <p>1 廠商強化行銷研究及市場區隔，進行差異化或是獨特性商品開發，針對特定市場、分眾市場、小眾市場，提供特定產品及服務。</p> <p>2 健全以消費者或是顧客為導向之市場機制，以減少劣幣驅逐良幣的產業環境。</p> <p>1 建立品牌形象、蒐集國際市場資訊、參加國際化展覽、拓展國際市場、經營國際市場。</p> <p>2 建立跨多國型企業來帶動國際化之需求</p> <p>3 與國外知名廠商、企業合作帶動國際化需求。</p>
支援及關	1 掌握銷售體系之運作	1 缺乏長期合作之互動關	1 推動支援、關聯產業與食品工業建立互信合作關係，例如合作



聯產業	2 包裝業水準高	<p>係、廠商惡性競爭。</p> <p>2 通路業者強勢作為</p>	<p>開發、製販聯盟、資訊及資源共享，以他人之長補己之短，創造雙贏局面。</p> <p>1 落實供應商、製造業與通路業者之互惠合作關係。</p> <p>2 政府宜規劃、監督、輔導，以建立整體食品產業之供應及銷售之健全體系。</p>
廠商策略、結構與競爭	<p>1 國內廠商合作、整合、合併活動及觀念逐漸成熟。</p> <p>2 廠商應變能力強</p>	<p>1 研發、設計能力不足，抄襲、模仿、搭便車心理流行。</p> <p>2 廠商惡性及不良之競爭行為</p>	<p>1 政府鼓勵投資與研發投入，或是經由技術、知識擴散、移轉，提昇企業建立自主或合作研發模式。</p> <p>2 企業重視並推動獨特產品設計及創新能力之培養。</p> <p>3 政府制定法令，保護智慧財產。</p> <p>1 企業調整組織管理制度，以符合市場需求、利基行銷、快速變化及彈性之市場導向特質。</p> <p>2 企業建立競爭在於創新、差異化及策略之運用的觀念，並以長遠眼光，落實於實際行動中以改良惡質競爭。</p> <p>3 專業人士之吸收與培養，例如經營管理及策略規劃專業人力。</p>

		3 與國際大廠競爭能力不足	1 國內企業分工合作並進行整合，以增強自身之競爭實力。 2 與國際大廠合作以學習經營管理、商業運作、行銷活動、技術開發之精華。
政府	1 推動品保制度 2 推動基礎建設	1 政策執行力不足 2 對於食品產業提昇競爭力之措施及關注較少	擴大政府推動食品產業相關政策之編制及法律之修訂 成立跨部會之食品產業政策規劃及監督機制、放棄本位主義。
機會	1 國內外訊息流通快速	1 政府及廠商對國內外訊息之應變能力不足	1 掌握及分析國內外訊息、脈動及正確性，並建立應變機制，作出即時之反應和調整。

資料來源：作者整理

## 第二節 以「價值鏈模式」分析台灣食品企業之競爭優勢、劣勢 及改進之道

撰寫完第五章以「價值鏈模式」探討台灣食品企業之競爭力後，將台灣食品企業之競爭優勢和劣勢及改進之道彙整如表 6-2。

表 6-2：台灣食品企業之競爭優勢和劣勢及改進之道

原料供給	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 國內地方性原料取得方便</li> <li>2 原料新鮮</li> </ol>	<p>物資缺乏且農業養殖、栽重面積小，不具經濟規模，價格比國外原料高</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 企業協商採購量並以聯合方式採購國外物資，以達供需均衡及降低成本。</li> <li>2 食品企業和國內上游原物料供應商結盟或是整合，以便利獲取原料。</li> <li>3 建立全球原物料供應體系</li> </ol>
運輸	海運貨櫃、陸運運輸方便	運輸費用佔流通費用比例高	內陸運輸以降低運輸成本為廠商運輸策略之首要考量，廠商各依所需，以委外或是自行建立車隊等方式進行貨物運輸。
倉儲	企業配合政府建立亞太營運中心計劃，發展倉儲物流體系	傳統倉儲管理及作業績效不佳，容易造成人為錯誤	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 倉儲業務集中管理</li> <li>2 發展自動化倉儲，並鏈結上下游廠商，完成產業供應鏈電子化。</li> <li>3 物料堆置向高空發展，以減少空間。</li> </ol>
加工	加工技術和國外技術差異	1 廠商過於競爭，抄襲、模仿風	1 發展本土特色、利基之中式方便/速食食品及高附加價

	化，並建立獨特性之加工技術	<p>氣盛行。</p> <p>2 產能未達到經濟規模</p> <p>3 一些廠商品質意識不足</p>	<p>值食品，例如中草藥保健食品、營養品。</p> <p>2 政府協助廠商建立核心技術，發揮競爭優勢。</p> <p>食品企業進行製販聯盟、共同生產。</p> <p>政府和企業共同重視加工技術之衛生、安全、品質，並推動健全品保體系。</p>
包裝	包裝技術能力強	<p>包裝業和食品製造業長期合作之默契不足</p>	<p>1 食品製造業和包裝供應商遠光放遠，合作互惠提高競爭力。</p> <p>2 經由和食品廠商之商業合作關係，包裝業者延伸視野至終端消費者，依消費者需求發展新材質和技術。</p> <p>3 包裝朝差異化、獨特性包裝和環保包裝發展。</p>
銷售物流	企業建立之物流系統能夠達到貨品快速流通之效果	<p>1 物流體系未達最適化</p> <p>2 老舊低溫倉儲/物流/運輸體系</p>	<p>結合供應、生產及銷售物流並整合資訊系統，建立完整之食品產業電子化供應鏈。</p> <p>整合各式人力、資源、技術、資訊系統發展整體性之低</p>

