

台灣速食麵產業分析與競爭策略-進入與阻絕策略之探討

巫彬良、羅世輝

E-mail: 9314115@mail.dyu.edu.tw

摘要

台灣速食麵產業經過30多年來的發展，已成為少數廠商寡佔市場的成熟產業，在主要領導廠商遵循共同默契下已經建立一套市場遊戲規則，多年來只有在比品質、比創新、比成本、...的良性競爭中各自開創天地。2002年起擁有國外高品牌知名度的台商挾其既有優勢進入台灣速食麵市場，自此速食麵產業才出現罕見的後發品牌的進入策略與現存主要業者祭出的阻絕策略。本研究透過台灣速食麵產業競爭策略的探討，所得結論如下：（1）台灣速食麵產業的競爭策略同時存在價格競爭策略與非價格競爭策略。（2）台灣速食麵產業的新進入者必須擁有品牌高知名度和採取價格破壞的成本領導策略，才能短期內在市場上佔有一定地位。（3）台灣速食麵產業的低價競爭策略只是短期的競爭策略，只有產品差異化能創造利潤才是長期策略。（4）台灣速食麵產業主流產品與新產品的銷售，仍然需要依靠媒體廣告與促銷活動來賦予動能。（5）台灣速食麵產業未來的競爭策略取決於非價格競爭的市場滲透、產品開發與產品增值等策略上。

關鍵詞：競爭策略；進入策略；阻絕策略；速食麵產業

目錄

目錄	封面內頁	簽名頁	國家圖書館授權書	iii	國科會授權書	iv	中文摘要	v	英文摘要	vi	誌謝	vii	目錄	ix	圖目錄	xiii	表目錄	xv																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
第一章	緒論	1.1	研究動機	1	1.2	研究目的	4	1.3	論文綱要	5	1.4	研究流程	6	第二章	理論與文獻探討	2.1	策略的定義	8	2.2	策略的特質	12	2.3	策略管理的學派	13	2.4	策略的層級	15	2.5	策略的形成	18	2.6	競爭策略的探討	20	2.6.1	國家競爭力分析	20	2.6.2	總體性競爭策略 (Generic Strategies)	21	2.6.3	產業競爭	24	2.6.4	進入與阻絕策略	26	2.7	小結	34	第三章	研究方法	3.1	研究方法	35	3.2	資料來源與收集	37	3.3	分析單位	40	3.4	資料分析	41	3.5	研究限制	42	第四章	產業分析	4.1	前言	43	4.2	速食麵的基本概念	43	4.2.1	速食麵的定義	43	4.2.2	速食麵的類型	44	4.3	台灣速食麵產業沿革	45	4.3.1	萌芽時期 (1967?1972)	45	4.3.2	成長時期 (1973?1997)	45	4.3.3	成熟時期 (1997~迄今)	46	4.4	台灣速食麵產業現況	46	4.4.1	產銷概況	46	4.4.2	貿易概況	49	4.4.3	整體市場需求	52	4.4.4	消費行為	53	4.4.5	情境分析	55	4.5	台灣速食麵產業展望	60	第五章	個案研究	5.1	個案公司概況描述	61	5.1.1	統一企業概述	61	5.1.2	維力公司概述	64	5.1.3	康師傅公司概述	66	5.2	台灣速食麵產業的競爭策略探討	69	5.2.1	發出價格訊號的競爭策略	70	5.2.2	價格領導的競爭策略	70	5.2.3	非價格競爭的競爭策略	71	5.2.4	產能控制的競爭策略	