

台灣食品企業 競爭力之探討



財團法人食品工業發展研究所 編印

臺灣食品企業競爭力之探討 / 華傑等編撰。--

初版。-- 新竹市：食品工業，民87

面；公分

參考書目：面

ISBN 957-9055-29-7(平裝)

1. 食品工業 - 臺灣 2. 競爭(經濟)

463

87006682

台灣食品企業競爭力之探討

發行人：劉廷英

編輯顧問：張哲朗

編撰小組：華傑(召集人)、王素梅、李河水、李素菁
林瑩禎、陳玉玲、陳國隆、陳麗婷、黃美華

執行編輯：邵志忠

發行所：食品工業發展研究所

地址：新竹市食品路331號

電話：(03)522-3191

傳真：(03)521-4016

訂價：新台幣500元

印刷者：志苑有限公司(新竹市南大路436號2F)

電話／(03)5220726 傳真／(03)5220727

中華民國87年6月初版一刷

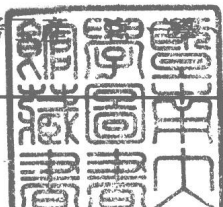
ISBN 957-9055-29-7

版權所有・請勿翻印

2007/11

序

光復以來，台灣食品產業在國內經濟發展一直扮演很重要的角色，1955 年農產及農產加工品佔全國出口總值之九成，1965 年仍佔 54%，1975 年也有 16% 的份量，其間並造就揚名全球的食品，如蔗糖、罐頭食品、味精等。然而國內及國際情勢瞬息萬變，經濟快速成長，工商業發達，使得台灣食品業界過去仰賴的廉價勞力及豐沛原料優勢，已一去不復返，至 1995 年農產及農產加工品僅佔全國出口總值之 3.8%。與此同時，發展中國家如中國大陸及東南亞諸國，經濟發展漸上軌道，並同樣擁有台灣過去依靠的勞力及原料優勢，對台灣食品產業造成強大競爭壓力與排擠效果。當前台灣食品產業正值關鍵發展階段，倘若發展方向正確，產官學研齊心，朝提升競爭力的目標邁進，則台灣食品產業確有機會，從要素驅動階段與投資驅動階段，踏入創新驅動階段，使台灣食品產業能夠再放異彩。本所在行政院農業委員會「食品產業資訊」計畫及經濟部「產業技術資訊服務推廣(ITIS)」計畫資助下，協同中華民國食品科學技術學會及其得獎人聯誼會，於 1997 年 7 月至 10 月間舉辦「台灣食品企業競爭力之探討」系列活動，希望能藉著產、官、學、研各界共聚一堂，研商如何提升台灣食品企業競爭力。活動結束後，由本所企劃室經濟分析單元研究人員根據上述活動之討論要點，並引用美國產業競爭力理論權威波特(Michael E. Porter)教授創立的鑽石模型理論，深入剖析台灣食品企業競爭力，編撰成書。為了達到理論與實務相互配合，本書之編撰除參考研各界意見、政府統計資



料及本所產業調查資料，同時盡量萃取波特理論之精粹，如選擇性要素劣勢、要素創造機制、需求品質、先發需求及四個產業經濟發展階段(要素驅動階段、投資驅動階段、創新驅動階段及財富驅動階段)等，應用於國內食品產業過去、目前及未來可能的狀況中，並承前味全公司副總裁張哲朗先生多次斧正。但由於編撰時間短促，恐有不盡週延之處，請不吝告知。



食品工業發展研究所所長

劉廷英

序

臺灣食品工業的經營環境正面臨著空前的困難，農產原料短缺價格高昂，勞工不足，流動率高，不但工資高，教育訓練費也相對提高，此外，由於民間環境保護意識的抬頭，廠商用於防治汙染及處理廢棄物的費用增加，尤有甚者，製造廠商掌握自己的通路，造成沒有通路的廠商喪失市場優勢，外銷廠轉攻內銷市場，造成市場極易達到飽和狀態，產品生命週期縮短，內銷市場競爭之劇烈可見一般，年來台幣貶值，進口原材料成本增加，將來進入 WTO 之後，進口產品在價格上和品質上給國內廠商的壓力頗受注目，以上件件都是台灣食品業者面對的問題所在，因而業者紛紛南進東南亞國家，或是西走中國大陸，由此看來，台灣食品企業應勇敢的踏入亞洲圈，進而邁向國際化，才是在競爭中求生存之道。