		效率不佳	溫倉儲/物流/運輸體系。
訂貨、接單作業		人工作業容易產生疏失且效率不佳	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 訂貨作業資訊、網路、電子化以達到準確及快速反應之要求。</li> <li>2 整合上下游廠商資訊系統及企業電子化</li> <li>3 建構電子商務</li> </ol>
產品設計		<ol style="list-style-type: none"> <li>1 傳統商品設計，各部門本位主義嚴重。</li> <li>2 廠商抄襲、模仿風氣盛行</li> </ol>	<p>企劃型產品設計流程為食品企業提昇設計能力</p> <p>政府制定規範，保護智慧財產，並提昇消費者品質意識。</p>
價格訂定		低價競爭造成廠商惡性循環	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 企業將遠光放遠，適當之定價策略是在於企業永續之經營。</li> <li>2 結合創新經營觀念及突破式定價策略以創造「最大價值與利潤」</li> </ol>
配銷通路	各式配銷通路發達	通路業者強勢作為壓縮製造廠之生存空間	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 食品製造業以聯盟方式與擁有通路之業者合作</li> <li>2 企業強化自身之通路管理。</li> <li>3 食品企業朝宅配、郵購、線上購物等通路發展。</li> </ol>

推廣活動	推廣、促銷活動頻繁，提高消費	促銷活動常造成惡性價格競爭	<p>1 除電視廣告外，廠商於報紙、雜誌、活動載體等立體或是平面媒體進行廣告。</p> <p>2 促銷活動應推陳出新並具創意以達實效</p>
客戶服務		消費者與場商客戶之水準良莠不齊造成服務水準不一	<p>1 企業落實以服務為本之心態及作法</p> <p>2 建立電子化系統進行客戶管理與服務</p>
採購	接近大陸原料市場	<p>1 傳統採購作業多仰賴人工作業，買賣雙方資訊不對稱的情形產生。</p> <p>2 欠缺整體及全球性的原物料來源及流通訊息，採購的效率不佳，未能達到採購最適化及降低成本。</p>	<p>1 經由網路、資訊系統及各式媒體報導，使採購透明化。</p> <p>2 電子化採購</p> <p>1 企業結合資訊系統與全球運籌模式進行採購</p> <p>2 企業以分散採購地及採取避險方式採購國外物資以降低風險</p> <p>3 參加國際食品、飲料、原料等展覽，增加採購機會。</p>
自動化/ 電子化	國內資訊、電子產業發達，能夠帶動食品企業之資訊化及電子化之推動。	1 食品製造業之電子化和自動化程度相較於其他產業低	<p>1 食品企業進行企業內部電子化工程建構例如 ERP、CRM 系統，以強化自身之競爭力。</p> <p>2 食品企業建構 B2B、B2C 電子商務，包括無線上網等都</p>

		<p>2 食品上游產業例如農業及原料加工業電腦化、資訊化程度低，整合整體產業電子化或是資訊系統困難。</p>	<p>可能成為將來之發展趨勢。</p> <p>1 政府輔導農業、食品工業及商業電子化。</p> <p>2 食品企業協助上游業者，並整合上中下游整體供應鏈電子化及資訊化。</p>
生物科技	傳統中草藥、生技產品、保健食品具有市場潛力	<p>1 業界良莠不齊</p> <p>2 缺乏整體長期規劃、整合與合作</p>	<p>1 政府協助整體產業之投資並建立規範</p> <p>2 政府規劃台灣生技產業之發展方向，並結合研究機構和業界，共同創造國際競爭優勢。</p>
行銷研究/市場調查		<p>傳統廠商對於行銷研究/市場調查相關能力、知識、資訊不足。</p>	<p>1 行銷、市調公司成立，提供專業服務。</p> <p>2 食品廠商內部成立以行銷為導向之銷售機制並強化自身之行銷研究或是市調功能。</p>
人力資源	勤奮工作	<p>1 傳統人事管理僅處理例行性之事務，並無整體之「人力資源管理」、「策略性人力資源管理」、「人力資源發展」</p>	<p>1 食品企業已開始重視並推動人力資源管理制度之建構</p> <p>2 企業以人力資源管理及人力資源發展措施達到「可持續之競爭優勢」。</p>



		等規劃與措施。	
基礎建設	<p>1 廠商配合政府發展國家資訊基本建設(NII)，導入資訊系統</p> <p>2 廠商配合政府發展亞太營運中心計劃，建構產業供應鏈</p>		

