

致理科技大學國際貿易系

國貿實務專題

企業獲利、商業價值與供應商選擇的研究

-以進口食品加工廠商為例

學 生：蔡邛晴、許芷蓉、逢采蓁、林穎、
游惠芸、林曉沛、郭瑋文

中華民國一一三年九月

誌 謝

本研究在歷時數月的努力下，終於得以完成。在這段期間，無論是研究過程中的指導，還是資料蒐集上的協助，都獲得了許多人的支持與鼓勵。在此，向所有在這過程中給予幫助的人表達最誠摯的感謝。

首先，最重要的是感謝我們的指導教授——張弘遠博士。張教授在本次專題研究中扮演了關鍵的角色。從專題主題的確立到研究方法的選擇，再到最終的成果彙整，張教授始終耐心地指導，無論是專業知識的傳授，還是研究技巧的培養，無一不細心教導。特別是在專題的研究方向陷入困境時，張教授總是能以其豐富的經驗和睿智的見解，為我們指出明確的方向，幫助我們打破思維瓶頸。每次與張教授討論時，他都細心聆聽我們的想法，並給予建設性的建議，讓我們在研究的過程中能夠不斷精進。張教授的鼓勵與支持，讓我在困難時期依然能保持研究的熱忱與動力。因此，這份專題的完成，張教授功不可沒。在此，謹向張教授致以我們最深的敬意與感謝。

其次，我們要感謝五間受訪的公司——全弘國際、食樂生鮮、嚼品肉鋪、巴西大叔以及黑鑽咖啡。在研究過程中，這五間公司的支持和配合為本研究提供了最寶貴的第一手資料。作為進口食品加工產業的代表性企業，他們在訪談中慷慨分享了許多實際的營運經驗、行業見解以及在供應商選擇和商業策略上的寶貴資訊。特別是當我們與他們的經營團隊進行訪談時，感受到他們對自身行業的熱情與專業，這讓我們更加深入地了解了進口食品加工產業的運作模式，以及在商業競爭中如何保持優勢的策略。這些訪談內容對於我們理解企業獲利、商業價值與供應商選擇之間的關聯，提供了關鍵性的資訊，並豐富了我們研究的視野。全弘國際的負責人詳細介紹了他們在肉品進口及銷售上的供應鏈策略，分享了如何通過精準的採購時機來降低成本並提升利潤；食樂生鮮則提供了關於預先分切與處理屠體的經營模式，讓我了解到提高訂單完成效率在市場競爭中的重要性；嚼品肉鋪深耕肉品行業五十年，他們在客製化分切與精修服務上的經驗，展現了品牌在供應鏈中的議價能力；巴西大叔與黑鑽咖啡則分別從咖啡產業的角度，提供了如何建立品牌價值與拓展網路銷售渠道的寶貴見解。每一間公司的分享都讓我們在研究過程中獲益良多。因此，這份研究能夠完成，離不開這五間公司無私的分享與支持，謹此向他們表達最誠摯的謝意。最後，感謝在研究過程中提供幫助的每一位朋友與家人。因為你們的支持與鼓勵，我才能在挑戰中堅持，將這份研究專題圓滿完成。希望這份研究能夠對食品加工產業有所貢獻，並成為未來研究的基礎。

再次，向所有參與及協助本研究的人致以最深的謝意！

摘要

本研究聚焦於進口食品加工廠商，深入探討企業獲利、商業價值與供應商選擇之間的關聯，特別以肉品與咖啡豆產業為研究重點。隨著全球化和科技的迅猛發展，食品產業面臨著供應鏈多樣化以及消費者對品質與可追溯性日益提高的需求，使得企業必須不斷調整商業模式以應對市場變化。尤其在 COVID-19 疫情爆發後，全球供應鏈受到嚴重衝擊，傳統生產流程與銷售模式亦需快速變革。針對此現象，本研究的核心目的在於分析個案企業的商業模式，以揭示企業如何提升其議價能力並保持市場競爭力。

研究方法主要包括文獻分析與個案訪談，著重探討供應商選擇標準、合作模式、技術支援以及其對企業獲利的影響。透過分析五間代表性食品加工廠商的經營策略，研究發現肉品與咖啡企業在商業模式、供應鏈結構與市場定位上具有顯著差異。肉品產業通常更側重於規模化經營與穩定的供應鏈管理，以確保原材料供應穩定並降低成本。反之，咖啡產業則注重品牌塑造、市場細分以及產品差異化，以滿足消費者對高品質、個性化產品的需求。

本研究強調，供應商的選擇對企業獲利與商業價值的影響重大。疫情爆發後，企業的議價能力成為關鍵關注點，供應商的服務、技術支援與品質保障直接影響企業在市場中的競爭力。研究還發現，不同的商業模式在議價策略上有所不同，肉品企業通常通過建立穩定的供應鏈關係以提升其議價能力，而咖啡企業則透過品牌價值及市場定位來增強在消費者端的議價能力。

總結來說，本研究透過對個案企業的深入分析，揭示了供應鏈穩定性對企業長期發展的重要性，並提供了不同商業模式在議價策略上的見解。這些發現將有助於進口食品加工廠商在未來市場中制定更有效的經營策略，以維持和提升競爭力。

關鍵字：企業獲利、商業價值、供應商選擇、進口食品加工、供應鏈管理

目 錄

第壹章 緒論

第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	2
第三節 研究目的	2
第四節 研究架構	3

第貳章 文獻探討

第一節 食品加工產業	6
第二節 食品加工廠商供應商扮演	10
第三節 供應商的合作與下游廠商的影響	12
第四節 廠商獲利能力與議價能力的關係	13

第參章 研究架構

第一節 研究方法	16
第二節 研究概念	19
第三節 研究對象	20

第四節	訪談問題.....	26
第肆章 研究假設的驗證		
第一節	供應商的服務對商業價值的影響.....	30
第二節	供應商服務的影響機制分析.....	35
第三節	供應商管理與議價能力對企業之影響.....	42
第四節	與供應商關係維護對商業穩定性的作用.....	48
第伍章 結論		

圖目錄

圖 一 研究架構圖	5
圖 二 咖啡豆進口成長圖	7
圖 三 主要咖啡豆生產國家長條圖	7
圖 四 主要咖啡生產國家產量長條圖	8

表目錄

表 一 個案介紹表	23
表 二 訪談內容.....	28
表 三 個案介紹.....	29
表 四 命題一內容分析表.....	60
表 五 命題二內容分析表.....	61
表 六 命題三內容分析表.....	63
表 七 命題四內容分析表.....	64

第壹章 緒論

第一節 研究背景

當前，全球化的進程加速推進，伴隨著科技的迅猛發展，各行各業皆面臨著深刻的變革，食品產業亦不例外。食品產業中的肉品和咖啡豆作為兩大重要類別，正經歷著顯著的轉型，其商業模式日益多樣化，成為推動行業進步的重要力量。根據 2021 年台灣的相關數據，台灣人均肉品消費量達到了 100.13 公斤，其中豬肉的消費量佔 35.32 公斤，牛肉則為 7.14 公斤（資料來源：2021 年台灣養豬統計手冊）。與此同時，台灣咖啡消費量也大幅增加，當年咖啡豆的總消費量約為 72.5 萬包，每包約 60 公斤，總量達到約 4.4 萬噸（國際貿易中心統計）。這些數據表明，隨著消費者對肉品和咖啡的需求不斷上升，這兩類產品在食品產業中的地位愈加重要，且未來的發展潛力不容忽視。

