建國科技大學
工業工程與管理系

九十九學年度畢業專題製作

泰山公司經營管理策略之研究

The Study of Operations Management Strategies for The Taisun Company

IE99 日四 A-03

指導老師
張振賢

製作學生
謝岱樺 96405015
陳嘉玲 96405002
詹孟謂 96405013
林裕璁 96405030
葉恒麟 96405031
陳奕翰 96405040

中 華 民 國 九 十 九 年 十二 月

建國科技大學　工業工程與管理系

畢業生專題製作書面審查委員會審定書

本系　99　學年度畢業生：謝岱樽、陳嘉玲
詹孟謂、林裕珮
葉恒麟、陳奕翰　等員

所提專題題目：泰山公司經營管理策略之研究

合於大學生畢業資格水準，業經本委員會評審認可。

書面審查委員：高大長　陳郁雄　張振賢

指導老師：張振賢

系主任：

中　華　民　國　100年　1月　13日

目錄

摘要 3
英文摘要 3
緒論 4
研究動機 4
研究方法 4
研究目的 4
第一章：泰山食品公司簡介 5
第二章：食品產業競爭情勢分析 6
第三章：泰山公司SWOT分析 16
第四章：泰山五力分析 19
第五章：泰山田中廠 21
第六章 泰山跨足生技產業 30
第八章：結論 44
參考文獻 45

圖目錄

圖 2-1 泰山相關產業景氣循環分類圖 15
圖 5-2 一廠製一課生產作業圖 22
圖 5-3 一廠製二課生產作業圖 23
圖 5-4 一廠製二課生產作業圖 23
圖 5-5 一廠製三課生產作業圖 24
圖 5-6 一廠製三課生產作業圖 24
圖 5-7 一廠製五課生產作業圖 25
圖 5-8 一廠製五課生產作業圖 25
圖 5-9 二廠油脂生產作業圖 26
圖 5-10 二廠油脂生產作業圖 26
圖 5-12 二廠飼料生產作業圖 27
圖 5-13 廠內堆棧物品區 28
圖 5-14 廠內人員行走線 29
圖 6-1 同仁堂 10 大王牌 ..... **錯誤! 尚未定義書籤。**
圖 6-2 同仁堂 10 大名堂 31
圖 6-3 同仁堂 10 大品種 31
圖 6-4 田中廠目前半閒置廠房圖之一 32

圖 6-5 田中廠目前半閒置廠房圖之二 32
圖 7-1 各食品業者飲料產品 33
圖 7-2 各食品業者飲料產品 34
圖 7-3 足球造型的飲料 35
圖 7-4 多種口味的產品包裝 36
圖 7-5 中國娃娃加魯造型的飲料 37
圖 7-6 中國娃娃布卡造型的飲料 37
圖 7-7 灰太郎公仔造型的飲料 38
圖 7-8 紅太郎公仔造型的飲料 38
圖 7-9 喜羊羊公仔造型的飲料 39
圖 7-10 Hello-kitty公仔造型的飲料 39
圖 7-11 王建民公仔造型的飲料 40
圖 7-12 把麻糬設計成老鼠的形狀 40
圖 7-13 誰最像泰山活動 41
圖 7-14 梨子口味的造型飲料 42
圖 7-15 火龍果口味的造型飲料 42
圖 7-16 鳳梨口味的造型飲料 43
圖 7-17 水蜜桃口味的造型飲料 43

表目錄

表 2-1 台灣上市食品公司營業內容與營收比重表 7
表 2-2 泰山公司各產品國內競爭對象 14
表 3-1 泰山公司SWOT分析 16
表 4-1 泰山公司五力分析 19
表 6-1 北京同仁堂大豐公司相關產品 30

摘要

國內各食品公司目前呈現既合作又競爭形勢，面臨兩岸食品往來屏障即將逐一撤銷之下，將面臨中國與外國的食品產品高度競爭。本研究搜集國內各食品公司相關資料，並分析泰山公司未來經營所需面臨競爭態勢，進行 SWOT 分析及五力分析，以剖晰泰山公司未來經營的方向。本研究由創新理論觀點建議泰山公司增加創新產品以提升產品之毛利，並贊同泰山公司跨足生化科技產業以擴大泰山事業版圖並增加公司營利。

英文摘要

The domestic various food company presents at present both cooperates and the competition situation under, soon one by one abolishes faced with both banks food intercourse barrier, will face Chinese and the foreign food product competes highly. This research collection domestic various food company correlation data, and will analyze Taishan Corporation future to manage must faced with the competition situation, will carry on the SWOT analysis and five strength analyses, will split the direction which clear Taishan Corporation will future manage. This research by the innovation theory viewpoint suggested Taishan Corporation increases the innovation product to promote gross profit of the product, and approves of the Taishan Corporation cross full biochemistry science and technology industry to expand the Taishan enterprise domain and to increase the company to seek to make a profit.

緒論

研究動機

數年以來地球的氣溫表現的非常不正常，使得農作物的收成也相對降低，此外，盱衡未來的展望，地球人口依然會持續增加，但可耕種的面積增加幅度越來越減緩，因此食品產業是未來炙熱的產業之一。

研究方法

針對泰山田中廠進行 SWOT 分析及五力分析，以剖析泰山公司經營的優勢與劣勢，提供泰山田中廠做爲經營之參考。本研究由創新理論觀點建議泰山公司增加創新產品以提升產品之毛利，並贊同泰山公司跨足生化科技產業以擴大泰山事業版圖並增加公司營利。

研究目的

本研究目的提供泰山食品公司做爲經營管理上參考之用，研究分析泰山公司該如何與台灣食品產業在暨合作又競爭的情況之下，穩健其自我發展特質，並在跨入新的產業領域及食品應有創新思維上，跳脫其舊有的產品包裝，提升泰山公司競爭力，以及在語大陸簽定 ECFA 之後，未來在進軍大陸所面臨的難題，又在大陸食品業低價傾銷衝擊的種種難題之下，泰山公司如何開擴在大陸經營市場，提升泰山公司在大陸的競爭優勢。

第一章：泰山食品公司簡介

詹玉柱四兄弟於 1949 年創立泰山食品股份有限公司 (以下簡稱泰山公司)，原公司廠址位於員林鎮浮圳路二段 345 號，而後移至田中鎮興中路 6 號，主要從事食品、飲料、食用油、飼料之生產、開發及銷售，基於全台經營管理之思維，於 1979 年台北設置總公司，並於 1989 年股票公開上市，目前生產基地依舊以舊有的田中廠擴增爲田中一廠及二廠，分別生產飲料類產品與油脂類產品、飼料產品爲主，針對大陸市場目前已在漳洲設廠，其生產內容與田中一廠相似，也就是把在台灣的生產成功範例複製到大陸從事生產。

目前泰山公司總裁是詹仁道先生、董事長是詹岳霖先生、總經理是鄒信南先生，公司目前流通資本額約爲 32 億，市場營收比重油脂 54.41%、畜產部 23.86%、食品 21.21%、營建部 0.52%。泰山公司目前擁有子公司創新物流股份有限公司、喜威世流通股份有限公司和欽泰國際股份有限公司，並投資全家便利商店股份有限公司，根據 Yahoo 股市新聞[01]，2010 年全家便利商店在大陸市場增設至 600 家分店，全家便利商店 98 年每股股利 2.6 元[02]，爲泰山公司帶來不少利潤。

泰山公司的食品本業經營維持穩定的成長和獲利，98 年每股盈餘約莫 0.76 元，產品知名度較高的是八寶粥、仙草蜜、泰山好理油、冰鎮檸檬紅茶，這些產品都是在田中一廠及二廠生產。泰山公司希望透過自動化生產管理來降低人力成本，並積極開發其他相關食品以提升公司總體獲利。

在運銷通路成本方面，泰山公司除了擁有子公司創新物流股份有限公司可以降低運輸成本之外，泰山公司也企圖與其他家食品公司結盟，以增加通路版圖，因此泰山公司積極的轉投資其他相關公司。

爲進軍大陸、厚植實力，泰山公司以子公司欽泰公司作爲大陸進出口業務貿易爲主體的貿易體系，將泰山產品推展至亞洲華人市場。泰山公司漳州廠以長江流域爲腹地，以拓展大陸內貿市場。泰山企業集團不但擘劃了三業(食品業、油脂業、畜產業)鼎立發展方向，以降低公司經營風險，並配合 e 世代的來臨，積極發展電子商務，以增強顧客下單之便利性並有效擴展潛在顧客群。

