

國立交通大學

經營管理研究所

碩士論文

公賣局啤酒資源條件競爭優勢個案分析
—資源基礎理論之應用



研究生：郭文彬

指導教授：陳照明教授
張保隆教授

中華民國九十年元月

**公賣局啤酒資源條件競爭優勢個案分析
—資源基礎理論之應用**

**Competitive Advantage of Resources Condition Illustrated
by the Case of Beer in Taiwan Tobacco and Wine Board
--An Application of Resource-based Theory**

研 究 生：郭文彬

Student : Wen-Bing Kuo

指導教授：陳照明教授

Advisor : Dr. Jaw-Ming Chen

張保隆教授

Dr. Pao-Long Chang

**國立交通大學
經 營 管 理 研 究 所
碩 士 論 文**

A Thesis

Submitted to Institute of Business and Management

College of Management

National Chiao Tung University

in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master of Business Administration

January 2001

Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國九十年元月

公賣局啤酒資源條件競爭優勢個案分析

—資源基礎理論之應用

研究生：郭文彬

指導教授：陳照明教授
張保隆教授

國立交通大學經營管理研究所

摘 要

在政府推動專賣制度變革下，未來菸酒市場生態將由獨佔走向自由競爭，公賣局同時面臨自由化、民營化的壓力。本研究旨在應用資源基礎理論，建構出台灣啤酒「資源條件」與「競爭優勢」間的關係，再檢視公賣局相較於競爭者的資源優、劣勢，並依 Grant 的策略分析架構，提供公賣局形成持續性競爭優勢的資源運用及調整建議。

本研究在方法上採取兩階段設計。首先，以縱斷面研究個案的內、外在經營環境，並從中建構出衡量啤酒競爭優勢的構面及其所繫的資源變數內涵，資料來源為文獻調查法、觀察法及訪問法；其次，以橫斷面研究公賣局啤酒相對的資源條件強度，採判斷抽樣法，針對公賣局啤酒產、銷主管及相關人員進行問卷調查，運用次數分配、百分比、加權平均數及眾數等敘述性統計進行資料分析。

針對公賣局台灣啤酒本研所得主要結論如下：

- 一、在資源辨識：資源優勢在有形暨無形資產，存量上以無形資產較多，其來源是源自於專賣及先占；至資源劣勢則是組織暨員工能力，原因主要是慣性。反應在競爭優勢構面上則互有良窳。
 - 二、確認公賣局能力：生產功能面的能力優於銷售功能。公賣局綿密的經銷網路非源自於良好的經銷合作關係，而是來自於消費者對台啤商品力所形成的「拉力」與「慣性」。
 - 三、評估尋租的潛力：公賣局的優勢資源雖具有「獨特性」，但相較於競爭者其「防禦性」不高。故應以時間換取調整資源配置的空間；在資源開發上應以「組織能力」為主，俾提高「模仿障礙」。
 - 四、策略選擇：首先宜運用地點、設備等資源優勢，以低成本策略鞏固市場佔有率；其次，利用品牌、配方、口碑、經銷網路等資源，採行差異化策略以擴大市場並增加利潤空間；第三，強化「能力」資源的建構以防禦競爭。
 - 五、分辨需填補的資源缺口：針對執行選擇的策略及彌補資源缺口，從公司、事業及功能三個層級，提出具體的資源調整方向建議。
- 關鍵字：菸酒公賣局、啤酒、資源基礎理論、競爭優勢

in Taiwan Tobacco and Wine Board --An Application of Resource-based Theory

Student : Wen-Bing Kuo

**Advisor : Dr. Jaw-Ming Chen
Dr. Pao-Long Chang**

Institute of Management and Business College, National Chiao Tung University

Abstract

Under the change of monopoly system leading by government, beer industry has been changing from monopoly to perfect competition gradually in Taiwan. In the meantime Taiwan Tobacco and Wine Board (TTWB) will face the pressure of liberalization and privatization. The purpose of this study applies Resource-based Theory that establishes the relations between "resources condition" and "competitive advantage" in Taiwan beer industry, and then compares resources strength and weakness of TTWB and those of competitors. Furthermore, based on Grant's strategic analysis framework, this study provides suggestions that how do TTWB utilize and modulate resources to form sustained competitive advantage.

The research methodology in this study includes two stages. First, applying longitudinal method to study the internal and external environment of TTWB, and then establishing dimensions to measure beer competitive advantage and resource variables. The data is derived from literature investigation, observation, and interview. Second, using cross-section method to survey the strength and weakness of comparative resources condition between TTWB and competitors, which was using judgment sampling method, and then proceeding questionnaire survey aims at management level of production, marketing department, and other related personnel of beer sector in TTWB. Finally, processing data analysis by using statement statistic approach, which includes frequency distribution, percentage, the weighted averages method, and mode.

Major findings which aims at beer sector of TTWB in this study are as below:

Identify resources: Resources advantages consist of tangible and intangible assets, however major part is intangible asset due to monopoly system and first-mover of market. The weakness of resources is organization itself and employees' capabilities due to inertia. The reflections to competitive advantage dimensions are mutual difference.

Affirm capabilities: Production capability is better than marketing capability. Furthermore, those intensive distribution channels are not attributed to long-lasting cooperation of partnership, but "pulling force" and "inertia" of customers.

Evaluate potential of rent-earning: Comparing to competitors, the resources advantage in TTWB is "uniqueness", however, the "defensibility" is relatively low in TTWB. Therefore, TTWB needs to modulate resources allocation first and enforce organization capability which can escalate "barriers of imitation".

Formulate strategy: First, Choosing cost strategy based on resources advantages of location and equipment is to keep market share. Second, using resources of brand name, prescription, word-to-mouth, distribution channels, and differentiation strategy can expand market share and raise profit. Third, strengthening resource of "capability" is to increase defensibility.

Identify resources gaps: provide suggestions of resources adjustment that fits strategic alternatives and recovers resources gaps based on company, business and function three levels.

Key word : Taiwan Tobacco and Wine Board, Beer, Resource-based Theory, Competitive Advantage

誌 謝

喜悅、焦慮的情緒交織在兩年半的研究生涯中。感恩於因緣際會的福份，成就我重拾書本完成潛藏在心中的心願，儘管在職進修是一場艱辛與挑戰毅力、壓力的比賽，然而我何其有幸能在諸多師長親友共築的溫暖呵護環境下，串聯起眾人的協助為這段學程譜出完美的句點，我相信學無止境，這只是另一個開始而非終點。

本論文得以完成，恩師陳照明教授、張保隆教授居功至偉。恩師非但給我最寬廣的研究空間，且每當我的思維、情緒陷入困境時，恩師總能適時且不厭其煩的給予指引與鼓勵，使我在論文方向、架構及方法上的瓶頸得以迎刃而解，恩師在學術上的深厚學識及謙沖和睦的學者風範，給予我在研究及待人接物上莫大的感悟與啟迪，在此謹向恩師致上最深的感謝。

口試及書審過程，承蒙公賣局陳文凱副局長、台鐵餐旅服務總所陳清標總經理、吳元功教授、林國雄教授，以深厚的實務與學術涵養，剴切提供諸多寶貴的指正與建議，使本論文的謬誤得以降至最低、內容更臻完備，對我的肯定與愛護將永銘肺腑，更感謝管研所的師長，從不同的專業領域上厚植了我學識的成長。

感謝公賣局前任施顏祥局長暨現任朱正雄局長，廣開在職進修的機會。陳文凱副局長及蘇癸陽視察的支持與鼓勵，方能有機會進入交大管研。求學及論文撰寫期間，幸賴陳副局長、企劃組蔡木霖組長、楊智雲小姐、胡合鎂小姐暨全組同仁的包容與協助；在問卷調查期間，生產組張良壽組長、營業組曾正夫組長、趙建國視察及流通、啤酒事業部長官暨同仁的大力協助；林國民課長、邱美豐課長、學姐惠芬、世模，熱心提供寶貴的資料；同窗好友麗萍、琇雅、淞慶、棟梁、蒼喬、志先、振聲的相互協助與勉勵。太多有緣人的關心與協助無法逐一致謝，謹在此致上最深摯的謝忱，感謝您們從不吝於付出的相知相助。

百年修來的家人福緣，是我奮力向上的最大動力。母親郭蔡菊英含辛茹苦的培育、岳父母協助照顧女兒鎔瑜、內人秀琴及兒子才翬支持、陪伴及忍受我的情緒波折、姐兄分擔我照顧母親的職責，您們的體諒、分憂、分勞，成就我揚帆追夢的心願，謹以此論文，獻給我最親愛的家人。在未來的日子裏，我將更盡心、盡責來扮演自己的角色，攜手共創健康、智慧、歡樂無礙的人生。

郭文彬 謹誌
中華民國九十年元月

目 錄

頁次

中文摘要	
英文摘要	
誌 謝	
目 錄	
表 目 錄	
圖 目 錄	

第一章緒論

1.1 研究背景	1
1.1.1 外在環境改變	1
1.1.2 內在轉型壓力	2
1.2 研究動機	3
1.3 研究範圍與對象	4
1.4 研究問題與目的	5
1.5 研究流程	6

第二章公賣局暨啤酒事業概況

2.1 公賣局概述	8
2.1.1 沿革	8
2.1.2 組織架構	8
2.1.3 業務概況	10
2.1.4 營運概況	10
2.1.5 未來發展	11
2.2 啤酒事業概況	12
2.2.1 沿革	12
2.2.2 組織	13
2.2.3 生產概況	15
2.2.4 產品品質	18
2.2.5 面臨問題	20

2.3 銷售概況	21
2.3.1 組織	21
2.3.2 產銷搭配模式	22
2.3.3 啤酒銷售概況	23
2.3.4 啤酒行銷活動	26
2.3.5 面臨問題	29
2.4 個案分析小結	31

第三章文獻探討

3.1 啤酒	32
3.1.1 啤酒定義	32
3.1.2 啤酒製程	33
3.1.3 啤酒分類	34
3.2 競爭優勢	36
3.2.1 概念與定義	36
3.2.2 競爭優勢理論	37
3.2.3 資源基礎與競爭優勢關係	39
3.2.4 競爭優勢的衡量	40
3.3 資源基礎理論	42
3.3.1 理論沿起與要義	42
3.3.2 核心資源的定義	42
3.3.3 核心資源的特性	45
3.3.4 核心資源的分類	48
3.3.5 資源基礎理論策略模式	51
3.4 相關文獻整理	54
3.4.1 啤酒部份	54
3.4.2 公賣局部份	57
3.4.3 相關文獻回顧結論	62
3.5 文獻探討的推論	63

第四章台灣啤酒產業概況與分析

4.1 產業概況	64
4.1.1 發展歷程	64
4.1.2 自由化歷程	65
4.1.3 產業規模	67
4.1.4 產業結構	69
4.2 消費者分析	73
4.2.1 人口統計變數	73
4.2.2 消費行為	74
4.2.3 消費認知	78
4.3 競爭者分析	81
4.3.1 產品與價位	81
4.3.2 通路	84
4.3.3 促銷	87
4.4 市場特性	91
4.5 產業發展趨勢	93
4.5.1 消費趨勢	93
4.5.2 產業與競爭趨勢	93
4.5.3 市場成長趨勢	95
4.6 產業分析結論	96

第五章研究方法

5.1 研究操作性架構	98
5.2 研究對象	98
5.3 研究設計與資料來源	99
5.4 研究構面與衡量變數	99
5.5 問卷設計	101
5.6 抽樣設計	103

5.7 資料處理與分析方法	104
5.8 信度與效度測定	105
5.9 研究限制	107

第六章資料分析結果與討論

6.1 樣本結構與描述	108
6.2 各類資源評價的分佈結構	110
6.3 各競爭優勢構面所需的核心資源基礎	114
6.4 各競爭優勢構面資源評價與分析	117
6.4.1 品質構面	117
6.4.2 服務構面	120
6.4.3 價格構面	124
6.4.4 顧客基礎構面	127
6.4.5 形象構面	130
6.5 開放式問項意見	134
6.6 小結	136
6.6.1 各構面評價	136
6.6.2 各類資源條件評價	137

第七章結論與建議

7.1 結論	139
7.2 建議	144
7.2.1 對公賣局管理實務建議	144
7.2.2 後續研究之建議	150

參考文獻	152
-------------------	-----

附 錄：問卷	160
------------------------	-----

表 目 錄

	頁次
表 1-1 台灣地區十八歲以上人口平均每人酒類消費量、值表	2
表 1-2 公賣局營收狀況表	5
表 2-1 目前菸酒自由化概況表	11
表 2-2 公賣局各啤酒廠興建及產能擴建概況表	13
表 2-3 公賣局台灣啤酒系列產品種類、包裝容量及價格表	16
表 2-4 公賣局各式啤酒生產量佔啤酒總生產量結構	17
表 2-5 公賣局各啤酒廠產能及產量統計	18
表 2-6 公賣局啤酒系列產品參加 Monde Selection 獲獎情形	19
表 2-7 啤酒事業部所轄各廠推行 ISO 認證情形	19
表 2-8 公賣局各式啤酒銷售量佔啤酒總銷售量結構	24
表 2-9 公賣局各式啤酒銷售值佔啤酒總銷售值結構	25
表 2-10 個案分析重要結論	31
表 3-1 競爭優勢的定義	36
表 3-2 競爭優勢衡量構面學者的論點彙總表	40
表 3-3 資源相似詞彙總表	43
表 3-4 核心資源的特性	48
表 3-5 策略性資源的內涵	50
表 3-6 資源分類彙總表	51
表 3-7 國外啤酒相關研究彙總表	54
表 3-8 國內啤酒相關研究彙總表	55
表 3-9 公賣局相關研究論文彙總表	57
表 4-1 菸酒產業自由化期程表	65
表 4-2 啤酒新稅制與現行公賣利益制度比較表	66
表 4-3 台灣地區省產與進口啤酒銷售量暨市場佔有率統計表	67
表 4-4 世界主要國家地區平均每人啤酒消費量	68
表 4-5 啤酒消費習性與通路類型	74
表 4-6 啤酒品牌形象	80
表 4-7 啤酒口感佳來源	81
表 4-8 啤酒商鮮度管理措施	81
表 4-9 國內啤酒市場產品定位區隔	83
表 4-10 台灣地區主要進口啤酒品牌 種類 包裝容量及價格表	84

表 4-11 國內進口啤酒通路結構	85
表 4-12 87 年各大啤酒品牌通路銷售佔比	86
表 4-13 國內主要啤酒商廣告暨促銷經費	88
表 4-14 啤酒競爭品牌廣告表現策略	88
表 4-15 台灣地區有意產製啤酒之國內廠商概況	94
表 4-16 啤酒產業分析重要發現總結	96
表 5-1 問卷設計內容	102
表 5-2 問卷回收情形一覽表	104
表 5-3 競爭優勢各構面信度係數及內在效度指數	106
表 6-1 樣本基本資料統計表	108
表 6-2 樣本對各問項評分的次數分配及百分比彙總統計表	111
表 6-3 啤酒各競爭優勢構面所需的核心資源表	114
表 6-4 台灣啤酒在「品質-口感」的資源條件	117
表 6-5 台灣啤酒在「品質-新鮮」的資源條件	118
表 6-6 台灣啤酒在「品質-品質承諾」的資源條件	119
表 6-7 台灣啤酒在「品質-原料供應關係」的資源條件	119
表 6-8 公賣局台灣啤酒品質構面資源條件彙總表	120
表 6-9 台灣啤酒在「服務-通路能力」的資源條件	121
表 6-10 台灣啤酒在「服務-配送能力」的資源條件	122
表 6-11 台灣啤酒在「服務-銷售服務」的資源條件	123
表 6-12 公賣局台灣啤酒服務構面資源條件彙總表	124
表 6-13 台灣啤酒在「價格-有效率低成本」的資源條件	125
表 6-14 台灣啤酒在「價格-法令保障」的資源條件	126
表 6-15 公賣局台灣啤酒價格構面資源條件彙總表	126
表 6-16 台灣啤酒在「顧客基礎-忠誠度」的資源條件	127
表 6-17 台灣啤酒在「顧客基礎-經銷關係」的資源條件	129
表 6-18 公賣局台灣啤酒顧客基礎構面資源條件彙總表	130
表 6-19 台灣啤酒在「形象-產品知名度」的資源條件	130
表 6-20 台灣啤酒在「形象-行銷能力」的資源條件	131
表 6-21 台灣啤酒在「形象-企業形象」的資源條件	132
表 6-22 公賣局台灣啤酒形象構面資源條件彙總表	133
表 6-23 台灣啤酒競爭優勢構面之平均分數及排序	136
表 6-24 公賣局台灣啤酒資源條件彙總表	137

圖目錄

	頁次
圖 1-1 研究流程圖	7
圖 2-1 公賣局組織系統	9
圖 2-2 公賣局啤酒事業產銷組織架構圖	14
圖 2-3 公賣局營銷組織系統圖	21
圖 2-4 公賣局產、銷搭配與商流、物流程序	23
圖 3-1 啤酒釀造流程圖	33
圖 3-2 M.E.Porter 之價值鏈體系	37
圖 3-3 產業價值體系	38
圖 3-4 資源、技術配置和定位優勢循環	39
圖 3-5 競爭優勢來源	39
圖 3-6 資源特性層次圖	47
圖 3-7 競爭優勢、能力差異化與資產間連結關係之建構	50
圖 3-8 資源基礎取向的策略分析架構	52
圖 3-9 研究觀念性架構	63
圖 5-1 研究操作性架構	98

第一章 緒論

本章說明研究背景與動機，並界定研究範圍及對象後，依研究之問題與目的構思研究流程。

1.1 研究背景

1.1.1 外在環境改變

台灣於清代即已實行樟腦專賣，而日據時代獲得具體發展。光復後台灣百廢待舉，政府為求經濟安定及建設之需，在穩定財政收入的考量下繼續施行專賣制度【1】。民國 42 年頒佈「臺灣省內菸酒專賣暫行條例」，賦予臺灣省菸酒公賣局(以下簡稱公賣局)，壟斷從原料到成品之菸酒產製、運銷市場及行政管理執法者的雙重角色【2】。公賣局歷年來解繳國庫的公賣利益由 39 年度的 1.57 億元，攀升至 87 年度的 574 億元，其佔全國賦稅收入最高達 27.01 %；惟隨著國家經濟的發展，賦稅來源多樣化及稅基擴大，致公賣局解繳國庫之公賣利益雖然持續成長，然其佔全國賦稅收入的百分比卻不斷下滑，截至 87 年度僅達 4.11%【1、3】，故就財政收入角度而言，菸酒專賣制度業已完成階段性任務。

近年來，首先，因專賣收益佔國家歲入之比重日漸式微；其次，在政府推動加入世界貿易組織(World Trade Organization)，諮商談判時面臨開放菸、酒市場的壓力，加以在地球村(Global)下，經貿自由化、國際化已蔚為世界潮流，也愈加突顯專賣制度與潮流的格格不入。從民國 76 年開放進口外國香菸、葡萄酒、涼酒及啤酒起，政府已陸續進行菸酒產業自由化政策，隨著「菸酒管理法」、「菸酒稅法」、「國庫署組織條例修正案」等法案陸續完成立法程序，菸酒專賣制度變革業已就緒，其主要四項內涵如下【4】：

- 1 菸酒行政管理權回歸中央，且減少對菸酒市場的管制程度。
- 2 公賣利益回歸稅制，改課菸酒稅、營業稅、營利事業所得稅、關稅，使稅制更加透明化。

3 依時程陸續開放民間及外商在台灣設廠產製菸酒。

4 公賣局轉型為公司組織，成為單純產銷業者並規劃移轉民營。

預期未來產業結構將依產品種類，由獨佔走向寡佔或自由競爭，市場會呈現大、小廠林立的生態，在競爭及減少管制的機制下，專賣時代的生產者導向亦將成為歷史。雖然在社會道德、輿論壓力及公益團體的角力下，菸酒經營環境日受侷限，然而市場爭奪戰並未因此稍歇，而產品能否有競爭優勢將是勝敗的關鍵。

依據公賣局 85 年市場調查報告，酒類消費者與非消費者之比例約 3.5 比 6.5，且受近年社會倡導健康意識、政府取締特種行業、酒後駕車及經濟面的影響，酒類消費者成長呈減緩趨勢【5】。另依台灣地區十八歲以上人口平均每人酒類消費量值(如表 1-1)，亦顯示酒類消費量、值面臨成長瓶頸，業者間似乎陷入爭奪佔有率的零和遊戲，然而，觀諸國、內外市場自由化的經驗顯示，在業者競爭刺激下，台灣菸酒市場應仍有相當的成長空間。

表 1-1：台灣地區十八歲以上人口平均每人酒類消費量、值表

年度	十八歲以上人口平均每年每人消費量(公升)	十八歲以上人口平均每年每人消費值(新台幣元)
80	54.0	3,716
81	52.2	4,488
82	52.2	5,078
83	55.2	5,487
84	55.8	5,792
85	53.4	5,605
86	53.4	5,387
87	52.8	5,405
88	51.0	4,797
89	46.8	4,601

資料來源：本研究整理自公賣局網頁(88 年 10 月 25 日)【22】

1.1.2 內在轉型壓力

專賣時代公賣局的角色是「球員兼裁判」，經營思維及資源配置係從市場支配者的角度出發，業務以「生產者導向」、「配銷制度」及「許可、稅徵、查緝管理」為主，拜法令管制市場形成進入障礙，公

賣局每年皆可解繳國庫數百億的公賣利益，惟公賣利益隱含租稅之成分，其來源除省產菸酒外尚包括代徵進口商部份，因此公賣局的實際經營績效受到扭曲且難以客觀評量。依據「菸酒管理法」第 60 條規定及政府政策，公賣局須改組成公司並循序推動移轉民營，在原功能解編重整回歸企業成本利潤為中心的經營本質下，公賣局需面對的是企業化與效率化而非僅是民營化【6】。

菸酒屬消費性傳統產業，產品替代性強且生產難度不高，自民國 76 年陸續開放洋菸酒進口至今，除東方傳統以米糧釀造之酒類及大陸菸酒外，事實上銷售已完全開放。在進口產品多樣化及進口商強力促銷下，經營績效顯示，公賣局整體營收及市場佔有率持續下滑【6、12、13】，如缺乏「競爭」思維，知己知彼確立自我「優勢」所在，將難以永續經營。

經由前述背景分析，可瞭解公賣局正面臨下列幾項迫切的問題：

- 1 菸酒專賣改制已蓄勢待發，公賣局需同時面對自由化、民營化的考驗，調整的規模及時間壓力均相當大。
- 2 在市場成長趨緩，競爭者強力挑戰公賣局領導地位，加以產製即將開放，公賣局必須發掘並鞏固核心競爭優勢，方能持續生存發展，面對紛至沓來的競爭。
- 3 在截然不同的經營環境下，公賣局除應調整以往生產導向及行政官署管理市場的思維模式外，應檢視產品有無競爭優勢並調整、運用資源配置，以提升經營績效，形成持續性的競爭優勢。

1.2 研究動機

學者研究指出，廠商可經由對資源的配置，獲得與競爭者不同的地位〔Selznick(1957)、Hofer & Schendel(1978)〕【115】。此外，公賣局為台灣菸酒市場的先驅者(First-Mover)，依眾多研究指出，先驅者有源自於資產先制，如生產要素、顧客心理、品牌..等資源，足以形成進入障礙，以對抗後進者並產生競爭優勢〔(Bain(1956)；Schnaars(1986)；Lieberman & Montgomery(1988)；porter(1985)〕【77】。

從研究背景所歸納的問題中得知，公賣局在專賣法令保護下，壟斷經營菸酒市場逾五十年，以往的優勢或可歸因於法令所構築的進入障礙，惟從民國 76 年政府陸續開放外國菸酒進口銷售以來，公賣局事實上是處於「有專賣之名，無專賣之實」的經營環境，業者間的競爭已有一段時間。

公賣局在從「專賣」走向「競爭」的過程中，部份產品在市場佔有率上仍有不錯的成績，其原因除法令所賦予的優勢外，是否尚有其他可資憑藉的條件，而足以對抗未來的激烈挑戰？對公賣局而言，瞭解本身相較於競爭者的優、劣勢，是相當重要的課題。

產品是企業生存的命脈，瞭解其是否有競爭優勢自屬重要。Wernerfelt(1984)指出，「產品」的完成須借助「資源」的投入，兩者為一體兩面【128】。固然在形成競爭優勢上，資源僅是條件之一，然而對公賣局而言，從資源條件角度來研究產品競爭優勢，除較明確、具體外亦較具意義，畢竟在長久獨占經營下究竟累積了那些資源？能否轉化成未來面對競爭的優勢來源？如何調整、運用資源來對抗競爭等議題，對公賣局的重要性不言可諭。

身為公賣局命運共同體的成員，面臨組織暨個人職場生涯的巨大變革，對前述議題深感唇齒相依。希冀透過本研究，有助於公賣局審視本身的經營環境及資源條件，以辨識並調整出具有優勢的資源，來擬定產品競爭策略，以上課題觸動了本研究的動機。

1.3 研究範圍與對象

產品是企業利潤的來源，從生產到銷售都需藉助企業資源的奧援，而成功的產品除了企業內部的資源條件外，產品之價值仍需經市場等外在環境來做最後的仲裁，因此本研究在探討產品競爭優勢時，除檢視並分析公賣局的內部資源條件外，研究範圍亦將涵蓋該產品的外在環境。

在研究產品對象上，公賣局菸類與酒類產品佔營收之比例約四比六。而在酒類產品中，啤酒的銷量與銷值，分別約佔酒類總銷量、銷

值的六成暨四成(參見表 1-2)，可知啤酒對公賣局營收的貢獻居相當重要的地位。依據公賣局市場調查結果，台灣啤酒為台灣地區酒類十大品牌的第一名【5】，且市場佔有率高達八成，因此本研究擇定以「台灣啤酒」為研究對象。

表 1-2：公賣局營收狀況表 值：新台幣億元
量：萬公石

年	營收總值	省 菸		省 酒			啤 酒			
		銷售值	佔營收%	銷售值	佔營收%	銷售量	銷值	佔酒類 %	銷量	佔酒類 %
75	651.5	310.3	48%	341.2	52%	575	162	47%	352	61%
76	687.0	293.2	43%	393.8	57%	618	189	48%	387	62%
77	704.5	284.3	40%	420.2	60%	635	196	46%	397	62%
78	764.5	303.4	40%	461.1	60%	679	214	46%	432	63%
79	786.1	303.6	39%	482.5	61%	697	220	45%	443	63%
80	824.0	320.0	39%	504.0	61%	712	227	45%	455	63%
81	838.8	312.5	37%	526.3	63%	706	222	42%	439	62%
82	852.7	312.3	37%	540.4	63%	724	233	43%	464	64%
83	843.7	307.6	36%	536.1	64%	718	231	43%	459	63%
84	753.6	297.2	39%	456.4	61%	655	205	45%	406	61%
85	752.5	296.9	39%	455.6	61%	626	206	45%	309	62%
86	772.3	308.0	40%	464.3	60%	619	203	43%	365	59%
87	759.1	288.4	38%	470.7	62%	655	231	49%	414	63%

資料來源：本研究整理自 87 年臺灣地區菸酒事業統計年報【3】

1.4 研究問題與目的

由於過去菸酒是在封閉市場中的專賣事業，因此有關研究多偏向制度檢討、消費行為及預測居多；另針對公賣局的研究，亦偏向內部作業方式與效率的檢討。面對專賣廢除後，自由化所導入的競爭機制及消費者導向，將取代以往由生產者支配的思維。

觀察近十餘年來，菸酒市場局部自由化後，市場佔有率的消長發現，公賣局啤酒產品的市場佔有率雖然有下滑，但仍居於絕對領先地位，如能瞭解維繫其競爭優勢的資源基礎，將可供公賣局於擬定競爭策略及強化產品競爭力之參據，故引發了下述問題：

首先，公賣局長久獨佔經營究竟累積了什麼資源？在資源條件上，那些是台灣啤酒競爭優勢的基礎？那些是需要強化的？

其次，未來面對國、內外競爭者，公賣局如何持續運用資源條件來提升產品競爭優勢，廣續鞏固市場領導地位並開創新局，再造企業永續經營的生機？

透過對上述問題的探討，應可達成下述之研究目的：

- 1 瞭解公賣局、台灣啤酒的發展暨目前概況。
- 2 得知台灣的啤酒產業從 76 年至今的發展，包括規模、結構、競爭及消費的演變概況，並獲知啤酒市場特質與發展趨勢。
- 3 瞭解公賣局台灣啤酒在資源條件上，較競爭者所擁有的優、劣勢。
- 4 提供公賣局形成產品競爭優勢的具體資源調整方向建議。

1.5 研究流程

研究流程(詳見圖 1-1)，呈現出本研究由主題來源到獲致研究結論的過程。

本研究主題起源於對實務現象的觀察，從菸酒產業內、外在經營環境背景變遷觸發了動機，經與指導教授研討確定研究範圍、對象及目的後，即著手蒐集啤酒、公賣局、競爭優勢及資源基礎等相關理論及文獻。

從文獻並輔以觀察、訪談所得資料，進行公賣局、台灣啤酒暨啤酒產業概況分析，並與文獻探討中的相關理論進行整合，以建立本研究的架構。

依照研究架構，從整合文獻及產業研究結果，建立起衡量競爭優勢構面及其所繫的資源基礎內涵，並依研究目的進行問卷設計，以調查並分析台灣啤酒在各競爭優勢構面的資源條件，最後研提出結論與建議，俾供公賣局、後續研究者之參考。

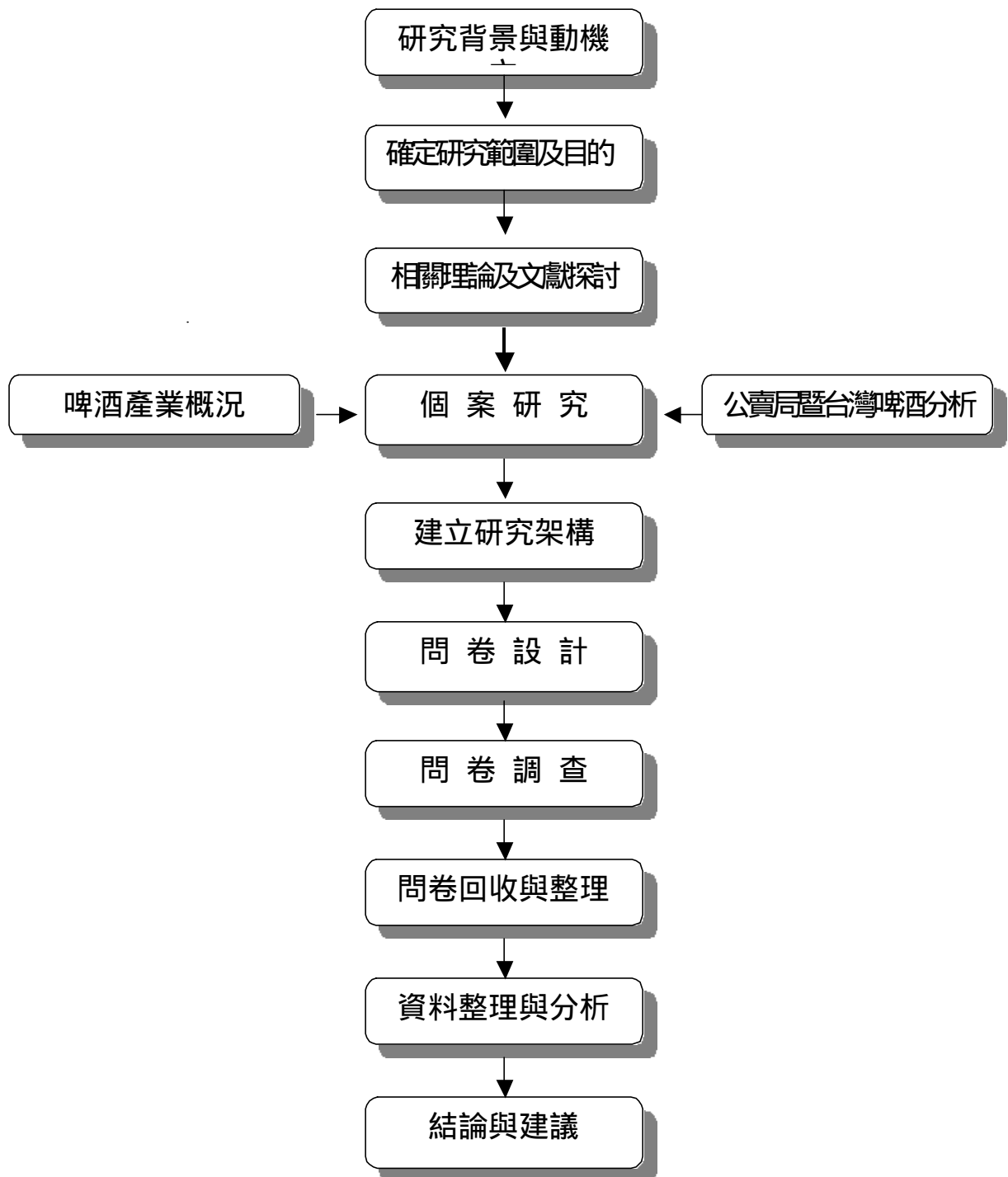


圖 1-1：研究流程圖

資料來源：本研究

第二章 公賣局暨啤酒事業概況

本研究以探討公賣局台灣啤酒由資源基礎形成競爭優勢為主軸，並分析其相較競爭者的資源條件，因此，有必要對公賣局暨台灣啤酒概況進行瞭解，俾供後續分析的背景基礎。本章首先簡介公賣局概況；其次，敘述公賣局台灣啤酒事業的產、銷概況；最後整理本章分析結論。

2.1 公賣局概述

2.1.1 沿革

臺灣實施專賣歷史悠久，創始於民國前 12 年，時為日據時期，機構名稱為「臺灣總督府專賣局」，除菸酒外，食鹽、樟腦、度量衡、火柴、石油等均相繼納入專賣範疇。迨民國 34 年本省光復，時臺灣省行政長官公署因地制宜，陳奉中央繼續實施專賣，將原「臺灣總督府專賣局」更名為「臺灣省專賣局」，惟範圍縮小為菸類、酒類、樟腦、度量衡、火柴等五項。民國 36 年 1 月，專賣機構調整，組設菸草、酒業、菸業、樟腦、火柴等五個有限公司，專營生產業務，專賣局則專司配銷，同年 5 月，臺灣省行政長官公署撤銷，臺灣省政府正式成立，改組「臺灣省專賣局」為「臺灣省菸酒公賣局」，掌理菸酒類之產銷營運業務，直隸臺灣省政府，民國 38 年改隸臺灣省政府財政廳【3】。民國 88 年精省後改隸財政部，為財政系統之機構。

2.1.2 組織架構

公賣局組織架構，隨著經營環境、業務規模的變化有不同的演進，然皆以功能性組織為主。法定組織從民國 36 年總局的 6 科 5 室、11 個分局及 19 座工廠，到民國 87 年底的三階層架構，除總局設於台北市有 17 組室處外、分支單位共有工廠、分局、所等 43 個單位；另各分局下轄 91 個配銷處、2 個機免處、21 個營業站、17 個分配站，組織系統如圖 2-1【1、3】。

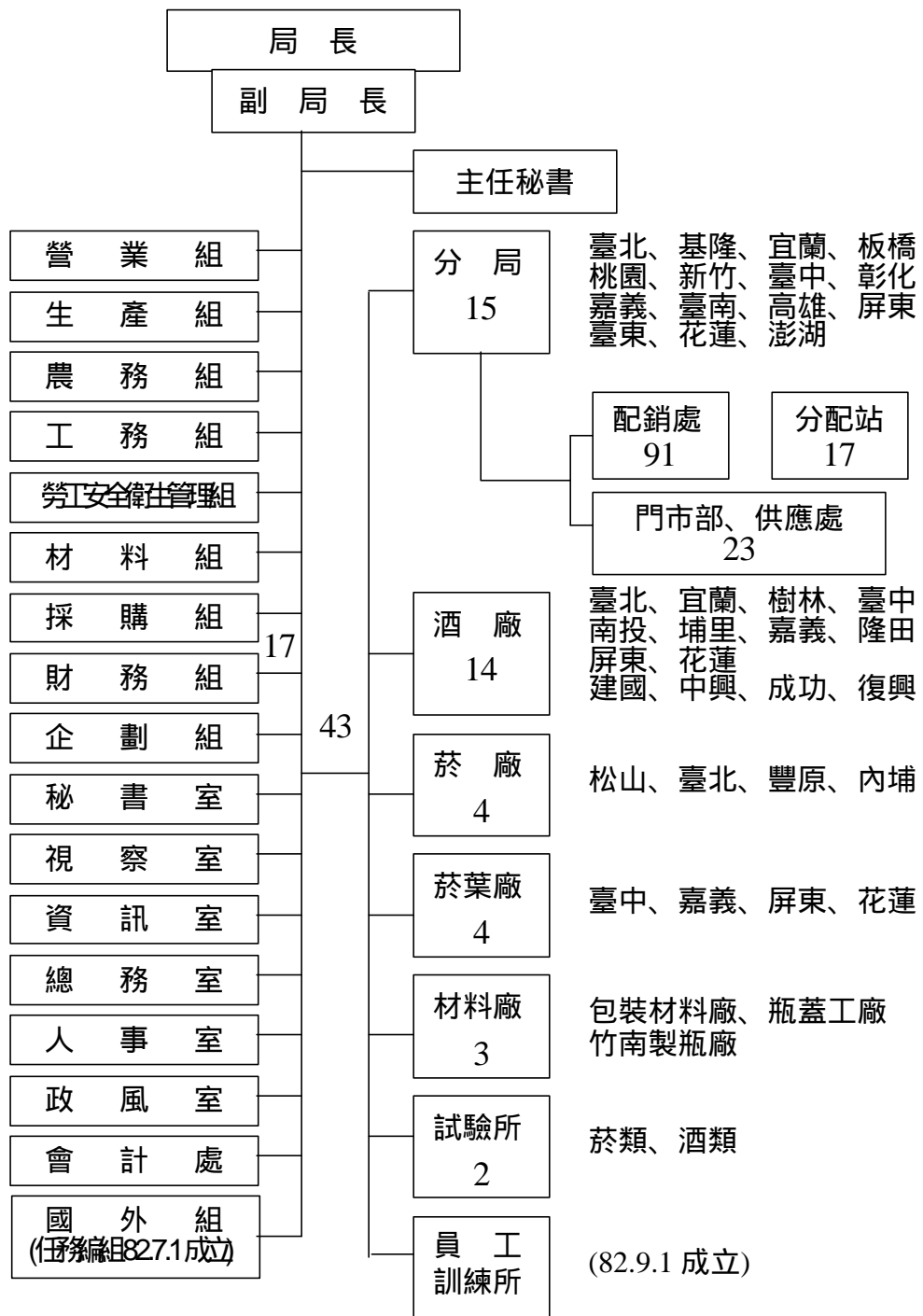


圖 2-1：公賣局組織系統

資料來源：本研究整理自 87 年台灣地區菸酒事業統計年報，頁 402【3】。

公賣局員工人數於民國 80 年達 14,938 人為最高，85 年起因應組織變革再造需要，經實施自願優惠退休資遣措施，截至 89 年 4 月員工人數降為 8,815 人【7】。

2.1.3 業務概況

公賣局業務可區分為三大類，分別是菸酒行政管理、行銷業務及生產業務，概述如下【7】：

1 菸酒行政管理

公賣局為菸酒專賣主管機關，負責執行專賣之行政管理業務，主要業務項目有(1)零售商許可；(2)查緝私菸酒；(3)菸草種植管理；(4)原物料酒精、原料酒類、紅麴、白麴、酒母管制；(5)輸出入許可證之核發；(6)外國菸酒進口管理及代徵公賣利益等六項。

2 行銷業務

包括內銷、外銷及貿易、外島等三大業務。內銷透過各分局及配銷機構銷售貨品至許可之零售商，再由零售商販售予消費者；外銷及貿易之範圍則包括(1)一般外銷；(2)機場免稅菸酒供銷業務；(3)進口業務等三類；外島則為金門、馬祖地區局產菸酒供應業務。

3 生產業務

包括菸、酒、材料生產及研發業務。酒產品線又可概分為啤酒、紹興酒類(黃酒)、米酒、高粱酒、再製酒及水果酒等六類；生產供菸酒使用之材料則有瓶蓋、玻璃瓶及各式紙張包裝材料。研發由兩試驗所及各廠試驗室辦理；另有汽車運輸中心負責生產工廠發貨至分局間運輸業務。

2.1.4 營運概況

民國 68 年後，公賣局菸、酒年生產量，捲菸最高達 320 萬箱(民 73)、酒類最高達 705 萬公石(民 82)。受開放進口菸酒等外在環境改變影響，截至 89 年 6 月底，公賣局菸、酒年生產實績已分別下滑至 222 萬箱及 649 萬公石；至銷售量的變化則大致與生產量相同【3、9】。

公賣局營收來源主要有(1)省菸酒銷售(含內、外銷)；(2)代理銷售洋菸酒；(3)代徵進口菸酒公賣利益等三大部份。

菸酒銷貨收入由民國 60 年一百億成長至民國 88 年近八百億，並以內銷省菸、酒為收入大宗，兩者的銷售值結構約為四比六；而代徵進口菸酒公賣利益部份，隨著進口洋菸酒攻佔市場而逐年上升，近年課徵之公賣利益已高達二百億，合計公賣局年收入達一千億元以上，扣除支出後繳庫之公賣利益約為六百億元【3】。

民國 76 年起政府逐步開放菸酒市場，目前菸酒自由化情形如表 2-1。經市場競爭結果，公賣局香菸暢銷品牌仍以長壽家族掛帥，而省酒則以啤酒、米酒的數量居大宗。截至 89 年 6 月底公賣局產品在台灣市場的佔有率，捲菸約 53 %、酒類約 86 %，酒類中以啤酒年銷量 383 萬公石，市場佔有率達 82 % 為最高，啤酒銷售值在 87 年為新台幣 231 億元，佔酒類銷售值的 49.12 %【3、8】。

表 2-1：目前菸酒自由化概況表

企業功能 產品種類	生 產	銷 售
菸	尚未開放	多數已開放
酒	尚未開放	除東方米糧釀造酒類外，多數已開放。
備 註	已開放進口銷售之菸酒，其開放幅度(含種類暨地區別)，係配合國家政策採正面表列方式，故種類與地區皆有差異。	

資料來源：本研究整理

2.1.5 未來發展

為推動菸酒產業自由化政策，政府將廢除專賣制度，「菸酒管理法」已於 88 年 6 月 4 日通過，「菸酒稅法」於 89 年 3 月 28 日通過，並經總統於 89 年 4 月 19 日公布。行政院核定公賣局應於 89 年 12 月底完成民營化【7】。公賣局改制將循公司化再民營化兩階段之模式推動，目前正推動轉型為公司化並進行各項再造及改革，期順利轉型面對市場競爭，未來企業名稱為「台灣菸酒股份有限公司」。

公賣局未來改制公司之願景為：「我們將透過組織改造與績效制度的建立來激勵員工的潛力與活力，以追求企業經營所秉持之「堅持完美品質、提供滿意服務、追求卓越發展、善盡社會責任」理念，預期 2005 年時，我們將是一個年營業額 1,100 億元、淨利 60 億元以上之大型企業。為達到前述目標，我們將建立權責分明與營運自主之事業部組織，以提升整體的研發、製造、行銷與開拓能力，使員工和企業一起成長。」【18】。

2.2 啤酒事業概況

2.2.1 沿革

台灣之有啤酒，始自 1897 年日據以後，從日本及香港兩地運輸進口，以供應移台日人消費之需。1919 年日本芳釀會社的社長安部幸之助等人在橫濱召開發起人會議，於台北市上埤頭(即今建國啤酒廠現址)，創設高砂麥酒會社。民國 34 年 10 月 25 日台灣光復，日據時代的專賣機構及其有關事業，全部由政府接管。公賣局於民國 36 年 5 月 26 日成立後，即將「高砂麥酒會社」改組為公賣局所屬十一個酒廠中的第二酒廠(即今建國啤酒廠現址)，專事啤酒的產製【54】。

光復初期國民所得偏低，飲用啤酒風氣未開。民國 50 年代起啤酒需求量快速成長，常年供不應求，興建新廠、採用傳統批式方式增產，緩不濟急且投資金額龐大，公賣局財力不勝負荷。當時有紐西蘭多明尼恩公司(Dominion Breweries Ltd.)發展啤酒連續醱酵方法成功，具有產量大，投資少，施工期間短等優點，公賣局乃向多明尼恩公司購得專利使用權，適時供應啤酒，化解民國 53 年間嚴重缺貨壓力。

鑒於啤酒需求極其殷切，根據市場預測，不論建國啤酒廠如何增產，均難滿足高速成長市場需要，遂於民國 55 年開始興建中興啤酒廠，57 年底竣工投產，以後也經多次擴建，但均採傳統室內醱酵法，不久市場又告急，民國 62 年 12 月鳩工興建成功啤酒廠。惟啤酒銷量增幅驚人，迅速超過總生產能力，乃於後續擴建引進戶外醱酵及立體製麥新技術，民國 79 年 7 月新建復興啤酒廠【1】。

公賣局現有四座啤酒廠，總設備產能每年可達七百萬公石，然而目前台灣市場的啤酒總銷量約為五百萬公石，供應市場不虞匱乏。公賣局為提升競爭力，基於成本及用地考量，原預定於民國 89 年 6 月結束建國啤酒廠生產線，並將該廠併入復興啤酒廠，建國啤酒廠用地於騰空後繳回政府。嗣後行政院、台北市政府文化局，基於建國啤酒廠建築、設備有其歷史特色，決議以活古蹟方式保留部分生產設備，目前責成公賣局以保存小規模生產方式，將該廠規劃成啤酒文化園區。公賣局歷年各啤酒廠興、擴建及產能情形如表 2-2。