肉品商和咖啡商之間在商業模式上的差異顯著，包括供應鏈的組織、生產方式的選擇、行銷手段的應用以及經營模式的設計等。具體來說，肉品商通常擁有更複雜的供應鏈，從原料的飼養、宰殺到加工等多個環節都需要高度協調，以確保最終產品的品質。而咖啡商的供應鏈則往往強調全球化，咖啡豆的來源地遍佈世界各地，從原產地到消費國之間的長距離運輸、保存和加工，構成了這一行業特有的供應鏈結構。因此，這兩類產品在供應鏈的多樣性上呈現出顯著的差異，並直接影響了其市場競爭力。此外，全球消費者對食品品質、食品安全和可追溯性的要求日益提高，這使得食品企業必須不斷調整其商業模式，從而適應消費者的變化需求。尤其是在 COVID-19 疫情爆發後，全球供應鏈遭受重大衝擊，傳統的生產流程和銷售模式面臨挑戰，企業不得不快速轉型，適應新的消費者互動方式及市場結構。疫情加速了食品企業數位化和線上銷售模式的發展，並推動了無接觸配送、智慧零售等新模式的出現。對於肉品商和咖啡商來說，如何重新思考與消費者的互動方式，並在激烈的市場競爭中抓住機遇，成為其必須應對的挑戰。

在這個快速變化的環境中，肉品商和咖啡商之間的「議價能力」問題成為一個關鍵研究領域。議價能力，簡單來說，就是企業在與上游供應商、中間批發商以及下游消費者進行交易時所擁有的影響力。不同的商業模式賦予企業不同的議價優勢。例如，擁有強大供應鏈控制力的肉品商，能夠在與上游供應商談判中獲得更有利的條件，而咖啡商則可能依賴其品牌價值和市場區隔，在消費者端增強議價能力。分析這兩類產品商業模式的多樣性，有助於更好地理解

它們在供應鏈各環節中增強議價能力的具體策略，從而為食品企業在未來的競爭中奠定基礎。

第二節 研究動機

食、衣、住、行、育、樂被視為六大民生需求，而古人有言：「民飲食為天」，這突顯了「食」對於滿足人類最基本生理需求的重要性。隨著國際貿易的蓬勃發展，各國間在飲食、文化和經濟等方面的交流日益頻繁。這促使消費者可以選擇更多元豐富的產品，也改變了台灣人的飲食習慣，不再僅限於追求溫飽，而是更著重追求精緻化的飲食。

肉品和咖啡市場佔據了食品產業中不可或缺的重要位置。然而，嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）全球肆虐，疫情爆發對各國的經貿往來和交流造成巨大衝擊，整體貿易量大幅下降。供應鏈受阻、消費模式轉變以及市場需求波動，這些因素使得食品企業面臨新的挑戰。各國法規政策的改變，社會環境對運營策略的影響也變得更加深遠。

在這樣的環境下，企業面對貿易量減少，貿易商的議價能力變得至關重要。企業不僅需要考慮自身的商業模式和營運策略，更要適應不斷變化的外部環境。企業必須深入了解消費者需求的變化和市場趨勢，以靈活敏捷的商業模式和議價策略迅速應對。

面對疫情帶來的商業模式變化和多樣性，企業應該如何調整，這將決定企業是否能在變幻莫測的市場中立足。本研究的核心動機是以食品產業中肉品和咖啡豆兩個領域的企業為研究對象，探討如何提升議價能力、創造獨特性並靈活應對市場變化，以維持市場競爭力。

第三節 研究目的

為了深入探討台灣肉品和咖啡豆行業的採購策略和供應鏈變化，本研究將通過詳細的個案分析，重點研究兩類企業如何透過調整其商業模式來提升議價能力，以保持和增強其在市場中的競爭力。在全球化和技術迅速發展的背景下，食品行業的供應鏈和市場需求正經歷著重大變化，特別是在疫情的衝擊下，許多企業的經營策略和供應鏈管理都必須進行重大的調整。本研究旨在了解台灣的肉品商和咖啡商如何應對這些挑戰，並通過變革來提升議價能力。

具體來說，本研究將圍繞兩大主要議題展開：首先，我們將探討台灣的肉品商和咖啡商在疫情爆發後，如何迅速調整自身的商業模式，以應對疫情帶來的市

場變化和供應鏈中斷的挑戰。在這一部分，我們將重點分析企業如何通過數位轉型、物流優化、以及拓展銷售渠道等措施，來實現業務的穩定和增長。此外，我們也將深入研究企業如何在全球供應鏈的變化中，應對國際市場的不確定性和供應風險，以確保原材料的穩定供應並控制成本。

第二個研究重點是針對個案企業如何提升對上游供應商和下游消費者的議價能力，以維持其在市場中的競爭優勢。議價能力是商業成功的關鍵因素，尤其是在全球供應鏈日益複雜的背景下，企業在上游採購中能否獲得有利條件，直接影響其產品的價格和利潤率。透過對個案企業的深入分析，我們將探討肉品商如何在與上游飼料供應商和屠宰廠的談判中增強控制力，咖啡商又如何在全球咖啡豆供應市場中獲得有利條件。同時，我們也將考慮這些企業如何與下游消費者互動，通過品牌定位、產品創新和市場推廣來提高消費者的忠誠度，從而增強其在消費者端的議價能力。

本研究將專注於食品企業在採購和供應鏈方面的變化和影響，特別是探討企業如何應對疫情後的供應鏈中斷、物流困難、以及市場需求的不確定性。我們希望通過這項研究，能夠揭示個案企業在與國內外供應商進行議價時的策略，包括其在面對不同供應商時的優勢和劣勢。同時，這項研究也將分析是否有政策、環境或疫情等外部因素對企業的議價能力產生了重大影響，並探討企業如何因應這些因素做出相應調整。

除此之外，我們也將驗證這些企業在面臨外在環境的快速變遷，以及科技進步帶來的挑戰下，如何成功轉型並實現持續增長。特別是對於那些在疫情期間能夠迅速適應新環境、有效調整商業模式的企業，我們將進行深入的分析，以了解其成功的關鍵因素，並為其他企業提供參考。這將有助於揭示未來食品行業中，肉品和咖啡豆商業模式發展的潛在方向，以及企業在全球競爭中如何保持靈活應變的能力。

透過這項研究，我們期望為食品產業的發展提供有價值的見解，並為業界人士在未來應對市場變化、增強競爭力方面提供參考。

第四節 研究架構

本研究將分為六個主要章節：緒論、產業介紹、文獻探討、研究方法、資料分析與結果、研究結論與建議。

第一章緒論的部分將涵蓋本研究的基本框架，包括研究背景與動機、研究問題與目的、研究對象與限制、研究架構與流程。這一章節的首要目的是為研究提供一個清晰的背景介紹，說明為何選擇食品產業中的肉品供應商和咖啡豆供應商