第二章：食品產業競爭情勢分析

在兩岸尚未簽定 ECFA 之前，台灣有許多食品公司早就在大陸設廠，如統一、黑松及康師傅等等，有許多食品公司到大陸去發展顯現出公司經營不善之特性。如：在台灣流行了半世紀的黑松產品，原以爲可以直接複製到大陸，但黑松公司在大陸連續虧損五年，後來淪爲統一公司的生產代公司，在 2009 年黑松公司與台灣菸酒公賣局合作之後，公司業績逐漸改善。康師傅的生產線全部在大陸，其口味迎合了大陸老百姓的口味需求，並且產品單價低，因此快速提升了在大陸的方便麵市佔率。統一在台灣與大陸都有生產線，在台灣市佔率高，但在大陸方便麵等產品略遜於康師傅，在台灣，台灣人還是比較喜歡統一的泡麵，但比較不喜歡康師傅的方便麵，這是口味的問題。

黑松公司是台灣老一輩的人很懷念的汽水產品，現階段只具有台灣老一輩的人偶爾喝之的市佔率，年輕人喝的飲料當然是可口可樂或百事可樂爲主，顯然黑松公司並沒有調整產品口味，以適應新世代來臨的產品需求。美國可口可樂、百事可樂、麥當勞與肯德雞能夠攻略亞洲市場，就是他們懂得調整東方民族所需要的口味，例如：麥當勞在大陸的公司可以賣燒餅、油條，並調整醬汁原料比例，使得麥當勞在大陸業績成長迅速。台灣各食品公司要前往大陸發展，也應該調整大陸人所喜歡的口味，才能快速提升公司業績與市佔率。

台灣與大陸簽定 ECFA 之後，未來兩岸之食品產品關稅將趨近於零，就台灣內部食品產業而言，將造成強大的壓力，大陸食品產業目前具有廉價勞力成本與廉價原物料成本之優勢，大陸食品來台行銷的話，對台灣內部食品業的衝擊非同小可。台灣人相信日本產品與美國產品的品質，所以很多台灣人喜歡買日本產品與美國產品；反之，大陸人信賴台灣產品的品質，這是目前台灣的優勢。

2008 年 7 月下旬美國爆發了金融次貸案，延燒到 2009 年變成全球金融危機，全世界的電子、金融與傳統產業，都受到很大的衝擊，唯獨麥當勞公司之類的食品公司不太受影響，這代表著即使經濟面表現得不好，但民以食爲天的基本需求依然是存在的。數年以來地球的氣溫表現的非常不正常，使得農作物的收成也相對降低，此外，盱衡未來的展望，地球人口依然會持續增加，但可耕種的面積增加幅度越來越減緩，因此食品產業是未來炙熱的產業之一。

依據 Yahoo 網頁資料[3-42]，2010 年台灣上市食品公司計有 20 家，營業內容與營收比重如表 2-1。各家公司各有各的主力產品，依台灣各食品公司發展的軌跡迄今，各家公司都有擅長的產品，所以才能存活到目前而沒倒閉。

對於台灣的油脂類與飼料業而言，是暨合作又競爭的矛盾組合，台灣各家相關食品公司需要透過聯合採購原物料，才能取得相對低的原物料成本，例如：油脂類的相關食品公司必須聯手自國外採購油脂原物料，整船運送來台才符合降低成本的需求，但各家在台灣油脂類市場分別調製各種不同比例的混合料理油，形成各家食品公司相互競爭的現象，這是因爲台灣只有兩千三百萬的人口，市場相對小的因素所造成的，未來如果以大陸市場爲主要市場的話，各家食品公司可能獨自運送油脂原料，而不需要其他家食品公司配合就能達到追求低原物料的需求。

表 2-1 台灣上市食品公司營業內容與營收比重表

公司名稱	營業內容與營收比重
泰山	油脂 55.32%、畜產部 23.66%、食品 20.54%、營建部 0.52%
味全	乳冰 50.44%、方便食品 23.81%、飲料 18.44%、營養品 3.94%、其他 3.37%
味王	速食麵 26.83%、味精 18.38%、醬油類 13.64%、飲料類 3.63%
大成	飼料 69.16%、肉品 25.53%、毛雞 5.44%、油脂 3.68%、其他 1.35%、消費生鮮食品 0.18%
大飲	西打系列 79.25%、寶特 580 系列 5.99%、水系列 PET4.90%、新營收入 3.19%、果汁類 2.47%、石碇收入 2.34%、關廟收入 1.63%、加工收入 0.13%
卜蜂	飼料及加工性熟料 70.51%、生鮮肉品 19.65%、肉類加工品 6.93%、毛豬 2.64%、毛雞 0.26%
統一	飲料 23.85%、乳品 20.02%、飼料 14.36%、速食麵及冷調食品 12.71%、油脂 11.79%、麵包 6.99%、醬品 4.47%、其他 1.07%、保健食品 0.67%
愛之味	飲料類 34.21%、醬茶及油脂類 25.90%、甜點類 20.41%、乳品類 11.36%、其他 8.12%
福壽	配合飼料 44.59%、油脂 39.97%、穀類食品 10.16%、有機肥料 3.19%、食品 2.04%、其他 0.05%
台榮	飼料 55.41%、果糖 44.59%
福懋油	油脂產品 57.58%、配合飼料 12.06%、單味飼料 11.44%、飼料產品 6.86%、原料部 6.62%、麥片產品 1.16%
佳格	營養食品類 81.17%、廚房料理食品類 16.25%、其他健康產品 2.58%
聯華	麵粉 77.00%、義大利麵 7.16%、麥片 3.56%、比薩餅 0.58%
聯華食	鮮食類 33.56%、休閒食品類 29.16%、海苔類 18.03%、堅果類 16.85%、其他類 1.96%、沖調類 0.43%
大統益	油脂、豆類粉產品 74.54%、其他 22.45%
天仁	茶葉 64.35%、茶食 23.80%、其他 9.58%
黑松	飲料類 86.84%、酒類 12.40%、其他 0.97%

興泰	飼料 99.66%、畜殖品 0.34%
宏亞	巧克力系列產品 62.91%、訂婚喜餅系列產品 37.09%
南僑	油脂類 50.45%、冷凍麵糰 26.99%、洗劑類 16.27%、餐飲收入 2.54%、其他營業收入 2.12%、休閒食品 0.04%

蒐集每家食品公司的主要產品

本研究匯整了 20 家上市食品公司官方網頁資料 [3-42]，整理各家食品公司產品內容如下。

一、泰山食品股份有限公司產品內容

(1)油脂方面-葵花油系列、芥花油系列、泰山花生油、蔬菜油系列、橄欖油系列、沙拉油系列。

(2)畜產方面-豬飼料(肉豬、種豬、代乳粉)、雞飼料(肉雞、土雞、蛋種雞)、牛羊飼料(仔牛、乳牛、肉牛、肉羊、乳羊)、鴨鵝飼料(肉鴨、蛋鴨、小鵝、中鵝)、水產飼料(蝦、尼羅魚、虱目魚、文蛤、烏魚、烏鰡)。

(3)食品方面-八寶粥系列、養生珍饌系列、仙草蜜、花生仁湯、花生豆奶、綠豆薏仁豆花、泰山濃醇燕麥、胚芽米漿花生。

(4)食品飲料方面-泰山純水、泰山鮮果純水、冰鎮飲料、純品康納柳橙汁、黑糖仙草椰果、綠豆椰果薏仁、冬瓜茶、水蜜桃汁、檸檬多多山粉圓。

二、味全食品股份有限公司產品內容

(1)乳冰方面-林鳳營鮮乳系列、味全鮮乳系列、味全調味乳系列、產地嚴選系列、極品限定鮮乳系列、林鳳營優酪乳系列、味全 ABL 系列、LCA506 活菌發酵乳、豆漿系列。

