

台灣奶粉產業經營策略之研究:以台灣易而善股份有限公司為例

陳世章、邴傑民；唐啟發

E-mail: 9220870@mail.dyu.edu.tw

摘要

台灣奶粉產業市場早就處於高度成熟期，近年來由於新通路的興起，嬰兒出生率逐年降低、人口結構逐年老化、國人經濟及消費需求提高，讓奶粉市場起了很大的變化。台灣奶粉產業面對上列的變化究竟如何調整其經營策略，為本研究的目標。本研究首先針對產業的內部與外部環境作一詳盡的分析，再以SWOT分析、五力分析來探討本產業的整體表現。另外，利用問卷的方式並結合層級分析法(AHP)探訪專家們的專業意見，最後以廠商分析來支持問卷結果之正確性，來探討台灣奶粉產業的經營策略。在探討的過程中發現，台灣奶粉產業在行銷活動方面未來應以行銷通路鋪設、加強廣告及造勢、並開拓海外市場為主要競爭策略，在研究發展方面，應朝健康食品的研發與認證、尋找新配方及開發新產品，在生產活動方面，工廠及產品應取得ISO認證，以提高國人及國外市場消費者對品質的信賴，另在人力資源方面，應充份加強內部員工的專業知識，從學術界或研究單位及擷取相關知識，並積極與學術界合作進行產品的研發。關鍵字：奶粉產業，經營策略，層級分析法

關鍵詞：奶粉產業；經營策略；層級分析法

目錄

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書	iii 中文摘要
iv 英文摘要	v 誌謝
vii 目錄	viii 圖目錄
xi 表目錄	xiii 第一章 緒論 第一節 研究背景與動機
1 第二節 研究目的	3 第二章
文獻探討 第一節 生物科技	15 第三
節 品牌策略與促銷	26 第四節 經營策略
優勢	51 第六節 產業分析理論
61 第三章 研究方法 第一節 研究設計	55 第七節 層級分析法之架構
71 第三節 研究程序	68 第二節 研究架構
73 第四章 產業環境分析 第一節 台灣奶粉產業外部環境分析	72 第四節 研究限制
91 第三節 產業競爭分析	74 第二節 台灣奶粉產業內部
環境分析	105 第五章 AHP決策分析 第一節 問卷回
收概況	108 第六章 廠商分析 第一節
公司組織及沿革	117 第二節 業務範圍
123 第四節 經營分析	121 第三節 營業概況
130 第六節 研究發展管理	126 第五節 人力資源管理
136 第八節 易而善經營策略	131 第七節 SWOT 分析
140 第二節 研究限制	137 第七章 結論與建議 第一節 結論與建議
143 參考文獻	143 第三節 未來研究建議
149 圖目錄 圖2-3-1 企業成長機會矩陣	145 附錄
性策略	26 圖2-4-1 Porter之一般
構圖	40 圖2-5-1 一般性價值鍊
程圖	54 圖2-6-1 五力分析架
念架構圖	58 圖2-6-2 Melcher 與 Kerzner 環境分析
購買1-3歲寶寶成長奶粉的考慮因素%	67 圖3-1-1 層級分析法(AHP)分析架構
沖泡奶粉的各年齡比例	71 圖3-3-1 本研究之研究流程圖
歲幼兒成長奶粉市場佔有率	81 圖4-1-2 最近三個月買過牛奶或奶粉的民眾
我國奶粉產業之五力分析	83 圖4-1-4 男女購買奶粉的各年齡層差異比例
圖5-2-2 生產活動之策略要素	84 圖4-2-1 1-3
111 圖5-2-4 研究發展之策略要素	104 圖4-2-2 台灣一般奶粉各品牌的市場佔有率
114 圖5-2-6 整體策略項目之優先度	107 圖5-2-1 功能性策略擬定之各策略要素
	110 圖5-2-3 行銷活動之策略要素
	113 圖5-2-5 人力資源之策略要素
	116 圖6-1-1 台灣易而善股份有限公司組織系統圖

