

國立臺灣大學進修推廣學院事業經營碩士在職學位學程

碩士論文



Professional Master's Program in Business Administration

School of Professional Education and Continuing Studies

National Taiwan University

Master Thesis

台灣油脂產業發展策略之研究—以南僑集團為例

On the Business Development Strategy of Taiwan Oil & Fat

Industry - A Case Study of Namchow Group

何采純

Tsai-Chun Ho

指導教授：廖咸興 博士

Advisor: Hsien-Hsing Liao, Ph.D.

中華民國 107 年 6 月

June, 2018

誌 謝



台大法律系畢業後，短暫在律師事務所學習，隨即進入南僑集團法務室服務，承蒙南僑集團陳飛龍董事長的提攜與指導，除擔任集團法制處副處長及副發言人外，還兼任集團刊物總編輯，而有機會藉著每個月需撰寫[會長的話]，進一步訪談陳董事長的企業經營理念，從中學學習到陳董事長獨到的企業成長與創新策略。

其後雖然離開南僑集團，轉往外商及政府部門服務，不過在這期間，仍然與陳董事長保持聯繫，時常回去探望，而他總不吝分享其在企業經營上之心得與經驗。

此次，回到台大進修推廣學院進修[事業經營管理碩士在職學位學程]，也是受到陳董事長的推薦，而論文題目[台灣油脂產業發展策略之研究—南僑集團為例]，更是受到陳董事長的全力支持與鼓勵，及南僑集團同仁之協助，才得以完成，在此特別給予感謝。

另外，我也要特別謝謝我曾服務的單位—新竹縣政府邱鏡淳縣長的推薦，及目前服務的新北市政府朱立倫市長的支持，讓我能將所學運用在工作上，輔導企業轉型及協助廠商解決投資與經營上之困難。

再來，我要感謝台大進修推廣學院廖院長及全體教授與同仁，因為有你們的付出與教導，讓我同時完成[管理碩士學分班]及[事業經營管理碩士在職學位學程]，尤其是廖院長的啟發與指導，順利完成畢業論文。以及台大 105PMBA 同學們，有你們一起激勵，互相學習，二年的相處，情誼與學識的增長，令我終生難忘。還有，我要謝謝我的先生，一直默默在背後支持我，不論是工作上或是進修上，他都扮演最重要的推手與安定的力量，因為有他及大家的支持，一切才能順利圓滿。

最後，我要感謝讚美我的神，一切都是神最美好的安排，在祂沒有難成的事(耶利米書 32:17)。阿們。

采純 謹識

于台大進修推廣學院事業經營管理碩士在職學位學程

中華民國 一零七年六月

中文摘要



台灣初期雖然民生物資缺乏，不過台灣本地油脂產業反倒蓬勃發展，後來因為政府管控大豆等原物料進口，及因應 WTO 外國廠商進入台灣市場等因素，致台灣油脂產業面臨價格競爭，進入紅海市場。

南僑集團成立至今已六十六年，不僅屹立不搖且其事業版圖不斷擴大，從早期之油脂產業多角化經營，由製造業(如洗劑、油脂、冰淇淋、冷凍麵糰、急凍熟麵等)，拓展至服務業(如上海寶萊納餐廳及台北點水樓餐廳)，南僑集團對於新事業之投資，秉持四大相關因素(原料、技術、文化、通路)及六大發展原則(創新、差異化、國際經驗、財務平衡、以人為本、永續經營)的發展策略，六十六年來，穩紮穩打建立起南僑集團的食品餐飲事業。

而當國內企業競相競逐國際化之同時，南僑集團亦能穩健發展、循序漸進，先在台灣培養與跨國企業合作之經驗，學習其技術與管理，待累積相關之經驗後，奠基台灣深耕經營，再進而國際化布局，首站泰國設立綜合食品廠，將米菓成功行銷全球，再將台灣油脂及餐飲事業之成功經驗，順勢複製到大陸市場，日前餐飲事業又延伸日本新市場，在開拓大陸市場後，目前正展望全球市場，南僑集團屢屢再創事業之高峰，足證南僑集團對於事業之經營確有其獨到及值得學習之處。

企業的永續經營，必受其企業文化及核心價值的指引。南僑集團在成長轉型的每一個階段裡，都能細心體察產業環境的瞬息變化，及早制定策略與全面布局，以因應國內外情勢的轉換，南僑集團透過不斷的創新與聚焦，多角化與國際化，配合企業專長與優勢能力，在競爭激烈的產業環境中脫穎而出，為傳統產業的再生提供了最好的見證。

關鍵字:成長策略、多角化、國際化、南僑集團

Thesis Abstract



Although Taiwan lacked of raw materials and living resources in the early stage of industrialization, local oil and fat industry stridden to develop. Nevertheless, the industry faced price competition due to rigid control of commodity importation, such as soybeans, by the government and also the opening of market to foreign enterprises under WTO's mechanism. The situation led to a pretty fierce competition market.

The Namchou Group was established in 1952. It has stood firmly to operate and kept expanding territory since-mainly running oil and fat industry at the beginning, then evolving to manufacture home products(i.e., soap and detergent powder) and instant food(i.e., frozen dough, frozen noodle and cooked rice),and finally expanding to the cuisine business (i.e., the Paulaner Restaurant Chain and the Dian Shui Lou Restaurant Chain).Step by step, it has created a kingdom of fast-food and cuisine over the last 66 years, which attributing to the strategy of narrowing down on four areas(i.e., raw material, technology, culture dimension and distribution channel) and abiding by three principles(i.e., innovation, globalization and finance balance)

Namchou Group adopts the "no-haste and no tortoise-like "strategy, when other local enterprises compete fiercely to go globalization. On the one hand, it has engaged with multinational enterprises for the purpose of learning, as well as accumulating, technologies and corporate managements from its partners. On the other hand, it has further strengthened operation and ploughed deeply in Taiwan. When time was up, Thailand has been chosen as the first beachhead of going globalization, marketing cooked rice and other fast-food products to EU, through branch factory there. Besides, it not only has duplicated the successful cuisine business in Japan but also has duplicated the successful oil and fat and cuisine businesses in China. Furthermore, both are expanding

to global market gradually. That's an incredible example in term of corporate operation and makes the Group truly unique and adorable among other local enterprises.

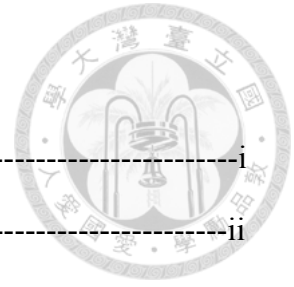


Global economy is in turmoil in recent years, traditional industry is facing tremendous challenges. Many familiar local companies not only fare poorly in domestic market, but also can't compete with global enterprises in overseas market. Whether traditional local industry may become sunset one or may evolve to new successful model through innovation, diversification and globalization, so as to prove that there possibly might have a sunset company, but never a sunset industry. And in this case, the Group really provides the best example to be scrutinized and witnessed.

The everlasting operation of an enterprise is guided by it's corporate culture and core value. The Namchou Group delicately observes the imminent swing of business trend at each stage of it's up-turn transformation, deliberating strategy in advance and designing all-dimension scheme to tackle market volatility. Facilitated by expertise and advantageous edge, the Group emerges outstandingly in fierce competition to present the best witness of local-enterprise resurrection through innovation and focusing as well as diversification and globalization.

Keywords: Growth Strategy, Diversification, Globalization, Namchou

目 錄



誌謝-----	i
中文摘要-----	ii
Thesis Abstract -----	iii
目錄-----	v
表目錄-----	vii
圖目錄-----	viii
第一章 緒論-----	1
第一節 研究背景與動機-----	1
第二節 研究問題與目的-----	1
第三節 研究架構與流程-----	2
第二章 文獻探討-----	3
第一節 生命週期-----	3
第二節 五力分析-----	7
第三節 經營策略-----	8
第四節 企業成長策略-----	13
第三章 產業分析-----	21
第一節 台灣油脂產業的簡介-----	21
第二節 台灣油脂產業的困境-----	21
第三節 台灣油脂產業的現況-----	26
第四節 台灣油脂產業的發展策略-----	28
第四章 研究方法與個案分析-----	31
第一節 研究方法的選擇-----	31
第二節 個案集團介紹-----	33
第三節 南僑集團成長策略分析-----	47

第五章 結論與建議	83
第一節 研究結論	84
第二節 研究建議	85
參考文獻	86

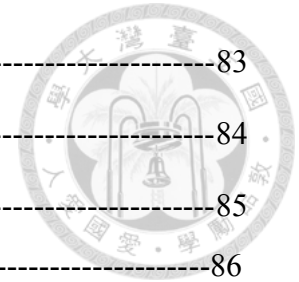


表 目 錄



表 2-1	產業生命週期對產業特徵之預測-----	5
表 2-2	學者對策略所下定義的整理-----	8
表 2-3	策略類型歸類-----	10
表 2-4	Poter 的競爭策略矩陣-----	11
表 2-5	產品/市場策略矩陣-----	12
表 4-1	訪談人數與時間-----	32
表 4-2	南僑公司重要大事彙總表-----	39
表 4-3	南僑公司基本資料-----	43
表 4-4	南僑主要業務內容及營業比重彙總表-----	46
表 4-5	南僑新創事業思考層面彙總-----	48
表 4-6	南僑歷年重要國際合作案-----	66

圖目錄



圖 1-1	論文流程	1
圖 2-1	產業生命週期	3
圖 2-2	第二曲線	6
圖 2-3	波特五力分析模型	8
圖 3-1	台灣食用油脂產業	22
圖 3-2	台灣食用油脂產業產值與占比變化	23
圖 3-3	台灣食用油脂銷售值變化	24
圖 3-4	台灣食用油脂產業五力分析	25
圖 3-5	台灣烘焙食品製造業銷售值	28
圖 3-6	台灣鳳梨酥產值	29
圖 3-7	第二曲線	31
圖 4-1	南僑集團歷史沿革	42
圖 4-2	南僑集團關係企業組織架構圖	44
圖 4-3	台灣南僑集團關係企業之組織圖	44
圖 4-4	南僑集團製造生產基地圖	45
圖 4-5	南僑集團各地市場布局圖	45
圖 4-6	南僑主要業務內容及營業比重	46
圖 4-7	南僑集團(台灣.泰國.大陸)102~106 年營收	47
圖 4-8	南僑集團 80 年~ 106 年營收及收盤平均價	47
圖 4-9	南僑 106 年海內外餐飲事業布局圖	63
圖 4-10	南僑水平垂直複合式整合圖	65
圖 4-11	泰南僑產品行銷市場圖	71
圖 4-12	南僑中國油脂客戶服務中心圖	73
圖 4-13	南僑大陸油脂廠及餐飲布局圖	74
圖 4-14	南僑 107 年新增海外市場布局圖	75
圖 4-15	南僑控股 107 年新布局圖	76
圖 4-16	南僑 106 年海外產能布局圖	77
圖 4-17	南僑集團全球產品系列藍圖	78
圖 4-18	南僑集團全球經營據點圖	78
圖 4-19	南僑集團事業國際化布局圖	79

圖 5-1 南僑集團營收成長圖



第一章 緒論



第一節 研究背景與動機

21 世紀初，因著金融風暴及歐債問題等所帶來的衝擊，全球產業幾乎都陷入低迷時期，而台灣更無法倖免於這場經濟變革中，接踵而至的負面消息報導，更動搖了大家的信心。然而面對這樣的波濤驚駭，南僑集團各事業部仍有突出的表現，新計劃專案持續進行，產品推陳出新，滿足消費者不同的需求。

南僑集團於民國 106 年轉型為投資控股集團，分割油脂與非油脂兩大事業體，是成立 66 年來重要的轉型策略，南僑投控透過參股、併購，向上游原物料產業布局；為了借力大陸一帶一路政策商機，在重慶設西部營運中心；在南向政策推動下，泰國廠將擴增產能，成為布局東協市場基地。

南僑集團陳飛龍董事長指出，南僑在泰國、大陸與日本陸續都有大規模投資，未來事業版圖將逐步擴大，轉型控股不僅是著眼未來長期發展，也是因為過去在各產業打下的基礎，在未來發展更上一層樓的轉型第一步，這可說是南僑的「前瞻基礎建設」。南僑集團從傳統油脂產業脫穎而出，進軍食品餐飲，進而布局全球，因此解讀南僑了解其產業競爭分析及企業成長策略成為本人此一研究之背景與動機。

第二節 研究問題與目的

在這競爭激烈的時代，1952 年創立的南僑集團，已經通過超過一甲子的考驗，不但經歷了台灣不同經濟發展階段，企業本身也從一個產業成功跨進另一個產業，南僑集團是如何做到的？

綜觀南僑集團能有此今日成功，憑藉其持續不斷成長的動能，而成長的動能來源，不外乎來自於原事業範圍的擴充延伸，多角化進入新事業領域，以及國際化進入新市場等等。而南僑集團如何兩者兼備？既堅守企業核心價值及能力，又能以多角化及國際化的成長策略，不斷創造產品價值，及運用利基市場的差異化，來滿足

客戶的需求，同時也創造新需求來回應新市場及拓展新商機。本研究之目的，希望探討南僑成功之關鍵因素，並以此做為其他想要基業長青之企業借鏡之參考。



第三節 研究架構與流程

本論文之架構及流程如下所示

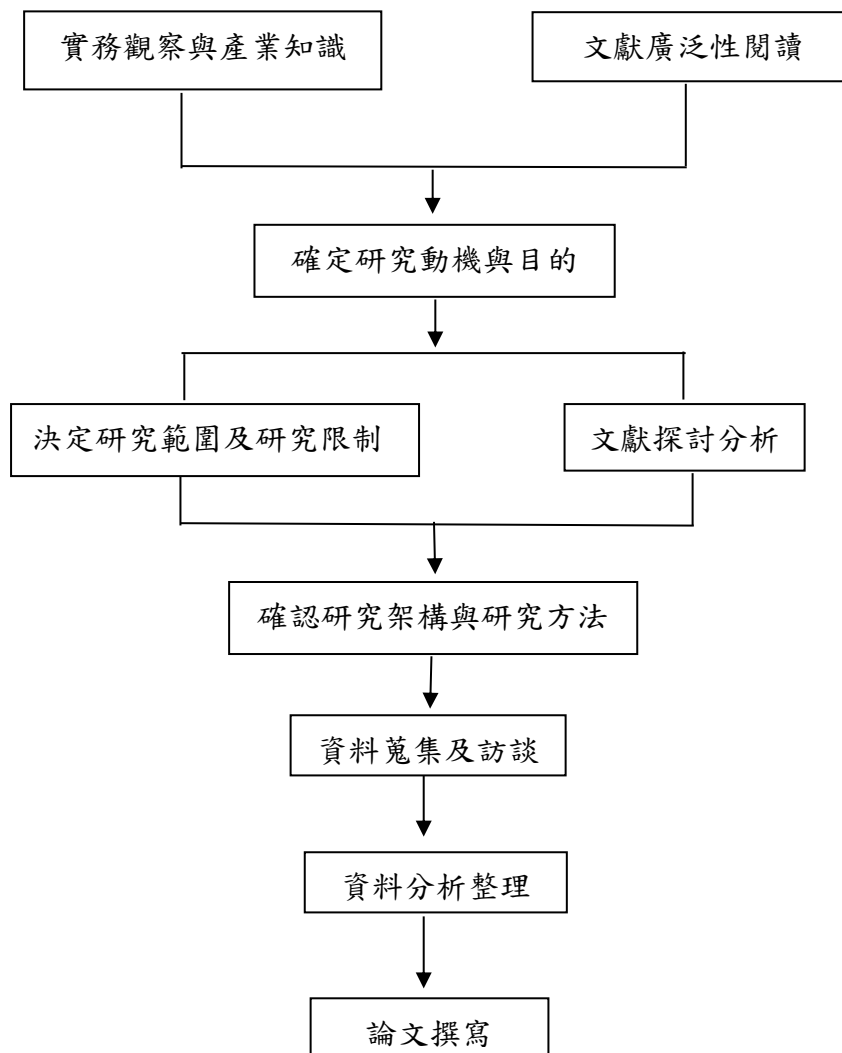


圖 1-1 論文流程

資料來源:本研究整理

第一章 文獻探討



本文的主題是成長策略在成熟期產業的應用，因此本章第一節首先就產業生命週期的演化歷程，予以整理探討，作為研究基礎，第二節文獻探討以波特的五力分析架構，作為第三章分析油脂產業的競爭的研究基礎，藉以了解油脂食品加工企業經營環境下的紅海競爭。第三節就成長策略論述，進行整體性的探討，對於成長策略所提出的多角化和國際化策略之運用等，逐一說明和分析，做為第四章個案研究之論述的基礎。

第一節 產業生命週期

產品生命週期理論是最常用來預測產業演變軌跡的分析工具，其基本假設為產品均會歷經導入期、成長期、成熟期、衰退期四個階段。而造成產品成長或衰退的因素，即是來自於外在環境的變化，無法經由個別企業加以改變。在生命週期的各個階段中，產品均會呈現出不同的特性，因此個別企業最好的選擇便是調整策略以適應環境的改變。

產品生命週期可以加以擴大運用而成為產業生命週期，其概念與產品生命週期相似，根據 Hill & Jones(1998)的界定，產業生命週期包括導入期、成長期、震盪期、成熟期、衰退期等階段，此象徵整個產業演化之過程，如圖 2-1 所示：

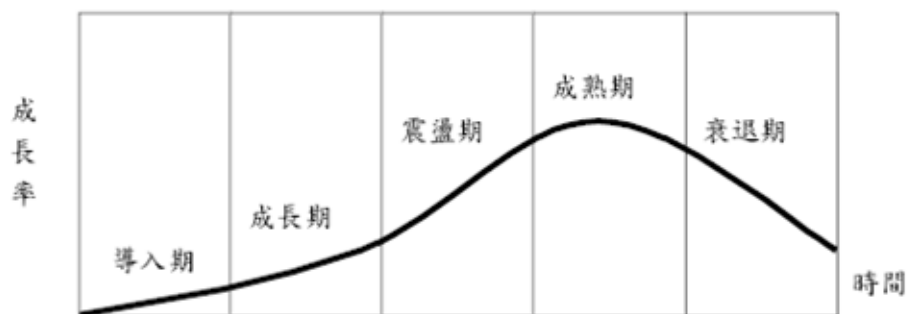


圖 2-1 產業生命週期

資料來源：Hill,C.W and G.R. Jones (1998), Strategic Management Theory, p.48



一、導入期：

導入期是指產業才剛起步，因此大眾對此產業尚感到陌生並且企業尚未能獲得規模經濟來降低成本，因而採取較高的定價，所以在此階段的產業其成長是較緩慢。在此階段中的進入是在於產業能否取得關鍵性因素。

二、成長期：

當產業的產品開始產生需求時，產業便會步入成長階段。在此階段中會有許多新買者的進入，致使需求快速擴張。

三、震盪期：

由於需求不斷擴大，再加上新企業的加入，使得在此階段的競爭變得激烈。並且由於企業已習慣於成長階段的快速成長，因而會繼續以過去的成長速度比較來增加產能，但此階段的需求成長已不如成長階段，因而會產生過剩的產能。所以企業會紛紛採用降價策略，來解決產業消退與防止新企業加入的問題。

四、成熟期：

產業經過震盪階段後，便會邁入成熟階段。在此階段中，市場已完全飽和，需求僅限於替換(replacement)需求。成長階段中其成長率是很低的，甚至於沒有成長。並且此時的進入障礙會提高，但其潛在競爭者的威脅會降低。

五、衰退期：

最終，大部的產業會進入衰退階段，由於許多因素會使得成長率開始呈現負的成長，這些因素包括了技術的替代、人口統計的變化、社會的改變、國際化的競爭等等。在此階段中，其競爭程度仍然會增加，並且有嚴重的產能過剩問題，因此企業便會採取削價競爭而引發價格戰。

不同的產業會有不同的產業生命週期型態，因此每個產業在每一個生命週期階段便會顯現出不同之產業特性，主要的產業特徵如表 2-2 所示。

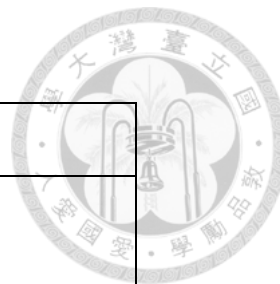


表 2-1 產業生命週期對產業特徵之預測

生命週期階段	主要產業特徵
導入期	產品訂價較高 尚未發展良好的經銷通路 進入障礙主要來源為關鍵性因素之取得 競爭手段為教育消費者
成長期	獲得規模經濟效益使價格下降 經銷通路快速發展 潛在者的威脅度最高 競爭程度低 需求快速成長使企業增加營收
震盪期	競爭程度激烈 產生過多的產能 採用低價策略
成熟期	低市場成長率 進入障礙提高 潛在競爭威脅降低 產業集中度較高
衰退期	呈現負成長 競爭程度繼續增加 產能過剩進而產生削價競爭

資料來源：Hill, C.W. and G.R. Jones (1998), Strategic Management Theory, p.52

綜上所述，從產業演化的過程來看，許多產業在經過經銷通路快速成長期之後，會進入成長較遲緩的階段，也就是所謂的成熟期，然而產業的生命週期不一定如典型的型態，進入成熟期之後，衰退期必然隨之到來，也可能因為策略上的突破而再

次快速成長，由此可知成熟期，企業經營策略的重要性，所以當產業進入成熟期的轉折時刻，如何針對成熟期產業環境，擬定成長策略，在此階段，企業的競爭環境會從根本發生變革，必須採取更積極的回應(英國社會哲學家韓第(Charles Handy)的新書《第二曲線》(The Second Curve))。如圖 2-2 所示，第 1 條曲線上的 A 點是“觀察點”。成熟期企業的發展處於這個點上時，應開始實施一個新的計劃。它表明此時此刻是企業客觀仔細考察自己的發展已達到哪一階段、考慮建立新曲線的最佳時間點。到 B 點時，曲線已經開始下滑，待達到 C 點時已悔之太晚。

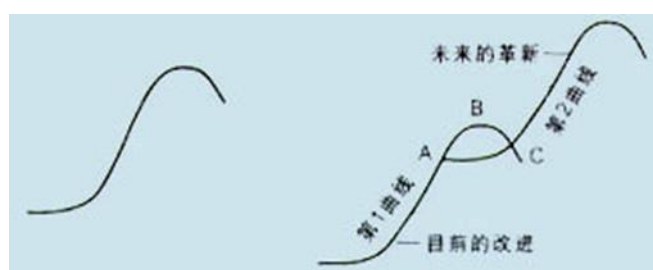


圖 2-2 第二曲線

資料來源：韓第 (Charles Handy) 的新書《第二曲線》(The Second Curve) 及本研究整理

換句話說，企業組織必須有兩套同時運行的策略。在第 1 條曲線上企業組織不斷改進、日臻完善現有的事業。因此企業的工作改進往往圍繞實施新的組織模式來進行。在這種新的組織模式中，管理的層次極少，工作程式更快捷，利用團隊工作並跟外部的利益關係人保持更緊密的聯繫。簡言之，就是建立一個反應更快、更靈活的企業。

建立第 2 曲線則是企業的任務。企業通過改進企業現行的運作，在第 1 曲線上下工夫，而企業建立第 2 條曲線的舉措主要是嘗試不同的市場策略和企業組織模式，直到找出一套合適的新策略和模式。一旦找到，就要開始從第 1 曲線到第 2 曲線的過渡。

這種改進與創新雙管齊下的方法使企業能夠杜絕危機，適應周圍環境的變化。



第二節 五力分析

Porter (1980)認為有五個因素(如圖 2-3)會影響產業競爭及決定獨占強度的結構，發展出五力分析模型。Porter 認為透過五種競爭力的分析，有助於釐清企業所處的競爭環境，點出產業中競爭的關鍵因素，並界定出最能改善產業和企業本身獲利能力之策略性創新。五力分析模型中的五大競爭力如下：