(2)方便食品方面-味全罐頭、味全鮮 SOUP、味小寶純肉酥。

(3)飲料方面-每日 C 系列、自然果力系列、蔬果 579 系列、原味果感、貝納頌系列、36 法郎系列、絕品好茶系列、VOSSI-加拿大冰河水、i-water。

(4)營養食品方面-建康益生女性奶乳、健康穀粉系列、味全麥片系列、醇奶手作鮮奶麥片、嬰幼兒奶粉系列、嬰幼兒食品系列、成人系列奶粉。

(5)其他方面-高鮮味精、味精、味全布丁系列、味全醬油系列。

三、味王食品股份有限公司產品內容

(1)速食麵方面-原汁牛肉麵系列、王子麵系列、麻油雞麵、香菇肉焿麵、海鮮麵、鮮蝦麵、素食麵、RP 碗麵系列。

(2)味精方面-味王系列味精、鮮寶味精(50g、200g、500g)、風味系列調味料。

(3)醬油類方面-金味王醬油(5L、10L、、20L)、香菇素蠔油、一品醬油、XO 巧之饌(590、396)、紅麴醬油。

(4)飲料方面-芭樂汁、柳橙汁、蘆筍露(250 長罐、250 矮罐、350 鋁罐、600PET)、麥仔茶、一瓶水(600ml、1500ml)、八寶粥、仙草蜜。

四、大成企業股份有限公司產品內容

(1)飼料方面-家禽飼料(土雞、肉雞、蛋鴨)、豬飼料(仔豬、種豬、人工乳)、反芻料(泌乳牛、泌乳羊、肉牛)、水產飼料(虱目魚、鰻魚、尼羅魚)。

(2)雞肉調理食品方面-鮮甜雞絲、和風雞塊、鹿野雞湯(仙草、金針)、大成優質雞塊、雞塊小不點、燒烤雞翅、勁味鹽酥雞、大成雞肉鬆。

(3)油脂方面-大成沙拉油(3 公升、18 公升)。

(4)其他方面-小麥粉、鐵人麵粉(高筋麵粉)。

(5)消費生鮮食品方面-大成安心雞、全省新光三越設置安心巧廚肉品專櫃。

五、大西洋飲料股份有限公司產品內容

(1)西打系列方面-蘋果西打(鋁罐-250ml、355ml，玻璃-275ml，寶特瓶-630ml、1250mlL、1500ml、2000ml)。

(2)水系列方面-大西洋純水(510ml、1400ml)、大西洋蒸餾水(330ml、510ml、1400ml)。

(3)果汁方面-蘋果多酚(紅茶、綠茶)、乳酸菌綠茶、大西洋芭樂汁、大西洋柳澄汁、利樂包系列。

(4)石碇、關廟和新營國道服務區。

六、卜蜂企業股份有限公司產品內容

(1)飼料及加工性熟料方面-機製混合飼料(雞、豬、鴨)、動物營養藥品、飼料添加物進口代理、銷售。

(2)生鮮肉品方面-冷藏和冷凍雞肉(雞排、全雞、光雞、棒棒腿、骨腿、三節翅、雞爪)。

(3)肉類加工品方面-裹粉裹麵產品(卜蜂鹽酥雞、卜蜂大雞塊、脆皮雞排原味、脆皮雞排辣味、裹粉三節翅)、調理肉製品(蜂御品翅、卜蜂燒烤雞翅、香酥肉排、辣味香酥肉排)。

(4)種雞與種豬核心經營、飼養與銷售。

七、統一企業股份有限公司產品內容

(1)飲料方面-麥香、茶裏王、純喫茶、飲冰室茶集、美研社、伴點、寶建、多果汁、咖啡廣場、左岸、統一麥飯石、寶健。

(2)乳品方面-統一鮮乳、瑞穗鮮乳、Dr.Milker、統一植醇牛奶、統一 AB、LP33、

瑞穗優酪乳、統一多多、統一陽光、蜜豆奶、統一木瓜牛奶、統一布丁。

(3)飼料方面-寶多福寵物食品。

(4)速食麵及冷調食品方面-統一麵、滿漢大餐、來一客、科學麵、阿 Q、好勁道非油炸麵、拉麵道、大補帖、及第水餃、領鮮系列食品。

(5)油脂方面-統一沙拉油、葵花油、綺麗健康油。

(6)麵包方面-統一麵包。

(7)醬品方面-四季醬油。

(8)其他方面-冰戀、刨走族、瑞穗鮮乳冰品。

(9)保健食品方面-統一雞精、活力寶典。

八、愛之味股份有限公司產品內容

(1)飲料方面-愛之味油切(綠茶、咖啡、分解茶)、麥仔茶(低糖、寡糖)、威廉奶茶、威廉綠奶茶、莎莎亞椰奶、寒天濃味仙草、檸檬梅子綠、金健康金庫番茄汁、鮮採番茄汁、花青素葡萄籽、鮮採蔬果汁。

(2)醬茶方面-香辣椰果泡菜、起司椰果泡菜、鮮味脆瓜、青脆菜心、土豆麵筋、珍保玉筍、壺底蔭瓜、甜辣醬、韓式泡菜、鮮脆條瓜、御真菇、素食沙茶醬、鮪魚片、北歐青花魚。

(3)油脂方面-酪梨多酚橄欖健康油、黃金橄欖健康油、橄欖葡萄籽健康油、葵花葡萄籽健康油、黃金葡萄籽健康油、健康益多健康食用油。

(4)甜點方面-寒天檸檬、古早仙草凍、檸檬紅茶凍、柳橙凍、黑糖冬瓜凍、百香果綠茶、薏仁茶、冰燒仙草、沖繩島黑八寶、牛奶花生、妞妞杏仁派、妞妞甜八寶、妞妞紅豆粉粿、妞妞珍珠圓。

(5)乳品方面-原味、香乳、紅豆、蜂蜜純濃燕麥。

(6)其他方面-洛神花保健膠囊、納豆激酶保健膠囊。

九、福壽實業股份有限公司產品內容

(1)配合飼料方面-家禽飼料(土雞、肉雞、蛋鴨)、豬飼料(仔豬、種豬、人工乳)、反芻料(泌乳牛、泌乳羊、肉牛)、水產飼料(虱目魚、鰻魚、鱸魚、石斑魚、鱒魚、海水魚、蛙、蝦)、寵物系列產品(愛犬、愛貓、觀賞魚、寵物兔、觀賞鳥)。

(2)油脂方面-橄葡油脂禮盒、真香芝麻香油、多酚橄欖健康油、橄芥油、辣油、葡萄籽油、單元不飽和葵花油、植物固醇橄欖健康油、黑麻油、大豆沙拉油、胡麻油、香油、辣椒油、花生油、葵花油。

(3)穀類食品方面-山藥薏仁豆奶、山藥薏仁、杏仁芝麻糊、黃金麥片(原味、紅棗薏仁、枸杞山藥、芝麻素)、披薩玉米棒、玉米球蜜汁口味、玉米濃湯、玉米起司球、巧克力圈、巧克力脆片、黃金玉米片、什錦果

麥系列。

(4)有機肥料方面-休閒園藝肥料、即溶複合肥料、醱酵有機肥(堆肥)、農業生技產品、有機質複合肥料、栽培介質、培養土系列。

(5)食品方面-柴魚花、海鮮素、海帶芽。

(6)其他方面-特選黃豆、食用麥片、食用麥仁、熟玉米粉、精製麥片、全脂黃豆粉。

十、台榮產業股份有限公司產品內容

(1)飼料方面-家禽飼料(雞、鴨、鵪鶉)、豬飼料、水產飼料(鰻魚、草蝦、甲魚、香魚、鱸魚、鱒魚、虱目魚)。

(2)果糖方面-台榮果糖、活力無糖米糠胚芽茶包、活力無糖米、大黑天酵素。

十一、福懋油脂股份有限公司產品內容

(1)油脂方面-聯福益康(巧炸油、耐炸油、沙拉油)、玉米醬、玉米粒、葡萄子油(500ml、1000ml)、橄欖油(500ml、1000ml、2000ml)、葵花油、蔬菜油、耐炸油、沙拉油。

(2)飼料方面-家禽飼料(鵪鶉、肉鴨、土雞、肉雞、蛋雞、白肉雞)、家畜飼料(乳豬、仔豬、母豬-懷孕期、哺乳期)、水產飼料(虱目魚、尼羅魚、烏魚)。

(3)原料方面-黃豆、黃金玉米片(黃金、牛寶)、健康系列(超值料)、發泡專用粉、麥糠、麩皮、粉頭、大麥、熟豆粉(全脂、脫殼)、黃豆粉、玉米。

(4)麥片產品方面-麥片(20kg、25kg、30kg、金鼎麥片。

十二、佳格食品股份有限公司產品內容

(1)營養食品方面-成長奶粉系列、幼童奶粉系列、嬰兒副食品系列、營養補充品系列、大燕麥片系列、養生穀粉系列、三合一麥片系列、北海道風味鮮奶麥片系列、桂格穀粉系列、桂格鮮穀王系列、三寶燕麥、食錦珍穀、免浸泡五穀飯、燕麥方脆、100%天然全麥、完膳營養素系列、機能奶粉系列、脫脂奶粉系列、低脂奶粉系列、桂格補品系列、四物飲系列。