120 圖7-1-1 產業環境與策略重點對照圖	5 表2-1-2 我國各單位對生物技術之關鍵技術的認定	141 表目錄 表2-1-1 生物科技的定義總覽	7 表2-1-3 生物技術產業的特性
20 表2-1-4 奶粉業已獲衛生署核發健康食品許可證一覽表	31 表2-4-2 策略定義彙整總表	14 表2-4-1 策略的定義整理	34 表2-4-3 策略類型歸類
38 表2-4-4 Miles & Snow 的四種適應性策略	42 表2-4-6 Kotler 的成長策略分類	39 表2-4-5 Ansoff 的策略矩陣表	43 表2-4-7 Porter的競爭優勢
46 表2-4-8 策略分類彙整總表	56 表2-7-1 層級分析法(AHP)各尺度代表意義	48 表2-6-1 產業定義之彙集	62 表2-7-2 n階數與隨機指
標R.I值	66 表4-1-1 與奶粉產業相關的重要經濟指標	74 表4-1-2 嬰兒出生人數(76 表4-1-4 台灣加入WTO前
按生母年齡分)	75 表4-1-3 台灣老年人口年齡結構	78 表4-1-6 產婦通常購買	79 表4-1-8 產婦對國產
後關稅比較表	77 表4-1-5 嬰兒期餵食母乳及嬰兒奶粉次數分配及百分比	79 表4-1-8 產婦對國產	85 表4-1-10 2001年國
之嬰兒奶粉品牌占有率	79 表4-1-7 平均每一次購買罐數	85 表4-1-10 2001年國	91 表4-2-2
與進口嬰兒奶粉之比較	80 表4-1-9 1995-2000年世界五大奶粉製造國	91 表4-2-2	96 表4-2-4
際市場上主要乳製品價格	86 表4-2-1 目前國內的奶粉品牌	96 表4-2-4	99 表4-2-6
2001-2002年在媒體廣告的奶粉品牌及產品	93 表4-2-3 大品牌投入藥局通路的產品包裝規格與價格結構	99 表4-2-6	103
2002年台灣地區(無線媒體)小項產業廣告量	98 表4-2-5 2002年奶粉類廣告的商品名稱	103 表4-3-1 我國奶粉產業之SWOT分析	
調製奶粉, 近三年出口值	102 表4-2-7 嬰幼兒奶粉	109 表5-2-2 各功能性策略要素之優先度	
表4-2-8 其它調製奶粉近三年出口值	103 表4-3-1 我國奶粉產業之SWOT分析	110 表5-2-4 生產活動策略要素之優先度	
106 表5-2-1 各功能性策略要素之成對比較矩陣	109 表5-2-2 各功能性策略要素之優先度	112 表5-2-6 行銷活動策略要素之優先度	
109 表5-2-3 各生產活動策略要素之成對比較矩陣	110 表5-2-4 生產活動策略要素之優先度	113 表5-2-8 研究發展策略要素之優先度	
111 表5-2-5 各行銷活動策略要素之成對比較矩陣	112 表5-2-6 行銷活動策略要素之優先度	115 表5-2-10 人力資源策略要素之優先	
112 表5-2-7 各研究發展策略要素之成對比較矩陣	113 表5-2-8 研究發展策略要素之優先度	121 表6-2-2 德森蜜品牌產品名稱	
114 表5-2-9 各人力資源策略要素之成對比較矩陣	115 表5-2-10 人力資源策略要素之優先	124 表6-4-1 易而善公司最近	
度	115 表6-2-1 易而善品牌產品名稱及規格	126 表6-4-3 品牌營業比	
及規格	123 表6-3-1 易而善營收目標	127 表6-4-5 生產量	
三年度營收	126 表6-4-2 產品營業比重	129 表6-4-7 最	
重	127 表6-4-4 銷售通路營業比重	131	
表	127 表6-4-6 銷售量值表		
近四年度簡明損益表	130 表6-5-1 易而善公司最近三年員工人數與分佈		
表6-6-1 易而善公司最兩年投入研發金額	132 表6-7-1 易而善公司SWOT分析表		
136			

參考文獻

- 一、中文部份 1.大前研一著,黃宏義譯(1988)「企業家的智慧」長河出版社,台北。 2.中華民國八十八年農產貿易統計要覽(2000)行政院農業委員會 3.中國食品報(大陸期刊), No:3297; 2002年2月6日; P.B2 4.田蔚城(1997)生物技術的發展與應用, 眾光文化事業。 5.司徒達賢(1995)策略管理, 台北:遠流出版社 6.行政院農業委員會編訂(1998)WHO因應對策 7.吳思華(1998)產業政策與企業策略, 中華經濟研究所 8.吳思華(1998)策略九說, 台北:麥田文化出版社 9.余朝權(1994)產業競爭分析專論, 台北:五南圖書出版公司 10.林建山(1985)企業環境掃描 市場機會分析。台北:商務印書館 11.林慶文(2000)乳品加工業, 國文編譯館。 12.林清河, 吳萬益(2000)「企業研究方法」, 華泰書局, 台北 13.林湘沅(2000)嬰幼兒奶粉成熟期產品進入新市場區隔之探索性研究 14.林育則(2001)廣告效果測試之研究, 政治大學企管所碩士論文, 144-147頁。 15.東方消費者行銷資料庫(Eastern Integrated Consumer Profile) 16.周旭華譯(1998) Michael E. Porter著, 競爭策略。台北:天下文化出版社 17.美國乳品出口協會; 2002年第3期; P.10-11 18.洪順慶(1999), 行銷管理, 台北, 新陸書局。 19.食品工業發展研究所(1991), 台灣嬰幼兒食品消費現況分析 20.財團法人生物技術開發中心(1998) 21.財團法人生物技術開發中心(1996), 生物科技產業現況與展望 專題研究。 22.許士軍(1990), 管理學, 十版, 東華書局。 23.許是祥譯(1987)企業策略管理。台北:中華企業管理發展中心 24.廣告與市場, 潤利事業有限公司。 二、英文部份 1. Ansoff, I.H.(1988), The New Corporate Strategy, 3rd ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., P.83. 2. Kotler, P.(1994), Marketing Management Analysis planning Implementation, and Control, 8th ed., New Jersey: Prentice Hall, Inc., P.77. 3. Melcher, B.H. & Kerzner, H.(1998) Strategic Planning: Development and Implementation. PA: TAB Books. P.56. 4. M. E. Porter, "Competitive Strategy: Technigues for Analuzing Industries and Competitors," NY: Free Press, 1980, P4. 5. Michael E. Porter, Competitive Advantage: New York: The Free Press, 1985, P.37. 6. Miles, R. E. and C.C. Snow. Organizational Strategy, structure, and process, mc Graw-Hiels, 1978. 7. Porter, M.E.(1985), Competitive Aduantage, New York: The Free Press, P.12. 8. Tauber, Edward M.(1981), Horizons, Vol, pp36-41 三、網站部份 行政院衛生署食品衛生處網站 台灣生技/醫療產業概況, 王為敏。 關稅總局資料處理處 經濟部全球資訊網 內政部戶政司 內政部社會司