表 2-2：公賣局各啤酒廠興建及產能擴建概況表

工廠項目	建國啤酒廠 (台北市)	中興啤酒廠 (台中縣烏日鄉)	成功啤酒廠 (台南縣善化鎮)	復興啤酒廠 (苗栗縣竹南鎮)
建廠時間	民國 8 年	民國 56 年 6 月	民國 62 年 12 月	民國 79 年 7 月
	1. 民國 50 年一期擴建，年產量 18 萬公石或 250 萬打。 2. 民國 54 年二期擴建，年產量 259,200 公石或 360 萬打。 3. 民國 55 年三期擴建，年產量 331,200 公石或 460 萬打。 4. 民國 66 年進行汰舊換新設備年產量 50 萬公石或 700 萬打。 5. 民國 72 年四期擴建，年產量 79 萬 2 千公石或 1,100 萬打。	1. 民國 57 年一期擴建，年產量 20 萬公石或 2,777,778 打。 2. 民國 59 年二期擴建，年產量 65 萬公石或 9,027,778 打。 3. 民國 62 年三期擴建，年產量 1 百萬公石或 1,400 萬打。 4. 民國 70 年增產 8 百萬打方案，年產量 160 萬公石或 2,200 萬打。 5. 民國 80 年四期擴建，年產量 175 萬公石或 2,400 萬打。	1. 民國 64 年一期擴建，年產量 50 萬 4 千公石或 7 百萬打、麥芽 7 千公噸。 2. 民國 69 年二期擴建，年產量 194 萬公石或 2,700 萬打。 3. 民國 70 年三期擴建，年產量 240 萬公石或 3,300 萬打。	民國 87 年一期擴建，年產量 216 萬公石或 3 千萬打、麥芽 3 萬公噸。

資料來源：陳淑娟，「台灣地區啤酒市場消費行為及品牌競爭定位之研究」，國立交通大學經營管理研究所碩士論文，民國 89 年【84】暨本研究整理。

2.2.2 組織

1 組織架構演變

公賣局在民國 86 年前，有關菸、酒生產管理事宜，在總局係由生產組負責，該組下分設菸課、酒課、材料課，分別負責掌理各菸、酒、材料工廠、酒類試驗所等機構，生產、試驗、品質管制等有關業務之督導考核。在此架構下，總局管理啤酒生產事宜係由生產組酒課負責【1】。

公賣局鑑於功能式組織之決策及管理模式，不能滿足未來快速回應市場變化之需，且個別產品面臨之市場競爭環境不同，乃於民國 86 年在不變更法定組織架構下，將原生產組業務改依產品為核心，重新劃分為菸、啤酒、酒等三大產品群，並於 88 年 1 月起，分別改由農務組、生產組、材料組掌理。

由於啤酒為快速流通的大宗貨品，其運輸能量需求對提升公賣局自有運輸機能的績效較有助益，加以台灣啤酒包裝需使用大量玻璃瓶及瓶蓋，因此，公賣局在進行組織架構調整時，將汽車運輸中心、竹南製瓶工廠及瓶蓋工廠，一併劃歸啤酒事業部管轄；另為提升啤酒研發、技術等事宜，將成立啤酒研究中心。目前公賣局啤酒的生產與銷售，分別由生產組與營業組負責，啤酒事業產銷相關組織架構如圖 2-2。

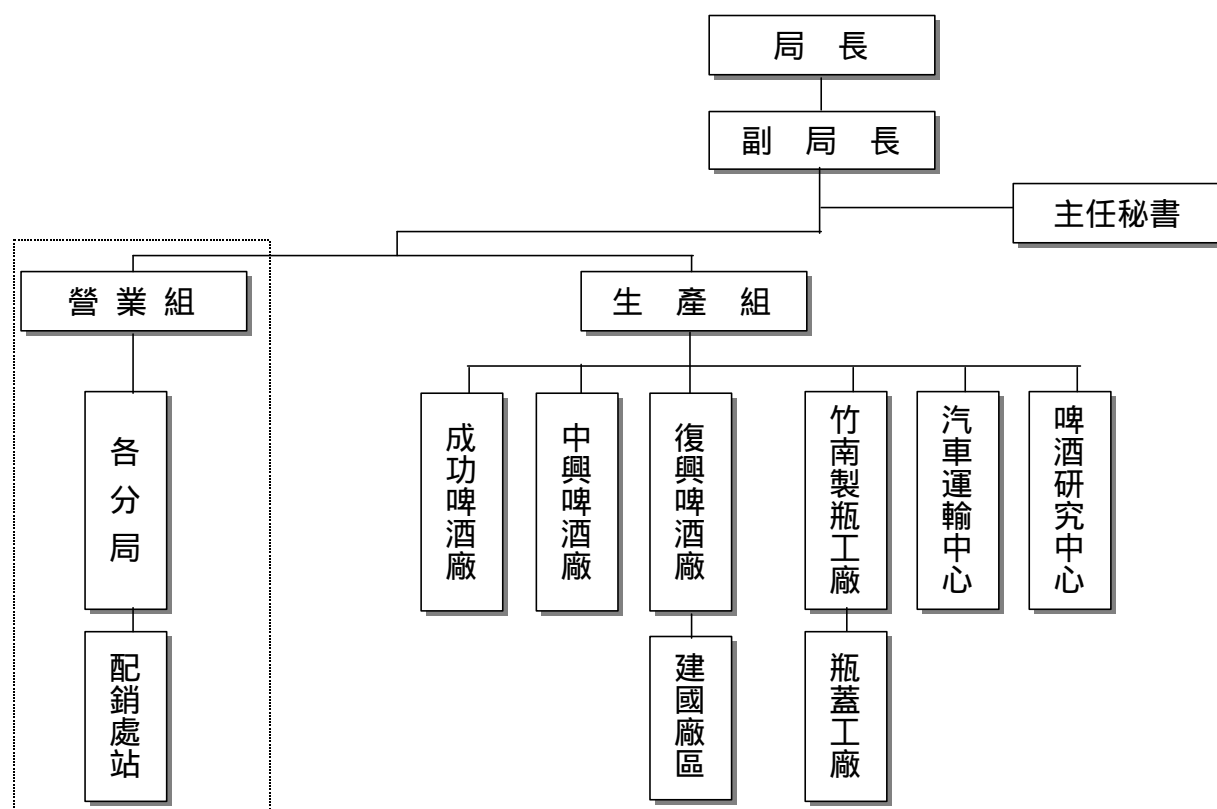


圖 2-2：公賣局啤酒事業產銷組織架構圖

資料來源：本研究整理

【註：虛線為銷售機能屬流通事業業務範圍】

2 人力資源

截至 89 年 6 月啤酒事業部共有人力 1,777 人，各單位人力分佈為復興啤酒廠 394 人、中興啤酒廠 437 人、成功啤酒廠 566 人、竹南製瓶廠 191 人、瓶蓋工廠 98 人、汽車運輸中心 91 人【10】；至啤酒銷售則與公賣局其他產品透過相同的管道進行銷售，由公賣局轄屬各分局暨配銷處，負責請配、運輸、銷售、售後服務等事宜，此部份將歸納在 2.3 啤酒銷售一併說明。

3 啤酒事業願景

公賣局啤酒事業部的願景，在考量外部競爭環境及內部條件，經研議將願景訂為「我們將致力於提升產品之品質與服務，使台灣啤酒繼續保有最高的榮譽，成為亞洲地區最暢銷的十大品牌之一；製瓶、瓶蓋、汽車運輸及餐飲等衍生業務，將致力於效率之提升，使成為最具競爭力之事業，預期 2005 年整個事業營業額達到 350 億元，淨利在 20 億元以上。」【18】

2.2.3 生產概況

1 產品種類

台灣啤酒為底部發酵型啤酒，光復初期製造方法及設備悉沿日據時期舊規，在機器、原料限制下，成品品質稍遜，後經長年不斷改進製造、技術，添購新設備，選用優良大麥芽、蓬萊米及啤酒花等原料，以德國優秀酵母菌精心釀製，成為公賣局主力產品。

公賣局隨著市場銷售需要，從民國 35 年 4 月推出 0.6 公升瓶裝台灣啤酒迄今，在研發、技術配合及生產設備支援下，歷年來推出的啤酒，主要有台灣啤酒(含生啤酒)、全麥啤酒、黑啤酒、低熱量啤酒及以啤酒為基酒的愛可涼酒等五大類，其中台灣啤酒包括生啤酒、熟啤酒；全麥啤酒則是道地的歐式啤酒，原料中不加蓬萊米。至於在包裝材料上主要有玻璃瓶、鋁罐、散裝及桶裝四大類，歷年共推出 18 種不同種類、包裝的啤酒，詳如表 2-3。

目前產、銷之產品有台灣啤酒(含生啤酒)、台灣啤酒 Light、香蒂酒及愛可涼酒。

表 2-3：公賣局台灣啤酒系列產品種類、包裝容量及價格表

產品名稱	種類	容量 (公升)	包裝	零售價格 (元)	備註	上市時間 (民國)	生產工廠	備註
台灣啤酒	熟	0.6	瓶	32	不連瓶	35年4月	建國、中興 成功、復興	
生啤酒	生	40	桶	1722		37年3月	中興、成功	
台灣啤酒	熟	0.354	罐	25	連罐	57年11月	中興、成功 復興	
台灣啤酒		0.6	瓶			66年5月	建國	66年停產
寶島啤酒	黑	0.6	瓶	35		74年9月	建國	75年停產
香蒂酒	涼酒	0.354	罐	25	連罐	76年1月10日	中興	
全麥啤酒	全麥	0.354	罐	25	連罐	76年11月26日	中興	80年停產
全麥啤酒	全麥	0.6	瓶	32		77年1月	中興	
台灣生啤酒	生	0.354	罐	25	連罐	81年4月25日	中興	
台灣啤酒	熟	0.5	罐	32	連罐	81年4月25日	成功	
台灣黑啤酒	黑	0.5	罐	35	連罐	84年5月22日	成功	
台灣輕IGHT	低熱量	0.354	罐	25	連罐	84年7月31日	中興	
台灣黑啤酒	黑	0.6	瓶	36	連瓶	85年4月12日	成功	
台灣啤酒	生	0.6	瓶	40		84年8月19日	建國、中興 成功	
台灣啤酒	熟	0.354	瓶	30	連瓶	87年8月1日	建國	
生啤酒	生	30	桶	1292		87年	復興	
台灣啤酒	生	0.435	瓶	45	連瓶	88年5月4日	中興	
愛可涼酒	涼酒	0.25	罐	25	連罐	88年5月4日	中興	

資料來源：陳淑娟，「台灣地區啤酒市場消費行為及品牌競爭定位之研究」，國立交通大學經營管理研究所碩士論文，民國 89 年【84】暨本研究整理。

2 生產數量

從民國 75 至 88 年，公賣局每年啤酒總生產量約在 350~455 公石之間，在五大啤酒系列中的主力產品，以台灣啤酒每年生產量佔啤酒總生產量的 99 % 左右為最重要，其中又以熟啤酒的 95 % - 97 % 居最大宗。生啤酒於啤酒屋盛行時的佔比約為 5 %，之後因政府取締非法啤酒屋，加以能滿足冷藏設備的通路難尋，致生產量一路下滑。近兩年在「有青才敢大聲」的廣告助威及採經銷商制度下，生產量才又大幅拉高，88 年已超過啤酒總生產量的一成。

除台灣啤酒，公賣局前後推出之全麥啤酒、黑啤酒及低熱量啤酒的生產量均不多；其中低熱量啤酒在民國 88 年改名為「台灣啤酒 Light」，並請蟑螂兄妹 (IPIS) 廣告後，銷量及產量已逐漸上揚。公賣

局各式啤酒生產量佔總生產量結構如表 2-4。

表 2-4：公賣局各式啤酒生產量佔啤酒總生產量結構

年 生產量 成長率		結構比	各種啤酒生產量佔啤酒總生產量百分比					
年	啤酒總 生產量 (公石)	成長率 (%)	台灣啤酒	生啤酒	全麥啤酒	黑啤酒	低熱量 啤 酒	愛可涼酒 香蒂酒
75	3,533,382	-	94.74	5.26	-	-	-	-
76	3,863,565	9.34	95.07	4.81	0.12	-	-	-
77	3,986,734	3.19	95.00	4.28	0.72	-	-	-
78	4,327,719	8.55	96.52	3.33	0.14	-	-	-
79	4,557,027	5.30	97.51	2.49	-	-	-	-
80	4,500,786	-1.23	97.74	2.08	0.18	-	-	-
81	4,415,712	-1.89	96.09	3.91	-	-	-	-
82	4,632,974	4.92	97.79	2.14	0.06	-	-	-
83	4,553,368	-1.72	98.45	1.52	0.03	-	-	-
84	4,156,221	-8.72	97.26	1.17	0.02	0.84	0.71	-
85	3,881,707	-6.60	97.28	1.00	0.01	1.15	0.56	-
86	3,680,160	-5.19	98.60	0.99	0.07	0.12	0.22	-
87	4,233,940	15.05	95.00	4.88	0.04	0.04	0.04	-
88	4,080,529	-3.62	88.29	11.09	-	-	0.44	0.18

資料來源：本研究整理自 87 年台灣地區菸酒事業統計年報暨各品牌生產量統計表【3、9】

3 生產產能

觀察 10 年來台灣地區啤酒市場總銷售量每年約在 460~544 萬公石之間，在市場成長有限及進口啤酒搶佔市場下，公賣局啤酒廠設備產能呈現供過於求的現象(詳如表 2-5)。以 88 年度為例，公賣局各啤酒廠的合計產量為 421 萬公石，其產能利用率約為設備產能 738 萬公石的 57%，在攤提固定人工、設備折舊成本下，各廠生產成本普遍偏高。

表 2-5：公賣局各啤酒廠產能及產量統計

廠別 年度	中興啤酒廠		成功啤酒廠		復興啤酒廠				合計產量 (公石)
	產量 (公石)	產能 利用率 (%)	產量 (公石)	產能 利用率 (%)	建國廠 產量 (公石)	復興廠 產量 (公石)	合計產量 (公石)	產能 利用率 (%)	
76年度									3,880,722
77年度									3,987,949
78年度									4,328,821
79年度									4,560,122
80年度									4,566,957
81年度	1,972,118	114.13	1,662,298	83.11	794,336		794,336	100.29	4,426,848
82年度	1,754,361	101.53	1,844,174	92.21	730,320		730,320	92.21	4,325,985
83年度	1,927,368	111.54	2,020,286	110.11	706,040		706,040	89.15	4,833,185
84年度	1,803,882	104.39	2,041,203	75.60	542,414		542,414	68.49	4,386,677
85年度	1,640,495	94.94	1,741,623	64.50	433,507		433,507	54.73	3,812,885
86年度	1,549,432	89.67	1,766,096	65.41	444,046		444,046	56.07	3,953,027
87年度	1,283,894	74.30	1,434,728	53.14	174,297	910,244	1,084,541	50.21	3,802,421
88年度	1,395,753	80.77	1,665,110	61.67	129,998	1,024,373	1,154,371	39.10	4,215,234
設備產能 (公石)	1,728,000公石		84年度前2,000,000公石 84年度後,700,000公石		86年度以前以建國廠792,000公石為計算基準 87年度以前以復興廠2,160,000公石為計算基準				

資料來源：陳淑娟，「台灣地區啤酒市場消費行為及品牌競爭定位之研究」，國立交通大學經營管理研究所碩士論文，民國 89 年。【84】

2.2.4 產品品質

1 品質獲世界肯定

公賣局台灣啤酒參加品評會屢獲好評。1977 年參加由香港亞洲華爾街日報舉辦之「亞澳地區啤酒品評會」，在總分 28 分中得 22 分，為第 2 名，青島啤酒僅 12 分【25】。

另參加 Monde Selection 所舉辦之世界菸酒評鑑會亦有斬獲。Monde Selection 自 1961 年成立迄今，每年定期於比利時總部舉辦菸酒飲料等製品評鑑，為國際知名評鑑會之一，公賣局自 1978 年至今共參加 1978、1988、1995 至 1999 等七次，總計有 29 種酒類、11 種菸類獲獎。

其中台灣啤酒部份，較 Kirin 之 Kirin Beer 及 Kirin Ichiban Beer、菲律賓 Sanmiguel 之 Valor Lager Beer、加拿大 Molsoncandlan Lager Beer、大陸 Anchor 啤酒、Lion 之 Steinlager Beer 等啤酒為佳【16】，歷年獲獎情形如表 2-6。

表 2-6：公賣局啤酒系列產品參加 Monde Selection 獲獎情形

產品名稱	1978	1988	1997	1998	1999	備註
0.6 瓶裝台灣啤酒	金牌	金牌	金質獎	金質獎	金質獎	連續 3 年獲金質以上獎項，榮獲國際最高品質獎章。
0.354 罐裝台灣啤酒	銀牌	金牌	金質獎	銀質獎	銀質獎	
0.354 罐裝香蒂酒		金牌				
0.354 罐裝全麥啤酒		銀牌				
0.6 瓶裝全麥啤酒		銀牌				

資料來源：本研究整理自「公賣園地」【14、16、17】

在國內部份，台灣啤酒於 86 年獲財團法人中華民國消費者協會推薦，由中華民國消費者評審委員會決審榮獲「消費精品獎」【15】。無論在國內、國外，台灣啤酒品質均已獲得高度肯定。

2 辦理 ISO 認證

啤酒為公賣局營收之重要來源，為強化品管流程確保產品品質，達成「全員參與、經濟有效、顧客滿意、創新價值」的品質政策，公賣局啤酒事業部陸續推動各廠進行下述品保認證：

- (1) ISO-9000 品保驗證：目前啤酒廠及材料廠均已通過 ISO-9002 認證。
- (2) ISO-14001 品保驗證：除建國及瓶蓋廠，因併廠停辦外，其餘各啤酒及材料廠均已通過 ISO-14001 認證。
- (3) 食品 GMP 品保驗證：已在 89 年度編列預算，以改善各啤酒廠硬體設備，再申請辦理輔導認證。

公賣局啤酒事業部推動品質保證驗證情形如表 2-7。

表 2-7：啤酒事業部所轄各廠推行 ISO 認證情形

廠別	通過 ISO-9002 驗證日期	通過 ISO-14001 驗證日期
成功啤酒廠	86 年 7 月 21 日	88 年 7 月 26 日
中興啤酒廠	85 年 8 月 21 日	87 年 6 月 30 日
復興啤酒廠	88 年 5 月 29 日	89 年 6 月 21 日
建國啤酒廠	87 年 8 月 7 日	併廠停辦
竹南製瓶廠	86 年 1 月 3 日	87 年 9 月 7 日
瓶蓋工廠	87 年 6 月 4 日	併廠停辦

資料來源：公賣局圓夢記事本【11】暨本研究整理。

3 技術提升

公賣局酒類試驗所中設有釀造系，針對啤酒技術進行研究，未來將在復興啤酒廠成立啤酒研究中心，專責啤酒研發、技術之研究；另各啤酒廠設有試驗室負責原料到成品之化驗品管、研究發展。

公賣局各啤酒廠很早即成立品管圈，持續推動業務及品質改善事宜，且公賣局從 85 年起推行全面品質管理、提案制度，對技術提升、業務改善均有助益。

2.2.5 面臨問題

1 生產成本過高

從原料、人工、製造費用分析可知，目前公賣局的高生產成本主要來源有二，首先，因公賣局在人力配置上，間接人員與直接人員之比例較民間為高；其次，由於產能過剩，各廠攤提折舊及固定費用較高，無法以規模經濟來降低成本。

2 產能過剩

目前公賣局各啤酒廠每年總產能約有 730 萬公石，然而台灣市場啤酒總銷量僅達 500 萬公石左右，公賣局產能嚴重過剩，衍生成本、人力等問題，勢需及早因應。

3 人力結構需調整

就量方面而言，公賣局在推動優惠退休資遣措施及簡併廠作業後，啤酒事業部各單位人力調補尚未調整妥當；就質方面來看，員工平均年齡偏高，素質上亦無法盡符業務需要，亟需以教育訓練提升員工工作技能外，亦需落實人力調整及補用。

4 組織權責不清

目前啤酒事業部功能並不完備，除生產機能外，行銷上僅負責品牌行銷，有關通路經營、行銷非啤酒事業部所能掌握，因而衍生出產、銷協調問題，面對未來啤酒市場之激烈競爭，因權責上之不劃一，將難以落實推動責任中心及績效考核制度。

2.3 銷售概況

公賣局菸、酒產品的生產及銷售，從以往的功能性架構到目前的事業部組織，在產、銷上仍為兩個分隸體系，銷售部份向由營業組為首之配銷系統負責，以下依序說明啤酒銷售的概況。

2.3.1 組織

1 組織架構

在專賣下，菸酒係採許可制的配銷制度，零售商須先向公賣局申請許可證後方可販售菸酒。公賣局菸酒則是透過總局營業組、各分局、配銷體系三大次系統所組成的銷售組織來販售【1、2】。

公賣局配銷區域大致上以台灣省行政區域為劃分依據，15 個分局分別轄屬若干個縣、市，分局之下再分設若干個配銷處、營業站或分配站。各配銷機構對轄區內的菸酒零售商服務，其功能包括接受零售商訂單、出貨、回收空瓶等銷售服務事宜，兼具商流及物流功能。公賣局截至 89 年 6 月底止之通路狀況如下：

- (1) 配銷機構：共有 121 處，內含 88 個配銷處、22 個營業站、9 個分配站、2 個機免處。
- (2) 零售商：共有 71,938 家，內含 64,686 家菸酒商、5,045 家香菸商、2,207 生啤酒商。

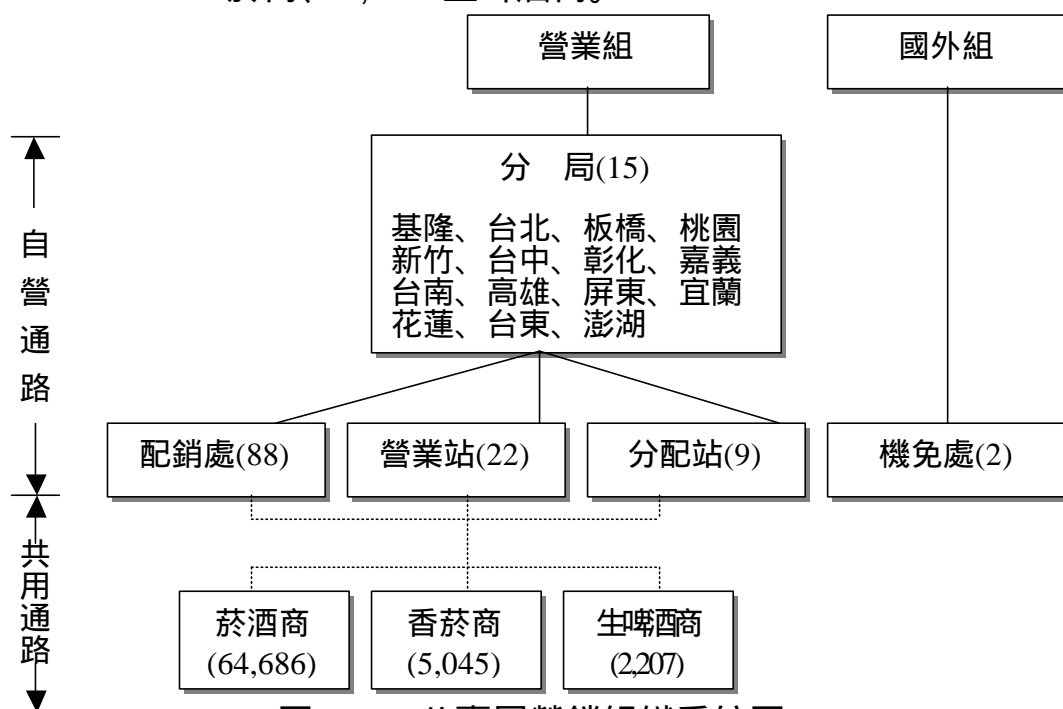


圖 2-3：公賣局營銷組織系統圖

資料來源：本研究整理

【註：虛線表非直接隸屬關係】

2 人力資源與未來願景

公賣局營業系統包括營業組、國外組、分局、配銷處(站)及機免處等單位，截至 89 年 6 月底止共有人力 2,129 人【10】。

依據未來分工，營業系統主要的功能有商流、物流及通路行銷，為公賣局在菸、酒、啤酒產品群外的另一事業部，稱為流通事業部。

流通事業的願景為「我們將致力成為台灣地區最具規模、最具效率、最能滿足客戶需求、最具外銷市場開拓能力之流通網。預期 2005 年整個事業營業額達到 1,100 億元以上。」【18】。

2.3.2 產銷搭配模式

公賣局為計畫型的生產模式，產、銷搭配上可分為配撥資訊作業及實體配送作業兩階段。前者指預估銷售需求、生產規劃、貨品指撥及分配等資訊傳遞的過程；後者則為貨品由各生產廠配送至公賣局營銷系統、零售商的過程。

1 配撥資訊作業

公賣局的配撥資訊作業，包括請配(由下而上)、指撥(由上而下)及請購(由外而內)三個過程。

- (1) 請配：每月由配銷機構，參酌過去銷售實績、季節變動及民俗節慶等因素，預估對各種貨品需求後，送交分局彙整向總局營業組請配，營業組於彙整各分局對貨品的總需求後，送交總局生產事業組根據各廠產能及存貨狀況，規劃並下達生產命令至各生產廠。
- (2) 指撥：生產事業部將分配各廠的生產資訊送還營業組，由營業組將各分局分配之貨品提貨廠及數量等資訊，通知各分局由各分局排定貨品提運計畫。
- (3) 請購：零售商向公賣局各配銷機構，以親自或電話購貨的方式完成訂購手續。

排定之配撥資訊如遇有銷售、生產的突發狀況，則由銷、產單位協調辦理增撥、減撥作業。

2 實體配送作業

實體配送為當月執行配撥資訊作業的過程，將貨品由產出單位送至需求單位。公賣局目前的長途運輸(工廠至分局或配銷處)暨短途運輸(配銷處至零售商)，均由各分局負責運輸作業的調度，運輸機能來源包括自運及託運兩類，其中自運機能係由各分局自運車輛及汽車運輸中心所組成。

依貨品由工廠至配銷處的運輸次數，可分為直運(一段)、二段運輸。前者多為大宗週轉快的貨品如啤酒，後者則為小量之菸、酒，由工廠運輸至分局倉庫後，再依需要併貨運抵配銷處。零售商向配銷處所購之貨品，由公賣局配銷處或分局安排時間運送，惟零售商亦可自行提運並由公賣局補貼運費。公賣局產銷搭配如圖 2-4。

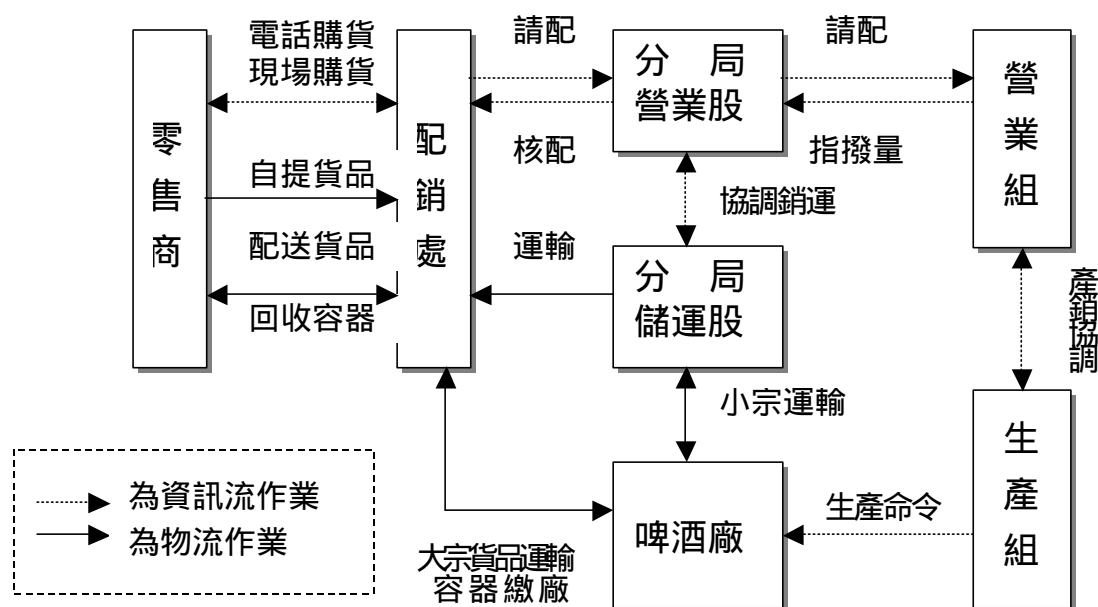


圖 2-4：公賣局產、銷搭配與商流、物流程序

資料來源：本研究整理

2.3.3 啤酒銷售概況

1 銷售量

從 75 年迄今，台灣啤酒年銷售量最高達 464 萬公石，近兩年約在 400 萬公石左右，各式啤酒銷售量結構中，仍以台灣啤酒(熟啤酒)佔九成以上，其他全麥、黑及低熱量啤酒等佔銷售量結構甚低。

以包裝別區分，公賣局自 57 年推出罐裝啤酒後，由於沒有開瓶、退瓶麻煩，且有重量輕、攜帶方便及容易冷卻的優點，銷量一直呈上升趨勢。瓶、罐裝銷量結構由 75 年的 72 %：22 %，提升至 85 年的 38 %：61 %。85 年 7 月底，因公賣局將罐裝啤酒售價由每罐 20 元調高至 25 元，致罐裝啤酒銷量下滑，但仍高達五成以上。

從 87 年迄今，公賣局連續推出「有青才敢大聲」螳螂兄妹(IPIS)廣告，使啤酒銷售量結構略有變化，其中以瓶裝生啤酒及台灣啤酒 Light 成長比率較大。89 年度台灣啤酒銷售量為 383 萬公石，兩者之銷售量分別為 35 萬及 1.3 萬公石，佔啤酒總銷售量結構的 9.1 %及 0.3 %。目前公賣局啤酒系列的銷售量結構中，仍以台灣啤酒為主，其中熟啤酒及生啤酒之銷售量結構約為九比一，詳如表 2-8。

表 2-8：公賣局各式啤酒銷售量佔啤酒總銷售量結構

年、銷售量、成長率		結構比 成長率 (%)	各種啤酒銷售量佔啤酒總銷售量百分比									
			台灣啤酒		生啤酒			全麥啤酒	黑啤酒		低熱量啤酒	愛可涼酒 香蒂酒
年	啤酒總銷售量 (公石)	成長率 (%)	瓶裝	罐裝	瓶裝	罐裝	散裝		瓶裝	罐裝	罐裝	罐裝
75	3,522,567	-	72.4	22.3	-	-	5.3	0.0	-	-	-	-
76	3,877,105	10.06	68.6	26.5	-	-	4.8	0.7	-	-	-	-
77	3,970,745	2.42	65.1	29.8	-	-	4.3	0.1	-	-	-	-
78	4,325,320	8.93	62.7	33.8	-	-	3.3	0.0	-	-	-	-
79	4,434,075	2.51	62.1	35.3	-	-	2.5	0.2	-	-	-	-
80	4,552,770	2.68	56.5	41.2	-	-	2.0	0.0	-	-	-	-
81	4,399,149	-3.37	48.4	47.9	-	2.0	1.7	0.0	-	-	-	-
82	4,645,696	5.60	43.1	54.6	-	0.8	1.5	0.0	-	-	-	-
83	4,590,297	-1.19	38.6	59.8	-	0.4	1.1	0.0	-	-	-	-
84	4,062,794	-11.49	34.6	63.0	-	0.2	1.0	0.0	-	0.5	0.6	-
85	3,901,574	-3.97	37.8	60.5	0.1	0.1	0.7	0.0	0.1	0.3	0.3	-
86	3,654,064	-6.34	45.4	53.3	0.2	0.1	0.7	0.0	0.0	0.1	0.1	-
87	4,143,037	13.38	44.5	50.9	3.8	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	-
88	3,996,787	-3.53	41.4	48.2	9.3	0.1	0.6	0.0	0.0	0.0	0.4	0.1

資料來源：本研究整理自 87 年台灣地區菸酒事業統計年報暨各品牌銷量統表【3 9】

2 銷售值

從 75 年迄今，公賣局啤酒系列總銷售值，除 84~86 年受黑啤酒及進口啤酒大力廣告促銷影響致衰退比率較大外，大致呈現成長趨勢，由 76 年的 162 億元上升至 87 年的 231 億元。

個別結構，以台灣啤酒(熟啤酒)之銷售值佔九成五以上為主要來源，其中罐裝台灣啤酒之銷售值，從 81 年即超越瓶裝台灣啤酒；至生啤酒在這 14 年中可分為兩個階段，第一階段為 75 至 77 年，因啤酒屋盛行而達 3 %以上；第二階段為 87 年公賣局廣告後才又攀升至 3.8 %，88 年生啤酒約佔啤酒銷售值的 9.8 %。公賣局各式啤酒銷售值佔啤酒總銷售值結構如表 2-9。

表 2-9：公賣局各式啤酒銷售值佔啤酒總銷售值結構

結構比			各種啤酒銷售值佔啤酒總銷售值百分比									
年	啤酒總銷售值 (新台幣千元)	成長率 (%)	台灣啤酒		生啤酒			全麥啤酒	黑啤酒		低熱量啤酒	愛可涼西 香蒂酒
			瓶裝	罐裝	瓶裝	罐裝	散裝		瓶裝	罐裝	罐裝	罐裝
75	16,254,918	-	76.5	18.9	-	-	4.6	0.0	-	-	-	-
76	18,929,875	16.46	68.6	27.4	-	-	4.0	0.1	-	-	-	-
77	19,607,172	3.58	64.3	31.4	-	-	3.5	0.8	-	-	-	-
78	21,454,394	9.42	61.7	35.4	-	-	2.7	0.2	-	-	-	-
79	22,045,626	2.76	61.0	36.9	-	-	2.1	0.0	-	-	-	-
80	22,740,835	3.15	55.3	42.8	-	-	1.7	0.2	-	-	-	-
81	22,221,105	-2.29	46.8	49.3	-	2.5	1.4	0.0	-	-	-	-
82	23,378,598	5.21	41.4	56.4	-	1.0	1.2	0.0	-	-	-	-
83	23,175,514	-0.87	37.0	61.6	-	0.5	0.9	0.0	-	-	-	-
84	20,593,358	-11.14	33.1	64.6	-	0.3	0.8	0.0	-	0.7	0.6	-
85	20,632,406	0.19	34.2	64.2	0.1	0.2	0.6	0.0	0.1	0.4	0.3	-
86	20,377,880	-1.23	38.5	60.4	0.2	0.1	0.5	0.1	0.0	0.1	0.1	-
87	23,127,166	13.49	37.7	57.6	3.8	0.1	0.4	0.0	0.0	0.0	0.1	-
88	22,428,900	-0.30	34.9	54.2	9.8	0.1	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	0.1

資料來源：本研究整理自 87 年台灣地區菸酒事業統計年報暨各品牌銷量統表【3 9】

3 小結

從公賣局啤酒銷售量、值結構觀察，無論在量或值上，台灣啤酒均為公賣局啤酒系列的主力產品，其中又以熟啤酒的九成為主，但近兩年瓶裝生啤酒快速竄升，已有一成左右之量、值貢獻，其餘全麥、黑啤酒均非公賣局主力產品；至於低熱量啤酒在改名為「台灣啤酒 Light」再加上廣告後，銷售量、值均成長 2~3 倍，該酒定位在年輕市場，與目前啤酒消費群結構吻合，後續銷售情形值得觀察。

就包裝型態而言，台灣啤酒在熟啤酒部份，罐裝的表現優於瓶

裝；然而在生啤酒部份，瓶裝的表現則優於罐裝。另觀察在銷售量、銷售值上的變化，比較兩者的成長率可發現，值的成長均高於量或衰退較少，表示公賣局啤酒在銷售結構的變化，有逐漸移向較高價位啤酒之趨勢。

2.3.4 啤酒行銷活動

專賣下對啤酒的行銷措施本來就有很多限制，公賣局是專賣管理機關自然不能違法，因此在政府未鬆綁前，公賣局較難全力推動啤酒行銷措施；又公賣局為政府機構在經費及舉辦活動上，皆須經行政及立法部門同意始可辦理，故在經費、行銷組合或時機上，均較難有突破性的創舉。

若以民國 84 年 9 月政府開放酒類的電子媒體廣告為分界，有關公賣局對台灣啤酒的行銷措施，可分為兩階段如下：

1 第一階段：民國 76 至 84 年

(1) 產品

除產品種類、包裝多樣化外並無其他措施，產品上陸續推出淡啤酒、寶島啤酒、香蒂酒、全麥啤酒，包裝上推出罐裝生啤酒。

(2) 價格

專賣之下啤酒價格為公定價，有關訂價、調價、佣金等價格措施，皆需報行政院核定始可變更，公賣局在此階段並無積極措施；而零售商購貨為現金交易方式。

(3) 通路

販售菸酒須向公賣局申請許可，在此階段公賣局對通路並無積極措施。

(4) 促銷

廣告尚未開放，產品訊息除透過發佈新聞稿方式，並無積極之溝通措施。本階段無法對末端消費者辦理促銷，對消費者的接觸除了每年定期由啤酒廠舉辦「敦親睦鄰」活動外，甚少辦理其他公關活動，銷售系統人員仍少有積極主動的行銷作為。

公賣局對通路促銷有二種方式。首先為不定期對零售商辦理搭

贈；其次是以暢銷菸酒搭配銷售方式，獎勵購貨業績較佳之零售商，除此之外並無其他行銷措施。

本階段公賣局在缺乏積極性行銷措施下，仍能佔有多數市場佔有率，主要係仰賴於專賣先占優勢及媒體封閉政策。因台灣啤酒相較於進口啤酒，有廣大的知名度，消費者對台啤口味、品牌仍有忠誠度，加上價格便宜、本土形象，在「拉力」很強下，使公賣局在無強力行銷措施下，仍能掌握九成的市場佔有率。

在零售商部份，基於與公賣局的交易慣性，且公賣局產品線即深且廣，銷售上有互相支援的作用，又在消費者需求甚殷下，零售商不會貿然中斷與公賣局的往來關係，故在未刻意經營通路關係下，公賣局仍能維持綿密的通路優勢；反觀進口啤酒，在缺乏品牌知名度及廣告下，要拓展通路更形困難，且需有強力的代理商及資金為後盾，方能建構出與零售商的關係。

2 第二階段：民國 85 至今

(1) 產品

在進口啤酒強力挑戰下，台灣啤酒在產品策略上更多樣化。

- 新產品：陸續針對不同消費族群及通路，推出黑啤酒、瓶裝生啤酒及愛可涼酒，無論在速度、種類及彈性均較以前佳。
- 包裝品質：於 85 年底開始篩選淘汰磨損瓶，提升回收瓶品質；另推出台灣啤酒千禧年紀念包裝 瓶生啤烤印標貼及台灣啤酒 Light 之新包裝設計。
- 包裝規格：依據不同通路需要，推出不同容量規格之包裝，如餐廳的 0.6 公升瓶生啤、超商的 0.435 公升瓶生啤、PUB 的 0.354 公升瓶啤。
- 品牌名稱：除台灣啤酒外，亦導入「玉泉」品牌使用在愛可涼酒。
- 保證暨服務：熟啤酒延長保存期限為一年，以利零售商貨架管理，而生啤酒保證十天回收、全程 8 °C 冷藏保鮮。

(2) 價格

85 年行政院授權公賣局實施彈性佣金制度，公賣局自 7 月起陸續調高啤酒佣金，同時調整罐裝啤酒價格，在 85 年 10 月調降塑膠箱押金，另在付款上可使用金融扣款方式交易。

(3) 通路

除傳統零售通路外，積極接觸、開發新興之連鎖便利商店、量販店通路，以集中採購、延後付款及產品開發之方式經營新通路；另對傳統零售通路亦推出電話購貨措施，並提升物流配送效率；對生啤酒則針對特殊通路，採行區域經銷方式，以提高經銷商利潤。另於 87 年起推動顧客滿意日，每年在公賣局五月局慶前後，由各單位主管赴配銷機構，服務並訪問零售商。

(4) 促銷

■ 對通路

延續對零售商辦理不定期搭贈，且採累積搭贈方式，使零售商之利潤與其購貨量成正比；另在產品、購貨及付款條件上均有優惠，如 86 年實施電話購貨、86 年辦理集中採購等。

■ 對消費者

因專賣法令限制，公賣局並未對消費者降價促銷，但以品評、廣告、公益..等活動增加對消費者的接觸；因台灣啤酒是強勢商品，新興通路經常降低利潤，在賣場降價促銷以吸引消費者。

■ 廣告

87 年起台灣啤酒開始運用電子及平面媒體進行廣告，強化品牌特色、年輕化形象。陸續在 87 年以「有青才敢大聲」、88 年以「尚青ㄟ時代、尚青ㄟ啤酒」、89 年以「世界第一等」、「輕鬆下班」為主軸，推出一系列涵蓋啤酒全系列產品的廣告。

■ 公關活動

以一系列的活動，增加對消費者的接觸，提升公賣局及產品形象，包括：

- ◎ 贊助伍佰辦理全省五場巡迴演唱會
- ◎ 在 87 年將每年 5 月第 4 週週末訂為「台灣啤酒節」，擴大辦理敦親睦鄰活動，並將活動由廠內伸展至廠外；88 年在台北市安和路封街辦理「台灣啤酒節」。
- ◎ 在 87 年 8 月配合 0.354 PUB 瓶上市，辦理「情人節尋心」活動。

- ◎ 在 88 年將公賣局「金龍」籃球隊，改名為「台灣啤酒隊」；陸續舉辦台灣啤酒三冠王籃球比賽、贊助沙灘排球比賽等體育行銷。
- ◎ 在 88 年底於台北市西門町，點亮千禧年台灣啤酒聖誕樹。
- ◎ 在 89 年 5 月辦理「千禧百歲文化節」活動。

■ 公益活動

- ◎ 推出包括「醉不上道」、「空瓶回收」、「未滿 18 歲不喝酒」系列公益廣告。
- ◎ 關懷原住民飲酒文化活動系列、捐助原住民、喜憨兒活動。

觀察台灣啤酒在面對進口啤酒的強力挑戰下，其行銷策略有相當大的改變，主要趨勢為：

- 產品：強化產品定位，依不同消費族群及通路需要，推出更多樣化的產品，強調並溝通品牌特色、形象，積極經營年輕族群市場。
- 通路：重視新興連鎖、量販通路，在交易條件、服務上，均有大幅的改進，亦以不同產品區隔及市場來選擇通路。
- 促銷：除通路「推」的力量外，尤其重視消費者「拉」的力量，以一系列廣告、活動，增進與消費者的接觸與溝通。

由於媒體費用相當昂貴，而公賣局在促銷經費上不若進口啤酒商寬裕，因此在廣告外搭配一系列活動，除可增加媒體露出機會外，亦能展現出領導品牌正面、創新的企業與產品形象，公賣局在啤酒銷售上已漸從「配銷」邁入「行銷」，在銷售作為上更積極主動。

2.3.5 面臨問題

1 面臨問題

(1) 台灣地區啤酒市場成長空間

在菸酒產業自由化政策下，預期未來在開放設廠產製後，啤酒市場的競爭將會更形激烈，如市場無法擴大，廠商間的競爭將成為零和遊戲，在設廠後所形成的高退出障礙，廠商間的價格戰及行銷戰勢不可免，且公賣局目前啤酒產能已過剩，未來勢需投入更多的資源，以行銷戰來鞏固啤酒市場的領導地位。

(2)如何強化客戶管理與盤商關係

公賣局以往係以菸酒行政管理權、銷售慣性及產品力，來維繫與零售商間的關係，未來在轉型為純業者身分後，如無法以較佳的經銷條件如佣金、促銷或契約來維繫，則舊有的關係極易在競爭中鬆動，隨時間流逝，屆時公賣局未必能再保有綿密的通路優勢。

啤酒在夜點及即飲市場的消費量甚大，公賣局受限於公家體制，在營業時間及後勤上較難配合前述通路需要，以往都仰賴大盤商鋪貨，未來如未強化開發即飲市場的能力，即飲市場恐將拱手讓人；另因新興通路與消費型態息息相關，其開發與掌握能力，亦攸關著產品能否有競爭的舞台。

(3)行銷功能的提升

公賣局現有銷售體系較缺乏行銷功能，對市場資訊掌握與回饋的機制薄弱，致在市場與產品開發上常扮演追隨者角色；行銷策略上以「推」力為主，在配銷方式下，對消費者需求、行為瞭解不足，故難以掌握市場趨勢與商機。

(4)產銷配合欠佳

目前公賣局雖然施行產品事業部組織架構，然而生產、銷售權責仍然分由生產組、營業組負責，使啤酒在生產、運輸調度及倉儲管理權責上無法合一，溝通及協調界面繁多，衍生產銷失調、難以迅速反應市場需要，經營績效亦難以釐清。

(5)人員行銷能力不足

公賣局銷售系統的人員，長期在「生產導向」、「配銷作業」的方式下，人員行銷觀念及能力較為不足，對未來市場競爭所需的行銷能力，需透過進用新人及教育訓練，方能大幅提升行銷能力。

2.4 個案分析小結

本節彙總本章對公賣局暨台灣啤酒分析的重要結果如表 2-10，以瞭解本研究個案的內部環境。

表 2-10：個案分析重要結論

分析面向	重 要 結 論
公 賣 局	<ol style="list-style-type: none"> 1 專賣制度即將廢止，公賣局將從行政管理兼業者的角色，轉型為單純業者身分，並循改組成公營公司再推動民營化的兩階段模式轉型。 2 公賣局成立迄今逾 50 年，擁有完整的生產、運儲、銷售機能，組織體系龐大，員工人數近九千人，組織型態正由功能式轉變成產品事業部，共有啤酒、酒、菸及流通四個事業部。 3 公賣局目前年銷貨收入約八百億，菸酒的銷售結構約為四比六，其中啤酒銷售值約佔酒類的一半；未來改為台灣菸酒公司後，2005 年願景為年營業額 1,100 億、淨利 60 億元的大型企業。
台灣啤酒	<ol style="list-style-type: none"> 1 公賣局台灣啤酒參加世界比賽屢獲大獎品質已受肯定，而各生產廠及銷售分局皆辦理 ISO 品質保證認證，目前其生產及銷售機能，分別隸屬於啤酒暨流通事業部。 2 啤酒事業部包含啤酒、材料生產及汽車運輸業務，2005 年願景為營業額 350 億、淨利 20 億之事業體，讓台灣啤酒成為亞洲最暢銷十大品牌之一。目前產品有台灣啤酒、全麥啤酒、Light 及愛可涼酒等四大類。 3 流通事業部擁有 121 個自營通路、約 7 萬家共用通路。在啤酒銷售量、值結構上，均以台灣啤酒的九成為主力，其中熟、生啤酒比例約為 9:1，惟近兩年以生啤酒的成長幅度較大，包裝上熟啤酒是罐裝多於瓶裝，生啤酒則相反。 4 在成長率上，銷售值略高於銷售量，顯示台灣啤酒有逐漸移向較高價位之趨勢。
面臨問題	<ol style="list-style-type: none"> 1 因生產及銷售管理單位分隸不同事業部，造成組織權責不清且協調、溝通界面較為冗長，在產、銷配合上欠佳。 2 公賣局啤酒現有四座啤酒廠，年設備產能約 7 百萬公石，而目前台灣市場年需求量約 5 百萬公石，產能上呈現供過於求的現象。 3 公賣局啤酒行銷活動已漸由「配銷」邁入「行銷」，由少變、靜態的「推」式策略，逐漸轉為多變、動態「推」、「拉」並重的策略，惟因長久在「專賣」及「配銷」下，疏於經營與顧客的關係，且組織及員工的行銷能力較為薄弱。