(2)醬油方面-御茶釀(甘醇醬油、醬油膏、素蠔油、六月鮮特賞醬油)。

(3)食用油方面-葵花油(健康、青春三元素、健康三益、不飽和、單元、經典)。

健康調和油(五珍寶、橄欖多酚、橄欖葡萄籽、橄欖)。

義大利進口油(頂級橄欖油、義大利橄欖油、清淡橄欖油、義大利葡萄籽油)。

蔬菜油(橄欖蔬菜精華油、蔬菜油、低油煙蔬菜油。

(4)其他健康產品方面-健康肉酥、寶寶香蔬肉酥、健康純水。

十三、聯華實業股份有限公司產品內容

(1)麵粉方面-低筋麵粉(蛋糕粉、客製化專用麵粉、杜蘭沙粒粉)。

中筋麵粉(粉心麵粉、包子饅頭粉、特級麵條粉、高級麵條粉、蔥油餅粉、烏龍麵粉、餅乾專用粉)。

高筋麵粉(全麥粉、法國麵包粉、特高筋麵粉、超級強力粉、健康全粒粉)。

(2)義大利麵方面-QQ 麵 (義大利麵、細扁麵、彎管麵、筆尖、螺絲、貝殼麵、條紋貝殼麵、天使麵)。

(3)麥片方面-大麥加工製成品麥片、麥粒、麥糠(大麥麥片主要爲飼料加工用)。

(4)比薩餅方面-披薩餅(6.25 吋、7 吋、9 吋、10 吋、12 吋)、冷凍麵團(120g、250g)。

十四、聯華食品工業股份有限公司產品內容

(1)鮮食方面-商務便當、經濟便當、精緻飯糰、壽司手卷、調理麵包、美味漢堡。

(2)休閒食品方面-可樂果系列、卡迪那系列、滿天星系列、哇齋系列、元氣種子系列、卡樂比系列。

(3)海苔方面-元本山海苔(親子 DIY、芯摘禮盒、金綠罐禮盒、最歡樂的好滋味、有機醬油、最經典的韓式風味、玫瑰鹽、梅子)。

(4)堅果類-萬歲牌(香辣杏仁小魚、辣起司杏仁果、無調味杏仁果、綜合杏仁條、綜合纖果、堅果日計、杏仁小魚、夏威夷果、夏威夷果香蔥起司、蜜汁腰果、楓糖腰果、腰果酥、香酥腰果、杏仁果、杏仁果酥、珍珠開心果)。

(5)其他類食品-吉尼亞系列、盛美家系列。

(6)沖調產品方面-HOKA HOKA(火腿起司濃湯、海鮮濃湯、玉米濃湯、蘑菇濃湯)。

十五、大統益股份有限公司產品內容

(1)油脂方面-大豆沙拉油、芥花油、好炸油、油炸專用油、葵花油。

(2)豆類粉產品-脫皮全脂豆粉、脫皮高蛋白豆粉、脫皮高蛋白釀造豆片、黃豆皮粒、普通蛋白豆粉。

(3)其他方面-飼料級卵磷脂、食用級卵磷脂、精選黃豆、脂肪酸。

十六、天仁茶業股份有限公司產品內容

(1)茶葉方面-綠茶系列、文山包種清茶、清香烏龍茶系列、半濃香烏龍茶(凍頂、精焙凍頂)、濃香烏龍茶(陳年老王、東方美人)、鐵觀音(木柵、高山)、紅茶(日月潭、阿薩姆)、花茶(珍珠茉莉、桂花茶王、香片袋茶)、普洱茶(天韻、陳年、天仁、菊花、御藏)。

(2)茶食方面-烏龍鳳梨酥、綠茶豆干、綠茶芥末花生、綠茶瓜子、綠茶麻薯、牛軋糖。

(3)其他方面-茶粉(特級纖維綠茶、巧纖綠奶茶、特級綠茶粉隨身包)。

十七、黑松股份有限公司產品內容

(1)飲料方面-黑松沙士系列、黑松汽水系列、黑松汽水搖果凍(橘子、蘋果、葡萄、檸檬)、畢特麥雅、韋恩咖啡、歐香咖啡、黑松茶花系列、就是茶系列、黑松茶系列、歐香茶系列、黑松果汁系列、綠洲果汁系列、黑松 FIN 健康飲料系列、天霖純水(PET-1500ml、1600ml)、黑松零度暢飲系列。

(2)酒類方面-威士忌系列、白蘭地系列、葡萄酒系列、中式白酒系列、啤酒系列、清酒系列。

(3)其他方面-燃燒 449 膠囊、巧克力情人舒服熱飲、U light、眠姬、櫻桃姬、牛軋糖(花生牛奶、紅麴花生牛奶、杏仁牛奶)、一口派酥(葡萄、蔓越莓、起司、檸檬香橙、香椿、咖哩、自然原味)。

十八、興泰實業股份有限公司產品內容

(1)飼料方面：雞用、豬用、鴨用、魚用及蝦用飼料。

十九、宏亞食品股份有限公司產品內容

(1)巧克力方面-77 乳加系列、蜜蘭諾(葡萄鬆塔、杏仁千層)、新貴派系列、歐維氏系列、大波露系列、巧菲斯(牛奶、草莓)、哈哈球巧克力罐、77 巧克力醬、有餡 S。

(2)訂婚喜餅系列產品-西式禮盒系列、喜糖系列、頂級特色餅乾系列、中式禮盒系列、彌月之喜系列禮盒、節慶系列禮盒、蛋糕西點系列。

二十、南僑食品股份有限公司產品內容

(1)冷凍麵食方面-烏龍麵(讚岐、青蟹、咖哩牛肉、海鮮焗)、讚歧蔬菜義大利麵。

(2)洗濟類方面-水晶肥皂、水晶肥料洗衣用(粉體、液體)、水晶肥皂食器洗滌液體、水晶沐浴晶露(迷迭香、薰衣草、玫瑰)、水晶天然草本滋養皂(薰衣草綠茶、茶樹精油)。

(3)餐飲收入方面-點水樓(台北 SOGO 復興店、台北南京店、點水小小棧、台北懷寧店、點水雅亭)、上海寶萊納(新天地、濱江、納汾陽)、貝可利咖啡麵包、仙炙軒(極品燒肉餐廳、鐵板燒)。

(4)休閒食品-杜老爺曠世奇派系列、杜老爺甜筒系列、冰淇淋大福(抹茶紅豆、芝麻牛奶、草莓牛奶)、3G 桶裝冰淇淋系列、義式冰淇淋、低脂冰淇淋(寒天蒟蒻、草莓、牛奶)、牛奶雪糕系列。

由上述表 1 及表 2 可知，泰山公司油脂類的產品國內競爭的對象有大成公司、統一公司、愛之味公司、福壽公司、福懋油公司、大統益公司、南僑公司，泰山

公司在畜產類的產品國內競爭對象有卜蜂公司、統一公司、福壽公司、台榮公司、福懋油公司、興泰公司，泰山公司在食品及飲料類的產品在國內競爭對象有味全公司、味王公司、大成公司、大飲公司、卜蜂公司、統一公司、愛之味公司、福壽公司、佳格公司、聯華食公司、黑松公司、南僑公司。匯整資料如表 2-2。

表 2-2 泰山公司各產品國內競爭對象

泰山公司各產品國內競爭對象	
產品內容	公司名稱
油脂類	大成公司、統一公司、愛之味公司、福壽公司、福懋油公司、大統益公司、南僑公司
畜產飼料類	卜蜂公司、統一公司、福壽公司、台榮公司、福懋油公司、興泰公司
食品飲料類	味全公司、味王公司、大成公司、大飲公司、卜蜂公司、統一公司、愛之味公司、福壽公司、佳格公司、聯華食公司、黑松公司、南僑公司

國內目前食品業競爭的情勢上，在油脂與畜產類方面，由於聯合進口原物料，使得各家公司的原物料成本幾乎都差不多。油脂類的部份各家公司只是調製原物料的比例，以迎合顧客的需求，這個部份需要多加廣告與宣傳，才有可能業績比別家公司來的好。畜產飼料類業績好壞通常與生產規模與投入時間長度有關，目前著名的公司有統一公司、卜蜂公司、福壽公司等。在食品飲料類方面，各家公司幾乎都有獨當一面的產品，都伺機在搶其他家公司的生意，並且伺機跨足經營餐飲業。

國內各家食品公司都若干的在目前本業之外尋求商機，如：黑松公司與台灣煙酒公賣局合作生產啤酒類商品等，南僑公司在大陸經營餐飲類食品，在上海開設的寶萊納餐廳，最便宜的套餐一客 68 元人民幣，但大陸工人薪資普遍偏低，南僑公司未來想靠餐飲增加收益，恐怕是有所困難的事了[43]。新東陽食品公司在台灣各高速公路休息站經營餐飲，大西洋公司在石碇、關廟和新營國道服務區，在各家公司均想突破目前經營現況，有企業同盟式的結合(黑松與公賣局)，有開發新產品以突破重圍。至於泰山公司則與北京同仁堂攜手聯盟跨足生技產業[44]。

泰山公司擁有較佳的生產幹部人才，田中廠就有數位研究所畢業的管理人員，人力素質方面尚可。田中廠低於生產與研發產品之效率，近年來向經濟部申請到數百萬元經費以提升生產與研發效能。就產業積極主動提升效能部份而言，泰山公司表現優良。