一、新加入者的威脅

新進入產業的廠商會帶來一些新的產能，不僅分享既有市場，也會拿走一些資源。Aaker (1988)認為，業界中凡採行市場及產品擴張策略、垂直整合策略、擁有特殊能力或資產待價而沽等策略的公司均為潛在的競爭對手。形成產業的進入障礙可能有法令、特殊資源的取得、經濟規模等因素。

二、產業內的競爭強度

產業中廠商家數之多寡是影響競爭強度的基本要素，除此之外，競爭者的同質性、產業產品的戰略價值，以及退出障礙的高低都會影響產業內的競爭強度。

三、供應商的談判力量

形成供應商談判能力主要的原因是基本的勞務或主要的零件由少數廠商供應，沒有替代品，同時本身又欠缺向上游整合的能力。

四、購買方的談判力量

購買者的談判力量除了決定於購買的數量以外，購買者對產品的知悉程度、轉換成本的高低以及自身向後整合的可能行都是主要的影響因素。

五、替代產品的威脅

替代品決定了本業廠商訂價上限，等於限制了一個產業可能獲得的投資報酬率。當替代品在價格或性能上所提供的替代方案愈有利時，則對產業利潤的限制就愈大。

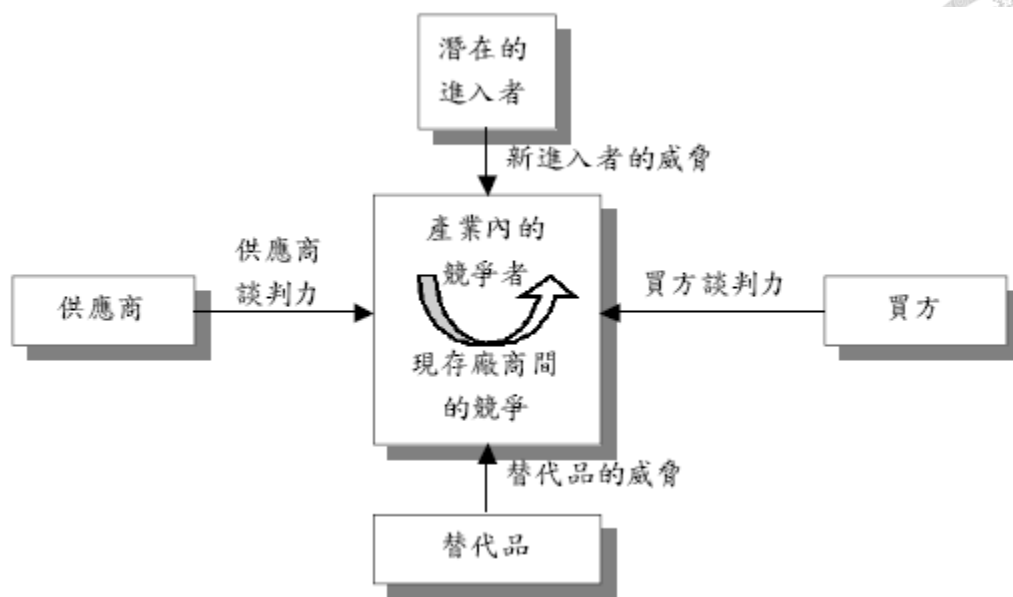


圖 2-3 波特的五力分析模型

資料來源：Michael Porter(1985)，Competitive Advantage, p.23

第三節 經營策略

一、策略的定義

本研究引用 Chandler (1962)在其書策略與結構(Strategic and Structure)書中所下定義：策略係指決定企業長期目標與目的，以及為達目標、目的所採行的資源分配與行動。表 2-2 彙整部分學者針對策略所提出之定義範圍與內容。

表 2-2 學者對策略所下的定義整理

年分	學者	定義
1962	Chandler	策略包括兩部份，一是決定企業基本長期目標或標的，二是決定所須採取的行動方案和資源分配，以達成該長期目標。
1963	Tillers, S.	策略是組織的一組目標與主要政策。
1965	Ansoff	策略是一個廣泛的概念，策略提供企業經營方向，並引導企業發掘機會的方針。

1965	K. Andrews	經營策略是目的或目標的型態，以及達成目標的主要政策和計劃，用來說明所經營企業目前或未來的情況，和公司目前或未來的類型。
1971	Newman & Logan	策略是確認企業範疇與決定達成目的方式。企業策略首在確認企業所要針對的「產品→市場」範疇，使組織獲得相對優勢；其次，策略須決定企業如何由目前狀態達到期望的結果，其具體步驟如何，以及如何衡量最後成果。
1976	Kotler	策略是一個全盤性的概略設計。企業為了達到其所設立的目標，需要一個全盤性計劃，策略就是一個融合行銷、財務、與製造等所擬定之作戰計劃。
1976	Haner	策略是一個步驟與方法的計劃。為了完成目標所設計的一套步驟與方法，就是策略，其中包括兩大要素；(1)協調公司中的成員與資源，與(2)實施的時間排程。
1976	Glueck	策略是企業為了因應環境挑戰所設計的一套統一的、全面的及整合性的計畫，以進一步達成組織的基本目標。
1977	McNichols	策略是由一系列的決策所構成。策略存在於政策制定程序中，反應出企業的基本目標，以及為達到這些目標的技術與資源分配。
1979	Hofer & Schendel	策略是企業為了達成目標，而對目前及未來在資源部署及環境互動上所採行的型態。
1980	Porter	企業的競爭策略是企業為了在產業中取得較佳的地位所採取的攻擊性或防禦性行動。
1988	Quinn	經營策略是一種計劃，用以整合組織的主要目標，政策和活動順序，使之結成一體。
1988	Thomas	經營策略是組織的活動和計劃，使組織的目標能與它的使命相配合，並在有效的方式中，使組織的使命能與其環境相配合。因此，經營策略就組織而言，是達成使命或目的之方法，而它也可能成為組織中較低階層的目的或績效的衡量。
1989	Jauch & Glueck	經營策略是一種一致的，綜合的和統整的計劃，它使公司的優勢和環境的挑戰相關聯，用以確保企業的基本目標能經由組織適當的執行而達成。
2011	湯明哲	策略是企業行為的最高指導原則，策略是從企業整體的角度建構企業長期競爭優勢，提供了企業長期發展的方向。策略在集團企業的觀點是如何建立集團的事

		業組合，如何建立競爭優勢，來支持企業在產業中的定位和差異化。
--	--	--------------------------------

資料來源：本研究整理。



二、策略的類型

策略規劃亦可從策略類型取向來歸類，以下是針對幾位學者對策略類型的理論見解做一歸納，如表 2-3 所示。

表 2-3 策略類型歸類

年分	研究學者	策略類型
1965	Ansoff	市場滲透、市場發展、產品發展、多角化
1978	Miles & Snow	防衛者、擴張者、分析者、反應者
1980	Glueck	成長、穩定、退縮
1980	Porter	成本領導、差異化、集中化
1985	Aaker	市場滲透、產品發展、市場擴張、垂直整合成長、多角化營運成長
1987	大前研一	成功關鍵因素策略、相對優勢策略、主動攻擊策略、策略自由度策略
2011	湯明哲	成本領導、產品差異化、集中

資料來源：本研究整理。

茲以三個已被廣泛應用的分類架構為例加以說明。

(一) Miles and Snow (1978)

Miles and Snow 根據環境型態與解決策略問題的方式，將事業策略分為四種類型：防禦者(Defenders)、擴張者(Prospectors)、分析者(Analyzers)、與反應者(Reactors)。

1、防禦者策略

防禦者策略所適用的條件為穩定的環境、產品線少、市場狹窄的情境，強調效率以降低成本，以及中央集權以減少錯誤。

2、擴張者策略



擴張者策略是在多變的環境下，不斷開發新的產品／市場領域，追求創新，在技術上追求彈性的生產方式，避免大量資本投入，組織管理上傾向少控制。

3、分析者策略

分析者策略即視所處的產品／市場領域的環境狀況，而決定採行防禦者或是擴張者策略。

4、反應者策略

反應者策略是遭受失敗的組織，此時企業必須重新思考應如何解決事業問題、技術問題，與管理問題。

(二) Porter (1980)

Porter 強調策略的訂定與執行取決於產業的競爭程度，而策略型態可按策略標的與策略優勢的構面分為三種競爭策略：成本領導策略、差異化策略，與集中化策略。

表 2-4 Poter 的競爭策略矩陣

		低成本	差異化
競爭領域	整個產業 (寬)	成本領導策略	差異化策略
	特定區域 (窄)	成本領導集中策略	差異化集中策略
		競爭 優勢	

資料來源：Porter, M. E., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

1、成本領導策略

成本領導策略是指，在相同的品質下，較競爭者耗費較少的成本生產。如果廠商的成本能夠壓低，可使其報酬相對高於產業平均。而低成本領導策略可由幾種途徑獲致：陽春產品的低成本策略、產品設計的低成本策略、控制原料來源的



低成本策略、人工作業的低成本策略、政府補助的低成本策略、地點優勢的低成本策略、生產創新及自動化的低成本策略、採購機會的低成本策略、降低間接費用的低成本策略、經驗曲線的低成本策略等等。

2、差異化策略

為使企業產品有別於競爭者，以創造防禦地位來應付各種競爭，並形成競爭者彌補因追求差異化所多耗費的成本。而差異化的來源很多，如產品品質的差異化、產品可靠度的差異化、專利產品創新的差異化、一般產品創新的差異化。周邊服務的差異化、產品特性的差異化、服務作業的差異化等。

3、集中化策略

是集中全力經營某一市場區隔、某一產品線或某一地理涵蓋範圍，並且針對集中目標採行差異化或是低成本領導策略。集中化策略的考量主要是因為組織的資源有限，不宜過於分散使用；再者，企業所擁有的持久競爭優勢，可能僅以產品市場組合中的某一部分為最顯著。集中化策略有以下幾種方式：產品線的集中策略、市場區隔的集中策略、地區的集中策略、低佔有率的集中策略等。

(三) Aaker (1985)

Aaker 以產品市場矩陣發展出五種成長策略類型：市場滲透策略、產品發展策略、市場擴張策略、垂直整合成長策略，與多角化營運成長策略。如下表所示：

表 2-5 產品/市場策略矩陣



	現有產品	新產品
現有市場	市場滲透	產品擴張
新市場	市場擴張	多角化經營 (垂直整合成長、多角化成長)

資料來源: Aaker, David A. (1995), Strategic Market Management, New York, John Wiley & Sons

1、市場滲透策略

市場滲透策略是指在廠商現有的產品市場組合中繼續深耕，設法增加現有顧客的購買量、吸引潛在顧客，或者搶取競爭對手的現有顧客，以提升市場佔有率為主要目的。

2、產品發展策略

多角化營運成長策略，例如在新市場開發新產品。其可能是與現有事業有關的市場或產品，屬於關聯性多角化，也可能是與現有事業完全不相關的市場或產品，屬於非關聯性多角化，或稱複合式多角化。產品發展策略為在現有市場中追求產品擴張，如發展產品新功能、開發新產品、發展品質的差異性、增加產品的多樣性等。

3、市場擴張策略

企業以現有產品去開拓新市場，包括擴大地理涵蓋範圍與延伸新的市場區隔。

4、垂直整合成長策略

本策略包括向前整合與向後整合,前者如併購批發商、零售商、自行設立直銷點;後者如購併供應商、自行設廠生產等。

5、多角化營運成長策略

多角化營運成長策略，例如在新市場開發新產品。其可能是與現有事業有關的市場或產品，屬於關聯性多角化，也可能是與現有事業完全不相關的市場或產品，屬於非關聯性多角化，或稱複合式多角化。



第四節 企業成長策略

一、多角化策略

(一) 多角化之定義

多角化(diversification)，在多年來許多學者的研究而言，提出了許多不同的見解和看法，整體來說，多角化應該是一種進入新市場與新產品的成長策略。本研究將有關多角化定義的文獻，整理表達如下：

1、產業組織之經濟面

即以產業或市場的擴充，做為企業經營多角化的延伸。

- (1)、Ansoff (1957)，以新產品進入新市場做為進行企業多角化之活動。
- (2)、Gort (1962)，在不同的市場推出各種不同的產品，而這兩種產品的交叉彈性極低，則可視為將其銷售至個別不同之市場。
- (3)、Berry (1971)，認為企業多角化是指所存在有經營活動的產業數目。

2、企業之政策面

企業體做為多角化擴充延伸的單位。Chandler (1962)，老舊的企業如果想要繼續成長，則要看其延伸到不同事業領域的程度與態度。

(二) 企業多角化之動機

企業多角化之發展必有其動機，而本研究係以集團之多角化成長策略為研究之範圍，因此針對集團多角化之動機部份，提出學者對這項研究的看法：

- 1、根據 Amit & Livnat (1988)的觀點，綜合歷年來各學派的研究，企業多角化的動機，可以區分為綜效動機及財務動機兩類：



(1)、綜效動機：

- a、為考慮購料、生產、行銷等活動的經濟規模(Economic of Scale)與經濟範疇(Economic of Scope)。
- b、以相關多角化提高市場佔有率，鞏固競爭優勢。
- c、為提供消費者完整的產品線。
- d、使產品之間相互支援，以掠奪式定價(Predatory Pricing)提升獲利率。

(2)、財務動機

- a、分散企業經營的風險。
- b、運用各種財務方法增加投資報酬率。

2、在國內，經濟部於1998年提出台灣製造業多角化的調查報告，對於傳統集團企業多角化之動機，提出了以下的看法：

- (1)、降低本業的經營風險。
- (2)、延伸企業的生命周期。
- (3)、便於財務調度。
- (4)、掌握原料的價格、數量及品質。
- (5)、提升規模經濟、降低成本。

3、以上述的資料觀察，企業的多角化是面對環境變化所產生的一種因應對策。

而各種不同的動機因素，也會影響到企業對於進入那一種新事業領域之選擇，因為各種新事業與原事業資源之結合，將會產生不同的利益和效果，而這些利益與效果，也正是滿足多角化動機的主因。

(三) 多角化策略的類型

1、Galbraith 和 Nathanson (1978)與 Romanujam 和 Varadarajan (1989)有類似的見解，將多角化的範圍以(1)垂直整合；(2)相關多角化；(3)非相關多角化三類來區分。



2、Hill 與 Hoskisson(1987)指出企業的獲利，可以透過不同多角化之方向，實現其不同的經濟效益。包括：

(1)、垂直整合(Vertical Integration)：

企業的經營範圍，將價值鏈中上游或中下游相關的活動納入。經由對上游供應商或下游通路控制的增加，以此活動之整合來降低市場交易的成本，而使經濟效益增加。

(2)、水平整合(Horizontal Integration)：

企業進入和原有事業相關的新事業。透過相關事業共同生產和共享資源，來達到範疇經濟的效果。

(3)、複合式多角化(Conglomerate Diversification)：

企業進入的新事業與原有事業不相關，經由這項新事業之結合，來實現該企業在財務上的效益。

由以上的研究資料，我們可以瞭解到，原有企業的事業與多角化的新事業之間的關係，組合成各種多角化策略的類型，其目的就是在整合與調適，以追求企業的成長與效益。

二、國際化策略

(一) 國際化定義

企業國際化，廣義來說是企業的投資跨越兩國或兩國以上，而其投資的模式也代表著不同的涉入程度，對於海外的管理有不同的參與程度。

1、Robock & Simmonds(1983)提出，當企業進行跨國性事業時，會以包含如價值鏈最上游之研發中心、生產工廠，以至於最下遊之銷售據點的設置等，採行各種不同的海外直接投資方式。由於透過資本的直接投資，而獲得對於該海外事業體在管理上多少程度的參與。

2、Welch & Luostarinen (1988)的詮譯，認為當企業擴展至跨國性的營運，其相關的知識與經驗將逐漸的累積起來，對於經營者所認為的營運風險和不確定性，有逐漸降低的作用。加上企業對國際化的經營所帶來的市場與利潤之擴充，將使企業增加其對海外經營的涉入程度(Involvement)，這就是國際化(Internationalization)。

(二) 國際化動機

企業的國際化策略是為了追求企業成長的一部份，由於企業要面臨國際化的外部環境相當的複雜，其本身也受到內部組織以及產業特性的影響，而產生許多不同的背景因素與動機。

1、Dunning (1993)，對於國際化的動機，有下列四種的敘述：

(1)、資源導向(Resource-Seeking)

其目的是獲取比較優勢或競爭優勢。企業可經由跨國分工來取得當地國之低廉勞工、原料或資本，這就是所謂的實質資源，舉例來說，就如同我國企業在東南亞或中國大陸的投資。除此之外，如追求先進國家的研發技術、經營管理的知識等，就是我們所說的策略性資源，來獲得企業在競爭上的優勢。

(2) 客戶導向(Follow the Customers)

當產業的主要客戶遷往國外或在國外設立據點時，為了服務客戶或供應原材料，企業將隨著主要客戶之移動，而跟隨著在海外設立據點。

(3)、市場導向(Market-Seeking)

當企業因受到母國場規模太小的限制，為了追求成長的空間，就會選擇另一個海外的市場進行國際化的推展，來增加銷售量。台灣許多企業的國際化，都以此做為主要的動因。

(4)、寡占互動(Oligopolistic Interaction)

在寡占型的產業中，競爭者往往不讓其對手對於新興市場占盡先機，當其競爭者採取海外擴展行動時，馬上會採取跟隨其競爭者在同一個國際市場的佈局，以防止其對手在多個市場進行交叉補貼方式所帶來的威脅。



2、Punnett and Ricks (1992)認為，企業國際化有時是主動的，有時是被動的。企業走向國際化，是基於對於機會的掌握和本身優勢的運用，可以分為下列八種狀況：

(1)、獲取資源

母國缺乏某些生產資源，則企業可能赴他國找尋。

(2)、低成本

某些國家的原料成本較低，可能是吸引國外企業的理由。

(3)、政府提供的誘因

為了吸引外資，地主國政府可能提供某些投資的誘因，誘因的種類很多(例如：提供工業區內的廠房、減免所得稅、低利貸款等)。

(4)、掌握新市場

由於所得的提高或政府政策的開放，某些國家成為具有吸引力的市場，此時企業可以進入這些市場，擴大自己的銷售額。

(5)、本身優勢的運用

企業的優勢(例如：品牌、技術、行銷能力等)可以以極低的調整成本在他國運用企業自然較易國際化。

(6)、取得經濟規模或綜效

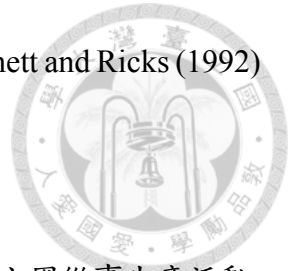
當母國的需求量低而使企業的產量未達經濟規模時，可透過外銷來增加產量，而一國所累積的行銷、管理經驗也可移轉至他國使用，經濟規模或綜效都可以降低企業和營運成本。

(7)、分散風險

各國的經濟週期不同，所得彈性不同，因此若收入的來源來自數國時，將減低收入波動的風險

(8)、企業領導者的企圖心

在企業成立時，企業高階領導人即有進軍國際市場的企圖心，故刻意尋找、掌握機會，帶領企業國際化。



3、當企業走向國際化，是由於外在環境所逼使而不得不然， Punnett and Ricks (1992) 將其分為四種狀況：

(1)、貿易障礙

貿易障礙使得外銷困難，為掌握地主國市場，企業只有在地主國從事生產活動，此時貿易障礙將促使企業的國際化程度加深。

(2)、客戶的國際化

當客戶在某一地主國營業時，可能希望原本已有長期合作關係的母國企業亦至該地主國提供某些服務，此時企業可能得至地主國設立分公司以就近提供服務(若不隨客戶，客戶可能轉向其他公司採購服務，進一步可能將會將母國之業務也轉此一公司負責。)

(3)、國際競爭

競爭者間的互動也可能促使企業國際化，當對手國際化時，期累積的資源可以用以打擊其他廠商，故[追隨對手到外國投資]也是國際化的動機。

(4)、母國營運環境的改變

當母國環境改變而不利於企業營運時(例如：政治不穩定、土地成本過高、環保規定過嚴、工會要求過高)，企業可能移至他國營運。

(二) 國際化進入模式

Root(1987)曾將國際化進入的模式，以三種類型做簡要的區分：

1、出口(Export Entry Modes)：

包含間接出口、代理商、經銷商、分支機構、子公司等。

2、契約合作(Contractual Entry Modes)：

包括技術授權、特許經營、工程／整廠輸出、合約製造、共同生產合作等。

3、當地投資(Investment Entry Modes)：

包括獨資或合資（創新公司或併購）等。

(四) 國際化趨勢

國際化即全球化，包括生產全球化及市場全球化兩種意涵。所謂生產全球化，是企業可以全球採購，在全球最有比較利益的地點製造產品；所謂市場全球化，是各國之偏好、口味漸趨於一致，較標準化的產品可以行銷全球各地。生產全球化和市場全球化擴大了市場的定義，替企業創造了機會，但也製造了威脅，使得企業主動的或被動地走向國際舞台。Levitt (1983)更認為，由於近年宣傳科技的發達及品牌行銷的普及，使得各國民眾的偏好趨於一致，都希望享用高品質、低價格的產品，即使是犧牲一些個人的偏好也無所謂。如此一來，類似產品可以在各國銷售，全球化的市場就產生了。

全球化已經是一個不可避免的趨勢，如果沒有及時因應，對於企業經營，將成為非常大的挑戰。當然全球化不會僅僅帶來威脅，企業若能以全球的觀點來思考策略與佈局，也能發現處處是商機，所謂危機就是轉機，端視企業本身能否延伸優勢競爭能力，確切掌握這些新興契機而定。

第二章 產業分析



第一節 台灣油脂產業的簡介

根據周翠如(2009)整理¹，台灣油脂產業可以分為兩大類，一類為工業用油脂，另一類為食品加工用油脂。

工業用油脂是將各種的原料油，如菜籽油、豬油、鯨魚油、牛油等原物料進行裂解，製造出、甘油、硬脂酸、蒸餾脂肪酸、精緻油、硬化油及工業純皂等產品，裂解出的脂肪酸是塑膠製程中作為輾壓，壓縮材料的潤滑劑，並可降低溫度，成為安定劑。此外，裂解出來的油脂，還可製成肥皂及香皂，從裂解過程得到的甘油則可加工成炸藥、牙膏或油漆等。

食用油脂，可分為民生家用油脂及烘焙專用的食用油脂，尤其是烘焙專用的食用油脂，食品加工所使用的油脂。通常指人造奶油及酥油，這種烘焙專用的食用油脂，主要銷售給餐廳與食品製造業。包括烘焙業(麵包、蛋糕)用精緻油、人造奶油、烤酥油、精緻氫化椰子油食、品油炸用油、以及巧克力、餅乾和冰品的用油等，由於並非直接賣給消費者的民生家用油，因此又被稱為隱形油。

第二節 台灣油脂產業的困境

根據訪談專家表示²，台灣本地並未如巴西有生產大豆，澳洲有動物油脂，印尼、馬來西亞等有棕櫚油等植物油脂的生產，油脂的原料完全需仰賴進口，因此需靠加工技術，才能將油脂原料加工成為油脂產品，而行銷市場。