作為主要研究對象，並探討這兩個產業中議價能力的重要性及其對市場競爭力的影響。這一部分將通過詳細的背景說明來引導讀者理解本研究的初衷，並解釋為何在全球化和科技變革的背景下，食品行業中的供應鏈管理和議價能力成為一個極具探討價值的主題。緒論還將進一步細化研究問題和目的，明確本研究欲解決的具體問題，並說明研究對象所面臨的限制，如數據可得性或市場動態的不確定性。最後，這一部分將介紹整個研究的流程，為後續章節的分析奠定基礎，逐步帶領讀者從研究主題的構想到實際的研究執行和結果分析。

第二章產業介紹將全面且深入地介紹食品產業的發展現況，特別關注於本研究的兩大個案，即肉品供應商與咖啡豆供應商。在這一章節中，將詳細介紹這兩個行業的市場結構、供應鏈模式、以及它們在全球貿易中的角色。這部分還會探討台灣市場的特點，並與國際市場進行比較分析，說明台灣在全球食品供應鏈中的定位。透過介紹這兩個領域的商業模式差異，我們將揭示各自供應鏈的獨特挑戰和機會，幫助讀者理解這些行業如何適應快速變化的全球市場。同時，這一章節也將探討兩者在疫情影響下的供應鏈變革，包括如何面對原材料短缺、運輸限制和需求波動。

第三章文獻探討部分將為本研究提供理論基礎，聚焦於台灣食品企業與國外供應商關係的發展變化，並梳理相關文獻中對於商業模式和議價能力的探討。這一章節不僅將回顧食品產業的商業模式演變，還將引入與供應鏈管理相關的最新研究，特別是疫情對食品行業的深遠影響。我們將通過分析已有文獻，揭示 COVID-19 疫情如何影響企業的議價能力、供應鏈彈性和市場應變能力。此外，本章也將討論食品企業如何利用科技來調整其商業模式，並探討數位化轉型在提升議價能力方面的作用。這些文獻探討將為後續的個案研究提供理論支持。

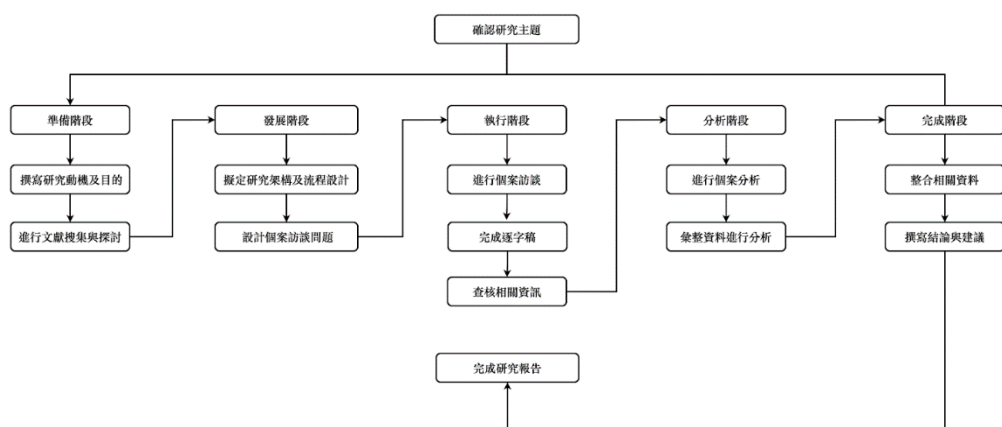
第四章研究方法部分將詳述研究的設計、資料收集和分析的具體方式，介紹如何選取個案、如何進行訪談，以及數據處理的技術和工具。這一章節的重點將是個案研究法的應用，通過對台灣肉品和咖啡豆供應商的深入訪談，收集一手資料，並結合次級數據進行分析。此外，我們將說明研究過程中的潛在挑戰，如樣本的代表性和資料獲取的限制，並提出應對措施，以保證研究結果的有效性和可靠性。

第五章資料分析與結果將整合並呈現個案訪談所得到的數據，並進行系統性的分析。這部分將重點分析肉品和咖啡豆供應商在商業模式上的差異，特別是這些差異如何影響它們的議價能力。我們將比較不同企業在上游供應商和下游消費者兩方面的議價策略，並探討企業如何利用這些策略來提升競爭力。通過資料的深入分析，本章將揭示影響議價能力的主要因素，並說明商業模式的多樣性如何幫助企業應對市場波動。

第六章研究結論與建議將總結本研究的主要發現，並提出相關的策略建議。這部分將綜合討論肉品供應商和咖啡豆供應商在面對市場環境變化時，如何成功提升議價能力並維持競爭力。同時，我們將對食品行業未來的發展趨勢進行預測，

並提出如何通過創新商業模式來應對潛在挑戰的具體建議。這一章節的目的是提供實用的見解，幫助相關企業在全球市場中保持長期的競爭優勢。

這六個章節將組成整個研究的架構，以系統且清晰的方式呈現議題，從理論到實踐，深入探討台灣食品企業在全球供應鏈中的挑戰與機遇。



圖一 研究架構圖

第貳章 文獻探討

第一節 食品加工產業

食品產業的供應鏈結構從最初的原料開始，經過加工、製造，最終形成可供消費者直接使用的食品產品。這一供應鏈可以分為上游、中游和下游三個階段。上游主要涉及食品原料的生產和提供，包括農產品如大麥、小麥、玉米、黃豆、油菜籽等，以及動物產品如牛、羊、豬、雞和水產品等。這些原材料是食品加工和製造的基礎，對於整個產業鏈的運作至關重要。中游則是對這些原料進行加工，使之成為中間產品，如穀類製品、澱粉製品（例如麥片、麵粉、米、玉米粉）、食用油脂、糖類（如果糖、麥芽糖）、冷凍肉品、冷凍蔬菜和豆類加工品（如豆腐、豆皮）等。這些產品在進一步加工後，最終形成下游可直接供消費者使用的食品，如冷凍、罐頭、脫水和醃漬食品，乳製品以及各類營養補充食品等。

台灣的肉品產業以進口牛肉為主，次要為雞肉和豬肉，主要進口來源國包括美國、澳大利亞和紐西蘭。由於台灣本土肉牛的生產規模有限，牛肉的供應高度依賴進口。然而，近年來受到一系列全球性因素的影響，牛肉價格大幅上漲。這些因素包括極端氣候事件、COVID-19 疫情、2022 年俄烏戰爭引發的地緣政治衝突、運輸成本上升以及全球勞動力短缺問題。例如，加州面臨過去 1,200 年來最嚴重的乾旱，導致牧草枯萎，進而推動飼料成本上升，這最終反映在牛肉價格的上漲。同時，禽流感的擴散也影響了全球多個國家，包括美國、英國、日本和中國等，導致雞肉供應短缺。而墨西哥與非洲豬瘟的爆發則進一步影響了豬肉的進口，對台灣肉品市場造成衝擊。