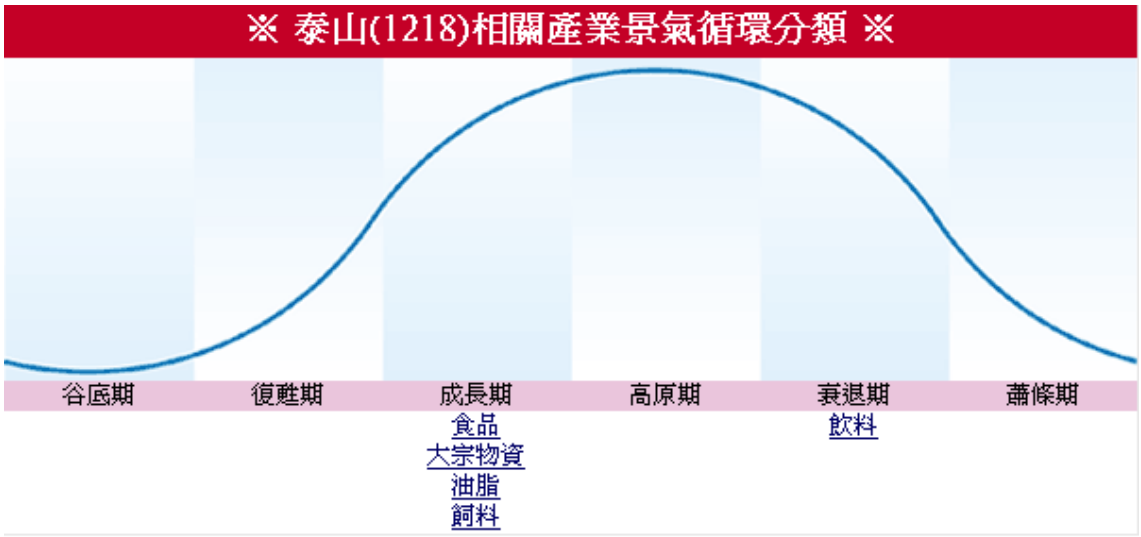
十多年來台灣食品業不斷的前進大陸經營食品業，統一公司老闆說：到大陸所設的廠，如果三年內賺不到錢的話，就必須趕快把廠關掉。對泰山公司來講，原設立在昆山的廠，由於經營管理之不善，所以也警覺性很高的該廠關掉，以免拖累整體泰山公司的財務問題。

就台灣區域性的食品業的競爭態勢而言，台灣內部食品業在暨合作又競爭的情況之下，產業有穩健發展的特質，但未來要面臨的是大陸食品業的低價傾銷，對台灣食品業的衝擊，將是非常可怕的競爭局勢。台灣食品業必須掌握品味的快速調整能力、研發新產品的反應速度、佈建完整的行銷通路、有效利用的大陸的低成本原物料與低成本的人力，以提升台灣食品業在大陸的競爭優勢。

大陸的人口多，對應的大陸的食品公司的股本也大，台灣各食品公司的股本相對的小，未來在大陸食品業傾銷情況之下，恐難以小敵大。台灣各食品公司可以考量彼此相互整併，以提升台灣食品產業的總體競爭能量，整併過程需考量各家的優點，以擴大整併效益。[45]

依據下圖 2-1，由圖知泰山目前相關產業位在成長期的有食品類、大宗物資類、油脂類、飼料類，衰退期的則有飲料類。[46]

圖 2-1 泰山相關產業景氣循環分類圖



第三章：泰山公司 SWOT 分析

本研究除了蒐集網路資料之外，亦獲得泰山公司提供相關資料，經整理後獲得下列泰山公司 SWOT(優勢、弱勢、機會、威脅)如下表 3-1。

表 3-1 泰山公司 SWOT 分析

S(優勢)	W(弱勢)	O(機會)	T(威脅)
1.有市場佔有率比較高的產品，如：八寶粥、仙草蜜、花生仁湯、冰鎮飲料。 2.產品研發調整能力強。 3.管理人員素質相對高。 4.公司財務健全。 5.擁有台灣市場流通業子公司。	1.大陸市場佈建不夠完整。 2.部份產品競爭的公司多，使得毛利被壓低，如：油脂類產品與畜產類產品。 3.公司投入廣告行銷費用太低，使得許多產品知名度不夠高。 4.缺乏推出流行產品的決策力。 5.公司股本太小，能做的生意相對的少。	1.在 ECFA 架構之下，得予有與大陸食品公司立於平等競爭的機會。 2.歐美人近年來對亞洲人的飲食產品感到好奇與喜歡，存在外銷歐美產品的良機。 3.華人幾乎散佈於全球各大洲，華人飲食習慣得以宏揚。	1.對岸食品公司大量低成本生產並低價銷售予台灣。 2.東南亞各國在食品業領域也急起直追。 3.亞洲諸國在東協貿易架構之下，將實踐零關稅貿易障礙。 4.政府協助食品業登陸大陸的決心力不夠。

關於表 3-1 所陳述的泰山公司有五項優勢，補充如下。

1. 泰山公司應針對目前市場佔有率較高的產品，持續宏揚與廣告，在台灣內部市場取得不敗之優勢之後，對大陸擴張市場時，才無內部憂患之虞。

2. 在產品研發調整能力方面需要擁有快速調整口味的研發力，及開發新食品產品的研發力，面對未來的兩岸競爭局勢，口味調製錯誤的話，將不利於公司的永續經營。

3. 就生產員工的部份而言，目前台灣的工廠錄用許多外勞人力以降低生產成本，但高階經營管理者依然需要持續進修與擴張視野，對公司未來的經營方向，才能夠精確掌握。

4. 泰山公司目前雖然財務健全，針對未來進軍大陸市場所需要投入的大量資金，必須要事前周全考量，比較適合的方式是不斷的以股利轉增資來擴張股本，以獲得擴廠的資金需求。

5. 泰山公司擁有台灣市場流通業子公司，未來還是需要在大陸有對應的市場流通業子公司，以配合公司經營原物料以發貨，以提升公司的競爭力。

關於表 3-1 所陳述的泰山公司有五項弱勢，補充如下。

1. 台灣的食品公司登陸大陸已經有十多年之歷史，泰山公司進度嚴重落後，目前只搶灘福建市場，整體大陸市場之佈局未甄完善，未來能有很大的努力空間。

2. 目前油脂與畜產類產品佔公司營業比率頗高，未來應與長期合作的福壽公司持續合作，聯合進軍大陸市場，以提高大陸市場的佔有率。

3. 泰山公司在廣告行銷部份編列預算一向不高，使得世代交替之下，年輕人族群的擁戴力不夠，這將影響公司的永續發展，應該學習久津公司所辦理的漫畫比賽等，以擄獲年輕人愛戴之意，讓世代交替之下，產品需求能穩定成長。

4. 不管是在大陸或者是在台灣，流行是一種商機市場，如芒果冰曾經全台流行，但泰山公司並無介入之意，失去許多商機，未來在大陸那麼多的人口市場裡，一件流行商品所代表的背後商機金額將是非常龐大的，泰山公司應審慎把握良機，以創造公司未來之營利。

5. 小公司很難做大生意，即使看到商機也很難獲得市場，因此依標竿學習理論，應該向統一集團及頂新集團多多學習，未來才足以成就大業。

關於表 3-1 所陳述的泰山公司有三項機會，補充如下。

1. 尼克森於 1972 年 2 月訪問中國大陸時，可口可樂公司總裁也跟著去中國大陸，當時可口可樂總裁說，只要中國大陸老百姓，一年只要買一罐可口可樂，可口可樂公司就賺翻天了。目前大陸人口有 13 億多人，只要大陸人一年只買一件泰山公司的產品，泰山公司也是賺翻了。

2. 西方人永遠對神秘的東方民族感到好奇，兩根竹棍當做筷子可以吃飯，連豬血糕這種產品都覺得非常好奇，沙拉油與仙草之類的產品，外銷到歐美也是可能

的。

3. 我們知道台灣人遍佈全球，其實大陸人也是遍佈全球，華人所在的地方就存在著華人的飲食文化，總體觀之，華人乃全球最眾民族，華人食品需求乃全球最大的食品商機需求。

關於表 3-1 所陳述的泰山公司有四項威脅，補充如下。

1. 大陸的原物料成本比台灣便宜，人力成本也比台灣便宜，因此產出的產品比台灣的產品價格低。面臨這樣的競爭威脅，台灣廠商應該借力使力，使用大陸的低原物料價格與低人物成本，來降低整體生產成本，以形成與大陸食品公司對抗之勢。台灣應該善用大陸人對台灣產品的品質較優的優勢，來彌補大陸食品公司的威脅，因此品質將是區隔兩岸食品業的重要分隔。

2. 近年來東南亞諸國有意學習亞洲四小龍成功之路，過去台灣外銷的產品，東南亞諸國都感興趣想要替代之，台灣唯有掌握關鍵技術、關鍵零組件、產品品牌價值及研發能力，方足以避免東南亞諸國的糾纏。

3. 東協組織貿易往來零關稅之協議已經開啓，這使得傳統產業中的食品產業難以進軍東協相關國家，這件威脅性質應該是短期的，在台灣與大陸簽定 ECFA 之後，台灣也有機會加入東協組織，並且與新加坡與美國等國家簽定 FTA。