企業經營必先求生存，再求發展，企業要發展就需要有其獨特的競爭力，然而台灣食品工業到底有沒有競爭力，是否備有潛在的競爭力，是否有被抹殺的競爭力，都是我們從事食品業者應深加檢討的議題。中華民國食品科學技術學會會員遍佈食品業的產、官、學、研各領域，透過舉辦『台灣食品企業競爭力之探討』系列活動，從各種不同的角度去研討食品業面臨的問題癥結所在，與會者提供了很多珍貴的看法與意見，在討論中也相互了解到不同領域的實際問題，促進了相互的深入了解，可以說收穫良多。台灣面積很小，決策過程較短，聚集高階層主管商議是可能的，這是我們的活力。類似的活動應多予鼓勵。

本書由食品工業研究所同仁以研討會研討所得，加上該所多年研究，彙編成冊，極具實務價值，可供從事食品及其相關行業的業者、政府機構行政人員等的參考，也可供各級學校學生學習之用。在此卷首，謹向食品所的同仁們表達敬佩之意，更要向此系列活動的原創者，亦是中華民國食品科學技術學會的現任理事長 張哲朗先生致上最高的謝忱。

競爭是進步的原動力，合作是聚沙成石的手段，讓我們攜手同心共創未來。

孫璐西

中華民國食品科學技術學會 理事長

孫璐西

序

自從擔任中華民國食品科學技術學會得獎人聯誼會會長以來，一再感覺到食品業非常和諧又合作。聯誼會每年四季的活動，不但受到全體會員的支持，更有週邊產業業者的共襄盛舉，使得每次的活動都有燦爛的成果，我為此頗感欣慰。

本書是以本會活動討論所得為編纂所成，書中有各方業者、學者、政府從政人員、專業研究人員的真言，是本會會員合作的成果，希望能收到拋磚引玉的效果，貢獻台灣食品產業。

劉明照

中華民國食品科學技術學會 得獎人聯誼會 會長

劉明照

台灣食品企業競爭力之探討

目錄

第一章 前言	1
第二章 波特鑽石模型之運用探討	7
第一節 要素條件	8
第二節 需求條件	35
第三節 支援性與關聯性產業	61
第四節 廠商策略、結構與競爭	82
第五節 政府	103
第六節 機運	120
第三章 國際化競爭	134
第四章 競爭力發展軌跡	153
第五章 結論與建議	177
參考文獻	198
附錄：研討會及座談會紀錄	205

前言

在國際間，競爭力是當前最熱門的經濟議題；在國內，提升國家競爭力更是政府明確宣示的施政目標。然而從實務觀點來看，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，所需之條件或環境也會有差異。

國內製造業產值中，食品業長期居於前三名，因此了解國內食品業之競爭力，塑造其所需之條件或環境，對提升國家競爭力會有相當的幫助。爲了達到上述目標，中華民國食品科技學會及其所屬得獎人聯誼會聯合食品工業發展研究所，在農委會「食品產業資訊」計畫與經濟部「產業技術資訊服務推廣(ITIS)」計畫資助下，於 1997 年 7 月至 10 月間共同舉辦「台灣食品企業競爭力之探討」系列活動，希望能藉著產、官、學、研各界的共聚一堂，研商如何提升台灣食品企業競爭力，俾能在國內接受進口食品之挑戰，在國際間擴大台灣食品之外銷。

無容置疑地，當前台灣最耀眼的產業是資訊產業，因此是次系列活動不侷限於在食品產業的框框中探討本業，也特地邀請資訊產業之代表，發表資訊廠商經營成功之道，雖然不同產業其成功因素必然不同，但是仍應有一些共通的地方，值得食品業界借鏡。

旺宏電子公司胡定華董事長表示，台灣積體電路產業，基本上是以技術推動需求，由需求的擴大進一步刺激研究發展，促使

技術提升，而後再推動需求，如此便形成產業良性循環。比較資訊產業，目前國內食品產業仍沒有形成良性循環的氣候，要形成產業良性循環，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，以及政府的施政得當。