根據周翠如(2009)整理³，1950年代，台灣從美國引進新式連續溶劑萃取提油技術與設備之後，食用油脂產業逐漸提高生產量，效率與品質，才開始具備工業規模。

¹ 本節整理自『贏在中國』一書，p. 208-p. 210。

² 訪談專家包括南僑陳董事長及糕餅業者。

³ 本節整理自『贏在中國』一書，p. 204-p. 205。

1966年台灣開放大豆進口，製油原料充裕，陸續成立的製油廠將近八十多家，由於製油工業與民生直接相關，政府便透過進口黃豆的執照來控管，只有少數如統一、大長城能取得執照，當時擁有執照的廠商必須配合政策，在黃豆貨時協助平抑物價，但也因而擁有製造民生用油的競爭優勢，形成由少數廠商聯合壟斷的現象。

雖然生產食用油脂，每年獲利甚高，不少廠商想投入卻難以突破，沒想到競逐民生家用油脂市場的廠商，卻由於競爭過於激烈而形成嚴苛的淘汰賽。

1982年，台灣區植物油製煉工業同業公會會員廠商減至23家，倖存的業者也因為彼此的削價競爭，毛利日減，最終導致[沙拉油幾乎比礦泉水還便宜]的局面，許多廠商為了再降低生產成本，轉而追求經濟規模擬，以產量來降低單位生產成本，這也促成製油產業的整合。

臺灣食用油脂產業所需原料，植物油部分主要依賴進口原料再進行精煉加工，國際植物油籽生產、榨油、消費、氣候、生質能源或投資炒作等，對油籽 / 植物油國際供應穩定具顯著影響。動物油部分，臺灣豬隻及家禽等養殖業主要供應國內市場，進口動物性油脂以牛、羊脂為主。



圖 3-1 台灣食用油脂產業

資料來源：食研所 IT IS 研究團隊分析整理(2017/06)

台灣榨油用油籽多仰賴進口，且主要原料占銷貨成本相當高。2016 年中期國際黃豆價格上揚，帶動沙拉油價格，花生波動幅度亦較明顯，對整體食用油脂業營運影響程度提高。據行政院主計總處統計，2016 年台灣食用油脂產值為新臺幣 196.1 億元，較 2015 年微幅成長 1.3%，產量亦較 2015 年微幅成長 1.7%，但仍無法回復到食用油品事件前的水準。食用油脂製造業九成以上產品為內銷，內銷值較 2015 年微幅成長 2.6%。



圖 3-2 台灣食用油脂產業產值與占比變化

資料來源：食研所 IT IS 研究團隊分析整理(2017/06)

根據經濟部統計處資料，食用油脂分為黃豆油（含沙拉油）、其他食用油脂及其製品兩大類產品，兩者之產值概況彙整如圖 3-3，其中黃豆油約占 57%。目前黃豆油仍為餐飲服務業主要使用油品。近兩年產值約為新臺幣 110 億元，2016 年為新臺幣 111.1 億元，較 2015 年微幅衰退 0.3%。其他食用油脂及其製品：因消費者少油、低熱量等健康意識提升，對食用油脂產業產生結構性變化，如台灣自產之苦茶油、芝麻油、米糠等油品開始受到重視，據 GNPD 資料庫統計，2016 年上述三類油品新品占整體新品的 37.5%。2016 年其他食用油脂及其製品產值略微回升



至新臺幣 84.9 億元，較 2015 年成長 3.5%。

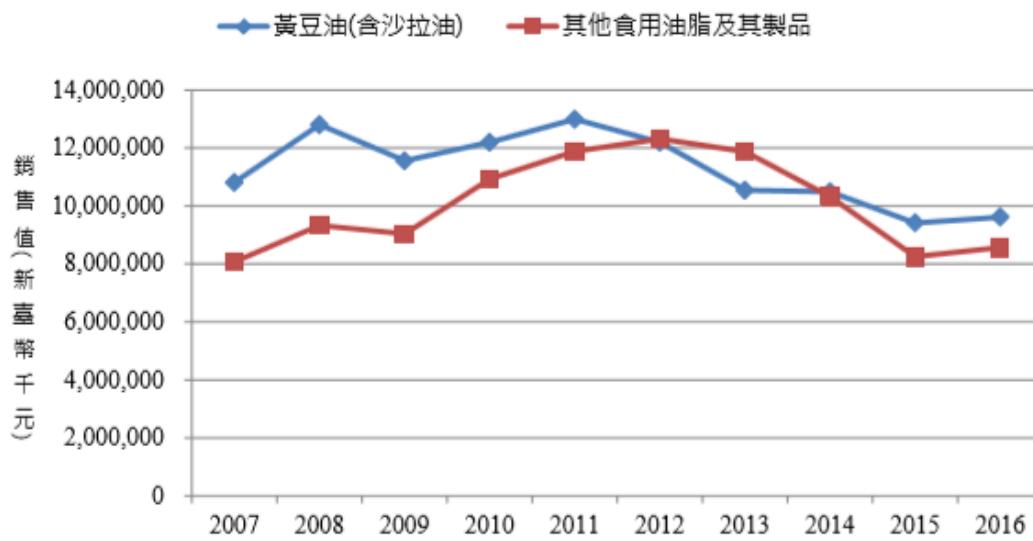


圖 3-3 台灣食用油脂銷售值變化 (2007-2016 年)

資料來源: 食研所 IT IS 研究團隊分析整理(2017/06)

2013-2014 年食用油品事件後廠商洗牌，動物油脂製造商（如：強冠、頂新）退出市場，植物油脂製造商（如：佳格、泰山等）占有率提升(表 3-1)。

表 3-1 台灣食用油脂品牌占有率(%)

項目	2012	2013	2014	2015	2016
佳格	32.7	33.2	37.5	39.0	40.4
泰山	16.2	16.9	19.4	19.7	19.8
百格仕 (Borges)	4.6	4.8	5.1	5.3	5.5
臺糖	4.5	4.6	5.1	5.2	5.3
福壽	3.2	3.6	5.1	5.2	5.3
正義	1.0	1.2	2.7	2.8	2.8
維義	0.6	0.8	2.4	2.4	2.4
統一	5.2	3.8	2.5	2.3	2.1
義美	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
頂新	8.7	8.6	-	-	-

資料來源：Euromonitor，食品所 ITIS 研究團隊分析整理（2017/06）。

五力分析為麥克·波特在 1980 年所提出，是分析某一產業結構與競爭對手的一種工具。它架構分別為「潛在競爭者的威脅」、「替代品」、「購買者的議價能力」、「供應商的議價能力」與「現有廠商的競爭強度」。

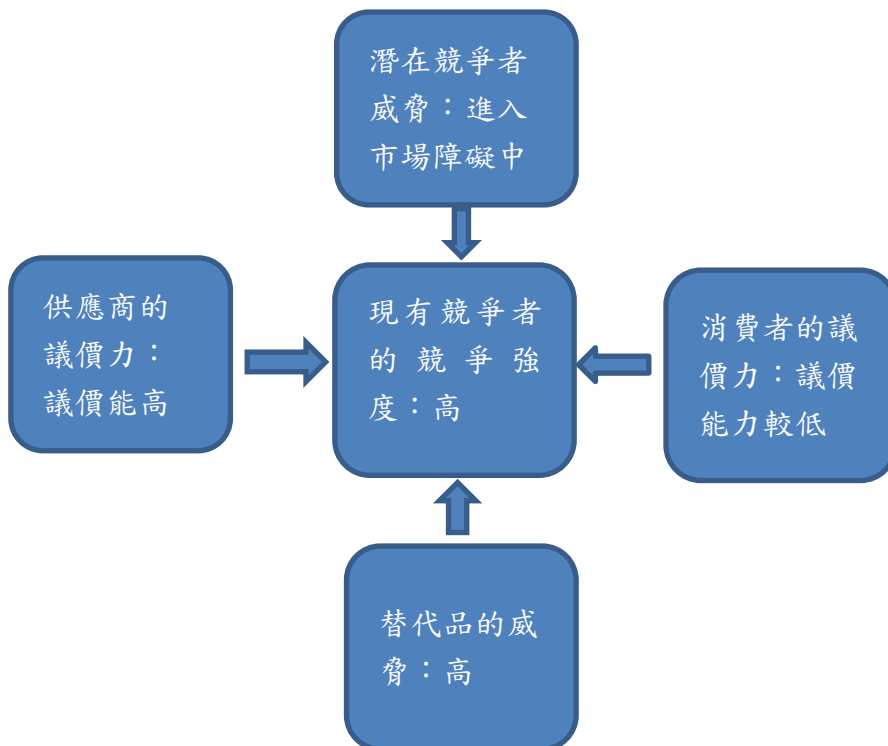


圖 3-4 台灣食用油脂產業五力分析

資料來源:本研究整理

食用油脂是日常飲食必需品，隨著消費意識的改變，追求少油、低熱量、低飽和脂肪酸等健康概念產品，已逐漸影響產業發展。

由於 2013-2014 年食用油品事件影響層面廣，台灣食用油脂法令仍朝強化管理制度、提高產業鏈透明度方向發展。台灣食用油脂業主要供應國內市場，包含以實體通路為主的一般消費市場及供應團膳及餐飲廠商的業務市場。近年食用油事件後，銷售國外食用油品牌之虛擬通路如網路購物、電視購物等逐漸增加。

如上所述及經由五力分析瞭解，台灣食用油產業是一個處於高度成熟的產業，

因經濟環境與競爭因素導致其利潤率偏低，不僅內有原物料供應需仰賴進口，外更有進口油品的競爭，使得業者在經營上備感吃力，這從食用油脂供應鏈，及受政府政策、製造技術的改進與外來因素的影響頗鉅，產業利潤偏低，市場成長有限，已經成為紅海。



第三節 台灣油脂產業的現況

根據周翠如(2009)整理⁴，肥皂的主要原料之一就是油脂，洗髮精或卸妝用的冷霜有由油脂製成，油脂是使冰淇淋口感濃郁滑膩的原料，每四口冰淇淋就有一口為油脂；麵包的口感與香氣，油脂是個大關鍵，油脂，也可以說是民生工業中相當重要的一環。

食品加工用的油脂可提高食材的柔軟，加入麵團中，可讓烘焙品展現不同程度的酥鬆，並增添色香味與口感，安定性良好的油脂還能延長產品的保鮮期，所以，油脂的好壞直接影響了食物的美味與品質。

絕大多數的食品業，上游為油脂與麵粉供應商，中油是食品加工業，下游才是食品通路與餐飲業，食用油脂，對於食品加工業來說，是相當重要的一環。

根據周翠如(2009)整理⁵，1960年代的台灣，食品加工用油脂主要來自動物脂肪，一般的油脂業者以簡陋方式將牛油加工或黃油，供應西式糕餅業者使用，無論在產量品質，或是衛生，都還在起步階段。

從1977年起，台灣經濟部工業局把製造動物油脂，人造奶油與酥油等工廠納入食品油脂的管理範圍，並制定設廠標準以提高產品品質。

⁴ 整理自『贏在中國』一書，p.196-p.197。

⁵ 整理自『贏在中國』一書，p.210-p.212。

根據陳偉華(2016)整理⁶，從世界的烘焙工業的發展進程來看，台灣所受到的影響，隨著 19 世紀工業革命機器現代化，進入大規模的自動化生產，世界的烘焙工業開始快速發展，台灣油脂烘焙工業的發展過程可分為七個階段：

第一階段：(1945 年~1948 年)光復初期-公會的組合，維持業者的正常營運。

第二階段：(1949 年~1955 年)國民政府遷台。

第三階段：(1956 年~1960 年)機器生產時期。

第四階段：(1960 年~1970 年)興盛時期、政府施行麵食推廣政策。

第五階段：(1970 年~1980 年)烘焙工業進入現代化時期。

第六階段：(1980 年~1990 年)經營管理新理念、小型自動化生產。

第七階段：(1980 年~1999 年)消費者需求提高，預拌粉、冷凍麵糰、產品代工業的興起-烘焙業趨向轉型。在 1986 年至 1991 年間，台灣的經濟繁榮，業者聘請外國技師來台講習，開設烘焙班；此時冷凍麵糰工廠設立、連鎖加盟店進入，經營模式開始用電腦進行生產與管理，因應 WTO 全球化，烘焙業展覽會逐漸變多。

在 1992 年至 2001 年間注重烘焙業人才培育，全台灣餐飲科系興起，衛生署推動 HACCP、ISO 認證，促進產業升級。在 2002 年至 2014 年間全世界原物料價格上漲，2008 年金融海嘯，美國次級房貸的問題使台灣 600 多家麵包店倒店，後來 2009 年開始三聚氰氨、反式脂肪酸、油炸油事件、塑化劑、起雲劑、無鋁膨大劑、全穀物、毒澱粉順丁烯二酸、麵包達人、橄欖油、棉籽油、進口米事件、劣質豬油種種事件的發生(施坤河，2015)。2015 年迄今，消費者普遍認為麵包就是高熱量高油脂的食物，加上食安風暴劣質油品橫行，應從基本產品源頭改善。現今需提供消費者衛生、健康、安全及養生的產品，研發低糖、低油兼顧美味的食品，從產品中去創造特色。在研發產品時，導入產品履歷管理，掌握貨品供應來源，需與國際食品法規與認證相結合，例如 GMP、HACCP 及 ISO 等，不斷檢視產品的水準並使品質符合安全標準，讓消費者能夠安心購買。

⁶ 整理自『台灣烘焙業的發展趨勢與經營建議』報導。

台灣現行的烘焙產業分類大致分為麵包、甜點、蛋糕、伴手禮、糕餅等，大街小巷都可以發現到其日趨多角化經營發展，包括單店式的烘焙業者、中央工廠生產運送(例:便利超商)、飯店業附屬麵包店經營(例:喜來登飯店、台北花園大酒店)、量販店烘焙區(例:好市多、家樂福)、觀光工廠(例:手信坊、巧克力共和國)、連鎖麵包店(例:順成麵包、樂田麵包)、咖啡店複合式經營(例:85 度 C、金礦咖啡)、網路行銷起家設立專櫃(例:香帥蛋糕、花蓮堤拉米蘇)等，每年從 5 大連鎖超商及 3 大量販店系統賣出的麵包營業額，就足足超過逾 4 成市場佔有率(施坤河，2015)，競爭非常激烈。根據經濟部統計處(2018)整理⁷，台灣烘焙食品製造業銷售值(即炊蒸食品製造業銷售值)106 年約 278 億。

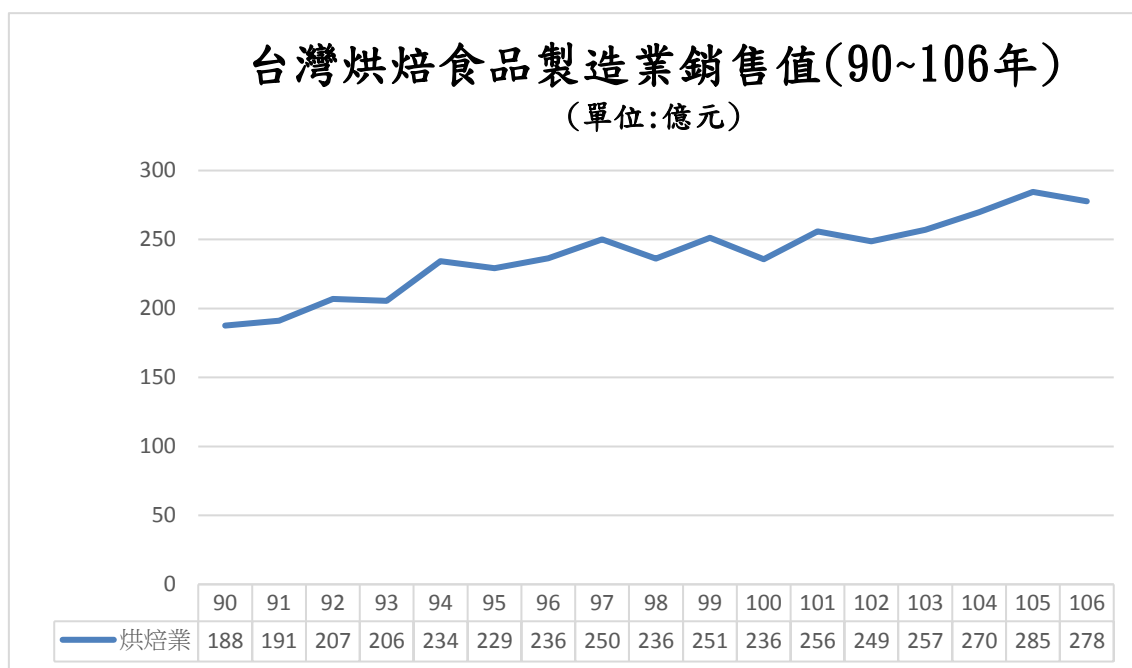


圖 3-5 台灣烘焙食品製造業銷售值

資料來源:本研究整理

第四節 台灣油脂產業的發展策略

⁷ 整理自『工業產銷存動態調查產品統計』。

根據訪談專家表示⁸，台灣食品業一年產值高達 6 千多億元，烘焙食品就占了十分之一，至少 6、7 百億元，已經成為近年台灣最重要的產業，其中鳳梨酥更成了台灣伴手禮的代名詞，2013 年年產值已有 250 億以上，業界期望 2014 年可以達到 300 億的佳績。近年來在觀光客消費帶動下，鳳梨酥年產值高達 250 億元，再加上每年中秋必吃的綠豆椪、中式喜餅等，估計整體市場規模約在 300 億元到 400 億元左右。

台灣鳳梨酥產值

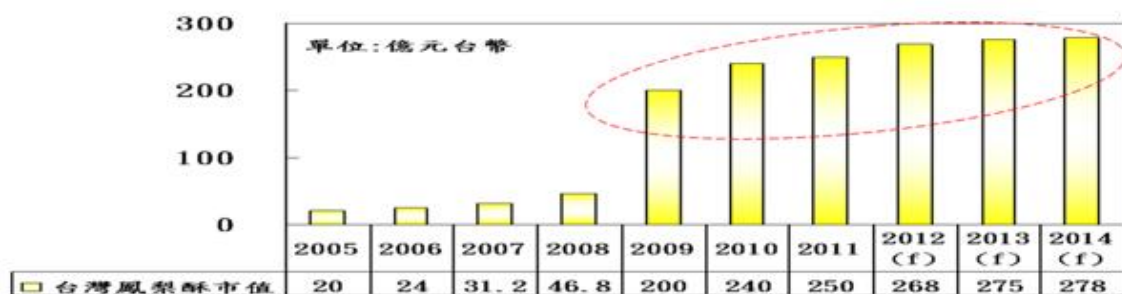


圖 3-6 台灣鳳梨酥產值

資料來源:曾煥智整理，2013 年 9 月 27 日台灣鳳梨酥產值報導及工商時報 2014 年 07 月 04 日 鳳梨酥年產值 力拚 300 億報導

但這幾年，鳳梨酥的銷售成長趨緩，市場穩定，業者急著找尋下一個明星商品：價格不要太高昂，易保存與運送、又要有台灣在地口味與特色，能帶起在地產業的商品，再配合上適當的對外宣傳如比賽、展覽等；這些正是鳳梨酥當初打開市場的要素。

在台灣各地都有代表的漢餅，像牛舌餅、蛋黃酥、綠豆椪、太陽餅、紅豆麻糬餅…等，這些餅都是家族世代相傳下來的，近年來，做這些餅的業者越來越少，也只有節日的時候才有這些餅出現，這是一件很可惜的事。為何造成此現象？因為古時候的人做餅，沒有合適的麵粉、合適的油，手邊有什麼麵粉就拿什麼麵粉、有

⁸ 訪談專家包括南僑陳董事長及糕餅業者。

什麼油就用什麼油，在這情況下，怎麼突破困難把餅做得好吃，就變成一個獨門的學問，成為家傳的秘方，所以店家多不願把這辛苦得來的成果傳授給外人。

烘焙業者觀察到這個問題，從店家的角度去思考，假如能有做漢餅合適的麵粉與合適的油，將會使做餅的過程更加容易，而且能夠把餅做得更現代化、更美味。為此，烘焙業者之領導品牌，南僑集團藉由長年累積的烘焙經驗，105 年投入油脂團隊去做研發，歷經一年的努力鑽研，用烘焙科學的精神，研發出二款新漢餅專用油及漢餅專用粉。

針對國內傳統漢餅糕點，南僑首開國內市場先例開發新漢餅專用油與新漢餅專用粉，讓麵粉與烘焙油脂能在傳統漢餅糕點上有更好的發揮空間，藉著原物料規模化、標準化、精緻化生產後，可帶動整體傳統糕點產業升級，亦可既鳳梨酥之後，再造產烘焙油脂產品—漢餅的第二新生命曲線。

南僑集團切入漢餅新市場，針對漢餅產業需求研發相關原物料並研發新漢餅，將原物料與技術透過顧問式行銷模式，助國內漢餅業者製造再升級，希望能將漢餅甜點化，將產業供應鏈規模化、科技化，讓傳統漢餅翻轉，替國內烘焙產業創新商機。

南僑針對傳統漢餅糕點開發原物料，是從上下游供應鏈的角度思考，讓這些祖傳老店能有更現代化的原物料支援，提升擴大營業規模的可能性，若整個傳統漢餅糕點產業擴大，甚至可帶動工具設備研發改良，未來手工傳統糕點也有可能機器量產，甚至進入國際市場。

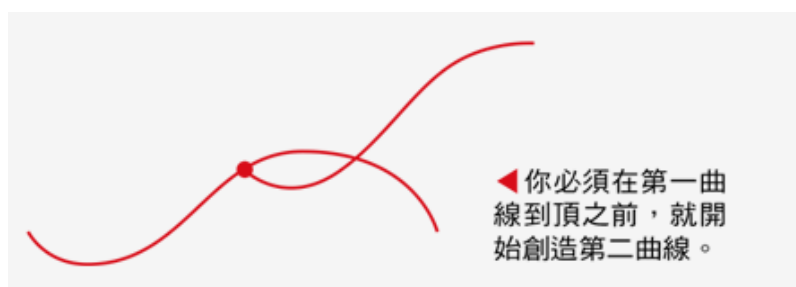


圖 3-7 第二曲線

資料來源:第二曲線：英國管理大師韓第的 16 個思索，預見社會與個人新出路

第四章 研究方法與個案分析



本節針對本研究所採取的研究方法，其特性如何、適用情境，以及整個研究進行程序等，分別加以說明。

第一節 研究方法的選擇

本研究採用個案研究法，所謂個案研究法，係針對某一個或少數某幾個特定個案進行深入研究的方法，相較於一般統計性質、數量性質的研究方法來說，具有下列主要特性

- 1、研究對象少而特定
- 2、毋須實驗或操弄
- 3、探索深入性
- 4、適合於知識形成過程中的探索、分類、或是形成假說的階段
- 5、研究者的整合能力之重要性
- 6、適用於研究為什麼以及如何的問題

本研究主題在於油脂產業的發展策略之分析，性質上屬於一個如何的問題，須仰賴個案分析法對此一議題加以探索。

本研究的整個研究程序大致可分為二大階段，第一階段主要在策略規劃、企業創新及產品多角化與國際化等相關文獻的蒐集，廣泛的閱讀與深入之探討，並確定研究目的、研究範圍與研究方法，在整理出研究方法的架構後，即進入第二階段個案分析階段。

在個案分析階段中，針對選定的個案公司作全盤之瞭解，並取得該公司高階主管的支持與許可後，正式進行深入之訪談程序。

基本上整個個案資料之收集，以廣泛而深入的訪談為主，輔以側面調查、直接觀察及相關資料蒐集參閱。茲分別說明如下：

一、深度訪談



本研究的訪談對象包括個案公司的董事長及總經理、副總經理、協理、處長。每次訪談以一小時為原則，如訪問順利，有時亦延長至二小時。訪談人數及時間如表 4-1。整個深入訪談與側面調查交錯進行，歷時約三個月。

表 4-1 訪談人數與時間

訪談對象	人數	合計次數	合計時間
董事長	1	12	12 小時
總經理	1	1	1 小時
副總經理	1	1	1 小時
協理	1	1	1 小時
處長	1	2	2 小時