4. 台灣政治目前陷入兩黨很難有共識的情況，因此很難有國家產業政策的共識，在食品產業方面，政府協助食品產業登陸的力量當然不足，台灣食品產業唯有相互結爲策略聯盟，相互支援，才能抵消未來大陸食品產業的威脅。

第四章：泰山五力分析

Poter 於 1985 年[47]在「競爭優勢」一書中提出五力分析模型，說明企業與環境間的互動關係，並影響一個產業競爭強度的主要因數素。所謂的五力包括潛在進入者的威脅、購買者（客戶）的議價力量、替代品的威脅、供應商議價的力量及現有競爭者之競爭態勢。這五種競爭作用力加總起來，可以決定產業競爭的激烈程度及獲利狀況，影響企業在未來競爭方式與發展策略。泰山公司五力分析如下表 4-1。

表 4-1 泰山公司五力分析

五力分析	
進入者的威脅	台灣食品產業在近年來已面臨內部市場飽和，與大陸簽訂 ECFA 與加入東協貿易市場組織及與世界各國簽訂 FTA 協定之後，台灣內部食品市場競爭態勢劇烈衝擊，這是因爲大陸與東南亞國家的食品業生產成本較低，因此未來來自大陸與東南亞國家廉價食品將越來越多。 對於長期經營台灣市場的台灣食品業而言，多數存在基本顧客，未來台灣內部市場所流失的顧客，必須由增加的國外顧客群來填補，如何有效進軍國際市場，需要建立良好的產品口碑，才能夠長期的在國際市場中站得穩。 口味與品牌是食品業重要的公司資產，麥當勞公司以其特殊口味品牌獨步全球；在口味方面，泰山進軍大陸與東南亞市場時，需要加重口味，以契合大陸人民與東南亞人民的口味；在品牌方面，泰山公司必須主打長期的經營策略，在大陸及東南亞地區長期廣告以建立基本長期顧客群。
購買者（客戶）的議價力量	泰山公司大宗客戶有大賣場(大潤發、家樂福與愛買等)、便利商店(7-11、萊爾富、OK 與全家等)、超市(楓康、頂好與省錢等)及全聯福利中心。就食品公司與大賣場及超市商務往來模式而言，食品公司營運資金要很充沛，結帳方式可能數月之後才結帳付款一次。 以台灣消費者購買行爲來看，有些產品如果在大賣場及超市能夠買到，且購買需求量較大時，就可能不會到便利商店去購買，食品公司與大賣場及超市商務往來可在市佔率方面提升，但毛利率會

	相對降低。就台灣固定總消費人口的角度去看，如果總消費金額不變情況之下，似乎對食品公司不利，但市佔率與銷售總量，能彌補這些缺失。這也是國內各食品公司彼此相互競爭而毛利下降現象。
替代品的威脅	就國內食品公司而言，彼此跨入對方產品領域容易，參與機會大，市場容易被分食。 就未來前進大陸市場而言，由於大陸的公司股本較大，國內小公司，要切入大陸市場需要彼此相互合作，尋求替代大陸食品的機會。 就人類文明特性而言，過去經常存在長期的死忠顧客，但新世代的人類，對於產品的死忠度不若以往，因此未來全球食品市場，均面臨產品被替代與業績被分食的危機。
供應商議價的力量	供應商乃原物料供應公司，對國內各食品公司而言通常都是長期往來的公司。數十年來，上游供應商與食品公司彼此往來和諧，彼此深知唇亡齒寒的道理，因此供應商多數能體恤與了解下游食品業，是否有能力轉嫁其成本，彼此相互合作愉快。 在油脂類與五穀的部份，國內各食品公司採用聯合採購的方式，在油脂類與五穀成本部份是相同的，未來進軍大陸市場時，各公司將充份運用大陸廉價之各種原物料，因此國內的食品供應商的議價力量將會降低。
現有競爭者之競爭態勢	國內各食品公司各有其生存之道，目前以統一公司的規模最大。各家公司都有其熱賣之產品，如泰山的仙草蜜、久津的波蜜果菜汁、福壽的飼料、維力炸醬麵等，各家公司都是希望在既有的市場努力耕耘之下，跨足其他公司的產品。 兩岸彼此貿易往來未來將越趨頻繁，原先在大陸經商有成的台商，也有回台經營的趨勢，如康師傅回台上市，並行銷其相關之產品。同時大陸的食品公司，未來也將來台設立經營據點，大陸便宜的食品未來將搶攻台灣市場。就市場的區隔而言，台灣各食品公司的產品將著重於高品質的產品，進而搶進大陸的食品市場。 基於未來食品業之高度競爭性質，國內各食品公司積極跨足其他產業，如餐飲業、流通業、便利商店、生技產品等，這是面臨未來不確定特性的特質，各家公司應有的分散風險的作為。

第五章：泰山田中廠

泰山公司田中一廠是泰山公司的發源工廠，原先生產的是飲料類產品，基於油脂類產品需求才擴建田中二廠，一廠與二廠合稱爲田中廠。田中廠距離田中火車站近，並且也在省道旁，因此原物料與產品之運輸非常便利。

田中廠是泰山歷史悠久的生產工廠，因此在產製產品的技術與經驗方面較能勝任。雖然泰山公司到大陸設廠，但主要的產品生產技術依然是以田中廠爲主。全家便利商店是泰山公司的子公司，透過全台灣全家便利商店的行銷據點，泰山公司在台灣擁有完整的行銷網路，並且透過全家便利商店，販賣自家產品能有效了解時代年輕人對口味的走向，近幾年來開發了新的產品，有許多是針對年輕人所設計的產品(如純水與檸檬愛玉飲料)，這些產品都是在田中廠設計與生產的。全家便利商店在大陸有 600 家分店[01]，透過全家便利商店在大陸的行銷通路，未來泰山公司產品，將能順利行銷中國大陸。

田中廠具備調整產品口味的能力，所以在台灣經營的市場，可以隨著消費文化的改變，而調整產品的風味，同時在進軍大陸的時候，也可以依據大陸各省份顧客的不同的需求，來調整產品的內容與口味。

田中一廠目前有製一課的花生線及仙草線，製二課的 TP/IP(Tetra Pak，利樂包)線、製三課的 PET(Polyethylene Terephthalate，聚對苯二甲酸乙二醇酯，寶特瓶類飲料)線，製五課的八寶線。在田中二廠方面的有油脂線(食用油)及飼料線。相關資料分述如下。

(一)田中一廠

田中一廠製一課花生線上生產產品包括花生仁湯、花生豆奶、綠豆薏仁豆花、濃醇牛奶花生，仙草線上生產產品包括仙草蜜、冬瓜茶、水蜜桃汁。生產作業圖如下圖 5-1、圖 5-2。



圖 5-1 一廠製一課生產作業圖



圖 5-2 一廠製一課生產作業圖

檸檬紅茶、冰鎮水果茶、綠豆椰果薏仁、黑糖仙草椰果、檸檬多多山粉圓、仙草蜜。生產作業圖如下圖 5-3、圖 5-4。



圖 5-3 一廠製二課生產作業圖



圖 5-4 一廠製二課生產作業圖

製三課 PET 線上生產冰鎮檸檬紅茶、冰鎮水果茶。生產作業圖，如下圖 5-5、圖 5-6。



圖 5-5 一廠製三課生產作業圖



圖 5-6 一廠製三課生產作業圖

製五課八寶粥線上生產八寶粥系列、養生珍饌系列。生產作業圖如下圖 5-7、圖 5-8。



圖 5-7 一廠製五課生產作業圖



圖 5-8 一廠製五課生產作業圖

(一)田中二廠

在二廠的油脂線上生產產品包括葵花油系列、芥花油系列、泰山花生油、蔬菜油系列、橄欖油系列、沙拉油系列。生產作業圖如下圖 5-9、圖 5-10。



圖 5-9 二廠油脂生產作業圖



圖 5-10 二廠油脂生產作業圖

飼料線上生產產品包括豬飼料(肉豬、種豬、代乳粉)、雞飼料(肉雞、土雞、蛋種雞)、牛羊飼料(仔牛、乳牛、肉牛、肉羊、乳羊)、鴨鵝飼料(肉鴨、蛋鴨、小鵝、中鵝)、水產飼料(蝦、尼羅魚、虱目魚、文蛤、烏魚、烏鰡)。生產作業圖如下圖 5-11、圖 5-12。



圖 5-11 二廠飼料生產作業圖



圖 5-12 二廠飼料生產作業圖

在台灣食品市場方面，目前熱門食品的壽命週期都很短，因此未來可能邁向少量多樣的生產製程，以因應市場熱門食品的流行問題，而當市場有熱門食品興起之時，該產品就需要調整爲大量生產，擁有這種機動生產力的工廠，就是泰山田中廠。

就泰山公司產品毛利而言，飲料類產品毛利最低，因此各公司希望以量來增加公司利潤，因此投入的競爭公司特別的多；油脂類產品毛利相對較高，因此參與競爭的公司相對的少；補品類食品產品(如：雞精、蜆精與人蔘類產品)毛利率最高，目前參與競爭的公司不多，泰山公司到目前爲止並無生產補品類食品，可在田中廠設立相關產品的生產線，以提升公司營利。