胡董事長強調企業要有競爭力，在價值鏈上，每一個環節均不可差競爭對手太遠，這些環節包括技術能力、資源配合能力、生產力及行銷能力等，通常一個企業無法自己通通辦到，但可經由策略聯盟方式，藉由他人的能力補足。這種情況在資訊產業十分普遍，在食品產業也愈見流行。

胡董事長特別注重服務的重要性，服務可以呈現在很多個層面上，包括訂貨至到貨之時間差距、後勤作業、人員態度、售後服務等。注重服務的企業，通常也注重顧客滿意度，並追求永續經營實力之培養，其長期競爭力通常較強。國內一些食品企業，著眼於短期利益，實應多重視顧客服務與滿意度，來加強長期競爭能力。

資訊產業之市場廣大，一家資訊廠商在如此遼闊的市場中，應將市場區隔，專心投入於一個區隔，灌注比別人更多的努力，才能做到第一名或第二名，台積電、聯電都在代工市場中達到，而旺宏則在 Non-Volatile Memory 世界舞台上佔有一席之地。國內食品項目繁多，究竟那些食品較有競爭潛力，值得專心投入，以求在國內能做到比進口同類產品強，在國際間大舉外銷，也是這次系列活動的探討要點之一。

根據「台灣食品企業競爭力之探討」系列活動與會者之綜合意見，在國內具有競爭力前三名之食品行業為冷凍食品業、不含

酒精飲料業及麵食烘焙業，但其中只有冷凍食品業獲得過半數的與會者認同其在國內抵禦進口冷凍食品之能力，其他食品之競爭力均不強，其中製糖業、屠宰業及菸草製造業更是最不具競爭力之前三名食品行業。

在國際競爭上，與會者認為具競爭力之食品行業前三名為冷凍食品業、製茶業、味精業，顯示這些食品行業較有機會在國際市場上攻城掠地。若從細項看，與會者提及在國際上具有競爭潛力之食品項目有華人食品、水果罐頭、上等高山茶、荔枝汁、中式冷凍食品、中式調理食品、味精、烏龍茶等。

1960 年代初期，台灣農產品與加工農產品(大部分為食品)外銷金額 1.1 億美元，1970 年代初增至 3.2 億美元，1980 年代初達 18 億美元，至 1996 年已有 40 億美元，可見台灣食品產業之外銷一直保持成長，沒有衰退的跡象。然而比較其他產業，台灣食品產業之外銷成長幅度仍然較慢，1960 年代初期，農產品與加工農產品外銷幾佔全國外銷總值之 7 成強，1970 年代初驟降至 21%，1980 年代初再下跌至 9%，至 1996 年只佔 3.5%。

1996 年我國食品業外銷金額佔銷售金額之 20%，外銷最多的食品亦是產值最高的食品，即為冷凍食品與屠宰肉類，此兩項約佔我國食品業外銷金額之 80%，然而食品業外銷在 22 個製造業行業中排名第 14 名，位於中下名次，僅高於印刷業、化學製品業、石油及煤製品業、非金屬礦物製品業、金屬基本工業及菸草業。

我國食品內銷市場消費值較產業產值之 5 千多億元大很多，達新台幣 1.05 萬億元，近年來有穩定的成長，從消費值與產值的

巨幅差距愈來愈大，可以推測國內食品企業受到進口產品的壓力愈來愈大，市場競爭愈演愈烈，1996 年我國食品進口值 927 億元，較 3 年前成長 37%，主要進口食品有酒精性飲料、冷凍食品、乳製品、菸類等。

此外，1996 年全國營業額前一千大的製造業企業中，食品企業上榜者有 89 家，約佔 9%。89 家企業中，呈現年營收成長佔 2/3，其中 6 成以上之年營收成長率達 10% 以上，可見食品企業之表現不弱。

雖然我們不能從外銷與內銷，認為台灣食品企業競爭力下降，事實上台灣食品外銷仍呈成長局面，大多數食品企業仍能創造業績成長，但無可否認，比較其他明星製造行業如資訊及通訊產業，台灣食品產業之競爭力上升幅度與潛力表現較為遜色。