資料來源：本研究整理

第三章 文獻探討

本章共分為五個部份進行文獻整理與歸納。首先，探討啤酒的定義、種類及製造流程；其次，探討競爭優勢理論、資源基礎與競爭優勢的關係、及衡量競爭優勢構面；第三，導入資源基礎理論的觀點；第四，就公賣局暨啤酒相關文獻進行整理；最後，針對文獻探討的結果，界定本研究定位並推導出觀念性架構。

3.1 啤酒

3.1.1 啤酒定義

啤酒原是古代美索不達米亞 (Mesopotamia) 地區蘇美人 (Sumerian) 所發明。當時的啤酒酒精含量稀少、不透明、味道強烈，埃及人並稱啤酒為「上帝的飲料」【67】。雖然名為酒，但在西方國家是一種大眾化又普遍的飲料。

啤酒在製造材料及口味上，依地區別不同各有其特色。歐洲啤酒在 1516 年德國巴伐利亞 (Bavaria) 公爵 Heinrich IV 國王頒佈的淨化法令 (Law of Purity)，規定啤酒的釀造原料，只能以麥芽 (Malt)、啤酒花 (Hops) 和水 (Water)、酵母 (Yeast) 釀成，不能附加香料及其他成分【52】；至美系啤酒則摻有玉米、樹薯之類的澱粉質為副原料；亞洲如日系啤酒則添加穀類【87】。

「酒」依據我國「菸酒管理法」第四條「本法所稱酒，指含酒精成分以容量計算超過百分之〇．五之飲料、其他可供製造或調製上項飲料之未變性酒精及其他製品」【19】。

食品科技辭典對啤酒的解釋是「由大麥經發酵製造的酒精飲料」【67】。經濟部統計處所編印的經濟部工業產品分類，對啤酒定義為：「將麥芽加水予以加熱糖化，加入啤酒花或啤酒加工品，可添加或不添加其他穀類或其他碳水化合物為副原料，並經酒精發酵所製得之產品」【41】。

我國「菸酒稅法」第八條及「菸酒管理法細行施則」(草案)第六條，「啤酒」為釀造酒類中的一小類，其定義為：「指以麥芽、啤酒花為主要原料，添加或不添加其他穀類或澱粉為副原料，經糖化發酵製成之含碳酸氣酒精飲料，可添加或不添加植物性輔料。」【20、21】

3.1.2 啤酒製程

公賣局網頁中對啤酒製程的描述如下：啤酒使用大麥芽、蓬萊白米及啤酒花為原料。大麥芽是大麥經浸麥、發芽、烘乾、除根等步驟所製成；然後與白米粉碎處理後，經過糖化作業，加入適量啤酒花，再經低溫醱酵、貯酒、過濾後裝瓶及裝罐，裝瓶裝罐後在殺菌機內處理，將啤酒酵母孢子殺死，以便存放，未經殺菌處理者為生啤酒。黑啤酒使用黑麥芽及啤酒花為原料，製程與台灣啤酒相同，啤酒釀造流程如圖 3-1【22】。

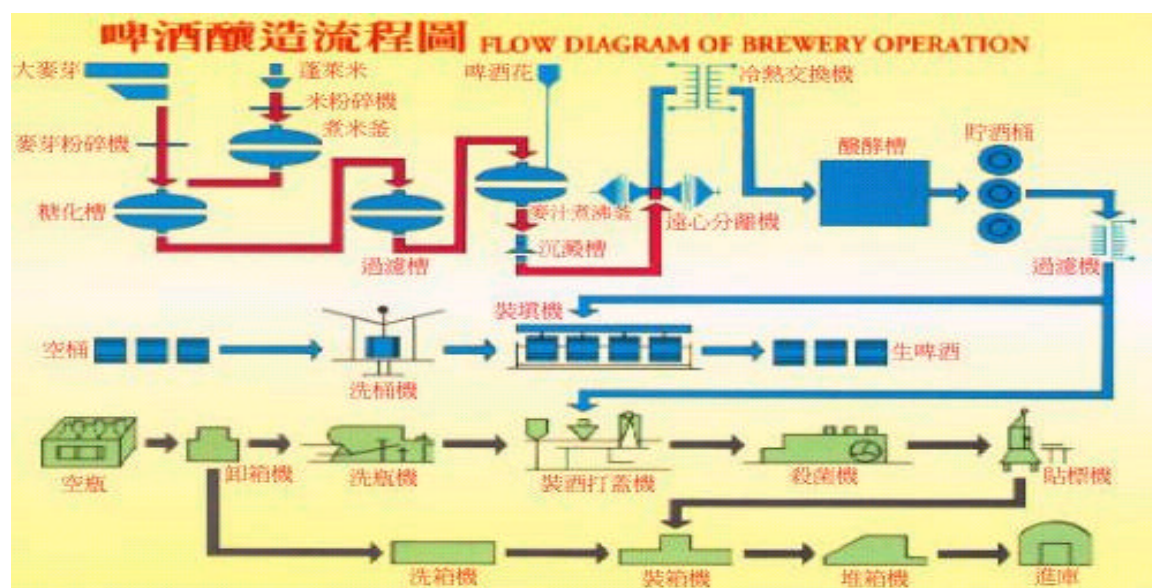


圖 3-1：啤酒釀造流程圖

資料來源：本研究引自公賣局網頁，時間 89 年 4 月 10 日【22】。

陳崇松、李河水【41】說明一般啤酒的生產流程為：

- 1 選麥：精選大麥。
- 2 浸麥：按顆粒大小分別刷洗，浸在槽中三天。
- 3 發芽：送發芽室，在低溫潮濕的空氣中約經一週時間，即會發出綠色的麥芽。
- 4 烘乾：將綠色麥芽在熱風中乾燥 24 小時。
- 5 壓碎：將麥芽磨碎。
- 6 醱化：和適當溫度的開水混合，送進醱化槽。
- 7 過濾：在麥芽的過濾器裡，將用過的穀粒與麥汁分離。
- 8 煮沸：加入啤酒花與麥芽汁一起煮。
- 9 冷卻：麥汁在冷凍器中冷卻。

- 10 發酵：麥汁冷卻至 15 °C 後，加入酵母，在發酵槽中，大部份醱都被分解成為酒精及二氧化碳，經過幾天，生澀的啤酒就誕生了。
- 11 儲存：啤酒被送進儲存槽，在 0 °C 之下冷藏一至二個月。
- 12 過濾：在啤酒離心器中被分離、過濾並沈澱。啤酒過濾的目的，在於去除或減少啤酒中微生物(細菌和酵母)、啤酒花樹脂、單寧及蛋白質，使啤酒澄清亮麗，增進啤酒穩定性。
- 13 包裝：純淨、冒泡的啤酒被送進高速自動化的裝瓶作業，貼上標籤後即可出廠。

3.1.3 啤酒分類

國際市場上，啤酒可分為六大種類，這些啤酒的釀製方法十分類似，但因其生產地域的不同，性質也全然不盡相同，所以各有不同的稱呼與特色【27】。

1. Lager：世界上大多數的啤酒屬於此種類型，它屬於下發酵啤酒。德語的 Lager 意義為「貯藏」，而下發酵啤酒必須貯藏數星期，成熟後才能銷售。
2. Ale：上發酵啤酒，用大麥麥芽釀造，通常酒質醇厚，顏色比較深，有濃重的蛇麻草氣味。
3. Stout：它屬於上發酵啤酒，烈性帶有甜味，香氣表現也十分豐富，在餐飲場合中，Stout 可作為以酒入菜的搭配方式。
4. Porter：它屬於 Ale 的一種，口感帶有一點苦味的巧克力及烤過的咖啡香氣，有濃厚泡沫。飲用時不要冰鎮過久。
5. Bock：最早源自於 13 世紀的德國，運用傳統的釀陳方式，而在一般所釀成的啤酒口味表現，則是深色且濃郁的味道。
6. Pilsener：最早在波希米亞的 Pilsen 生產。因十分受歡迎，只有原生產者可用 Uguellpilsner pilsner 原產地字樣。

由以上分類可知，啤酒依發酵方法或酵母性質，分為頂層發酵啤酒和底層發酵啤酒【41】。

頂層發酵啤酒是採用浸出醱化法製造麥汁，經頂層酵母發酵而成，發酵結束時酵母懸浮在酒液上，此發酵法稱為「頂層發酵法」。頂層發酵法之成熟期較短，醱化後在 15 °C ~ 25 °C 中進行頂層發酵。採用此法釀造的啤酒飲用溫度為 12 °C，其風味佳。頂層發酵啤酒，如 Ale、Porter、Stout，主要生產國為英國，其次有比利時、加拿大及澳洲等，惟此類型啤酒所佔比率逐漸下降。

底層發酵啤酒是採用煮沸醱化法製造麥汁，經底層酵母發酵而成，發酵結束時酵母沈在底部，此發酵法稱為「底層發酵法」。底層發酵法在 5 °C~9 °C 中進行發酵，然後儲存在 0 °C 下完成成熟步驟。採用此法釀造的啤酒飲用溫度為 7 °C~10 °C，其風味最佳。大多數的啤酒生產採底層發酵法，國產台灣啤酒亦然。所有 Lager 啤酒 -Pilsen、Muncheners、Dortmunders、Marzen、Bock、Double Bock 皆採用底層發酵法。

在上述依據發酵方法所定義的分類架構下，各界對於啤酒分類定義尚不夠明確。一般依下列特點加以分類【41】：

1. 殺菌：根據啤酒殺菌與否，分為熟啤酒及生啤酒。
2. 色澤：根據啤酒色澤之濃淡，分為淡色啤酒、濃色啤酒及黑色啤酒。
3. 糖度：啤酒的原麥汁糖度差異很大，從 2.5 %~22 %，不同麥汁糖度的啤酒適合不同類型的需要。根據啤酒的原麥汁糖度，分為低濃度啤酒(原麥汁糖度在 8 %以下，酒精含量在 2.6%~3.8 %)、高濃度啤酒(原麥汁糖度在 16 %以上，酒精含量在 4.0 %~5.5 %)。
4. 包裝：根據啤酒的包裝容器，分為瓶裝啤酒、罐裝啤酒及桶裝啤酒。
5. 口味：根據啤酒的口味差異性，分為 Light(輕淡的)、Dry(低糖的)、Mild(溫和的)、Heavy(強烈的)及 Bitter(苦味的)。
6. 特性：根據啤酒的特性，分為 Sweet(甜的)、White(白的)、Diabetic(糖尿病人使用的)、Wheat(小麥的)、Allmalt(全麥的)、Non-alcoholic(無酒精的)、Lite(低卡的)、Ice Brewed(冰釀的)等。

3.2 競爭優勢

3.2.1 概念與定義

1 概念緣起

競爭優勢的概念最早可追溯至 Chamberlin(1939)所發表的「The Theory of Monopolistic Competition」一書；Selznick(1957)在「Leadership in Administration」書中，廣泛地使用優勢(Advantage)的概念，並首次將優勢的觀念與資源配置型態結合在一起【127】。

Ansoff(1965)提出競爭優勢一詞後，學者對競爭優勢觀念的探討便相當多【101】。Hofer & Schendel(1978)將競爭優勢描述為「一組織經由資源的配置型態(Competency)而獲得與競爭者不同的地位」，他們認為資源配置型態為競爭優勢的自變數，而績效為因變數【115】。Porter(1985)則視競爭優勢為策略的因變數，其論點為卓越的績效與競爭優勢有關，而競爭優勢則來自於策略的運用【123】。

2 競爭優勢定義

早期的競爭優勢常被歸因於企業規模或市場佔有率，其概念為靜態的比較利益觀點，隨後學者的定義則轉移至競爭的範疇。Porter(1980、1985)則提出競爭行為是互動且相對的，並從策略、價值活動上探討【122、123】。茲列舉定義如表 3-1：

表 3-1：競爭優勢的定義

學者	年代	定義
Ansoff & Mcdonnell [102]	1965	企業在其產品市場範疇中所擁有的特質，且這特質為企業帶來較其他競爭者為強的競爭地位。
Hofer & Schende [115]	1978	組織由其資源的配置型態而獲得與競爭者不同的地位。
South	1981	在與競爭者競爭的領域內，形成確實而可保存的經營優勢。
Aaker	1984	較主要競爭者佔有優勢地位的一項或多項的資產或技術領域。
George S. Day [109]	1984	較佳的技術、資源及定位上的優勢，產生較佳的獲利表現。
Poter	1985	企業中相對於競爭者而言，長期擁有之獨特且優越的競爭地位，透過策略所取得的有利的競爭態勢。
Rue&Holland	1986	完成某種事情的能力，而競爭者在此方面不及或無法做得和本公司一樣好。
Hatten	1987	選擇一個能比競爭者表現優異的市場，在此競爭中取得優勢。
Harvey	1988	提供比競爭者獲得較高利潤機會的地位
Murdick, Moor & Eckhouse	1989	經由一般企業策略所產生，較競爭者有利的優勢。
Hill & Jones [58]	1992	企業平均利潤高於產業平均水準時。

資料來源：鄭紹成，「企業關鍵成功因素、競爭優勢及競爭策略之研究」，中國文化大學碩士論文，民國 80 年【94】暨本研究整理。

綜觀各學者對競爭優勢的見解，均強調「競爭優勢」是與競爭者比較的相對優勢觀念。企業要在競爭激烈的環境中獲得成功，就必須在產業中長期取得相對獨特且優越的競爭地位，形之在外的便是長期高於平均水準的市場佔有率或獲利率。

3.2.2 競爭優勢理論

競爭優勢的理論相當多，多數研究均會涉及來源(Why)、內涵(What)及如何保有(How)等三大方向，本研究謹歸納並列舉下列四種。

1 價值鏈分析

Porter(1985)認為競爭優勢源自於企業為客戶所創造的價值，必須有一套系統化的方法，來檢視企業內部所有活動及活動間的互動關係，所用的分析工具為「價值鏈模型」。其將客戶、供應商與企業本身，劃分為彼此分立卻又相互關聯的價值體系活動，協助企業瞭解產品或服務在市場競爭的角色與地位，如圖 3-2。

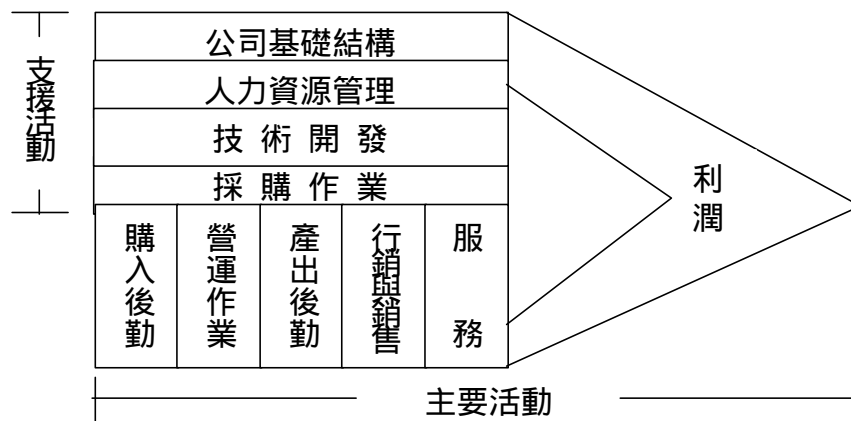


圖 3-2：M.E.Porter 之價值鏈體系

資料來源：【123】

Porter 認為競爭優勢的取得與維持，不但依靠企業對自身價值鏈(Value chain)的瞭解，更要知道如何與整個價值體系配合，期有助於企業評估及建構相對於競爭者，在成本優勢及差異化上的優勢。而一個產業的產業結構，除會影響個別企業的價值鏈及其優勢外，同時亦反應了這個產業所有個別廠商價值鏈的集合，而形成價值體系(如圖 3-3)。

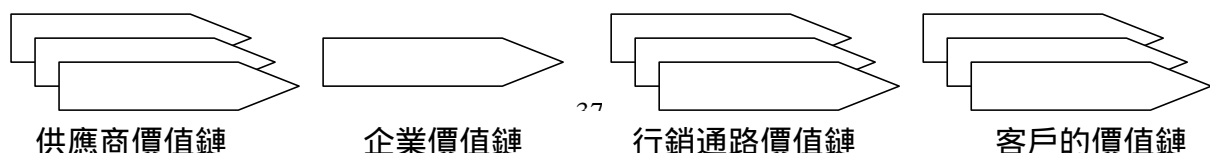


圖 3-3：產業價值體系

資料來源：【123】

2 先占者競爭優勢

Schnaars(1986)、Baba(1989)，依廠商進入市場的時點(Timing)，劃分為先占(Pioneer 或 First-Mover)、早期進入者(Early Entrant)及晚期進入者(Later Entrant)。甚多學者研究，廠商進入次序的先後本身就是一種優勢(Booz, Allen & Hamilton 1982；Crawford,1977；Hopkins & Bailey,1971)，先占廠商較追隨者享有較高的競爭優勢，國內、外眾多實證研究亦支持此一結果【90】。

Bain(1956)提出，既占廠商(Incumbents)由於產品差異化、絕對成本、規模經濟等有利因素，致使其競爭優勢超越潛在進入者，之後許多學者從進入障礙來研究競爭優勢。進入障礙涵蓋的範圍，從專利保護、成本優勢、顧客轉換成本、品牌商標至稀有資源的控制..等，範圍相當廣闊【103】。

3 資源基礎觀點

從資源、核心專長為基礎切入，研究其與競爭優勢間的關係，從Selznick(1957)、Hofer & Schendel(1978)、George S. Day(1984)...等，有很多學者投入研究，逐漸形成資源基礎理論的雛形，Collis(1991)指出競爭優勢是核心能力的表徵，它可能是技術、互補性資源..等【106】。

Gary Hamel 及 C.K.Prahalad(1990)，從核心專長角度指出，短期而言公司核心專長來自目前產品的價格、績效屬性，然而長期是來自推出比競爭者，更快速、成本更低產品的能力。企業未來的競爭將是核心專長之爭，故企業必須注重核心專長的發展、取得與部署，並長期累積專長及集中資源於策略重點上【124】。

4 策略形成的競爭優勢

策略是達成企業經營目標的方法，學者吳思華從剖析策略思考的本質與邏輯，依學說的「邏輯/本質取向」，歸納出價值、效率、資源、結構、競局、統治、互賴、風險、生態等九種策略模式，可用來描述企業取得競爭優勢的來源。例如結構說中的五力分析架構，就是以「獨

佔結構」為核心本質，其策略邏輯是以「卡位原理，佔個好位置」及「降低同業間的競爭強度」，來提高企業獲利力及優勢【59】。

3.2.3 資源基礎與競爭優勢關係

George S. Day(1984)認為可由較佳的技術、資源配置和公司定位上的優勢來形成競爭優勢。而企業擁有競爭優勢後，可創造出較佳的利潤表現，此利潤又可強化企業獲取較佳的人員技術、資源和定位的優勢，又產生作用形成一個循環，使企業擁有持久性的競爭優勢。以上過程可由圖 3-4 表示。

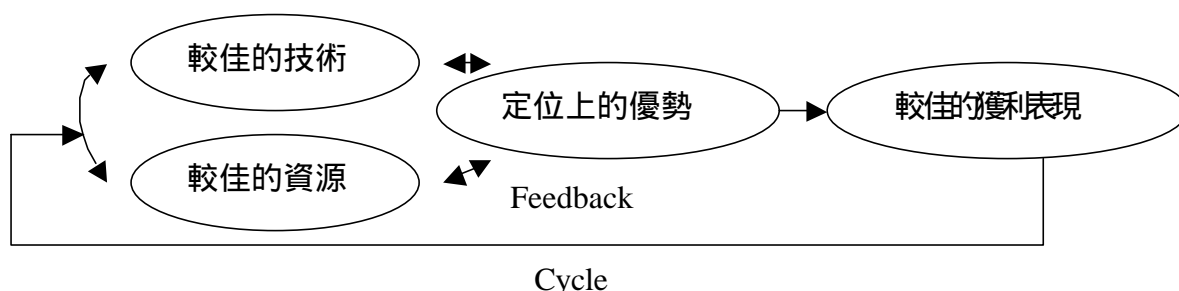


圖 3-4：資源、技術配置和定位優勢循環

資料來源：George S. Day, Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage, West Publishing Company, Minnesota, 1984, p.26.【109】

Hill & Jones(1992)，指出促進企業達到較佳效率、品質、創新與顧客回應的特異能力，以運用在差異化、成本化策略上，完成價值創造，其特異能力主要緣自於組織資源(Resources)和運用資源的潛能(Capabilities)，如圖 3-5。

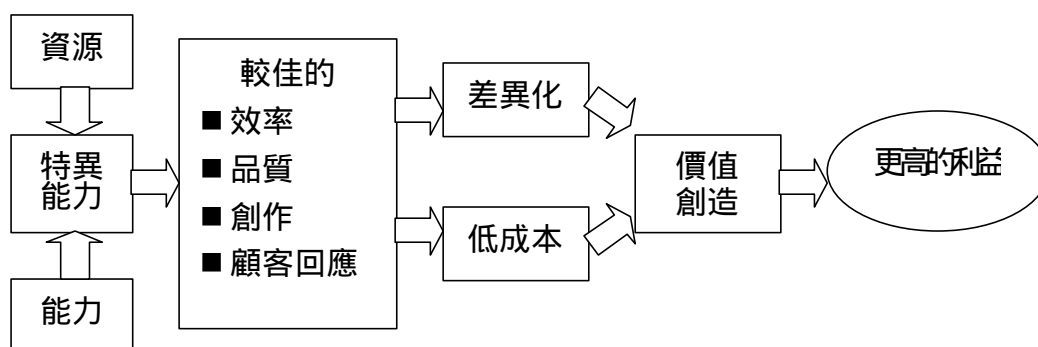


圖 3-5：競爭優勢來源

資料來源：艾爾(Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones)等著，策略管理，黃營杉譯，第四版，華泰書局，民國 88 年，頁 156。【58】

從學者研究中可發覺，資源是企業維持競爭優勢的基礎，這些核心資源，使企業有較佳的價值創造活動及利潤；因此 Porter(1980)、

Bain(1956)、Robinson and Fornell(1985)等學者，不論從競爭策略及先占優勢觀點，均主張企業應儘早佔有稀少資源，俾在市場上建立聲譽、顧客的認同、口碑、高產品品質及強有力的通路..等，以取得高市場佔有率的競爭優勢【122、103、126】。

3.2.4 競爭優勢的衡量

有關競爭優勢的衡量，可從國家、產業、企業及產品等四個層級切入，然而彼此在衡量的構面上差異並不大，以下謹彙總不同學者的論點如表 3-2。

表 3-2：競爭優勢衡量構面學者的論點彙總表

研究者	衡量構面
Skinner(1969)	1 生產力、2 投資報酬率、3 服務、4 品質
Skinner(1974)、Hayes & Schmenner(1978)、Fine & Hax (1985)、Swamidass & Newell(1987)、Krajewski & Ritzman(1987)、Sharma(1987)、De Meyer et al.(1989)、Ferdow & De Mayer(1989)、Roth(1989)	1 品質、2 交期、3 彈性、4 成本
Hayes & Wheelwright(1984) [114]	1 成本、2 交期、3 彈性、4 創新、5 品質 6 服務
Swamidass(1986)	1 產品/生產彈性、2 成本、3 交期、4 新產品 5 品質
Murdick & Moor & Eckhouse(1989) [94]	1 產品設計、2 品質、3 服務、4 財務 5 品牌忠誠度、6 信用項目、7 運輸
Leong et al(1990)	1 品質、2 交期、3 彈性、4 成本、5 創新
Giffi et al(1990)	1 品質、2 效率/成本、3 交期/反應性、4 彈性 5 創新、6 顧客服務
Crowe & Nuno(1991)	1 品質、2 彈性、3 成本、4 服務
Hill & Jones(1992)	1 品質、2 效率、3 創新、4 顧客回應
Miller & Roth(1994)	1 低價格、2 設計彈性、3 數量彈性 4 品質一致性、5 品質績效、6 交期 7 交貨可靠性、8 售後服務
Prter Swann(1994) [121]	1 價格、2 品質
許士軍(1994、1995) [36、61]	1 低成本、2 差異化、3 品質、4 服務、5 速度
Asker(1995) [99]	1 創新、2 製造、3 財務、4 管理、5 行銷 6 顧客基礎
Long & Vicker-koch(1995) [117]	1 成本、2 多樣性、3 符合顧客需求、4 品質 5 回應速度、6 時效性

資料來源：許鴻鏗，「核心技術與競爭優勢之研究-以中小精密機械業為例」，國立中興大學企業管理研究所碩士論文，民國 87 年【79】暨本研究整理。

綜觀學者提出的衡量構面，有不少構面間彼此的意義是雷同或互

有關係的。如「交期/速度/時效/反應」、「彈性/多樣性」、「成本/效率/價格」、「顧客基礎/顧客回應/品牌忠誠度」..等。

而其中「品質」、「服務」、「成本」、「彈性」、「創新」及「顧客基礎」等六種，為較一致的衡量構面。

3.3 資源基礎理論

3.3.1 理論沿起與要義

Edith T. Penrose (1959)在「The Theory of the Growth of the firm」一書中，指出企業要獲取利潤，不僅要擁有優越的「資源」(resource)，而且更要發揮有效利用這些資源的「獨特能力」(unique)，此論點可視為是資源理論的先驅【119】。

Wernerfelt(1984)依循 Penrose 的論點，首先提出「資源基礎觀點」(Resource-Based View ; RBV)一詞【128】。他強調應以「資源面」取代原來「產品面」的觀點，因多數產品的完成須借助資源的投入與服務，而大部份資源亦使用在產品上，兩者為一體兩面，故企業須創造與把握資源的優勢情境，在管理上強化資源效率，使其所累積及培養的資源優勢，為競爭者無法直接或間接取得，而形成長期且持續的競爭優勢，此一論述學者稱之為「資源基礎理論」(Resource-based theory)，本理論所關心的是如何辨識、澄清、培植、發展與保護組織的核心或獨特資源【72】。

RBV 主要論點為企業未來的發展方向及個別事業部的競爭優勢，決定於整個企業所擁有的核心競爭力或核心資源，其邏輯為企業的資源乃是維持競爭優勢的根本基礎。雖然「資源基礎」用詞較新，但追溯其核心論點，卻可發現起源甚早，且傳承了傳統策略管理之主流思想，例如其核心觀念之一：「異質性資源」是轉演自 Barnard(1938)、Selznick(1957)、Chandler(1962、1977)、Ansoff(1965)、Andrews(1971)、Rumelt(1974)等學者所謂的「獨特能力」(distinctive competence)【72】。

3.3.2 核心資源的定義

「資源」是 RBV 的核心，然而學者在進行研究時，常因定義的尺度或探討重點不一，而使用不同或相類似的名詞，如資源 核心專長...等，基於研究上的嚴謹需求，故需對此名詞有更精確的瞭解與研討，謹列示國、內外學者所提相似名詞及其定義如下表：

表 3-3：資源相似詞彙總表

資源相似詞	來源 (時間)	定義
資源 (resources)	Barney (1991)	公司資源包含所有的資產、能力、組織程序、公司屬性、資訊、知識..等。為公司所掌握，而且能使公司進行構建並執行策略，進而提升公司的效率與效能。
	Amit & Schoemaker (1993)	資源是一組公司所擁有的，且可利用的要素(factors)。
無形資產 (invisible or intangible assets)	Itami & Roehl (1987)	以資訊為基礎的能力，為企業所特有、是資源歷經長久的交互影響，發展而來有形或無形的過程，被視為一種無形資產，其存在是依賴顧客對企業認知。
能力 (capability)	Amit & Schoemaker (1993)	能力是公司運用資源的力量，最常見的是利用組織程序去組合各項資源，以達成預期的目標。
特殊能力(能耐) (distinctive competence)	Selznick (1957)	企業要提升為機構化(institutionalization)，而擁有的特殊特性(characters)。
策略性資產 (strategic assets)	Schoemaker (1992)	廠商是由許多能力所包圍，在內層的可能是核心能力或技術方面的東西，在外層的可能是產品設計、銷售等，這些資產和技能需由廠商的人力資本作長時期的投資與資訊分享而發展成的。
	Amit & Schoemaker (1993)	「策略性資產」是指為了創造或保護公司的競爭優勢，所擁有的一組難以交易和模仿、稀有的、以及專屬的資源與能力。
	Aharoni (1993)	特定廠商的優勢，是指企業中深植於人或機器的核心技術或獨特的知識。
	高淑芬 (1993)	策略性資源乃是一組稀少、專屬、難以模仿的資產與能力，為公司創造、維持或保護競爭優勢的來源。
	吳思華 (1994)	凡是造成競爭優勢，並使競爭者無法輕易模仿的有形或無形資產，或是在企業的策略作為上，有極為重要的地位者均稱之。
核心專長 (能耐 競爭力) (core competence)	Prahalad & Hamel (1990)	組織由過去到現在所累積的知識學習效果，特別是在協調不同的產業技術及科技整合上的能力。
	Dosi et al. (1990)	核心能耐是一組差異化的科技技能、互補性的資產，組織常規和能力等。
	Collis (1991)	核心能耐是來自一組不可逆的資產，乃是公司相對於競爭者的優勢，為公司創造利潤的來源。
	Schoemaker (1992)	核心能耐乃是能增進資源共享的力量
	Tampoe (1994)	能夠多方面整合科技、作業流程以及發展具持久、獨特之競爭優勢並創造組織附加價值的技術或管理子系統。
	Hamel (1994)	核心競爭力是與競爭者有所差異且優於競爭者的能力。
	Asker (1995)	一種具有綜效的能力與資產，提供各個事業單位競爭優勢。

表 3-3：資源相似詞彙總表(續)

核心專長 (能耐 競爭力) (core competence)	Montgomery & Collis (1995)	核心能耐,並不是把企業內部所具有的能力進行評估,做的最好就叫做核心能耐。核心能耐是要比競爭對手做的更好,而且為市場所需才能稱之。
	Coyne et al (1997)	指一個群體或團隊中,一些彼此互補的專業技能與知識所結合而成的特定能力,且足以執行一個或數個更多具世界級水準的重要程序。
	陳彩繁 (1994)	核心競爭力是公司賴以生存的能力,為公司內所擁有有形、無形的獨特資源。它會減少企業所需的時間和成本以傳送更具競爭性的產品,擴張其基本資源,提高競爭優勢。
組織能耐或資源 (organizational competence or resources)	Ulrich & Lake (1991)	組織能耐是指企業建立事業結構與程序的能力。
核心資源	呂玉如 (1994)	核心資源乃是在攸關企業勝敗的營運範疇,企業所擁有足以形成獨特競爭優勢之有形或無形資產,以及專屬於組織或個人的能力。
	吳思華 (1994)	核心資源內涵其實非常多元,品牌、通路、特殊技術、專業能力等都可能成為核心資源。
	林晉寬 (1995)	核心資源是能達成企業使命,改進其效率與效能,調適組織環境改變,並且與組織決策及行為有重要關聯的重要工具。企業做的比競爭者好、單一或獨特的重要資產或能力。
資源優勢	洪明洲 (1996)	指具有優異的「資源」以及運用此資源的「專長」,並非資源自己就具有生產性,而生產性工作需要很多資源的合作,所以資源優勢乃指特異資源與特異專長。

資料來源：本研究整理

林晉章認為學者所提這些相似名詞,約可分為公司資源(firm resources)、組織能力(organizational capability or competence)、核心能力(core competence)等三大類,並可從兩方面觀察:

- 1 首先是廣義或狹義,廣義者如公司資源、能力,狹義者如無形資產、組織能力、核心能力等
- 2 其次是研究取向的程度,有些是較中性的用詞,如資源、能力、資源運用等;有些則與組織環境與競爭有較多的關聯,傾向外部取向的用詞,如核心能力、組織能力等【72】。

綜合表中學者各種不同的定義方式，可歸結出「資源」是多樣性、多元化的，包括了資產(assets)與能力(competence)；另不論「策略」、「核心」或「特殊」都係在強調獨特及單一的概念，對特定企業而言具有與眾不同的價值性，得以阻絕競爭或協助提升公司的效率與效能，進而取得優勢。本研究在較寬廣的定義及通用性考量下，沿用「核心資源」一詞來討論競爭時之資源條件內涵。

3.3.3 核心資源的特性

「核心資源」既然對企業競爭力的提升有關鍵的影響，然而要辨識及澄清企業中那些「資源」足以構成「核心」，必須對其特性有所分析與瞭解，以下討論幾位代表學者的看法：

Nelson & Winter(1984)提出核心資源的特色為具有複雜性及專屬性，前者讓個人沒有足夠的知識去掌握、使員工流動風險降至最低，後者僅在特定的製程使用、或僅能服務特定顧客【118】。

Prahalad & Hamel(1990)指出核心能力的特色如下【124】：

- 1 整合性技能：完整組合的技藝與能力。
- 2 它不是資產：非會計帳上的資產項目，是動態的活動，累積性的學習以及無形與有形兼具的知識。
- 3 能與顧客價值結合：產品或服務，必須與充份彰顯顧客在使用後之價值或利益。
- 4 與競爭者有所差異：獨特且短期內不易模仿的。
- 5 提供進入新市場的路徑：以順利進入新市場為目的。
- 6 不容易被競爭者模仿：如何順暢運作到產品製造上、內部跨部門技術協調、以組織學習創造技術的有價值 know-how 及公司整套系統運作，均非短期所能模仿或學習到的。

Barney(1991)指出核心資源的特色如下【104】：

- 1 價值(valuable)
能使公司在執行特定策略時，增進效率與效能。
- 2 稀有性(rare)
現有或潛在競爭者未擁有之資源，或具有價值之資源擁有者少於需求者。

3 無法完全複製或模仿(imperfectly replicable/imitable)

- 專屬性：資源因獨特歷史因素，如時空所形成的組織文化。
- 模糊性：資源持有者與持續性競爭優勢的創造之間的關係無法去清楚釐清，即因果關係模糊。
- 複雜性：源自社會性非常複雜現象，無法系統化的管理與控制，如組織人際關係、商譽；或資源與持久競爭優勢間的連結非常清楚與具體，但因非常複雜而難以複製。
- 不可替代性：無法以相似資源執行相同策略、或以完全不同的資源達成策略替代的效果，使競爭者無法完全複製或模仿。

Peteraf(1993)指出核心資源有異質性(heterogeneity)、不完全移動(imperfect mobility)、事前及事後阻絕競爭等特色【120】。而國內學者吳思華(民83)提出核心資源有三大特色【59】：

- 1 獨特性：指該項資源必須具有使企業在執行策略時增進效能與效率的價值，同時包含了有價值、極稀少、不可替代三項特性。
- 2 專屬性：指該資源和企業的設備、人員、組織、文化或管理制度緊密結合，不易移轉或分割，其他企業縱然取得該項資源亦不一定能發揮類似功能。
- 3 模糊性：指資源建構過程及其與競爭優勢之間的因果關係不易清楚釐清，使競爭者不僅無法取得，亦根本無從學習。

Grant(1991)認為評估廠商產生租(rent)的潛力，應由資源是否具有「特異能力」與「專享能力」兩指標加以評估【110】：

- 1 競爭優勢之持續能力(sustainability)：通常資源能否產生優勢能力端視下列特性：

- (1)持久性(durability)：資源模仿障礙

競爭優勢存在模糊，透過聲譽資源使顧客難以移轉，或利用先占(preemption)的優勢，限制競爭者模仿的機會，使資源更具持久性，如透過創新、有效的管理來維持領先。

- (2)透明度(transparency)：資源複製障礙

經長期努力的建構、具程序複雜或團隊基礎，競爭者採行模仿策略時，需克服資訊不完全的困難。透明度可從以下兩項觀察：

■構成競爭者優勢的能力：若競爭優勢由許多能力所共同形成，則透明度較低。

■複製此能力所需的資源：若能力由許多資源所形成，則透明度較低。

(3)移轉性(transferability)：不完全移轉性

受限於交易成本與資源可移動性，如地理的不可移動、資訊不完全、公司專屬資源、能力之不可移動性或需整組資源的移動等，都會形成移動性的不完全。

(4)複製性(replicability)：因果關係模糊

複雜性越高複製越困難，如組織內人員的默契(無法言傳的知識或人際關係)，使競爭者難以認知。

2 企業對已實現租的專享能力(appropriability)：

指公司侵佔利潤的能力。其關鍵為"租的分配，是所有權的界定問題"。公司雖擁有無形資產，但所有權的範圍可能缺乏明確的定義，例如主管對員工契約僅為有限控制下，則員工技能是屬於公司技術或個人的人力資源，若員工具高度移動性，會造成公司策略依賴少數重要員工的專屬技術，員工議價力高，廠商的專屬能力因而降低。

司徒達賢(民 84)認為核心資源特性應可分為資源本質、資源建構特性、競爭取向特性、競爭成果特性等四個層次討論，如下圖【56】：

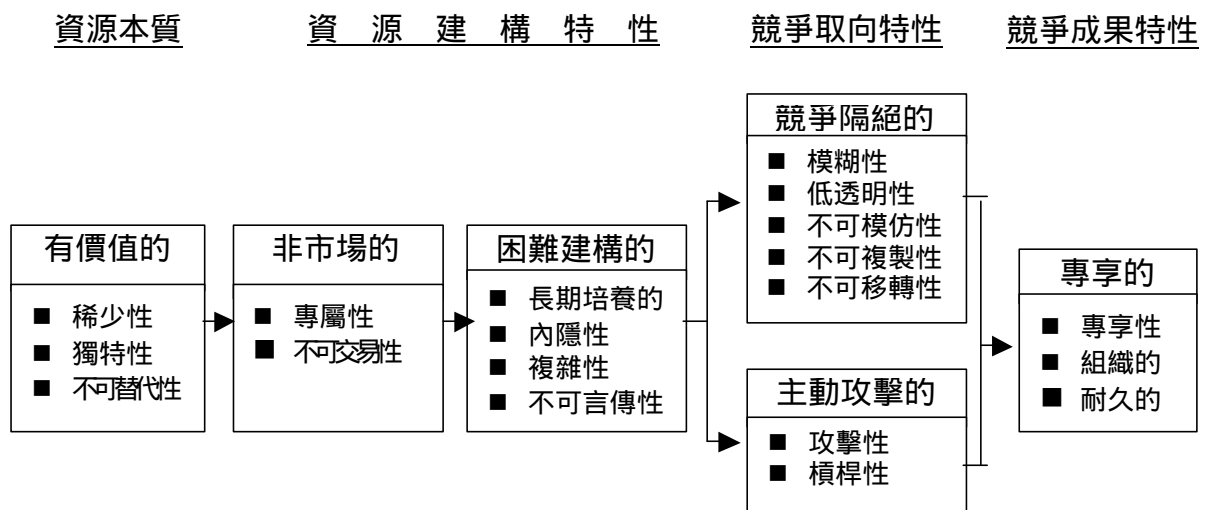


圖 3-6：資源特性層次圖

資料來源：司徒達賢，1995，頁 99【56】。

綜合國、內外學者對核心資源特性的描述如表 3-4：

表 3-4：核心資源的特性

特性 \ 學者	Nelson & Winter 1984	Reed & Defillppi 1990	Prahalad & Hamel 1990	Grant 1991	Barney 1991	Peteraf 1993	Grant 1995	吳思華 1994
複雜性	*	*		*	*			
整合性			*					
稀少性					*			*
顧客價值			*		*			*
模仿障礙(模糊性)		*	*	*	*	*	*	*
複製障礙(透明性)				*	*		*	
移轉障礙(專屬性)	*	*		*	*	*	*	*

資料來源：本研究整理（*：表示學者在文獻中有此分類）

從以上的描述中，具競爭力的核心資源，應具有防禦或阻絕競爭之功用，歸納其特性如下【76】：

1 防禦性：

- (1) 模糊性：不可言傳性、不可複製性、複雜性、透明度、不可模仿性。
- (2) 專屬性：不可交易性、不可分割性、不可移轉性、不可移動性。

2 獨特性：資源具有異質、有價值、稀少、不可替代等特性。

3.3.4 核心資源的分類

核心資源的分類方式，是辨識企業資源的基礎，Hofer & Schendel(1978)提出實體、財務、人力、科技及組織等五種資源類型【115】。

Coyne(1986)以「擁有」(having)與「使用」(doing)兩類能力來描述組織資源，其內涵如下【108】：

- 1 擁有能力：在地位上指過去行動的結果，不僅有競爭優勢且具有防禦性地位功能。法規上則包含法律實體的所有權，如智慧財產權。
- 2 使用能力：在功能上包含來自知識、技術、員工經驗與其他業務相關人員(如供應商、配銷商、股票經紀人、律師與廣告

代理等)之關係。在文化上態度上包含滲入與整體組織中個人與團體相關行為、態度、信念與價值。

Itami & Roehl(1987)以實體、財務、無形、人力等四類來歸納資源【116】。

Prahalad & Hamel(1990)針對核心能力提出下列三種類型【124】:

- 1 接近市場之能力：品牌發展的管理、銷售管理、分配通路與後勤管理、技術服務支援管理，以貼近顧客。
- 2 完整相關之能力：生命週期管理、及時存貨管理、品質管理，以快速及彈性回應顧客且超越競爭者技能。
- 3 功能相關之能力：使公司投資在其產品及服務的功能性，發揮獨特性並與競爭者有所區別。

Chatterjee & Wernerfelt(1991)針對核心資源的分類如下【105】:

- 1 實體資源：指有固定產能特徵的資源，具有較低的彈性，例如廠房及機器設備。
- 2 無形資源：品牌及創新能力，具有中等的彈性。
- 3 財務資源：內部資金與外部資金，較不具彈性。

Grant(1991)認為「資源」是公司獲利力的基礎，而且是形成組織「能力」(capabilities)的主要來源，其對「資源」分類為：包括財務、聲譽、實體、人力、技術及組織資源等六類；能力則依傳統企業功能來區分【110】。1995 進一步歸納成有形資源(含實體及財務資源)、無形資源(含技術、聲譽、文化)、人力資源(含專業技術與知識、溝通與應對能力)【111】。Barney(1991)分類如下【104】:

- 1 實體資本資源：機器廠房與設備、地理位置、原料取得途徑。
- 2 人力資本資源：管理者與員工洞察力、員工人際關係、訓練、經驗、判例、智能。
- 3 組織資本資源：廠商正式的報告架構、計畫、控制及協調系統，內部成員間和外部環境的非正式關係。

Verdin & Williamson(1992)之五種分類如下【129】:

- 1 投入資源：原物料、產能、機器設備、信譽、與供應商之關係。
- 2 程序資產：研發能力、技術知識、員工的生產經驗。
- 3 通路資產：配銷網路、代理經銷商的忠誠度、市場佔有率。
- 4 顧客資產：公司信譽、商品信譽及印象、顧客忠誠度、品牌知悉度、

售後服務網路。

5 一般性資產：如人力資源、財務資源、資訊科技系統、市場知識、與政府關係，屬市場知識資產。

1992 年 Hall 依循 1986 年 Coyne 的模型，將能力差異化的競爭優勢與資源關係予以連結如下圖【113】：



圖 3-7：競爭優勢、能力差異化與資產間連結關係之建構

資料來源：Hall, R., "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992, p.140【113】。

Amit Schoemaker(1993)以資源及能力作為分類之基礎，前者指公司所擁有且可利用的要素，可藉著利用公司多樣化的「資產」或「機制」；後者指公司運用資源的力量，最常見的是利用組織程序去組合各項資源，以達成預期的目標【100】。

Hill、Ireland & Hoskisson(1995)分有形、無形兩類資源，前者如財務資源、實體資源、人力資源、組織資源；後者如專利權、商標、版權、聲譽與良好的服務【111】。Collis & Montgomery 則區分成實體的(physical)、無形的(intangible)、組織能力(organization capability)等三類【107】。

國內學者吳思華(民 85)歸納各學者之分類方式後，提出之分類如下表【59】：

表 3-5：策略性資源的內涵

資產	有形資產	實體資產	土地廠房、機器設備
		金融資產	現金、有價證券
	無形資產	品牌/商譽、智慧財產權(專利權、商標、著作權、已登記註冊的設計)、執照、契約/正式網路、資料庫等	

能力	個人能力	專業技術能力、管理能力與人際網路能力
	組織能力	業務運作能力、技術創新與商業化能力組織文化、組織記憶與學習

資料來源：吳思華，策略九說，頁 106【59】。

本研究就各學者對資源類別及其內涵的描述，歸納出下表：

表 3-6：資源分類彙總表

學者 類別	Hofer & Schendel 1978	Itami & Roehl 1987	Chatterjee & Wernerfelt 1990	Grant 1991	Barney 1991	Verdin & Williams 1991	Hall 1992	Hill Ireland & Hoskisson 1995	Collis & Montgomery 1995	Tsang 1998	吳思華 1994
財務資源	*	*	*	*		*		*			
實體資源	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*
無形資產		*	*	*			*	*	*	*	*
人力資源	*	*		*	*	*	*	*		*	*
組織資源	*			*	*			*	*	*	*
技術資源	*			*		*	*				
程序資產						*					
通路資產						*					
顧客資產						*					

(*：表示學者在文獻中有此分類)

資料來源：【76、78、89】及本研究整理

從以上學者對資源的分類演變中，可觀察出資源變動的趨勢如下【72】：

- 1 核心資源的內涵重點由「非人」的資源類項，逐漸轉向與「人」有關的資源類項。
- 2 由「有形」資源類項逐漸轉向「能力」的資源類項。
- 3 由「存量」資源類項逐漸轉向「流量」的資源類項。
- 4 由「擁有」資源類項逐漸轉向「執行」的資源類項。

3.3.5 資源基礎理論策略模式

以往，學者較重視資源辨識、資源特性與競爭優勢關係間的探討，然而缺乏將核心資源與策略架構的聯結應用。Grant(1991)指出從 1980 年代以來，企業較重視產業結構的外在環境分析，然而卻忽略對企業本身內部條件之瞭解，而資源是企業能力及競爭優勢的來