資料來源:本研究整理

二、間接資料蒐集

整個產業的供需情形、未來潛力與前景等的分析，不能僅靠個案公司或是幾家業者的主觀看法作為依據，而需要具體的數字資料，這一方面就有賴間接資料的蒐集。

本研究在整體資料的蒐集上，除國內碩士論文外，並針對個案公司的公開說明書、資訊網站、報章、雜誌、書籍的報導大量蒐集。

本研究在研究過程中，雖力求合乎科學研究之原則，盡量克服各項困難，以力求周延，但在主、客觀之人力、物力以及時間等條件因素下，仍受到下列限制：

1、個案分析法的限制

本研究採個案分析法為主要研究方法。亦即選擇特定之對象，並徵得該公司主管的同意持後，利用密集的訪談，以獲得個案公司、競爭業者，以及整個產業有關的資料。此一分析欲對該公司深入瞭解，過程花費時間甚多，易使受訪者正常工作被打擾，或涉及核心競爭策略、公司機密等敏感議題，致使受訪者無法完整提供資訊之困擾。如此將使分析的內容，存在疏漏未被發覺，因之未能予以深入探究的瑕疵。

2、外部效度的限制

因採個案分析法，是針對個案公司做高度深入的剖析，必然犧牲大樣本所能享有的統計推論能力。換言之，在某些角度上來看，無法表現深入而細緻的評估。

3、時間及能力構面的限制

因時間有限、能力有限，資料蒐集的廣度和深度亦受影響，希望本研究結果能做為後續進一步研究之參考基礎。



第二節 個案集團介紹

一、 南僑集團簡介

根據『南僑集團 105 年年報』整理⁹，『南僑化學工業股份有限公司』（以下簡稱南僑）成立於 1952 年，創辦人為旅菲華僑陳其志先生接辦原『南僑工業股份有限公司』改組而成。106 年 8 月 1 日通過轉型為投資控股公司[南僑投資控股股份有限公司]，從「原料相關、技術相關、通路相關、文化相關」多角化發展，以「知變、求變、應變、不變」原則，掌握產業環境的脈動趨勢。迄今 66 年，深耕「油脂/乳製品、麵粉、稻米、餐飲、洗劑日用品、生技、複合式飯店」等七大領域，生產基地分布：台灣、泰國、中國，產品行銷世界各地，經營全球利基市場以「永續經營」為理念。

（一）南僑台灣事業

1、洗劑事業-- 1952 年生產南僑肥皂，1956 年生產甘油，1963 年引進當時全世界最先進設備，開發出與市面上完全不同的南僑水晶肥皂，至今仍是洗衣皂領導品牌；1980 年在桃園增設桃園廠香皂工場，多角化經營香皂、洗髮精等清潔用品領域。近年環保意識抬頭，天然的洗滌日用品再度受到重視，南僑積極投入新產品系列的研發：推出洗衣專用的水晶肥皂液體(2010 年)，2012 年再推出水晶肥皂「天然抗菌」洗衣液體，及洗蔬果等級的食器洗滌液，更陸續研發出「水晶葡萄柚籽噴霧乾

⁹本節整理自『南僑集團 105 年年報』，p. 3-p. 6 及 p. 63-p. 86。

洗手」。2014 年以阿里山牛樟芝萃取液開發的《牛樟芝沐浴皂》，是未來的明星產品。

南僑洗劑近年獲獎無數：《南僑水晶肥皂液體》以純天然、無添加主張，榮獲 2012 年『第九屆國家品牌玉山獎』最佳產品獎，是本獎項開辦以來，第一家、也是唯一獲此殊榮的洗劑廠商。2013 年《南僑水晶葡萄柚籽抗菌系列》再度榮獲「第十屆國家品牌玉山獎」-『最佳產品類』、『全國首獎』2 大獎項；《南僑水晶葡萄柚籽系列產品：噴霧乾洗手、洗手液、洗手皂》經衛福部疾病管制署審查，獲疾管署防疫產品推薦。2015 年《南僑水晶葡萄柚籽洗衣用肥皂液體》，獲得衛福部疾管署委託生策會辦理的「傳染病預防相關防疫產品推薦計畫」推薦通過，以及獲得「SQM 國家品質標章」。

2、油脂事業-- 1971 年與日本十大油脂企業ミヨシ技術合作，生產烘焙用油脂，供應麵包、糕餅、餅乾、冰淇淋、速食麵等廠家業者。「南僑酥油」「玉峰牌」「維佳」等食用油脂系列產品，近半世紀來深得客戶的信賴支持。南僑致力成為「烘焙業最忠實的夥伴」，貫徹顧問式行銷、一步到位的服務。

隨著消費者對食品安全的關注，南僑亦加強油脂原料溯源管理，在內部成立食安委員會，由集團執行副總裁擔任召集人，嚴密監督管控，並對海外油脂供應商進行實地訪廠，確保油脂原料來源等級符合國家規定。

3、冰品事業-- 1988 年成立『國際皇家乳品公司』（1997 年 12 月，皇家與可口公司合併為『皇家可口股份有限公司』），以「杜老爺」為品牌，開發具獨特性、高附加價值產品，為全台第一大冰品產銷公司。2004 年開發「卡比索」頂級冰淇淋品牌，2013 年進軍中國大陸市場。2013 年以霜淇淋供應便利商店，引爆熱銷，同年度台南廠增設一條生產線，2014 年桃園廠新建冰品及餅皮生產線，冰品業務是增升整體營運的一大動能。2016 年 1 月開設首家杜老爺 café 主題餐廳，供應北歐咖啡、冰淇淋、甜點、輕食，設外賣區販售霜淇淋、中華美點。



皇家可口公司參與經濟部技術處「安心食品履歷追溯雲端運用計畫」，自 2012 年 11 月開始，2013 年 11 月底上線，2014 年 3 月底結案，獲得政府認證肯定。目前所有冰品的原材料及運送過程的控管，都可以透過 QR Code 查詢，提供消費者安心的保障。

4、冷凍麵糰事業--預見麵包/糕餅業者對冷凍麵糰的需求，為供應更高附加價值產品，強化客戶競爭力，1991 年在中壢基地設立冷凍麵糰工廠，隨著市場開發與成長，1995 年增設第二條生產線，1998 年再增設第三、四條生產線。

南僑冷凍麵糰研發能力強，提供質優、安全、衛生，具有省時、省錢、省人力、操作簡單的競爭優勢，加上不斷研發新產品，能建立自有的產品特色，是烘焙業者不可或缺的最佳夥伴，產品已行銷至日本、香港、上海、美國、加拿大、澳洲、杜拜。

5、急凍熟麵事業-- 1998 年與日本加藤吉株式會社簽訂急凍熟麵技術合作合約，為臺灣第一家生產冷凍麵企業。1999 年 1 月「讚岐」急凍熟麵上市，2012 年再增設第 2 條生產線。

急凍熟麵強調美味、方便、快速、安全、衛生，提供餐飲業者、連鎖麵店最優質產品，國內客戶約 10,000 多家，近來更研發出許多華人喜愛的麵點食品：中式勁麵、北方刀削麵、河南煨麵...，產品銷往美國、加拿大、香港、澳洲、瑞士、奧地利、印尼等海外市場。

6、常溫米飯事業-- 2004 年投資 3 億元在中壢基地生產常溫即時熟飯，以外銷為主，目前成功進入美國、澳洲、挪威、英國等地。

南僑《膳食纖維熟飯》以『經動物實驗證實有助於降低空腹血糖值』的功能特性，經衛生署認證審核通過，獲得「健康食品認證優質米飯」榮譽（2008 年）；《膳纖熟飯》參加首屆「熟齡優質便利產品示範評選活動」，榮獲經濟部工業局『熟齡優質便利品』殊榮（2012 年）；『膳纖熟飯-健康雙麥飯』獲衛生福利部健康食品許可證，其產品有「經動物實驗證明，有助於降低血清中總膽固醇」的功效（2014 年）；

『膳纖熟飯』系列米飯榮獲「國家品牌玉山獎-最佳產品獎」(2015年)；今年2月通過農委會首次辦理的「確具外銷潛力之菁英加工食品生產者及其品項」甄選活動，入選為種子球員(健康雙麥飯、健康多穀飯、白菊櫻花熟飯)，成為行銷台灣米飯至全球各通路市場的開路先鋒。

7、餐飲事業--

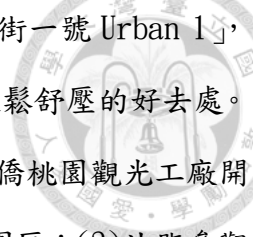
(1)、僑和本場流專業麵店 --- 1999年成立『僑和公司』，開設「本場流」示範專業麵店，作為急凍熟麵的天線功能，收集市場資訊，提供客戶交流平台，位於桃園觀光工廠內。

(2)、點水樓餐廳 ---2005年南京旗艦店開幕，古典雅致的江南設計風格、道地的江浙口味廣受佳評。2006年進駐太平洋 SOGO 復興館；2009年懷寧店開幕；2011年開設特力家居購物商城南崁旗艦店，推出可外帶的熟食外賣區；2012年進駐南僑桃園觀光工廠，同年在上海宜山路開設第1家海外據點；2014年開設新竹巨城店；2016年受邀進駐林口三井 outlet。現已在日本東京新宿購置大樓，並規劃開設點水樓日本店及貴婦飯店。

點水樓各項評比備受肯定：《2010北臺灣餐館評鑑》「五星」等級、2011年獲得經濟部「臺灣美食標章」認證、2012年《臺灣餐館評鑑》五星評鑑、2015年《亞太最佳美食五顆星餐廳-亞太金爵獎》。各項票選比賽：由兩岸專家共同選出的「中華十大名菜」榜上有名、2012年《臺灣美食月網站票選人氣餐廳》、《臺灣牛肉麵評鑑》獲列五顆星、《全臺人氣小籠包評比大PK》比賽第一名…。

(3)、潮江燕潮廣海鮮餐廳 --- 2010年潮江燕餐廳開幕。開業至今，以「飲食必奠基於文化之上」的經營理念，活跳海鮮、片皮鴨、潮廣點心、功夫茶等料理，甚獲老饕們口碑相傳，佳評不斷。2013年yam蕃薯藤網站公布的台灣港式飲茶評選名單，潮江燕穩居第一。

(4)、臺北寶萊納餐廳 --- 寶萊納餐飲在上海打響名號，2009年回臺設店。首家店位於關渡臺北國立藝術大學校區，並擇桃園觀光工廠設立釀酒廠，採用德國原裝



進口的設備與原料，由德國釀酒師在地釀造；2010年進駐「慶城街一號 Urban 1」，引進上海新天地餐廳的菲律賓 Live Band 現場演唱，是上班族放鬆舒壓的好去處。

8. 南僑桃園觀光工廠事業--獲得政府觀光工廠認證，2012年南僑桃園觀光工廠開幕，佔地面積3,300平方公尺，有七大區：(1)南僑創辦人紀念園區；(2)油脂參觀走廊區；(3)水晶肥皂體驗區；(4)點水樓文化餐飲區；(5)本場流示範麵店、寶萊納釀酒工廠及餐飲示範中心；(6)泰國四面佛禮讚區；(7)泰國文物館&泰國風味餐廳。參觀訪客多為學校團體及政府機關，桃園觀光工廠以寓教於樂方式，發展出與觀光、教育、國民外交、地方群聚等緊密結合的觀光工廠新風貌，體現企業對社會責任的經營與促進地方產業發展的用心。

(二)、南僑海外事業

1、泰南僑事業-- 1989年成立的泰南僑公司，是南僑第一個海外據點，1991年萬磅廠開工，生產速食麵、米果類產品。以屯墾式經營，多年來獲得多項食品認證，為外銷歐美最有力的後盾，更是泰國當地政府認可的標竿企業，常是泰國政府接待外國使節人士參訪的首選企業。泰南僑生產的「薄片米果」以低油、健康、美味的優質特色，經德國農業學會評選，榮獲「食品金牌獎」，產品已銷售歐、亞、美各大洲。近年從事嬰兒米果、調理熟飯、調理粥系列等產品研發，行銷各地，業績斐然。

2015年11月「小廚師」泡麵正式返臺銷售，推出高價位的「菩提白果香菇麵」「涪陵榨菜肉絲麵」「泰式綠咖哩雞麵」三種口味，定位為「慢食麵」，獨特的行銷策略與虛擬銷售通路，引起話題注目。

2、中國油脂烘焙事業-- 1996年成立「天津南僑油脂公司」，2013年更名為「天津南僑食品有限公司」，生產各式烘焙用油，是高品質油脂市場的領導品牌，後又陸續成立「上海南僑食品有限公司」、「廣州南僑食品有限公司」、「上海僑興企業管理有限公司」、「上海僑好貿易有限公司」等關聯企業。

2003 年成立「天津吉好食品有限公司」投入鮮奶油生產，提供高端客戶的業務需求。為供應華南地區客戶，2007 年南僑油脂廣州廠落成，2015 年擴廠；2011 年在天津廠設置冷凍麵糰線生產；2015 年於上海金山區興建第三座生產基地，預計 2016 年第四季投產。

中國南僑成立後，陸續在大陸各區成立客戶服務中心，更貼近客戶的需求，客服中心就如客戶的研發中心。2009 年，天津南僑/廣州南僑雙雙通過代表食品安全最高規範的《AIB 食品安全綜合標準》認證，是大陸烘焙油脂行業的第一家。廣州廠在符合農產品精加工技術及綠色製程上，獲得高新技術企業認證，所得稅率得由 25%減按 15%徵收，自 2014~2016 年起為期三年。上海金山廠節能減碳及食品安全等投資計畫項目，被評選為『2015 年上海市產業轉型升級發展專項項目企業』，是唯一的食品企業、台資企業，獲補助款人民幣 1,876 萬元。廣州南僑食品公司通過廣東省科技廳認定為『廣東省烘焙油脂工程技術研究中心』（2015 年）。

3、上海寶萊納餐飲事業 —— 1996 年成立『上海寶萊納餐飲公司』，德國 Paulaner 集團技術授權，1997 年上海汾陽路成立第一家寶萊納餐廳，是結合高級現釀啤酒與正統巴伐利亞菜餚特色的「花園啤酒餐廳」，近 20 年來上海餐飲業發展蓬勃，上海寶萊納餐廳仍屹立不搖，極受喜愛肯定，可見有其吸客魅力。

上海寶萊納餐飲事業現有寶萊納餐廳 4 家（汾陽店、新天地店、濱江店、世博店）、仙炙軒極日式料理 1 家、仙炙軒鐵板燒 2 家（汾陽店、世博店）、貝可利咖啡麵包店 1 家及西式頂級料理-濱江壹號（與德國餐飲集團 kafar 合作，提供頂級的歐陸美食）。

南僑 1973 年股票公開上市。未來，南僑也將秉持『天行健，君子以自強不息』的精神，日新又新，與時俱進，朝永續發展之路繼續邁進。

二、南僑公司的沿革及大事記

以下為南僑公司自 1952 年成立以來之重要大事彙總表(表 4-2)

表 4-2 南僑公司重要大事彙總表

1952 年	南僑化學工業股份有限公司改組，肥皂廠於 3 月 29 日開工，生產水晶肥皂、親親香皂、快樂香皂及一系列膾炙人口的清潔產品。 南僑肥皂為第五家奉准使用正字標記的產品，更為當時前 180 家獲准正字標記中，目前唯一碩果僅存的產品。
1971 年(多角化開始)	桃園新廠落成，與日本 Mi Yo Shi 株式會社技術合作，生產烘焙用油脂產品，並陸續推出工業用油脂。
1976 年	與榮臺貿易合組「南榮倉儲股份有限公司」，負責籌運油庫，為國內投資碼頭油庫之先驅，1985 年任務完成，結束營運。
1977 年	成立南聲傳播股份有限公司，負責南僑關係企業所有廣告媒體業務。 日後客戶包括寶僑公司出品的海倫仙度絲、好自在衛生棉、幫寶適紙尿褲等的廣告業務。
1979 年	與新加坡南順集團合資成立「南新食品公司」，自創歐斯麥品牌，提升國產餅乾品質並擴大餅乾市場。
1980 年	與日本嬌盟公司技術合作成立「台灣嬌盟股份有限公司」，生產女性生理用品，更為日後與國外廠商合作奠定基礎，1985 年任務完成結束營運。
1981 年	南僑中壢廠新廠落成，生產歐斯麥餅乾，為台灣領導市場的餅乾廠。
1982 年	與美國且士寶公司合資成立台灣旁氏公司，生產旁氏之系列女性護膚保養品，蔚為風尚。旁氏香皂也在高級香皂市場獨領風騷。1987 年轉售國聯公司。
1984 年	與美國寶鹼公司合資成立「寶僑家品股份有限公司」，生產好自在一系列女性用品，嬰兒用品及洗髮洗劑產品。1990 年因各自之事業策略考量，雙方合作契約終止。
1985 年	僑聚貿易股份有限公司成立，代理家樂氏等知名品牌。
1987 年	購併美成食品公司之速食麵工廠，成立「名坊企業公司」，生產小廚師泡麵。 成立「其志企管文化股份有限公司」，出版關係企業內文教刊物。
1988 年	成立「國際皇家乳品股份有限公司」，生產領導市場品牌的杜老爺冰淇淋、甜筒、雪糕等。
1990 年(國際化開始)	成立泰南僑公司生產小廚師速食泡麵、賓賓米果、薄片米果。
1992 年	投資中壢廠冷凍麵糰生產線。 與美國 The Haagen-Dazs Company, INC 合資成立「台灣喜見達公司」。
1996 年	與頂新集團合資成立「天津頂好油脂公司」，並由南僑主導經營，生產烘焙用油脂。

	經營投資「上海寶萊納餐廳」，由德國 Paulaner 集團負責製酒，已成為上海新地標。
1997 年	天津南僑上海分公司成立。
1998 年	與日本加藤吉株式會社技術合作，於南僑中壢基地建立急凍熟麵生產線，並成立急凍熟麵事業部經營，目前生產烏龍麵、拉麵、蕎麥麵、義大利麵、中式勁麵，為頂級的麵食。
1999 年	成立僑和公司，開設本場流專業麵店，作為急凍熟麵的示範麵店。
2000 年	陳飛龍當選「21 世紀台灣 200 大最具影響力人物」。
2001 年	寶萊納之新天地—國際巴伐利亞美食啤酒餐廳開幕。 南僑網站 www.namchow.com.tw 上線。
2002 年	舉行陳創辦人其志先生追思儀式暨榮恭館數位導覽啟用儀式。 慶祝南僑成立 50 周年，發表 50 年專書《傳承中的創新》，舉辦品牌系列講座。 上海仙炙軒日式燒烤餐廳正式開幕，提供的服務、餐點、用餐氣氛都經過特別設計、讓客人能感受到最頂級的享受。
2003 年	天津吉好食品公司成立，以生產高級鮮奶油為主，以大陸糕點麵包原料市場為目標。 天津南僑油脂廣州分公司成立。 南僑成立 50 周年出版之專書《傳承中的創新》參加經濟部中小企業處舉辦的「金書獎」甄選活動，獲選「92 年度金書獎」。 南僑「常溫無菌化包裝米飯開發計畫」通過經濟部主導性新產品開發計畫研發經費補助款 481 萬元，是國內傳統食品生產事業第一家獲得此計畫者。
2004 年	常溫無菌化包裝米飯在中壢基地舉行開工典禮。
2005~2006 年	南僑加入點水樓的經營，點水樓民權店重新定位，並於年底開設旗艦店—南京店。 成立廣州南僑油脂公司，生產烘焙用油脂，並於 2007 年開始銷售。 標下二期航站管制區外南側出境大廳 4 樓經營權。 上海濱江壹號樓餐廳開幕。 南僑餐飲事業三家餐廳進駐 SOGO 百貨經營。
2007 年	南僑廣州廠落成。
2008 年	證交所主動將南僑由化工類股改類為食品類股。
2010 年	上海寶萊納受邀於上海世博園區開設七家餐廳。
2011 年	南僑和上海新金山工業投資發展有限公司簽署投資服務協議書，五年年內在上海市金山區設廠經營油脂等六項事業。 天津南僑首設冷凍麵糰生產線，並開始銷售。
2012 年	成立南僑桃園觀光工廠。

	洗劑事業推出水晶抗菌系列產品。 成立上海南僑食品有限公司，生產烘焙用油脂及烘焙相關產品，預計計2017年投產。
2013年	南僑桃園觀光工廠泰國文物館揭幕。 皇家可口投資文藝產業，拍攝電影-總舖師。
2014年	於台北世貿三館舉辦南僑全球夥伴平台展示及雲端溯源管理應用示範展覽。 皇家可口於桃園縣龜山工業區設立第二座冰淇淋工廠。 投資成立南僑日本株式會社，經營日本餐飲及食品相關業務。
2015年	南僑大陸第三代廠--上海金山綜合食品廠於10日舉行奠基典禮。 南僑研發3年開發的牛樟芝「樟之物語」活力沐浴皂產品，於日本幕張展覽館的日本藥妝展中首度亮相，南僑也是此次專業展中唯一受邀參展的台灣廠商。 南僑膳纖熟飯系列產品榮獲『國家品牌玉山獎』-「最佳產品類」獎。
2016年	南僑上海金山廠舉行落成啟用禮，並慶祝南僑大陸事業20周年，金山廠是大陸首座全程溯源的烘焙油脂。 食品加工廠大陸食品投資事業組織重整 -- 大陸油脂事業群由頂好開曼控股掌控；非油脂事業群歸屬南新國際控股旗下的上海僑好貿易公司。
2017年	通過轉型為投資控股公司[南僑投資控股股份有限公司],分割為油脂事業體、非油脂其餘事業體，南僑更名/換發新股，106.9.29上市。 南僑搶攻保養品市場商機，推出「牛樟芝活力皂」。

資料來源：本研究整理(南僑官方網站及內部資料)。



圖 4-1 南僑集團歷史沿革

資料來源：本研究整理(南僑內部資料)



三、南僑集團現有事業版圖

南僑集團之公司基本資料、組織架構圖及產業分類彙總表，如下所示：

表 4-3 南僑公司基本資料

股票代號	1702	產業類別	食品工業
公司名稱	南僑投資控股股份有限公司	營利事業 統一編號	07305506
地址	台北市延平北路四段 100 號		
董事長	陳飛龍	公司成立 日期	41/03/29
主要經營業務	一般投資業		
實收資本額	2,941,329,620 元	上市日期	62/05/30

資料來源：本研究整理(南僑官方網站資料)