我國咖啡需求大多仰賴進口，咖啡豆進口總值由 96 年 4,303 萬美元，逐年增加，且在 100 年突破 1 億美元大關，102 年 10 月進口值為 8,513 萬美元，亦較去年同期增加 0.7%，顯示國人對咖啡的需求續升。102 年 1-10 月我國咖啡豆進口量為 18,407 公噸，其中生豆進口 16,023 公噸，占 8 成 7，熟豆 2,384 公噸。

咖啡需求方面，台灣的市場大部分依賴進口。根據財政部的統計，台灣 2021 年咖啡豆的進口量達到 4 萬 086 公噸，進口總額突破 2 億美元。到了 2022 年，僅在前 9 個月，咖啡豆進口金額已達 2.1 億美元，較去年增長 38.2%。咖啡豆的主要進口來源包括巴西、衣索比亞、美國和哥倫比亞，這些國家共計占台灣進

口量的50%以上。這些數據顯示，台灣對咖啡的需求持續增長，且咖啡市場的消費呈現出高度的國際依賴性。

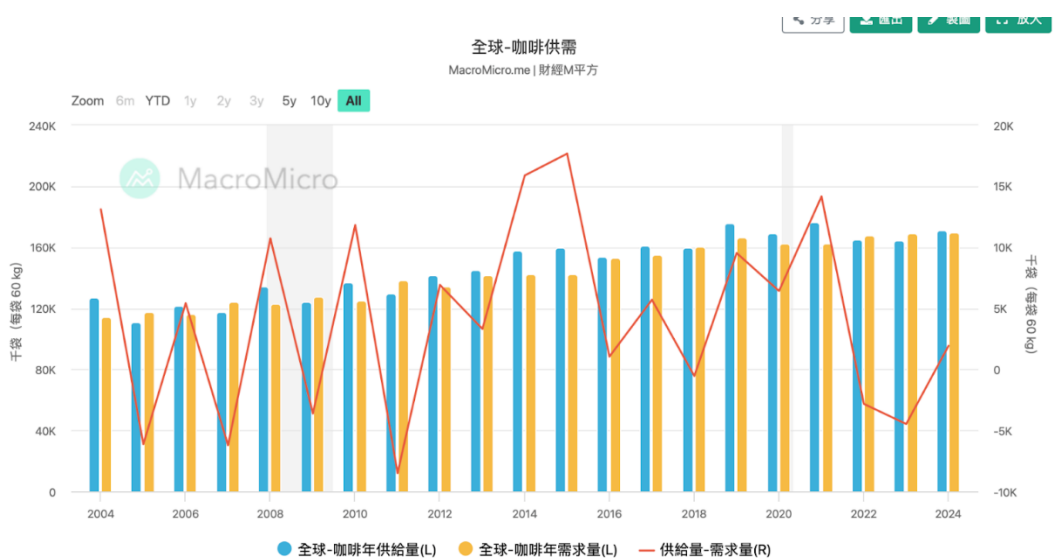
圖二 咖啡豆進口成長圖

全球咖啡豆 2021年進口金額			
排名	國家	進口金額 (百萬美元)	近十年平均成長率 (%)
1	美國	6,920	-1.2
2	德國	4,117	-2.5
3	法國	3,087	2.7
4	義大利	1,745	-1.2
5	比利時	1,433	-1.5
7	日本	1,319	-4.4
15	中國大陸	527	15.0
28	台灣	207	7.4

資料來源：國際貿易中心

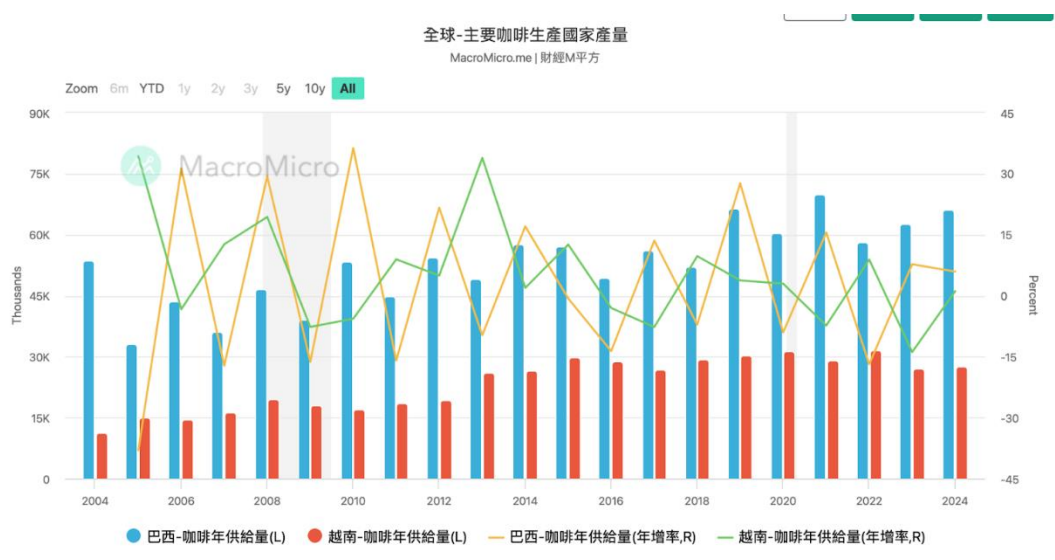
在消費市場中，連鎖咖啡店主導著台灣的咖啡市場，包括星巴克（Starbucks）、路易莎咖啡（Louisa Coffee）、Cama Café和丹堤咖啡（Dante Coffee）等品牌，佔據了台灣市場的主要份額。這些大型連鎖店為消費者提供了便捷的咖啡消費選擇，並且在全台各地均有廣泛的佈局。然而，台灣本土的精品咖啡館數量也在不斷增加，這些自營咖啡館不僅推廣新興的咖啡文化，還強調咖啡作為一種藝術品的享受。消費者的品味逐漸轉向高品質和個性化的咖啡，促使這些精品咖啡館推出更多元的產品，以滿足消費者對風味、口感和品味的追求。

圖三 主要咖啡豆生產國家長條圖



全球層面來看，咖啡豆的生產和供應同樣面臨挑戰。儘管全球每年消耗超過 1,000 萬公噸的咖啡豆，但國際研究機構預測，未來 30 年全球適宜種植咖啡的農地將逐漸減少。氣候變遷是導致這一趨勢的主要原因，全球氣溫升高加劇了病蟲害的擴散，同時降雨量不足影響了咖啡樹的開花和收成。以全球最大阿拉比卡咖啡豆生產國巴西為例，預計將失去至少 60% 的可耕種咖啡面積。隨著全球人口增長，咖啡需求量不斷上升，預計到 2050 年，全球將面臨咖啡豆短缺，供不應求的局面將導致 360 至 1,000 萬公噸的產量缺口。而全球最大的阿拉比卡咖啡豆生產國巴西預計將失去至少六成的可耕種咖啡面積。隨著全球人口增長，咖啡豆需求量也持續攀升，預計到 2050 年，全球將面臨咖啡豆短缺問題，供不應求勢必造成 360 至 1000 萬公噸的產量缺口。

