

# Entry and Detering Strategies of Taiwan Instant-Noodle Industry

巫彬良、羅世輝

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

## ABSTRACT

For development over 30 years, the industry of instant noodles in Taiwan becomes mature and the local market has been monopolized by only a few manufacturers. A set of market rules has been established under an agreement followed by major leading manufacturers. They created their business margins and positively competed with each other in product quality, innovation and cost down for several years. Since 2002, a Taiwanese manufacturer with her advantageous brand reputation in China has rushed into the market of instant noodles in Taiwan. Thereafter, the industry rarely presents for the first time the entry strategy from the new entrant and the deterring strategy from the major existing manufacturers. This study investigated the competition strategies of the industry of instant noodles in Taiwan. Following are the conclusions: 1. In Taiwan, the strategies of price competition and non-price competition co-exist in the industry of instant noodles. 2. The new comer can occupy Taiwan market in a short period only when they have high brand reputation and take cost-leading steps to break down the price. 3. The low-price competition is a short-term strategy. The long-term tactics should be discrepancy in product to generate profits. 4. The marketing of stream and new products of instant noodles in Taiwan still relies on media of advertisement and promotion activities to provide motive power. 5. Future challenge of the industry depends on strategies of market penetration with non-price competition, product development, and added values of the product.

Keywords : competition strategy ; entry strategy ; deterring strategy ; instant noodle industry

## Table of Contents

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 1.2 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

## REFERENCES

- 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.Zimmerman, W. Thomas & Scarborough, M. Norman (1996), "Entrepreneurship and the New Venture Formation", Prentice Hall, Inc., p.164 Fig 7-2.