南僑關係企業組織圖

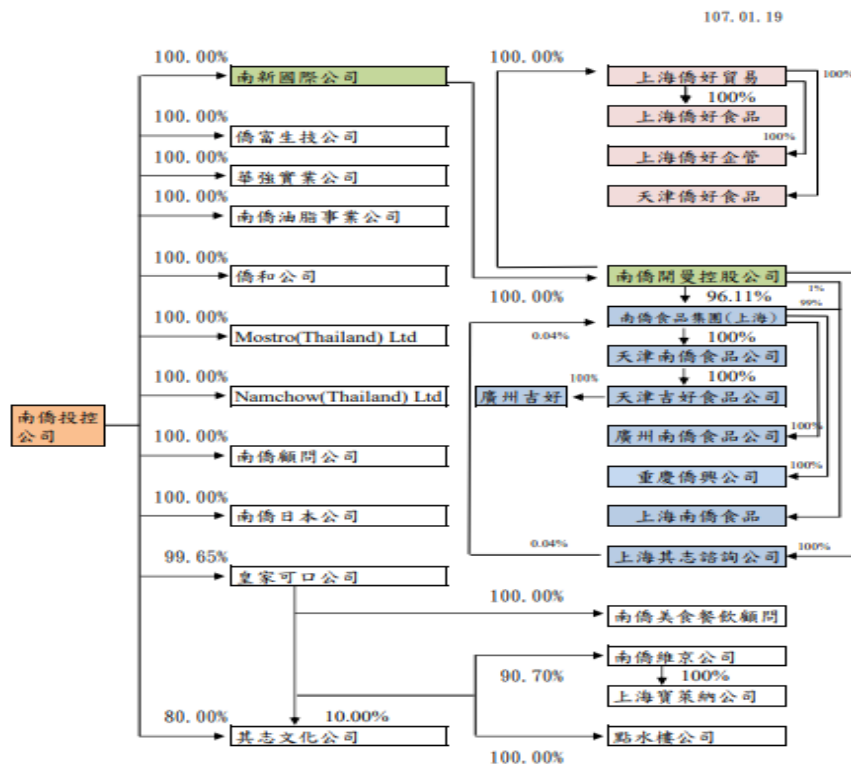


圖 4-2 南僑集團關係企業之組織架構圖

資料來源：南僑官方網站及內部資料。

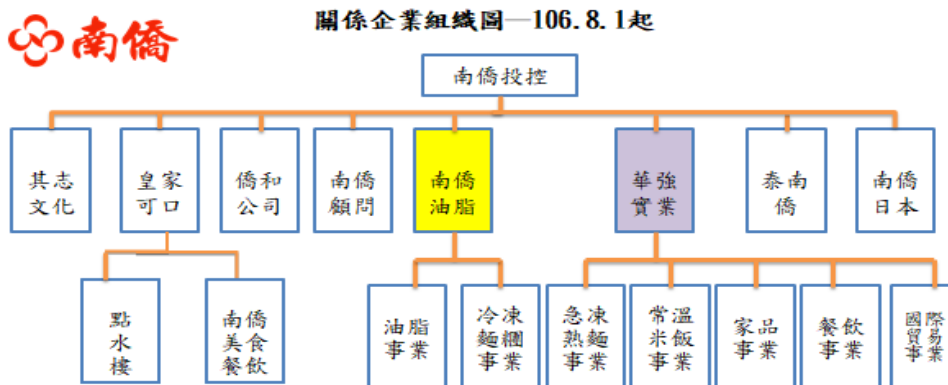


圖 4-3 台灣南僑集團關係企業之組織圖

資料來源：南僑內部資料



圖 4-4 南僑集團製造生產基地圖

資料來源:南僑內部資料

南僑集團各地市場布局		
地區	工廠	生產品項
台灣	桃園廠	油脂、洗劑、冰淇淋、啤酒、觀光工廠
	中壢廠	冷凍麵糰、急凍熟麵、常溫米飯
	台南廠	杜老爺冰淇淋系列產品
大陸	天津廠	油脂、冷凍麵糰、冰淇淋
	廣州廠	油脂
	上海廠	金山一廠(油脂、冷凍麵) 金山二廠(啤酒)
泰國	萬磅廠	米果、速食麵、調理米飯

圖 4-5 南僑集團各地市場布局圖

資料來源:106年6月01日工商時報 南僑轉型 拚2020年 營收破200億報導

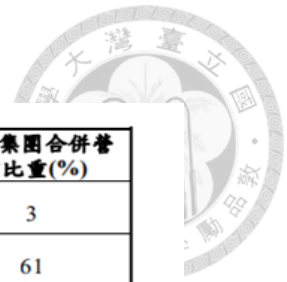


表 4-4 南僑主要業務內容及營業比重彙總表

業務內容	主要產品	占本集團合併營業比重(%)
A.洗劑之製造及銷售	水晶肥皂系列、個人清潔系列、碗盤蔬果洗淨系列產品	3
B.烘焙產品之製造及銷售	烘焙油脂、冷凍麵糰	61
C.麵粉類食品之製造及銷售	急凍熟麵、速食麵	10
D.冰品之製造及銷售	杜老爺冰淇淋、卡比索冰淇淋	6
E.米類食品之製造及銷售	常溫米飯及米菓餅乾等休閒食品	10
F.餐飲事業	寶萊納、點水樓、潮江燕、本場流、杜老爺Café、濱江壹號、仙炙軒等餐飲服務	10

資料來源：南僑 105 年報

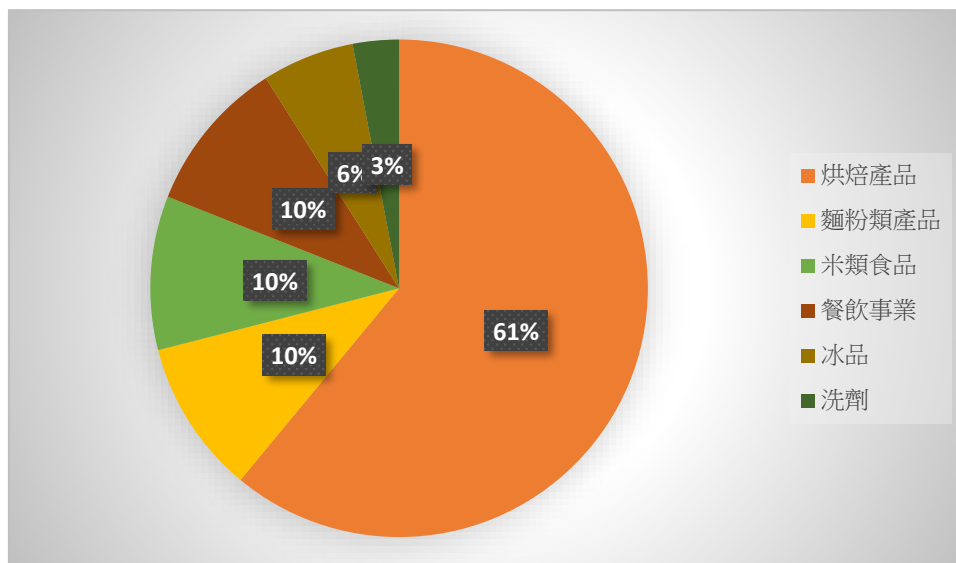


圖 4-6 南僑主要業務內容及營業比重

資料來源：本研究整理

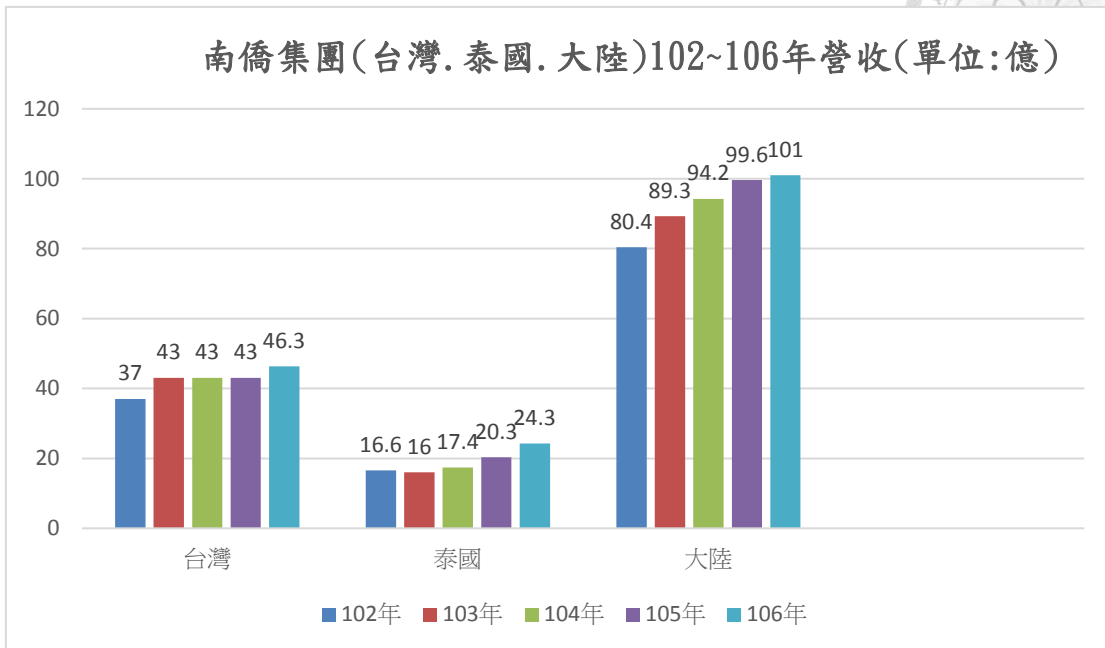


圖 4-7 南僑集團(台灣. 泰國. 大陸)102~106 年營收

資料來源：本研究整理

南僑集團80年~106年營收及收盤平均價

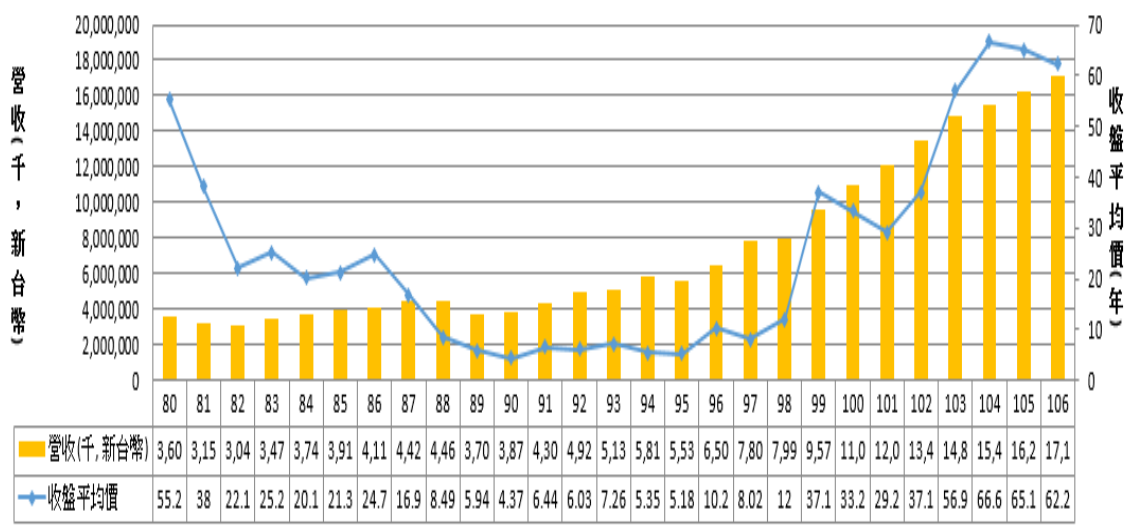


圖 4-8 南僑集團 80 年~106 年營收及收盤平均價

資料來源：本研究整理(南僑歷年年報)



第三節 南僑集團成長策略分析

一、聚焦

根據周翠如(2009)整理¹⁰，南僑對於新創事業皆有一套既定的政策在規範，例如為有效利用資源，因此對於新事業之開發，南僑會以四大相關因素(原料、技術、通路、文化)作為最高指導原則，同時南僑經由內部創業，成功達到多角化經營，及在台灣、泰國、中國建立國際化佈局，無論在何處，其產品均可以與跨國企業相抗衡，甚至於凌駕於歐美企業之上，足堪新興市場企業之典範，對此南僑亦有六大發展原則以為規範，茲分述如下：

(一)、四大相關因素

根據周翠如(2009)整理¹¹，當外部環境有所變化，新商機出現時，南僑集團始終堅信做自己擅長的事業，遠比跨入不熟悉的行業，更能有效利用資源，所以對於新事業，均堅持在「原料、技術、通路、文化」四大相關因素之下進行，與此四個因素無關的投資方案，南僑就不列入考慮。簡言之，就是「有所求，有所不求」，只介入自己擅長的領域。

在四大相關領域之下，南僑集團對新創事業的開發，其思考的層面如下所述：

表 4-5 南僑新創事業思考層面彙總

1. 是否具足量性。	5. 是否有足夠的生產力與技術力。
2. 是否具成長性。	6. 財務狀況是否能支應。
3. 是否有足夠利潤。	7. 產品是否合乎消費者需求，是否與周圍環境相容。

¹⁰ 整理自『贏在中國』一書，p. 202。

¹¹ 整理自『贏在中國』一書，p. 27-p. 28 及 p. 30-p. 31。

4. 是否適合南僑的行銷結構。	8. 是否有足夠的行銷及管理能力去開發新創事業。
-----------------	--------------------------



資料來源:[愛變才會贏第 28 頁]一書整理

1、原料相關

南僑企業經營的原物料，包材需求量大，且大部分油脂，香料來源都是由國外進口，關係企業的許多產品有共同的原料，油脂、洗劑、冰淇淋等深具原料相關性產品，在原料的採購上，可利用中央採購單位，大批採購，取得較大的議價優勢，成功降低原物料成本，甚至得以提升進貨的品質。

2、通路相關

產品間的通路可以互相支援與利用，例如南僑新發展的事業急凍熟麵，可以透過杜老爺冰淇淋的行銷通路，順利在超市，量販店，中西式餐廳，或 KTV 等通路點進行鋪貨，再運用企業原有的資源下，新事業的開拓與發展可以快人一步，且享有優勢。

3、技術及知識相關

各關係企業或事業單位之間，從不同的角度切入，能夠藉相互分享知識，情報或技能而受益，讓一群人與另一群人分享不同的工作方式，善用核心能力與共享最佳做法，價值便由此產生。例如，南僑因為生產肥皂，必須鑽研油脂，因此開始發展油脂的加工，這是基於原料相關及技術相關的原則。

4、文化相關

南僑的經營理念是追求健康與美麗的新生活，舉凡南僑所開發的產品，如油脂、化妝品、餅乾、速食麵、冰品、以及近期的常溫無菌包裝米飯、冷凍麵糰、急凍熟麵、天然水晶肥皂等，無一不是站在關懷消費者的立場所開發出來的產品，希望消費者可以用的安心、吃得安心、讓生活更便利、品質更提升。南僑的企業文化是以客戶為導向，在做對的事情的原則下，找出顧客想要的東西，不做大眾化市場，只

做最有特色的利基產品，建立自己的價值，在區隔市場中最到最大，形同獨占，就是南僑所謂的獨占價值。



(二)、六大發展原則

1、產品創新原則

根據李誠、周翠如(2007)整理¹²，南僑創新是依循一個基本原則，他們的創新是以一國經濟發展的階段，國民所得的水準為指標，創造新產品，滿足人民新增的需求，此點可以從南僑所發展的歐斯麥餅乾、速食麵、杜老爺冰品、喜見達冰淇淋、本場流急凍熟麵、寶萊納餐飲、點水樓、俄羅斯餐廳、常溫米飯等的創新過程得知，南僑的創新總在其他人尚未進入市場之前，在消費者偏好尚未完全形成之前，以一步之遙領先進入市場，如此他們的產品有領導消費者提升消費品質的角色，更主要的是避免陷入紅海競爭，與同業廝殺的困境。他們的雙品牌策略，及與自家產品互相區隔，面對兩種消費能力，滿足不同顧客的需求，而不是沿用開發一種新產品便放棄舊有顧客的做法。

2、利基市場原則

根據訪談專家表示¹³，利基市場是指企業選定一個很小的產品或服務領域，集中力量進入並成為領先者，從當地市場到全國再到全球，同時建立各種壁壘，逐漸形成持久的競爭優勢。利基市場戰略指企業通過專業化經營來佔領這些市場，從而最大限度的獲取收益所採取的策略。市場利基者通過專業化經營而獲取的更多的利潤。

南僑從1963年的水晶肥皂就是經營利基市場的策略思維，堅持走天然的路線。再舉啟於1991年後陸續經營的食品高科技產業-冷凍麵糰、急凍熟麵、常溫米飯、

¹² 整理自『愛變才會贏』一書，作者序。

¹³ 訪談專家包括南僑陳董事長。



及至近年經營小廚師牛肉麵、牛樟芝活力皂，所著眼切入的都是利基市場，而且是利基市場的差異化，滿足鎖定目標群消費著的需求，不以量產，而以多樣化取勝，強調細緻化、深耕化發展。

3、國際經驗原則

根據李誠、周翠如(2007)整理¹⁴，南僑國際化的過程，所採取的策略是，在他們一項產品國際化之初，總是與外商合作，為外商提供南僑熟悉本地市場，且能改變國際產品的特質，以迎合本地消費者偏好的優勢，取得國際大公司的信賴，然後從合作的過程中學到國際公司各種先進的生產技術、行銷策略、管理方法，等產品成熟後，國際公司覺得台灣市場經營得很好，要收回自己經營時，南僑公司總是很樂意地讓出，但他們本身已掌握好先進的技術，因而國際公司收回產品時並不會為南僑帶來損失，相反的，他們已經有能力抗衡國際公司的入侵台灣市場，並且在本地站穩後，進一步把產品推展到國際市場上。

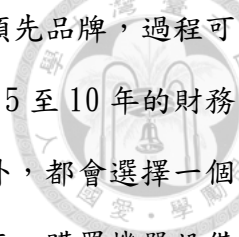
4、財務平衡原則

根據李誠、周翠如(2007)整理¹⁵，南僑成立至今已逾 66 年仍能屹立不搖，對於新事業之財務規劃一向秉持保守穩健之原則，尤其對於資金之需求總是嚴格要求主事者要能長短期兼顧，對於新投資事業之財務比率向有一定之要求，例如自有資金與銀行融資之比率要能維持一比一，流動資產必須大於流動負債，固定資產則應小於自有資金及長期負債的總和等。

南僑屬於中小企業，因此為求資源有效集中，對於往來之銀行一向審慎評估，不因短期之利潤而犧牲長期往來之銀行，因為南僑相信企業與銀行都應追求雙贏為最終目標，倘若長期往來之銀行有短期放款之壓力，南僑亦樂於配合，以利不景氣來臨時，銀行亦能不離不棄，從而建立彼此的信任，患難與共。

¹⁴ 整理自『愛變才會贏』一書，作者序。

¹⁵ 整理自『愛變才會贏』一書，p. 38-p. 39。



新創事業之發展，從產品研發、商品化，至市場接受成為領先品牌，過程可能高達 10 年，甚至更久，因此南僑在規劃新投資事業時，對於 5 至 10 年的財務需求一向審慎規劃。亦即南僑的每一個事業體，除了自有資金外，都會選擇一個主要往來銀行與次要往來銀行，其中主要往來銀行提供投資設廠、購買機器設備等長期資金，至於次要往來銀行則提供短融資週轉。當選定一個主要銀行後，全台各地的營業所就與這家銀行的各地分行來往，以利集中管理。

5、以人為本原則

根據李誠、周翠如(2007)整理¹⁶，南僑用人看的是「特質」，這特質表現在願意與人分享，能夠與團隊分工合工，還要是能自動主動的不斷學習，透過做中學自己成長而企業也跟著成長。

南僑人是個人發展目標與公司發展目標一致的人，企業提供員工一個可以長期安身立命，安家安心，同時又能滿足成就的舞台。也不斷的透過產學合作模式，讓更多的年輕一代能加入南僑的企業學習行列，如：2015 年南僑協助了超過 100 位的實習生提早體驗職場，累積工作經驗，讓學校所學能付諸於實現。

在南僑的經營理念中，有對內部的員工學習成長，對於外部的客戶也秉持著相互學習，共同追求成長的精神。南僑做的是「人性化的產品」，是以對於客戶，除了提供優質產品外，也以顧問式行銷服務，並藉由各項技術的培訓、講座、海外參訪考察等活動，深化客戶經營管理能力，並創造產業多贏的局面。

6、永續經營原則


根據周翠如(2009)整理¹⁷，南僑在創業以「人事公開、財務公開、永續經營」為信念，至今仍奉為圭臬。

根據訪談專家表示¹⁸，及南僑內部資料整理，溫室效應造成的極端氣候變化，掀起全球一波關於環境保護反思的浪潮，面對外在環境的變化，企業要知所應變，

¹⁶ 整理自『愛變才會贏』一書，p. 43-p. 44。

¹⁷ 整理自『贏在中國』一書，自序。

¹⁸ 訪談專家包括南僑陳董事長。



才能常保優勢。以南僑經典的水晶肥皂為例，五十多年的歲月過去了，水晶肥皂除了依然在洗滌市場上擁有一席之地外，堅持使用天然油脂製造商品，避免對環境的破壞，獲得了「國家品牌玉山獎」的肯定！2014年，葡萄籽洗手系列，榮獲「疾管署推薦防疫商品」殊榮，從產品本身延伸至產品應用相對於消費者的健康責任，南僑一路走來，始終如一。

2015年上海金山廠新建計畫導入先進技術以提升整體能源及環保效益，並獲得上海政府核定產業轉型升級補助款人民幣1,867萬元；天津廠與開發區節能辦公室簽署責任書承諾，也順利達成產值節能總量5%。

2011年起，南僑加入棕櫚油永續發展圓桌會議(RSPO)會員，重申了推動環境和社會可持續性的承諾，提昇對棕櫚油永續議題的關注，杜絕棕櫚油供應鏈中所造成的毀林現象，為全球環境盡一份心力。

二、多角化差異策略

1960年代，南僑雖然在肥皂市場取得領先，但它並沒有停滯或沉醉於當時的成功。反而思考在既有的基礎上，應如何準備下一階段，因此從擴大洗劑產品種類開始，逐漸從洗劑，進入食用油脂，開始進行多角化經營。

這個在1960年代後期的決定，對南僑日後的發展有重大影響，南僑得以由傳統的日用品製造業，跨足到食品加工業，再進入到餐飲服務業；由單一產品進展到多角化；從一家公司發展為企業集團。根據『南僑集團105年年報』整理¹⁹，以下將依製造業與餐飲服務業分別說明：

(一) 製造業

1、洗劑：

¹⁹本段整理自『南僑集團105年年報』，p. 63-p. 86。



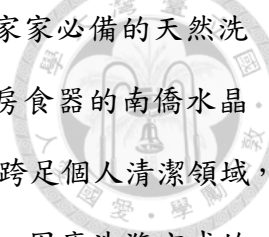
主要銷售產品為水晶肥皂系列：差旅組，固體皂、液體皂、粉體皂、食器洗滌液、葡萄柚籽抗菌洗衣洗手系列等洗劑清潔產品。

- a、南僑水晶肥皂為國內第一品牌之肥皂，在肥皂市場中市場佔有率約為 75%。
- b、南僑水晶肥皂葡萄柚籽抗菌系列及洗衣用肥皂液體與南僑水晶肥皂洗衣用液體，是天然油脂製成的肥皂液產品，更為國內市場首創研發成功的肥皂液體產品，在天然油脂製造類洗衣精市場佔有率超過 95%以上。
- c、南僑水晶肥皂食器洗滌液體，是天然油脂製造的肥皂液體產品，是國內首創研發成功用食用級油脂可洗蔬果奶瓶等級的洗碗盤產品，在天然油脂製造類洗碗精市場佔有率超過 95%以上。
- d、南僑水晶肥皂洗衣用粉體，是天然肥皂研磨而成的細緻粉末，好沖、好溶，是以肥皂製成洗衣粉的創新產品，在天然油脂製造類肥皂粉體市場佔有率超過 95%以上。
- e、南僑水晶肥皂皂絲和南僑水晶肥皂絲絮產品，在天然油脂製造類皂絲市場佔有率約為 75%。

台灣國民所得日益增加、環保意識抬頭及有機自然風的興起，消費者追求天然產品的同時，也開始評鑑企業對社會的責任，具天然油脂製造特性兼具環保及皮膚親和性的肥皂產品，逐漸形成一種生活方式與態度，而此也是支持南僑水晶肥皂系列產品穩定成長的動力。

消費者對於家用品及家庭環境清潔產品的關心，不單單只著重在清潔力的好壞，更逐漸趨向於清潔產品成分的安全性問題。且越來越關心家用清潔劑對於環境的影響，強調天然與生物可分解度高的清潔劑也隨之而起。