資料來源：作者整理

## 參考資料

大紀元時報(民 92)，「消費形態轉變，食品業者現商機」，02/05/2003。

中華全球食物股份有限公司(民 91)，「中華食物網 CEO 韓家寰當選 2002 中國電子商務年度人物」。

中華民國對外貿易發展協會(民 88)，「台灣農產食品產業發展概況」。1999 台北國際食品展專刊，食品資訊民國 88 年 6 月號，食品資訊雜誌社。

台灣經濟研究院(民 91)，產業資料庫產業報告-機能性食品。台灣經濟研究院。

邱宏仁(民 89)，「企業資源能力與價值創造程序之全球配置：解析台商之國際併購策略與實務」。台灣大學國際企業研究所。

邱克明(民 90)，「食品加工業之前景與潛在商機」，食品工業發展研究所。

李光真(民 88)，「走在十字路口的台灣競爭力-邁可波特教授訪華記」，光華雜誌五月號。

李素菁(民 89)，「檢視全球食品產業環境，探討台灣未來發展方向」，食品工業發展研究所，ITIS 計畫。

李素菁(民 90)，「檢視全球食品產業環境，探討台灣未來發展方向」，食品工業發展研究所，ITIS 計畫。

李素菁(民 91)，「食品產業東南亞投資商機分析」，食品工業民國 91 年 8 月號，食品工業發展研究。

李政安(民 89)，「產業 e 化專欄—食品製造業(上)」，e21times。

李俚德(民 91)，「產業 e 化專欄—食品製造業(下)」，亞太文章服務中心。

李文龍(民 90)，「以價值創造替代競爭比較的定價策略」，工商時報經營知識版，90/05/29。

汪雅康(民 89)，「食品包裝工業之發展現況」，2000 年台北國際食品暨食品機械展特刊，亞洲食品工業出版社。

何明根(民 86)，「推展台灣食品工業邁入國際市場」。1997 年國際食品展專刊，食品

資訊，食品資訊雜誌社。

何明根(民 88)，「推動台灣食品工業再創美麗新遠景」。1999 年國際食品展專刊，食品資訊，食品資訊雜誌社。

吳永猛、高凱聲、黃建森、袁金和、謝明瑞、陳登源(民 91)，台灣經濟發展，國立空中大學印行。

林子清(民 87)，「台灣食品企業競爭力之探討」，食品工業發展研究所。

食品工業發展研究所(民 87)，台灣食品企業競爭力之探討，食品工業發展研究所。

食品工業發展研究所(民 91a)，2002 年食品產業年鑑，食品工業發展研究所。

食品工業發展研究所(民 91b)，我國食品業物流管理現況，食品工業發展研究所。

食品資訊(民 91)，新聞短波-「砂糖政策急轉彎-行政院決定於 2004 年取消砂糖進口限制」，食品資訊第 190 期，食品資訊雜誌社。

施振榮(民 88)，「策略大師波特專輯-台灣競爭策略高峰會談」，天下編輯著。

常昭鳴(民 91)，「人力資源管理制度建構的基礎工程」，轉錄 3w 博智網，2002/8/28。

郭東益，「麥當勞”設計”了顧客」。

陳麗婷(民 89)，「加入世界貿易組織對台灣食品產業之影響」，食品工業 32 卷第 8 期。食品工業發展研究所。

陳麗婷(民 91)，「美元貶值對食品產業的影響」。食品工業發展研究所，經濟部 ITIS 計劃。

陳淑芳(民 90)，「食品與流通」，食品工業發展研究所，ITIS 計劃。

陳玉玲(民 91)，「食品業整合集中生產趨勢明顯」，食品工業發展研究所。

陳春益(民 89)，「高雄港發展國際物流之展望」，物流技術與戰略第 16 期，物流技術與戰略雜誌社。

陳國隆(民 90)，「食品業產值衰退，業者外移謀出路」，經濟部技術處 ITIS 產業計畫。

陳俊榮(民 86)，「物流的發展現況與未來」。

陳彥淳(民 90)，「因應加入 WTO 三大食品業集團各出新招」。中網理財，2001/07/26。

陳苑欽、羅宇倫(民 90)，企業 e 之路。博碩書版。

麥可波特(1980，周旭華譯，民 87)。Competitive Strategy(競爭策略)，天下遠見出版。

麥可波特(1985，李明軒、邱如美譯，民 89)。Competitive Advantage(競爭優勢)，天下遠見出版。

麥可波特(1990，李明軒、邱如美譯，民 85)。The Competitive Advantage of Nations(國家競爭優勢)，天下遠見出版。

麥可波特(1994，陳秀里譯，民 89))，「全球策略：贏在全球市場」，in The Portable MBA in Strategy(企業策略) ed. by Fahey L. and Randall R.M.，商周出版。

麥可波特(2001，高登地、李明軒譯，民 90)。On Competition(競爭論)，天下遠見出版。

麥可波特(民 88a)，策略大師波特專輯，關於麥可-波特波特影響篇，天下編輯著。

麥可波特(民 88b)，策略大師波特專輯，波特來台演講會：鮮活學習的新競爭優勢-企業篇(一)，天下編輯著。

麥可波特(民 88c)，策略大師波特專輯，波特來台演講會：鮮活學習的新競爭優勢-企業篇(二)，天下編輯著。

麥可波特(民 88d)，策略大師波特專輯，大師觀點：認識競爭策略-專精才能繁榮，實務篇-台灣啟示錄(二)，天下編輯著。

麥可波特(民 88e)，策略大師波特專輯，大師觀點：認識競爭策略-專精才能繁榮，實務篇-台灣啟示錄(一)，天下編輯著。

程竹青(民 90)，「香料工業的特性對食品工業的影響」，食品資訊，民國 90 年 1-2 月號，食品資訊雜誌社。

湯明哲(民 90)，「序-企業行動的最高指導原則」，競爭論，麥可波特著，高登第譯，天下出版社。

傅偉祥(民 91)，「台灣食品工業面對新世紀之發展策略」。2002 年台北國際食品及食品機械展覽特刊，亞洲食品工業出版社。

游堯同(民 86),「食品業以策略聯盟之型式赴大陸投資之個案研究」。私立淡江大學國際企業學研究所碩士論文,民國 86 年 6 月。

張壽昌(民 91),「食品添加物現況及未來技術發展趨勢」,食品資訊 187 期,食品資訊雜誌社。

張振瑤(90),「從企業改造談行銷改造行銷改造」,中華民國資訊經理人協會會員通訊 40 期。

經濟部統計處(民 89),「八十九年製造業自動化及電子化調查計畫-調查結果報告」。  
零售市場雜誌(民 92),「安全、衛生有保障 CAS 優良冷凍食品是現代科技的食物」,2003 年 3 月號,402 期。

蔡清松(民 89),「談加入世界貿易組織國內大宗物資業者之走向」,食品工業第 32 卷 8 期。食品工業發展研究所。

鄭淑芳(民 91),「台幣升值肥了家電、大宗物資業」,中時晚報,07/07/2002。

劉佳華(民 90),「麥可波特:網路協同引領下一波電子商務」,CNET 新聞專區,31/07/2001。

劉浚明(民 92),「食品業供應鏈系統分析」,逢甲大學工業工程系。

賴滋漢、金安兒(民 79),食品加工學-基礎篇,精華出版社。

賴明道(民 88),「台灣食品機械整場發展近況與展望」,1999 食品特刊,中華食品工業雜誌社第 35 期。

閻瑞彥(民 89),「第四單元-行銷研究」,行銷學,中華函授學校線上多媒體教學。dAAc Media Studio,植馥實業承製。

澳門生產力暨科技轉移中心(2001),「競爭策略大師-米高波特的三部曲理論」,生產力論壇 124 期。

顏憶茹、張淳智,(民 85),物流管理,前程企業管理出版。

蘇育蒼(民 92),「小而美的團體中華香料協會」。食品資訊 1-2 月號,食品資訊雜誌社。

Collin D. and Ghemamat P.(1994,陳秀里譯,民 89),「產業分析:了解產業結構

與動態」 in The Portable MBA in Strategy(企業策略)，商周出版。

Fahey L and Randall R.M. (1994，陳秀里譯，民 89)。The Portable MBA in Strategy(企業策略)，商周出版。

Hill C.W.L. and Jones G.R. (1998，黃營杉譯，民 87)，Strategic Management Theory(策略管理)，華泰文化事業。

Huang R. (2002)，「商品概念為核心的產品設計」。

[Http://www.product.tuad.ac.jp/robin/Essay/01.HTM](http://www.product.tuad.ac.jp/robin/Essay/01.HTM)

ITIS 科技產業現況與市場趨勢研討會(民 91)，經濟部技術處，ITIS 專案辦公室。

Kotler P. (1995，方世榮譯，民 84)，行銷管理學，第八版，東華書局。

## 英文部份

Hitt A.M., Ireland R.D. and Hoskisson E.R.. (2001). Strategic Management, 4<sup>th</sup> ed.. South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio USA.