為了重振台灣食品產業之競爭力，甚至在競爭發展階梯上更上一層樓，前述「台灣食品企業競爭力之探討」系列活動四場座談會，包括食品業者看台灣食品企業之競爭力座談會、食品週邊產業業者看台灣食品之競爭力座談會、在台外國食品業者看台灣食品企業之競爭力座談會及從亞太觀看台灣食品企業之競爭力座談會，合計超過一百人次與會，並提出不少寶貴見解與建議，這些見解與建議均可引用波特之鑽石模型加以闡釋。

天然資源是要素條件中的一環，也是與會者多所強調的地方，如掬水軒公司黃副廠長提到糖是糖果製品的主要原料，但目前國內糖價因保護政策而未能隨國際糖價調降，使得業者生產成本被迫提高，一些公司遂把糖果製品轉至泰國生產，再由泰國反銷回台灣銷售，以為因應，然而卻碰上進口檢驗費用昂貴的問題。

味王公司副總經理亦指出台灣食品用天然資源相當缺乏，相對地其他可以移動的要素條件，如資本資源與知識資源(管理和技術)則較佔優勢。

在需求條件中，需求的質較需求的量更為重要，是故農委會林子清科長認為飲食文化的提高對食品企業競爭具正面的效果。麥當勞公司李明元總經理亦建議政府能以提高消費者飲食文化與整體素質為施政目標之一。食品衛生處陳樹功處長也認為消費者教育是競爭力提升的一項要件。雖然近年來台灣食品需求品質已見提升，但與先進國家比較，仍有一段距離，如可爾必思公司總經理井上先生便察覺到台灣小吃店衛生安全缺乏管理，食品衛生環境不佳。

食品企業若能與支援性/關聯性產業充份合作，對雙方均有助益。例如統一企業總廠長林聰明指出該公司開發的鑽石包機能性飲料就是與台灣一家食品包裝廠商合作開發。又如味全食品公司的牛奶，其所用的殺菌技術、包裝技術及分離蛋白等的引進，所獲得的資訊都是由週邊產業提供，而使產品更上一層樓。但是目前食品企業與支援性/關聯性產業互動不足，如糧億企業總經理蘇鴻銘提到，食品企業開發新產品時，不會敞開胸襟與支援性/關聯性產業廠商討論、配合。

在廠商結構、策略與競爭構面中，策略聯盟是其中的一項要點。味丹公司副總經理楊坤祥即指出，競爭力的「競」表示兩位站起來的大哥，因此兩個食品企業大哥若能進行策略聯盟，將可提升競爭力。為了做成大哥，國內眾多的中小食品企業有必要轉化結合成大企業。垂直整合是壯大企業規模的一條路，卜蜂企業

副總經理陳熹鑫即指出該公司從養雞、雞肉加工到餐飲，往垂直整合方向發展，企業規模得以壯大。

政府在鑽石模型中亦扮演重要的角色，麥當勞公司總經理李明元提出，政府最重要的工作之一，就是明確釐定產業政策方向，使業者能有所依循，訂立遊戲規則，使業者能在公平的環境下競爭。

設若以上五項鑽石模型構面均能強化起來，我國食品產業競爭力便能提升，但在同一個產業中，一些企業表現較佳，另一些企業卻表現較差，差別在於企業本身的能力。味全公司副總裁張哲朗提到，有競爭力的企業要具有五項比人強之處，包括利用生產要素的能力(要素條件)、開發能力(廠商結構、策略與競爭中之研究發展投入)、取得週邊產業或同業合作的能力(支援性/關聯性產業)、抓取商機的能力(抓取需求條件中區隔市場等機會的能力)及運用政府施政措施的能力(政府角色)。

我們相信國內食品產業，若能在 Porter 鑽石模型的各個構面加以琢磨，並互相激勵與配合，仍有在國際市場上奮力一搏的實力，也能在國內市場上鞏固城池。本報告累積「台灣食品企業競爭力之探討」系列活動與會者意見之精華，並應用 Porter 鑽石模型，詳細分析國內食品產業競爭力，對食品產業有競爭助力的因素，如基礎教育在職訓練、消費者品味與銷售體系之掌握，我們要確保並加強，對食品產業有競爭阻力的因素，如原料、土地等，我們要克服它們，俾能提供國內食品產業發展的良好環境，促進其競爭力之提升。