隨著南僑水晶肥皂系列產品的推出，南僑水晶肥皂在消費者心中，已由以往塊狀『手洗肥皂』的單一形象，轉變為現代人心中天然、健康且符合現代人生活的天然成份洗滌品牌。而這品牌精神，隨著環保意識以及樂活、健康等趨勢而蔚為風潮。



由於消費者的環保意識逐漸抬頭，南僑水晶肥皂已成為家家必備的天然洗滌產品，除了洗淨衣物的南僑水晶肥皂洗衣用液體外及洗滌廚房食器的南僑水晶肥皂食器洗滌液體外，南僑更推出葡萄柚籽抗菌洗衣洗手系列，跨足個人清潔領域，直至今日最新推出的水晶肥皂差旅組，方便愛用者外出攜帶使用。因應洗滌方式的變化，發展不同型態的商品，全方面照顧各個不同的使用族群，受到消費大眾的肯定。

另外，根據訪談專家表示²⁰，及南僑內部資料整理，南僑有鑒於韓國人把人蔘做到保養品，而且做成了一個國際性產業。台灣有沒有具備這樣特色的素材可以發展，並行銷到全球市場。於是南僑找到了牛樟芝，牛樟芝是台灣森林獨有的產物，是台灣原住民世代相傳的活力秘方，是他們生活中的素材。南僑也將以牛樟芝的概念來發展一系列的保養品。南僑有累積 65 年的製皂工藝基礎和對油脂特性的掌握，因此這顆牛樟芝皂是一個承先啟後的開端—它代表了南僑過去工藝精神的傳承以及展開一個新事業的期望。

2、油脂：

南僑在肥皂事業取得優勢地位後，進而尋求新事業的開拓，在穩健經營及四大相關因素(原料、技術、通路、文化)之原則指導下，首先考慮的就是與洗劑有著原料與技術相關的油脂產業。

根據洪榮昭、周翠如(2002)整理²¹，1960 年代，肥皂市場供過於求，屬買方市場，產品利潤有限，且先進國家出現洗衣粉取代傳統肥皂的風潮。南僑企業避開民生用油的殺價紅海，跨入油脂產業的藍海—屬於食用油脂產業的烘培用油脂，並維持本業，繼續深入製造肥皂等民生用品所必要的工業油脂。

南僑油脂成立得當時，台灣只有六、七家技術與品質都不高的烘培用油脂業者，南僑為了取得生產技術與產品品質的優勢，希望透過與全球領導廠商合作的方式，

²⁰ 訪談專家包括南僑陳董事長。

²¹ 整理自『傳承中的創新』一書，p. 37-p. 39。



引進技術及資金，以所短研發產品的時間，進而搶占商機。投資油脂事業除了資金，還需人力、技術、銷售通路與能力等條件的配合。南僑集團的考量：


- (1)市場成長快速。
- (2)需要較高加工層次及專業技術，其進入障礙較高。
- (3)自己的能力、物力、財力可及。

南僑集團適時取得日本四大油脂集團之一的三好油脂株式會社的技術合作計劃，自此南僑順利走入食品工業用油脂事業，並在技術漸漸生根後，慢慢朝向餅乾等食品業發展。這次的決定促成南僑核心事業的發展策略，奠定其食品王國的基礎。

1970年，南僑與日本四大油脂集團之一三好(Miyoshi)合作，取得南僑欠缺的生產技術，並購得當時最先進的生產設備。1974年，南僑股票正式掛牌上市[1702]，決定上市掛牌，為了延續誠信立業，永續經營，將企業財務透明化，擺脫中小企業格局，讓南僑企業由家族化走向大眾化。1974年南僑集團陳飛龍董事長正式接班，考量原有產品已屬成熟商品，產品市場也趨向飽和之下，展開一連串發展策略的擴充時期，藉由經營團隊的全力擴展，南僑集團營收與獲利快速激增。

油脂為南僑集團的核心事業，以專業服務、卓越技術，客製化產品規格，來持續創造客戶具差異化的競爭優勢。50多年的發展經驗，掌握市場脈動，創造烘焙流行趨勢，加強研發提供差異化產品，以滿足客戶的需求，進而提升銷售及獲利。使南僑成為伴隨台灣烘焙業一起成長的油脂專家，並成為全球烘焙業經營策略夥伴。

油脂產品競爭利基在於提供滿足客戶需求之產品，進而與客戶維持相互依存之上下游關係。2014年油安事件後，部份同業退出烘焙油脂市場，南僑以提供客戶最高安全規格、衛生、品質的產品為經營理念，獲得廣大客戶支持，市佔率持續上升。其現有油脂產品約二百項，種類多元，包含：攪拌類、裹油類、夾心類、蛋糕類、油炸類、特殊應用類、功能性專用…等油脂，除了自製油脂產品外，亦引進歐洲天然奶油與日本鮮奶油，持續擴大服務面向，深耕經營。



大陸油脂市場目前以國產產品為主，主要生產廠商有南僑、益海嘉里、和不二等。近年來進口天然奶油日愈增長趨勢，烘焙油脂市場逐漸走入成熟、細化階段。未來，南僑油脂產品將呈現多樣化、功能化，服務全面化階段。2016 年大陸烘焙行業市場營業額達到 2,900 億人民幣，大陸油脂市場呈快速發展趨勢，2017 年度南僑上海廠的投產以及廣州廠生產線的擴大定能更好滿足市場需求，實現效益增長。目前銷售產品包含攪拌類、裹油類、液態類、夾心類…等油脂類產品及淡奶油(僑藝)、餡料類(焙可詩即食餡料)系列產品。


南僑油脂 20 年來一直是中國油脂市場的領導品牌，在大陸研發推出各項新領域的產品系列，因應市場多樣化及附加價值產品的需求，焙可詩即食餡料的上市以及去年 5 月上市的 Flour paste，更能體現南僑的產品領導力，引領整個烘焙市場的發展趨勢。

為提升食品健康的要求，南僑並率先將全系列產品升級成低反式脂肪酸，市場優勢日益明顯。在保證高產能的同時，其高規格的品質以及多系列的特點，能夠更好的契合消費者的需求。在此大環境下，更能展現南僑油脂的優勢與競爭力。

南僑已於新疆、內蒙等西部地區建立客服中心，開發當地市場，取得良好成績，同時也努力將油品向外蒙、香港、越南、緬甸、馬來西亞等地出口，並積極開拓俄羅斯、中亞市場及泰國、印尼、新加坡等東南亞市場。

3、冰品：

台灣冰品市場主要分為兩大區隔：頂級冰淇淋市場產品：以進口的頂級冰淇淋為主；大眾化冰品市場：以大眾化冰品市場，再區分為中價位及低價位兩區隔，中價位主以質感好具差異化的冰淇淋、雪糕及甜筒類產品，低價位則以地方小廠的水冰冰棒產品為主。由於食安意識的抬頭，消費者對合法標示，食材的溯源，衛生安全，愈加重視；少子化及休閒食品精緻化，消費者願意花較多的錢購買有附加價值的產品；小包裝產品需求增加；地球暖化，熱季延長，沁涼消暑類型的產品需求也將增強。



杜老爺及卡比索皇家俄羅斯冰品長期專注於產品創新及品牌投資，研發獨具特色的產品滿足消費者求新求變的期待，也為客戶創造差異化的競爭力。2013 年繼與全家合作全家霜淇淋，2016 年更深度合作開發授權商品：辻利抹茶冰淇淋、辻利抹茶大福、蛋黃哥布丁風味大福等，都成功成為市場話題熱銷商品。2017 年因應冰品產業以高附加價值產品、沁涼消暑產品、小包裝產品為訴求的發展趨勢，杜老爺於零售通路推出新品有：酷寶綿綿冰；酷寶雪沙冰；芒果鮮果 Bar；475ml 較小包裝的家庭號冰淇淋；杜老爺 Super Premium 頂級風味系列冰品；475ml 水果 lite 冰淇淋；嚴選食材的麻淇冰…等。

目前冰品市場總產能雖大於總需求，市場競爭激烈，但因少子化，休閒食品需求精緻化，高附加價值產品需求不減反增，低價冰品市場需求愈益縮小，對於定位中高價位的杜老爺及定位頂級冰品市場的卡比索乃正面影響。除此之外，通路間競爭白熱化，通路業者需求客制化產品創造差異，皇家冰品可運用卓越的開發以及生產能力，創造高性價比產品，爭取更多合作機會。

4、冷凍麵糰：

追隨臨近亞洲國家烘焙市場的步伐，烘焙業者亦體認到唯有新鮮現烤，才能帶給消費者最新鮮美味的烘焙體驗。因此，傳統的包裝麵包型態逐漸沒落，取而代之的是訴求每日新鮮現烤的烘焙麵包店。較早進入市場的烘焙老品牌為了抵抗外來大型國際品牌的市場壓力，無不積極轉型現烤烘焙，試圖跳脫傳統的窠臼。業者為了兼顧消費者的需求和經營成本，落實現烤之際，冷凍麵糰的簡單方便易操作的使用應勢而生，南僑冷凍麵糰多達一百多種的各類品項能滿足各種通路業者的需求，使得本公司成為兩岸冷凍麵糰領導品牌。

南僑依據人口結構變化、飲食喜好與習慣變化，精準掌握潮流趨勢，協同業者(客戶)持續研發吸引消費者的產品，如：洋菓子系列、Bagel 系列、Gluten Free(無麩質)系列、銀髮養生系列、Clean Label(無添加)系列、Ready to Bake

系列、中華美點系列、油炸麵包系列、調理麵包系列等。另因應烘焙風氣盛行，亦將推出多款小包裝冷凍麵糰產品，以滿足消費者在家體驗烘焙生活的需求。

南僑針對各種不同經營型態之業者，開發更便於導入及應用的各類冷凍麵糰系列產品，例如：中式點心、西式點心、輕食麵包等。因應消費者對健康飲食、環境保護議題不斷地重視，發展出更符合消費者期待的產品。

南僑冷凍麵糰大陸事業在天津設立生產基地，於長期事業版圖的規劃中，將在華東、華南以及具潛力的區塊布建設置冷凍麵糰生產線，目標成為全國最領先、工廠覆蓋最完善的冷凍麵糰生產廠商。南僑捕捉到大陸烘焙行業工業化趨勢以及業者工業化進程中的挑戰和機會，將持續引導市場、引進多樣化產品，與烘焙業者共同推動烘焙業的成長。

現烤成為趨勢，烘焙終端價格提升，傳統包裝麵包逐漸式微，新鮮現烤的麵包更受消費者青睞，代表新鮮訴求的現烤餅店或現烤複合店在近幾年已成為越來越多烘焙業者的共識，可見得冷凍麵糰產品仍有更多成長空間。消費者與政府對食品衛生安全的要求提升，來自消費者意識的提升，客戶必須選擇有高標準安全條件的產品及供應商。

5、急凍熟麵：

隨著國人追求健康、高品質、美味的趨勢下，南僑急凍熟麵 20 年來憑藉其獨特的商品優勢，專業的急凍製麵核心技術，成為業界獨占且唯一之急凍熟麵專業製造供應商。歷來市場銷售倍數成長，產量滿載供不應求，現況二條專業先進急凍熟麵生產線，提供更充裕的產量及更多元化的品項，滿足國內外全球世界各地消費者及客戶的需求。

南僑集團垂直整合主要客戶：本場流專業麵店、點水樓餐廳。各大型知名餐飲連鎖如貴族、IKEA、瓦城大心、和民、福勝亭、晶華、君悅、六福村、劍湖山樂園、黑殿排骨、MOMO、吉野家、滿來拉麵、Hello Kitty 主題火鍋餐廳、美樂食食堂、長榮、華膳空廚及大型冷凍品經銷商等。全省百超、生鮮，量販店等知名連鎖通路

及便利商店。市場佔有率：『南僑讚岐』急凍熟麵市佔率高達 70%以上，每年消費者接觸人次達二百萬人次以上，藉由這些消費者及客戶的口碑見證，成功地建立品牌知名度，指名南僑讚岐品牌。

隨著社會經濟的進步，外食人口比例日益增加。國人追求健康、高品質、美味的趨勢下，南僑急凍熟麵在短短十七年內，憑藉其獨特的商品優勢，專業的急凍製麵核心技術，成為業界首屈一指之急凍熟麵製造供應商。

急凍熟麵的競爭利基在於提供創新差異化之商品及高附加價值商品，滿足現代人多樣化之生活型態及餐飲業者多元化需求，建立良好的顧客關係。隨著服務業蓬勃發展以及國人生活品質的日益提升，急凍熟麵提供對的 problem solution，更是國內獨占、也是唯一之專業製造商。


著眼全球市場，更擴大推出北方麵系列，進入全球華人最大中式麵主流市場，包括北方刀削麵、北方拉麵、家常麵、河南燴麵等。提升並創造公司之銷售及獲利，前瞻未來，立足台灣，放眼全球。

6、速食麵:

二十多年前從台灣發跡的南僑小廚師，是全台第一家推出半筋半肉牛肉調理包的泡麵品牌，當時在台灣造成轟動，讓牛肉麵業界掀起了半筋半肉的風潮。

1989 年南僑轉戰泰國發展，[泰南僑]研發生產一系列的小廚師商品，提供衛生可靠及品質安全的產品。數十年過去，南僑決定帶著結合泰國當地、世界各地和台灣文化精髓的全新產品回台。除次外，也將 Mee Jang、小廚師系列速食麵產品，銷售至台灣、中國大陸、東南亞、澳洲等市場。

未來，鑒於世界貿易國際化及自由化趨勢，1990 年投資泰國成立泰南僑海外生產基地，放眼全球，發展包裝食品，生產速食麵、米菓類產品。環視南僑集團產品及經營能力，自 2016 年下半年，結合集團資源，共同規劃將自有品牌的速食麵產品引進中國大陸，積極開拓中國市場。



另外，根據訪談專家表示²²，及南僑內部資料整理，去年基於台灣市場成熟，「慢食 Slow Meal」提倡慢食麵運動，隨時隨地享受餐廳等級好味道。南僑秉持著享受美食無國界的信念，溯源世界各地著名食材放入小廚師產品中。而有感於現今快速的步調使得人們漸漸習慣以速食來打發正餐，南僑決定以慢食 Slow Meal 倡導慢食麵運動的概念打造全新的生活態度，讓現代人在忙碌一整天後，坐下來好好吃一餐，慢慢享用小廚師慢食麵，教您如何用簡單的料理方式，來享受簡單料理，卻不簡單的這一餐。

為了方便品嚐好料理，南僑小廚師慢食麵與其他速食麵不同之處，是選用豐富新鮮道地食材熬煮，並將所有的道地美味原汁原味包裝在調理包中，真材實料、份量十足，推出的口味，除了有道地食材的「涪陵榨菜肉絲麵」、「菩提白果香菇麵」、「泰式綠咖哩雞麵」，於 2017 年更與榮獲評鑑五顆星名餐廳-點水樓合作，推出「紅燒半筋半肉牛肉麵」及「蕃茄牛肉麵」，讓大家隨時隨地都可以享用餐廳等級好味道。

7、常溫米飯：

糧食安全已成為全球關注之議題，我國政府亦積極推動在地消費，提振國產米食，倡導全國每人每天多吃一口飯運動，增加稻米消費量，減少農地休耕，提高糧食自給率。常溫無菌化包裝米飯，近年已經風行於以米飯為主食的日本、韓國、甚至中國大陸等國家，惟台灣目前還僅處於產品發展的階段。

常溫無菌化包裝米飯是南僑進入米食市場的新里程碑。因應中食市場興起的趨勢，帶動米食重新回到家庭餐桌的市場商機，開發台灣主食米飯的市場，喚醒傳統米食文化價值，開拓新商機。

現代人吃的好、動的少，文明病愈來愈多。其中「肥胖」、「糖尿病」、「高血壓」、「高膽固醇血症」、「腎臟病」持續有增無減。根據健保局的統計，國內高血糖、高膽固醇就診的人數達 200 萬人以上；而南僑目前已通過健康食品認證可有效調節

²² 訪談專家包括南僑陳董事長。

血糖、調節血脂的健康米飯產品，更會持續且積極的開發一系列具有保健功效之米飯產品。

台灣逐漸邁入高齡化社會，具預防功能的機能性傳統米飯主食亦將是養生照護的好產品。有鑒於大腸癌連續 7 年蟬聯癌症死因第一名，根據統計每年約有 20-30 萬人需做大腸鏡檢查，政府也積極推廣早期發現早期治療，亦越來越多人開始重視大腸鏡檢查，故低渣食品的需求將越來越高；2017 年計畫開發低渣飲食餐盒，以常溫米飯搭配調理食品，精算其粗纖維量以符合低渣飲食條件，銷售市場則鎖定高級健檢中心、連鎖醫療用品店以及各大醫院營養科…等醫療體系通路，預期可為需要的消費者帶來專業、健康、方便、安全的營養食品。

8、米菓

由於米製休閒食品係 Gluten Free，Non GMO 符合健康需求，西方主流市場已開始重視及接受，這是廣大深具開發潛力的市場，從嬰兒、女性、男性、老年人都可開發適合的產品，所以發展潛力無窮。銷售地區：行銷歐、美、澳、非及東南亞市場。2014 年佈局緬甸市場，產品於緬甸各大超市銷售，同時薄片米菓、嬰兒米菓也開始打入中國市場，2016 年更擴大佈局，積極進入柬埔寨、寮國市場。

嬰兒米菓是南僑泰國的“明日之星”，由全泰國第一家通過 SGS 無麩質食品管認證工廠。為了要更進一步開發此產品，南僑泰國將成立“嬰兒米菓研發中心”，投入龐大的人力、物力，開發更具優勢的產品，提供消費者更多的選擇。持續開發符合健康需求，適合嬰兒、青年、老年等各年齡層的產品。

(二)、餐飲服務業

1、寶萊納餐廳

根據周翠如(2009)整理²³，1990 年代的上海在中國中央的全力支援之下，逐漸恢復 30 年代國際級都市的地位，圍繞上海的整個長江三角洲區域，經濟發展快速。

²³ 整理自『贏在中國』一書，p. 73-p. 81。



全球五百大企業也由於中國發揮磁吸效應，陸續進入上海設立據點。1993年，台灣政府正式開放企業至大陸投資，台商由於大陸的工資相對低廉，且市場廣大，紛紛前往對岸尋求機會。

1996年德國寶萊納與南僑簽約，成立可以現場生產精釀啤酒的餐廳，並鎖定大陸與台灣為兩大主力市場。第一家寶萊納餐廳坐落在上海西南隅徐家匯區內，為了結合上海當地風土文化與寶萊納餐廳講究的德國巴伐利亞餐飲文化，南僑找到一棟獨立式的建築，設計出道地的巴伐利亞風格，營造出德國啤酒屋的休閒氣氛，再加上菲律賓樂團表演，形成酒、美食、與音樂結合的上海寶萊納餐廳。

2001年，上海新天地寶萊納第二家店正式開幕，由於新天地是由港人出資興建的新開發區，融合商業住宅區，社內又有國際展覽廳，表演舞台，美麗的大湖及一整排專屬餐飲區，知名的連鎖餐廳都會進駐新天地，成為世界一流餐廳的櫥窗，寶萊納當然把握此絕佳機會。

2002年，仙炙軒開張，緊接著，寶萊納濱江店、濱江壹號也陸續開幕。上海寶萊納餐飲集團的成長過程，對南僑而言，有很深刻的意義。不過為了擴大客源，汾陽店除了提供單點用餐與飲料外，自2001年起也開始發展商務型團體宴會和各式宴會外燴服務。

濱江壹號定量二大目標客群，金融區內的國際商務客以及附近的高價住宅住戶，除了提供寶萊納啤酒餐廳的特色鮮釀啤酒，及選用新鮮的上等食材，並強調新舊合璧，融匯各國飲食精隨，已顯示位於黃浦江的濱江壹號代表上海影響國際的意義。

南僑於1997年首度跨足餐飲市場，在上海開設寶萊納啤酒花園餐廳，一直致力於發展美食理念，餐飲據點至今已拓展至整個上海地區，發展出不同形式的主題餐飲。隨著上海生活品質及消費水平的提升，帶動當地的飲食文化發達，南僑上海餐飲旗下擁有眾多型態的品牌，並能結合集團內部資源，滿足不同的消費族群，在餐飲市場具高度競爭力，預估未來會有更多發展空間。



2、點水樓餐廳

根據『南僑集團 105 年年報』整理²⁴，2005 年南京旗艦店開幕。提供消費者餐飲服務、宴會場所、休閒娛樂(DIY 活動)，開設據點：台北、新北、桃園、新竹。餐飲業市場從 2006 年開始至今營業額及年增率均呈現成長，近年單身新貴以及小家庭的主流趨勢，造就外食需求增加，加上政府實施多項政策、發展觀光、推廣美食，對整體市場有正面助益。21 世紀台灣勢將朝向觀光、旅遊、餐飲等軟性產業發展，而餐飲業中百花爭鳴的世界各國料理市場競爭激烈。

南僑經營餐飲秉持創新、差異化的信念，餐廳長期提供道地、經典菜色，並結合在地、當季新鮮食材，研發獨有的創新料理，歷年來獲獎無數。2016 年南僑受邀進駐三井 OUTLET，開設點水樓及杜老爺 Café 餐廳，深耕林口美食餐飲發展，業績屢創新高。

根據訪談專家表示²⁵，及南僑內部資料整理，今年將餐飲事業版圖擴及到國際美食之都日本東京，開設海外第二家的點水樓餐廳，緊鄰地鐵新宿站，位於具流行指標及文化兼備的伊勢丹百貨對面，不但交通方便、更能廣納高端客層及觀光客，滿足消費需求。

南僑集團海內外餐飲事業布局		
	品 牌	家 數
台灣	點水樓	目前7家，大直店今年第四季開出
	寶萊納	2家(關渡、桃園)
	杜老爺咖啡(DUROYAL Cafe)	1家(三井Outlet)
大陸 上海	點水樓	1家
	寶萊納	4家(新天地、濱江店、世博店、萊佛士店)
	仙炙軒	1家
	Kafer	1家
日本	點水樓	餐廳預計今年底開出，會館預計明年4月(日本新宿)

製表：方明

圖 4-9 南僑 106 年海內外餐飲事業布局圖

²⁴本段整理自『南僑集團 105 年年報』，p. 63-p. 86。

²⁵ 訪談專家包括南僑陳董事長。

資料來源：工商時報 106 年 8 月 18 日南僑擴大餐飲布局 明年營收拚 20 億報導及南僑內部資料。



小結

綜觀南僑集團的多角化，其原始動機不外乎希望擴大原物料採購的經濟規模以降低成本並擴大市場占有率，進而提供消費者完整的產品線，同時亦希望經由多角化分散企業在財務上經營的風險，此與文獻探討所提及 Amit & Livnat (1988) 綜合歷年來各學派的研究，集團企業多角化的動機，可以區分為綜效動機及財務動機兩類亦不謀而合。

其次，觀察南僑多角化的類型不外垂直與水平整合，以垂直整合而言，例如冷凍麵糰，其生產所需的油脂可由南僑油脂事業部自行生產供應，而其行銷所需的通路亦可透過經營數十年的經銷商及量販、超商、百貨公司等販售，藉由上述活動之整合，南僑得以有效降低市場交易的成本，促使經濟效益的增加。

以水平整合而言，不論肥皂、油脂、冰品、冷凍麵糰、急凍熟麵、常溫米飯以及餐飲事業，皆是和原有事業相關的新事業，透過相關事業共享資源來達到範疇經濟的效果，因此南僑多角化的類型亦與文獻探討中 Hill 與 Hoskisson (1987) 所指出，企業的獲利，可以透過不同多角化之方向，實現其不同的經濟效益遙相呼應。