源，而且主導著企業策略的思考方向。因而提出一個資源觀點的策略分析架構，期能使內、外在經營條件相互配合，其模式如下圖【110】：

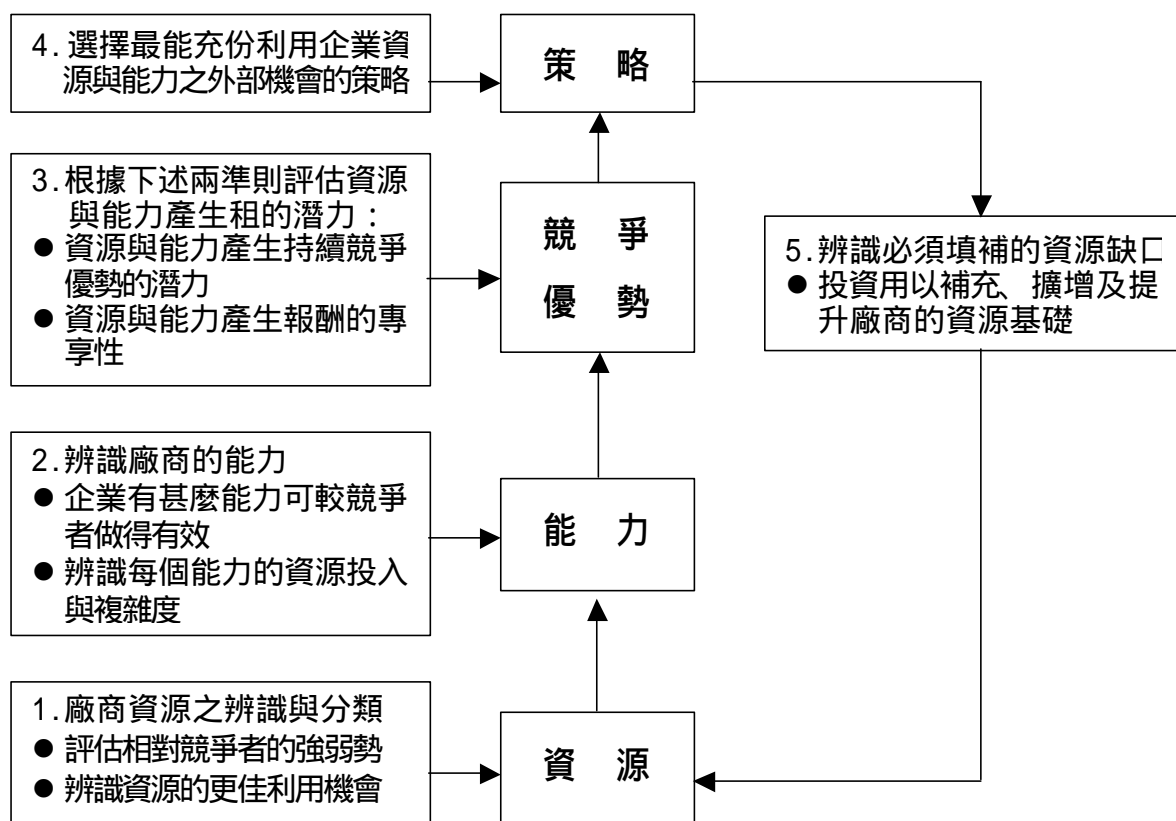


圖 3-8：資源基礎取向的策略分析架構

資料來源：Grant, R. M., The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, Vol.33, Spring 1991, p.115【110】

1 辨識資源：企業應評估競爭的優、劣勢，尋找可供發展的資源。Grant 將資源分為財務、實體、人力、技術、聲譽、組織等六類。

2 確認公司能力：可透過功能性分類或價值鏈等分析工具，找尋公司獨特或核心的資源，以辨識公司的能力。當然公司最重要的能力不在於個別的功能上，而是將不同功能予以協調整合。

3 評估尋租的潛力：公司如何經由資源及能力來創造利潤，也就是必

須要辨別出那些為企業帶來競爭優勢的資源。可根據兩個準則來評估：

- (1) 資源與能力產生持續性競爭優勢的潛力。
- (2) 資源與能力產生報酬的專享性。

4 策略選擇：策略制定的要點，在於必須能夠充分利用資源與能力，並使競爭力產生持久的優勢。可以兩準則來說明：

- (1) 有效利用核心資源及能力
- (2) 保護核心資源

5 分辨需填補的資源缺口：公司資源基礎的發展，可分為兩方面：

- (1) 填補資源缺口(Filling resource gaps)

管理當局應持續的補充與擴大資源存量，以鞏固與延伸現有的競爭優勢。

- (2) 競爭優勢的提升(Upgrading)

公司必須有持續創新及修正，以求持續維持其競爭優勢。



3.4 相關文獻整理

3.4.1 啤酒部份

1 國外文獻

謹將國外啤酒相關研究彙總如下表：

表 3-7：國外啤酒相關研究彙總表

時間	作者	重要內容
1964 年	Ralph I. Allison & Kenneth P. Uhl	採實驗設計將 326 名參與者組成 6 小組，對 5 種品牌啤酒進行啤酒品牌識別對口味認知影響之研究，發現不知品牌及知悉品牌，對啤酒口味之認知有顯著差別。
1974 年	Arch G. Woodside & James D. Clokey	採實驗設計將 122 名大學生對 5 種啤酒品牌，6 種啤酒產品屬性進行多品牌多產品屬性之消費者行為及品牌偏好研究，發現各品牌偏好之消費者行為特質，並可形成市場區隔化。
1983 年	Anonymous	依美國 Stroh 釀酒石研究報告，發現多數消費者有飲用多種啤酒品牌的習慣，顯示消費者有品牌知覺，惟品牌忠誠度低。
1984 年	Advertising Age	對英國抽樣 1000 人，進行酒消費行為調查性別、年齡、產品屬性及品牌偏好研究，發現成年、男性為主要消費群，口味為重要因素。
1985 年	Ivor S. Mitchell & Tom O. Amioke	以實證方法對奈及利亞啤酒市場之銷售及消費進行研究，發現品牌偏好影響消費者對啤酒產品之接受及消費滿意水準。
1987 年	Brian Ratchford	以實證方法，進行啤酒消費者行為研究，認為消費者憑感覺(feel)選購啤酒。
1997 年	H. Tim & GA. William	研究產品屬性，環境變數及服務態度影響消費者購買酒類產品之態度及消費行為特性。
1998 年	I. Teruchika, Y.Toshihiko, G. Keiwa, K. H. Hitoshi & I. Tokuo	根據知覺，品牌偏好及消費行為分析，比較美國、德國及日本等國啤酒消費行為特性。
1998 年 【125】	Richard et al.	青春期消費者對於啤酒和香菸張貼廣告和產品警語之態度與性別、年級有關；而廣告曝光時間亦有關聯。

資料來源：陳淑娟，「台灣地區啤酒市場消費行為及品牌競爭定位之研究」，國立交通大學經營管理研究所碩士論文，民國 89 年【84】暨本研究整理。

2 國內文獻

謹將國內有關啤酒之研究彙總如下表：

表 3-8：國內啤酒相關研究彙總表

時間	作者	研究方法	重要內容
民國 67 年 【75】	茹自強	問卷調查	對台灣地區長壽菸及啤酒消費型態進行實證研究，得知啤酒各地區人口消費量，首先會受地區所得、消費習性之影響；其次是季節變動；第三為長期趨勢的成長。
民國 71 年 【69】	何平生	問卷調查	對台北區 6 所大學院校 561 名學生進行菸酒消費行為研究，發現年齡對酒消費可形成區隔，另尚有習慣與感情等情境因素亦有顯著差異。
民國 76 年 【37】	張 正	問卷調查	對消費者啤酒飲用習性進行調查及分析，發現傳統上國人視啤酒為「佐興」飲料，近年來朝向「休閒」飲料走向，早期重視口味，近年來朝向習慣。
民國 78 年 【74】	施國琛	問卷調查	對中山大學企經班 400 名學員進行啤酒消費行為與品牌知覺偏好之研究，發現台灣啤酒本土化之產品屬性突出，外國啤酒則以產品形象，其產品知覺差異性低，消費者之性別及年齡對啤酒消費有顯著差異，而生活型態可區隔啤酒市場。
民國 83 年 【39】	張必菁	問卷調查	對台北市東區 29 家 PUB 業進行進口啤酒商品評價、廠商評價及消費者行為調查，發現 PUB 業均為經營暢銷品牌商品之口味、價格、中文命名及外觀設計與品牌影響有關係，而廠商之廣告效果，服務態度與效益性有關係，其消費群與一般大眾消費型態不同。
民國 84 年 【63】	資行公司 ICP 年鑑	問卷調查	對台灣地區啤酒購買行為進行調查分析，發現啤酒飲用普及率達人口 1/3，主要消費群為成年之男性，產品選購因素主要是口味，次為本土化及進口國、醇度、酒精濃度及品牌，飲用場合已由餐會佐興朝向休閒，產品包裝朝向易開罐。
民國 84 年 【41】	陳崇松 李河水	問卷調查	對台灣地區啤酒市場之產銷進行分析，並研究消費行為，發現不同消費群之消費需求亦不同，並發現啤酒消費者之消費動向已轉型，朝多樣口味及多種品牌發展。
民國 85 年 【96】	賴紀安	電話問卷 訪問	對大台北地區啤酒消費者之態度進行研究，以分析影響啤酒消費者行為之產品屬性、人口統計及心理變數、生活型態、及對品牌知覺或偏好的態度反應。

表 3-8：國內啤酒相關研究彙總表(續)

民國 87 年 【67】	吳秉忠	問卷調查	研究台中市 5 家 PUB 的消費者，對進口啤酒的消費行為。得知 PUB 消費者以重度飲用群居多，消費動機最受樂團與音樂兩因素影響。對於啤酒屬性，最重視的是味道順口、香味持久與購買便利。各生活型態構面之消費族群，在人口統計變數、消費行為、飲用啤酒量及程度上均有顯著差異。
民國 88 年 【71】	林政彰	問卷調查	對台灣地區啤酒廣告對消費者影響進行交叉分析，並利用啤酒品牌和飲用時機以瞭解消費者喜歡的搭配，及根據各啤酒廣告之代言人及訴求產品重點，比較消費者對各啤酒廣告的整體評價。
民國 87 年 【87】	張朝清	深入訪談	對三家領先品牌之進口啤酒之行銷通路發展進行縱貫研究，發現進口啤酒受法令影響，採先佔性策略可創造競爭利基與優勢，並依啤酒低涉入消費行為，由購買動機與時機，區隔市場成四種通路類型。
民國 89 年 【84】	陳淑娟	電話及問卷調查	研究台灣地區啤酒市場消費者行為及品牌競爭定位，依消費者行為、產品屬性、品牌態度及啤酒低涉入特性，進行實地調查，以瞭解消費者人口統計及社經變數與台灣啤酒系列產品消費間的關係；消費者對台啤系列產品行銷活動之反應；及對台灣啤酒與 7 家進口啤酒品牌態度與形象定位情形。

資料來源：陳淑娟，「台灣地區啤酒市場消費行為及品牌競爭定位之研究」，國立交通大學經營管理研究所碩士論文，民國 89 年【84】暨本研究整理。

3.4.2 公賣局部份

謹將相關公賣局之研究論文，依時間先後彙總如下表：

表 3-9：公賣局相關研究論文彙總表

作者【83】	陳佳文，政治大學財政研究所碩士論文(民國 75 年)
研究主題	台灣菸酒專賣政策及專賣制度之研究
研究目的	從各種角度及實際資料來評估、探討現行專賣政策，並試圖發現其他可行的方法，做為我國處理菸酒政策的參考。
主要結論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 從各國經驗看，菸酒專賣並不是很普遍的制度，實施的國家其組織與形式更是各具特色，我國專賣制度較為罕見。 2. 菸酒專賣利益對我國財政確有重大貢獻，但其在財政上地位已逐漸式微，另從各國資料來看，專賣收入並不比課征特產稅為佳，故無必要堅持目前形式之專賣制度。 3. 專賣政策目標間彼此存有衝突，不能高估專賣機關所能扮演的角色，而忽略它僅是財政系統下之一生產事業的事實。 4. 如從各種經營指標來評斷現行專賣制度，公賣局因缺乏競爭及行政組織干擾成效不佳，故專賣制度應適度改革。 5. 短期內專賣可改制為開放生產階段，僅實施銷售階段專賣，長期則開放讓民間廠商參與競爭。
作者【98】	賴奎魁，淡江大學管理科學研究所碩士論文(民國 75 年)
研究主題	台灣地區菸酒分配調撥系統之研究
研究目的	探討如何將公賣局各廠所生產菸、酒，分配運輸至台灣地區各分局及配銷處，以滿足消費者需求並使總運輸成本最低。
主要結論	<p>引用數理規劃之技術，重新建立三個分配調撥模型：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 現行分配調撥作業方式。 2. 菸酒工廠－分局－配銷處兩段式作業方式。 3. 菸酒工廠－配銷處直撥作業方式。 <p>上列三個模型，以線性規劃建立數學模式求得最佳解。同時，考慮敏感度分析並以 shadow price 與 reduced cost 分析需求及生產力之變動，對運輸成本的影響。</p>
作者【68】	吳慶雄，淡江大學管理科學研究所碩士論文(民國 75 年)
研究主題	公賣局銷售管理系統之邏輯-資料庫設計
研究目的	深入探討公賣局銷售管理系統之邏輯資料庫設計，並記載及描述在設計過程中有關資料值的特性及應注意的事項，及指引發展較好的邏輯資料結構設計所應遵循的一些觀念，作為日後公賣局發展各應用子系統之設計參考。
研究結論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 為菸酒公賣局擬定了一套資料庫設計的程序與控制模型，並經實際的作業應用，證明是可行的。 2. 引用結構化的分析與設計技術，提供技術人員一套可行而明確的方法論及提高生產力。 3. 邏輯資料庫設計方法具有彈性，適合不同經驗、程度的人使用，並能產生大致相同的結果。 4. 能產生一有用的資料庫結構，並合乎使用者的需求，不影響原作業功能及整體性之因素。

表 3-9：公賣局相關研究論文彙總表(續 1)

作者【80】	陳亦智，淡江大學管理科學研究所碩士論文(民國 76 年)
研究主題	台灣地區菸類消費者人口結構與消費意見變化之研究
研究目的	探討臺灣地區不同消費量菸類消費者之人口結構及消費意見的變化情形，藉此深入瞭解近年吸菸者人口結構及消費水準之變化，與特定行為之意向，俾利公賣局擬定經營政策的參考。
研究結論	1. 不同消費量之吸菸人口結構有朝向低菸量增加的情形。 2. 75 年每人每天平均吸菸量較 73 年減少，且戒菸人口增加。 3. 菸類消費水準朝向中高級品牌。在軟包品牌消費者中，約有三分之一的人喜歡硬盒包裝。 4. 菸類消費者中，已有 17.63 % 的人考慮改抽洋菸。
作者【82】	陳志滉，淡江大學管理科學研究所碩士論文(民國 76 年)
研究主題	公賣局電傳網路聯結拓樸圖之研究
研究目的	為因應洋菸酒開放進口後，公賣局能即時取得並調整產、銷、存資訊，引用網路拓樸設計的觀念，在考慮可靠度、延遲和流通量之效率限制條件下，構建一最適成本網路，期能適時整合所需資訊，提供管理決策者之參考。
研究結論	1. 在公賣局整體資訊系統管理下，透過電傳網路傳送資訊，於市內或近郊採用專線較佳，長途則採分封交換為佳。 2. 初期資料傳輸量不大，於市內或近郊採撥接式亦可；未來隨業務量成長，考慮換租專線方式。 3. 公賣局宜視所屬機構地區遠近及資料量多寡，再配合可供使用之數據傳輸網路特性，採混合租用型態，透過區域網路聯結個人或迷你電腦，再經電信局網路傳至總局，並以彙總檔型式或資料庫結構傳輸。 4. 從網路聯結探討與成本效益分析比較，建構出目前最適成本網路聯結，分北、中、南三區，租用分封交換網路，將長途之中、南區資料傳送台北，而各區採租專線方式。 5. 可考慮以個人電腦取代迷你電腦。
作者【91】	蔣平正，淡江大學管理科學研究所碩士論文(民國 76 年)
研究主題	公賣局菸酒銷售櫃台全面電腦化之研究
研究目的	公賣局銷售組織體系已具備連鎖經營規模，本研究在於提供公賣局銷售系統全面電腦化之建言。
研究結論	1. 以電腦化作業系統之分析與設計方法，開發各項應用系統並訂定標準化的電腦作業準則，來建立獨立之銷售櫃台電腦化作業，再經由通訊傳輸網路系統，以完成全面連線批次傳輸銷售資訊，提供快捷而正確市場商情。 2. 公賣局可選用微電腦以分散式的作業方式，實施銷售櫃台的電腦化作業，預期有降低行銷費用、存貨及發揮積極性的管理時效等效益。
作者【73】	林煥楨，淡江大學管理科學研究所碩士論文(民國 76 年)
研究主題	公賣局帳務管理系統結構檔之設計
研究目的	選取三鏈式樹狀結構檔之設計及資料擷取法，來解決公賣局帳務系統之會計科目檔設計。
研究結論	1. 建立公賣局會計帳資料檔，供該局內部管理及對外編報財務分析和會計報告之需，期以會計為中心發展綜合管理資訊系統。 2. 會計科目採用網路結構，於資料擷取上有自動歸屬科目、層次分明便利查詢及不需多設許多索引檔等三大優點。 3. 可作為日後公賣局各分局，酒廠發展會計帳務子系統的參考與提供樹狀結構檔所應遵循的一些觀念。

表 3-9：公賣局相關研究論文彙總表(續 2)

作者【97】	賴美雲，淡江大學管理科學研究所碩士論文(民國 76 年)
研究主題	台北地區香菸市場各品牌偏好群消費行為之研究
研究目的	香菸市場結構由公賣局所獨占轉變為激烈競爭之市場，為瞭解不同品牌偏好群在品牌 / 屬性聯合空間圖、消費情境、消費行為特質、媒體接觸行為、購菸地點選擇、生活型態及人口統計變數上之特徵，以為業者訂定行銷策略之參考。
研究結論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 長壽牌在價格合理性、購買方便性及口味順口上最受喜愛，在包裝精美程度上以 Dunhill 最受喜愛，在品牌知名度上以三五牌及 Kent 最受喜愛。 2. 各群消費者皆以雜貨店為最經常之購菸地點，以時報周刊及讀者文摘為較常閱覽之雜誌。 3. 生活型態方面，國產菸偏好群相對較具愛國情操，進口菸偏好群則較重視物品之品質 4. 消費情境方面，各群皆以口味、價格合理性及購買方便性為購菸時最主要之考慮因素；至於香菸之廣告則可強調感性及送禮之訴求。
作者【66】	李素玉，淡江大學管理科學研究所碩士論文(民國 78 年)
研究主題	菸廠原材料存量管制之研究與分析
研究目的	對公賣局某菸廠現有之存量管制政策加以探討，並建立數學模式，冀能獲得一最佳之存量管制政策。
研究結論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公賣局因不願承擔缺料風險，現行對請購點、請購量與安全存量之訂定均有偏高之傾向，增加成本及物料積壓。 2. 在 0.15 % 缺貨機率下，訂定存量管制政策，風險小又可節約目前之存量成本。 3. A 類及 B 類原材料之請購量為 3US 時，其存量總成本最低，C 類原材料採全年一次採購，每次交貨量 3US，一年交貨四次。
作者【81】	陳志恭，淡江大學管理科學研究所碩士論文(民國 78 年)
研究主題	銷售櫃台自動化作業資訊系統整合之個案研究
研究目的	依據資訊系統整合之理論與技術，並配合實務經驗，針對以電腦為基礎之銷售櫃台，並以公賣局現行配銷機構銷售櫃台自動化作業做釋例探討。
主要結論	<p>研究結果應用於公賣局銷售櫃台作業可獲致之效益如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 使次系統各模組產出之資料檔案相互連結，增進互通共用，減少複製、蒐集與儲存，能提供各階層所需之資訊。 2. 為銷售櫃台自動化作業訂定一整合的系統模式，作為細部設計時各功能次系統之劃分標準。 3. 研究設計一套銷售資訊系統整合模式，提供銷售與預測資訊，使產、銷、運、存更靈活而符需要。
作者【93】	劉瑞斌，淡江大學管理科學研究所碩士論文(民國 78 年)
研究主題	個人中文電腦網路組合應用之個案研究
研究目的	探討公賣局工廠現行電腦化作業問題的癥結，研究設計一套個人中文電腦網路組合應用模式，以解決所面臨的問題。
研究結論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以個人電腦取代迷你電腦，應用於公賣局工廠電腦化中，可獲致解決集中管理、引導最終使用者電腦化、減少電腦中心電腦化腳步緩慢及節省經費之效益。 2. 電腦化成功須靠人員同心協力來推行，軟、硬體設備完善非主要因素。

表 3-9：公賣局相關研究論文彙總表(續 3)

作者【86】	許克達，淡江大學管理科學研究所碩士論文(民國 78 年)
研究主題	電腦中心資料安全控制之個案研究
研究目的	依據資料安全控制之技術，深入探討公賣局電腦中心應用系統之安全需求及設計規劃因應之道，以為公賣局電腦中心或其他企業發展安全系統之參考。
研究結論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立安全制度時，應首重預防性措施，而不應只注重錯誤的偵測及災害發生後的回復問題。 2. 安全控制措施不斷回饋修正，應每隔一年檢討一次，每兩年重新修訂，每四個月應檢驗測試。 2. 安全控制不能僅靠電腦科技解決，管理因素才是制度成敗之關鍵，需首長之全力支持、樹立各級主管實施之決心、成立地位超然之安全稽核單位、注重員工考核及嚴守工作紀律。
作者【85】	陳慧娟，政治大學會計研究所碩士論文(民國 78 年)
研究主題	公賣菸酒運輸倉儲成本之探討--台灣省菸酒公賣局個案分析
研究目的	以台灣省菸酒公賣局為例，針對台灣啤酒這項產品，透過理論探討，尋求最經濟、迅速的運銷模式，並以此模式與現行作業方式進行比較，以顯現其節省運輸倉儲成本的可行性。
研究結論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各分局在運輸方案選擇方面，西部各分局均應重新考慮其委託商運的可行性，並儘量爭取優待折扣數在 72 折以下。 2. 工廠至分局之間最佳配銷網路方面，應擴大建國啤酒廠的產能；至復興啤酒廠因能節省的運輸成本有限，是否興建有待商議。 3. 工廠至各分局之間的實際配銷網路方面，應改變主觀判斷，運用科學模式全盤規劃。
作者【88】	黃奕成，淡江大學管理科學研究所碩士論文(民國 78 年)
研究主題	公賣局捲菸產品組合及市場區隔之研究
研究目的	台灣地區捲菸市場開放外國捲菸進口競爭銷售後，對公賣局捲菸事業收入影響甚鉅，因此公賣局有研究如何加強產品競爭力之必要。
研究結論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市場情勢變化方面：台灣捲菸市場仍在持續成長，但公賣局捲菸市場佔有率下滑，應研究加強產品競爭力。 2. 捲菸產品組合方面：台灣地區捲菸消費趨勢已由中低價位品牌，逐漸移轉到中高價位品牌，公賣局應優先改良及開發主力新產品。 3. 改善捲菸品質方面：公賣局應優先改善捲菸偏高之焦油及尼古丁，優先針對消費者特別不滿意之項目進行改善。 4. 公賣局各品牌市場區隔方面：除對整體消費者之市場區隔分析外，還需作各品牌之市場區隔特性分析，提供各品牌市場區隔之特徵並以圖片表示，方能達目標行銷所需之充份資訊及減少判斷差距。
作者【92】	劉 芳，淡江大學管理科學研究所碩士論文(民國 78 年)
研究主題	香菸製品成本差異分析之研究--以松山菸廠為實證研究
研究目的	菸酒開放進口，為提升省產香菸競爭能力，提供生產部門及管理部門正確之成本資料及合理之差異分析，期能達到減少損耗、提高效率、降低成本。
研究結論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 材料方面：依事後標準之精神，建立最適標準，並擴大差異分析之範圍。 2. 人工方面：建立直接人工比率，確保工時有效運用，防止將無效率人工隱入間接人工轉入間接生產費用。 3. 間接生產費用方面，由各廠依各自生產條件，自行設定產品權數，經公賣局審查通過後，作為費用分攤，產品成本比較之依據。

表 3-9：公賣局相關研究論文彙總表(續 4)

作者【95】	蔡木霖，中興大學企業管理研究所碩士論文(民國 81 年)
研究主題	臺灣省菸酒公賣局策略性行銷之研究
研究目的	利用 SWOT 綜合分析對外在環境因素與內在組織資源進行評估，得以瞭解公賣局面臨的情境，規劃有利的行銷策略，並據以界定妥適的目標市場，作為經營策略的衡酌。
研究結論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目標市場策略：追求全目標市場，並以單一區隔集中化方式，在中性、高品位、飲料、禮品等區隔市場加強營運。 2. 產品策略：發展包裝之高級化、良好商品形象，儘早建立統一品牌並加強研發新產品。 3. 價格策略：除以成本與國家專賣利益為定價基準外，兼採基準價格定價、差別定價、認知價值定價。 4. 通路策略：門市部併入配銷處並改為營業所承辦零售、推廣及市場調查；成立物流中心規劃倉位、倉儲及貨品流通。 5. 推廣策略：寬列廣告預算、加強銷售人員訓練、同步同時舉辦公開品評、促銷活動。 6. 公共關係策略：成立公關室、加強對消費者品牌及產品認知之行銷公關。 7. 權力策略：輔導協助零售商、增進零售商滿意度。 8. 實體分配策略：在北、中、南、東四區設立大型自動倉儲及運輸中心，建立自動化物流系統。
作者【65】	李長河，東海大學公共行政研究所碩士論文(民國 82 年)
研究主題	臺灣省菸酒公賣局改制民營之研究
研究目的	針對我國現行菸酒專賣制度的病象加以探討，從中發掘公營事業何以較民營企業缺乏效率的原因；復就菸酒公賣局移轉民營問題作概括性之研究，提供一個階段性的漸進改革策略。
研究結論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 菸酒專賣改制之命運，關鍵在於課稅和政府管理制度。公賣局民營化可促進競爭及減少干預，提高經營效率。 2. 開放競爭應與民營化同時進行或更早。民營化推動應避免由公營獨佔轉變成單純的民營獨佔。 3. 民營化時，應採取「個體政治策略」優惠並充份溝通，以爭取員工支持化解阻力。 4. 公賣局應以股票上市方案達成民營化，若資本市場無法消化，則採行直接出售資產方案。 5. 菸酒事業改制最大的難題在於政治可行性方面，尤其是中央與省府間稅收分配之爭議。解決之道首重妥協及財政收支劃分法的修正。
作者【70】	林正忠，交通大學工業工程研究所碩士論文(民國 84 年)
研究主題	臺灣省菸酒公賣局新儲運系統之運輸體系的基礎規劃
研究目的	針對公賣局之限制條件及需求，提出新儲運系統之運輸體系的規劃模式及步驟，作為往後細部規劃之前導作業。期使運輸體系能在繁雜的交通環境中發揮其最大功效。
研究結論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新儲運系統採兩段式實體配送，減少上、下貨次數，降低運輸成本。 2. 自有車輛集中於三個運輸中心，並設置儲運處統籌管理車輛調度，有利長途運輸之整體性協調，減少不合理作業。 3. 對長途運輸車輛的規劃，採用大噸數之貨車，以增加每車次載運量並降低運輸成本。 4. 運輸中心成立自有車隊，以改進委外運輸不易掌控及配合度不高等情況。 5. 新規劃之配送中心，其設置地點應選擇偏離市中心的地段，以減少購置及運輸壅塞成本；另現行位於交通擁擠之黃金地段的配銷處及分局，應做更有價值的利用。

資料來源：本研究整理

3.4.3 相關文獻回顧結論

啤酒部分無論國、內外文獻都偏重對消費者行為的研究，以供行銷策略之參考。然而產品競爭優勢是相對與競爭者的概念，需同時考量產業外部環境及企業內部價值活動，如僅由對消費者行為的瞭解，來解釋產品的競爭優勢顯然不夠周延，此因企業在瞭解消費行為後，未必有足夠的資源或能力，來調整其價值活動以滿足消費者需求，故以資源基礎「內省」的角度來探討產品競爭優勢，將有較佳的解釋力及價值。

公賣局過去是在專賣條例壟斷的保護傘下，處在穩定少變的經營環境中，故相關研究有些是從整體面來探討專賣制度，有些是進行菸酒消費量預測，整體而言較偏重在公賣局內部作業流程及效率的改善，且在生產者導向及「以產導銷」的政策下，較不重視對產品競爭優勢的探討。然而面對未來開放競爭的經營環境，產品是否有競爭優勢是決戰勝敗的主要關鍵，而建構在核心資源上的優勢，是最具有防禦競爭的利器，因此，本研究從資源條件與競爭優勢切入分析，具有相當的重要性及意義。

3.5 文獻探討的推論

對公賣局而言，壟斷經營菸酒市場近半世紀，從先占優勢來看應累積有相當的資源條件，有助於提升公賣局暨產品的競爭優勢。面對未來截然不同的經營環境，產品能否持續保有競爭優勢，攸關公賣局的存續，然現有文獻中甚少針對產品探討競爭優勢；本研究發現台灣啤酒面對市場開放後的強烈競爭，仍能保有極高的市場佔有率，顯然具有競爭優勢，提供了本研究極佳的研究素材。

Barney(1991)指出在策略管理上，企業除強調對外在環境的瞭解與掌握外，「衡外情」後亦需「量己力」，因資源並非輕易可從市場中取得，且從「核心」的概念上來看，在企業長期經營下，企業間彼此在內部資源上存有不易移動或模仿的差異性，自然可運用成為競爭優勢的來源【104】。

本研究認為具競爭優勢的產品，其成功的條件亦有賴主、客觀環境的配合。產品能否在市場競爭中脫穎而出，除受外在市場競爭態勢影響外，企業內部資源的條件與投入程度，實對產品競爭優勢有關鍵性的影響。故本研究運用資源基礎理論與競爭優勢的概念，從文獻及對啤酒產業的瞭解，建構出衡量台灣啤酒競爭優勢的構面，及隱藏在這些構面中的資源條件，期能瞭解台灣啤酒的競爭優勢來源，並發掘出台灣啤酒的「核心資源」，俾利運用於策略選擇，以取得持續性的競爭優勢。本研究推導出的觀念性架構如圖 3-9。

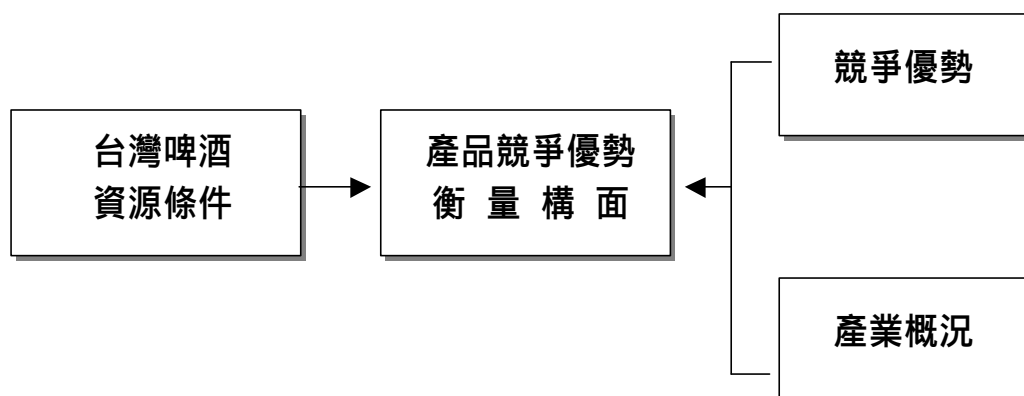


圖 3-9：研究觀念性架構
資料來源：本研究

第四章 台灣啤酒產業概況與分析

在產業分析上，一般常引用 Porter 的五力分析架構，惟鑑於目前啤酒產業尚未完全自由化，無法完全引用五力構面進行研究。故本章分析不依循五力架構，而著重在產業概況的瞭解，俾從實務面界定出啤酒競爭優勢的構面與變數，並從中瞭解各構面所涉的資源條件，以配合文獻建構出本研究的操作架構。

4.1 產業概況

4.1.1 發展歷程

啤酒的歷史可追溯至五千年前古老埃及王朝，是世界上最被廣為製造及產量最大的酒種，約有 149 個以上的國家及地區生產，全世界年產量達 11 億公石以上，此數字尚在逐年遞增中，係消費量最多，國際間技術交流最盛行，最富國際色彩的低酒精度健康飲料。

在我國各種酒類中，啤酒屬於道道地地的舶來品，為外國傳入且最年輕的酒類，至今不過百餘年的歷史。台灣地區的啤酒始於日據時代，從日本及香港輸入供在台日本人消費，從 1897~1906 年間，每年平均僅 5 千餘公石。其後十年因來台日人漸多，且台灣地處亞熱帶又經十餘年推廣，對啤酒嗜好已逐漸養成。

1920 前台灣所需啤酒全部由日本進口，1919 年由日本芳釀會社社長安部幸之助等人發起，於台北市上埤頭(即今建國啤酒廠現址)成立台灣第一座啤酒廠—高砂麥酒會社，從此日本進口與台灣自製併存。1933 年啤酒由民營納入專賣局專賣範圍，至 1940 年台灣市場之銷量已近 10 萬公石【54】。

1945 年台灣光復後歷經專賣局、公賣局經營，台灣現有四座啤酒廠，年產量約可達 7 百萬公石。民國 76 年以後隨著菸酒產業自由化政策，外國啤酒陸續進口銷售，目前台灣地區年消費啤酒數量約 5 百萬公石，預計在民國 90 年廢止專賣制度後，屆時市場管制將大幅解除，廠商無論在行銷或生產上都有更多的發揮空間【1、54】。

4.1.2 自由化歷程

1 自由化階段及內容

台灣地區啤酒市場自由化，始於民國 76 年元月政府開放美歐地區啤酒進口，83 年 9 月再開放日本地區啤酒進口。84 年 9 月開放有線電視廣告媒體；85 年 8 月同時對無線電視及廣播等廣告媒體鬆綁。

張朝清(民 88)研究指出啤酒屬低涉入購買，銷售主要繫於消費者的品牌知覺，因此將進口啤酒從開放進口 11 年中，以電子廣告媒體的鬆綁與否，劃分為封閉與半開放兩個階段【87】。本研究依此分類並配合開放產製因素加以修改，以民國 76 年開放進口至 84 年限制電子廣告媒體運用為封閉期；民國 84 年廣告媒體法令逐步鬆綁後至 89 年 3 月菸酒稅法三讀為半開放期；民國 90 年專賣廢止、回歸稅制為開放期；民國 92 年開放啤酒產製後為全開放期。歷年菸酒產業自由化期程如表 4-1。

表 4-1：菸酒產業自由化期程表

	開放時間	啤酒自由化項目	自由化內容
封閉期	76 年 1 月	1 開放部份地區進口啤酒銷售 2 每公升繳交公賣利益 30 元	1 開放外國香菸、啤酒、葡萄酒進口 2 開放地區美國、歐市、南非等國家。 3 啤酒及葡萄酒得於報紙及雜誌上刊登廣告。 4 香菸廣告，每年每製造廠可在雜誌上刊登 120 則。
	76 年 2 月	增加進口銷售地區	同等比照適用中美菸酒協議內容，開放外國香菸、葡萄酒、啤酒。
	80 年 4 月	--	1 開放外國威士忌進口 2 一年內得在雜誌刊登廣告。
	81 年 9 月	--	開放外國白蘭地、蘭姆酒 (RUM)、琴酒 (JIN)、伏特加酒 (VODKA)、烈酒調製酒進口及其他烈酒 (不包括以高粱、米類為原料所製成之傳統亞洲式蒸餾酒、再製酒及調製酒) 進口。
	83 年 9 月	擴大開放進口地區，日本啤酒可正式進口。	開放日本及所有關貿總協 (GATT) 會員國地區菸酒進口，不包括以高粱、米類為原料所製成之傳統亞洲式蒸餾酒、再製酒及調製酒。
半開放期	84 年 9 月	開放有線電視廣告	開放有線電視在晚上 9 時至翌日早上 6 時，可以播放酒類廣告。
	85 年 6 月	開放無線電視及廣播電台播放廣告	開放酒類在無線電視台及廣播電台播放廣告，時間限晚上 9 時 30 分至翌日早晨 6 時。
	87 年 8 月	--	調降白蘭地及威士忌公賣利益
	88 年 1 月	--	調降並取消歐洲白蘭地及威士忌等烈酒的差別公賣利益
	88 年 6 月	潛在競爭者佈局	「菸酒管理法」、「國庫署組織條例」完成三讀
89 年 3 月	每公升繳菸酒稅 26 元，營業稅 5%，進口者另加 5% 關稅。	「菸酒稅法」三讀	

表 4-1：菸酒產業自由化期程表(續)

開放期	(預估) 90年1月	廢除專賣，放寬市場管制程度，實施新稅制。	實施菸酒新稅制
全 開 放 期	90年1月	--	開放所有地區（不包括大陸地區）之菸酒自由進口
	90年12月	--	開放國內產製葡萄等水果釀造酒與淡酒
	91年12月	--	開放國內產製米糧釀造及蒸餾酒
	92年12月	啤酒市場全面開放	開放國內產製啤酒

資料來源：本研究整理

2 稅制及行銷措施變革

啤酒稅制從封閉期到半開放期階段，進口啤酒每公升應繳納公賣利益新台幣 30 元，免徵關稅、港工捐及貨物稅；未來回歸稅制則不論國產或進口啤酒，每公升均應繳納菸酒稅新台幣 26 元及 5 % 的營業稅，進口啤酒在 2005 年前需再繳付 5 % 進口關稅，有關稅制比較如表 4-2。

表 4-2：啤酒新稅制與現行公賣利益制度比較表

產品類別	進口現行公賣利益	回歸稅制後稅率	關稅
啤 酒	每公升課徵 30 元	每公升課徵 26 元	回歸稅制 5 % 2005 年 0 %

資料來源：本研究整理自酒客雜誌【33】。

在行銷措施方面，從民國 76~84 年封閉期階段，啤酒廣告只能在雜誌及報紙上刊登；促銷僅能針對批發商、經銷商及零售商辦理，不得進行消費者促銷，並應在促銷前 30 日之前向公賣局報備，違反規定而為廣告或促銷活動者，停止該產品進口三至六個月【1】。

而從民國 84~89 年半封閉期階段，除可刊登平面媒體外，亦可在電子媒體上廣告；促銷上雖未見明文放寬，但進口啤酒已分別針對通路及消費者辦理各式促銷，亦未見公賣局強力制止。未來在專賣改制後，依據菸酒管理法，前述對啤酒行銷的限制均已取消，業者將有更大的發揮空間。

4.1.3 產業規模

1 市場銷量及銷值

依據菸酒事業目的主管機關公賣局的統計數據顯示，台灣地區啤酒產業規模，在民國 75 年尚未開放外國菸酒進口時，啤酒市場的總銷售量為 352 萬公石，銷售值為新台幣 162 億元。

民國 76 年陸續自由化後，在可供消費者選擇的品牌增加、進口廠商強力行銷，加上國人啤酒消費習慣及飲用比例逐漸增加下，整體銷售量在 84 年度前大致每年呈現 2~9 % 的成長趨勢，從 76 年度的 414 萬公石，成長至 84 年度的 544 萬公石為最高峰。惟自 85 年度以來，因黑啤酒熱潮衰退，加上近年經濟景氣較差、政府取締特種行業及酒後駕車、921 震災等外在因素影響，致啤酒市場總銷量呈現趨緩停滯的現象，民國 89 年度的銷量約為 463 萬公石，歷年啤酒銷售量、成長及市場佔有率變化如表 4-3。

表 4-3：台灣地區省產與進口啤酒銷售量暨市場佔有率統計表

民國年度	台灣啤酒市場		台灣啤酒			進口啤酒		
	總量 (公石)	成長率 (%)	銷售量 (公石)	成長率 (%)	市場 佔有率 (%)	進口量 (公石)	成長率 (%)	市場 佔有率 (%)
75	3,527,780	--	3,527,780	--	100.00	0	--	0.00
76	4,148,757	17.60	3,877,123	9.90	93.45	271,634	--	6.55
77	4,110,625	-0.92	3,970,746	2.41	96.60	139,879	-48.50	3.40
78	4,445,684	8.15	4,325,320	8.93	97.29	120,364	-13.95	2.71
79	4,618,935	3.90	4,434,075	2.51	96.00	184,860	53.58	4.00
80	4,731,289	2.43	4,552,770	2.68	96.23	178,519	-3.43	3.77
81	4,579,699	-3.20	4,396,760	-3.43	96.01	182,939	2.48	3.99
82	4,698,237	2.59	4,478,266	1.85	95.32	219,972	20.24	4.68
83	5,145,066	9.51	4,789,730	6.96	93.09	355,336	61.54	6.91
84	5,446,328	5.86	4,322,228	-9.76	79.36	1,124,100	216.35	20.64
85	5,369,086	-1.42	3,898,503	-9.80	72.61	1,470,583	30.82	27.39
86	5,390,549	0.40	3,964,466	1.69	73.54	1,426,083	-3.03	26.46
87	5,267,361	-2.29	3,803,806	-4.05	72.21	1,463,555	2.63	27.79
88	5,338,105	1.34	4,135,588	8.72	77.47	1,202,517	-17.84	22.53
89	4,635,436	-13.16	3,832,050	-7.34	82.67	803,386	-33.19	17.33
備註	1. 統計期間為會計年度，例如75年度是由74年7月至75年6月。 2. 進口啤酒無實際銷售數量統計，故以進口量計算之。 3. 各年成長率均是以前一年為比較基期統計而得。							

資料來源：本研究整理自菸酒公賣局外國菸酒開放進口相關資料統計表【8】。

在銷售值方面，由於競爭激烈致訂價變化不大，在進口啤酒廣告促銷暨市場佔有率持續增加帶領下，市場銷售值持續成長。86 年銷售值約為 340 億台幣，至 89 年業者估計約為新台幣 500 億元，然而從近幾年的銷售量、值變化分析，因銷售量的成長幅度較銷售值高，顯示國內啤酒市場由於競爭加劇，價格已有下滑的趨勢。

2 市場潛力

關於台灣地區啤酒市場未來規模的發展趨勢，參酌各研究結果及專家意見，普遍認為在產業自由化業者加入競爭後，應有再成長的空間，但成長幅度彼此看法則並不一致。持樂觀者主要論點在於，國內平均每人啤酒消費量(如表 4-4)，較世界主要國家仍有 3 倍以上的差距，可成長的空間很大。

表 4-4：世界主要國家地區平均每人啤酒消費量
單位：公升

國家 \ 年	1991	1992	1993	1997	1998
捷 克	126.0	134.4	149.3	156.1	160.9
德 國	142.8	144.2	135.9	131.1	127.4
比利時	120.7	113.4	107.7	99.2	98.0
英 國	108.1	102.5	101.7	101.8	99.4
澳 洲	105.7	101.8	99.1	93.6	95.0
美 國	85.4	86.5	86.1	84.7	83.7
荷 蘭	90.6	90.3	84.2	77.5	84.8
日 本	52.3	55.1	--	53.9	57.4
台 灣	22.7	22.2	24.7	23.4	25.9

資料來源：陳淑娟，「台灣地區啤酒市場消費行為及品牌競爭定位之研究」，國立交通大學經營管理研究所碩士論文，民國 89 年【84】暨本研究整理自酒客雜誌第 93 期【50】。

持較保守看法者，主要是從台灣地區啤酒消費習性切入觀察。因在台灣飲用啤酒的習慣仍然偏重在群飲助興，對消費者而言，啤酒仍然是酒而不是飲料。而國外消費者，其飲用時機是遍及日常生活及用餐前後，飲酒已成為生活習慣的一部份，其獨飲之需求甚至多於群飲，因此對他們而言，啤酒是日常飲料而不是酒。

過去台灣地區啤酒消費習性，飲酒多偏重於聚會群飲方式，此種消費型態較易受經濟景氣、飲酒文化、政府政策等外在環境影響；然而目前國人飲用啤酒習性已有逐漸走向休閒獨飲的趨勢【33、37、84】，加以市場完全開放後，在廠商卡位競爭及多元化行銷策略，將會緩慢持續擴大台灣地區啤酒市場的規模。

4.1.4 產業結構

1 結構與競爭策略

產業競爭結構是指產業內企業的數量和規模的分佈【58】。在民國 76 年以前，台灣地區啤酒市場一直是由公賣局獨佔專賣，同年 1 月中美菸酒協議打開外國啤酒進軍台灣的藩籬，市場上同時有國產的台灣啤酒及進口啤酒兩大類可供選擇。

Kotler(1994)提出以在目標市場的佔有率，作為競爭地位的分類準則，將企業分為領導、挑戰、追隨及利基四類【60】。雖然本研究在市場佔有率上與 Kotler 分類標準未盡相符，但可沿用其分類準則，將啤酒市場競爭的業者，歸為領導、挑戰及利基三大類。

(1) 領導者

公賣局的台灣啤酒是先占者，從啤酒市場開放至今，目前市場佔有率仍然高達八成左右，遠高於 Kotler 分類的四成。其以防禦者(Defender)的競爭策略為主，主要在鞏固領導品牌優勢、防禦其市場佔有率。

(2) 挑戰者

進口啤酒在市場開放後一年，以美、歐為主的進口啤酒品牌已有 109 種，民國 83 年再開放包括日本地區啤酒進口，隨著進口區域的放寬及市場競爭，至民國 85 年進口啤酒品牌已達 209 種，可見市場競爭之激烈【24、51】，然而前廿名進口品牌的數量就佔了總進口量的 90%，產業集中度很高。

85 年起公賣局對進口啤酒資料的發佈，改以進口地取代品牌，截至 89 年 6 月底，在總進口量 803,386 公石中，三大啤酒進口地及其佔進口啤酒總量的百分比，分別為美國(32.90%)、日本(25.34%)及荷蘭(21.62%)，三地合計之進口量約佔進口啤酒總量的八成左右，約佔台灣市場總銷量的 15%，結構上更形集中【8】。前述進口地，正好代表了美國、日本、歐洲三大啤酒系統，代表品牌為美樂、麒麟、海尼根。三者民國 84 年後雖然在不同時間點，進口量排名上互有領先，但均能保持在前三名。

另外，國內統一企業除代理雪山啤酒、金獅啤酒外，亦委由菲律賓 Laguna 啤酒廠代工，推出自有品牌的「獅子座啤酒」，為國內最積極佈建市場先機的企業，其進軍國內啤酒市場的企圖心相當明顯。

屬挑戰者之競爭者，多為國際知名的大啤酒公司或國內殷實級企業，其競爭策略不僅著重在短期市場佔有率的擴張，更重視以持續、穩定的投資如行銷、OEM 等策略，以深耕品牌形象與價值，建立長期的競爭優勢地位。