Hitt A.M., Ireland R.D. and Hoskisson E.R.. (1999). Strategic Management, 2<sup>nd</sup> ed.. South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio USA.

Jackson T.. Exploiting Global Presence.

# 附錄：福壽實業股份有限公司策略性管理之 分析與探討

## 第一節 福壽實業簡介

### 1.1 公司發展歷史

- 1 福壽實業成立於民國九年，早期以生產花生油、芝麻油、大豆餅起家，並將製油生產帶入機械化。
- 2 1950 年代美援期間進口大宗穀物原料例如玉米、黃豆，並被指定為美援黃豆加工廠及黃豆溶劑提油廠，公司逐漸擴大規模。
- 3 1960 年代起引進國外技術和設備，生產大豆油、沙拉油等食用油脂。1960 中期創設飼料廠，生產禽畜配合飼料。
- 4 1970 年代和日本知名株事會社合作，共同發展禽畜水產飼料、設立關係企業洽發昌農化公司及高雄臨海廠，又成立畜牧研究場，並以「福壽牌」為商標，飼料聞名全國。
- 5 1980 年代初期飼料廠遷廠於沙鹿鎮沙田路飼料總廠，並於台中港關連工業區成立食品總廠，陸續引進德國、美國先進技術與設備，並和日本知名株事會社合作。食品廠先後開始大量生產沙拉油、芝麻油、花生油等油脂及穀物食品、素食食品、飲料等多種類食品。
- 6 1990 年公司股票獲證管會核准正式掛牌上市。1990 年代起，公司推動全面品管政策(TQM)，並陸續通過 GMP 及 ISO 認證，同時食品總廠增加設備生產休閒食品、併購日本公司，生產水產加工食品。於此期間福壽實業又轉投資、多角化經營多項

事業，包括成立中國上海及廈門福壽公司、轉投資福成海洋開發公司、泛亞海洋事業箱網養殖、展祿國際公司、明生生物科技公司、洽通實業公司、中聯油脂公司等，並成立鹿港肥料廠生產園藝及有機肥料。於此期間為擴大業務營運範圍，因此成立台北五股營業中心，並於全省廣設營業所。上述多項投資及多角化經營策略，擴大了福壽實業之經營領域。

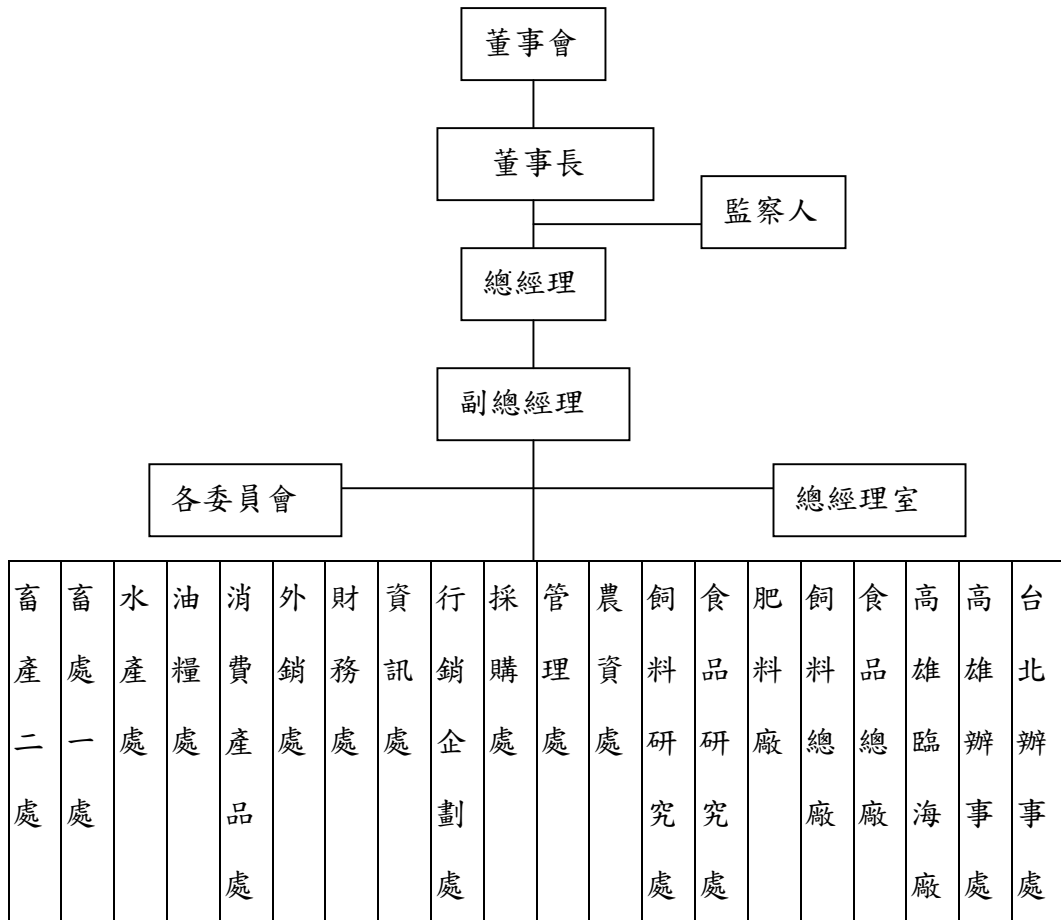
8 1990 年代晚期至 2000 年代初期，為了因應全球化、資訊化時代的來臨，福壽實業亦投資國外電子產業，並投入電子商務領域、建構 ERP 系統、並和關係企業洽發昌農化公司合併，整合自身資源和力量，以強化競爭力。