圖 四 主要咖啡生產國家產量長條圖



全球-主要咖啡生產國家產量 (MacroMicroMicro.me | 財經M平方)

台灣肉品產業在經濟體系中占據重要地位，2021 年其產業價值已超過新台幣 3,000 億元，成為食品工業中不可或缺的一部分。肉品消費在台灣有著強烈需求，2021 年台灣人均肉品消費量達到 100.13 公斤，遠高於全球平均水平。相較之下，全球平均水平僅約 40 公斤。這突顯出台灣對於肉品的高需求，使其成為經濟發展中一股強大的力量。這種高需求為台灣的農業經濟提供了強有力的支持，但同時也對肉品供應鏈的穩定性提出了更高的要求。在生產過程中，台灣肉品產業面臨品質控制、食品安全和可持續性等多重挑戰，需要通過提升生產技術和管理來應對這些問題。

由於人們生活水準提高，對飲食品質的要求逐漸升級，肉品產業也面臨著不斷提高的品質標準和食品安全的考驗。因此，肉品產業的持續發展需要在品質、安全和可持續性方面找到平衡，以滿足多樣化的消費需求。

根據財政部與經濟部的資料顯示，台灣近年來咖啡市場的需求增長顯著。從批發到零售再到咖啡館，台灣的咖啡消費量穩步上升，且罐裝咖啡飲料市場的

份額亦不斷擴大。過去五年中，台灣本地咖啡生產量雖然大幅增長了三倍，然而，由於地理和氣候條件的限制，台灣的咖啡產業仍然主要依賴進口。為了促進咖啡產業的進一步發展，地方政府和相關行業積極努力，透過推廣地方特色及舉辦各類咖啡活動，試圖確立台灣咖啡的市場定位，並藉此帶動本地咖啡文化的興盛。

台灣的咖啡消費文化已成為一種重要的經濟現象，影響著消費者的日常生活方式與社交活動。連鎖咖啡店的快速擴展如星巴克、路易莎、Cama 等品牌，不僅提供了便利的消費模式，也改變了台灣都市生活的節奏。同時，精品咖啡館也應運而生，這些精品店強調咖啡品質、品味與文化，迎合了消費者對高端產品的需求。此外，咖啡產業的多元化發展也體現在罐裝即飲咖啡的增長，該產品品類迎合了現代消費者的快節奏生活需求，這使得咖啡消費不僅限於咖啡館，而是滲透到日常生活的各個層面。

與咖啡產業相比，肉品產業的生產過程則相對複雜，涉及到多個環節，包括動物的養殖、屠宰、加工和配送等。這一複雜的供應鏈不僅需要大量的資本與技術投入，還必須具備高效的管理系統以確保生產效率、產品品質及食品安全。台灣肉品供應鏈的運作具有高度整合性，其中冷鏈物流系統的建立對於保持肉品的新鮮度和安全性至關重要。這些環節的成功運作需要高度協調，特別是在面對市場需求波動和生產成本上升時，如何維持穩定供應是台灣肉品產業面臨的挑戰之一。

相較於肉品產業，咖啡豆生產更強調的是產地、氣候和品質。全球咖啡的主要生產國包括巴西、越南和哥倫比亞等，這些國家的氣候條件適合咖啡豆的生長，並且各地的咖啡豆具有不同的風味特徵，這也使得咖啡的市場模式呈現出多樣性。單品咖啡、精品咖啡和有機咖啡等類型的產品滿足了不同層次消費者的需求，並且消費者對咖啡的追求不僅限於其作為飲料的功能性，而是更多地關注其背後的文化價值和產地故事。這種差異化的市場需求促使咖啡產業更加注重品牌塑造和消費者體驗的提升。

肉品產業和咖啡豆產業的商業模式存在明顯的差異。肉品商通常必須投入大量資本和技術，以確保從養殖到屠宰再到冷鏈配送的整個生產過程的有效性和穩定性。這種大規模生產模式使得肉品企業更專注於供應鏈的整合，以降低成本並滿足大規模市場需求。相反，咖啡產業更注重品牌建設和消費者體驗。透過創建特色咖啡館和精品店面，咖啡商努力打造獨特的品牌形象，並利用烘焙工藝和產地故事吸引消費者。這種以品質和品牌為核心的商業模式，與肉品產業大規模生產的經營理念形成鮮明對比。

在內部管理方面，無論是肉品產業還是咖啡豆產業，都需要強化供應鏈的透明度和運作效率，這有助於應對市場變化以及消費者對品質和安全的高標準要求。隨著全球食品安全意識的提升，企業必須建立可追溯的生產制度，以保障產品品質，提升消費者信心。尤其是在全球化背景下，跨國供應鏈的透明度

和合規性成為影響企業競爭力的重要因素。對於咖啡商而言，從咖啡豆的產地選擇到烘焙技術的應用，如何在供應鏈上保證可持續發展也是一個關鍵議題。而對於肉品商來說，如何確保動物福利、減少環境影響並維持產品質量，是其供應鏈管理的核心挑戰。

在外部環境方面，肉品產業正面臨著來自環保和動物福利的壓力。隨著消費者對環境保護和可持續發展的關注日益增加，肉品企業不得不考慮更環保的生產技術和動物福利標準。同時，素食主義和減少肉類消費的趨勢也給傳統肉品產業帶來了挑戰，肉品企業需要通過提供多樣化的產品選擇來適應這一變化。相比之下，咖啡產業的外部挑戰主要來自於氣候變遷。全球氣溫上升和極端天氣頻發，導致咖啡豆產地的生產條件變得更加不穩定。咖啡產業需要積極推動可持續農業發展，以確保長期供應的穩定性，並且通過與生產地社區合作，提升產業鏈的整體韌性。

在全球氣候變遷和食品安全議題上，肉品和咖啡豆產業都面臨著嚴峻的挑戰。2022年，歐盟實施了旨在減少肉類消費以降低溫室氣體排放的「肉品稅」，這將對肉品市場產生深遠影響，可能導致價格上升，消費者需求下降。同時，紐西蘭計劃實施的「牛屁稅」也旨在減少農業排放，但這將增加生產成本，對紐西蘭的肉品供應產生不利影響。與此類似，台美 21 世紀貿易倡議中涉及的貿易障礙，特別是與食品安全和品質標準相關的原產地標示及內臟限制，將進一步影響國際貿易中的肉類市場。

總體來看，全球對於氣候變遷和食品安全的關注，對台灣的肉品與咖啡產業帶來了深遠的影響。這些產業必須調整商業模式，以應對新的市場挑戰和政策變動，特別是在全球氣候變遷、環保壓力加劇的情況下，如何提升供應鏈韌性，維持市場競爭力，將成為企業長期發展的關鍵。

第二節 食品加工廠商供應商扮演

在食品加工產業中，供應商扮演的角色至關重要，這一角色的影響範疇不僅僅限於提供原材料，還涉及產品質量、技術支持以及創新合作等多個層面。供應商在食品加工廠商的供應鏈中處於關鍵地位，供應商的選擇和管理不僅關係到食品加工廠商的生產計劃，還對企業的產品質量、運營效率以及市場競爭力產生深遠的影響。根據徐孝民等（2023）的研究，供應商的選擇直接影響食品加工廠商的運營效率和產品質量，這是因為供應商提供的原材料質量會影響最終產品的品質和一致性。通過選擇合適的供應商，企業可以確保原材料的穩定供應，從而有效提高產品的一致性和市場接受度。