72	5.3	台灣速食麵產業的進入與阻絕策略探討	73	5.3.1	第一階段，康師傅宣佈進軍台灣市場至 2002年12月止	74	5.3.2	第二階段 (進入後)，2003年第一季	76	5.3.3	第三階段 (進入後)，2003年第二季	78	5.3.4	第四階段 (進入後)，2003年第三季	81	5.3.5	第五階段 (進入後)，2003年第四季	82	5.3.6	台灣速食麵產業2003年總評	84	5.4	台灣速食麵產業未來的競爭模式	87	第六章	結論與建議	6.1	研究發現	92	6.2	策略意涵	92	6.3	後續研究方向建議	93	圖目錄	圖1.4-1	研究流程	7	圖2.5-1	策略形成的思維架構	19	圖2.5-2	競爭策略分析模型	20	圖2.6-1	Porter鑽石分析	21	圖2.6-2	Porter總體性競爭策略	22	圖2.6-3	修正版Porter的總體性競爭策略	23	圖2.6-4	四種競爭角色和競爭策略關係	24	圖2.6-5	產業生命週期理論	25	圖2.6-6	五力分析模型	26	圖2.6-7	企業間對立的模式：攻擊與防禦的可能性	27	圖2.6-8	進入決策之分析	29	圖2.6-9	橫跨競爭領域的衝突可能呈現的情況之一	31	圖2.6-10	產業中不同的競爭程度	33	圖4.4-1	1994-2003年我國速食麵產銷存量趨勢	47	圖4.4-2	1994-2003年我國速食麵銷售量值走勢	48	圖4.4-3	包裝別銷售量成長狀況	49	圖4.4-4	1994?2003年我國速食麵進出口量值	50	圖4.4-5	2003年速食麵主要進口地區	51	圖4.4-6	2003年速食麵主要出口地區	52	圖5.1-1	統一企業近三年銷售值市場佔有率	63	圖5.1-2	維力公司近三年銷售值市場佔有率	66	圖5.1-3	康師傅公司近三年銷售值市場佔有率	68	圖5.2-1	四種非價格競爭策略	71	圖5.3-1	2002 Q4 ? 2003 Q1銷售量的市佔率	77	圖5.3-2	2003 Q2 ? 2003 Q3銷售值的市佔率	78	圖5.3-3	2003 Q2 ? 2003 Q3銷售量的市佔率	80	圖5.3-4	2003 Q4銷售量的市佔率	83	圖5.3-5	2003年整體市場新品貢獻度	84	圖5.3-6	2003年製造商新品貢獻度	85	圖5.4-1	2002/12 ? 2003/12銷售量的市佔率	88	圖5.4-2	2002/12 ? 2003/12銷售值的市佔率	89	表目錄	表2.4-1	產品 / 市場的策略分類架構	17	表3.1-1	數量研究和個案研究之差異	35	表3.2-1	證據的來源	38	表3.2-2	訪談對象	40	表3.3-1	速食麵分類	41	表4.4-1	2000?2003年我國速食麵市場需求	53	表4.4-2	最常食用的十大速食麵品牌 - 性別區分	54	表4.4-3	速食麵食用時機 - 性別區分	55	表4.4-4	最常食用的速食麵金額多寡 - 性別區分	55	表4.4-6	近三年台灣速食麵業市場佔有率	58	表5.3-1	2003年度主要廠商新口味上市統計表	75	表5.3-2	廣告聲量2003/4~12	87	表5.4-1	台灣速食麵產業的競爭策略	90	表5.4-2	台灣速食麵產業的競爭模式	91