(3) 利基者

此類型業者多數為進口貿易商或代理商，其產品可分為兩類。第一類發展出商標近似於台灣啤酒之中英文標示及白底藍字相間之波浪性圖案，以接近台灣啤酒或更低的價位，搭暢銷品牌之便侵蝕領導品牌的市場。主要競爭者有億順興「金典特級啤酒」(比利時進口)、東順興「精釀啤酒」(韓國進口)、誼東「I Want Beer」、同興企業「BB 純麥啤酒」、億東「夠意思啤酒」及「Winters Beer」【23、43】。

第二類，以先占者經營另類啤酒利基市場。如仁山生化公司進口玖順靈芝啤酒，結合酒精性飲料及健康概念，以具有保健食品之機能飲料切入市場；另真口味公司則推出無酒精啤酒。

本類型第一類競爭者以節省下的行銷費用，反應在高於領導者及挑戰者的毛利切入通路，並以低價位及混淆的產品外觀來爭取消費者，屬於短期掠奪式的經營方式，較缺乏長期穩定之投資與企圖心；第二類則是差異化利基市場競爭者，以產品差異化爭取大啤酒商競爭空隙之顧客。

依據 Hill 及 Jones 之分類【58】，綜觀啤酒產業之競爭結構，在開放前為公賣局獨佔掌控的結合型(consolidated)產業，開放後，在諸多競爭者加入且產品差異化不大下，似有零散型(fragmented)產業之特徵，然而目前實際上台灣地區啤酒產業呈現的產業結構，係由台灣、美國、日本、荷蘭四國共同寡佔九成市場佔有率，有很高的產業集中度，與美國及日本的啤酒產業寡佔結構相同【33】。結合型產業廠商間彼此的競爭行為，會相互影響對手的市場佔有率，而形成如價格戰等互賴、互動的競爭行為。

2 市場佔有率分析

觀察國內啤酒市場開放 14 年來，台灣啤酒與進口啤酒間存著有趣的消長現象，可依市場佔有率變化區分成三個階段：

(1) 第一階段：民國 76~83 年度

進口啤酒在本階段尚屬市場導入期，因電子媒體廣告受限制且進口品牌眾多，在產品知名度低且價位較台灣啤酒為高下，致消費者接受的程度普遍不高；又進口啤酒的代理業者，其在銷售通路上的基礎若不雄厚或資金薄弱，鋪貨上即面臨困難，因此進口啤酒市場佔有率僅約在 5% 左右。主要進口啤酒競爭者集中在美國及歐洲，其中以美樂啤酒銷售成績較佳。此時期日系啤酒雖尚未在開放進口之列，惟麒麟啤酒已於 79 年從加拿大繞道進口銷售。

反觀，台灣啤酒因法令及地利之便，無需額外負擔進口長程運費、倉儲成本，故保有價格上的優勢。而國人已習慣台灣啤酒口感，加上公賣局四通八達、偏佈全省的零售據點的配銷優勢，讓消費者在購買上有相當便利性。在價格、口感及通路上均佔有絕對的優勢下，台灣啤酒市場佔有率一直維持在九成以上。

本階段台灣啤酒無論在傳統銷售網路、顧客基礎上已有先占優勢，加以專賣法令對進口啤酒在廣告、行銷上有所限制，故台灣啤酒得保有競爭優勢。反觀進口啤酒因品牌知名度不足，對經銷通路而言風險較高，加以資金、售價限制不利於進行全面鋪貨，故轉而進攻消費頻率及數量較高的即飲市場，其中夜間販賣點的主力如 PUB、KTV，即成為各進口啤酒業者十分重視且全力投資促銷的銷售管道，以藉此提高銷售量及接觸率。

(2) 第二階段：民國 84~87 年度

本階段政府政策之改變主要有二方面，首先，於 83 年 9 月開放日本及所有關貿總協(GATT)會員國地區之啤酒進口；其次，在 84 年 5 月及 85 年 6 月，政府陸續開放酒商可在有線、無線電視上播放酒類廣告後，進口啤酒不論在競爭對象及伸展舞台，都有迥異以往的市場環境，造成市場佔有率及競爭地位的改變。

進口啤酒經歷第一階段後，除了啤酒市場漸趨成熟外，鋪貨點與消費管道亦逐漸建立。83 年起進口商開發市場新需求，針對國人深信愈黑愈補的觀念，進口各式黑啤酒並席捲台灣，大幅拉抬整體進口啤酒的總銷量，而公賣局遲至 84 年 5 月才推出台灣黑啤酒。85 年後，許多進口啤酒商的品牌行銷戰火蔓延至電子媒體，在廣告及促銷活動

拉抬下，進口啤酒趁勢攻城掠地，其總銷售量每年平均增加約 500 萬打，雖然啤酒市場整體銷量未見成長，但進口啤酒仍持續侵蝕台灣啤酒的市場，佔有率由個位數突破至二成，到 87 年度已逼近三成。

本階段同時開啟了日系及美系啤酒爭奪進口酒啤的龍頭戰。過去係以美樂為首，85 年後進口品牌間的競爭趨於白熱化。美樂於 86 年受代理權之爭影響其銷售通路，而日系麒麟啤酒則大量播放電視廣告，在 86 年取得進口啤酒銷售冠軍。本階段進口啤酒在廣告溝通下知名度大幅提升，進口商經營重心在品牌形象、消費者互動及通路佈置等三方面，由點而面、結合「推」(Push)及「拉」(Pull)式行銷策略，營造有利的競爭條件。

(3)第三階段：民國 87 年度至今

本階段政府對啤酒政策的最大改變為：「菸酒稅法」及「菸酒管理法」完成立法，預計在民國 92 年開放在台設廠生產；另政府從 87 年 6 月強力取締酒後駕車及特種行業，使即飲通路如餐廳的銷售量受到很大的影響【34】，啤酒商需重新調整在即飲及非即飲通路的結構；而 921 震災及天氣偏涼，影響經濟力及消費時機。以上因素均造成整體啤酒市場，由 84 年度的 540 萬公石，下滑至 89 年度的 463 萬公石。

87 年台灣啤酒首次以 4,800 萬進行廣告，以「有青才敢大聲」，點出了在地生產最新鮮，此點與進口啤酒最大差異及優勢所在，並且採取搭贈促銷、演唱會、啤酒節等系列活動，同時強化對零售商及消費者的行銷活動。在品牌力、消費者忠誠度、消費慣性及價格優勢下，台灣啤酒的市場佔有率由七成回升到八成以上。

88、89 年台灣啤酒繼續投入數千萬的行銷經費，強化綠色生啤酒 10 天回收的特色，及品質達到世界水準的訴求，加上瓶裝生啤酒相較一般桶裝生啤酒，可減少清洗啤酒機及人工倒酒的成本與麻煩，且售價較進口啤酒便宜，故銷量持續攀升。在此同時進口啤酒的行銷費用雖不斷加碼，但在市場外在環境改變下，且進口啤酒較偏重即飲市場又價格較高，致其市場佔有率由 87 年度的二成七，下滑至 89 年度的一成七，而成長或衰退比率亦均較台灣啤酒為差。

4.2. 消費者分析

本研究的消費者分析，因分析時間橫跨 14 年，故在資料來源上，僅能運用次級資料，又因為各次級資料的調查方法、時間及目的並不相同，故本研究採用多類次級資料，其功用在於彌補研究時間上的落差，並交互驗證資料的正確性，期能還原並獲致消費者行為全貌。主要資料來源有三類，說明如下：

第一，為公賣局每兩年乙次的台灣地區菸酒市場調查。該調查係針對台灣地區年滿 18 歲之居民，採分層集體區間抽樣、派員訪問方法，調查菸酒消費者的行為，資料期間為 81 至 85 年間【5】。

第二，為 ICP 行銷資料年鑑，該調查是採分層比例兩階段隨機抽樣，將全島區分為七大區域 28 個中心城市 120 個里，針對年齡 15~59 歲受訪者，採人員面訪方式進行行銷資料研究，資料期間為 83 至 88 年間【63】。

第三，期刊不定期調查及研究論文資料，資料期間為 76 至 89 年間。

4.2.1 人口統計變數

- 1 飲酒人口佔 18 歲以上人口的比率，從 75 至 79 年為成長趨勢，79 年達 41.95% 為最高，之後開始下滑至 85 年的 37.89 %；其中 31 至 55 歲五個年齡層之飲酒比率皆在 7 成以上，顯見具消費實力的經濟活動群為飲酒之主流，低年齡層飲酒比率則有上升趨勢。
- 2 在性別上，飲酒群仍以男性為主，男、女佔飲酒人口比重約為 8 比 2，惟女性在飲酒增幅上超越男性；男女消費台灣啤酒之比重為 55 % 比 47 %。
- 3 依地區別，酒類消費群仍以都市層消費者為主，比例達 50 % 左右，該層消費者為引發市場消費風潮的主流；台灣啤酒無論在都市、城鎮或鄉村的消費者人數比重均達 55 % 左右。
- 4 在學歷上，中、小學之消費群合佔 77 %，仍為消費主流；惟大專以上之消費群，其飲酒比率由 13 % 上升至 18%，成長率最高。
- 5 就職業別而言，自營者、服務業的比重有上升的趨勢。

以人口統計變數來區隔市場，最佳是「性別」，次為「年齡」【69、

74】，另賴紀安在台北地區實證結果，啤酒使用類型和「性別」、「學歷」和「職業」間有顯著相關【96】，陳淑娟研究亦指出與「年齡層」、「教育程度」、「職業」及「居住地」有顯著相關【84】。

依據公賣局及相關研究，證實以人口統計變數來區隔啤酒市場是可行的；參酌前述調查、研究得知，飲酒人口雖然成長緩慢且以都市為主，然而消費結構有朝低年齡、女性、高學歷及服務業改變的趨勢；而性別變數主要表現在使用數量的差異上，而非在有無飲用啤酒。

4.2.2 消費行為

張朝清(民 88)，提出國人啤酒消費行為與通路類型，可依購買動機(motive)及購買時機(occasion)加以區分。前者可分餐宴「佐興」與「休閒」兩種，後者可分為「即飲」(on-premise)與「非即飲」(off-premise)兩種【87】，如表 4-5。本研究依此來分析啤酒飲用場合及情境。

表 4-5：啤酒消費習性與通路類型

		購 買 動 機	
		佐 興	休 閒
購 買 時 機	即 飲	(一) 中、日式餐廳、西式餐廳、海 產餐廳、路邊攤、夜市	(二) PUB、酒店、俱樂部、KTV、 旅館
	非 即 飲	(三) 量販店、福利中心、連鎖超 市、便利商店、傳統雜貨店	(四) 同左

資料來源：張朝清，「進口啤酒行銷通路發展之研究-三家領先品牌為例」，靜宜大學企業管理研究所碩士論文，民國 87 年，頁 23【87】。

1 飲用場合

在飲用場合上，從張正(民 76、77)、賴紀安(民 85)、林政彰(民

88)的調查中可發覺，在排序上漸由「啤酒屋」,「夜市」,「家中」,轉變為「啤酒屋或 Pub」,「卡拉 OK 或 KTV」,表示啤酒有逐漸由「佐興即飲」轉型至為「休閒即飲」場合【37、38、71、87、96】。

依據公賣局 83~85 年調查資料，國產酒飲用場合排名次序為：在家中(64~63%)、餐廳酒店(28~29%)、飲食攤(7~5.1%)、娛樂場(2.5%)；進口酒則為在家中(47~50%)、餐廳酒店(50~45%)、娛樂場(3.4%)、飲食攤(2~0.7%)【5】。顯示進口酒已漸從餐廳「佐興即飲」市場，轉向耕耘在家中的非即飲市場；而國產酒則偏重在非即飲市場，在即飲市場上的耕耘較弱。

ICP 從 85~88 年調查，消費者最常飲用啤酒場合，其次序為：家中(76~72%)、餐廳(47~39%)、KTV/PUB(28~30%)、宴會(26~25%)、啤酒屋(19~21%)。另 88 年底，東方廣告公司調查的次序為：家中、KTV、海產店、PUB、小吃攤、中餐飲；其中年齡層輕者愈喜歡在 KTV、家中、PUB，年齡層較長者愈喜歡家中、海產店、小吃攤；習慣喝台啤與進口啤酒者，兩者均以家中為主。除此台啤以在海產；進口啤酒以在 PUB 為主【63、49】。

由飲用場合上變化可知，啤酒為助興的產品，消費上傾向群飲行為，即使在家使用亦多是親友聚會等場合，飲用時心情是快樂的，也是聚會帶動氣氛的工具【49、96】。啤酒雖在即飲市場上的消費比例大，但已由「佐興」餐飲轉向「休閒」KTV/PUB 的場合，結構上呈現前衰後漲的趨勢，且年紀輕的消費者，在 KTV/PUB 即飲市場的消費比重更高；至非即飲市場如家中、旅遊等場合的消費，則呈成長趨勢，消費者亦以年輕人成長較多【49】。

2 飲用時機

飲用時機上，從張正(民 76、77)、賴紀安(民 85)、林政彰(民 88)的調查中發覺，排序上漸由「喜慶宴會」,「夜市小吃」,「啤酒屋」,轉變為「居家休閒」,「唱 KTV」,「旅行郊遊」。表示啤酒有逐漸由應酬宴會的「佐興」轉型為「休閒」功用【37、38、71、87、96】，至在時段偏好上，依序是「晚上」,「睡前」,「中午」和「早上」【96】。

ICP 從 83~88 年調查消費者飲用啤酒場合，依次序為：親朋聚會

(35~55%)、口渴(44~53%)、工作應酬(38~43%)、嘴饞/無聊(15~18%)、看電視(8~17%)、郊遊/踏青(3~14%)。其中親朋聚會及工作應酬均呈下滑趨勢，而在後三種場合則逐步上升【63】。

觀察消費者飲用啤酒時機變化，以往高達半數係在親朋聚會或應酬上，故進口啤酒代理商將餐廳、啤酒屋列為銷售重點【87】，其購買動機是「佐興」為主。目前則已逐漸轉向至「居家休閒」、「郊遊/踏青」、「唱KTV」等「休閒」場合。其次，因口渴而飲用啤酒的比率很高，表示啤酒有解渴的機能性功能，這亦解釋了啤酒消費高度受季節性影響的原因【75、96】；在時段偏好上亦大致飲用時機相符。

3 品牌偏好

賴紀安(民 85)調查啤酒消費者的品牌偏好，依序為台灣啤酒、海尼根啤酒、麒麟啤酒【96】；而 ICP 從 83~88 年的調查，消費者最常飲用啤酒的前五名品牌依序為：台灣啤酒(81~61%)、麒麟(0.8~10%)、海尼根(1~8%)、美樂(4~3%)、可樂娜(2~3%)。其中台灣啤酒在 87 年廣告前一路下滑、麒麟一路攀升，在台啤廣告後，兩者則朝反向趨勢變化；至於海尼根則平穩上升【63】。

在最近三個月內喝啤酒的品牌方面，依序為：台灣啤酒(88~82%)、麒麟(1~43%)、海尼根(8~28%)、美樂(19~12%)、三寶樂(3~13%)、可樂娜(8-12%)、朝日(1~9%)、百威(12~8%)【63】。台灣啤酒仍佔有壓倒性的優勢且比率仍在上升中；麒麟竄升的幅度最大；而美樂在 86 年代理權之爭後即下滑；海尼根亦平穩上升。就年齡層而言，年齡愈高者對台啤愈忠誠，進口啤酒則偏向年輕人。

消費者飲用啤酒與其對該品牌的認知有關，而形成消費者認知的因素，則包括廠商在產品、通路、促銷、溝通..等行銷措施上的努力。

4 促銷偏好

賴紀安(民 85)調查啤酒消費者對促銷的偏好，依序為：價格下

降、容量增加、買六送一、開罐中獎。其中使用程度愈高者，愈偏好在相同價格下，要求量的增加【96】。而東方廣告在 88 年底調查，其次序則改變成：送小贈品、辣妹促銷、買六送一、免費續壺、加量不加價、免費試喝、賣場特價【49】。觀察啤酒消費者對促銷的偏好，主要在「贈品」、「價格」、「加量搭贈」等三大方式，其中「贈品」內容則隨著流行不同而異，如造型杯、通訊產品、大哥大躺椅、演唱會門票、飾品等【35】。

至於通路業者採購人則認為，啤酒最佳的促銷方式為：onpack、降價、集點換贈品、促銷小姐等方式，其中超商較喜歡 onpack 贈品，而量販店及超市則較喜歡降價方式。【35】。

5 消費者類型

吳秉忠(民 87)以飲用量多寡，區分輕度、中度及重度三類，三者均最重視「味道順口」，其次為「價格高低」、「購買便利」及「香味持久」【67】。

88 年麒麟啤酒對台灣消費者進行飲酒習性調查，依選購動機分為四群。第一為「品牌型」佔 30%，最重視品牌知名度；其次為「資訊型」佔 29%，會先蒐集資訊，受電視廣告或報章雜誌的文章、報導的影響；第三為「價格型」佔 22%，最重視促銷；最後為「嚐鮮型」佔 19%，為好奇使用者以 30-39 歲白領階級居多【28】。

縱觀在不同分類下所區分出的消費者，均重視「資訊溝通」、「品牌認知」及「價格」。

4.2.3 消費認知

1 選用啤酒的考慮因素

消費者選用啤酒重視的因素，可依該因素與產品的相關性，分為內在(產品)屬性與外在(非產品)屬性【74、96】。

在張正(民 76、77)兩次針對台灣暨進口啤酒的調查中，消費者較重視的產品內在屬性有：「口味順口」、「香味持久」、「酒精含量」；外在屬性則有：「購買方便」、「品牌有名」、「價格高低」、「習慣」、「包裝」、「廣告」等；另施國琛(民 78)調查的結果，除因國人豪飲習性致「泡沫細緻」因素不受重視外，其餘因素大致相同；若以性別區分，男性較重視「口味」、「便利性」等實利性產品屬性，女性較重視「包裝」等因素【37、38、74】。

賴紀安(民 85)、吳秉忠(民 87)依據前述屬性構面，針對不同飲用量消費者調查，結果在產品內在屬性上有：「口味順口」、「香味持久」；外在屬性則有「價格高低」、「購買便利」【67、96】。依據前述調查發現台灣啤酒在領先屬性上，以「價格便宜」、「品牌知名度」、「購買便利」等外在屬性居多【74、87、96】，而進口啤酒則逐漸在「口味順口」、「香味持久」等產品內在屬性上超越。

公賣局 83 年調查酒類消費者購買進口啤酒情形，其中喝過進口啤酒者有 54.67%，會購買及不一定會買的比例，分別為 19.88% 及 26.27%，而會購買的原因依序為：「品質較佳、口味適合」(55.7%)、「時尚流行」(29.03%)、「廣告吸引」(8.11%)。85 年再調查消費者對公賣局罐裝生啤酒之喜歡原因，依序為：「新鮮、口感好」(69.23%)、「香醇」(13.03%)、「攜帶方便」(12.32%)、「價格適宜」(5.37%)【5】。

ICP 從 83~88 年之調查，消費者選購啤酒重視的因素依序為：口味/口感(38~79%)、醇度(10~30%)、品牌知名度(14~22%)、酒精濃度(7~21%)、啤酒種類(7~16%)、液體顏色(10~13%)、生產地區(6~5%)【63】。再針對口感瞭解，消費者認為好喝的啤酒口味是：「甘甜/甘醇」、「不苦/不澀」、「順口/爽口/好入喉」、「清涼有勁」【49】。

歸納消費者重視的啤酒屬性，在產品內在屬性上以「口感」、「醇度」、「新鮮」為主；外在屬性上則以「品牌知名度」、「購買便利」、「價格」為最重要。其中值得注意的是，產品內在屬性雖是競爭的必要條件，然而消費者對其認知，常是經由廠商的行銷策略所塑造而來，如黑啤酒、一番榨、新鮮..等，因此溝通媒介如廣告、通路、口語傳播...等的角色極為重要。

未來廠商競爭勝敗的關鍵，因彼此在內在屬性上的差異不大，故外在屬性反顯得較內在屬性重要，然而外在屬性的優勢較不易維持【96】，需要較雄厚、複雜的資源條件基礎。

2 理想品牌

依據突破雜誌 86~89 年，針對北、中、南三都會區消費者進行的理想品牌調查，消費者對啤酒前三名理想品牌依序為：台灣啤酒(57~49%)、麒麟啤酒(13~14%)、海尼根啤酒(11~14%)【29、30、40、53】。

ICP 從 83~88 年的調查，在啤酒的理想品牌方面，依序為：台灣啤酒(59~69%)、麒麟(5~39%)、海尼根(13~27%)、美樂(29~10%)、三寶樂(1~10%)、朝日(1~8%)、百威(12~8%)、可樂娜(7~8%)【63】。

綜觀消費者對理想品牌的認知變化，可發覺廣告是重要因素，而廣告溝通內容與基調的一致性，對消費者品牌認知的聯結亦有很大的影響，除此行銷策略及市場進入時點等因素亦有一定的影響。台灣啤酒、麒麟啤酒，因前項因素加上廣告方得以穩居領先群。

3 品牌形象

在開放進口啤酒初期，因進口品牌眾多，在限制電子媒體廣告及通路基礎薄弱下，消費者對各外國啤酒的產品印象，無明顯的產品知覺差異【74】。

民國 84 年起政府陸續開放電子媒體廣告後，廠商競相投入廣告、促銷後，已逐漸強化出消費者對啤酒品牌的印象，依據東方廣告公司 88 年底調查及相關研究，目前各啤酒在消費者心中的品牌形象如表 4-6：

表 4-6：啤酒品牌形象

區域	啤酒品牌	品 牌 形 象
本地	台 灣	物美價廉、具本土意識、好喝的、容易買到、不退流行的、適合國人口味、新鮮的、值得信賴
日 系	麒 麟	知名度高、品牌形象佳、口碑好、廣告印象深、好喝的、領導流行的、高品質、技術進步、促銷吸引人
	朝 日	廣告印象深、高品質、口碑好、好喝的、新鮮的、口味獨特、促銷吸引人、技術進步
	三寶樂	口味獨特、知名度高、高品質、口碑好、物美價廉
美 系	美 樂	有活力、容易買到、年輕人喜歡、甘醇順口、促銷吸引人
	百 威	容易買到、年輕人喜歡、知名度高、有活力、品牌形象佳
	麥 格	口味獨特的、好喝的、年輕人喜歡的
	可樂娜	年輕人喜歡、好喝的、包裝吸引人、有活力、甘醇順口
歐系	海尼根	知名度高、品牌形象佳、口碑好、年輕人喜歡、好喝的、領導流行、有活力

資料來源：本研究整理自【49、84】。

從表中可知台灣啤酒的形象，較偏重在物美價廉、品牌熟悉、本土意識、鋪貨普及；日系啤酒則以品質、形象、口碑、技術、廣告促銷見長；歐美啤酒則被認為有活力、受年輕人喜愛的。

4.3 競爭者分析

因未來市場變化極大，故謹就現有競爭者分析；又目前政策上尚未開放產製，因此分析層面著重在行銷策略。

4.3.1 產品與價位

1 品質管理

消費者重視的啤酒產品因素，首先是口感：包括甘醇、好入喉等特性；其次是新鮮。故從技術特性、鮮度管理兩方面分析。

(1) 口感佳來源

綜合啤酒商宣示其口感好喝的秘密，不外乎在釀造過程、獨特設備或在地現作等三方面如表 4-7。

表 4-7：啤酒口感佳來源

品 牌	口 感 佳 來 源
麒 麟	只萃取第一道麥汁釀造、一番榨釀造
三寶樂	冷凍陶瓷過濾法
朝 日	獨特醱酵技術—口感無澀無苦、芳香甘醇
百 威	櫟木釀造
美 樂	細緻的泡沫
台 灣	在地、現作、上青

資料來源：本研究整理「啤酒好喝的秘密，各家答案不一」，酒客雜誌，第 84 期，民國 88 年 5 月，頁 24。【47】

(2) 鮮度管理

鮮度管理，包括從製造、運輸、庫存及銷售管理。從表中可知台灣啤酒因地利之便擁有最新鮮優勢，進口啤酒僅能以存貨控制系統及訪查，加強庫存來進行鮮度管理。

表 4-8：啤酒商鮮度管理措施

品 牌	出廠至賣場	鮮 度 管 理 措 施
台啤	3-5 天	■ 降低庫存量為 5 天、快速配送 ■ 生啤酒以冷藏車，全程 8 度配送至賣場，定期訪查
麒麟	30-45 天	■ 以電腦及製造日期為中心管理 ■ 依製造日期管理促銷及訂貨活動

表 4-8：啤酒商鮮度管理措施(續)

三寶樂	30 天	<ul style="list-style-type: none"> ■ 採先進先出管理庫存 ■ 派員訪查經銷商庫存，如過高即安排在即飲市場辦理促銷活動
美樂	45-70 天	<ul style="list-style-type: none"> ■ 為台灣特關生產線，固定時間出貨 ■ 採先進先出庫存管理 ■ 教導經銷商正確保存方式，要求提出庫存報告防止囤貨
百威 麥格	45-70 天	<ul style="list-style-type: none"> ■ 以冷藏貨運運輸並以恆溫倉庫保存 ■ 電腦訂貨系統，控制在 2 週庫存量 ■ 在貨架上不得超過 9 個月，過期銷毀
生力	21 天	<ul style="list-style-type: none"> ■ 庫存量由 1 個月降為 15 天 ■ 以存貨控制系統進行訂貨預估 ■ 不鼓勵零售商大量進貨，提高迴轉率

資料來源：本研究整理自劉淑玲，「啤酒搶鮮一點也不馬虎，啤酒商鮮度管理方法大公開」，酒客雜誌，第 72 期，頁 23-24。【44】

2 產品發展與市場區隔

在開放啤酒進行廣電媒體廣告前，進口啤酒為避免與台灣啤酒在價格及通路上的正面衝突，故朝向封閉的餐廳即飲市場滲透，在包裝及口味上也儘量與台灣啤酒差異化。

在包裝容量及型式方面，美樂引進 1 公升罐裝、麒麟引進 2 公升及 3 公升桶裝、三寶樂引進銀杯及 3 公升桶裝；在口味上 84 年引入盛行一時的黑啤酒、日系引進生啤酒【84】。

市場上主要進口啤酒，依地區別不同在製造材料及口味上，各有其特色，代表品牌如下：

- 美國系統：除了大麥原料之外，還加入了小麥及玉米為副原料，口味較清淡，代表品牌為美樂、百威、麥格(黑啤酒)。
- 日本系統：原料中除了大麥之外，還加上稻米穀類為副原料，另有一股特殊的口感，主要品牌為麒麟、朝日及三寶樂。
- 歐洲系統：特色在於選用百分之百的大麥製成，口味較濃，其中以東歐國家如德國、捷克等所製成者最具代表性，目前主要品牌為荷蘭的海尼根。

近來啤酒商引進不同包裝及容量，主要著眼在消費者區隔及配合通路上。在消費區隔方面，主要依人口統計變數、飲用場合或時機加

以區隔：如麒麟引進啤酒職人、美樂引進適合女性的 207ML 冠軍瓶、海尼根推出酷夏搶手罐及曲線瓶、生力推出古典瓶、台啤的玉泉愛可涼酒；在配合通路方面：如三寶樂為萬客隆及 7-11，分別推出「北海道生啤酒」、「四季特釀啤酒」的獨賣商品；台啤則為超商通路推出 0.435 公升瓶生啤【48】。

國內啤酒市場依歐、美、日以及台灣四大類，其價位、消費族群以及主要消費場所各有不同與重疊之處，如表 4-9。

表 4-9：國內啤酒市場產品定位區隔

	價 位	消 費 族 群	主 要 消 費 場 所
歐系啤酒	高	年輕人、白領	PUB、餐廳、家庭
美系啤酒	中、高	年輕人、白領	PUB、餐廳、家庭
日系啤酒	高	青壯年 勞工階級男性	PUB、餐廳、海產店、 家庭
台灣啤酒	低	各階層消費者	餐廳、海產店、家庭

資料來源：勤業管理顧問公司，臺灣省菸酒公賣局民營化執行計劃，民國 87 年，頁 VI-17【64】暨本研究整理。

3 產品價位

產品價位可區分為訂價、批發價及末端零售價三層次來探討。

在訂價上，進口啤酒隨著彼此在消費群、場合與形象區隔上的不同，呈現相當大的差異。一般而言歐系及日系啤酒訂價較高，美系啤酒，美樂走較平價位、百威為塑造高品質形象則走較高價位，因市場競爭激烈及維護品牌形象考量，各廠商在產品訂價上的變化不大。

就批發價而言，無論在即飲或非即飲通路，由於啤酒市場競爭激烈且台灣啤酒有低價優勢，通路為啤酒商行銷「推」力的主戰場，加以購買者(通路商)並非最終消費者，且各式通路力量日趨強大，對產品批發價有較強的議價能力，故批發價的變化較大。

末端零售價，則因通路的不同而異。在非即飲通路上，購買者即消費者，故價格敏感度較高，啤酒商為以「拉」力提高銷售量，經常在超商、超市及量販店，進行價格破壞的促銷，故在非即飲通路的末端零售價較不穩定；另外在即飲通路上，消費者在群飲及時消費與「推」力為主的特性下，價格敏感度較低，因此末端零售價相對上較

為穩定。相關產品種類、包裝容量及價格如下表。

表 4-10：台灣地區主要進口啤酒品牌、種類、包裝容量及價格表

地區	品牌	種類	容量 (ml)	包裝	零售價格 (元)
美系	美樂	普通	355	瓶	35
		普通	355	罐	30
		普通	946	罐	80
		生	355	瓶	38
		生	355	罐	33
		生	473	罐	40
		黑	473	罐	55
	麥格威	黑	355	瓶	40
	百威	普通	355	罐	40
		普通	473	罐	50
低卡		355	瓶	40	
低卡		355	罐	40	
低釀生		355	罐	40	
墨西哥	可樂娜	普通	350	瓶	--
歐系	海尼根	普通	330	瓶	39
		普通	330	罐	39
		普通	500	罐	53
		普通	640	瓶	72
	鎖匙	普通	330	瓶	35
		黑	330	罐	38-40
		黑	640	瓶	70-75
皇家黑麥	黑	500	瓶	60	
日系	麒麟	普通	355	瓶	38
		生	633	瓶	65
		一番搾	355	罐	40
		普通	350	罐	38
		一番搾	2,000	罐	300
		黑	350	罐	45
亞系	生力	普通	320	瓶	30
			355	罐	30
			355	瓶	40
			330	瓶	40
	老虎	生	330	罐	32

資料來源：陳淑娟，「台灣地區啤酒市場消費行為及品牌競爭定位之研究」，國立交通大學經營管理研究所碩士論文，民國 89 年【84】。

4.3.2 通路

1 通路階層與成員

在 76 年開放進口後，因政府尚未開放外國廠商在本地設廠製造，為快速進入市場並降低風險，廠商多藉由我國貿易公司代理方式，將產品引進台灣市場，並由進口代理商身兼總經銷代理或另尋求經銷代理商，前者如統一公司代理的百威啤酒，後者如家鄉代理的美樂啤酒，如代理商資金不雄厚或無法掌握下游通路，該品牌即難以在

市場中存活。在此階段其通路階層為二或三階，通路成員為製造商、進口代理、銷售代理、經銷商。

在進入市場一段時間後，進口啤酒在通路長度上並無太大改變。然而在進口暨銷售代理方面，較大品牌的啤酒公司，或因長遠經營台灣市場之需如麒麟、海尼根；或因與代理商合作關係不良如美樂，即紛紛在台灣設立分公司。分公司所扮演的角色則各品牌不一，有些分公司僅負責產品行銷而不介入通路經營，有些分公司則介入經銷代理業務。進口啤酒通路結構如表 4-11。

表4-11：國內進口啤酒通路結構

	國家	啤酒品牌	進口代理商	代理期間	經銷代理商
美洲系列	美國	美樂(Miller)	家鄉公司	76-85	佑臻代理桶裝 森力代理罐裝 大道代理黑啤酒
		花旗(Millwake's)	太電國際貿易公司 美樂啤酒台灣分公司	86-87 87-	
		麥格(Michelob)	統一企業南聯貿易公司	76-	
	百威(Budweiser)	統一公司			
墨西哥	可樂娜(Corna)	廷漢公司 陸利公司(慶豐集團)	86-	--	
歐洲系列	德國	鑰匙(貝克)(Becks)	大道國際公司 台灣貝克公司 漢津集團(勇泉有限公司)	78-85 85-86 86-	--
		皇家	林威國際公司		--
	荷蘭	海尼根(Heineken)	德記洋行 海尼根台灣分公司	76-	--
	丹麥	嘉士伯(Cabsberg)	家鄉公司	86-	--
亞洲系列	日本	麒麟(Kirin)	三商行 台灣麒麟啤酒公司	79-	三商行
		朝日(Asahi)	大道國際公司 光泉公司	85-87 87-	--
		三寶樂(Sapporo)	東順興公司		--
		山多利(Santory)	家鄉公司	86-	--
	香港 菲律賓	生力	金車公司 生力啤酒台灣分公司	76-	亨玖、華旺 佳佳、兆琳
	新加坡	老虎(Tiger)	德記洋行 泰德消費品公司	88-	--
澳洲	福哥(Foster)	凱盛公司	88-	--	
備註	1. 百威啤酒是美國Anheuser-Busch釀酒公司製造，為美國第一品牌、目前世界最大的啤酒廠。 2. 美樂啤酒是美國Philip Morris集團製造，為美國第二品牌。 3. 麒麟啤酒是日本麒麟啤酒公司製造，為日本第一、世界第四大啤酒公司。 4. 福哥啤酒是澳洲最大品牌，佔60%市場，世界排名第五。				

資料來源：本研究整理

2 通路類型與結構

張朝清依購買「動機」與「時機」，將啤酒通路區分為「即飲佐興」、「即飲休閒」、「非即飲佐興」及「非即飲休閒」四類【87】；A.C.Nielsen 則以「日間」、「夜間」通路來分類【46】。綜合來看，即飲與夜間可歸為同類通路，而非即飲與日間則為另一類。A.C.Nielsen 在 87 年調查各大啤酒品牌通路銷售佔比如下表。

表 4-12：87 年各大啤酒品牌通路銷售佔比

品牌名稱	夜間通路/日間通路	超商	超市	量販店	雜貨店
麥格啤酒	30 % / 70 %	30 %	10 %	20 %	40 %
生力啤酒	65 % / 35 %	40 %	7 %	50 %	3 %
美樂啤酒	60 % / 40 %	52 %	15 %	33 %	--
麒麟啤酒	55 % / 45 %	60 %	20 %	20 %	--
三寶樂啤酒	50 % / 50 %	40 %	10 %	20 %	30 %
朝日啤酒	65 % / 35 %	--	--	--	--

資料來源：劉淑玲，「啤酒品牌百家爭鳴，眾家酒商陷入苦戰」，酒客雜誌，第 76 期，民國 87 年 9 月，頁 30-33。【46】

以往啤酒消費以夜間即飲通路為主，然而從上表可知，目前夜、日間通路結構比已逐漸拉近；另外在日間通路上，超商及量販店的角色漸顯重要，亦印證了啤酒消費型態已逐漸由傳統的「佐興」朝向「休閒」方向發展【37、38、84、87】。

3 通路發展概要

從 76~84 年開放啤酒進行電子媒體廣告前，進口啤酒因品牌知名度不足，故行銷上係採「推式」策略為主，以提高通路鋪貨率來增加消費者接觸的機會。而通路開發即以消費量大且台啤服務較弱的餐飲即飲通路為重點，在此階段通路的佈建即成為進口啤酒勝敗的關鍵。

84 年以後，進口商在通路拓展已有一定成效，加以廣告開放後，由麒麟為首的啤酒業者大量投資在媒體廣告上，此時業者在行銷上係採「推」、「拉」策略並重方式；因節酒、掃黃等外在環境改變，消費趨勢漸由即飲市場通路，轉向非即飲市場通路，廠商更注重廣告、與消費者互動的「拉」式策略，通路常成為「拉」式策略下的互動場合。

啤酒為經常購買的偏好品且替代品甚多，因此在通路上，如何達到購買地點、時間的便利性愈形重要。公賣局在專賣制度下，擁有極為綿密的銷售網，加上產品力不錯，各通路鋪貨完整，故進口啤酒欲

爭奪市場，勢須在通路的量、質上努力。

就質而言，代理商評估經銷商的重點，除了對產品的專業與忠心外，尚需能滿足原廠對其品牌或通路的要求；對下游夥伴則需能給予良好的獲利空間，創造出在通路、人脈和管理的附加價值；除此，在選擇通路經銷夥伴的條件上，大都尋找積極、配合度高，有良好財務背景、儲存設備及銷售制度者，以分攤風險並配合行銷措施，建立長期品牌形象。

就量而言，啤酒與其他酒類、飲料均共用相同的通路，在業者競爭有限通路數量及貨架下，通路夥伴的力量顯然較啤酒商為強。進口啤酒商在開拓及維繫通路上，投入大筆資金與關係，彼此在設備、贈品、活動、鮮度、維修、服務上挖空心思競逐。增加與店家的互動如特賣、獨賣啤酒、促銷小姐；在提高利潤空間上，如保障經銷商利潤、業務獎勵、鋪貨獎金等。

4.3.3 促銷

1 對最終消費者

啤酒商從 84 年以後，對消費者的「拉」式策略上有較廣泛、積極的運用，最常運用的工具有「廣告」、「公共關係」、「促銷活動」三大類。

(1)廣告

■金額

廣告目的在於溝通產品特色或塑造品牌形象，其效果較長且有遞延作用，且運用不同媒體的廣告費用差異頗大，在 84 年前僅能運用平面媒體，啤酒商的廣告費用約在 5~9 千萬左右。84 年後，啤酒商的媒體費用即突破 1 億，這除因電子媒體收費較高外，啤酒商欲藉廣告來增強消費者品牌知覺、或搭配促銷活動，都是促成廣告費用快速攀升的原因，其中以麒麟啤酒投資最多，由於廣告對促銷及耕耘品牌形象的助益，台灣啤酒亦於 87 年加入戰局，主要啤酒商廣告金額如

表 4-13。

表 4-13：國內主要啤酒商廣告暨促銷經費

年 品牌 金額(萬)	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
	美 樂	541		504	732	904		990	624			
百 威	787	637	601	606	526		667	725				6,625
海 尼 根		549	451		622	586		1,034			5,257	8,895
麒 麟	-	-	-	-	-	-	-	1,616		17,838	9,716	9,847
台灣啤酒	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,020	9,000
備 註	1 美樂 86~87 年促銷經費均為 4 億、麒麟在 1~3 億、三寶樂在 1~1.5 億、朝日 2 億，以上促銷經費均包含廣告費在內。 2 各進口啤酒商銷量最高在 400 萬(美樂)至 450(麒麟)箱間。											

資料來源：本研究整理自中華民國廣告年鑑【55】及突破雜誌【31、32】。

■溝通策略

啤酒商在廣告溝通主題上，大都集中在「強調產品品質或特性」、「飲用情境」、「消費利益」等三方面，日系啤酒並選用代言人，主要競爭品牌廣告表現策略如下表。

表4-14：啤酒競爭品牌廣告表現策略

	國家	品牌名稱	表現 概念	表現手法基調	訴求重點
美系	美國	美 樂	美樂小姐甜美笑容	清涼感 年輕化	來自美國的順暢概念
歐系	荷蘭	海尼根	綠色裝扮，清涼入口	年輕、流行、高價位 精緻啤酒 形象	◎Green Your Heart ◎人生若不是有高有低，怎會有樂趣
亞洲系列	日本	麒 麟	表現吳念真的生活型態，訴諸本土感情	傳達出阿沙力的真誠氣魄	◎只榨取第一道麥汁 ◎關懷本土意識
		朝 日	藉由胡瓜幽默形象，來傳達歡樂暢飲	歡樂 暢飲的飲酒氣氛	◎無澀無苦、芳香甘醇 ◎成功分享歡樂
		三寶樂	郭泰原 柯俊雄 陳韋忠	運動場上的風姿	健康形象、咱的啤酒
	台灣	台 灣	藉由伍佰的魅力，擺脫以往老舊形象	口感新鮮 夠酷的直率形象	◎有青才敢大聲 ◎世界品質

資料來源：本研究整理自網路

(2)公共關係

啤酒商在公共關係運用上，主要手法有「贊助活動」、「記者招待會」、「慈善捐助與社區關係」等三類。

■贊助活動

贊助活動除可利用發佈新聞訊息來節省媒體費用外，尚可經由活動來提高知名度及良好形象，以削弱傳統銷售壓力的方式來接近消費者，啤酒商主要的贊助活動有體育、音樂兩種方式。

體育活動有活潑、正面健康的形象，贊助或主辦其活動，將產品與消費者喜愛的活動串聯，以傳遞品牌形象並利用比賽的知名度，設計相關促銷活動、公關造勢和紀念商品，創造週邊效益、刺激產品銷量；如美樂贊助職籃、世界女排並舉辦美樂盟主盃保齡球大賽；百威則贊助世界杯足球賽、NBA 籃球賽；朝日贊助職棒、壘球、撞球等；台啤成立籃球隊。

另一類為贊助或舉辦音樂活動，其中以美樂啤酒最積極，尤其精釀生啤酒 MGD 的消費對象為年輕人，故美樂贊助「美樂 MGD 搖滾發瘋」演唱會及 MTV「原音重現(Unplugged)」節目，而台啤亦在 87 年贊助伍佰的全省巡迴演唱會。

■慈善捐助與社區關係

此部分活動以台啤為主要辦理廠商。慈善捐助可改善社會對酒商的負面評價，如台啤捐助喜憨兒、原住民；在營造社區關係上，台啤每年固定舉辦敦親睦鄰活動、啤酒節，另有關懷原住民活動、千禧百歲酒文化活動等，均可視為公益與促銷兼具的事件行銷。

(3) 促銷活動

啤酒商對末端消費者的促銷活動，近年來已愈趨多元化，約可分為「單向靜態」及「雙向互動」兩類。前者多在非即飲通路上，以降價、贈品、集點贈獎等方式促銷；至「雙向互動」，則以在即飲通路或公眾場合，採取包括促銷小姐、試飲或喝啤酒大賽、結合體育與音樂活動、或異業結盟等方式促銷。

在促銷時間上，固定辦理有二個時段。首先是在每年約 5~9 月的啤酒旺季，目的在增加銷售量及市場佔有率；其次為每年年底到翌年初，進口啤酒為降低啤酒逾期所造成的損失，會將快到期的啤酒辦理清倉促銷，並多選擇在即飲通路上辦理。

2 對通路促銷

通路促銷為「推」式行銷策略，重點在於維繫通路合作關係。啤酒商除在促銷條件上競逐外，如何增加與通路的互動、信賴，並提供店頭服務來維繫交情亦相當重要。一般對通路商、經銷商等通路的促銷，包括「提高利潤」及「增加銷量」兩種方式。

在「提高利潤」上，其方式包括訂貨優惠、目標業績競賽獎金或退佣、有條件的零售補貼、搭贈、提高佣金等，辦理期間係配合啤酒商的行銷活動，範圍上則涵蓋即飲及非即飲通路。

在「增加銷量」上，其方式包括促銷小姐、賣場辦活動、集瓶蓋換現金或贈品、降價、招待出國旅遊、送電器獎勵等方式。其中辦理互動式促銷，如促銷小姐、互動式活動，以在即飲通路為主，期炒熱現場氣氛帶動銷售量；至較靜態如降價、出國、贈品等則普遍運用在即飲及非即飲通路。

4.4 市場特性

從對啤酒產業的瞭解，可以歸納出啤酒市場的特性如下：

1 銷售量受外在環境因素影響很大

在台灣地區啤酒消費屬群飲行為，即使在家使用亦多是親友聚會等場合，喝啤酒心情是快樂，也是聚會帶動氣氛的工具【33】。在此情境，下列因素均會影響啤酒的消費量：

- 飲用情境適合性：天災或悲傷的情境會降低對消費啤酒的需求，如 921 震災。
- 受政府政策影響：如取締酒後駕車及特種行業，會抑制群飲啤酒的場合。
- 經濟發展情況：當經濟情況不佳如股市下跌時，聚會群飲會減少；又群飲時之消費量較高，在經濟情況差時，消費者對啤酒價格敏感度會較高。

2 淡、旺季消費量差別大

啤酒有祛熱解渴飲料之機能，因此銷售量受季節性影響十分明顯。台灣地區啤酒類產品的季節性需求差異甚高，每年夏季 4~9 月為啤酒消費旺季。依據公賣局資料，該期間之需求佔全年總需求量的 60 % 以上，而 12~2 月之需求則僅佔全年總需求量之 15 % 左右，消費量明顯因季節性不同而異【64、84】；另外受天氣影響亦大，如夏季時遇到颱風、下雨天時，因氣候轉涼或活動取消，啤酒銷量會較平時明顯萎縮，故業者認為啤酒銷量會受「天氣」、「景氣」、「口氣」影響【34】。

3 啤酒重視新鮮且保存期限短

與其他酒類重視酒齡、年份「愈陳愈香」的特性相反，啤酒十分強調新鮮度，通常在產品出廠的 1~3 個月內飲用的風味最佳，生啤酒尤其重視新鮮度。因此，世界各國甚少出現進口啤酒的市場佔有率超過 10% 的現象，多以當地設廠產製或委託當地啤酒廠 OEM 為主【64】。各製造商為求即時供應市場最新鮮的啤酒，皆致力於產能的調節、倉儲的有效運用與管理，以及運輸物流功能的加強。

啤酒的酒精度低，一般保存期限多在 6 至 12 個月間，且進口啤酒須先繳交公賣利益方可進口銷售，資金成本壓力較公賣局大，通路及配送系統又不如公賣局綿密，因此對進口量、通路鋪貨及促銷時機的掌握需相當精確。每年進口啤酒於旺季過後，即需對快逾期的啤酒辦理促銷以減少損失，如資金不雄厚，則難免有採取塞貨、降價或轉入即飲市場促銷之情形，而較難以維護良好的品牌形象。

4 消費量較高且流通速度較快

啤酒為低酒精度的酒類飲品，故人體對飲用啤酒的接受度較高，相較於其他酒精含量較高的酒類，啤酒的特性較接近於一般的非酒精飲料且單價較低，屬於消耗性(consumables)產品(Keegan、Moriarty & Duncan)，為使用壽命較短，經常性購買的產品【71】。因此除需綿密鋪貨點以利消費外，由於運輸、倉儲等物流成本佔總成本的結構較高，故擁有接近市場之工廠、銷售、倉儲點及快速及時的後勤能力相對重要。