針對泰山田中廠改善之建議如下：

(1) 泰山田中廠廠房目前是以橘紅線來區分堆棧、擺放產品，但在廠房人員行走路線同樣也是以橘紅線區分，從設施規劃角度來看，廠房內工人在休息之時，可能會搞混，容易發生意外事件。廠區內堆棧、擺放產品區隔線及廠房人員行走路線，如下圖 5-13、圖 5-14。



圖 5-13 廠內堆棧物品區



圖 5-14 廠內人員行走線

(2) 本研究在第三章闡述了泰山公司的 SWOT 分析，在第四章闡述了泰山公司的五力分析，從這些角度可觀察到泰山田中廠在未來泰山公司的永續經營上佔有重要的關鍵點，泰山田中廠應該積極主動的向總公司反應調整生產線之能力，並具有生產未來產品的信心與決心，如此才能夠使總公司積極擴充大陸市場與跨足生化科技的決心。

第六章 泰山跨足生技產業

北京同仁堂大豐公司授權給泰山公司在台灣總代理權，並提供配方與技術給泰山公司生產生技相關產品，泰山公司負責新品規劃與行銷[48]，未來泰山公司將鎖定養生、保健食品與飲料市場，產品以「北京同仁堂大豐公司」爲品牌，銷售產品如表 6-1，同時負責食品安全與品質監控。眾多產品中在台灣以牛黃丸、白鳳丸與風濕酒知名度最高，未來可爲泰山公司帶來可觀的利潤。泰山公司正式跨入生技產業之後，產品利潤將大幅提升，以避開台灣傳統食品業同質性產品的惡性競爭。

表 6-1 北京同仁堂大豐公司相關產品

北京同仁堂大豐公司相關產品	
產品類別	**產品名稱**
藥丸類	安宮牛黃丸、同仁大活絡丸、同仁牛黃清心丸、紫雪、同仁烏雞白鳳丸、局方至寶丸、再造丸、消栓再造丸、感冒清熱顆粒、京製咳嗽痰喘丸、偏癱復原丸、皮膚病血毒丸、止渴降糖膠囊、冠心蘇合滴丸、感冒軟膠囊、大敗毒膠囊、板藍根顆粒、六味地黃丸、藿香祛暑
藥片類	愈風寧心片、牛黃解毒片、藏青果喉片
藥酒類	國公酒、壯骨藥酒、塞隆風濕酒、瓊漿藥酒
藥膏類	狗皮膏
藥液類	骨刺消痛液、兒童清肺口服液、安神健腦液

同仁堂 10 大王牌，分別是安宮牛黃丸、同仁大活絡丸、同仁牛黃清心丸、紫雪、愈風寧心片、國公酒、同仁烏雞白鳳丸、壯骨藥酒、局方至寶丸、再造丸，如下圖 6-1[49]。



圖 6-1 同仁堂 10 大王牌

同仁堂 10 大名堂，分別是牛黃解毒片、消栓再造丸、塞隆風濕酒、感冒清熱顆粒、京製咳嗽痰喘丸、骨刺消痛液、兒童清肺口服液、安神健腦液、偏癱復原丸、狗皮膏，如下圖 6-2[49]。



圖 6-2 同仁堂 10 大名堂

同仁堂 10 大品種，分別是皮膚病血毒丸、藏青果喉片、止渴降糖膠囊、瓊漿藥酒、藿香祛暑(軟膠囊)、冠心蘇合滴丸、感冒軟膠囊、大敗毒膠囊、板藍根顆粒、六味地黃丸，如下圖 6-3[49]。



圖 6-3 同仁堂 10 大品種

本研究認爲泰山公司在未來的生技廠房選定上，可以利用田中廠區內處一棟空廠房作爲生產生技產品之工廠，將生技和食品集中在田中廠，在廠房設置、管理成本於運輸成本(田中廠交通便利)方面較爲低廉，田中廠具有完善之運輸網路，配合全家便利商店之行銷通路未來必然能將生技產品順利行銷全台灣。田中廠區半閒置廠房所示，如下圖 6-4、6-5。



圖 6-4 田中廠目前半閒置廠房圖之一



圖 6-5 田中廠目前半閒置廠房圖之二

第七章 食品業應有的創新思維

國內多數食品業在跨足其他產業時，通常只是往其商務往來的相關公司發展而已，如黑松公司與菸酒公賣局的結合等，這些只是重大企業聯盟的作法而已，並沒有創新思維產品的構思。做肥皂的南僑公司在大陸經營餐廳算是蠻成功的，泰山公司與大陸同仁堂結盟生產生化科技產品也算是跨足異業產業的佼佼者，但產品依舊沒有跳脫創新思維的看法，當然泰山公司跨足生化科技產品的思維已經衝擊到國內食品業者，黑松公司也宣稱未來也要與大陸的生化科技公司攜手合作以發展多元產品。

在創新思維方面，國內目前市場上的食品業者每家飲料包裝大同小異，如果能試著在創新設計方面去改變產品包裝等，應該可以吸引更多的消費者消費，泰山公司在與同業競爭中如能增加創新思維，將能提升泰山公司的競爭優勢。

各食品業者飲料產品如下圖 7-1、7-2。



圖 7-1 各食品業者飲料產品



圖 7-2 各食品業者飲料產品

近幾年來台灣致力於推廣產品創新思維，這是兩岸簽訂 ECFA 之後台灣必須以創新思維來增加產品的價值以區隔大陸產品的競爭。Genrich Altshuller 是 TRIZ(Teoriya Resheniya Izobreatatelskikh Zadatch)之父[49]，Genrich Altshuller 於 1946 年開始，審閱超過 20 萬件專利後，歸納出專利發明的共同性、重複性、創新發明性的思維邏輯，進而提出理論及實務的系統化創新方法，可做爲往後問題解決時的思考方向，本研究認爲國內食品業者可透過這些方法學來創新產品。TRIZ 理論強調發明或創新可依循一定的步驟及程序，參考前人發明的原理，找出問題的解答，而非天馬行空的腦力刺激，它提供系統化、科學化的方法，讓各個企業都可以透過學習，提升企業創造能力。

TRIZ 有 40 發明原理，分別是：分割、抽出、局部特性、不對稱、結合、多功能性、套疊、反重力、先前的反作用力、先前的動作、事先預防、等位性、反轉、球狀化、動態、部份或過度動作、移至新次元、機械振動、週期性動作、連續有效動作、急速通過、轉害處爲益處、回饋、中介物、自助、複製、便宜的替代品、更換機械系統、氣動或水力結構、彈性殼或薄膜、多孔材料、改變顏色、同質性、拋棄及再生零件、改變物理或化學狀態、相的變化、熱膨脹、強氧化劑、非活性環境、複合材料。

本研究認爲泰山公司在創新產品與創新活動方面可以有如下之作爲。

(1)將產品與當季的熱門知名活動加以結合，消費者除了可以飲用和食用之外，還可做爲紀念。如世界足球大賽時，可推出足球造型的飲料，如下圖 7-3，這種產品不僅能夠在台灣熱賣，甚至能快速暢銷於全球。



圖 7-3，足球造型的飲料

(2)多種口味的產品包裝，結合爲一包裝。一般人購買飲料，傳統上都是被食品公司侷限在一種飲料而已，花費一樣的錢希望有多種飲料口味的顧客群當然不少，泰山公司應該連結到顧客需求面，創新研發一個包裝有多種口味的飲料，如下圖 7-4。

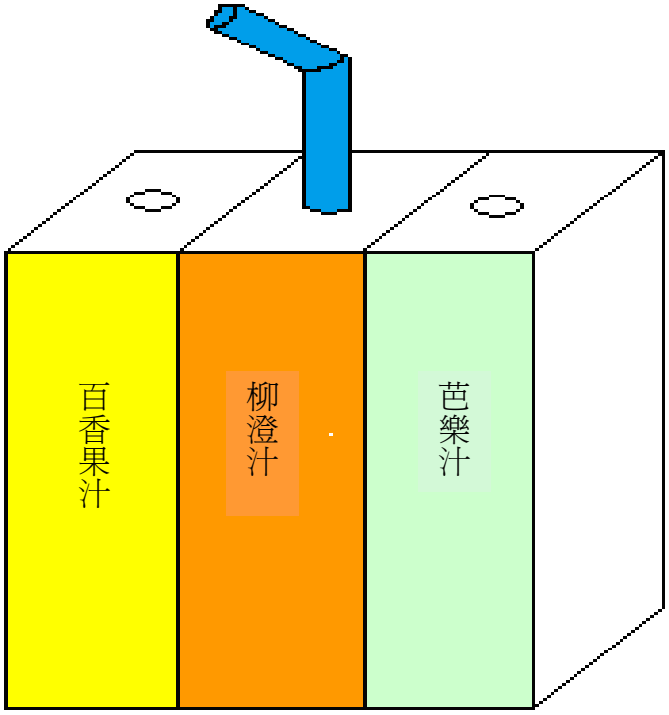


圖 7-4 多種口味的產品包裝

(3)將熱門公仔(如中國娃娃、灰太郎…等)和飲料產品予以結合，做成新的飲料產品，因其模樣逗趣可愛，將會吸引很多喜愛卡通公仔造型和熱衷當季熱門活動的消費者去購買該產品，消費者也可以把該產品喝完之後做爲收藏，如下圖 7-5、圖 7-6、圖 7-7、圖 7-8、圖 7-9、圖 7-10、圖 7-11。