參考文獻

中文部份 1.大前研一 (1984), 策略家的智慧, 黃宏義譯, 長河出版社, 第45頁 2.司徒達賢 (1995), 策略管理, 台北:遠流。 3.司徒達賢 (2001), 策略管理新論:觀念架構與分析方法, 台北:智勝。 4.江榮俊 (2004), 產品創新、新產品類型與組織網絡運用研究 - 以速食麵產業為例, 私立大葉大學事業經營管理研究所碩士論文。 5.李田樹 (1997), 什麼是策略(上)、(下), 世界經理文摘, 125、126期。 6.巫誠恩 (2001), 台灣銅片產業之競爭策略分析, 國立中山大學管理學院碩士論文。 7.林金榜譯 (2003), 策略巡禮, 台北:商周。 譯自Henry Mintzberg and Bruce Ahstrand and Joseph Lampel。 8.吳思華 (1993), 策略管理的內涵與教學, 第五屆中華民國管理教育研討會, 國立台灣大學。 9.吳思華 (2001), 策略九說:策略思考的本質, 台北:臉譜。 10.邱義城 (1997), 策略聖經:終極贏家策略, 初版, 台北:商業周刊。 11.唐淑芬 (2002), 我國發光二極體上游廠商的經營策略與競爭優勢之研究—以A公司為例, 國立交通大學經營管理研究所碩士論文。 12.許士軍 (1988), 管理學, 台北:東華書局。 13.湯明哲 (2003), 策略精論:基礎篇, 台北:天下文化。 14.華傑 (2003), 2003食品產業年鑑, 新竹:食品工業發展研究所。 15.經濟部統計處 (2004), 台灣地區工業生產統計月報, 414期, 2004年2月。 16.AC Nielsen 台灣地區速食麵市場統計資料庫。 17.ICT生活型態研究中心 (2003), 2003 ICT行銷資料年鑑, 台北:總研社。 18.ICT生活型態研究中心 (2004), 2004 ICT行銷資料年鑑, 台北:總研社。 英文部份 1.Aaker, David A. (1992), "Strategic Marketing Management", 3rd ed., John Wiley & Sons, N.Y. 2.Ansoff, H. Igor (1965), "Corporate Strategy", McGraw-Hill Book Co., N.Y. 3.Abell, Derek F. (1980), "Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning", Prentice-Hall, NJ. 4.Ansoff, H. Igor (1984), "Corporate Strategy", Penguin Books Co., London. 5.Ansoff, H. Igor (1988), "The New Corporate Strategy", John Wiley & Sons, N.Y. 6.Chalmers, A. F. (1982) "What is This Thing Called Science?", Buckingham, England: Open University Press. 7.Chandler, A. D. (1962), "Strategy and Structure", Cambridge, MA: Harvard University Press. 8.Cool, K. O. (1985), "Strategic Group Formation and Strategic Group Shifts": A Longitudinal Analysis of U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982, Doctoral Dissertation, Purdue University, May. 9.D'Avanti, A. Richard (1994), "Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering", Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. Free Press. 10.David, R. Fred (1999), "Strategic Management: Concepts & Cases", seventh edition, Prentice Hall, NJ. 11.Glueck, William F. (1976), "Business Policy: Strategy Formation and Management Action", second edition, McGraw-Hill, N.Y. 12.Galbraith, C. & Schendel, D. (1983), "An Empirical Analysis of Strategic Type", Strategic Management Journal, 4, pp. 153-173. 13.Hofer, W. Charles & Schendel, E. Dan (1978), "Strategy Formulation: Analytical Concepts", St. Paul: West. 14.Hofer, W. Charles & Schendel, E. Dan (1979), "Strategy Management: A New of Business Policy and Planning", New York: Little Brown and Co. Itami, H. and T. Roehl, (1987), "Mobilizing Invisible Assets", Cambridge, MA. Harvard University Press. 15.Hitt, A. Michael & Ireland, R. Duane & Hoskisson, E. Robert (1997), "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", Second Edition, West Publishing Company. 16.Hill, W.L. Charles & Jones, R. Gareth (1998), "Strategic Management Theory: An Integrated Approach", Fourth Edition, Boston, MA: Houghton Mifflin Company. 17.McNichols, W. Charles & Manley, T. Roger (1977), "OD at a Major Government Research Laboratory", Public Personnel Management", Washington, WV, Jan.-Feb., Vol. 6, Iss. 1, pp.51-57. 18.Mintzberg, Henry (1979), "The Structuring of Organization", Prentice Hall, NJ. 19.Mintzberg, Henry (1987), "Five Ps For Strategy", California Management Review, pp. 11-14. 20.Morris, H. Michael & Pitt, F. Leyland (1993), "Do strategy frameworks apply in the united states and abroad?", Industrial Marketing Management, Vol. 22, Iss.3, pp.215-221. 21.Mintzberg, Henry & Ahstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1998), "Strategy Safari: A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Management", SIMON & SCHUSTER INC. 22.Porter, M. E. (1980), "Competitive Strategy", New York, NY: Free Press. 23.Porter, M. E. (1985), "Competitive Advantage", New York, NY: Free Press. 24.Porter, M. E. (1990), "The Competitive Advantage of Nations", New York, NY: Free Press. 25.Robbins, Stephen. P. (1990), "Organization Theory: Structure, Design and Applications", 3rd ed., Prentice Hall, NJ. 26.Ragin, C.C. & Backer, H.S. (1992), "What is a Case?", Exploring the Foundations of Social Inquiry, Cambridge, M.A.: Cambridge University Press. 27.Yin, R. K. (1981), "The case study as a serious research strategy", Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization, No.3, pp97-114. 28.Yin, R. K. (1984), "Case Study Research Design and Methods", London: Sage. 29.Zimmer, W. Thomas & Scarborough, M. Norman (1996), "Entrepreneurship and the New Venture Formation", Prentice Hall, Inc., p.164 Fig 7-2.