5 可取代的替代品多

啤酒是社交味十足之產品，由於國人消費啤酒的習慣仍偏重「群飲助興」，聚會、談生意常需由酒意來帶動，造成一種特殊飲酒文化。因國人對啤酒的品牌忠誠度普遍不高【33】，故在即飲消費通路，對業者而言鋪貨及補貨能力相當重要，因為在消費時機無法延宕下，消費者不會因缺貨而等待特定品牌，反而會轉而購買其他品牌啤酒或其他酒類，因為這些直接或間接替代品，同樣能達到「助興」的功能。

4.5 產業發展趨勢

4.5.1 消費趨勢

國人飲用啤酒的數量相較於日本、美國、德國等國，尚有極大的成長空間，依據公賣局及相關消費調查，可歸納目前啤酒消費呈現下列趨勢：

- 1 都市化程度越高者，飲用啤酒的次數越多，且更易主動購買進口啤酒。
- 2 啤酒消費年齡分佈廣，且隨著社會風氣的變遷，飲酒平均年齡有逐漸下降的趨勢，年輕青少年客層比重日高，女性消費者的飲酒率亦逐漸增加中。
- 3 現代人的生活步調，較注重休閒及生活品味，且有重視健康飲酒的趨勢。
- 3 嚮往個人主義，標榜個人獨特風格，品牌個性更顯重要。

消費趨勢意味著市場有更多分眾行銷的機會，競爭者必須瞭解目標市場特性，以設計行銷策略滿足消費者，其中尤以產品多樣化、非即飲通路的佈建及品牌溝通策略最為重要。

4.5.2 產業與競爭趨勢

1 專賣改制前

從民國 76 年開放進口後，業者在銷售層面上的競爭已有一段時間，因啤酒屬大宗酒類，其消費頻率及數量較其他酒類高且重視新鮮，為避免因缺貨或口感不佳而喪失銷售機會，故產品鋪貨密度、頻率及鮮度管理對業者而言相對重要，加以啤酒因單價低且重量重，使運輸後勤成本佔成本結構相對較高【33】，以上因素均使外來競爭者在成本及新鮮度上處於不利的競爭局面，故台灣啤酒仍可維持目前市場領導品牌之地位。

因政府尚未開放業者在台灣設廠產製啤酒，故外國與本土業者所能扮演的角色並不相同。外國競爭者，在國外已設有製造廠，其角色為在台銷售母公司之產品，開放後可延續經營其產品的國際品牌形象；然而本土業者，除非委託國外廠商代工，僅能從事純銷售代理，

而無法以自有品牌加入競爭行列，較難在消費者心中耕耘出品牌形象及認知，而處於競爭劣勢，目前僅有統一企業委由菲律賓代工，推出自有品牌的「獅子座啤酒」。

2 專賣改制後

預計在專賣改制後第三年，政府將開放產製啤酒，屆時國內、外啤酒業者將可在台灣設廠產製。來自國外的主要競爭業者，多數為國際知名跨國性廠商，在台灣已有一定的品牌形象及知名度，且在台灣新建啤酒廠從設計、興建到完工生產需耗時一至二年，投資金額約新台幣 20~90 億元，除高資本化的投資外，又有環保及土地取得問題【26、33、42】，從掌握競爭時程及投資效益的考量上，其在台設廠之迫切性應較國內廠商緩和，可能策略應以購併或委託國內業者代工的方式參與產製競爭。

反觀國內業者，尤其是飲料業者或釀造業者，其現有產製設備、製程，與產製啤酒類似而具有共通性，只要稍加調整即可快速加入產製行列，故預期啤酒開放產製後，潛在競爭者應以國內業者居多數，陳淑娟(民 89)彙整國內有意加入啤酒市場之業者如下表。

表 4-15：台灣地區有意產製啤酒之國內廠商概況

廠商	說明	發展情況
統一公司		與日本麒麟公司及美國百威啤酒公司於大陸設啤酒廠生產，國內則由其子公司南聯公司代理酒類銷售，並與菲律賓酒廠合作代工生產(OEM)，統一有意重新評估與百威共同在台籌設啤酒廠。
家鄉公司		以銷售其香吉士系列產品之餐廳、海產店通路為主，並代售日本三寶樂啤酒。
三商行公司		從民國 79 年起是省內麒麟啤酒之總經銷，兼賣葡萄酒，並針對全省麒麟啤酒經銷商，施行葡萄酒教育訓練，全省有 4 家營業所、經銷夥伴共 67 家。
光泉公司		日本朝日(Asahi)啤酒公司總經銷。
金車公司		國內飲料界知名公司，其公司知名品牌有 MR.布朗咖啡及波爾茶等，該公司有企圖心生產酒類產品。
台糖公司		擬先引進數種啤酒，試銷一段時間，了解消費者口味，並有與國外知名品牌公司合作的計畫。
另據酒客雜誌訪查得知黑松評估啤酒後段填充與飲料通路類似，法令一開放即可投入籌設酒廠作業；津津部署酒廠作業已有一段時間，掌握自創品牌產品及烈酒原料；另南僑、星紡、台肥等公司亦開始積極規劃籌設酒廠。		

資料來源：陳淑娟，「台灣地區啤酒市場消費行為及品牌競爭定位之研究」，國立交通大學經營管理研究所碩士論文，民國 89 年【84】暨本研究整理【33】。

目前公賣局四座啤酒廠年設備產能已達 730 萬公石，然而台灣市場啤酒年銷量最高僅有 550 萬公石，產量上顯然已是供過於求，不論從產能及競爭時程上來看，並無增設啤酒廠的空間【45】可能的競爭者將以策略聯盟及 OEM，為進入市場的優先選擇，可能的競爭者包括：

- 1 國外啤酒集團與本土之食品/飲料廠商或公賣局合作生產外國品牌啤酒。
- 2 本土之食品/飲料廠商自行生產自創品牌之啤酒。
- 3 啤酒屋或餐廳業者自設、附屬於餐廳之小型啤酒廠【64】。

預期台灣啤酒在開放產製後，由於競爭者增加且在地生產優勢不再，其市場領導地位將受到侵蝕，屆時將對台灣啤酒的市場領導地位造成威脅。

4.5.3 市場成長趨勢

未來市場成長趨勢，據研究估計在開放產製初期，需求將受新興廠商加入市場的刺激，有較高的成長；預期民國 90~91 年之啤酒市場年成長率約為 5~6 %。經過前兩年開放產製所造成的擴張後，市場需求的成長將轉趨緩和；預期 92~95 年間之啤酒市場年成長率約為 1~2 %【64、84】。在市場佔有率方面，受新進入者的影響，台灣啤酒將面臨市場佔有率的保衛戰。

4.6 產業分析結論

本節將彙總本章對啤酒產業分析的重要結果如表 4-16，並從中歸納出衡量啤酒在競爭上的重要因素及資源條件。

表 4-16：啤酒產業分析重要發現總結

分析面向	重要發現與影響
產業概況 發展趨勢	<ol style="list-style-type: none"> 1 市場成長趨緩，預計在民國 92 年底啤酒產業將完全自由化，廠商可在台設廠產製，在地生產最新鮮優勢不再是台灣啤酒的專利，其中 OEM 結合是較佳的方式，否則容易爆發價格戰。 2 回歸稅制後，本土及進口業者在稅賦上條件趨於一致，能否有價格優勢，將取決於業者在成本、效率上的控制與運作能力。 3 啤酒市場競爭結構仍以寡佔為主，產業集中度高，台、美、日、荷四品牌佔九成，又受外在環境及飲用習慣影響，市場成長幅度不大，競爭會十分激烈。 4 台灣啤酒先前的優勢，在於品牌知名度高、價格較低、綿密銷售網、口感、交易習慣形成的高消費忠誠度。 5 進口啤酒在廣告開放前，以通路、產品區隔市場，目前則以廣告強化消費者對品牌認知，未來行銷限制可望鬆綁，空間更大。
消費者 分析	<ol style="list-style-type: none"> 1 啤酒飲用者年齡分佈廣且有年輕化趨勢，其消費習性較重視品牌、休閒活動，而女性、高學歷飲用者逐漸增加。 2 飲用場合漸由「佐興即飲」轉向「休閒即飲」或「休閒非即飲」，年紀輕者尤其明顯；消費時機漸由「群飲助興」轉向「休閒」。 3 消費者飲用與否與其對該啤酒品牌的認知有關，而形成消費者認知與廠商在行銷組合上的努力攸關。 4 消費者飲用啤酒重視的因素，在產品內在屬性上有「口感」、「醇度」、「新鮮」；而在外在屬性上有「品牌知名度」、「購買便利」、「價格」；且在重要性上外在屬性逐漸超越內在屬性。
競爭者 分析	<ol style="list-style-type: none"> 1 在產品上「口感」及「新鮮」是主要管理重點；在批發價與末端零售價格上競爭激烈，台灣啤酒相較於進口啤酒有低價格優勢。 2 行銷策略漸由「推」式，轉向「推」、「拉」並重，投入廣告、促銷經費相當龐大，業者本身形象暨關係行銷日受重視。 3 進口啤酒通路開發策略，受政府、消費者影響，漸由即飲夜間通路轉向非即飲日間通路，通路質、量攸關競爭力。
市場特性	<ol style="list-style-type: none"> 1 銷售量及消費型態受外在一般環境影響很大，可替代品很多。 2 啤酒保存期限短且重視新鮮，考驗業者的後勤、存貨控制及通路管理能力。

資料來源：本研究整理

茲歸納本章在啤酒競爭上的重要因素及資源條件，說明如下：

1 在產品內在屬性上，最重要的因素是「口感」、「新鮮」等品質因素，其所需的資源條件如下：

- (1) 「口感」：在配方技術上的特色或專利。
- (2) 「新鮮」：接近市場的產、銷地點及完善的後勤、存控能力。

除此，業者在維持品質穩定的能力，亦需有良好的品保程序及供應鏈穩定原材料供應關係的資源條件。

2 在產品外在屬性上，最重要的因素是「價格」、「購買便利」、「品牌形象」、「顧客基礎」等，其所需的資源條件如下：

- (1) 「價格」：產、銷地點、經濟規模設備、後勤及運輸倉儲費用，及業者對成本、效率的控制能力。
- (2) 「購買便利」：主要反應在通路能力、配送能力上。前者可透過契約、人際關係建構綿密銷售網，給予消費者「地點便利」；後者需要接近市場的後勤地點及運作能力，給予消費者「時間便利」。
- (3) 「品牌形象」：主要反應在產品知名度、企業形象與行銷能力。其所需的資源為聲譽、管理能力、財源...等。
- (4) 「顧客基礎」：與末端消費者或通路的往來互動關係。前者可透過口碑、產品知名度及較佳的市場地位來塑造；後者則可在關係、契約、財務等資源挹注下，因交易慣性而形成較佳的經銷關係。

在 3.2.4 文獻中所歸納的衡量構面，為「品質」、「服務」、「成本」、「彈性」、「創新」及「顧客基礎」等六種。其中因「彈性」、「創新」等構面，可在「服務」構面中反應，因此本研究從文獻中選取「品質」、「服務」、「成本」、「顧客基礎」四個構面，另依本章歸納啤酒在競爭上的重要因素及資源條件，故以「價格」取代「成本」，並加入「形象」構面。

第五章 研究方法

本章依文獻探討、產業分析結果並視實際需要修改，發展出本研究的操作性架構，然後說明所使用的資料蒐集過程及分析方法，以瞭解公賣局啤酒相對的資源條件。

5.1 研究操作性架構

從第三、四章文獻及產業瞭解後，本研究參考吳思華對資源的分類，設計問卷來檢視五個競爭優勢構面中，台灣啤酒的資源條件，本研究的操作性架構如圖 5-1。

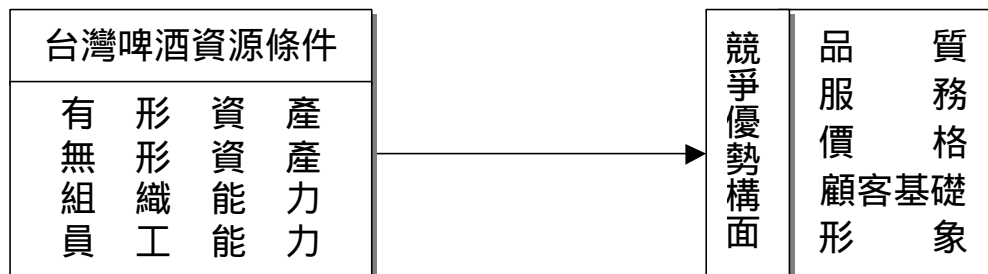


圖 5-1：研究操作性架構

資料來源：本研究

本研究建構了台灣啤酒「資源條件」與「競爭優勢」兩者間的關係。此架構表示「產品在各競爭構面的表現，需要有不同的資源要素的投入為後盾，然後再衡量台灣啤酒相對於競爭者的資源條件強度。」本架構有助於公賣局檢視其資源之優、劣勢，作為強化啤酒競爭優勢的參據。

5.2 研究對象

目前在台灣市場的啤酒品牌超過二百種，其中本土業者僅公賣局一家，其市場佔有率約八成；另二成為進口啤酒所分佔，且以美樂、麒麟、海尼根三大品牌為主，合計市場佔有率約一成多。

本研究調查對象原擬涵蓋三大進口啤酒，再與台灣啤酒進行比較分析，惟或因資源條件較為敏感，進口業者配合意願不高而作罷。故僅以公賣局台灣啤酒為對象，以其高達八成的市場佔有率，在瞭解及詮釋「資源條件」與「競爭優勢」上，應具有代表性。調查對象為公賣局和台灣啤酒生產、銷售暨管理上有關之高階主管。

5.3 研究設計與資料來源

本研究可分為兩大部份。首先，為對公賣局、台灣啤酒產業從76年至今的發展，包括規模、結構、競爭及消費的演變概況；其次，為瞭解公賣局台灣啤酒在資源條件上所擁有的競爭優、劣勢。說明如下：

1 第一階段：公賣局暨啤酒產業分析

本階段係採縱斷面研究，對資料的需求較重視廣度、正確性及深度，在方法上以文獻調查法為主，並輔以觀察法、訪問法，以得到研究結果。次級資料的來源如下：

- (1)統計資料：臺灣地區菸酒事業統計年報、公賣局外國菸酒開放進口相關資料統計表、公賣局預、決算書。
- (2)調查報告：ICP行銷年鑑、臺灣地區菸酒市場調查總報告。
- (3)期刊：突破、流通快訊、酒客雜誌、公賣園地...等。
- (4)法令：菸酒專賣暨相關法令彙編，菸酒管理法、菸酒稅法。
- (5)相關論文、書籍、檔案、會議資料、網路暨報紙相關新聞資料。

2 第二階段：台灣啤酒資源條件

本階段係採橫斷面研究，以問卷調查法蒐集資料，依第一階段之研究結果設計問卷，針對公賣局啤酒產、銷高階主管或嫺熟業務的人員，進行焦點群體調查。

5.4 研究構面與衡量變數

本研究以公賣局台灣啤酒為對象，進行資源條件的調查，有關衡量構面的操作性定義、解釋變數與各構面所需的資源基礎，係依下列原則考量決定之：

- 1 配合本研究之目的。
- 2 文獻探討中相關學者的理論基礎。
- 3 以適合啤酒產業特性及公賣局的現況加以修改。

從3.2.4歸納學者所提出的衡量構面，以「品質」、「服務」、「成本」、「彈性」、「創新」及「顧客基礎」等六種較為一致；另從4.6產業分析所歸納的啤酒競爭重要屬性，有「口感」、「新鮮」、「價格」、「購買便利」、「品牌形象」、「顧客基礎」等六項。

由於「彈性」、「創新」、「購買便利」等構面，可在「服務」構面中反映；而「口感」、「新鮮」可歸為「品質」特性；另在啤酒競爭上「價格」顯較「成本」重要；又消費者暨業者均重視「形象」因素，因此本研究選取「品質」、「服務」、「價格」、「顧客基礎」及「形象」五個衡量構面，另從操作性定義中，依產業分析、文獻歸納結果來選取相關重要變數。

茲將本研究衡量競爭優勢、資源條件的方式說明如下：

1 競爭優勢構面、定義與解釋變數

- (1)品質：指產品能符合顧客需求的價值；解釋變數為「口感」、「新鮮」、「品質承諾」與「原料供應關係」。
- (2)服務：指產品銷售傳遞過程及售後滿足顧客期望；解釋變數為「通路能力」、「配送能力」、「銷售服務」。
- (3)價格：指創造產品低成本的價格競爭力來源；解釋變數為「有效率低成本」、「法令保障」。
- (4)顧客基礎：指顧客與產品、企業的互動關係；解釋變數為「忠誠度」、「經銷關係」。
- (5)形象：產品、企業在顧客心中的認知或評價；解釋變數為「產品知名度」、「行銷能力」、「企業形象」。

2 資源基礎條件分類與內涵

以吳思華教授在策略九說書中，歸納各學者對資源分類的內涵為藍本，並依據公賣局、產業狀況加以調整。

(1)資產

A 有形資產：包括實體資產、金融資產。實體資產的內涵為土地廠房、機器設備、地點；金融資產的內涵為現金、財務資源。

B 無形資產：包括品牌/商譽、配方、綿密經銷網路、智慧財產權、執照、契約/正式網路、資料庫、法令、口碑、交易慣性等。

(2)能力

A 員工能力：包括專業技術能力、管理能力、領導者、員工經驗與人際網路能力。

B 組織能力：包括業務運作能力、後勤能力、銷售服務與品質管理。

5.5 問卷設計

本研究在衡量台灣啤酒各構面相較於競爭者的資源條件強度上，係以結構性問卷做為測量工具，問卷量表採用李克特綜合尺度法 (Likert Scale)，由答卷者於「非常不同意」到「非常同意」的李克特五點尺度上，評估並勾選其認同程度，並給予 1.2.3.4.5. 之評分，分數愈高表示愈同意，分數愈低則表示愈不同意。問卷發展過程，主要包括三個階段：

1 問卷設計

在量測台灣啤酒目前在各構面，相較於競爭者的資源條件強度，所使用的陳述句量表，主要係根據文獻、產業分析及研究者個人經驗發展而得。

2 預試部分

草擬後問卷，先請公賣局啤酒生產、營業及企劃部門同仁，預先過濾、修正後，再與公賣局主管面對面訪談討論，補足衡量题目的完整與語意清晰，最後經指導教授修正潤飾定稿。

3 正式問卷

正式完稿的問卷包含三部份。第一部份：評量台灣啤酒目前在產、銷上，相較於競爭者的資源優、劣勢程度，共有 35 題陳述句。第二部份：以開放題，詢問答卷者對台灣啤酒競爭力有無其他看法或建議，以供研究結果分析之佐證及參考。第三部份：為 8 題結構式個人資料，由答卷者勾選。

本研究問卷的衡量構面、變數名稱、衡量尺度、及對應問項如表 5-1 所示：

表 5-1：問卷設計內容

構面名稱	變數	資料型態	問卷內容(見附錄一)
品質	1. 口感	區間尺度 (李克特五點尺度)	10、11
	2. 新鮮		3、22
	3. 品質承諾		12、25
	4. 原料供應關係		19
	服務		1. 通路能力
價格	2. 配送能力	4、27	
	3. 銷售服務	26、28、33	
顧客基礎	1. 有效率低成本	1、2、24	
	2. 法令保障	23	
形象	1. 忠誠度	8、13、14	
	2. 經銷關係	7、15、18、20、31	
形象	1. 產品知名度	16	
	2. 行銷能力	6、21	
	3. 企業形象	17、29、30、34、35	
		開放式問項	二
人口統計變數	1. 性別	名目尺度	(1)女 (2)男
	2. 年齡		(1)30 歲以下
			(2)31~40 歲
			(3)41~50 歲
			(4)51 歲以上
	3. 教育程度		(1)國中或以下
			(2)高中(職)
			(3)大專
(4)大學及以上			
4. 年資	(1)10 年或以下		
	(2)11~20 年		
	(3)21~30 年		
	(4)31 年或以上		
5. 職等	(1)十二職等〔含〕以上		
	(2)十一職等		
6. 職級	(3)十職等		
	(4)其他		
7. 工作單位	(1)主管		
	(2)副主管		
8. 工作區域	(3)其他		
	(1)分局		
	(2)啤酒廠		
	(3)總局		
	(4)其他		
	(1)北部		
	(2)中部		
	(3)南部		
	(4)東部		

資料來源：本研究

5.6 抽樣設計

本研究在抽樣程序上，是依據下列步驟進行研究：

1 界定母體

本研究之母體界定為公賣局與啤酒管理、生產及銷售有關的現職人員。

2 確定抽樣架構

本研究將公賣局與啤酒有關人員，分為總局(管理)、生產(啤酒廠)、銷售(各分局)及其他(啤酒研究所、汽車運輸中心)等四類如下：

- (1)公賣局總局：含首長室、營業組、生產組、財務組、企劃組、國外組、會計處等單位。
- (2)啤 酒 廠：公賣局復興、中興、成功三啤酒廠。
- (3)分 局：包括基隆、台北、板橋、桃園(新竹)、台中、彰化、嘉義、台南、高雄(屏東)、澎湖、宜蘭、花蓮(台東)等十二個分局。
- (4)其 他：包括啤酒研究所、汽車運輸中心等單位。

3 選擇抽樣方法

由於資源條件的內涵較為廣泛且敏感，為達成正確、精準的要求，本研究採用非機率抽樣的「判斷抽樣法」，依抽樣架構選擇單位主管，作為問卷發放對象，若主管無法填答，則由副主管取代；總局部分除主管外，另選取業務相關人員填答。

4 蒐集樣本資料

本研究問卷的發放，係由研究者於 89 年 10 月間，利用主管來總局開會時發放，主管未到則請與會人員攜回請首長填答，並由研究者個別以電話洽催，問卷回收包括現場及傳真等兩種方式。

5 評估抽樣結果

本研究總計發出 34 份問卷，回收 33 份，回收率 97.06 %，經刪除無效問卷 1 份後，有效問卷計 32 份。回收詳細情形請參見表 5-2。另因本研究為純學術研究，故各項研究結果均採匿名處理。

表 5-2：問卷回收情形一覽表

問卷數 單位	發 放 (份)	回 收 (份)	有效問卷 (份)	回收率 (%)	有 效 回收率(%)
總 局	16	15	14	93.75	87.50
分 局	12	12	12	100	100
啤 酒 廠	4	4	4	100	100
其 他 (所、中心)	2	2	2	100	100
總計	34	33	32	97.06	94.12

資料來源：本研究

5.7 資料處理與分析方法

本研究在資料的處理上，可為人工編輯與電腦處理兩部分：

1 人工編輯部分

漏答之無效問卷，若不完整處為人口統計變數，則以電話詢問填答者後由研究者代填，若為資源條件量測部分漏答則予以剔除。總計無效問卷有 1 份，有效問卷 32 份的資料則編碼輸入電腦。

2 電腦處理部分

本研究採用 SAS 統計軟體做為分析研究之工具，將已編碼之資料庫資料，輸入所撰寫的 SAS 程式，進行統計分析並產生報表，本研究使用之統計方法如下：

(1)敘述性統計 (Descriptive statistics):

在量測台灣啤酒相對於競爭者的資源強度，以敘述性統計已可充分表達，故本研究統計各變數資料的次數分配、百分比、加權平均數及眾數，來分析瞭解答卷者對各構面台灣啤酒資源條件的評分及分佈情況。

(2)信度分析係數

對衡量構面求取內部一致性係數 (Cronbach's) 值，以考驗本研究量表的信度。

5.8 信度與效度測定

就科學觀點而言，評估測量工具(如問卷)的標準，主要有信度(Reliability)與效度(Validity)兩種，茲以此兩項標準來評估本研究使用測量工具之適合性。

1 信度分析

信度是指測量結果是否具有一致性或穩定性的程度。常用的信度測量有三種類型：穩定性(stability)、等值性(equivalence)、內部一致性(internal consistency)【57】。

- (1)穩定性：指前後不同時間，對相同一組樣本作重覆衡量，所得結果之相關程度。若具有一致性，則稱此測量工具具有穩定性。
- (2)等值性：是考慮有多少誤差來自不同的受測者或不同版本的測試，不同受測者對同一問題也許有不同的看法，而等值性的意義即在瞭解他們的看法是否一致。
- (3)內部一致性：則為態度量表中，各項目間的一致性，即是內部具有同質性(internal homogeneity)。一般有「折半信度」(split-half reliability)，又稱「同時信度」、「Cronbach's 係數」與「庫李信度係數」(Kuder-Richardson reliability)及「評分者信度」(scorer reliability)。最常被使用的信度衡量類型為探討測量項目間的內部一致性，常應用來衡量的工具是 Cronbach's 信賴係數，其公式如下：

$$a = \frac{k}{k-1} \times \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{s \times s} \right)$$

k：該建構所含的項目數

S_i^2 ：第 i 項之變異數

s × s：分數總合之變異數

判定信賴係數之準則，根據 Guelford(1965)的建議，倘值大於 0.70 則顯示其信度相當高，若介於 0.70 與 0.35 間為尚可，而如小於 0.35 則表示信度低【112】。依此準則，本研究各構面經計算後之 Cronbach's 信賴係數均達 0.70 左右(請參見表 5-3)，顯示本研究具有一定的信度。

2 效度分析

效度是指測量工具能正確測出所欲測量特質的程度。一般而言，可分為內容效度(Content Validity)、效標關聯效度(Criterion-related Validity)、和構念效度(Construct Validity)三類【57】：

- (1)內容效度(Content Validity)：指測量工具內容的適切性，即該測量工具涵蓋研究所要探討之架構與內容的程度。
- (2)效標關聯效度(Criterion-related Validity)：指測量工具的內容具有預測或估計之能力，其有效程度依測量結果與效標的關聯程度而定。效標的選擇必須符合四個要求：即攸關性(relevance)、公平性(unbiasedness)、可靠性(reliability)、可獲得性(availability)。
- (3)構念效度(Construct Validity)：指測量工具之內容能推論或衡量抽象概念或特質的能力。評估上須同時考慮理論與測量工具的配合，在確定構念具有理論意義後，方可進行構念效度的評估。

一般而言，研究的效度只有程度上的不同，是相對而非絕對的觀念，故效度測量上較為困難，效度的提高，有賴於研究者多方參考文獻。本研究在衡量競爭優勢構面、變數與資源條件的完整性與重要性，均根據相關文獻的理論基礎及產業概況建構，且問卷於正式發放前數度與公賣局主管、同仁當面交換意見，並與指導教授反覆研討，經多次修訂才正式敲定問卷內容，故所使用之衡量工具應能符合效度的要求。

據楊國樞【62】等人之研究，由於信度係數之平方根為效度係數的上限，因此最大效度係數(Maximize Validity Coefficiency)可經由信度係數開平方求得，而最大效度係數又稱為內在效度指數(Intrinsic Validity Index)，其關係式如下：

$$\text{Max } V = \sqrt{R} \quad (V: \text{效度係數、} R: \text{信度係數})$$

表 5-3：競爭優勢各構面信度係數及內在效度指數

競爭優勢構面	問 卷 題 號	信度係數	內在效度指數
品 質	3, 10, 11, 12, 19, 22, 25	0.6884	0.8297
服 務	4, 5, 9, 26, 27, 28, 32, 33	0.7846	0.8858
價 格	1, 2, 23, 24	0.7094	0.8423
顧客基礎	7, 8, 13, 14, 15, 18, 20, 2	0.8136	0.9020

	1		
形 象	6, 16, 17, 21, 29, 30, 34, 35	0.7179	0.8473

5.9 研究限制

本研究於過程中已盡力符合科學方法與原則，但受到資源、能力及時間等主客觀條件限制，難免有未臻理想之處，茲將本研究之限制說明如下：

- 1 研究對象：本研究囿於受訪者意願、資源與時間考量，且進口業者僅有銷售機能，比較基礎及正確性較難突破，故僅以公賣局台灣啤酒為對象，抽樣上未能擴及其他啤酒競爭業者，致影響研究比較評量結果的客觀性及一般化能力。
- 2 研究範圍：本研究係以資源條件為核心，來探討支撐產品競爭優勢的資源，然而前項可能僅是條件之一，因此難免有以偏概全的現象。
- 3 資料蒐集：第一階段採文獻調查法，因次級資料間研究目的或有不同，在資料轉換的正確性上，受研究者主觀評價與闡釋，致影響分析的客觀性。第二階段採問卷調查方式，受測者在填答比較相對競爭優勢上，多屬個人主觀知覺，且因敏感性較高，可能會有保留或虛答的情形發生；另囿於時間、物力，未依衡量構面性質分別抽樣，以上均可能造成研究結果的偏誤。
- 4 研究工具：本研究以結構式問卷設計量表，因競爭優勢所需的變項、資源條件眾多，在研究者主觀判斷下，量測題項難以悉數涵蓋所有變數及資源條件，致分析結果恐有不周全之處。
- 5 結果運用：因運用資源基礎理論於產品競爭優勢的文獻有限，且不同產品間其外在環境互異，故本研究運用的範圍有其侷限性。

第六章 資料分析結果與討論

本章針對回收到的有效問卷，以 SAS 軟體進行資料的統計分析與討論，研究結果分為以下六部份說明：一、樣本結構與描述；二、各類資源評價的分佈結構；三、各競爭優勢構面所需的資源基礎；四、各競爭優勢構面資源評價與分析；五、開放式問項意見；六、小結。

6.1 樣本結構與描述

本研究將有效樣本依其人口特質，分析樣本結構分配概況如下表，並將其特質簡要陳述如後。

表 6-1：樣本基本資料統計表

個人基本資料	類 別	樣本數	百分比(%)
性 別	男	31	96.9
	女	1	3.1
年 齡	30 歲以下	0	--
	31 40 歲	2	6.3
	41 50 歲	8	25.0
	51 歲以上	22	68.7
教育程度	國中或以下	0	--
	高中(職)	0	--
	大 專	10	31.3
	大學及以上	22	68.7
年 資	10 年或以下	2	6.3
	11 20 年	6	18.7
	21 30 年	14	43.7
	31 年或以上	10	31.3
職 等	十二職等〔含〕以上	17	53.1
	十一職等	6	18.7
	十 職 等	6	18.7
	九 職 等	3	9.4
職 級	主 管	19	59.4
	副 主 管	7	21.8
	課 長	3	9.4
	課員(技士)	3	9.4

表 6-1：樣本基本資料統計表(續)

個人基本資料	類 別	樣本數	百分比(%)
工作單位	分 局	12	37.5
	啤 酒 廠	4	12.5
	總 局	14	43.7
	研究所、汽車運輸中心	2	6.3
工作區域	北 部 (基隆、台北、桃園、新竹)	20	62.5
	中 部 (苗栗、台中、彰化、雲林)	5	15.6
	南 部 (嘉義、台南、高雄、屏東、澎湖)	5	15.6
	東 部 (宜蘭、花蓮、台東)	2	6.3
總 計		32	100.0

本研究採「判斷抽樣法」，填答者以高階主管為主，故在樣本基本資料分佈上，多數呈現相當集中的趨勢，說明如下：

1 性別

「男性」為 31 人，佔總樣本的 96.9 %；「女性」僅有 1 人，佔總樣本的 3.1 %。顯示多數主管為男性。

2 年齡

以「51 歲以上」有 22 人為最多，佔總樣本的 68.7 %；其次為「41~50 歲」有 8 人，佔總樣本的 25 %；「31~40 歲」有 2 人，佔總樣本的 6.3 %。在年齡上顯示高階主管普遍年齡偏高。

3 教育程度

以「大學及以上」為最多，共有 22 人，佔總樣本的 68.7 %；其次為「大專」有 10 人，佔總樣本的 31.3 %。以上顯示公賣局主管的學歷普遍均在大專以上。

4 年資

「21~30 年」共有 14 人為最多，佔總樣本的 43.7 %；其次為「31 年或以上」有 10 人，佔總樣本的 31.3 %；至「11~20 年」、「10 年或以下」分別為 6 及 2 人，合計約佔總樣本的 25 %。年資有偏高現象，頗能與年齡、職等狀態相配合。

5 職等

「十二職等〔含〕以上」有 17 人，佔總樣本的 53.1 %；其次為「十一職等」暨「十職等」各有 6 人，各佔總樣本的 18.7 %；最後「九職等」，共有 3 人佔總樣本的 9.4 %。職等與本研究抽樣設計定義的高階相稱。

6 職級

為各分支機構首長及總局相關組室主管，其有 19 人，佔總樣本的 59.4 %；副主管有 7 人，佔總樣本的 21.8 %；最後為課長、課員或技士，共有 6 人，各佔總樣本的 9.4 %。職級分佈與本研究抽樣對象的要求相符。

7 單位

以「總局」管理階層(包括啤酒生產、銷售相關人員) 14 人為最多，佔總樣本的 43.7 %；其次為 12 個負責銷售的「分局」主管，佔總樣本的 37.5 %；生產啤酒的「啤酒廠」有 4 人，佔總樣本的 12.5 %；最少為啤酒研究所暨汽車運輸中心各有 1 人，佔總樣本的 6.3 %。抽樣單位分佈已涵蓋台灣啤酒產、銷、管理有關單位。

8 區域

以「北部」20 人為最多，佔總樣本的 62.5 %；其次為「中部」、「南部」各有 5 人，各佔總樣本的 15.6 %；最少者為「東部」僅有 2 人，佔總樣本的 6.3 %。樣本在區域上的分佈，主要係與公賣局分支機構分佈地點有關，其配置是考量市場銷售量與人口分佈。

綜觀樣本呈現的結構，大致符合本研究的抽樣設定，因採「判斷抽樣法」，故在人口統計變數上，各項比例的分佈呈現不平均現象。因此，本研究未依人口統計變數進行各項假設、檢定與分析。

6.2 各類資源評價的分佈結構

本次研究設計的問題共有 35 題，其中第 1~8 題為衡量台灣啤酒有形資產；第 9~19、23 題在衡量台灣啤酒無形資產；第 20~22、24~30 題在衡量公賣局組織能力；第 31~35 題在衡量公賣局員工能力。在有效的 32 份樣本中，答卷者對各問題評分的次數分配及百分比彙總如表 6-2。至對各構面資源條件的評價與分析，將於 6.4 節說明。

表 6-2：樣本對各問題評分的次數分配及百分比彙總統計表

資源類別	問 項	所評分數的次數分配及百分比											
		1 分		2 分		3 分		4 分		5 分			
		非 常 不 同 意		←-----→								非 常 同 意	
		次 數	%	次 數	%	次 數	%	次 數	%	次 數	%		
有形資產	1 台灣啤酒因具有接近市場的生產地理位置可降低成本	0	0.0	1	3.1	6	18.7	13	40.6	12	37.5		
	2 台灣啤酒具有規模經濟化的生產設備可降低成本	0	0.0	2	6.2	7	21.8	14	43.7	9	28.1		
	3 台灣啤酒具有最接近市場生產標準確保最優良的品質優勢	0	0.0	1	3.1	0	0.0	6	18.7	25	78.1		
	4 公賣局有較進口啤酒擁有完善的後勤物流設備、據點	0	0.0	5	15.6	8	25.0	13	40.6	6	18.7		
	5 公賣局自有的分局、配銷處據點遍及全台灣較進口啤酒多	1	3.1	1	3.1	6	18.7	9	28.1	15	46.8		
	6 公賣局有雄厚的財務資金可以支援各項行銷活動需要	0	0.0	7	21.8	9	28.1	12	37.5	4	12.5		
	7 台灣啤酒常運用經費來促進與零售商的關係	2	6.2	16	50.0	11	34.3	3	9.3	0	0.0		
	8 台灣啤酒常對末端消費者進行各種促銷以刺激消費	4	12.5	16	50.0	7	21.8	5	15.6	0	0.0		
無形資產	9 台灣啤酒有較進口啤酒密集的配銷網路	0	0.0	1	3.1	6	18.7	16	50.0	9	28.1		
	10 台灣啤酒較進口啤酒擁有獨特口感的配方	0	0.0	0	0.0	8	25.0	14	43.7	10	31.2		
	11 台灣啤酒參加國際比賽獲金牌獎品質已達世界水準	0	0.0	0	0.0	8	25.0	15	46.8	9	28.1		
	12 通過 ISO 系列品質認證有助於確保台灣啤酒的品質承諾	1	3.1	0	0.0	9	28.1	19	59.3	3	9.3		
	13 消費者比較習慣使用台灣啤酒	0	0.0	1	3.1	3	9.3	23	71.8	5	15.6		
	14 台灣啤酒在消費者間的口碑較進口啤酒為佳	0	0.0	1	3.1	10	31.2	17	53.1	4	12.5		
	15 公賣局與零售商間的合作關係較進口啤酒為佳	2	6.2	11	34.3	14	43.7	5	15.6	0	0.0		
	16 台灣啤酒為國人普遍熟悉的產品，品牌知名度高	0	0.0	0	0.0	0	0.0	13	40.6	19	59.3		
	17 公賣局產品有較安全的信譽保證	0	0.0	0	0.0	10	31.2	15	46.8	7	21.8		
	18 公賣局有較佳市場資訊如零售商資料庫、進口資料	1	3.1	3	9.3	12	37.5	8	25.0	8	25.0		
	19 公賣局與上游供應商有穩定的原材料供應合作關係	5	15.6	11	34.3	8	25.0	8	25.0	0	0.0		
23 台灣啤酒具有末端零售價格的優勢是因專賣法令保護所致	2	6.2	5	15.6	9	28.1	12	37.5	4	12.5			
組織能力	20 公賣局給予零售商的經銷條件較進口啤酒為佳	9	28.1	21	65.6	2	6.2	0	0.0	0	0.0		
	21 公賣局的行銷活動能力如廣告，較進口啤酒商快速靈活	6	18.7	20	62.5	5	15.6	1	3.1	0	0.0		
	22 台灣啤酒相對於進口啤酒擁有確保啤酒新鮮度的物流能力	1	3.1	5	15.6	8	25.0	15	46.8	3	9.3		
	24 公賣局具有控制低成本的管理程序能力	2	6.2	14	43.7	12	37.5	4	12.5	0	0.0		
	25 公賣局有完整管理產品品質的程序	0	0.0	8	25.0	15	46.8	7	21.8	2	6.2		
	26 公賣局具有較進口啤酒快速、便利的售貨程序	3	9.3	13	40.6	4	12.5	10	31.2	2	6.2		
	27 公賣局有準確、快速符合交量、交期的物流配送能力	2	6.2	8	25.0	11	34.3	8	25.0	3	9.3		
	28 公賣局擁有適當處理顧客抱怨的能力	0	0.0	8	25.0	12	37.5	11	34.3	1	3.1		
	29 公賣局具有良好的市場風險管理應變能力	0	0.0	15	46.8	13	40.6	4	12.5	0	0.0		
	30 公賣局有經驗豐富共同願景價值觀的管理團隊	3	9.3	10	31.2	11	34.3	8	25.0	0	0.0		
員工能力	31 公賣局擁有良好人際網路關係的行銷員工	3	9.3	14	43.7	12	37.5	3	9.3	0	0.0		
	32 公賣局具有良好業務推廣及市場開發能力的員工	3	9.3	17	53.1	9	28.1	3	9.3	0	0.0		
	33 公賣局員工在服務顧客的專業知識上能力良好	2	6.2	13	40.6	12	37.5	5	15.6	0	0.0		
	34 公賣局有高度領導力、前瞻力與決策力的領導者	2	6.2	5	15.6	14	43.7	10	31.2	1	3.1		
	35 公賣局擁有高主動學習熱忱的員工	3	9.3	12	37.5	11	34.3	6	18.7	0	0.0		

資料來源：本研究整理

從表 6-2 中可發覺，公賣局主管對四大資源類別的評價，概述如

下：

1 有形資產方面

填答者認為台灣啤酒較競爭者具優勢的有形資產，在生產方面，為生產位置、地點及設備，約有 7~9 成以上同意；在銷售方面，為自營據點，同意者有 74.9 %；在後勤物流設備方面，同意者約 6 成。

填答者認為台灣啤酒較競爭者為弱的有形資產，主要在財務資金的運用方面。其中在資金基礎上，有 50 %受訪者認為公賣局較競爭者雄厚，只有 21.5 % 認為較競爭者差，但對常運用資金來促進與零售商、末端消費的關係上，傾向不同意者的受訪者均達 5~6 成，同意者僅有 1 成上下，顯見公賣局雖然在財務資產基礎上不比競爭者差，但可能因在公營體制下，編列促銷經費的空間較小，且多數盈餘均需解繳國庫，致較少運用資金於促銷上。

2 無形資產方面

在無形資產上，台灣啤酒較競爭者具優勢的資產，依受訪者同意程度的高低排列，分別為品牌知名度(99.9 %)、習慣(87.4 %)、經銷網路(78.1%)、品質暨配方口感(74.9 %)、商譽(68.6 %)、口碑(65.6 %)，顯見公賣局因市場先占關係，在品牌知名度及習慣上，擁有絕對的優勢，而包括口感、新鮮等產品內在品質亦甚佳，而能建構出綿密的通路。在市場資訊上，因公賣局為菸酒主管機關，進口啤酒皆須向公賣局申報相關資料，故有半數受訪者認為公賣局有較佳的市場資訊；另在台灣啤酒的價格優勢上，有半數受訪者認為是專賣法令保護所致；在 ISO 品保認證，有 68.6 %的受訪者認為，此執照相較於競爭者，可提升公賣局對台灣啤酒品質保證的承諾。

受訪者認為台灣啤酒較競爭者弱的無形資產，首先是公賣局與上游原物料供應商的合作關係，有 5 成認為公賣局較差，此原因可歸結為政府現行最低標的採購政策，公賣局每年所需原材料均需重新招標，並以價格為決標與否的考量，故難以和零售商維持長期的合作關係；至在與零售商的合作關係上，有 4 成認為台灣啤酒較競爭者弱，這亦可呼應公賣局較少投入有形資金來維繫與零售商關係的現實狀況。

3 組織能力方面

受訪者對公賣局組織能力的評價，多數均較競爭者差。其中尤以給零售商的條件、行銷活動能力的靈活度兩者，不同意者分別高達 93.7% 及 81.2%；其次在成本控制力、售貨便利性上，兩者皆有 49.9% 認為公賣局較競爭者差；最後在經驗豐富共同願景的管理團隊、市場應變能力兩項目，亦分別有 40.5%、46.8% 評價較進口啤酒為弱。以上顯示公賣局在公營防弊重於興利的機制下，無論在行銷靈活度、成本控制、市場應變等能力，確實不如進口啤酒業者，而管理團隊間因個人生涯規劃，或對事業願景的期許不同，使公賣局組織能力，無法因應市場變化做有效的改善。

在組織能力上，公賣局與進口啤酒不分軒輊的項目，共有(1)管理產品品質的程序；(2)處理顧客抱怨；(3)符合交量、交期的物流配送等三種能力。三者各有 46.8%、37.5%、34.3% 的受訪者評價 3 分，至同意與不同意比例大致相等，認為公賣局較佳的百分比，前兩者均僅比進口啤酒各高出 3% 左右，比例上並不顯著，而在處理顧客抱怨的能力上，同意公賣局較進口啤酒業者為佳者，較不同意者高出 12.4%。上述的組織能力均為啤酒競爭的基本要件，故雙方在此能力上差異不大。

公賣局在組織能力上，唯一有超越競爭者的是，在確保啤酒新鮮度的物流能力上，共有 56.1% 的受訪者認為公賣局的條件較佳，認為進口啤酒較佳者僅 18.7%。對照公賣局有較競爭者接近市場的產、銷及後勤地點、設備等有形資產優勢，當不難理解公賣局在此項能力較對手好的原因。

4 員工能力方面

在市場開發、人際關係、專業知識、學習熱忱等條件上，均有近半數的受訪者給予 1 分或 2 分的不同意評價；其中市場開發能力有 62.4%、人際關係能力有 53%，其他在專業知識、及學習熱忱上亦各有 46.8% 的受訪者，認為公賣局員工的能力較競爭者為差。此反映出公賣局員工，在專賣體系安定、僵化的工作環境中，較易形成公務員心態，使個人能力較難超越競爭者。

本方面僅在領導者能力上，有 43.7% 受訪者認為公賣局在此能力上與競爭者差不多，認為較進口啤酒佳者比認為較差者多出 12.5%。因答卷者以高階主管居多數，對照在組織能力管理團隊上的較低評價，反映答卷者或有仁慈傾向。

6.3 各競爭優勢構面所需的核心資源基礎

對於在各競爭優勢構面所需的**核心資源基礎**，本研究首先依據吳思華的分類，彙整歸納文獻中各學者列示的**核心資源項目與內涵**，再根據產業分析結論(4.6)、訪談及個人經驗中，歸納、選取出支撐各構面的**核心資源**，做為衡量台灣啤酒資源條件的檢核項目，茲列示如表 6-3 並說明如下：

表 6-3：啤酒各競爭優勢構面所需的**核心資源表**

構 面	變 數	所需核心資源基礎
品 質	口感 新鮮 品質承諾 原料供應關係	配方、執照 良好地點、後勤物流能力 執照、管理程序 合作關係
服 務	通路能力 配送能力 銷售服務	自營據點、綿密銷售網、員工業務能力 後勤地點、後勤物流能力 售貨程序、客訴處理程序、員工知識
價 格	有效率低成本 法令保障	接近市場地點、經濟化設備、控制成本能力 法令
顧客基礎	忠誠度 經銷關係	口碑、習慣、財務 財務、合作關係、資料庫、經銷條件、員工網路
形 象	產品知名度 行銷能力 企業形象	聲譽 充裕的財源、靈活的行銷活動能力 信譽、應變能力、管理團隊、領導者、員工能力

1 品質構面

從啤酒產業分析中可瞭解，「**口感**」及「**新鮮**」是極重要的品質因素，另業者的「**品質承諾**」及「**原料供應關係**」，亦攸關品質表現的穩定與良窳，故本構面選取上述四種解釋變數，有關各變數所需的資源基礎，說明如下：

- (1) 「**口感**」：口感主要是源自於產品的獨特配方或專利；另因口感是主觀的感覺，故若能取得公開比賽的榮譽或認可，自然能於競爭時取得優勢。
- (2) 「**新鮮**」：從產業分析中可知應包括生產及銷售兩部份。前者以擁有接近市場地點為最關鍵因素，而後者則反映在業者的後勤物流能力上之表現。
- (3) 「**品質承諾**」：本研究中歸納為兩大因素，首先，具公信力的品質保證執照，當可增加業者在品質保證上的說服力；其次，業者在產、銷上的品質管理程序，亦對達成品質承諾有決定性的影響。

- (4) 「原料供應關係」：製造啤酒所需的主要原料大麥(麥芽)、啤酒花，是影響品質的關鍵因素，然而前述農產品其產量、品質受氣候影響差異頗大，能否取得較佳的原材料投入，主要需視業者與原材料供應商的合作關係。