## 1-2 組織架構

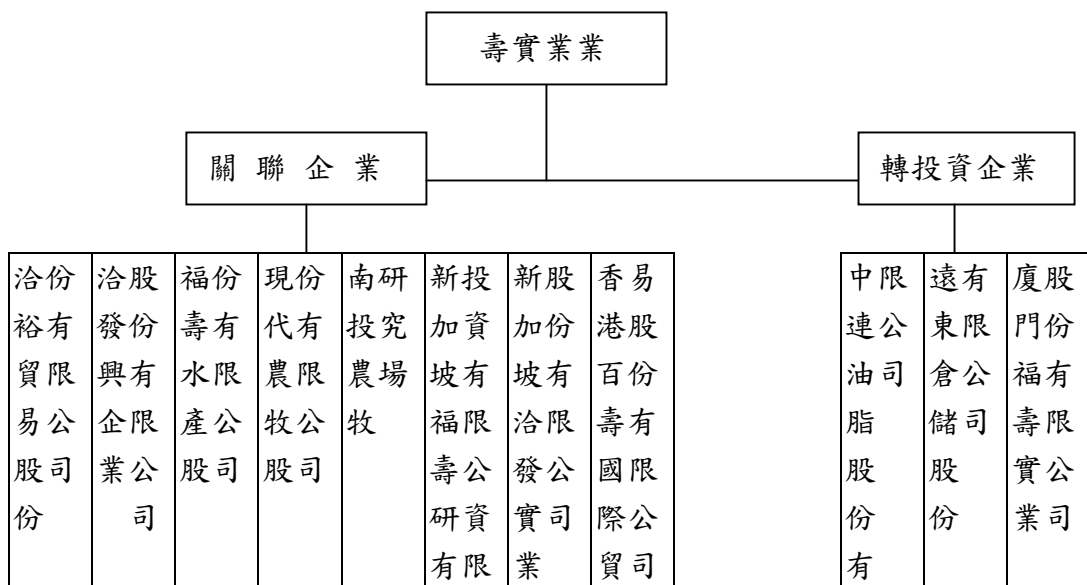
福壽實業股份有現公司成立至今已超過八十年，期間經過多次組織變動；於 1965 公司名稱更變為洽發實業股份有限公司，並登記「福壽牌」為商標。1985 年改名福壽實業股份有限公司後，公司組織以事業部型態經營，包括大宗物資、飼料、油脂、食品等事業部。爾後於 1980 年代晚其至 1990 年代初期，為了因應現代零售通路之興起，成立特販部(專營量販店及超市等現代零售通路)，並廣設各地營業所。1990 年中期進行組織改造，刪除”部”之層級，以扁平式組織架構行之(如附錄圖 1)，並精簡縮編各廠、處、課、班之組織和人員。目前公司除功能性組織外，並有跨部門之委員會，包括產銷運協調會、品管委員會、ERP 推動委員會及各業務推動委員會。福壽實業股份有限公司現行之組織架構為 1990 代中期進行組織重整，以扁平化組織為架構如圖附錄 1 所示，而其轉投資及關聯企業與機構如附錄圖 2 所示。



附錄圖 1：福壽實業股份有限公司之組織架構圖



附錄圖 2：福壽實業股份有限公司轉投資企業與關聯企業



### 1-3 公司近五年財務狀況

從 87 年至 91 年，福壽實業之資產總額界於四十億至四十四億元間，資本額亦維持在二十四億元左右(附錄表 1)。87 年至 91 年營業額則約界於於四十億至四十四億元間，稅前損益從 87 年的負一億七千九百萬元(受豬隻口蹄疫影響)減少為 88 年之負三千五百萬元，再逐年增加至 91 年之正五千四百萬元，每股盈餘亦增加至 91 年每股 0.23 元(附錄表 2)。附錄表 3 列出福壽實業 87-91 年之財務結構；歷年來負債佔資產比率在 40%以下，其舉債融資之程度不高，財務穩健。在經營能力方面，總資產週轉率都接近 1.0，顯現經營持平。獲利能力方面，純益率和每股盈餘從 87 年之負值逐年增加為 91 年的正值，其獲利能力逐年增加。財務槓桿方面，除 89 年較特殊為 40.5，乃因 88 年稅前損益負三千五百萬元變成 89 年之正二千八百四十萬元所致，此外從 87 年至 91 年財務槓桿從 <1 增加為 >1，其使用融資之程度增加。

附錄表 1：福壽實業股份有限公司資產負債表

年 度	87年	88年	89年	90年	91年
流動資產	1,710,764	1,603,882	1,542,137	1,730,069	1,922,219
基金及長期投資	705,111	717,109	723,875	743,955	699,663
固定資產	1,822,427	1,704,666	1,616,938	1,536,250	1,461,929
其他資產	162,520	245,945	205,419	170,989	160,932
資產總計	4,400,822	4,271,602	4,088,369	4,181,263	4,244,743
流動負債	1,101,286	961,962	494,282	775,126	623,935
長期負債	209,000	240,000	480,000	250,000	450,000
其他負債	356,153	366,273	375,335	380,583	400,015
負債合計	1,666,439	1,568,235	1,349,617	1,405,709	1,473,950
股本	2,463,300	2,463,300	2,463,300	2,463,300	2,450,260
資本公積	232,566	233,188	233,417	233,417	230,382
保留盈餘	36,437	12,021	40,277	74,556	113,405
累積換算調整數	2,080	(5,142)	1,758	4,281	4,097
庫藏股票	0	0	0	0	(27,351)
股東權益合計	2,734,383	2,703,367	2,738,752	2,775,554	2,770,793
負債及股東權益總額	4,400,822	4,271,602	4,088,369	4,181,263	4,244,743