供應商的穩定性和可靠性對於食品加工廠商的生產運作同樣具有至關重要的作用。穩定的供應關係能夠確保企業在生產過程中不會受到原材料短缺或質量波動的影響，從而保持生產的連續性與成本控制。Miller 等（2023）指出，供應商的中斷或不穩定供應會導致生產延誤，甚至迫使企業採用應急措施，從而增加運營成本，進而對企業的盈利能力與市場競爭力構成威脅。這一問題特別在食品加工產業中尤為突出，因為該產業高度依賴穩定且高品質的原材料供應。供應鏈的不穩定可能導致產品質量波動，最終損害品牌聲譽，影響消費者的忠誠度。因此，建立長期、穩定的供應商合作關係成為食品加工企業取得成功的關鍵之一。這不僅有助於企業控制生產成本，還可以確保原材料的供應質量穩定，從而提升市場競爭力。

此外，食品加工企業在供應鏈管理中，與供應商建立戰略性夥伴關係已成為一種常見的做法。Green 等（2021）的研究表明，企業通過與主要供應商建立深入的合作夥伴關係，能夠獲得更高質量的原材料，並降低整體生產成本。這些長期合作不僅僅是基於價格優勢，還涉及對技術、創新和市場動態的共同把控。通過這種合作，企業能夠更靈活地應對市場變化，並且在供應鏈風險管理方面具有更高的抗風險能力。Green 等的研究還指出，這種夥伴關係幫助食品加工廠商加強了對上游供應鏈的控制能力，從而提高了企業在市場中的地位和盈利能力。這樣的合作模式也促進了供應商與食品加工廠商之間的雙向信任與資源共享，有利於雙方的長期共同發展。

技術創新是另一個供應商對食品加工企業競爭力影響的關鍵因素。Johnson（2022）強調，供應商在技術創新中的角色對於企業的生產效率、產品多樣性和市場響應能力起到至關重要的作用。食品加工產業中的技術進步，無論是在原材料加工技術、新型包裝方案，還是生產自動化設備的引入，都能極大地提升企業的生產效率與產品創新能力。供應商作為技術创新的主要推動者之一，能夠為食品加工廠商提供最新的技術解決方案，從而幫助企業在激烈的市場競爭中保持優勢。尤其是在市場對高品質產品需求日益增長的背景下，供應商的技術支持可以幫助企業不斷優化生產工藝，提升產品質量和多樣性，並迅速回應消費者的需求變化。

供應商與食品加工廠商之間的技術合作，不僅有助於提升企業的生產效率，還促進了其長期發展。Johnson（2022）指出，通過與供應商合作，企業能夠及時掌握技術變革的趨勢，並將這些創新應用於生產過程中，從而在產品線擴展和市場拓展方面取得顯著成效。這種技術合作不僅僅體現在生產工具和設備的更新上，還涉及到食品安全標準的提升和對環境可持續發展的支持。供應商提供的技術解決方案，往往能夠幫助食品加工企業在應對越來越嚴格的食品安全法規和環保要求方面取得優勢。

總結來說，供應商在食品加工產業中的角色不僅限於原材料的供應，還在技術支持、產品創新和生產管理等方面對食品加工廠商產生重要影響。通過選擇合適的供應商，並與之建立長期穩定的合作關係，企業能夠提升產品質量，降低生產成本，並保持其在市場中的競爭力。此外，供應商的技術創新與支持能幫助食品加工廠商在應對市場需求變化的同時，促進企業的長期發展。因此，在食品加工產業中，供應商的管理和合作已成為企業成功運營和市場拓展的關鍵因素之一。

第三節 供應商的合作與下游廠商的影響

供應商的合作對於食品加工企業的運營和市場表現具有深遠的影響。供應商合作關係的建立與維護在提升供應鏈效率、增強競爭力以及保障企業長期穩定發展方面，起著至關重要的作用。供應商與食品加工企業之間的合作不僅限於產品和服務的供應，還涉及到信任的建立、長期的協作機制，以及共同應對市場變化和風險的能力。這種合作關係一旦穩固，能夠有效提升供應鏈整體運作的效率，從而幫助企業在市場中佔據更有利的地位。

根據 Yang et al. (2023) 的研究，從社會系統理論的角度來看，供應商的穩定性對企業的社會責任表現有顯著影響。研究表明，供應商的不穩定性會對企業的社會責任產生負面影響，尤其是在企業生命周期的不同階段中，這種影響尤為明顯 (Yang et al., 2023)。供應商的不穩定性可能會對食品加工企業的社會形象、品牌聲譽以及市場信譽造成嚴重損害，進而影響其市場競爭力和可持續發展。具體而言，當供應商無法持續提供符合質量要求的原材料時，企業可能面臨產品質量下降、食品安全問題和供應鏈中斷等一系列問題，這不僅損害了企業的市場表現，還可能引發消費者對企業社會責任的質疑，從而影響其長期發展。

供應商的合作穩定性不僅影響企業的外部形象，還對其內部運營效率和成本控制產生重要影響。Hofer et al. (2024) 深入探討了供應商價值減少行為對買方採購決策的影響。研究指出，當供應商採取價值減少行為時，企業的議價能力受到削弱，進而影響其採購成本和運營效率。供應商的價值減少行為可能包括降低產品質量、延遲交付、提供不穩定的供應等，這些行為會增加企業的運營風險，並且限制企業在供應鏈中的選擇空間。當供應商無法提供穩定且高質量的產品時，食品加工企業可能被迫採取應急措施，例如尋找替代供應商或加強質量監控，這些措施通常會增加運營成本並降低整體效率。

此外，供應商與食品加工企業之間的合作關係對於供應鏈的協同效應至關重要。強有力的合作關係可以促進雙方之間的協同創新，提高供應鏈的靈活性和應變能力。在市場需求不確定性增加的背景下，供應商與食品加工企業之間的緊密協作，能夠幫助雙方共同應對市場挑戰，並在技術創新、產品開發和市場擴展方面取得更大的成功。通過共享資源和信息，供應商與下游企業可以共同降低市場風險，並提高供應鏈整體的運作效率和競爭力。

從供應商合作的角度來看，建立長期合作夥伴關係的另一個重要益處在於供應鏈的風險管理。供應商的不穩定性不僅會影響企業的短期運營，更可能引發長期的供應鏈風險。面對全球市場的不確定性和供應鏈中斷的風險，食品加工企業通過與可靠的供應商建立長期合作，可以有效降低這些風險並確保供應鏈的穩定運作。例如，企業可以與供應商簽訂長期供應協議，通過明確的合約條款保障原材料的質量和供應的持續性，從而減少市場波動對企業運營的影響。這樣的合作關係不僅提高了企業的生產穩定性，還有助於其在應對市場變化時保持靈活性和韌性。