2 服務構面

從產業分析中得知，消費者重視購買地點、時間的便利，此與業者的「通路」及「配送」能力有關；另在競爭下，包括對零售商的配送能力暨「銷售服務」均是重要因素，因此本構面選取上述三種解釋變數，有關各變數所需的資源基礎，說明如下：

- (1) 「通路能力」：啤酒為偏精品，其在購買上的方便性相當重要，而地點便利主要繫於業者的通路能力，其基礎主要是銷售據點的綿密性。另因通路有自營、共用兩種型態，業者對兩者的控制力有別，擁有較多自營據點之業者，會有較佳的通路掌控能力；至在開發通路上，員工對市場開發、拓點的業務能力亦是重要因素。
- (2) 「配送能力」：啤酒競爭上重視及時供應，此「時間」便利的基礎主要取決於業者的後勤能力。在硬體上，包括是否擁有完善的物流設備、據點；另在軟體上，主要是業者能否具有準確及時的物流配送能力。
- (3) 「銷售服務」：在銷售啤酒流程中，首先對零售商，是業者有無快速、便利的售貨程序；其次，在銷售過程或售後，業者對於顧客抱怨的處理能力；最後，由於在服務流程及客訴處理上，均需仰賴客服人員處理，而服務的良窳，主要繫於員工個人的專業知識能力。以上資源均是影響銷售服務的主要因素。

3 價格構面

成本是影響啤酒價格的主要因素，從產業分析中瞭解，目前因政府尚未開放在台灣設廠產製啤酒，本土與進口業者的成本基礎並不一致。對業者而言，低成本的來源不外乎「有效率低成本」或「法令保障」。前者所需的資源，主要在於接近市場的生產地點、規模經濟的生產設備，或包括對產、銷流程的成本控管能力，而得於降低生產成本；至法令在目前是另一影響價格的因素。

4 顧客基礎構面

顧客有末端消費者暨零售商兩類。前者可用「忠誠度」來觀察，後者則可從「經銷關係」來瞭解，因此本構面選取上述兩種解釋變數，有關各變數所需的資源基礎，說明如下：

- (1) 「忠誠度」：台灣啤酒擁有高達八成的市場佔有率，顯示應有顧客忠誠度，而其資源基礎來源不外乎口碑、習慣及財務三種。其中前兩者反映的即是顧客的忠誠，此無形資產的形成非一蹴可及，自可形成競爭優勢的資源基礎；另因啤酒品牌眾多，業者可透過投入大量資金，以促銷或刺激消費，維繫顧客的持續消費，因此，財務可視為另一資源條件。
- (2) 「經銷關係」：啤酒多數銷售通路均為共用通路，業者常運用各種資源，來拉攏零售商銷售其商品，其所用的資源在有形方面如財務支援促銷；在無形資源方面，如合作關係、經銷條件、能否提供較佳的市場資訊等，對維繫經銷關係均相當重要。另與零售商的經銷關係，有時是因為與業務員嫻熟而衍生交易關係，故員工人際網路關係亦是重要資源條件。

5 形象構面

形象是顧客心中主觀的認知和評價，範圍上包含對產品、企業兩個層面。就產品層面而言，對競爭激烈及高度集中的啤酒產業，「產品知名度」此聲譽資源是重要的核心資源；另依據文獻及產業分析結果，業者的「行銷能力」對產品知名度的建構有極大的影響，而行銷能力的資源基礎，主要繫於充裕的財源及靈活的行銷活動能力，前者是業者可支援行銷活動的財務基礎，而後者則是組織運用資源來強化形象的能力。

至於在「企業形象」所需的資源基礎，因酒類的特殊性，故安全信譽可視為是重要的核心資產；另透過管理者、員工、企業因應變局的能力及管理團隊的作為，均會逐漸塑造並影響外界對該企業的看法，從而形成外界認知中的企業形象。因此信譽、應變能力、管理團隊、領導者及員工能力，均可視為企業形象的核心資源條件。

6.4 各競爭優勢構面資源評價與分析

6.4.1 品質構面

在品質構面上，共有「口感」、「新鮮」、「品質承諾」及「原料供應關係」四個變數，以下分項說明台灣啤酒在這些變數上的資源條件強度。

1 口感

(1) 結果

兩個問項的平均分數為 4.1 分，且受訪者評價台灣啤酒在獨特配方、金牌獎榮譽等兩項，較競爭者具優勢的均為 74.9%，顯示多數受訪者認為台灣啤酒在口感上較進口啤酒具有優勢。受訪者對兩者均無 2 分或以下的評價，且評價 3 分者亦均為 25%。前項的資源基礎為獨特配方、金牌獎榮譽，其中在獨特口感配方上的資源條件以 4.1 分，略高於金牌獎榮譽的 4 分。

整體而言，台灣啤酒在品質口感的資源條件上，明顯較競爭者具有優勢，結果如表 6-4。

表 6-4：台灣啤酒在「品質-口感」的資源條件

品質構面：口 感				
問 項	內 容	平均數	眾 數	排 序
題 10	台灣啤酒較進口啤酒擁有獨特口感的配方	4.1	4	1
題 11	台灣啤酒參加國際比賽獲金牌獎品質已達世界水準	4.0	4	2
「 口 感 」 平 均 分 數		4.1		

(2) 討論

口感為主觀的感覺，各業者在獨特配方上，除在共同原料如麥芽、啤酒花、酵母、水質的差異上外，台灣啤酒在製程原料中，另有加入「蓬萊米」，這些原料配方與製造技術的融合，均是造就出獨特口感配方的來源。台灣啤酒能多次獲得國際啤酒比賽的金牌獎，即表示其在口感品質上已達世界水準，配方及榮譽均是台灣啤酒較競爭者具優勢的資源。

2 新鮮

(1) 結果

兩個問項的平均分數為 4.1 分，但個別平均數分別差異頗大。其中受訪者評價具優勢的資源為有接近市場的生產地點，給予 5 分、4 分評價者高達 78.1 %、18.7 %，顯示公賣局台灣啤酒擁有接近市場的生產地點，平均分數為 4.7 分，認為無優勢者僅有 3.1 %。其次在確保新鮮的後勤運作能力上，看法則較不一致，受訪者雖有 56.1 認為具優勢，但認為差不多、較差者亦各有 25 %、18.7 %，平均分數為 3.4 分，僅略優於進口啤酒。

整體而言，台灣啤酒在品質新鮮的資源條件上，較競爭者具有「在地」生產的優勢，結果如表 6-5。

表 6-5：台灣啤酒在「品質-新鮮」的資源條件

品質構面：新 鮮				
問 項	內 容	平均數	眾 數	排 序
題 3	台灣啤酒具有最接近市場的生產地點可確保最新鮮的品質優勢	4.7	5	1
題 22	台灣啤酒相較於進口啤酒擁有確保啤酒新鮮度的物流能力	3.4	4	2
「新鮮」平均分數		4.1		

(2) 討論

新鮮度是啤酒的重要品質因素，所謂「在地生產」優勢即包括生產、銷售上的及時，故有接近市場的地點自可保有較新鮮的品質優勢；惟公賣局在物流運作能力的優勢較不明顯，主要可能是因為在運輸上以託運佔多數，且以價格標抉擇承運商，致合作關係較不穩定而難掌握，且生啤酒所需冷藏車亦由承運商自備，故對產品在出廠後新鮮度的確保，公賣局較難有著力之處。

3 品質承諾

(1) 結果

共有兩個問項，其平均分數為 3.4 分。其中在獲得 ISO 認證上，受訪者平均評分為 3.7 分，有 68.6 % 受訪者認為較競爭者具優勢，但認為無分軒輊的亦有 28.1 %。另在公賣局對產品品質管理程序上，

眾數為 3 分、平均分數為 3.1 分，有 46.8 %受訪者認為相較於進口啤酒差異不大，認為有優勢及無優勢的評分者，各佔 28 %、25 %。

整體而言，台灣啤酒在品質承諾的資源條件上，僅稍較競爭者具優勢，結果如表 6-6。

表 6-6：台灣啤酒在「品質-品質承諾」的資源條件

品質構面：品質承諾				
問 項	內 容	平均數	眾 數	排 序
題 12	通過 ISO 系列品質認證有助於確保台灣啤酒的品質承諾	3.7	4	1
題 25	公賣局有完整管理產品品質的程序	3.1	3	2
「品質承諾」平均分數		3.4		

(2) 討論

公賣局目前除啤酒廠皆已通過 ISO-9002 驗證外，銷售系統亦有花蓮、板橋、台中、高雄、嘉義、台北等分局取得認證，雖然競爭者亦有推動認證，然而公賣局在範圍、驗證系列(含 ISO-14001)上均較廣泛，故在本證照條件上，公賣局小有優勢。反觀在品管程序上，因 ISO 尚未全面導入，加以公賣局在產、儲、運、銷等機能整合上，因牽涉組織架構及與承運商、零售商間的界面搭配協調問題，且公賣局因對外控制力有限，故無法較競爭者具有明顯的優勢。

4 原料供應關係

(1) 結果

本變數僅有一個問項，平均分數為 2.6 分、眾數為 2 分。其中有 49.9 %認為公賣局在與上游原物料供應商的合作關係上較競爭者差，認為與進口啤酒差不多或較佳者的受訪者各有 25 %，結果如表 6-7。

表 6-7：台灣啤酒在「品質-原料供應關係」的資源條件

品質構面：原料供應關係				
問 項	內 容	平均數	眾 數	排 序
題 19	公賣局與上游供應商有穩定的原材料供應合作關係	2.6	2	--
「原料供應關係」平均分數		2.6		

(2) 討論

公賣局在公營體制下，受政府年度預算編列及執行限制，無法與原材料供應商發展長期合作的夥伴關係，所需原物料均每年辦理採購且以最低價格取勝，與供應商是處於競爭局面。相較於主要競爭者均為國際大廠，無論在採購數量、議價能力上，公賣局台灣啤酒均難與其媲美，故受訪者給予本項條件低評價，為公賣局在品質構面的弱勢資源。

■ 品質構面資源條件彙總

公賣局台灣啤酒在品質構面各變數的資源條件上，依其強弱的程度排序為：1 新鮮(4.1)、口感(4.1)；3 品質承諾(3.4)；4 原料供應關係(2.6)，茲將在品質構面各變數分析出的資源條件評價強度及分數，彙總如下表：

表 6-8：公賣局台灣啤酒品質構面資源條件彙總表

類別 \ 評分	較強 (5-4)	稍強 (3.9-3.1)	普通 (3)	稍弱 (2.9-2)	較弱 (1.9-1)
有形資產	好生產地點(4.7)				
無形資產	獨特配方(4.1) 世界金牌獎(4.0)	ISO 驗證(3.7)		與供應商關係(2.6)	
組織能力		保潔力(3.4) 品管程序(3.1)			
員工能力					

6.4.2 服務構面

在服務構面上，共有「通路能力」、「配送能力」及「銷售服務」三個變數，以下分項說明台灣啤酒在這些變數上的資源條件強度。

1 通路能力

(1) 結果

本變數共有三個問項，平均分數為 3.5 分。其中在自營據點及配銷網路上，受訪者平均評分各為 4.1 分、4 分，同意者各有 74.9 %、78.1%，不同意者各為 6.2 %、3.1 %，顯示公賣局台灣啤酒在此資源

上較競爭者具優勢，認為公賣局與進口啤酒不分上下者，均佔受訪者的 18.7 %；至於員工的通路開發能力，平均分數僅有 2.4 分，眾數為 2 分，平均值偏低，認為較競爭者差的有 62.4 %，差不多的有 28.1 %，僅有 9.3 % 受訪者評價公賣局員工在此能力上較競爭者佳。

整體而言，在通路能力的資源條件上，就現狀來看公賣局確較競爭者具有優勢，但員工的市場開發能力較弱，結果如表 6-9。

表 6-9：台灣啤酒在「服務-通路能力」的資源條件

服務構面：通路能力				
問 項	內 容	平均數	眾 數	排 序
題 5	公賣局自有的分局、配銷處據點遍及全台灣較進口啤酒多	4.1	5	1
題 9	台灣啤酒有較進口啤酒密集的配銷網路	4.0	4	2
題 32	公賣局具有良好業務推廣及市場開發能力的員工	2.4	2	3
「通路能力」平均分數		3.5		

(2) 討論

從文獻及產業瞭解上，啤酒為偏好物(Murphy & Enis, 1986)【71、96】，且為經常購買的消耗品，因此購買地點的便利是相當重要的競爭因素。台灣啤酒在全省有 121 處自營銷售點，往來零售商約 7 萬家，構成強大的經銷網路，公賣局不只在「點」上領先，在「面」上從都市到鄉下，遍及全台灣及外島，有助於滿足消費者對購買地點上便利的要求。

而佈建銷售點常需由業務人員去開發，但因受訪者對公賣局員工在開拓市場的能力上評價不高，表示公賣局所建構之通路，多數非源自員工開發而來，最有可能是公賣局在專賣制度下，獨佔市場且因零售商須申請許可方可販售菸酒，從而衍生出公賣局與零售商的交易關係，加上台灣啤酒及公賣局其他暢銷產品的強大拉力，故促成公賣局能建構出較進口啤酒具優勢的銷售網路。

2 配送能力

(1) 結果

共有二個問項，平均分數為 3.4 分。其中在後勤物流設備、據點上，受訪者平均評分為 3.6 分，同意公賣局有優勢的受訪者佔 59.3 %，

認為無優勢者佔 15.6 %，另有 25 % 認為公賣局在此條件上與競爭者差不多；其次在符合交量、交期的物流配送能力上，受訪者平均評分為 3.1 分，在此資源條件上，認為公賣局有優勢暨與競爭者差不多的受訪者各有 34.3 %，認為無優勢者則有 31.2 %。

整體而言，公賣局的配送能力相較於競爭者僅略具優勢，結果如表 6-10。

表 6-10：台灣啤酒在「服務-配送能力」的資源條件

服務構面：配送能力				
問 項	內 容	平均數	眾 數	排 序
題 4	公賣局有較進口啤酒擁有完善的後勤物流設備、據點	3.6	4	1
題 27	公賣局有準確、快速符合交量、交期的物流配送能力	3.1	3	2
「配送能力」平均分數		3.4		

(2) 討論

從公賣局獨佔市場的在地優勢，可瞭解為何公賣局在後勤設備、據點上，會較競爭者略具優勢，然而進口啤酒為彌補其運輸距離長的劣勢，在進口至台灣後亦和具有強大物流能力的總經銷合作，如德記洋行、三商行、家鄉公司等，故相較之下公賣局在此項條件上並無壓倒性的優勢。至在符合交量、交期的物流配送能力上，公賣局在產、銷機能分立下，需增加協調界面及時間，加上與託運商間的合作關係較不穩定，因此在本資源的評價上與競爭者差不多。

3 銷售服務

(1) 結果

在此變數上共有三個問項，平均分數為 2.9 分。其中公賣局僅在處理顧客抱怨的能力上與競爭者接近平分秋色，受訪者平均評分為 3.2 分，其中同意公賣局有優勢的評分者佔 37.4 %，認為無優勢者佔 25 %，另有 37.5 % 認為公賣局在此條件上與競爭者差不多。

至在售貨程序的便利性、員工服務顧客的專業知識等兩項，受訪者對公賣局資源條件的評價，均較進口啤酒業者為弱。其中在售貨程序的便利性項目上，受訪者平均評分為 2.8 分，同意公賣局有優勢的評分者有 37.4 %，認為無優勢者佔 49.9 %，另有 12.5 % 認為公賣

局在此條件上與競爭者差不多；至於在員工服務顧客的知識上，受訪者平均評分為 2.6 分，其中認為公賣局有優勢的評分者僅有 15.6%，認為無優勢者佔 46.8%，另有 37.5% 認為公賣局在此條件上與競爭者差不多。

整體而言，公賣局在銷售服務的資源條件上，相較於競爭者是稍居於劣勢的，結果如表 6-11。

表 6-11：台灣啤酒在「服務-銷售服務」的資源條件

服務構面：銷售服務				
問 項	內 容	平均數	眾 數	排 序
題 26	公賣局具有較進口啤酒快速、便利的售貨程序	2.8	2	2
題 28	公賣局擁有適當處理顧客抱怨的能力	3.2	3	1
題 33	公賣局員工在服務顧客的專業知識上能力良好	2.6	2	3
「銷售服務」平均分數		2.9		

(2) 討論

公賣局在專賣及公營體制下，經營思維向為「生產者導向」，因此衍生出「配銷」、「現金交易」等制度，整個銷售程序係以「無風險」為最高準則，因此銷售制度設計較無彈性，程序上自然無法如同進口啤酒一般便捷。

另員工長期沈浸在「配銷制度」及「市場領導者」的雙重影響下，對服務的概念及專業知識的吸收，自然不若競爭者員工積極，以公賣局現有銷售人員平均年齡偏高且公務員較有保障下，較缺乏激勵員工充實的誘因，儘管目前因民營化政策而觸動員工的危機意識，促進了員工再學習的意願，然而相較於競爭者公賣局在本項條件仍然處於劣勢。

適當處理顧客抱怨的能力，是本項中公賣局唯一與競爭者不相上下的條件。客訴處理雖是較消極性的服務措施，但對業者而言這是必備的競爭條件，因此無論公賣局或進口啤酒，都不敢忽視以免危機持續擴散，故兩者在此條件上是平分秋色。

■ 服務構面資源條件彙總

公賣局台灣啤酒在服務構面各變數的資源條件上，依其強弱的程度排序為：1 通路能力(3.5)；2 配送能力(3.4)；3 銷售服務(2.9)，茲將在服務構面各變數分析出的資源條件評價強度及分數，彙總如下表：

表 6-12：公賣局台灣啤酒服務構面資源條件彙總表

類別 \ 評分	較強 (5-4)	稍強 (3.9-3.1)	普通 (3)	稍弱 (2.9-2)	較弱 (1.9-1)
有形資產	自營銷售點(4.1)	後勤設施(3.6)			
無形資產	經銷網路(4.0)				
組織能力		客訴處理(3.2) 物流能力(3.1)		售貨程序(2.8)	
員工能力				服務知識(2.6) 開發市場力(2.4)	

6.4.3 價格構面

在價格構面上，共有「有效率低成本」及「法令保障」兩個變數，以下分項說明台灣啤酒在這些變數上的資源條件強度。

1 有效率低成本

(1) 結果

本變數共有三個問項，平均分數為 3.5 分。其中在接近市場的生產地理位置上，受訪者平均評分為 4.1 分，認為公賣局在此條件上較競爭者具優勢的受訪者有 78.1%，另有 18.7% 認為與競爭者差不多，認為無優勢者有 3.1%。另在規模經濟化的生產設備上，受訪者平均評分為 3.9 分，其中有 71.8% 認為公賣局在此條件上較競爭者具優勢，認為差不多及無優勢的受訪者，各有 21.8%、6.2%。以上顯示本兩項條件公賣局均較具優勢。

公賣局在此變數上較弱的是控制低成本的管理程序能力，受訪者平均評分為 2.6 分，其中有 49.9% 受訪者認為公賣局不具優勢，認為差不多及有優勢的受訪者，各有 37.5%、12.5%，顯示公賣局在成本控制程序上較居弱勢。

整體而言，在有效率低成本的資源條件上，公賣局主要擁有接近市場地理位置，及規模經濟化生產設備的優勢，但在控制成本管理程序上則需再努力，結果如表 6-13。

表 6-13：台灣啤酒在「價格-有效率低成本」的資源條件

價格構面：有效率低成本				
問 項	內 容	平均數	眾 數	排 序
題 1	台灣啤酒因具有接近市場的生產地理位置可降低成本	4.1	4	1
題 2	台灣啤酒具有規模經濟化的生產設備可降低成本	3.9	4	2
題 24	公賣局具有控制低成本的管理程序能力	2.6	2	3
「有效率低成本」平均分數		3.5		

(2) 討論

啤酒的消費量大且重量重，因此運輸成本佔總成本的結構較高，公賣局基於節省運輸成本暨新鮮考量，啤酒廠設廠地點遍及北、中、南三地，得以就近生產供銷市需，運輸成本自然可降低。另公賣局在專賣充份供應市需暨生產者導向的政策下，在生產設備配置上，均為大量規模化的生產設備，而有達到低生產成本的硬體條件。其中生產地點為非在地生產的進口啤酒短期內難以超越的。

至於在控制低成本的管理程序能力上，公賣局不若進口啤酒嚴密，可能原因之一是公賣局為公營企業，員工的成本意識較為薄弱；其次，公賣局為功能式組織架構，台灣啤酒在產、銷分隸體制下，協調、溝通程序冗長，在管理程序上權責較難釐清，因運作效率差而導致成本較高；反觀進口啤酒多以產品群運作，權責分明有助於提升控制成本的能力。

2 法令保障

(1) 結果

本變數僅有一個問項，受訪者平均評分為 3.3 分，整體而言評價較不一致。認為公賣局在此條件上較競爭者具優勢的受訪者有 50%，評價無優勢及與競爭者差不多的受訪者各佔 21.8%，結果如表 6-14。

表 6-14：台灣啤酒在「價格-法令保障」的資源條件

價格構面：法令保障				
問項	內容	平均數	眾數	排序
題 23	台灣啤酒具有末端零售價格的優勢是因專賣法令保護所致	3.3	4	--
「法令保障」平均分數		3.3		

(2) 討論

在現行課徵公賣利益下，公賣局台灣啤酒與進口啤酒的賦稅基礎並不一致，進口啤酒進口時每公升要繳交 30 元公賣利益，若以 0.354 公升罐啤換算，僅公賣利益每罐即需繳納約 11 元，加上生產成本、運輸成本、佣金、促銷費用及毛利，每瓶末端零售價約在 40 元上下，而相同容量的台灣啤酒末端零售價是 25 元，兩者有 15 元的價差；反觀台灣啤酒的公賣利益並無固定徵收金額，而是由公賣局每年將盈餘以公賣利益名義解繳國庫。

本項雖有半數受訪者認為公賣局具優勢，然而目前台灣啤酒因地點、設備仍具有形成低成本的優勢條件，且預計在 90 年 1 月，公賣利益回歸課徵「菸酒稅」後，台灣啤酒與進口啤酒彼此在稅賦基礎上將趨於一致，故在本資源條件上，台灣啤酒的優勢並不顯著。

■ 價格構面資源條件彙總

公賣局台灣啤酒在價格構面各變數的資源條件上，依其強弱的程度排序為：1 有效率低成本(3.5)；2 法令保障(3.3)，茲將在價格構面各變數分析出的資源條件評價強度及分數，彙總如下表：

表 6-15：公賣局台灣啤酒價格構面資源條件彙總表

評分 類別	較強 (5-4)	稍強 (3.9-3.1)	普通 (3)	稍弱 (2.9-2)	較弱 (1.9-1)
有形資產	低成本(4.1)	規模化設備(3.9)			
無形資產		法令保障(3.3)			
組織能力				控制成本能力(2.6)	
員工能力					

6.4.4 顧客基礎構面

在顧客基礎構面上，共有「忠誠度」及「經銷關係」兩個變數，前者主要針對末端消費者，後者則針對零售商。以下分項說明台灣啤酒在這些變數上的資源條件強度。

1 忠誠度

(1) 結果

本變數共有三個問項，平均分數為 3.4 分。其中以習慣使用台灣啤酒，受訪者平均之評分 4 分為最高，認為公賣局在此條件上較競爭者具優勢有 87.4 %，顯示在此條件上公賣局確具相當強的優勢，僅 3.1 %認為無優勢，認為公賣局與競爭者差不多者有 9.3 %。

至於在口碑方面，受訪者平均評分為 3.8 分，其中有 65.6 %認為公賣局在此條件上較競爭者具優勢，認為台灣啤酒在本項條件上，與競爭者差不多及無優勢的受訪者，各有 31.2 %、3.1 %。

公賣局台灣啤酒在此變數上較弱的是對末端消費者的促銷，受訪者平均評分為 2.4 分，其中有 62.5 %的受訪者認為公賣局不具優勢，認為差不多及有優勢的受訪者，各有 21.8 %、15.6 %，且眾數落在 2 分，顯示公賣局在促銷資金的投入上較居弱勢。

整體而言，在忠誠度的資源條件上，公賣局主要有消費者習慣使用台灣啤酒的優勢，且在口碑上亦較進口啤酒為佳，僅促銷資金上較不具優勢，結果如表 6-16。

表 6-16：台灣啤酒在「顧客基礎-忠誠度」的資源條件

顧客基礎構面：忠誠度				
問項	內容	平均數	眾數	排序
題 8	台灣啤酒常對末端消費者進行各種促銷以刺激消費	2.4	2	3
題 13	消費者比較習慣使用台灣啤酒	4.0	4	1
題 14	台灣啤酒在消費者間的口碑較進口啤酒為佳	3.8	4	2
「忠誠度」平均分數		3.4		

(2) 討論

在獨佔經營台灣市場下，國人早已習慣台灣啤酒口味，就先占優勢觀點，公賣局應在消費者偏好、口碑上具有心理獨佔優勢，這些資源都是形成忠誠度的因素。

反映在本變數的量測上，當可理解公賣局為何在消費者偏好及口碑上，受訪者均覺得公賣局台灣啤酒較進口啤酒具有優勢。至於對口碑的評價較習慣略低，可能是消費者雖然在專賣下，培養出使用台灣啤酒的習慣，但在進口啤酒出現後，因競爭者各具特色，在比較下對台灣啤酒的口碑造成衝擊。另從公賣局對末端消費者的促銷較競爭者不具優勢來看，更可確知消費者對台灣啤酒的忠誠度是架構在習慣及口碑因素上。

2 經銷關係

(1) 結果

本變數共有五個問項，平均分數為 2.6 分。五個問項中公賣局僅在市場資訊上較競爭者具優勢，受訪者平均評分為 3.6 分，有 50 % 受訪者認同公賣局較競爭者具有優勢，認為無優勢者有 12.4 %，另有 37.5 % 認為公賣局在此條件上與競爭者差不多。

公賣局和競爭者在與零售商的合作關係上，受訪者平均評分為 2.7 分，顯示公賣局較競爭者居於劣勢。其中有 43.7 % 認為兩者差不多，認為公賣局在此條件上較競爭者無優勢及有優勢的受訪者，各有 40.5 % 及 15.6 %。

在對零售商促銷、有良好人際網路員工上，公賣局均較競爭者差，受訪者對兩者的平均評分均為 2.5 分，眾數亦均為 2 分。其中在對零售商促銷上，有 56.2 % 受訪者認為公賣局不具優勢，認為差不多及有優勢的受訪者，各為 34.3 % 及 9.3 %；而在良好人際網路員工上，有 53 % 受訪者認為公賣局不具優勢，認為差不多及有優勢的受訪者，各為 37.5 % 及 9.3 %。

本變數上公賣局最弱的是給零售商的經銷條件，受訪者的平均評分僅有 1.8 分。其中有高達 93.7 % 的受訪者認為公賣局不具優勢，認為差不多的僅有 6.2 %，且無人認為公賣局在本項條件上具有優勢。

整體而言，在經銷關係的資源條件上，公賣局除了因是菸酒的目的事業主管機關，故在市場資訊上具有優勢外，其餘在與零售商的互動，無論是財務資源的投入或關係的經營，公賣局台灣啤酒均較進口啤酒差，結果如表 6-17。

表 6-17：台灣啤酒在「顧客基礎-經銷關係」的資源條件

顧客基礎構面：經銷關係				
問 項	內 容	平均數	眾 數	排 序
題 7	台灣啤酒常運用經費來促進與零售商的關係	2.5	2	3
題 15	公賣局與零售商間的合作關係較進口啤酒為佳	2.7	3	2
題 18	公賣局有較佳市場資訊如零售商資料庫、進口資料	3.6	3	1
題 20	公賣局給予零售商的經銷條件較進口啤酒為佳	1.8	2	5
題 31	公賣局擁有良好人際網路關係的行銷員工	2.5	2	3
「經銷關係」平均分數		2.6		

(2) 討論

綜觀在忠誠度的資源條件上，公賣局較競爭者具優勢之處，主要集中在末端消費者，至於在零售商經銷關係上，公賣局則居於劣勢。顯然在忠誠度上，公賣局主要是仰賴消費者，因習慣及口碑而形成的「拉力」優勢，因而使公賣局在未刻意投入資源經營通路「推力」關係下，仍能較進口啤酒具有高市場佔有率優勢。

至於在經銷關係上，公賣局因是專賣管理機關之故，因此有較佳的市場資訊可資運用，且菸酒銷售除專賣外，同時又採許可證制度，以上因素促使經銷商與公賣局有合作關係，然而目前公賣局與零售商間，無論在經銷條件及合作關係上均較競爭者差，如台啤零售佣金只有 10%，對有些零售商而言是負毛利，在商言商，在公賣局前述條件均較競爭者弱時，自然難以期望公賣局在與零售商的經銷關係上有較佳的顧客基礎。

■ 顧客基礎構面資源條件彙總

公賣局台灣啤酒在顧客基礎構面各變數的資源條件上，依其強弱的程度排序為：1 忠誠度(3.4)；2 經銷關係(2.6)，茲將在顧客基礎構面各變數分析出的資源條件評價強度及分數，彙總如下表：

表 6-18：公賣局台灣啤酒顧客基礎構面資源條件彙總表

類別 \ 評分	較強 (5-4)	稍強 (3.9-3.1)	普通 (3)	稍弱 (2.9-2)	較弱 (1.9-1)
有形資產				零售商鋪資金 (2.5) 消費者鋪資金 (2.4)	
無形資產	習慣使用(4.0)	口碑(3.8) 市場資訊(3.6)		經銷合作關係(2.7)	
組織能力					經銷條件(1.8)
員工能力				人際網路(2.5)	

6.4.5 形象構面

在形象構面上，共有「產品知名度」、「行銷能力」及「企業形象」三個變數，以下分項說明台灣啤酒在這些變數上的資源條件強度。

1 產品知名度

(1) 結果

本變數僅有一個問項，平均分數為 4.6 分、眾數為 5 分。全部受訪者都給予 4~5 分的評價，顯示台灣啤酒在此條件上，相較於競爭者具有壓倒性的優勢，結果如表 6-19。

表 6-19：台灣啤酒在「形象-產品知名度」的資源條件

形象構面：產品知名度				
問項	內容	平均數	眾數	排序
題 16	台灣啤酒為國人普遍熟悉的產品，品牌知名度高	4.6	5	--
「產品知名度」平均分數		4.6		

(2) 討論

台灣啤酒因專賣而最早進入市場，因此無論是末端消費者或零售商，對台灣啤酒均相當熟悉。反觀進口啤酒，不僅進入市場的時間較慢，且進口品牌高達 2 百種，加上政府在 84 年起才開放酒類在廣電媒體上廣告，因此品牌知名度相較於台灣啤酒，自然居於劣勢地位。

2 行銷能力

(1) 結果

本變數共有二個問項，平均分數為 2.7 分。兩個問項中公賣局在雄厚財務資源上較競爭者稍具優勢。受訪者平均評分為 3.4 分，有 50 % 受訪者認為公賣局較競爭者具有優勢，認為與競爭者差不多者有 28.1 %，另有 21.8 % 認為公賣局在此條件上居於劣勢。

在行銷活動能力上，受訪者平均評分為 2 分，顯示公賣局居於劣勢。其中有高達 81.2 % 的受訪者，認為公賣局在此條件上處於劣勢，認為兩者差不多及有優勢的各佔 15.6 % 及 3.1 %。

整體而言，在行銷能力的資源條件上，公賣局在財務基礎上並不比競爭者差，而且較競爭者稍具優勢；然而在行銷活動能力上，則遠較競爭者差，結果如表 6-20。

表 6-20：台灣啤酒在「形象-行銷能力」的資源條件

形象構面：行銷能力				
問項	內容	平均數	眾數	排序
題 6	公賣局有雄厚的財務資金可以支援各項行銷活動需要	3.4	4	1
題 21	公賣局的行銷活動能力如廣告，較進口啤酒商快速靈活	2.0	2	2
「行銷能力」平均分數		2.7		

(2) 討論

公賣局在專賣制度下，近幾年每年繳庫公賣利益約達 6 百億，且負債比率低、債信良好，因此應該有很雄厚的財務基礎，然而因公賣局為政府財政系統之一員，為挹注政府財政需要，每年盈餘悉數解繳國庫，且在民意機關「收入從高、支出從低」的預算編列原則下，造成公賣局可運用在行銷活動上的資金有限，況且主要進口啤酒均為大型跨國企業，因此公賣局在本項資源條件僅略具優勢。

至於在行銷活動能力上，公賣局受制於組織、預算、程序、法規... 等因素，因層層節制而使決策冗長，故在行銷活動力上難以快速靈活。以廣告為例，從公告招標到 CF 完成上片，需耗時半年以上，對照於進口啤酒商的機動靈活，公賣局顯然是居於劣勢的。

3 企業形象

(1) 結果

本變數共有五個問項，平均分數為 3 分。五個問項中公賣局僅在產品安全信譽上較競爭者具優勢，受訪者平均評分為 3.9 分，眾數為 4 分，有 68.6 % 的受訪者認為公賣局較競爭者具有優勢，認為與競爭者差不多的有 31.2 %。

其次在對公賣局領導者的評價上，受訪者平均評分為 3.1 分，顯示公賣局在此條件上與競爭者差不多。其中有 43.7 % 認為兩者差不多，認為公賣局較競爭者有優勢及較差的受訪者，各有 34.3 % 及 21.8 %。

在有經驗豐富共同願景價值觀的管理團隊上，受訪者平均評分為 2.8 分，眾數為 2 分。其中有 34.3 % 的受訪者，認為公賣局在本項條件上與競爭者平分秋色，另有 40.5 % 受訪者認為公賣局居於劣勢，認為有優勢的受訪者有 25 %。

在市場風險管理應變能力上，受訪者平均評分為 2.7 分，其中有 46.8 % 的受訪者，認為公賣局在本項條件上較競爭者居於劣勢，認為兩者差不多及公賣局有優勢的受訪者各有 40.6 %、12.5 %。

最後在有高主動學習熱忱的員工上，受訪者平均評分為 2.6 分，其中有 46.8 % 的受訪者，認為公賣局在本項條件上較競爭者居於劣勢，認為兩者差不多及公賣局有優勢的受訪者各有 34.3 %、18.7 %。

整體而言，在形象的資源條件上，公賣局在產品知名度上是遙遙領先競爭者；在企業形象上與競爭者無分軒輊；至在行銷能力上則較競爭者差，結果如表 6-21。

表 6-21：台灣啤酒在「形象-企業形象」的資源條件

形象構面：企業形象				
問 項	內 容	平均數	眾 數	排 序
題 17	公賣局產品有較安全的信譽保證	3.9	4	1
題 29	公賣局具有良好的市場風險管理應變能力	2.7	2	4
題 30	公賣局有經驗豐富共同願景價值觀的管理團隊	2.8	2	3
題 34	公賣局有高度領導力、前瞻力與決策力的領導者	3.1	3	2
題 35	公賣局擁有高主動學習熱忱的員工	2.6	2	5
「企業形象」平均分數		3.0		

(2) 討論

公賣局為公營企業凡事循規蹈矩，在市場上相較於打帶跑的進口商，公賣局自然帶給消費者在產品安全上的信心。對領導者能力的評價則與競爭者相若；至於在有共同願景價值觀的管理團隊上，可能因為經營者更動頻繁且決策模式因人而異，致難以形成共同願景與價值觀。在市場應變能力上，公賣局過去處於穩定少變的經營環境，造成管理危機意識的應變能力較競爭者差，是可以理解的；另員工在前述經營環境下，自然較缺乏主動積極的學習熱忱。以上公賣局的人員特質及應變能力，可解釋為何大眾對公賣局會有老化、官僚、呆板的印象，相較之下進口啤酒商則較富衝勁。

■ 形象構面資源條件彙總

公賣局台灣啤酒在形象構面各變數的資源條件上，依其強弱的程度排序為：1 產品知名度(4.6)；2 企業形象(3.0)；3 行銷能力(2.7)，茲將在形象構面各變數分析出的資源條件評價強度及分數，彙總如下表：

表 6-22：公賣局台灣啤酒形象構面資源條件彙總表

類別 \ 評分	較強 (5-4)	稍強 (3.9-3.1)	普通 (3)	稍弱 (2.9-2)	較弱 (1.9-1)
有形資產		財務資金(3.4)			
無形資產	品牌知名度(4.6)	產品安全譽(3.9)			
組織能力				管理團隊(2.8) 應變能力(2.7) 行銷能力(2.0)	
員工能力		領導者(3.1)		主動學習(2.6)	

6.5 開放式問項意見

為避免結構式問卷對答題者限制的缺失，而遺漏了重要的訊息，本研究在問卷中加入開放式問項，請答卷者列舉「對台灣啤酒競爭力有無其他看法或建議」，茲將受訪者意見依本研究的構面分類整理如下：

1 品質構面

(1) 口感品質已達世界水準

「台灣啤酒參加國際比賽榮獲金牌獎，其品質已達國際水準」，此看法與問卷第 11 題相同，量測分數為 4 分。

(2) 維持品質穩定的能力應再提升

受訪者提出意見有「瑕疵品頻率逐漸增多，需注意品管」、「台灣啤酒品質穩定性應再提升」、「品質力求穩定，尤其發生異味如消毒水味等」、「確保產品品質」等。對照本項能力的量測結果為 3.1 分，這顯示公賣局的品管程序能力應再加強，方能具有競爭優勢。

(3) 提升品質競爭優勢的措施

受訪者認為應「提升整體包裝品質」、「淘汰瓶相差之瓶子，以避免台灣瓶啤上桌，有不雅感受而拒買」；另「為確保國內口碑及市場佔有，應不斷研發，提升具國際水準的品質」，「只要台啤不斷研究改變提高品質，相信它會是有競爭力的」。以上顯示台灣啤酒可從包裝及研發上提升產品品質。

2 服務構面

對零售商應「送貨到家，改進服務態度，延長銷售時間」，此看法對照問卷第 15 及 26 題所量測的經銷關係、銷售服務上，各得分 2.7 分及 2.8 分，顯示公賣局對零售商的服務，相較於競爭者確實處於劣勢。

其次對「產銷長久以來一直無法配合，有待改善」、「夏天品質降低，到工廠提貨須排隊久候提貨一直無法改善」等兩意見，主要是針對內部供應鏈服務的建議，但其運作結果會反映在對外部顧客的服務水平，值得公賣局重視改善。

3 價格構面

受訪者認為台灣啤酒為「有品牌中價格最低」的優勢，對照問卷中量測的分數為 3.4~3.5 分，其主要是在位置、設備上的資源優勢，然而在「進入 WTO 開放產製後，新鮮的優勢將逐漸喪失」，致「競爭力將降低，公賣局應加強成本的控制及配送能力」，本項在第 24 題量測分數為 2.6 分，顯示公賣局在開放產製後，要維持價格優勢，必需再提升成本的控制及配送能力。

4 顧客基礎構面

就消費者層面，受訪者認為台灣啤酒在「消費者口味習慣」上存有優勢，這是因為「台灣地區因受專賣制度法令保護，數十年來顧客已習慣於此種風味，要讓顧客改變口味非短期內可達到」，對照問卷第 13 題量測分數為 4 分，可證實公賣局在此方面是有優勢的；然而受訪者亦認為，「加強末端消費者行銷能力」對台啤競爭力的提升是有助益的。

從零售商層面，台灣啤酒雖具有「零售商銷售慣性」的優勢，然而從問卷量測的經銷關係上，平均得分只有 2.6 分，顯示公賣局在此方面確實較競爭者弱，公賣局應「持續廣告及促銷活動，提高零售商利潤」，以鞏固現有綿密的銷售網路優勢。

5 其他

首先，在行銷能力如廣告溝通主題，答卷者建議應以「創造一句流行語，讓它走入生活，深植人心」，尤其「宜以產品特性轉化深植成心理價值偏好如新鮮」，顯示公賣局應以強化品牌認知來與競爭者區隔；其次，在銷售上答卷者建議，台灣啤酒「既達金牌獎品質世界水準，應加速進軍國際市場」。

綜觀對提升台灣啤酒競爭力的建議，受訪者意見可歸納為「品質穩定與提升」、「提升對零售商的服務品質」、「加強成本控制」及「增加對消費者、零售商促銷」等四方面，這些能力及資源正是問卷量測中分數較低的；至於「習慣」、「口感」、「金牌獎」在量測中均為台灣啤酒較強勢的資源。

6.6 小結

6.6.1 各構面評價

本研究從受訪者對資源條件的評價，歸納台灣啤酒在各構面的優勢順序為：1「品質」；2「價格」及「形象」；4「服務」；5「顧客基礎」。而在變數上以「產品知名度」、「口感」、「新鮮」的評價較高，較差的是「原料供應關係」、「經銷關係」、「行銷能力」、「銷售服務」。茲將各構面分析之結果及排序彙總如表 6-23。

表 6-23：台灣啤酒競爭優勢構面之平均分數及排序

構面	變數	平均分數	組內變數排序	變數總排序	構面排序
品質	1 口感	4.1	1	2	1
	2 新鮮	4.1	1	2	
	3 品質承諾	3.4	3	6	
	4 原料供應關係	2.6	4	13	
品質 平均分數		3.6			
服務	1 通路能力	3.5	1	4	4
	2 配送能力	3.4	2	6	
	3 銷售服務	2.9	3	11	
服務 平均分數		3.3			
價格	1 有效率低成本	3.5	1	4	2
	2 法令保障	3.3	2	9	
價格 平均分數		3.4			
顧客基礎	1 忠誠度	3.4	1	6	5
	2 經銷關係	2.6	2	13	
顧客基礎 平均分數		3.0			
形象	1 產品知名度	4.6	1	1	2
	2 行銷能力	2.7	3	12	
	3 企業形象	3.0	2	10	
形象 平均分數		3.4			

6.6.2 各類資源條件評價

本研究從架構的五個構面及核心資源中，評價出公賣局台灣啤酒相對的資源條件強度，茲將分析結果彙總如表 6-24。

表 6-24：公賣局台灣啤酒資源條件彙總表

類別		評分	較強 (5-4)	稍強 (3.9-3.1)	普通 (3)	稍弱 (2.9-2)	較弱 (1.9-1)
資 產	有形資產		好生產地點(4.7) 自營銷售點(4.1) 低成本生產置 (4.1)	規模設備(3.9) 後勤設施(3.6) 財務資金(3.4)		零售促銷資金 (2.5) 消費者促銷資金(2.4)	
	無形資產		品牌知名度(4.6) 獨特配方(4.1) 世界金牌獎(4.0) 經銷網路(4.0) 習慣使用(4.0)	產品安全譽(3.9) 口 碑(3.8) ISO 驗證(3.7) 市場資訊(3.6) 法令保障(3.3)		經銷合作關係(2.7) 與供應商關係(2.6)	
能 力	組織能力			保物料補力(3.4) 客訴處理(3.2) 物流能力(3.1) 品管程序(3.1)		管理團隊(2.8) 售貨程序(2.8) 應變能力(2.7) 控制成本能力(2.6) 行銷能力(2.0)	經銷條件(1.8)
	員工能力			領導者(3.1)		服務知識(2.6) 主動學習(2.6) 人際網路(2.5) 開發市場力(2.4)	

1 優勢部份

從上表可發現，公賣局台灣啤酒具有競爭優勢的資源，多集中在「資產」類別。首先，是無形資產，包括有 10 項資產，且競爭強度分佈在 3.3~4.6 分間，明顯較競爭者具有優勢，其中尤以品牌知名度、配方、世界金牌獎、經銷網路及習慣的評價較高。

其次，為有形資產，共有 6 項資產，競爭強度分佈在 3.4~4.7 分間。公賣局台灣啤酒主要優勢，在生產及銷售地點等資產，公賣局非但有接近市場位置的優「質」條件，且自有銷售點在分佈的「量」上亦領先對手。在「能力」類別僅「保鮮物流能力」稍具優勢，其評價為 3.4 分。

2 弱勢部份

公賣局台灣啤酒在「能力」類別，包括「組織」暨「員工」能力，共有 10 個項目均較競爭者差。其中僅在銷售能力上，就有 7 個項目，競爭強度分佈在 1.8 分至 2.8 分間，顯示公賣局以往在生產者導向下，較疏於行銷能力的建構、培養，未來應加速培育；其次在管理團隊、成本控制及學習能力上亦待提升，競爭強度分佈在 2.6 分至 2.8 分間。

再者，在「資產」類別上，不管是對零售商或對消費者，公賣局的「促銷資金」均較競爭者弱，競爭強度分佈在 2.4~2.5 分，面對競爭者「推」及「拉」併行的行銷策略，公賣局應儘速彌補此資源缺口；另外在「無形資產」上，公賣局在「經銷合作關係」暨「與供應商關係」兩項目，競爭強度分佈在 2.6~2.7 分間，會對產品推力及品質造成不良影響，公賣局應即強化供應鏈資源管理。

3 改善部份

包括有「客訴處理」、「及時、快速物流能力」、「品管程序」及「領導者」四個項目，競爭強度分佈在 3.1~3.2 分間。其中前三個項目顯示公賣局台灣啤酒要提升競爭優勢，必須在產品和服務上超越競爭者；另外在領導者，對處於巨變、轉型環境中的公賣局，其重要性不言而喻，然此項評價並不突出，究竟是「不適才適所」或是「能力上有問題」，值得公賣局主管機關及公賣局深思。

第七章 結論與建議

本研究目的 1 公賣局暨台灣啤酒概況；2 啤酒產業分析、市場特質與趨勢等，已分別在第三、四章探討，在此不再贅述。本章將綜合前述對公賣局、啤酒產業的資料分析與研究結果，依 Grant 的資源基礎取向策略分析架構，提出本研究之結論及建議。

7.1 結論

1 資源辨識

從第六章的分析中可歸納出，公賣局台灣啤酒相對於競爭者的資源優、劣勢如下：

- (1) 公賣局台灣啤酒的資源優勢在於有形暨無形資產，存量上以無形資產較多。反應在構面上為「形象-產品知名度」、「品質-口感」、「品質-新鮮」、「服務-通路能力」及「價格-有效率低成本」。

在資源評價中，有形資產部份，台灣啤酒主要的資源優勢在於有接近市場的「生產地點(位置)」及「自營銷售點」等，評價在 4.7~4.1 分；另次優勢資源為「規模化設備」、「後勤設施」及「財務資金」等三種，評價在 3.9~3.4 分間。

無形資產部份，主要優勢在於「品牌知名度」、「獨特配方」、「世界金牌獎」、「經銷網路」、「習慣使用」等五種，評價在 4.6~4 分間；另次優勢資源有「產品安全信譽」、「ISO 驗證」、「口碑」、「市場資訊」及「法令保障」等五種，評價在 3.9~3.3 分間。