附錄表 2：福壽實業股份有限公司損益表

年 度	87年	88年	89年	90年	91年
營業收入	4,457,138	4,188,289	4,103,018	3,968,030	4,166,094
營業成本	4,109,731	3,752,632	3,659,217	3,522,842	3,723,845
營業毛利	347,407	435,657	443,801	445,188	442,249
營業費用	464,697	412,069	390,978	378,721	393,068
營業損益	(117,290)	23,588	52,823	66,467	49,181
營業外收入	80,882	65,796	60,038	44,117	54,130
營業外支出	143,383	124,512	89,153	55,318	43,285
稅前損益	(179,791)	(35,128)	23,708	55,266	60,026
稅後損益	(141,392)	(23,794)	28,485	34,279	54,222
每股盈餘(元)	(0.57)	(0.10)	0.12	0.14	0.23

附錄表 3：福壽實業股份有限公司財務比率分析表

分析項目		87年	88年	89年	90年	91年
財務結構(%)	負債佔資產比率	37.87	36.71	33.01	33.62	34.72
	長期資金佔固定資產比率	161.51	172.67	199.06	196.64	220.31
償債能力(%)	流動比率	155.34	166.73	312.00	232.20	308.08
	速動比率	80.87	103.45	188.75	146.25	207.71
	利息保障倍數	(1.74)	0.41	1.46	2.84	3.04
經營能力	應收款項週轉率(%)	5.97	5.74	5.79	6.07	6.84
	應收款項收現日數	61.00	64.00	63.00	60.00	53.00
	存貨週轉率(次)	4.73	5.46	6.28	6.01	6.38
	平均售貨日數	77.00	67.00	58.00	61.00	57.00
	固定資產週轉率(次)	2.38	2.46	2.54	2.58	2.85
	總資產週轉率(次)	1.00	0.97	0.98	0.96	0.99
獲利能力	資產報酬率(%)	(1.71)	0.48	1.61	1.37	1.81
	股東權益報酬率(%)	(5.05)	(0.88)	1.05	1.24	1.96
	營業利益(佔實收資本比率%)	(4.76)	0.96	2.14	2.70	2.01
	稅前利益(佔實收資本比率%)	(7.30)	(1.43)	0.96	2.24	2.45
	純益率(%)	(3.17)	(0.57)	0.69	0.86	1.30
	每股盈餘(元)	(0.57)	(0.10)	0.12	0.14	0.23
現金流量	現金流量比率(%)	8.57	34.68	36.79	28.81	18.20
	現金流量允當比率(%)	37.33	37.05	45.27	87.45	743.95
	現金再投資比率(%)	1.89	7.07	3.57	4.43	1.67
槓桿度	營運槓桿度	12.55	16.29	10.99	14.36	20.44
	財務槓桿度	0.64	0.66	40.54	1.82	2.49

## 第二節 福壽實業 SWOT 分析

經由前節介紹福壽實業股份有限公司之發展歷史、組織架構、財務報表分析及論文撰寫研究生於福壽實業服務近十年心得，列出福壽實業之 SWOT 分析如附錄表 4 所示。

附錄表 4：福壽實業股份有限公司之 SWOT 分析

Strength	Weak
1 財務穩健、資本尚稱充足。	1 公司含概食品、油脂、大宗穀物、寵物食品、禽、畜、水產飼料、肥料等多種事業，目前以營業處為營業單位，採行利潤中心制，但各事業相關聯性高，資源公平分配及移轉不易，利潤中心制不易落實。
2 股票上市公司。公司經營作風穩健、信譽良好。	2 公司含多種事業，產品種類繁多，整合原料、生產、運輸、銷售等活動不易，造成效率不佳的情形產生。
3 戰後嬰兒潮出生世代之消費族群對於「福壽牌」產品具有忠程度。	3 消費性產品(例如家庭用油脂、穀物食品、休閒食品、寵物食品、水產加工食品)之銷售通路藉由上架超級市場、量販店販售，通路業者之強勢作為，壓縮製造利潤。
4 福壽實業長久經營食用油脂產品，對於批發、經銷商具有完整之經營體系。油脂品項、品系齊全，且具有品牌知名度。	4 公司欲從傳統大資物資業轉型成為消
5 1990 年代初期花費心血、金錢，建立之喜瑞爾(Cerear)品牌及產品，跳脫傳統「福壽牌」給與消費者不同之印象，具有新世代消費族群之知名度。早餐穀物食品為本土第一大生產廠。	
6 經營寵物食品事業包括貓、狗、鳥、水族食品，在消費者心目中雖非第一品	

<p>牌，但具有利基市場，亦為本土第一大製造廠。</p>	<p>費為導向之公司型態，在轉型過程中，組織架構、人員心態、行銷活動、銷售通路等之建構困難。</p>
<p>Opportunity</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 從傳統製造業轉型為行銷、研發為導向之知識密集型態為發展機會，需特別重視人力之培養與知識之累積，因此需落實人力資源規劃及發展、知識管理及策略性規劃與管理等制度架構之建設。</li> <li>2 公司製造技術及產能足夠，應增加稼動率，達到經濟規模。</li> <li>3 宜多和國內外廠商進行合作，學習經驗、知識及相關技術，以提昇自身能力，或是進行聯盟，善用合作夥伴之資源，以補自身之弱點。</li> <li>4 整合各單位資源，落實各事業利潤中心制度，提高績效。</li> <li>5 成立行銷公司，跳脫目前現有組織內部營業處之架構，並應強化品牌知名度，因應現代零售通路之市場結構。</li> </ol>	<p>Threat</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 在全球化、加入 WTO 之衝擊下，進口之食品、飼料原料及國外大宗穀物開放進口後，公司經營將更為困難。</li> <li>2 公司為傳統製造業，若不能進行升級或轉型，降低對基本生產要素之依賴，競爭力將越來越弱。</li> <li>3 產業內競爭激烈，公司過去投入廠房、機器、硬體設備之固定成本高，製造利潤微薄，影響競爭力。</li> <li>4 福壽實業歷史已久，組織架構及經營心態較缺乏彈性，業務推廣及決策制定與執行上受到影響，而中小型競爭廠商之彈性高，機動性高，及大型廠商挾其強勢之廣告及品牌知名度，造成威脅。</li> <li>5 現代零售通路業者強勢作為壓縮製造利潤。</li> </ol>