供應商的技術創新能力同樣是影響企業競爭力的重要因素。通過與技術領先的供應商合作，食品加工企業能夠在市場中保持技術優勢。供應商的技術創新可以幫助企業提升生產效率、優化產品質量，並滿足消費者對高品質產品的需求。例如，供應商提供的創新包裝技術、食品保存技術等，能夠幫助企業延長產品的貨架期，降低損耗，並提升產品的市場競爭力。

總結來說，供應商合作對於食品加工企業的運營和市場表現有著深遠的影響。穩定的供應商關係能夠提升企業的社會責任表現，增強其市場信譽，並在長期發展中起到重要作用。同時，供應商的價值減少行為對企業的運營效率和成本控制構成挑戰，這進一步凸顯了供應商管理的重要性。通過建立長期穩定的合作關係，食品加工企業不僅能夠應對市場風險，還能通過技術創新提升競爭力，從而在市場中保持領先地位。因此，供應商的合作管理是食品加工企業長期發展和市場競爭力提升的關鍵之一。

第四節 廠商獲利能力與議價能力的關係

供應商的穩定性以及供應鏈的整合在很大程度上決定了企業的獲利能力。在全球市場競爭愈加激烈的背景下，供應鏈的可靠性和穩定性對於企業能否保持盈利至關重要。Oleg Zagurskiy 等（2023）的研究探討了供應鏈中可靠性管理的方法，並指出這些方法對於提升企業的獲利能力至關重要。Zagurskiy 等人認為，通過有效的供應鏈可靠性管理，企業可以有效降低運營成本，提升生產效率，進而最大化其獲利能力（Zagurskiy et al., 2023）。這種可靠性管理涉及供應

鏈中各個環節的協同運作，例如原材料供應的穩定性、運輸過程的順暢以及生產流程的高效性等，這些因素的優化能夠確保企業在面對市場變動時能夠維持穩定的生產和銷售能力。

供應鏈穩定性的提升對企業議價能力的影響同樣不可忽視。Yang et al. (2023) 指出，供應鏈的穩定性不僅僅能夠確保企業的生產和交付能力，還能夠直接提升企業在市場中的議價能力。當企業能夠穩定獲得高質量的原材料和中間產品時，其在與上游供應商和下游客戶進行談判時將擁有更強的議價能力。這種議價能力的增強表現為企業能夠在市場中獲得更有利的供應條件和價格，從而優化成本結構，提高盈利空間。Yang 等人的研究進一步指出，供應鏈的穩定性還能夠幫助企業在競爭激烈的市場環境中保持優勢，因為穩定的供應鏈可以減少市場波動對企業經營的負面影響，並保障企業的長期競爭力 (Yang et al., 2023)。

此外，供應鏈管理的有效性對企業市場響應能力的提升同樣至關重要。Bestor (2004) 在其著作《Tsukiji: The Fish Market at the Center of the World》中強調了供應鏈管理在食品市場中的應用，指出供應鏈管理的有效性可以顯著提高企業的市場響應速度和靈活性。這意味著，當企業能夠更快速、靈活地應對市場需求變化時，其競爭力和獲利能力也會隨之提升 (Bestor, 2004)。這種市場響應能力的提升，不僅表現在企業能夠迅速調整生產和銷售策略以應對市場波動，更體現在企業能夠抓住市場機遇，推出符合消費者需求的產品，從而提升市場份額和利潤。

具體到肉品市場，供應鏈穩定性對於企業的盈利表現具有直接影響。賴易伸 (2023) 和蔡建宗 (2023) 分別對台灣肉品市場的批發價格和零售價格進行了深入分析，指出市場價格波動對企業的獲利能力產生了顯著影響。兩位學者的研究發現，肉品市場的批發價格和零售價格之間的波動性，往往會因為供應鏈中的不穩定因素，如原材料供應不穩、運輸成本增加等，導致企業的生產成本上升，從而壓縮企業的利潤空間 (賴易伸, 2023; 蔡建宗, 2023)。這種情況在全球市場的背景尤為明顯，隨著國際市場中原材料價格的波動以及運輸成本的不斷上升，企業的獲利能力往往會受到嚴重影響。反之，當企業能夠通過有效的供應鏈管理穩定控制其原材料成本時，其在面對市場波動時將具備更強的成本控制能力和獲利能力。

從供應鏈與議價能力的關係來看，企業獲利能力的提升依賴於其對供應鏈穩定性的控制能力。有效的供應鏈管理能夠幫助企業在供應鏈上下游建立穩固的合作關係，從而提升企業的議價能力，並在市場中獲得更多的價格優勢。例如，當企業能夠確保穩定的原材料供應且價格合理時，其在與下游分銷商和零售商進行談判時將擁有的主導權，這使企業能夠更有效地維持和擴大市場份額，最終提升其整體獲利能力。

總體而言，供應鏈的穩定性和整合對於企業議價能力的提升以及獲利能力的增強具有關鍵作用。企業通過優化供應鏈管理，增強對上游和下游供應鏈的控制，能夠有效提升其在市場中的競爭優勢。隨著全球市場的不確定性增加，供應鏈穩定性將成為企業長期發展和市場成功的決定性因素。有效的供應鏈管理不僅能夠減少市場風險對企業的衝擊，還能夠通過提升議價能力，實現企業獲利能力的最大化。

第參章 研究架構

第一節 研究方法

一、文獻分析法：

目的：建立研究的理論框架和背景，了解已有的研究成果和理論支持，為實證研究提供理論基礎。結合文獻，進一步探討企業在供應商選擇和商業模式中的動態能力、貿易韌性以及供應鏈管理等關鍵因素對企業獲利的影響。

方法：統地檢索和分析相關的學術文獻、專業報告、行業白皮書等資料。特別納入兩篇主要論文——「價值變現與動態能力對廠商綠色轉型成效之研究」和「貿易中介能力、商業模式對貿易韌性之影響」的理論，重點研究食品加工產業的發展趨勢、供應商選擇策略、企業的動態能力，以及貿易韌性對於企業在供應鏈環境中的適應性與競爭力的影響。

預期成果：總結食品加工行業的主要挑戰和機遇，提煉供應商選擇對企業獲利能力的重要影響因素，並結合王志軒（2023）和葉雅如（2023）的理論，深入探討動態能力和貿易韌性在企業供應商選擇及市場應對策略中的關鍵作用。

王志軒在「價值變現與動態能力對廠商綠色轉型成效之研究」中提出，動態能力是企業在市場環境變化中保持競爭力和實現價值變現的關鍵因素。該理論強調，企業應具備敏捷的調整能力，以因應市場動態和供應鏈不確定性。此概念可應用於食品加工廠商的供應商選擇策略中，特別是當企業面臨市場需求變化、進口成本波動以及供應鏈不穩定時，動態能力顯得尤為重要。例如，食樂生鮮通過預先分切和處理屠體，展現了企業的動態能力，從而提升了訂單處理效率，降低了經營成本。該案例說明動態能力有助於企業在變化的市場環境中快速調整策略，確保價值創造並維持市場競爭力。