例如開餐廳可以為食品製造業，帶來水平與垂直整合的效果，在產業價值鏈上創造出最大的價值，而複合式餐廳就像一個平台，在上面賣的麵包、蛋糕、冰淇淋用的油脂與冷凍麵糰等，全都是南僑集團的產品。

至於其多角化的策略中，所謂的四大相關因素及六大發展原則，在本質上就是為了全面降低成本及產品差異化的競爭優勢，此又與 Porter(1980)所強調策略的訂定與執行取決於產業的競爭程度，而策略型態可按策略標的與策略優勢的構面分為三種競爭策略：成本領導策略、差異化策略，與集中化策略中的成本領導及差異化策略相符。

當然南僑在現有的產品市場組合中不斷深耕(市場滲透策略)及在現有市場中追求產品擴張,如近幾年所發展的冷凍麵糰、急凍熟麵、常溫米飯及餐飲事業等(產品發展策略),以及以現有產品開拓新市場,如中國大陸的油脂事業及自泰國外銷歐美的烤米片及米菓等(市場擴張策略),也與 Aaker(1984)以產品市場所發展出來五種成長策略類型相呼應。

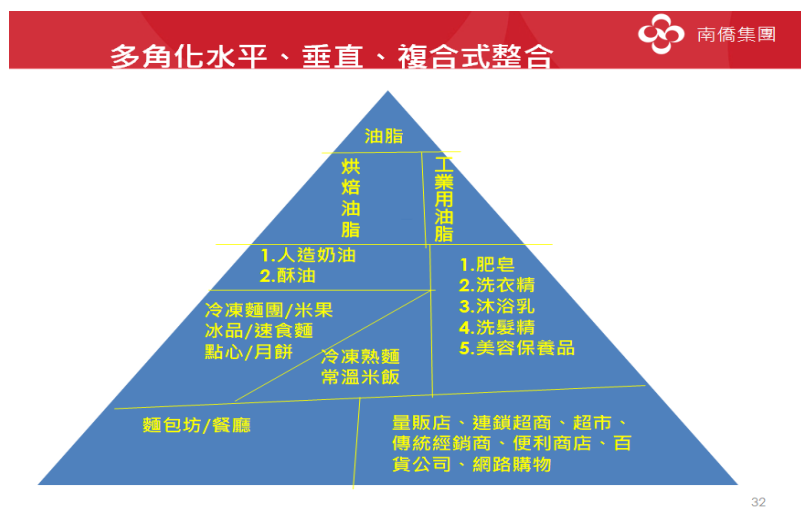


圖 4-10 南僑水平垂直複合式整合圖

資料來源:本研究整理

三、國際化的優勢策略

南僑對於拓展國際事業之版圖,一向秉持循序漸進之策略,所以南僑堅持先在台灣累積與跨國企業合作之經驗(諸如技術合作、商標授權、以及在台合資新公司等方式),並學習其行銷及管理技術之能力後,再伺機進入新興市場(如泰國及中國大陸),待累積實際之跨國企業之管理暨行銷能力後,最後再進入已開發國家與世界知名企業對決。

南僑集團發展至今,其營收有將近 73%的比重來自海外事業,而國內的各事業部門則占 27%,若從營收之比重來衡量,南僑已經是國際化的企業。

(一) 奠基台灣、深耕經營

南僑從 1952 年生產肥皂產品開始，秉持四大相關因素「原料相關」、「技術相關」、「通路相關」、「文化相關」，進行多角化經營，深耕「洗劑日用品、油脂/乳製品、麵粉、稻米、生技、餐飲」等事業領域，以台灣、泰國、中國為生產基地，創新產品差異化，經營利基市場，並行銷世界各地。

南僑每一項產品在國際化之初總是選擇與外商合作(表 4-5)，因為南僑熟悉本地市場，且能彈性改變國際產品的特質，以迎合本地消費者的偏好，因此最終總能贏得國際級公司的信賴，而南僑也能從合作的過程中學得國際級公司各種先進的生產技術、行銷策略與管理方法，以下僅針對與美國寶鹼及喜見達之合作做說明。

表 4-5 南僑歷年重要國際合作案

時間/年	合作對象	合作背景	合作方式	商品/影響
1970	日本三好油脂株式會社	西點業日益發達，食用油需求增加	技術合作	決定南僑由肥皂事業走向油脂的多角化經營
1973	日本玉的肌石鹼株式會社	洗髮精市場有大量發展空間	技術合作	洋洋洗髮精等系列產品
1980	日本嬌盟公司	新女性產品市場	技術合作，成立「台灣嬌盟股份有限公司」	生產女性生理用品
1981	新加坡南順集團	餅干市場已飽和，但品質不高	合資在台成立南新食品，後與可口公司合併	歐斯麥、不吃不可、脆笛酥
1982	美國旁氏	進入化妝品產業	商標授權，在台生產	旁氏冷霜/台旁在 1987 年結束
1985	美國寶鹼	吸收管理、產品開發技術	合資成立獨立公司寶僑	歐蕾/南僑於 1990 年退出
1986	美國家樂氏 (Kellogg's)	關稅降低，直接進口比本地生產便宜	代理進口銷售	增加產品線，在大型超市通路爭取有利的陳列位置

1988	香港牛奶公司	進入冰品事業	合資經營皇家國際	杜老爺系列產品，奠定領先地位
1989	韓國三養食品公司	速食麵市場	技術合作	生產巧得來翡翠麵
1993	喜見達 (Haagen-Dazs)	引進頂級冰淇淋	合資成立台灣喜見達	南僑於 2003 年退出合作
1996	德國 Paulaner 集團	進入啤酒餐廳市場	技術合作	上海開設寶萊納啤酒餐廳
1996	將可口與歐斯麥餅乾事業售予美國 Nabisco 集團	延續餅乾銷售事業	策略合作	南僑負責此三品牌在台的銷售業務
1998	日本加藤吉株式會社	引進急凍熟麵事業	技術合作	南僑建立急凍熟麵生產線
2002	德國 Kafer 公司	進入歐式餐廳市場	策略合作	上海開設濱江壹號頂級歐式餐廳

資料來源：本研究整理。

1、與美國寶鹼合作

根據洪榮昭、周翠如(2002)整理²⁶，南僑與寶鹼合作始自 1984 年，迄 1990 年為止，該公司係美國最大且是世界第二大之日用品公司，具有百年以上之歷史，寶鹼最為人稱道的即是他的產品經理人制度，其產品開發速度與品質屢屢超越競爭者，因而稱霸全球的日用品市場。

1983 年，寶鹼眼見台灣經濟快速起飛，勢必帶來更多商機，為能率先搶占市場，因此決定與南僑合作，行銷家用品，而南僑也體認到全球的消費者都有一種外來和尚會唸經的刻板印象，認為外國的月亮比較圓，而台灣若開放市場，本地品牌將不敵外來品牌，因為在新產品之開發上，本國企業不可能像國外大企業般擁有數以千計之研發人員，可以不斷推陳出新，另外南僑也願意藉此機會吸取跨國公司的管理經驗與產品開發技術，於是雙方同意各出資 50%，成立寶僑家品公司，由寶鹼

²⁶ 整理自『傳承中的創新』一書，p. 94-p. 96。

提供技術，南僑負責管理，新公司保持獨立運作，以紙品、化妝品、個人清潔用品之銷售為主。董事長則由南僑集團會長陳飛龍先生擔任。

其後由於寶僑在台灣市場無往不利，導致寶僑決心擴大對台經營，乃決定收回南僑股權自行獨資經營。雙方遂於在 1990 年終止合作。

2、與喜見達合作

根據洪榮昭、周翠如(2002)書整理²⁷，1992 年，當台灣的平均國民所得突破一萬美元之門檻時，南僑認為台灣地區的消費者應該有機會嚐到世界一流以及高質感的冰淇淋，適逢 Hagen-Dazs 決定進入台灣市場，而南僑因為擁有國際合作之經驗且對機器設備、技術、通路的掌握均相當熟悉，而人員之素質亦相當整齊，這些條件讓南僑比起他的競爭對手，更易獲得 Hagen-Dazs 的青睞，隔年，美國 Hagen-Dazs 公司便與南僑正式簽約，合資成立台灣喜見達公司，引進 Hagen-Dazs 冰淇淋。2003 年時，則因雙方十年合約到期且此時喜見達之大股東已變更為 General Mills(美國前五大食品集團)，雙方對於喜見達之品牌定位不盡相同，因此決定不再續約，南僑遂將喜見達之持股賣給 General Mills，從此退出喜見達的經營。

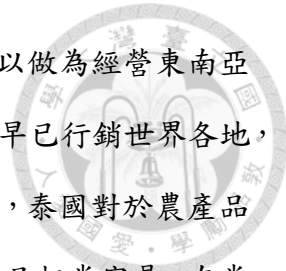
(二) 前進泰國、放眼東南亞

據洪榮昭、周翠如(2002)整理²⁸，企業發展到一個階段，國際化已是無法避免之趨勢，南僑於 1990 年亦開始進行全球化的布局，幾經思考決定以泰國作為全球化的第一個海外據點，生產速食麵及烤米片，原因如下所述：

1、泰國係國際知名的農產品原料大國，擁有很多強勢的利基，例如泰國的香米價格只有台灣稻米的一半，勞動條件上，工資亦相對低廉且協商空間大，有助於提升勞資和諧。

²⁷ 整理自『傳承中的創新』一書，p. 116-p. 119。

²⁸ 整理自『傳承中的創新』一書，p. 139-p. 150。



2、東南亞國協擁有五億人口，是不容輕忽的市場，選擇泰國可以做為經營東南亞的切入點，且泰國係國際知名的農產品大國，糧食作物與水產品早已行銷世界各地，選擇自泰國出發，南僑就有機會成為全球知名的食品大廠，此外，泰國對於農產品的進出口均抱持相當開放的態度，因此在泰國進口食品原料半成品相當容易，在當地設廠可以扮演食品加工的角色。

3、泰國係國際農產品輸出大國，對於食品安全的檢查相當具有國際公信力，且該國的農政官員亦具有相當之國際觀且服務態度良好，而其學術機構對於農產品的研究亦相當深入，凡此種種皆吸引南僑選定泰國作為全球化的第一個灘頭堡。

1990年3月，南僑（泰國）公司成立，隔年投資6億的萬磅廠完工開始投產，成為南僑在海外的第一個據點。

泰南僑設廠之初生產的是速食麵，當時的想法是台灣即將加入關稅暨貿易總協定，在海外設廠可以享受台灣低關稅及市場開放的優勢，無奈台灣直至2002年初才進入世界貿易組織，因此原先擬定速食麵回銷台灣的計畫並為實現，而在泰國本地的內銷市場方面，更因當地人對於品牌的形象早已根深蒂固，外來的品牌不易取得優勢，因此在內銷市場方面其業績也不甚理想。

經此挫折，泰南僑決定切入米菓市場，因為米菓最重要的二項資源，原料及人工在泰國都不虞匱乏，且泰國特有的香米製成米菓口感極佳，因此泰南僑決定增加米菓之生產線，以解決速食麵銷售未達目標之困境。

1、與日本技術合作

南僑本身即有產銷米菓之經驗，但為進一步提升技術，遂與日本專業米菓製造的日新製果公司技術合以取得其專業技術並由其派員至泰南僑協助技術升級。

2、取得國際認證以利行銷全球

泰國是農業大國，其產品深受國際喜愛，因此若能取得國際認證，不但能提升泰南僑的企業形象，更有利於自身的產品行銷國際市場，因此1998年一月泰南僑順利通過ISO-9002國際品保認證，其範圍包括設計與開發、生產製程、設備與售

後服務等，同時更於 1999 年通過 HACCP 之食品品保系統認證，以確保客戶對品質的要求，讓食品衛生更有保障。



3、訴求健康與低脂

歐美人士所愛吃的洋芋片，富含熱量與膽固醇不利健康，令人有所顧忌，但泰南僑所生產之米菓較為創新之處在於係以烘培而非油炸製成，因此較不油膩，符合現代人追求美味與健康之潮流。

4、品牌與代工並進

生產米菓之初，為求經濟規模乃採品牌(Rice Cracks)與代工並存之策略，並積極參加世界各地的食品展覽會以增加知名度，其後由於泰南僑之米菓符合現今消費者所追求之健康觀念以及陸續通過國際認證取得品質認證，該項產品在歐美國家大受歡迎，成為泰南僑炙手可熱之產品，並順利在五年內轉虧為盈。

泰南僑的成功歸因於南僑有效的整合台灣的管理團隊、日本技術與泰國資源，而藉此機會南僑也學習到如何進行跨國管理以及如何彈性調整產品策略以適應不同地區的特性，對日後的國際化有著深遠的影響。

根據訪談專家表示²⁹，及南僑內部資料整理，南僑集團布局泰國逾 25 年，看好快速成長的東協市場，目前正積極擴充產能，將現有 2 萬坪工廠擴增至 4 萬坪，相關建廠作業已陸續展開，未來將以泰國為主要生產基地，將旗下的米果、小廚師麵等產品擴大外銷至歐美與新興東南亞市場，成為新南向的尖兵。

南僑泰國廠主要生產米果、調理熟飯、調理粥系列等，外銷市場持續成長，且看好東南亞市場未來發展，泰南僑將成為東協市場的平台，同時串連台灣、大陸、東南亞三地市場，將會是未來南僑成長的新動能。

另外，南僑泰國廠以小廚師泡麵起家，後來看好泰國盛產稻米，藉著當地豐沛的稻米資源，開發出米果、米飯類產品，除了在東南亞銷售外，也透過代工面向歐

²⁹ 訪談專家包括南僑陳董事長。

美市場，經過多年耕耘，2010 年後快速成長，目前每年營收逾 20 億元、貢獻南僑獲利約 2 億元。

在傳統米果發展趨於成熟，2014 年南僑將米果技術自我提升，瞄準全球蓬勃發展的嬰幼兒食品市場，推出嬰兒米餅，讓泰國南僑營運更上一層樓，嬰兒米餅訂單量爆增，使得泰國廠的產能滿載，必須展開新一輪的擴廠計畫，以因應未來需求。

南僑布局嬰兒米餅市場，看好的不只是外銷歐美，更著眼大陸的二孩商機，由於大陸與東協有貿易協定，關稅優勢讓泰國生產的嬰兒米餅有機會進入大陸市場，且南僑在大陸紮根深厚，借力使力下，更有助泰國南僑未來發展。


過去三年泰國南僑營業額每年維持逾二成成長，占集團營收比重約 12%，九成的產品都是外銷，去年營收成長約 22%，主力產品為小廚師泡麵與米果系列產品，其中薄片米果外銷歐美市場最受青睞。



圖 4-11 泰南僑產品行銷市場圖

資料來源：南僑內部資料

(三) 拓展中國、布局全世界



根據周翠如(2009)整理³⁰，1990年代後期，南僑油脂因台灣市場飽和而面臨成長瓶頸，除了在台灣選擇多角化策略，進入與油脂相關性極高的冷凍麵團事業，後來也西進轉戰大陸市場。隨著大陸的經濟迅速發展，大型食品企業紛紛進軍食用油脂市場，供應民生用油。但是，人口成長與生活水準提升的速度更快，在加上原料不足，中國境內自行生產食用油脂的數量始終無法充分供應民間需求。

1996年，由於中國油脂市場的商機擴大，南僑決定回應頂新集團的邀請，赴大陸設廠，南僑為了配合頂新的生產需求，主要生產烘焙油脂與油炸油脂。不過如果把南僑油脂只服務食品製造業的大客戶，未來勢必要追求經濟規模，致力於降低成本，惟因有原料配額管制的難解問題，南僑雖然擁有資金和技術，但初入一個經濟與法治尚未步入正軌而無法自由發展的市場，很難有施展空間。

有鑑於此，南僑勢必得進入高品質高價格的高階油脂市場。高階的油脂市場，也就是專走糕餅市場的烘焙用油脂。油脂是影響麵包口感的關鍵，使用高級油脂可以改變麵團的品質與性能，並拔幅提升口感的討喜程度，而且，油脂成本在麵包收價中所占的比率，並不會因為使用高級油而提高，反而還可能因此而降低。

複製在台灣成功的顧問式行銷。當時，大陸的油脂公司以國營企業居多，老大大心態尚未轉型，再加上油脂產品供不應求，這些國營企業根本不必派員拜訪客戶，推廣產品，自然就有經銷商上門批貨，遑論有任何客戶服務可言。在這種情況之下，南僑與大陸的客戶同文同種，比其他外資有更多機會，因而更不可能捨棄過去在台灣烘焙業這個市場累積出來的核心競爭能力與專長。最後南僑以食品加工大廠客戶作為南僑油脂在大陸的基礎銷量，同時又進行當時沒人懂得油脂特性的烘焙業，作為另一個主要目標市場；並以屯墾式的經營方式深耕，成功複製在台灣顧問式行銷經驗。

南僑的主要市場鎖定在高階產品，並持續的成長，不過當地的競爭者也多逐漸推出高毛利的高階油脂產品，也出現很多進口的高品質的產品。面對競爭者的出擊，

³⁰ 整理自『贏在中國』一書，p. 226-p. 250。

南僑的因應之道是：不斷的推陳出新。新推出用途更廣的油脂產品，以新產品來增加競爭力，拉開與同業的差距，協助客戶做出新的高價位產品，南僑對新產品的積極開發，間接促使中國大陸的高品質麵包與蛋糕市場不斷擴大成長。

南僑為配合中國市場的特性，除了做到前述的顧問式行銷，還加入為客戶擔任門房(concierge)和 管家 (butler) 的服務，最後與客戶形成了[生命共同體]，絕大多數的客戶都認同他與南僑彼此是生命共同體，一起攜手在廣大的中國市場，共創[消費者贏、客戶贏、南僑贏]的三贏局面。



圖 4-12 南僑中國油脂客戶服務中心圖

資料來源：南僑內部資料

根據訪談專家表示³¹，及南僑內部資料整理，南僑近幾年對大陸投資動作頻頻，近期最新投產的就是上海金山廠，第一期總投資金額 21 億元，生產油脂及急凍熟麵，去年第 4 季已順利投產；第二期將擴增冷凍麵糰、鮮奶油等生產線，目前也在規劃中，同時也將規劃觀光工廠、啤酒廠等，持續擴大華東市場。

除了現有廣州、上海與天津三個生產基地外，南僑也看好大陸城鎮化發展，將會帶動市場對高端烘焙油脂、冷凍麵糰需求，且隨著餐飲業蓬勃發展，餐飲業需要各式麵條，南僑也提供多樣化的急凍熟麵，由沿海往內陸布局，勢在必行。

³¹ 訪談專家包括南僑陳董事長。



南僑認為，未來大陸內需消費持續成長，除了固樁現有基盤外，將透過參股、併購，向上游原物料產業布局；並搭上大陸一帶一路政策，今年在重慶設西部營運中心，未來將進一步向歐陸市場挺進。

南僑考量大陸長期發展，未來將向內陸市場拓展、設廠，因應發展與資金需求，去年12月6日公告旗下子公司上海南僑食品集團將在大陸掛牌上市，目前已接受當地券商輔導，是國內食品業者在大陸掛牌首例。

南僑大陸油脂廠及餐飲布局				
	廠房	油脂產線	鮮奶油產線	急凍熟麵產線
油脂	天津廠	3條生產線、 月產能5,000噸	1條生產線、 月產能1,200噸	—
	廣州廠	3條生產線、 月產能7,200噸	1條生產線、 月產能2,400噸	—
	上海金山一廠	2條生產線、 月產能4,800噸	—	1條生產線、 月產能400噸
	上海金山二廠	啤酒廠、小型肉廠		
餐飲	寶萊納	新天地、濱江店、世博店、來福士店、客遠中心店(籌備中)		

製表：方明

圖 4-13 南僑 107 年大陸油脂廠及餐飲布局

資料來源：工商時報 107 年 3 月 10 日 FII 效應？南僑拚 A 股上市報導及南僑內部資料。

另外，根據訪談專家表示³²，及南僑內部資料整理，南僑日本餐旅事業今年開工，東京首家點水樓已於今年 3 月開幕，緊接著自行買地自建的飯店與點水樓二店也將在 6 月營運，隨著南僑餐旅事業在日本發展，也有助帶動旗下急凍熟麵等產品銷日本，日本將是繼大陸、泰國之後，全力發展的第三個海外市場。

南僑指出，籌備一年多的日本餐旅事業今年將開始投入營運，在東京新宿將開出一家飯店、兩家點水樓餐廳，兩個據點都是自行購地自建，也是首次在餐飲

³² 訪談專家包括南僑陳董事長。

事業外，發展旅館事業，未來營運後，將有助提升南僑品牌在日本市場的能見度，對開拓日本市場將更添助益。



南僑海外市場布局	
股號	1702
公司	南僑
海外市場布局	<ul style="list-style-type: none"> ●日本餐旅事業今年投入營運，獨資自建兩家點水樓與頂級飯店落腳東京新宿。 ●重慶西部營運中心啓用，將成為布局內陸市場的重要根據地。 ●泰國南僑擴廠工程陸續展開，將由現在的2萬坪擴充至4萬坪。
2日收盤價 / 漲跌 (元)	60.90 / -0.10
資料來源：南僑	李至和 / 製表

圖 4-14 南僑 107 年新增海外市場布

資料來源：經濟日報 107 年 3 月 3 日南僑餐旅 赴日大拓點報導及南僑內部資料。

(四) 轉型控股、貿易新商機

根據訪談專家表示³³，及南僑內部資料整理，南僑集團今年轉型為投資控股集團，分割油脂與非油脂兩大事業體，是成立 66 年來重要的轉型策略，南僑投控將透過參股、併購，向上游原物料產業布局；搭上大陸一帶一路政策，在重慶設西部營運中心；在南向政策推動下，泰國廠將擴增產能，成為布局東協市場基地。

2017 到 2026 年是南僑轉型投控的第一個階段，未來十年南僑將以美食供應鏈為主軸，以利基市場做全球市場，針對不同市場的飲食文化，適度加入在地化思考，未來的南僑不再只著眼製造生產，更重要的是要有貿易思維，這不僅是南僑投控制度的轉變，更得改變所有南僑人的經營思維。

³³ 訪談專家包括南僑陳董事長。

所謂貿易型思維，就是必須考量如何將產品賣進不同市場。舉例來說，台灣沒有生產取得阿拉認證的油脂，南僑油脂事業部就可向南僑天津廠採購，進口取得天阿拉認證的油脂，銷售給台灣客戶，這是集團內部的貿易的交流。

除了內部貿易網絡外，市場上也有很多特殊產品想要打進台灣或大陸市場，在當地生產不見得有效率，南僑就可扮演貿易商的角色，替不同地區的客戶找到需要的產品，因應不同市場、客戶所對應的採購模式都不同。

在轉型投控之後南僑可以更有餘裕切入更多新市場、新商品，貿易的做法比起傳統製造更為靈活。事實上，一帶一路政策背後就是貿易型態的商業思維，大陸打通路運與海運的任督二脈後，以大陸為中心向外輻射拓展商業經貿，南僑勢必也要跟著轉型為貿易型態。

透過轉型投控進行組織內的革命，未來南僑在開發、銷售每個產品時，不只著眼當地市場，更要想著現有市場以外機會，且產品必須根據不同通路屬性研發，讓南僑更有實力打國際賽局。