圖 7-5，中國娃娃加魯造型的飲料



圖 7-6，中國娃娃布卡造型的飲料



圖 7-7，灰太郎公仔造型的飲料



圖 7-8，紅太郎公仔造型的飲料



圖 7-9，喜羊羊公仔造型的飲料



圖 7-10，Hello-kitty 公仔造型的飲料



圖 7-11，王建民公仔造型的飲料

(3)泰山公司可以嘗試把麻糬設計成老鼠的形狀，以老鼠可愛的外形，及「麻糬」與「老鼠」或「麻鼠」聯想的關聯度，讓顧客在吃這種產品的時候，有新奇、快樂、與眾不同的口感，相信這些產品能擄獲很多顧客的心，如下圖 7-12。



圖 7-12 把麻糬設計成老鼠的形狀

(4)泰山公司所欠缺的就是很少去舉辦和消費者接觸的活動，例如舉辦「誰最像泰山活動」，讓參賽者像卡通的泰山一樣盪樹鬚或繩索，看誰盪得最遠，盪樹鬚或繩索時必須高喊「ㄛˊ~~ㄛˋㄛ•ㄛˊㄛ~~」的叫聲，達成這些舉動的參賽者，即能夠獲得泰山的相關產品，獲得冠軍者必須答覆活動主辦人：就是喝了泰山產品的飲料才能夠喊得那麼宏偉。泰山公司如能善用自身泰山名稱，推廣這類的活動，不僅能夠大力的將公司產品推廣出去，也能使消費者增加對泰山公司產品的興趣，如此將能擴張泰山的基本顧客群，以利泰山公司永續經營。泰山圖案如下圖 7-13。



圖 7-13 誰最像泰山活動

(5)台灣堪稱爲水果王國，一年四季都有各式各樣的水果可吃，目前台灣的果汁飲料的包裝，多數是矩形立體紙盒包裝或寶特瓶包裝，喝飲料的時候腦海很難與真正的果汁相聯結，因此降低了購買果汁的積極消費力，如果將果汁類飲料的包裝設計成外觀和水果口味相符合的包裝，當消費者看到該產品外觀時，一眼就能夠明瞭是何種口味的果汁飲料，在外觀上的美化，喝起來的感覺也會變得不同，如下圖 7-14、圖 7-15、圖 7-16、圖 7-17。

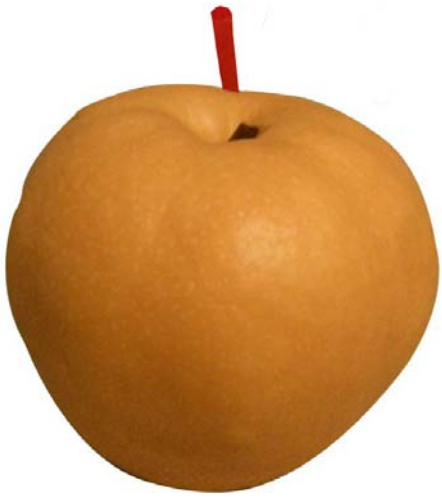


圖 7-14，梨子口味的造型飲料



圖 7-15，火龍果口味的造型飲料



圖 7-16，鳳梨口味的造型飲料



圖 7-17，水蜜桃口味的造型飲料

第八章：結論

本研究從泰山公司創立以來至迄今發展狀態作了全盤的了解，陳述了整體泰山相關企業版圖。本研究進行了食品產業競爭情勢分析，也對台灣與大陸簽訂 ECFA 之後對食品產業的影響作了研究，這是泰山公司的危機也是轉機。

本研究針對泰山公司作了 SWOT 分析，泰山公司應該擴張公司的優勢，補強公司的弱勢，掌握公司的機會，並規避公司的威脅。

本研究從事了泰山公司的五力分析，對於進入者的威脅、購買者（客戶）的議價力量、替代品的威脅、供應商議價的力量及現有競爭者之競爭態勢作了全盤的了解，並提出本研究的見解。

本研究對泰山公司的田中廠作了完整的研究，對於田中廠所扮演的角色有深切的了解，本研究對田中廠提出了許多的建議，並對於在未來泰山公司的永續經營上佔有重要關鍵的田中廠提出積極主動成爲總公司迎向未來產業競爭的後盾。

對於泰山公司與大陸同仁堂攜手合作生產生化科技產品，本研究予以推崇與讚美，泰山公司未來將可在生化科技產品方面獲得豐厚的利潤，本研究也提出泰山公司可在田中廠設立生化科技生產線，以提升公司總體效益。

本研究由創新理論提出了一些泰山可執行之產品的見解，希望在傳統的低毛利飲料領域中，能快速提高產品的毛利，並擴充產品的市佔率。

參考文獻

第一章

[01]Yahoo 股市新聞，http://tw.stock.yahoo.com/news_content/url/d/a/100714/3/24cwl.html。

[02]全家基本資料，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_5903.html。

第二章

[03]泰山公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1218.html。

[04]泰山公司產品內容，http://www.taisun.com.tw/。

[05]味全公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1201.html。

[06]味全公司產品內容，http://www.weichuan.com.tw/。

[07]味王公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1203.html。

[08]味王公司產品內容，http://www.vewong.com/

[09]大成公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1210.html。

[10]大成公司產品內容，http://www.dachan.com/CHT/index.asp。

[11]大飲公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1213.html。

[12]大飲公司產品內容，http://www.applesidra.com.tw/。

[13]卜蜂公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1215.html。

[14]卜蜂公司產品內容，http://www.cptwn.com.tw/new/idxf.htm。

[15]統一公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1216.html。

[16]統一公司產品內容，http://www.uni-president.com.tw/。

[17]愛之味公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1217.html。

[18]愛之味公司產品內容，http://www.agv.com.tw/。

[19]福壽公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1219.html。

[20]福壽公司產品內容，http://www.fwusow.com.tw/。

[21]台榮公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1220.html。

[22]台榮公司產品內容，http://www.tairoun.com.tw/。

[23]福懋油公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1225.html。

[24]福懋油公司產品內容，http://www.fopco.com.tw/。

[25]佳格公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1227.html。

[26]佳格公司產品內容，http://www.quaker.com.tw/。

[27]聯華公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1229.html。

[28]聯華公司產品內容，http://www.lhic.com.tw/index.htm。

[29]聯華食公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1231.html。

[30]聯華食公司產品內容，http://www.lianhwa.com.tw/。

[31]大統益公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1232.html。

[32]大統益公司產品內容，http://www.ttet.com.tw/bg/big/index.php。

[33]天仁公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1233.html。
[34]天仁公司產品內容，http://mytenren.com/。
[35]黑松公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1234.html。
[36]黑松公司產品內容，http://www.heysong.com.tw。
[37]興泰公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1235.html。
[38]興泰公司產品內容，http://www.shintai-feed.com.tw/。
[39]宏亞公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1236.html。
[40]宏亞公司產品內容，http://www.hunya.com.tw/。
[41]南僑公司營業比重，http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_1702.html。
[42]南僑公司產品內容，http://www.namchow.com.tw/。
[43]Yahoo新聞，http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/100610/78/2779r.html。
[44]北京同仁堂，http://www.tongrentang.com/index.php。
[45]大陸台商經貿網，http://www.chinabiz.org.tw/property_news/property5.asp。
[46]圖 2-1：泰山產業景氣循環，http://jsjustweb.jihsun.com.tw/z/zc/zcs/zcs_1218.asp.htm。
第四章
[47]徐作聖與陳仁帥，產業分析，全華科技圖書，民國 95 年。
第六章
[48] http://tw.stock.yahoo.com/news_content/url/d/a/100602/3/21vki.html。
[49] http://www.tongrentang.com/products/products6.php。
第七章
[50]http://tw.stock.yahoo.com/news_content/url/d/a/100727/1/253rv.html。
[51]Genrich Altshuller，TRIZ創意，鼎茂圖書，民國 96 年。
[52]黃崑智，李興生與蕭詠今，99 年度教育部補助技專校院教師赴公民營機構研習服務，系統化創新(TRIZ)研習講義，建國科技大學工業工程與管理系，民國 99 年 7 月。