### 第三節 福壽實業股份有限公司之策略性競爭力規劃與分析

根據 Hill and Jones (1998)及 Hitt, Ireland and Hoskisson(2001)，策略管理程序包括策略性投入、行動和產出三部份，流程如圖 2-1 所示。綜合 Hill and Jones(1998)和 Hitt, Ireland and Hoskisson(2001)，策略投入、行動和產出所述如下：

- 1 策略性投入：分析內外環境，確定市場的機會與威脅及本身的優勢與劣勢，並獲得企業發展策略性企圖與宗旨時所需的資訊。
- 2 策略性行動：
  - (1) 策略制定：功能層級策略、事業層級策略、公司層級策略、全球化策略。
  - (2) 策略執行：組織設計與監管、組織結構與控制、策略領導、管理組織變革。
- 3 策略性產出：獲得策略性競爭力和平均以上報酬

以下依據 Hill and Jones (1998)及 Hitt, Ireland and Hoskisson(2001)之策略管理程序為架構，並以福壽實業股份公司為例，探討其策略性競爭力之規劃模式，如附錄表 5 所述。

附錄表 5：福壽實業股份有限公司策略性競爭力之規劃模式

<p><u>分析內外環境、確定市場的機會與威脅及本身的優勢與劣勢：</u></p> <p>1 「鑽石體系」分析台灣食品產業競爭力</p> <p>2 「價值鏈模式」分析台灣食品企業競爭力</p> <p>3 福壽實業 SWOT 分析</p>	<p><u>策略性企圖與宗旨</u></p> <p>1 落實各事業單位之利潤中心制度，提高員工績效。</p> <p>2 整合公司之供應、生產、銷售體系與資源，以提高效率、達到快速反應之目的。</p> <p>3 建立以顧客、消費者為導向之組織及運作機制。</p>
<p><u>策略制定</u></p> <p>1 功能層級策略</p> <p>(1) 達成較佳之效率</p>	<p><u>重點內容</u></p> <p>1 專業分工、和國際大廠合作，經由經驗曲線累積知識/技術/能力、提高學習效果、運用 ERP 系統提高製造彈性、物料管理及即時生產之效率。</p>

	<p>2 實施企劃型商品設計流程、結合創新經營觀念與突破式定價策略、與流通業者合作並強化自身配銷通路之管理、於媒體/活動進行推廣活動，並推陳出新促銷手法，提高行銷效率。</p> <p>3 提高產品開發與上市之效率。</p> <p>4 建構人力資源管理基礎工程、採行策略性人力資源管理措施，進行員工教育訓練，培養人才。</p>
(2) 達成較佳之品質	<p>1 提高全員品質意識、堅持品質政策與執行力</p> <p>2 貫徹 GMP、ISO 制度的執行。</p>
(3) 達成較佳之創新	<p>1 借重學界或是與研究機構合作，創新研發。</p> <p>2 建立創新能力，包括加強基礎與應用科學之研究、專案管理及跨功能產品發展小組之運作。</p> <p>3 整合產品開發機制、進行同步開發程序。</p>
(4) 達成較佳的顧客回應	<p>1 落實重視客戶之心態及培養快速反應之能力</p> <p>2 以電子化及電子商務達成快速反應、減短回應時間及建立回應措施。</p>



## 2 事業層級策略

### (1) 成本領導策略

- 1 福壽實業過去曾經投入大量的資金於土地、廠房、機器、設備，造成固定成本高，且整體食品產業進入低價競爭的惡性循環中，靠微薄之製造利潤和處於進入障礙低之食品產業環境中，福壽實業要靠製造及物料管理來取得成本領導之競爭優勢實屬不易。
- 2 食品產業是靠天吃飯的，十分依賴基本生產要素(原料)，國際原料價格起伏不定是影響利潤最重要的因素之一，因此福壽實業以成本領導來做為競爭策略，是十分沒有保障的。

### (2) 差異化策略/市場區隔

- 1 提高研發及投資經費及人才之招募、提高產品附加價值及服務。
- 2 強化公司之市調及行銷研究功能，提供差異化策略及市場區隔決策之制定。
- 3 實施企劃型產品設計流程及步驟，針對特定市場區隔，創造差異化商品，進行分眾、小眾市場行銷。
- 4 針對分眾、小眾市場，進行市場研究，推出所需新品、訂定適當價格、開發配銷通路、推陳出新具創意之促銷活動和措施。
- 5 差異化策略/市場區隔策略在某些市場較可行，包括寵物食品、本土特色穀物食品、家庭用油脂、生物性農藥及有機肥料。

### 3 公司策略

#### (1) 整合

##### 1 整合公司多事業部間之資源

例如共用研究儀器與設備、進行原料及副產品之內部移轉、運輸/倉儲之規劃與調配、相關通路之業務、顧客基礎及服務上的支援。

##### 2 發展有機農業事業

結合公司現有內部資源，包括有機肥料廠、農業資材研究處、肥料處、試驗農牧廠，並結合企業外部資源，整合上游企作農民及下游流通業，建立起上中下游之低溫供應鏈，有機會成就有機農業事業。

#### (2) 相關多角化

##### 1 發展寵物食品及週邊商品事業

目前福壽實業生產及銷售之寵物食品包括狗、貓、鳥、水族等食品，多角化宜擴及週邊產業，例如貓狗寵物零嘴、保健品、衣服、飾品及水族、觀賞鳥用品、器具等週邊事業。以和俱有實體商品供應及擁有通路及經驗的業者進行合作，較有保障。