圖 4-15 南僑控股 107 新布局

資料來源：經濟日報 106 年 10 月 2 日南僑董座專訪／南僑轉型控股 射營運新三
箭報導及南僑內部資料。



小結

觀察南僑國際化的動機，以泰國及中國的佈局為例，不外乎希望經由跨國分工來取得當地之廉價勞工及原料（資源導向），其次，由於台灣的市場規模太小，南僑為了追求永續發展，必須拓展海外市場（市場導向）。當然為了不讓競爭對手搶占新興市場，以防止其在多個市場進行交叉補貼（寡占互動），亦為一重要原因。有鑒於未來大陸內需消費持續成長，南僑除了固樁現有基盤外，將透過參股、併購，向上游原物料產業布局；並搭上大陸一帶一路政策，今年在重慶設西部營運中心，未來將進一步向歐陸市場挺進。

另外，泰南僑受惠歐洲及澳洲訂單增加，年增達五成，現在產能已經全部滿載，積極推動長期的擴大規畫布局。泰南僑主要產品為米果、調理米及速食麵，日前已經斥資 5 億元，在原有 1.8 萬坪的廠房旁再購入 2 萬坪土地，要再擴充產能。

南僑集團在台灣、大陸、泰國皆設有工廠，東南亞緬甸、馬來西亞、新加坡則設有銷售據點，結合台灣、泰國、大陸、東南亞等地資源，形成全世界的銷售網路，南僑全方位的國際布局，適足以證明南僑是一個具有全球競爭力的國際化企業。



南僑海外產能布局概況			
廠區名/項目	主要產品	新產能	原產能
上海金山一、二廠	油脂、急凍熟麵	冷凍麵糰二條生產線(明年完工)急凍熟麵預計要擴第二條線	1、油脂二條線，月產6,000噸 2、急凍熟麵月產400噸
廣州廠	油脂、鮮奶油	無	1、油脂三條線，月產9,000噸 2、鮮奶油一條，月產2,200噸
天津廠	油脂冷凍麵團、鮮奶油冰淇淋	無	1、油脂三條線，月產6,000噸 2、鮮奶油一條，月產1,100噸 3、冷凍麵糰二條生產線，月產400噸
泰國廠	1、米果 2、速食麵 3、調理米飯	擴增2萬坪的土地(生產線及嬰兒米製品研發中心)	米果、速食麵、調理米飯等、年產能2.1萬噸

資料來源：公司網站 黃淑惠 / 製表

圖 4-16 南僑集團 106 年海外產能布局

資料來源：經濟日報 106 年 10 月 14 日南僑明年獲利將躍增報導及南僑內部資料。



圖 4-17 南僑集團全球產品系列藍圖

資料來源：南僑內部資料整理。

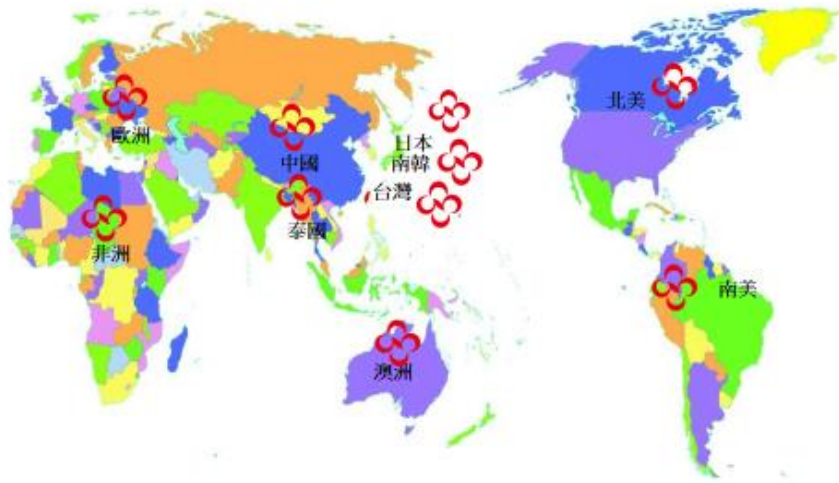


圖 4-18 南僑集團全球經營據點

資料來源:南僑內部資料整理。

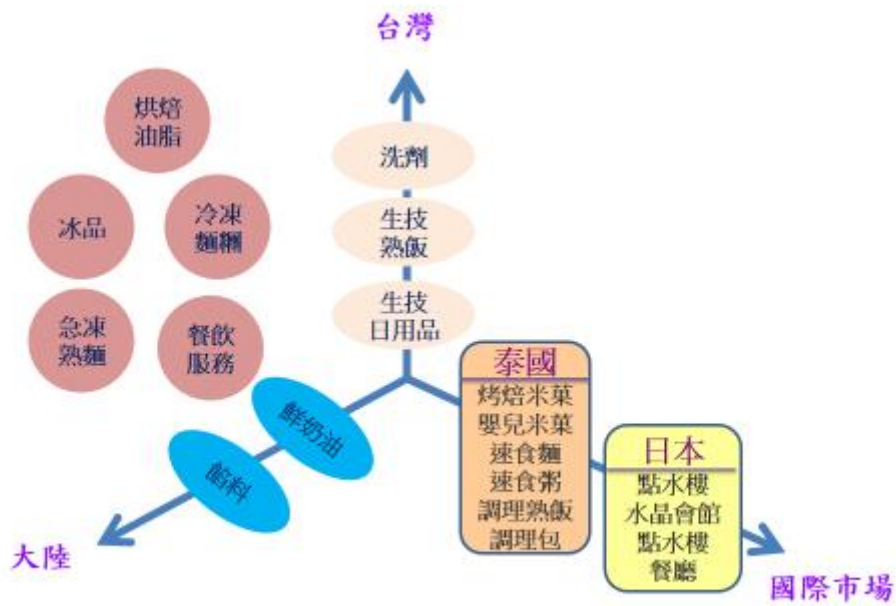


圖 4-19 南僑集團國際化布局圖

資料來源:南僑內部資料整理。



四、重要成功因素

綜觀，南僑集團走過一甲子迄今仍然屹立不搖，分析其重要成功因素如下：

一、低成本及產品差異

南僑對於新事業之投資一向秉持須在四大相關因素(原料、技術、通路、文化)之原則下進行，因為在原物料的需求上，可以藉此形成採購優勢降低成本，此外，南僑在發展新事業時，亦十分關注新舊產品間的通路是否可以相互支援與利用，也因為南僑有很強的行銷通路，因此當進入新事業時，其進入成本相對競爭對手而言，就形成另一項優勢，又如技術相關，南僑的經驗是，盡可能讓新舊事業的技術相結合，因為核心技術結合的愈緊密，相對耗用的成本也愈低，再以高品質產品區隔市場，成功的機率也愈高。凡此種種都可看出南僑的成功之處與成本領導與差異化產品市場密不可分。

二、聚焦核心事業


南僑深切了解企業失敗的原因往往不在於機會太少而在機會太多，以致盲目投資最後導致資金周轉不靈，賠上企業的信譽及未來，因此南僑自成立以來即以四大相關因素及六大發展原則做為所有投資的指導原則，66年來雖然南僑的事業範圍僅侷限於油脂食品餐飲相關事業，但比起其他因盲目擴張而消失的企業，南僑保守穩健之經營策略仍有值得其他企業借鏡之處。

三、見長國際合作

南僑在每一項產品國際化之初總是選擇與外商合作，從合作的過程中學到國際級公司各種先進的生產技術、行銷策略及經營管理方法，從而以此為基礎進行國際化之布局最後開花結果。

四、建構獨占價值

南僑自 1952 年創立以來，堅持誠信經營與關注消費者權益，以專注核心事業，持續提供安全無虞的產品，建構自身的獨占價值。隨著時局情勢與競爭對象



的不同，掌握政經環境的變動、洞悉市場脈絡的趨勢，強化核心競爭優勢，為達企業永續經營是南僑不變的價值，從領導者以至基層員工，都必須具備知變、求變、應變的能力，鞏固產業產品的領先潮流、與利害關係人保持良好的溝通關係，維護生態環境，積極參與社會公益，傳承企業文化，善盡企業社會責任。

五、優化體質新制

因應政經環境的變動，從經營佈局的藍圖歷程窺見，南僑早在二十多年前1989年就已布局東協，以經營泰南僑為例，採屯墾式經營百年企業的開端，投注在軟硬體的建设都是長遠前瞻的政策。2017年中國南僑也將迎來第二十個年頭，這期間開設三個生產基地-天津、廣州、上海金山廠，與時俱進日新月異的生產基地。擁有綜觀知變的真知灼見及對市場的風向及變化，預見的能力先做好萬全準備，時刻因應時局變化，才能與世界共舞，維持企業脈動，最終以達成顧客、消費者、產業、社會、南僑五方共好多贏的圓滿之美。

六、落實食安管理

長期以來，提供消費者安心優質的產品，一直是南僑經營的信念。如：2015年膳纖熟飯、健康雙麥飯獲得十大嚴選穀得(Good)產品，及第十二屆國家品牌玉山獎。透過南僑多年來的研發經驗，隨著人類生活水平的提升健康、天然的產品已漸漸受到消費者關注與青睞，持續開發不含防腐劑、色素、香料等之天然產品，提供消費者美味無虞的產品。建立全面供應鏈品質保證體系建置，帶給消費者更安全的食品環境。

2015年南僑擴大編制食品安全辦公室，負責集團食品安全法令宣導的訊息流通及各法令的遵循確認、並加強相關人員的教育訓練，更針對各產製單位及餐廳的食品原材料、物料、添加物及食品安全衛生管理等相關業務之適法性予以最終的稽核督導。

在自我高標準的要求下，預計將再投入新台幣三千七百萬元成立食品安全實驗室，從事自主檢驗，強化檢驗能力，並承諾未來5年內完成50%檢驗項目之實

驗室；配合南僑建立食品履歷透明化，提供相關產品資訊給消費者查詢，讓消費者可以吃的安心、健康與快樂，期許建立全面供應鏈品質保證體系建置，帶給消費者更安全的食品環境。



七、企業文化使命

南僑在創業以「人事公開、財務公開、永續經營」為信念，至今仍奉為主臬。企業要長青，除了本身的核心價值確立與使命感驅使之外，更要有變通的能力。南僑走了超過一個甲子的時光，所形成的企業文化，深植人心的企業形象，無論在政府、產業界、顧客、消費者及員工，看到南僑就是信賴信任的保證，這就是多年努力累積最寶貴的資產。未來南僑也是秉持此信念，與時俱進，善盡企業社會公民責任，朝永續經營的核心目標邁進。

南僑集團放眼經營全球利基市場為藍圖，在油脂、稻米、麵粉、乳製品上持續投資深耕，目前食品營收已超過集團全部營收的 95%，在日用品及米飯的開發上亦投注生技功能產品。近幾年來，無論是台灣、中國或泰國，產品已外銷到全球市場，各項營運皆有顯著的成長。以深耕台灣、發展大陸、前進東協之戰略主軸，獲得良好的成效。尤以大陸仍是成長的市場，除食用油脂及冷凍麵糰產品外，南僑集團更進一步投入急凍熟麵及冰淇淋事業。未來在大陸、台灣及泰國也都將持續進行投資。

競爭環境永遠存在，唯有不斷的研發創新，創造企業的獨佔價值，才能站穩市場不被淘汰，以油脂事業為例，南僑集團引進國際知名並具功效的油脂產品，和自行生產的油脂產品搭配，相輔相成，創造大於二的效果；並藉由全方位服務長期經營客戶關係，方能建立並鞏固在台灣及大陸油脂事業在烘焙市場的領導地位。

第五章 結論與建議



第一節 研究結論

南僑集團由傳統製造業跨足經營餐飲業，發展至今兩者皆能並駕齊驅，雙頭並進，由單一產品多角化而國際化，日用品製造業擴大到食品加工業，再發展到餐飲服務業，以差異化的產品區隔市場經營，不僅複製，更同步開創餐飲事業的國際化布局。

由泰國南僑 2010 年後快速成長，目前每年營收逾 20 億元、貢獻南僑獲利約 2 億元。且過去三年營業額每年維持逾二成成長，占集團營收比重約 12%，九成的產品都是外銷，去年營收成長約 22%，主力產品為小廚師泡麵與米果系列產品，其中薄片米果外銷歐美市場最受青睞。

尤其南僑集團 106 年營收 171 億，年增 5.42%，其中大陸事業(包括油脂與餐飲)營收約 101 億元, 約占 58.85%。因此，從南僑集團 80 年至 106 年的營收，由 36 億成長到 171 億，短短 26 年間，營收成長約 4.75 倍，如圖 5-1 南僑集團營收成長圖，就足以說明，南僑集團以自己的存在，證明傳統產業不等於夕陽產業。「沒有一個行業是永遠的新興產業，高科技公司如果不能強化體質，確保市場優勢，一樣可能淪為夕陽企業。」

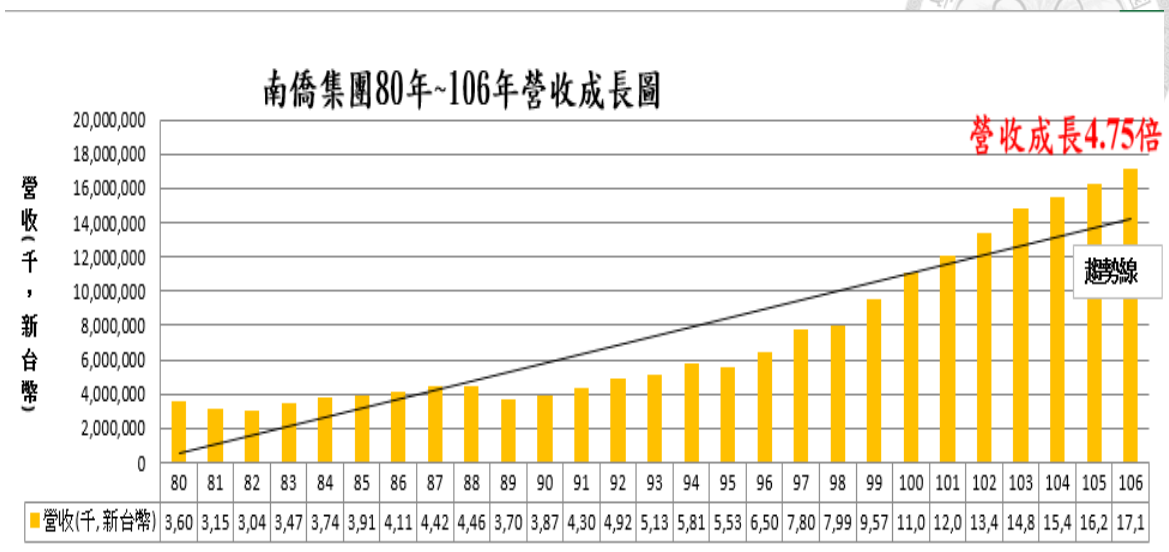


圖 5-1 南僑集團營收成長圖

資料來源:本研究整理(南僑歷年年報)

南僑集團早期採取多角化差異策略，近期再採取國際化優勢策略，是其集團擁有競爭優勢，事業不斷擴大成長的動能。而南僑集團既堅守企業核心價值及能力，又能以多角化及國際化的成長策略，不斷創造產品價值，及運用利基市場的差異化，來滿足客戶的需求，同時也創造新需求來回應新市場及拓展新商機。

綜觀南僑集團能有此今日成功，主要成功因素如下：

- 一、 低成本及產品差異
- 二、 聚焦核心事業
- 三、 見長國際合作
- 四、 建構獨占價值
- 五、 優化體質新制
- 六、 落實食安管理
- 七、 企業文化使命



第二節 研究建議

一、對個案集團的建議

1、南僑集團的成長軌跡，雖然有其精彩之處，不過由於其所經營之事業如冷凍麵糰、急凍熟麵及冰淇淋，近來受到原物料高漲及市場已日趨成熟的影響下，已對該公司帶來相當大的衝擊，如何不斷開發新事業及進行下一階段的國際化佈局，以維持該公司的永續發展，將是持續維持成長的不二法門。

2、南僑自 1996 年開始投資大陸事業，生產烘焙油脂，首開服務型製造業的先河，作為 B2B 供應商，而後產品延伸到烘焙餐飲相關的鮮奶油、冷凍麵團、冰淇淋、急凍熟麵、即食餡料、烤焙餡料等。隨著大陸經濟快速起飛，搭上「一帶一路」的東風，南僑集團的國際化發展也得以藉此續航。一帶一路戰略中，廣州為「21 世紀海上絲綢之路」的主港，南僑的廣州廠作為在大陸華南、西南市場的製造及營運中心，未來如何借著「東風」，利用泛亞鐵路及海運通道，開發東盟市場，值得觀察與期待？

二、對後續研究者的建議

1、由於本研究係針對單一個案公司作深入訪談，以了解南僑的經營策略，因此外部效度較為不足，未來的研究可同時找不同之傳統產業，比較其內部優劣勢及其所採行的經營策略與績效的差異，藉以歸納出更一般化的經營原則，並對傳統產業提供更多經營上的建議。

2、本研究係針對傳統產業的經營策略進行探討建議，未來研究若沒有資料取得限制，可針對亞洲其他國家如日本傳統產業的經營策略作一深入之探討分析，並與國內業者的經營策略與績效做一比較，以作為國內業者改進的基礎。

參考文獻



一、中文部分

- 中野明，2013，立刻上手的麥可·波特企業競爭戰略【圖解版】，譯者：游婷鈺，晨星。
- 王正明(2003)，「食品業廠商經營策略之個案研究」，國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文。
- 石賜亮(1990) 「台灣傳統集團企業多角化與國際化成長策略之研究」，國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文。
- 邢彭(2009) ，「企業生存策略之研究--以南僑化工為例」，淡江大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 汪時涓(2009)，「多角化與國際化策略之探討-以南僑公司為例」，國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文。
- 姚子龍(2003)，「台商進入中國大陸市場時機與模式之研究-台商食品業為例」，中原大學企業管理研究所學位論文。
- 吳艾珍(2014)，「台灣集團企業中國市場進入模式與國際行銷策略之關係」，中正大學企業管理學系學位論文。
- 李誠、周慧如編著，2007，《愛變才會贏-百變南僑的管理智慧》，《天下》雜誌出版。
- 食研所 IT IS 研究團隊分析整理(2017/06) 。
- 周翠如者，2009、《贏在中國》，知識流出版公司出版。
- 南僑 105 年年報。
- 南僑 107 年第一次股東臨時會議事手冊。
- 俞慧芸(2003) ，「企業由小到大經營策略研究—以味丹企業為例」，國立雲林科技大學企業管理系碩士論文。



洪榮昭、周翠如編者，2002、《傳承中的創新》，時報文化出版。

查爾斯·W·L·希爾 Charles W. L. Hill, Melissa A. Schilling, Gareth R. Jones, (2017) ,
策略管理(12 版) , Hill/Strategic Management: Theory 12e , 譯者：朱文儀, 陳建男,
華泰文化。

馬丁·瑞夫斯, 納特·漢拿斯, 詹美賈亞·辛哈, 2017, 策略選擇：掌握解決問題
的過程，面對複雜多變的挑戰，譯者：王喆，韓陽，經濟新潮社。

麥可·波特, 2010, 競爭策略：產業環境及競爭者分析(三版) , 譯者：周旭華, 天
下文化。

許乃立(2006), 「傳統集團企業成長策略之研究以南僑公司為例」, 國立政治大學經
營管理碩士學程碩士論文。

梁至慧(2007) , 「台商食品業在跨國投資與經營策略分析—以南僑及大成長城投資
中國經驗為例」, 江大學國際貿易學系國際企業學碩士在職專班學位論文。

曹慧珍(2004) , 「企業成長階段與多角化策略對經營績效關係之研究—以兩岸食品
企業集團為對象」, 中原大學企業管理研究所碩士論文。

湯明哲, 2011, 策略精論, 基礎篇, 旗標。

湯明哲, 2011, 策略精論, 進階篇, 旗標。

曾煥智整理, 2013 年 9 月 27 日台灣鳳梨酥產值報導。

潘秀菊, 2002, 企業的擴充與多角化經營策略, 永然。

鍾文音者, 2013、《烏龍麵王國傳奇》，知識流出版公司出版。

鍾文音者, 2016、《圓滿的美》，二魚文化事業公司出版。

韓第 Charles Handy, 2016, 第二曲線, 天下文化。

網路文獻:

工商時報 2014 年 07 月 04 日 鳳梨酥年產值 力拚 300 億報導。

<http://www.chinatimes.com/newspapers/20140704000302-260204>



工商時報 106 年 6 月 01 日南僑轉型 拚 2020 年 營收破 200 億報導。

<http://www.chinatimes.com/newspapers/20170601000200-260206>

工商時報 106 年 8 月 18 日南僑擴大餐飲布局 明年營收拚 20 億報導。

<http://www.chinatimes.com/newspapers/20170818000145-260204>

工商時報 2017 年 10 月 14 日泰國廠助攻 南僑全年 EPS 上看 4 元報導。

<http://www.chinatimes.com/newspapers/20171014000152-260206>

工商時報 107 年 3 月 10 日 FII 效應? 南僑拚 A 股上市報導。

<http://www.chinatimes.com/newspapers/20180310000194-260202>

南僑集團官方網站， <http://www.namchow.com.tw/>。

台灣證券交易所公開資訊觀測站官方網站，

<http://mops.twse.com.tw/mops/web/t05st03>。

財團法人食品工業發展研究所官方網站， <http://www.firdi.org.tw/>。

陳偉華(2016) ，台灣烘焙業的發展趨勢與經營建議報導。

經濟日報 106 年 10 月 2 日南僑董座專訪／南僑轉型控股 射營運新三箭報導。

<https://money.udn.com/money/story/5649/2734197>

經濟日報 106 年 10 月 14 日南僑明年獲利將躍增報導。

<https://udn.com/news/story/7252/2755931>

經濟日報 107 年 3 月 3 日南僑餐旅 赴日大拓點報導。

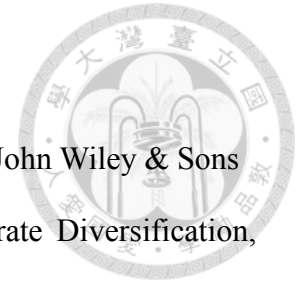
<https://money.udn.com/money/story/5710/3009391>

經濟部統計處(2018) ，工業產銷存動態調查產品統計。

曾煥智整理，2013 年 9 月 27 日台灣鳳梨酥產值報導。

<http://blog.udn.com/abcall12/8725351>

二、英文部份



- Aaker, David A. (1995), *Strategic Market Management*, New York, John Wiley & Sons
- Amit, Raphael and Joshua Livnat, (1988), Concept of Conglomerate Diversification, *Journal of Management*, (14/4), pp 593-604.
- Ansoff, H. Igor (1957), Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*, (Sep-Dec),, pp.114.
- Chandler, Alfred D. jr. (1962), *Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, M I T Press.
- Galbraith, J. R, and D. A. Nathanson. (1978), *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. St. Paul, MN: West Publishing Co..
- Gort, M. (1962), *Diversification and Integration in American Industry*, Princeton: National Bureau of Economic Research.
- Hill, Charles W. L. and Robert E. Hoskisson, (1987), Strategy and Structure in the Multiproduct Firm, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No.2.(Apr.,1987), pp:331-341.
- Hill , C.W. and G.R. Jones (1998), *Strategic Management Theory*, p.52
- Porter, M. E., (1980),*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Robock, S. H. & K. Simmonds (1983), "International Business and Multinational Enterprise, Richard D. Irwin, Inc.
- Ramanujam, V. & P. Varadarajan(1989), "Research on Corporate Diversification: A Hypothesis", *Strategic Management Journal*, Vol. 10(6), pp.523-551.
- Root, F. R. (1987), "Entry Strategies for International Markets, MA: Lexington Books.
- Rumelt, Richard P. (1974), "Strategy, Structure, and Economic Performance, Boston, MA, Division of Research, Harvard Business School Press.

Welch, L.S. & R. Luostarinen (1988), Internationalization: Evolution of a Concept,
Journal of General Management, Vol.14, No.2 , Winter. 1988.