鑽石模型之運用

鑽石模型理論指出一個國家能在某種產業的國際競爭中嶄露頭角，乃由於四個鑽石模型構面的影響所致：

- (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、資本資源及基礎建設五項。
- (2)需求條件—指特定產業在其國內之需求規模、需求成長模式、需求品質，以及國內需求國際化程度等。
- (3)支援性/關聯性產業—指特定產業與其支援性/關聯性產業之配合度，以及這些支援性/關聯性產業是否具有競爭力。
- (4)廠商結構、策略與競爭—指特定產業內廠商的組織形態、經營策略、競爭互動等。

上述四個構面為鑽石模型的基本構面，除此以外，尚有兩個附加構面，即政府與機運。各層級的政府部門在競爭力的影響力，最容易看到的就是政策對鑽石模型造成的作用。比方說，反托拉斯法有助於國內競爭對手的崛起、法規可能改變國內市場的需求情形、教育發展可以改變要素條件等。

產業發展有時候要靠機運如基礎發明、技術、戰爭、政治環境發展、國外市場需求等方面出現重大變革與突破。這些機運非企業、甚至政府所能控制的。

第二章共分爲六節，分別探討我國食品產業在上述鑽石模型六個構面的表現。

第一節 要素條件

台灣食品業者最常指出的生產要素劣勢，在於原料不足與價格過高、人力缺乏。在本次競爭力系列座談會中，與會者亦指出此二大需改進之處。

在原料方面，台灣三井物產蔡季甫先生指出，國內食品加工之農產原料雖然不足與價格較高，但是加入 WTO 後原料進口關稅降低，原料將不再是食品業的問題。

此外，業者亦可藉由原料採購之策略聯盟，到大陸、東南亞等地區大量購買廉價原料，或是到適合原料的地方去開發、生產。佳美公司副董事長楊世沛認為，食品業者不要侷限在國內原料不足的問題，以荷蘭果汁業而言，農業資源不如巴西、美國、泰國等，但是利用原料進口再進行品牌命名，成為世界上最大的果汁生產國家。因此，生產環境不適合時不見得要放棄，應將技術與根留在台灣。

除了原料問題，人才也是食品業一個很大的問題。大成長城公司韓家寰總經理指出，台灣食品產業在本國面臨最大危機為高級人才與資金朝高科技、高薪產業(IC、電子)發展，國家資源過度集中，導致食品業無法吸引優秀人才。對此，食品所劉廷英所長認為，將國內僑生或具專業知識的華僑留在台灣工作不失為一項選擇。楊世沛副董事長指出，應朝引進薪資低、頭腦佳、具專業知識之外勞，將外勞層次與素質提高。例如新加坡在倡導讓國家進步發展，引進高級外勞；Sunkist 在中東請進各國(菲律賓、孟加拉、西班牙等)專業具低薪的會計師、工程師。

除了人力不足外，人力素質的提升更是重要課題。隨著台灣食品企業愈來愈往高層次發展，大學培養只專注於食品科技的人才，漸漸無法完全滿足食品企業的需求。正如麥當勞李明元總經理認為，食品科技背景只是一種基礎，對他們來說，高級生產要素已提升至兼具外語能力、商業了解能力、管理實務能力及國際宏觀分析能力的人才。

以下根據 Michael E. Porter 在其“國家競爭優勢”(The Competitiveness Advantage of Nations)一書指出之各項生產要素條件，論述台灣食品業要素條件之供給現況及其呈現之競爭力，並印證上述座談會意見。

一、人力資源

(一)現況

人力資源是企業生存發展的重要因素，尤其是高級技術人才。在我國食品業發展過程中，早期經濟奇蹟的創造，大多倚賴充沛及低廉的勞動力。根據行政院主計處資料，1973 年食品製造業受顧員工人數為 120,062 人，員工平均每月薪資 2,056 元，平均每月工作時數 227.7 小時；1987 年受雇員工人數為 131,053 人，員工平均每月薪資 15,795 元，平均每月工作時數 205.5 小時。

「人力」是食品業發展不可或缺的重要因素，但是隨著產業結構及經濟發展的轉變，人員流失及勞動力成本不斷上升也造成食品業界一股壓力。1996 年受雇員工為 121,398 人(近十年平均年增率-0.76%)，員工平均每月薪資 34,063 元(以 1987 年為基準，