##### 2 發展油糧及週邊商品

福壽實業相關之油糧事業，除食用油脂及大宗穀物外，多角化經營宜以合作或是代工方式，拓展其他油糧週邊產品，例如油籽、堅果、製粉類產品之販賣。

<p>(3) 策略聯盟</p> <p>4 全球策略</p>	<p>1 和通路業者例如盤商、經銷商、批發商互惠合作、以獎勵、優惠等方式，激勵通路業者，增加銷售額，達成利潤共享之目的。</p> <p>2 和其他食品廠商聯盟，共同研究與開發，提高現有產品之附加價值。</p> <p>1 目前福壽實業在中國設廠，生產飼料和寵物食品，因此應積極設立營業據點，推廣業務，並和當地台商合作，藉其銷售系統，販售公司其他產品，開發中國市場。</p> <p>2 拓展外銷，例如人造肉、芝麻油、水族飼料等俱地方色彩之產品。</p> <p>3 拓展國際業務，宜多培養外語及國貿人才，以成立國外子公司方式，拓展國際業務。</p>
<p><u>策略執行</u></p> <p>1 組織設計與控管(如附錄圖 3)</p>	<p><u>重點內容</u></p> <p>1 事業部與公司總部之運作</p> <p>(1) 以多元事業部為組織結構，劃分為消費性產品(含食品、家庭用油脂、寵物等現代零售通路為銷售管道之產品)、業務用油脂、大宗物資、水禽畜產飼料、農業(含肥料及生物性農藥)多元事業部。明確建立總公司與事業部的權責關係，合理分配公司資源，並促進各事業部間資源之轉移，落實事業部利潤中心制度，以薪資和獎金、分紅制度並行，激勵</p>

員工士氣和績效。

- (2) 董事會充分授權各事業部負責人，各事業部擁有其自主性單位例如行銷、生產、研發，並具有支配支援單位(運輸、採購、人力、工程等)之權利。事業部負責人評定其直屬單位經理人之績效，經理人評定所屬各課長級之績效，以達分層負責之效果。公司總部幕僚人員監督、控制各事業部之績效，依照平衡記分卡評定效率、品質、創新、顧客回應四項指標。
- (3) 總公司幕僚管理、協調各事業部活動並執行控制之功能例如財務、策略、管理、總經理室等單位，及提供支援功能例如人力、採購、資訊、運輸、工程等單位。

## 2 事業部之運作

- (1) 依各事業部之需求水平分化相關之產、銷、研部門/活動及採購、運輸、人力等支援部門/活動，以強化各營業、生產單位及支援單位之溝通與協調，提高整體效率。
- (2) 然後再進行垂直分化各部門及活動，緊密鏈結公司整體供應鏈，提昇縱向供給、生產、銷售體系之運作。
- (3) 結合上述之水平橫向溝通與協調及垂直縱向之供給、生產、銷售體系之運作，形成嚴謹之矩陣式之事業部組織運作。

## 2 組織控制與策略之配合

### 1 功能層級之控制

- (1) 生產方面致力於改善效率、品質及顧客回應的速度。
- (2) 研發方面著重於創新之特異能力、發展迎合顧客需求之產品及將產品導入市場之能力。
- (3) 銷售方面以銷售經理、區域課長或是產品課長及業務代表層級方式，評定是否達到銷售目標或是提高顧客回應之目標，並將銷售控制與獎金報酬制度相互結合，以激勵銷售人員之士氣。

### 2 事業層級之控制

- (1) 福壽實業多年努力之目標是將組織從製造為導向之機制轉型成為以消費者及顧客為導向之機制，以提高品質、經營彈性與快速回應之能力，因此以上述矩陣式之事業部組織與運作來推動差異化策略時，其”整合機制”著重於研發及行銷之差異化，在”產出控制”方面宜設定目標以達差異化。
- (2) 此外，福壽實業在”行為控制”方面宜建立預算制度以確保差異化目標之達成，並提高達成設定目標之準確性及效果。

### 3 公司層級之組織與控制

- (1) 福壽實業在公司層級主要之策略包括垂直整合、相關多角化及策略聯盟。當公司進行垂直整合時，總公司負責研擬財務與行為控制，以提高事業部間資源之移轉，總公司之管理者需努力使各事業部間複雜之資源交換所可能造成之衝突降到最低，同時總公司和各事業部間之權利需取得平衡。財務控制宜採用 ROI 及轉移價格方式，行為控制宜採取標準化或是預算制度。
- (2) 福壽實業進行相關多角化策略時，各事業部共享研究發展知識、資訊、顧客基礎、商譽等以獲得綜效的利益，以多元事業部組織結構，可促進各事業部間資源的移轉。因為各事業部共享資源，不易評估各個事業部之績效，因此必需塑造強調事業部與總公司合作之企業文化，而不只是追求事業部之各別目標，因此財務控制不易實施，行為控制採取規則及預算方式為宜。
- (3) 福壽實業在進行有機農業事業之整合及和通路業者及和其他食品廠商聯盟時涉及到公司外部廠商之資源，因此宜先採行競標策略來確保夥伴之信用和品質，若能夠達到短期合作目標之夥伴則可以進一步維持長久而且穩定之合作關係。同時為確保公司自身之利益，當和大型企業聯盟時，宜採取合資方式持有股份來確保利益。

<p>3 策略領導</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 高階領導人提出具體願景及策略方向、暢通晉升管道、適才適用、勇於授權。</li> <li>2 建立並實施策略性人力資源管理與人力培養計劃，藉有效的訓練與發展計劃，提高管理者成為成功之策略領導者，協助策略管理者改善本身能力，以提昇策略領導之成效。</li> <li>3 公司應思考，不應太過於著重短期之財務性控制，宜以成功的策略領導來實現長期性報酬達成之策略性控制。</li> </ol>
<p>4 組織變革</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 福壽實業為一家族式企業，且經過多次之組織改造及重整，在現今之組織文化下，若再進行重整或是改造恐會引起極大反彈，因此以”創新”為較務實之作法，以減少各單位之本位主義色彩，其創新作法包括提高權責劃分之彈性、落實預算制度、利潤中心制、員工薪資/獎金作彈性比例調整，使事業部在拓展業務時可激勵業績並提高效率和績效。</li> <li>2 公司成立專業行銷子公司專營消費性產品及以現代零售通路為流通管道之產品，以彌補目前消費產品銷售上之困境。</li> </ol>

附錄圖 3：福壽實業股份有現公司之策略性組織架構與控管、支援體系