至於在能力類別，僅在「保鮮物流能力」(3.4 分)的組織能力上有些許優勢，其餘「客訴能力」、「物流能力」、「品管程序」暨員工能力的「領導者」，評價在 3.2~3.1 分間，均無明顯優勢。

- (2) 公賣局台灣啤酒的資源劣勢為組織暨員工能力。反應在構面上為「顧客基礎-經銷關係」、「形象-行銷能力」、「服務-銷售服務」；另在資產上則有「品質-原料供應關係」。

在組織能力上，包括「管理團隊」、「售貨程序」、「應變能力」、「控制成本能力」、「行銷能力」及「經銷條件」等

六種，均較競爭者為差，評價僅在 2.8~1.8 分間，其中尤以「經銷條件」僅有 1.8 分，表示公賣局在鞏固零售商的關係上有待大力強化。

在員工能力上，除「領導者」與競爭者平分秋色外，包括「服務知識」、「主動學習」、「人際網路」及「開發市場能力」等四種，評價在 2.6~2.4 分間，亦皆較競爭者為差。

(3) 優勢的來源主要是源自於專賣及先占，而形成劣勢的原因主要是因慣性。

■ 優勢來源

公賣局的優勢資源主要源自三方面。首先，是專賣因素，法令形成的進入障礙和許可制度，使公賣局擁有最綿密的「經銷網路」、「法令保障」、「市場資訊」等。其次，因公賣局為菸酒市場的先占者，依據許英彥、楊仁奇(民 80)歸納的先占廠商競爭優勢，從資源條件上來看，先占者能佔有稀有資產的先制(Preemption of scarce assets)，包括在有形資產、空間定位、心理獨佔..等優勢【77、90】，故能擁有「地點、設施」、「品牌知名度」、「習慣」等資源。

最後，是公賣局運用資源配置努力的成果。以往公賣局在生產者導向下，整體資源配置集中在生產技術、研發上，在此基礎並經長期核心技術的蓄積，方能開發出適合國人口味的「獨特配方」，而贏得消費者「口碑」並獲得「世界金牌獎」。

■ 劣勢原因

競爭使企業不敢怠惰而能持續成長。公賣局獨佔市場逾 50 年，在生產者導向暨配銷制度下，只此一家別無分號，經營管理上無需大幅精進，即可達成盈餘繳庫的經營使命。缺乏競爭所形成組織慣性，使消費者導向如「行銷」、「應變」、「便利」等組織能力的建構被忽視；而「品管」、「成本控制」能力在專賣下亦非經營重心。

儘管從 76 年後菸酒市場逐漸開放，公賣局面臨了 Intel 總裁葛洛夫(Grove)所稱的策略轉折點(strategic inflection points)，然因資源配置、權力分佈已達均衡狀態，加以在公營體制下，經營者變動頻繁且決策線冗長，致在經營策略與思維的

變革，常趕不上市場開放的腳步，使組織能力在精進、蓄積上有所障礙，致尚無法超越競爭者。

在員工能力上，公賣局多數員工在學、經歷上都有不錯的歷練，然而在保守、防弊的企業文化中，在多做多錯、不做不錯的觀念下，難以激發個人潛能及活力。另因公務員工作環境穩定，較缺乏主動提升自我能力的誘因，致使個人在知識、學習...等能力上逐漸退化，尤其員工年齡普遍偏高，知識吸收及活力相較於競爭者，有相當程度的落差。

2 確認公賣局能力

透過資源的辨識檢核，本研究以企業產、銷功能，來說明公賣局的核心資源及整合能力如下：

(1) 公賣局在能力上以生產功能面較強，銷售面的能力則較弱。

從調查中瞭解公賣局在資源的優勢條件上，仍偏重在「擁有資產」，而較缺乏「執行能力」。從功能面來看，生產方面「地點」、「設備」、「配方」為公賣局的核心資源；銷售方面則為「品牌」、「銷售網路」、「習慣」、「安全信譽」、「口碑」。

儘管在核心資源存量上，產、銷差異不大，然而銷售方面所累積的資源如品牌、口碑..等，造就其成為優勢的源頭，是來自於在產品品質研發、製程整合上的能力所致，此亦與公賣局以往在生產者導向下的資源配置方向相吻合；至於銷售資源如經銷網，主要是仰賴專賣制度及台啤的產品力所建構，因此，目前公賣局在銷售面的能力，多數較競爭者差。

(2) 公賣局綿密的經銷網路非源自於良好的經銷合作關係，而是來自於消費者對產品的「拉力」與「慣性」，台灣啤酒有較強大的商品力。

Kolter 指出促銷組合有「推」(Push)或「拉」(Pull)兩種策略。「推」是將製造商的行銷活動，導向通路中間商，誘使經銷商下單並向最終用戶促銷；「拉」則是將行銷活動導向最終用戶，引導他們向經銷商指名購買，使經銷商向製造商訂購產品【60】。

公賣局雖然較競爭者擁有較佳的經銷網路(4分)，然而從評價上發現，公賣局投入在銷售上的「資產」及「能力」資源，均較競爭者為差。前者如資金、合作關係，評價僅在2.5~2.7分之間；後者如市場開發、服務、行銷、經銷條件等能力，評價僅在1.8~2.8分之間。顯見公賣局在經銷網路上的建構，並非來自於和經銷商維繫良好的關係所致。

反觀台灣啤酒，在口感、新鮮、價格等產品特性均有不錯評價，另「品牌知名度」、「習慣使用」、「口碑」等評價亦具優勢，顯見末端消費者對台灣啤酒有較高的評價，因此在消費者「拉力」暨「慣性」下，使得零售商在公賣局經銷合作條件不佳下，仍然願意銷售台灣啤酒，而能保有綿密的經銷網路及高市場佔有率。

3 評估尋租的潛力

從產業分析中所顯示的產品內、外在競爭要素，歸納啤酒市場競爭所需的核心資源。在生產面，為業者有否接近市場的產、銷、運儲地點、保鮮控制能力及口感上的獨特技術；在銷售面，為品牌知名度、形象與行銷能力、綿密的銷售通路及成本控制能力。

依研究結果來檢視啤酒產業中，公賣局暨進口啤酒兩群主要競爭者，在前述核心資源上的相對優、劣勢如下：

(1) 公賣局台灣啤酒

因在地及專賣先占等優勢，故台啤所累積的優勢核心資源，為擁有最接近市場的產、銷、運儲地點、口感上的獨特技術、品牌知名度及綿密的銷售通路，使台啤成為最新鮮、消費者熟悉且隨處可購得的產品。至於台啤的價格優勢，主要係因公賣利益徵收基礎不一所致，而非源於公賣局運用規模經濟化設備資源優勢的能力。

從前述分析暨研究結果得知，公賣局雖「擁有」優勢資源，但「使用」資源的能力如形象塑造、行銷及成本控制能力，相較於進口啤酒則居於劣勢。尤其在行銷能力上，如何瞭解消費脈動、加強資源運用效率及通路關係，以深耕台啤形象、強化成本暨保鮮控制能力，均是公賣局台灣啤酒較為欠缺且亟待改善的課題。

(2) 進口啤酒

進口啤酒目前在台灣尚欠缺生產功能，因此在確保新鮮所需之接近市場設施、需自國外進口所增加的管、銷成本、後進者產品知名度較低且銷售網不如台啤綿密，以上皆是目前進口啤酒較弱勢的資源。

然而在銷售面，進口啤酒憑藉著靈活的行銷能力，在產品形象、通路開發等核心資源蓄積上居於優勢。換言之，進口啤酒雖囿於法令在設廠、課稅上的限制，使其無法在台灣「擁有」形成新鮮及價格優勢的硬體資源；然而，進口啤酒為彌補在生產功能資源上的劣勢，採取差異化策略，大量投入財務資源於行銷功能上，且「運用」行銷策略的能力亦較佳，因此已逐漸在累積及強化其品牌形象、通路及顧客等核心資源。

公賣局台灣啤酒所擁有的優勢核心資源，就市場競爭來看，多數具有異質、有價值、稀少的「獨特性」，而有阻絕競爭的功用，但能否有「防禦性」以形成持續性的競爭優勢，依據 Hill、Jones 的看法應視「模仿障礙」、「競爭者模仿潛能」及「產業的動盪水準」而定【58】。目前啤酒產業的主要競爭對手，無論在模仿潛能及核心資源的建構能力，如經銷網路開發、品牌形象的塑造等，均不比公賣局差，況且在專賣制度廢止後將開放產製，且公賣局與零售商因許可而衍生的合作關係恐將鬆動，故具防禦性的核心資源，應提高「模糊性」、「專享性」的「模仿障礙」，方能阻隔競爭而形成持續性的優勢。

依前述角度檢視公賣局現有優勢的資源，除了「品牌」、「獨特配方」、「習慣」、「口碑」外，其餘地點、通路資源均為可交易、移轉及複製的，故阻隔競爭的障礙並不高，無法賴以成為公賣局維持競爭優勢的來源。要提高「模仿障礙」，首先在維持上，應儘速運用資金、關係，持續強化「品牌知名度」及「經銷關係」，以時間換取公賣局調整資源配置的空間；其次在資源開發上，應以「能力」為主，尤其是在行銷暨成本控制的組織能力，強化、精練建構與配置資源的能力，使競爭者難以模仿及取得，方能確保持續性的競爭優勢。

7.2 建議

本研究綜合研究發現並依 Grant 分析架構,首先針對公賣局資源條件,提出形成產品競爭優勢的策略暨資源缺口調整方向建議;其次,對後續研究者在未來研究方向上提出建議。

7.2.1 對公賣局管理實務建議

1 策略選擇

依啤酒產業、公賣局現況及其資源條件等研究結果為基礎,台灣啤酒可採取的策略如下:

(1) 以低成本策略來鞏固市場佔有率

在外在環境上,啤酒消費受經濟、氣氛..等一般環境的影響很大,價格是消費者選購時重要考慮因素之一;而在公賣局內部環境上,台灣啤酒是營收重要來源,現正面臨產能過剩、資源調整等問題。

鑑於台灣啤酒的市場規模量大,為公賣局營收的主要來源之一,又其在產、儲、運、銷上的地點、設備等硬體資源,目前尚較競爭者具優勢,現有或潛在競爭者,無論是自國外進口或在台灣設廠產製,短期內尚難超越。因此,在此環境及資源基礎上,公賣局現階段宜充分運用現有資產優勢,強化成本控制能力,以低成本、具價格競爭力的產品策略,來鞏固市場佔有率,除可獲取固定收益以調整資源配置外,另可避免因佔有率下滑,衍生簡併廠等龐大的資源調整壓力。

(2) 以差異化策略擴大市場並增加利潤空間

在啤酒市場自由化後,業者間的競爭將更激烈,隨著新消費族群、通路等力量的日趨強大,在「拉」、「推」式策略並重下,影響所及是行銷費用、生產成本的攀升,將壓縮業者的獲利空間。

因應上述趨勢,未來除標準化產品外,為因應分眾行銷之需,在生產、銷售上均需採行差異化策略,以擴大市場並填補空隙,從差異化中創造產品附加價值,開發新市場、新用途及利潤空間。公賣局台灣啤酒,擁有如品牌、配方技術、口碑、經銷網路..等資源優勢,可充份運用此資源基礎,作為差異化的來源,

專精在高品質或獨特性的產品或服務，讓消費者有物超所值的消費利益，以經營利基(Niche)市場來獲取較高利潤，俾供強化及建構資源的投入基礎。可採行差異化策略增加產品附加價值的作法舉例如下：

■在產品差異化方面

公賣局除大量化之台灣啤酒外，首先，可針對不同口味如日式、美式及特性(如新鮮、新潮、不苦..等)，結合現有品牌、口碑及技術，發展出不同口感、包裝更高品質的產品。其次，針對特有的節日、限量推出具紀念性、特色和精緻包裝的產品，如十二星座、生肖、情人節啤酒，以滿足年輕族群求新求變的消費主張；至對較年長之消費者則可推出復古啤酒。第三，可與獨特活動結合如台灣啤酒節，銷售具紀念性、話題性的特殊啤酒，在包裝或飲用情境上加以變化，俾與現行台啤有所區隔。

■在通路暨服務差異化方面

公賣局無論自有或共用通路均較競爭者具優勢，除應繼續拓增外，首先，自有銷售點在商、物流分離後，可選擇接近人潮聚集或觀光地之據點，轉型成結合餐飲、觀光、啤酒屋或休閒交誼中心，以較佳的消費場合、氣氛和利益來提高啤酒的販售價格。其次，針對不同通路與消費習性進行異業結盟，提供不同的啤酒或服務，例如限時限量的獨賣啤酒，或配合通路活動推出具消費話題性的特殊啤酒。第三，針對公賣局較弱的即飲市場通路，應改變以往的銷售服務型態，在商、物流時間上儘量配合即飲暨一般通路來延長營業時間。第四，應定期訪問客戶，且主動提供盤點、補貨、銷售促進等服務，以銷售人員的態度與專業能力來進行服務差異化，並蒐集通路、消費者資訊，提供採行差異化策略之參考。

■在形象差異化方面

公賣局首先應持續投資並運用廣告及行銷活動，以深耕產品及企業形象，以創新、價值來引導流行。其次，透過通路及服務差異化，建立公賣局專業、服務、熱忱、活潑的新形象。

(3) 強化「能力」資源的建構以防禦競爭

吳思華指出組織能力是一種運用管理能力持續改善企業效率與效果的能力。這項能力從屬於組織，不隨人事的更迭而有太大的變動【59】。換言之，組織能力因為有「模糊性」、「專享性」，其阻隔競爭效果較資產佳。公賣局固然擁有較競爭者具優勢的有形、無形資產存量如「經銷網路」、「地點」..等，惟如缺乏較佳的能力去運用、配置、培育與維護，公賣局的資產優勢將會很快隨時間、法令的改變而消失。

公賣局在組織暨個人能力上，除透過內部培養默契、信任感及學習，以自行累積發展知識外，因應啤酒市場環境快速變化，為避免因時間延宕而喪失競爭優勢，可採行合作發展與外部市場購置方式來取得，再透過知識萃取、擴散、創新，將這些能力留存於公賣局內部，建構出持續性的競爭優勢。

2 分辨需填補的資源缺口

針對執行選擇的策略及彌補相對於競爭者的資源缺口，本研究對公賣局台灣啤酒，從三個層級建議具體的資源調整方向如下：

(1) 公司層級

A. 建立產銷合一的組織架構

公賣局啤酒事業部目前仍為產銷分隸的組織架構，因功能並不完善，致經營權責較難釐清、協調機制複雜。面對未來市場的快速變化，本研究建議應及早建立權責合一、分工明確的組織運作機制；另選任領導階層及交付任務時，應確實本於「有能、有權」，以提高營運效率。

B. 能力方面

(A) 以工作輪調來培育組織及員工能力

功能性分工因彼此本位主義較強，造成在協調及溝通上的障礙。藉由工作輪調有助於瞭解彼此業務暨立場，培養不同功能別在互依活動上的默契，促進協調及溝通的效率，有益於組織能力的建構；除此，更可使員工從工作輪調的歷練、學習過程中，增進個人能力與人際網路關係，此皆有助於「能力」資源的建構與厚植。

(B) 將經驗與知識文件化以利傳承並妥予管理

公賣局擁有許多實務經驗豐富的員工，公賣局可採用獎金、榮譽、制度或其他激勵方式，鼓勵組織內單位及個人，將組織運作及個人經驗以文件化方式呈現，俾萃取傳承供業務運作、檢討的參考，另可透過在研討會、工作中擴散，並成立專責單位管理資料庫。

C. 資產方面

(A) 以委託代工(OEM)強化生產地點及設備運用效率

在啤酒市場成長有限下，公賣局當務之急是解決產能過剩、提升資源運用效率。鑑於啤酒重視新鮮且運輸成本較高，而在台灣設置啤酒廠除高資本外，建廠時間久又有土地、環保等障礙。公賣局宜在開放設廠前，掌握契機尋找策略合作對象，以發展代工(OEM)及尋求海外拓銷機會，化競爭為合作關係，俾避免設廠後高退出障礙所造成的激烈競爭，並可兼收降低競爭、成本、提升技術及拓展外銷市場的好處。

(B) 資源分配重心應由生產轉至行銷，提撥充足的行銷經費

生產上除與品質攸關的設備更新與必要投資外，鑑於公賣局以往在專賣下，疏於經營零售商與末端消費者的關係，近兩年雖然在廣告、促銷活動上較為頻繁，然而可運用經費的比例仍不及營收的 0.2%，在啤酒產業競爭愈形激烈、年輕消費者比例日高下，有足夠的行銷經費才能交互運用推、拉式促銷策略，挽留住顧客的心。

(2) 事業層級

A. 在資產方面：建立長期技術、原料合作夥伴關係

在技術上除強化啤酒研究中心外，啤酒為國際性酒類，主要競爭者多為國際大廠，技術暨品質穩定度極為重要，而原料是關鍵之一，然釀製啤酒所需原料如大麥、啤酒花皆需仰賴進口，品質、交期及價格均較難掌握，公賣局應妥覓原料、技術合作夥伴，改善採購制度簽訂長期合作契約，並建立核心技術生產能力，以形成持續性的競爭優勢。

B. 在能力方面：強化並建立順暢的產、銷、運、儲搭配能力

公賣局的產、銷、運、儲機能相當完整，然而因搭配不佳，經常因估銷落差或工廠調度，而發生缺貨、停工等產銷失調狀況，致影響到對客戶的服務水準，公賣局應強化銷售預測及資訊系統能力，將權責適度整合、減少協調界面，以建立順暢的供應鏈管理能力。

(3) 功能層級

A. 行銷功能

(A) 在資產方面

a. 加速推行商、物流分離，強化銷售點運用效率

目前公賣局配銷機構多數仍維持商、物流機能合一，面對未來少量多樣、高頻率的訂貨趨勢，加以啤酒重視新鮮的特性，公賣局應加速推動商、物流分離的作業方式，配銷體系轉型為商流據點，物流機能則設置發貨中心來取代，以專業分工提升商、物流的作業效率，銷售點可朝互動式門市部多用途方向規劃。

b. 強化運輸後勤物流設施與合作關係

公賣局目前的運輸機制，係採自運與委運併存策略，鑑於啤酒重視新鮮特性，而在倉儲調節與產能調度的配合上，皆與運輸後勤設備有關，公賣局無論是採自運或託運方式，均應強化運輸後勤物流設施，並與託運商發展較佳的合作關係，俾能以及時、快速的後勤支援，確保產品「新鮮」、「服務」的核心競爭優勢。

(B) 在能力方面

a. 建立顧客滿意的消費者導向、強化行銷研究能力

有滿意的顧客才能持續維持消費忠誠度，公賣局對零售商，在經銷條件、行銷能力、售貨程序上，應整合內部作業及資源，建立滿足客戶需要的行銷業務能力；另在末端消費者方面，公賣局應常調查瞭解消費趨勢，增加彼此互動，以建構掌握、回饋及預測市場資訊的能力，縮短產、銷決策落差。

b. 以契約、行銷方式強化與通路合作關係

通路是啤酒行銷決戰的關鍵之一，公賣局以往係以菸酒行政管理權、銷售慣性及產品力，來維繫與零售商間的關係，而在經銷條件上如佣金、促銷或合作均較競爭者弱，此種關係極易在競爭中鬆動，而喪失綿密的通路優勢。因此公賣局除在行銷上增加對通路推力的誘因外，應掌握時機加速推動特約零售店制度，以較優惠的經銷條件吸引零售商簽約，除可鞏固與現有零售商的交易關係外，亦有助於運用店頭辦理行銷活動，如張貼海報、陳列貨品及配合促銷等。

B. 生產功能

(A) 以標準化程序建構穩定品質管理的能力

產品最重要的核心是品質，台灣啤酒固然在產品設計品質上較競爭者具優勢，然而從上游原料、製程到銷售品管程序，仍常有瑕疵、不穩定的狀況發生，嚴重影響品牌暨企業形象，公賣局宜在即有 ISO 的標準化品質保證程序下，持續檢討改善品保能力。

(B) 強化效率、控制成本的能力

價格是啤酒競爭優勢的重要來源，公賣局在專賣廢止回歸稅制後，稅賦將不再是台灣啤酒價格優勢的來源，公賣局應建構供應鏈管理能力，改善採購制度、提高產能利用率及輸配送效率，以降低成本來提升行銷競爭空間。

C. 人力功能

(A) 以內部、外部訓練強化現有行銷部門員工的能力

公賣局行銷系統人員，長期在「生產導向」、「配銷作業」的方式下，人員行銷觀念及能力較為薄弱，可透過落實營業責任區訪查、商情及消費者調查等方式，逐步在「做中學」提升行銷觀念及能力；另透過各種內部、外部訓練，並配合人事制度設計來培育、激發員工潛能。

(B) 建立內部學院及內部講師制度

不論就技術或管理層次，公賣局有許多實務經驗豐富的員工，公賣局可在員工訓練所成立內部學院，遴選適當人員成為內部講師，俾收知識擴散、交流、留存的效果，除可融合實務與理論的知識外，另將內部學院的訓練成果與升遷考核制度相結合，在升遷誘因、講師榮譽雙重激勵下，當可激勵員工學習熱忱，對促進組織知識暨員工能力的培育，均有實質的助益。

D. 研發功能：建立彈性化生產技術的能力

在年輕消費者漸成消費主流下，未來啤酒市場將會朝少量多樣的趨勢發展，而公賣局的生產設備及管理方式，均為規模化量產的配置，未來在研發能力上，宜培植小批量專精產品的彈性生產能力，包括口味、包裝、種類上均應逐漸多樣化，以滿足不同消費市場分眾行銷之需。

7.2.2 後續研究之建議

綜合本研究的分析與討論，就研究主題、設計、架構、與測量工具等方面，提供日後相關研究者參考。

1 研究主題方面

本研究原擬探索產品的競爭力，然而從競爭力相關文獻中，發現對產品競爭力的研究相當缺乏。推究其原因，首先是此主題不值得研究；其次，是尚未被發掘的研究空間；最後，可能是就競爭力層次而言，產品與企業兩者在競爭力上，有近似、相關或難以切割的關係，值得後續研究者進一步探討。

2 研究架構方面

在架構上，本研究僅從資源條件的角度切入，來詮釋啤酒產品的競爭優勢，然而資源基礎可能只是形成競爭優勢的條件之一。後續研究者可從其他競爭優勢理論或角度深入探討，期對產品在形成競爭優勢的全貌與條件上，建構出更完整、深入的模式，將可提升在理論與實務上的價值。

3 測量工具方面

在量測公賣局資源基礎的題目上，因可資引用或參考的直接研究相當缺乏，雖經研究者參考相關文獻、論文與訪談後，多方斟酌發展而來，但測量題目在範圍、實用性上，恐仍有所遺漏或不足。建議後續研究可針對不同產品、資源類別、組織等問項，發展出可普遍使用之量表，同時可從消費者角度，針對其重視的內、外在產品屬性與所需的資源變數，作更嚴謹、客觀的連結。

4 研究設計方面

本研究在對象上僅針對公賣局台灣啤酒，未將進口啤酒納入，然而因台灣啤酒與進口啤酒，兩者在競爭範疇、進入市場時點上的差異頗大，為增進抽樣的代表性，建議未來在研究對象上，將兩者一併納入調查，如此當可對形成啤酒競爭優勢的資源基礎及彼此差異，有更深入瞭解。

在問卷設計上，可依據不同構面及回答者的適切性，分成競爭者、消費者及研究對象本身三類，分別設計問卷進行調查。例如產品形象、習慣、口碑等問項，則可向消費者調查。

參考文獻

中文部份：

1. 臺灣省菸酒公賣局局志編輯委員會，臺灣省菸酒公賣局局志，臺灣省菸酒公賣局，台北市，民國 86 年。
2. 臺灣省菸酒公賣局，菸酒專賣暨相關法令彙編，臺灣省菸酒公賣局，台北市，民國 81 年。
3. _____，臺灣地區菸酒事業統計年報，臺灣省菸酒公賣局，台北市，民國 72 年至 88 年。
4. _____，台灣省菸酒公賣局經營策略及改制，臺灣省菸酒公賣局，民國 86 年 2 月。
5. _____，臺灣地區菸酒市場調查總報告(第 21、22、23 次)，臺灣省菸酒公賣局，台北市，民國 81、83、85 年。
6. _____，改制與我-希望之路(一)至(五)，台灣省菸酒公賣局，台北市，民國 85 年 8 月至 88 年 3 月。
7. _____，「台灣省菸酒公賣局業務報告」，臺灣省菸酒公賣局，民國 89 年 5 月。
8. _____，「台灣省菸酒公賣局外國菸酒開放進口相關資料統計表」，臺灣省菸酒公賣局，民國 88、89 年。
9. _____，「酒類生產、銷量統計表」，臺灣省菸酒公賣局，民國 89 年 7 月。
10. _____，「公賣局組織系統與人力」，臺灣省菸酒公賣局，民國 89 年 7 月。
11. _____，「圓夢記事本」，臺灣省菸酒公賣局，民國 89 年 1 月。
12. 施顏祥，「讓我們以行動落實改革決心」，87 年公賣局第一次全局經營會議，民國 87 年 3 月 19 日。
13. _____，「我們的共識與作為」，87 年公賣局第一次全局經營會議，民國 3 月 19 日。
14. 公賣園地，「參加世界菸酒競賽成績斐然」，第 39 卷第 9 期，第 3 版，民國 85 年 9 月。
15. _____，「台灣啤酒口碑佳榮獲消費者精品獎」，第 40 卷第 9 期，第 3 版，民國 86 年 5 月 1 日。
16. _____，「台灣啤酒世界菸酒評鑑會上展現一級棒的魅力」，第 40 卷第 16 期，第 3 版，民國 86 年 8 月 16 日。

17. _____, 「本局產品參加世界菸酒評鑑榮獲多項獎章」, 第 42 卷第 13 期, 第 2 版, 民國 88 年 7 月 1 日。
18. _____, 「新公司經營理念與願景」, 第 42 卷第 16 期, 第 2 版, 民國 88 年 8 月 16 日。
19. 立法院, 菸酒管理法, 88 年 6 月。
20. _____, 菸酒稅法, 89 年 3 月。
21. <http://www.dnt.mof.gov.tw/>, 89 年 4 月。
22. <http://www.ttw.gov.tw/>, 89 年 4、10 月。
23. 王 鈺, 「啤酒市場戰鼓頻催, 誰來問鼎 97 武林盟主」, 酒客雜誌, 第 63 期, 民國 86 年 7 月, 頁 16-18。
24. 杜 平, 「菸酒市場回顧」, 酒客雜誌, 第 70 期, 民國 87 年 3 月, 頁 40-42。
25. 李潔嬰, 「台灣啤酒五十才開始」, 酒客雜誌, 第 48 期, 民國 85 年 4 月, 頁 62-63。
26. 呂鴻賓, 「啤酒的靈魂一大麥」, 烘焙工業, 第 87 卷, 民國 88 年 9 月, 頁 56-58。
27. 林媛玲, 「世上啤酒千百樣-繞著地球跑 飲遍世界風情-6 大種類各有所長」, 勁報, 民國 89 年 5 月 27 日, 第 7 版。
28. 范碧珍, 「台灣消費者飲酒習性調查」, 突破雜誌, 總 251/第 179 期, 民國 89 年 6 月, 頁 52。
29. 突破雜誌市場調查小組, 「金字招牌閃耀光芒-1998 年金牌產品排行榜出爐」, 突破雜誌, 總 222/第 150 期, 民國 87 年 1 月, 頁 75-87。
30. _____, 「您心中的理想品牌, 上榜了嗎?」, 突破雜誌, 總 246 期/第 174 期, 民國 89 年 1 月, 頁 26-42。
31. 編輯部, 「1997、1998 品牌廣告支出排行榜」, 突破雜誌, 總 224、236/第 152、164 期, 民國 87、89 年 3 月, 頁 86-87、頁 54-55。
32. _____, 「1999 年各類商品廣告支出前三名」, 突破雜誌, 總 248/第 176 期, 民國 89 年 3 月, 頁 111。
33. 酒客雜誌, 香港新豪有限公司, 第 59-101 期, 民國 86-89 年。
34. _____, 「酒醉駕車行不得也」, 第 89 期, 民國 88 年 10 月, 頁 1-15。
35. _____, 「1999 通路酒類採購人品牌觀感調查」, 第 91 期, 民國 88 年 12 月, 頁 36-39。
36. 許士軍, 「贏得市場的企業特色競爭」, 世界經理文摘, 第 96 期, 1994 年 8 月, 頁 38-50。

37. 張正, 「啤酒飲用習性調查與分析」, 突破雜誌, 總 95/第 23 期, 民國 76 年 6 月, 頁 7-14。
38. _____, 「啤酒飲用習性調查」, 突破雜誌, 總 110/第 38 期, 民國 77 年 9 月, 頁 88-102。
39. 張必菁, 「PUB 業者對進口啤酒的評價」, 流通快訊, 民國 83 年, 第 89 期, 頁 26-29。
40. 陳香年, 「人氣最旺的理想品牌-百類產品全台大調查細說從頭」, 突破雜誌, 總 234/第 162 期, 民國 88 年 1 月, 頁 22-45。
41. 陳崇松, 李河水, 「我國啤酒飲料發展」, 食品工業發展研究所報, 行政院農業委員會, 民國 84 年 8 月。
42. 彭展坤, 「迷你型啤酒工廠之投資及市場前景」, 食品資訊, 第 147 期, 民國 87 年 3 月, 頁 39-43。
43. 蔡逸君, 「土洋啤酒鬧雙胞」, 統領, 民國 84 年 8 月, 頁 78-81。
44. 劉淑玲, 「啤酒搶鮮一點也不馬虎, 啤酒商鮮度管理方法大公開」, 酒客雜誌, 第 72 期, 民國 87 年 5 月, 頁 23-24。
45. _____, 「麒麟啤酒十年有成」, 酒客雜誌, 第 73 期, 民國 87 年 6 月, 頁 26-27。
46. _____, 「啤酒品牌百家爭鳴, 眾家酒商陷入苦戰」, 酒客雜誌, 第 76 期, 民國 87 年 9 月, 頁 30-33。
47. _____, 「啤酒好喝的秘密, 各家答案不一」, 酒客雜誌, 第 84 期, 民國 88 年 5 月, 頁 24。
48. _____, 「啤酒新品年度點閱」, 酒客雜誌, 第 86 期, 民國 88 年 7 月, 頁 24-28。
49. _____, 「啤酒飲用實況調查」, 酒客雜誌, 第 93 期, 民國 89 年 2 月, 頁 34-35。
50. _____, 「麒麟啤酒事業換舵手」, 酒客雜誌, 第 93 期, 民國 89 年 2 月, 頁 58-59。
51. 第一銀行徵信室, 「其他食品製造業-啤酒」, 調查資料, 第 376 期, 民國 85 年 6 月, 頁 81-83。
52. 編輯部, 「啤酒文化」, 食品資訊, 第 134 期, 民國 86 年 2 月, 頁 68-69。
53. 編輯部, 「1997 年理想品牌大調查」, 突破雜誌, 總 210/第 138 期, 民國 86 年 1 月, 頁 28-39。
54. 賴鴻傳, 「台灣啤酒工業的發展」, 製酒科技專論彙編, 台灣省菸酒公賣局酒類試驗所, 民國 82 年, 第 15 期, 頁 231-240。

55. 中華民國廣告年鑑編纂委員會，中華民國廣告年鑑，台北市廣告代理商公會，台北市，民國 77-87 年。
56. 司徒達賢，「資源基礎理論與企業競爭優勢關係之探討」，行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告，民國 84 年 1 月 31 日。
57. 古柏(Donald R. Cooper & C. Willian Emory)等合著，企業研究方法，古永嘉譯，華泰書局，民國 85 年。
58. 艾爾(Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones)等著，策略管理，黃營杉譯，第四版，華泰書局，台北市，民國 88 年 2 月。
59. 吳思華，策略九說-策略思考的本質，四版，麥田出版社，台北市，民國 86 年 3 月。
60. 柯特勒(Philip Kotler; Siew Meng Leong; Swee Hoon Ang; Chin Tiong Tan)等著，行銷管理-亞洲實例，謝文雀譯，初版，華泰書局，台北市，民國 87 年 6 月。
61. 許士軍著，掌握競爭優勢的策略思考-新競爭時代的經營策略，初版，天下文化，民國 84 年 2 月。
62. 楊國樞等著，社會及行為科學研究方法，東華書局，民國 78 年。
63. 資行市場系統顧問公司，ICP 行銷資料年鑑，資行市場系統顧問公司，台北市，民國 83 年至 88 年。
64. 勤業管理顧問公司，臺灣省菸酒公賣局民營化執行計劃，民國 87 年。
65. 李長河，「臺灣省菸酒公賣局改制民營之研究」，私立東海大學公共行政研究所碩士論文，民國 82 年 6 月。
66. 李素玉，「菸廠原材料存量管制之研究與分析」，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文，民國 78 年 6 月。
67. 吳秉忠，「台中市 Pub 進口啤酒消費行為之研究」，東海大學食品科學研究所碩士論文，民國 87 年 6 月。
68. 吳慶雄，「公賣局銷售管理系統之邏輯-資料庫設計」，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文，民國 75 年 6 月。
69. 何平生，「台灣菸酒消費行為之分析」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，民國 71 年 6 月。
70. 林正忠，「臺灣省菸酒公賣局新儲運系統之運輸體系的基礎規劃」，國立交通大學工業工程研究所碩士論文，民國 84 年 6 月。
71. 林政彰，「啤酒市場之廣告策略比較研究」，中國文化大學國際企業研究所碩士論文，民國 88 年 6 月。
72. 林晉寬，「從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係」，國立政治大學企業管理研究所博士論文，民國 84 年 6 月。

73. 林煥楨，「公賣局帳務管理系統結構檔之設計」，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文，民國 76 年 6 月。
74. 施國琛，「啤酒產品形象與消費行為研究-以中山大學企經班學員為例」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，民國 78 年 6 月。
75. 茹自強，「台灣地區菸酒消費型態之研究」，國立成功大學工業管理研究所碩士論文，民國 67 年 6 月。
76. 孫子明，「銀行分行核心資源運用策略之研究」，國立中央大學企業管理研究所碩士論文，民國 86 年 6 月。
77. 許英彥，「先驅者與後進者之先制競爭優勢探討-台灣區迷你掀背轎車市場實證」，國立中興大學企業管理研究所碩士論文，民國 80 年 6 月。
78. 許瑞紋，「全球資訊網應用對報社競爭力之影響-從資源基礎觀點」，私立銘傳大學資訊管理研究所碩士論文，民國 88 年 6 月。
79. 許鴻鏗，「核心技術與競爭優勢之研究-以中小精密機械業為例」，國立中興大學企業管理研究所碩士論文，民國 87 年 6 月。
80. 陳亦智，「台灣地區菸類消費者人口結構與消費意見變化之研究」，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文，民國 76 年 6 月。
81. 陳志恭，「銷售櫃台自動化作業資訊系統整合之個案研究」，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文，民國 78 年 6 月。
82. 陳志滉，「公賣局電傳網路聯結拓樸圖之研究」，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文，民國 76 年 6 月。
83. 陳佳文，「台灣菸酒專賣政策及專賣制度之研究」，國立政治大學財政研究所碩士論文，民國 75 年 6 月。
84. 陳淑娟，「台灣地區啤酒市場消費行為及品牌競爭定位之研究」，國立交通大學經營管理研究所碩士論文，民國 89 年 6 月。
85. 陳慧娟，「公賣菸酒運輸倉儲成本之探討--台灣省菸酒公賣局個案分析」，國立政治大學會計研究所碩士論文，民國 78 年 6 月。
86. 許克達，「電腦中心資料安全控制之個案研究」，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文，民國 78 年 6 月。
87. 張朝清，「進口啤酒行銷通路發展之研究-三家領先品牌為例」，靜宜大學企業管理研究所碩士論文，民國 87 年 6 月。
88. 黃奕成，「公賣局捲菸產品組合及市場區隔之研究」，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文，民國 78 年 6 月。
89. 曾惠珍，「中華電信公司行動電話市場之分析與策略建議-依資源基礎理論觀點」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，民國 87 年 6 月。

- 90.楊仁奇，「先占廠商競爭優勢之策略分析」，國立台灣大學商學研究所碩士論文，民國 80 年 6 月。
- 91.蔣平正，「公賣局菸酒銷售櫃台全面電腦化之研究」，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文，民國 76 年 6 月。
- 92.劉 芳，「香菸製品成本差異分析之研究--以松山菸廠為實證研究」，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文，民國 78 年 6 月。
- 93.劉瑞斌，「個人中文電腦網路組合應用之個案研究」，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文，民國 78 年 6 月。
- 94.鄭紹成，「企業關鍵成功因素、競爭優勢及競爭策略之研究」，中國文化大學碩士論文，民國 80 年 6 月。
- 95.蔡木霖，「臺灣省菸酒公賣局策略性行銷之研究」，國立中興大學企業管理研究所碩士論文，民國 81 年 6 月。
- 96.賴紀安，「大台北地區啤酒消費者之態度研究」，國立台灣工業技術學院管理技術研究所碩士論文，民國 85 年 6 月。
- 97.賴美雲，「台北地區香菸市場各品牌偏好群消費行為之研究」，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文，民國 76 年 6 月。
- 98.賴奎魁，「台灣地區菸酒分配調撥系統之研究」，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文，民國 75 年 6 月。

英文部份：

- 99.Aaker, D. A., Strategic Market Management, New York, John Wiley & Sons Co., 1995.
- 100.Amit, R. & Paul J. H. Schoemaker," Strategic Assets and Organizational Rent ", Strategic Management Journal, Vol.14 Iss.1, Jan., 1993, pp.33-46.
- 101.Ansoff, H. I., Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York,1965.
- 102.Ansoff, H. I. & E. McDonnell, Implanting Strategic Management, Prentice-Hall(UK), 1990.
- 103.Bain J.S., Barriers To New Competition, MA : Harvard University Press, 1956.
- 104.Barney,J.B.," Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ", Journal of Management, Vol.17,1991,pp.99-120.
- 105.Chatterjee, S. & B. Wernerfelt," The Link Between Resources and Type of Diversification : Theory and Evidence ", Strategic Management Journal, 12, 1991, pp.33-48.

106. Collis, D. J., " A Resoucee-based Analysis of Global Competition : The Case of the Bearings Industry ", Strategic Management Journal, 12, 1991, pp.49-68.
107. Collis, D. J. & C. A. Montgomery, " Competing on Resources : Strategy in 1990s ", Harvard Business Review, Jul./Aug., 1995, pp.49-68.
108. Coyne, K.P., " Sustainable Competitive Advantage : What it is and What it isn't ", Business Horizons, Jan/Feb. 1986, pp.54-61.
109. George S. Day, Strategic Market Planning : The Pursuit of Competitive Advantage, West Publishing Company, Minnesota ,1984.
110. Grant, R. M., " The Resources-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation ", California Management Review, Vol.33, Spring 1991, pp.114-135.
111. Grant, R.M. "Contempoary Strategy Analysis ", Cambridge : Blackwell, 1995. Hitt, M.A., Ireland R.D. and Hoskisson, R.E., Strategic Management, MN:West, 1995.
112. Guieford, J.P., Fundamental Statistics in Psychology and Education, 4thed, Chap2, New York, Mc Graw-Hill, 1965.
113. Hall, R., " The Strategic Analysis of Intangible Resources ", Strategic Management Journal ,Vol.13 ,1992 ,pp.135-144.
114. Hayes R.H. & Wheelwright S.C., Restoring Our Competitive Edge: Competitive Through Manufacturing, John Wiley and Sons, 1984.
115. Hofer, C.W. & D. Schendel , Strategy Formulation : Analytical Concepts, Mn West Publishing St. Paul, 1978.
116. Itami, H. & T. Roehl, Mobilizing Invisible Assets, Harvard University Press, Cambridge ,MA, 1987.
117. Long, Carl & Mary; Vickers-Koch, " Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage ", Harvard Business Review, 1995, pp.23-31.
118. Nelson, R. & S. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change Cambridge, MA : Belknap Press, 1984.
119. Penrose, Edith T., The Theory of the Growth of the Firm, John Wiley, New York, 1959.

120. Peteraf, M.A., " The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource-based View " , Strategic Management Journal , Vol.14, Mar.1993, pp.179-191.
121. Peter Swann, " Quality, Competitors and Competitiveness" , Business Strategy Review , Vol.5, No.3, 1994, pp.21-34.
122. Porter, Michael E., Competitive Strategy-Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press ,New York, 1980.
123. Porter, Michael E., Competitive Advantage - Creating & Sustaining Superior Performance ,The Free Press, New York, 1985.
124. Prahalad C.K. and Hamel Gary, " The Core Competence of the Corporation " ,Harvard Business Review, Vol.68 Iss.3, May-June 1990, pp.79-91.
125. Richard, J.F. ; M.K. Dean ; E.F. James & M. F. Paul, " Adolescents' Attention to Beer and Cigarette Print Ads and Associated Product Warning " , Journal of Advertising, Vol.27, 1998, pp.57-68.
126. Robinson W.T. and Fornell C. , " The Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries " , Journal of Marketing Research , Vol.22, 1985, pp.297-304.
127. Selznick, Philip, Leadership in Administration : A Sociological Interpretation, Harper & Row, New York ,1957.
128. Wernerfelt, Birger, "A Resource-based View of the Firm" , Strategic Management Journal , Vol:5 ,1984, pp.171-180.
129. Verdin , P. J. & P. J. Williamson, Competitive Advantage and Industry Structure, Mimeo, INSEAD. November, 1992.

附錄：問卷

敬愛的公賣局長官：您好！

這是一份碩士論文問卷，目的在於瞭解您對公賣局啤酒產品競爭力的看法。本問卷採不記名之作答方式，結果僅供學術研究之用，請您儘量以直覺第一印象安心作答。

您的意見對本研究有極大之影響，感謝您於百忙之中填此問卷，敬祝

闔家平安 萬事如意

國立交通大學經營管理研究所

指導教授：陳照明 教授

張保隆 教授

研究生：郭文彬 敬上

一、下列對台灣啤酒目前在產、銷上較競爭者具優勢之資源條件，請就您的看法在適當的『 』中打“✓”

- | 同意程度 | 非常 | ←————→ | | | 非常 | | |
|---------------------------------------|-----|--------|---|---|----|---|----|
| | 不同意 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 同意 |
| 1. 台灣啤酒因具有接近市場的生產地理位置可降低成本。..... | | | | | | | |
| 2. 台灣啤酒具有規模經濟化的生產設備可降低成本。..... | | | | | | | |
| 3. 台灣啤酒具有最接近市場的生產地點可確保最新鮮的品質優勢。 | | | | | | | |
| 4. 公賣局有較進口啤酒擁有完善的後勤物流設備、據點。..... | | | | | | | |
| 5. 公賣局自有的分局、配銷處據點遍及全台灣較進口啤酒多。..... | | | | | | | |
| 6. 公賣局有雄厚的財務資金可以支援各項行銷活動需要。..... | | | | | | | |
| 7. 台灣啤酒常運用經費來促進與零售商的關係。..... | | | | | | | |
| 8. 台灣啤酒常對末端消費者進行各種促銷以刺激消費。..... | | | | | | | |
| 9. 台灣啤酒有較進口啤酒密集的配銷網路。..... | | | | | | | |
| 10. 台灣啤酒較進口啤酒擁有獨特口感的配方。..... | | | | | | | |
| 11. 台灣啤酒參加國際比賽獲金牌獎品質已達世界水準。..... | | | | | | | |
| 12. 通過 ISO 系列品質認證有助於確保台灣啤酒的品質承諾。..... | | | | | | | |
| 13. 消費者比較習慣使用台灣啤酒。..... | | | | | | | |
| 14. 台灣啤酒在消費者間的口碑較進口啤酒為佳。..... | | | | | | | |
| 15. 公賣局與零售商間的合作關係較進口啤酒為佳。..... | | | | | | | |
| 16. 台灣啤酒為國人普遍熟悉的產品，品牌知名度高。..... | | | | | | | |
| 17. 公賣局產品有較安全的信譽保證。..... | | | | | | | |
| 18. 公賣局有較佳市場資訊如零售商資料庫、進口資料。..... | | | | | | | |
| 19. 公賣局與上游供應商有穩定的原材料供應合作關係。..... | | | | | | | |
| 20. 公賣局給予零售商的經銷條件較進口啤酒為佳。..... | | | | | | | |

響應環保，雙面使用。請續填背面，謝謝支持！

非常
不同意 ←————→ 非常
同意

1 2 3 4 5

同意程度

21. 公賣局的行銷活動能力如廣告，較進口啤酒商快速靈活。.....
22. 台灣啤酒相較於進口啤酒擁有確保啤酒新鮮度的物流能力。.....
23. 台灣啤酒具有末端零售價格的優勢是因專賣法令保護所致。.....
24. 公賣局具有控制低成本的管理程序能力。.....
25. 公賣局有完整管理產品品質的程序。.....
26. 公賣局具有較進口啤酒快速、便利的售貨程序。.....
27. 公賣局有準確、快速符合交量、交期的物流配送能力。.....
28. 公賣局擁有適當處理顧客抱怨的能力。.....
29. 公賣局具有良好的市場風險管理應變能力。.....
30. 公賣局有經驗豐富共同願景價值觀的管理團隊。.....
31. 公賣局擁有良好人際網路關係的行銷員工。.....
32. 公賣局具有良好業務推廣及市場開發能力的員工。.....
33. 公賣局員工在服務顧客的專業知識上能力良好。.....
34. 公賣局有高度領導力、前瞻力與決策力的領導者。.....
35. 公賣局擁有高主動學習熱忱的員工。.....

二、如果您對台灣啤酒競爭力尚有其他看法或寶貴的建議，請您列舉。

1. _____
2. _____

三、以下是您個人資料，僅供整體統計分析之用，請安心作答。

1.性別	男	女			
2.年齡	30歲以下	31 40歲	41 50歲	51歲以上	
3.教育程度	國中或以下	高中(職)	大專	大學及以上	
4.年資	10年或以下	11 20年	21 30年	31年或以上	
5.職等	十二職等〔含〕以上	十一職等	十職等	其他__職等	
6.職級	主管	副主管	其他_____		
7.工作單位	分局	啤酒廠	總局	其他_____	
8.工作區域	北部(基隆、台北、桃園、新竹)		中部(苗栗、台中、彰化、雲林)		
	南部(嘉義、台南、高雄、屏東、澎湖)		東部(宜蘭、花蓮、台東)		

本問卷至此已填寫完畢，請您檢視是否有遺漏之處，繳回發卷人或傳真回復，傳真機(02)23510140。最後再次謝謝您的支持與合作！若有疑問請電洽電話：
(02) 23214567 轉 283 (02)22140369 郭文彬