此外，動態能力還可以協助企業在選擇供應商時平衡品質、價格和交期等因素。對於肉品加工廠商來說，品質和供應的穩定性至關重要，但市場價格的波動要求企業能夠在適當的時機進行採購，這就需要企業具備良好的動態能力。透過此理論的納入，本研究將進一步分析企業在供應商選擇中如何運用動態能力以實現價值變現，特別是在供應鏈環境日益複雜的食品加工產業中。

葉雅如的「貿易中介能力、商業模式對貿易韌性之影響」則指出，貿易中介能力和商業模式對企業貿易韌性具有直接影響。貿易韌性指企業在全球供應鏈中面對不確定性時，保持運營穩定和競爭優勢的能力。該研究強調，企業應

透過靈活的商業模式和強大的貿易中介能力，來應對市場變動和供應鏈挑戰。這一理論在食品加工廠商的供應商選擇策略中同樣適用。肉品與咖啡企業在選擇供應商時，不僅需要考慮供應商的品質和價格，還必須關注其在貿易中介能力上的表現，如物流效率、交貨穩定性和市場應變能力。

在本研究中，將結合葉雅如的理論，探討食品加工廠商如何運用貿易中介能力和調整商業模式，來增強貿易韌性。例如，巴西大叔和黑鑽咖啡在疫情期間通過拓展電子商務渠道，保持銷售穩定並提升市場覆蓋率，這正是企業運用商業模式和貿易中介能力來應對市場變化的實踐。這部分的納入將有助於分析食品加工企業如何在供應鏈環境中保持韌性，並在選擇供應商時最大化企業價值。

植尹（2022）的研究強調，供應鏈穩定度對企業價值有著重要的影響，特別是在食品加工產業中，供應鏈的穩定性決定了企業能否持續提供高品質產品、維持競爭力。肉品和咖啡產業受全球市場供應和價格波動影響較大，因此供應商選擇必須謹慎。為確保供應鏈穩定，企業應該在選擇供應商時注重其在質量、供貨能力和價格穩定性方面的表現。這與陳逸祐（2023）對H公司的研究相符，該公司選擇大型供應商以確保穩定供應和品質，並透過專業的採購時機來降低成本，從而實現利潤空間最大化。

此外，徐孝民等人（2021）的研究指出，供應鏈整合對食品企業創新績效具有顯著影響。食品加工廠商若能與供應商緊密合作，進行資訊共享和技術協同，能夠提升供應鏈的穩定性和應變能力。這不僅能確保企業的生產和營運穩定，還有助於開發更具創新性和競爭力的產品，進一步提升企業的商業價值。

消費者行為與品牌忠誠：在供應商選擇和企業價值的關聯中，消費者行為是一個不可忽視的因素。高義芳等人（2018）運用劇場理論探討了消費者體驗對品牌忠誠的影響，發現消費者對產品品質的感知和品牌價值的認同，會影響其對品牌的忠誠度。對於進口食品加工廠商而言，選擇品質穩定、符合市場需求的供應商，能夠為企業建立良好的產品形象，進而提升品牌忠誠度和市場競爭力。例如，嚼品肉舖透過嚴選全球各地牛肉，並提供客製化服務，強化了消費者對其產品的品質信任感，形成長期的品牌忠誠，為企業帶來穩定的營收。

肉品市場經營與供應商選擇：蔡建宗（2019）的研究表明，臺灣肉品市場的經營績效與供應鏈管理密不可分，特別是進口肉品的品質、價格、銷售管道等因素，對企業的營運和獲利能力有直接影響。供應商選擇的關鍵在於找到既能提供高品質產品，又能在價格和供應穩定性上達到平衡的合作夥伴。賴易伸（2020）在研究台灣肉豬批發價格與零售價格的分析中指出，肉品企業需關注價格變動對市場供應的影響，並通過議價策略降低成本。進口食品加工廠商可以藉助與供應商的長期合作，鎖定價格、穩定供應，以減少市場波動帶來的風險。

吳宜蓉（2020）的研究聚焦於生鮮豬肉品牌的消費者行為，指出消費者在選購肉品時更注重產品的品質和食品安全。這意味著企業在選擇供應商時，應

將供應商的品質控制和食品安全認證作為優先考量，以滿足消費者需求，提升市場競爭力。

企業成長策略與競爭策略：陳逸祐（2023）對H公司的個案研究揭示，企業在選擇供應商時，不僅需要考慮供應商的規模和供應能力，還要有專業的判斷能力，選擇適當的採購時機，以達到降低成本、增加利潤的目的。蘇嘉（2019）對牛肉進口商的競爭策略研究中強調，企業應建立多元化的供應商網絡，分散供應風險，提高談判議價能力，從而在市場中保持競爭優勢。

通過以上中文文獻的分析，本研究將探討進口食品加工廠商在供應商選擇時，如何利用供應鏈穩定度、消費者行為和企業競爭策略等因素，實現商業價值的最大化。文獻中提到的供應鏈整合、消費者行為、議價策略、食品安全等內容，將作為後續實證研究的重要參考。

二、案例研究法：

目的：通過實地調查和深入訪談，瞭解不同進口食品加工廠商在供應商選擇和合作方面的具體實踐。

方法：選擇幾家具有代表性的食品加工廠商，進行半結構化訪談，收集關於供應商選擇標準、合作模式、挑戰與成功經驗等方面的信息。

預期成果：揭示進口食品加工廠商在供應商選擇過程中的實際做法，探索成功的合作模式和策略，並了解其對企業獲利能力的具體影響。

陳逸祐(2023)對H肉品公司的訪談：

H公司透過預先分切與處理屠體，將往常訂單上需要的部位進行分切儲存至半成品倉庫，之後H公司根據客戶實際所需的客製化訂單，在最後拼裝貨物時則能夠快速完成訂單。在供應廠商選擇上，H公司選擇較大型的供應商以求品質及供貨穩定為主要考量；價格方面，H公司負責人對於進口肉類採購時機有著專業判斷，因此使H公司能夠以滿足其採購條款的情況下以適當的價格採購，很大程度降低了H公司的成本，使H公司能夠有較大的利潤空間。

此研究主要針對肉品商以及咖啡商的商業模式做探討。肉品商S公司向貿易商進口牛、豬的原肉，再進行加工，貼上自己的招牌，再賣給顧客，也有提供顧客客製化一條龍的服務。

此研究對象聚焦為台灣肉品公司在採購商品的供應鏈上在面對環境不斷變化下是如何去應對以及提升自握議價能力。透過產業分析我們發現肉品進口業務範疇略廣，我們以在中部以北的大型團購肉商且以進口牛、豬為主要進口肉品的L公司作為研究個案。透過訪問老闆特定問題，再問其他與研究相關之回答，通過訪談了解公司發展及相關資訊蒐集相關資料。

我們根據個案公司之經營歷程、商業模式等資料，進行分析及彙整，深入探討公司在遇到環境變化上與資源有限的狀況下，如何在肉品採購上的議價能

力以及商業模式維持自身競爭力。根據多家公司的 O2O 商業模式在肉品產業建立一定的市場地位，提出公司後續經營的策略之相關建議。

本研究依據主題多次與受訪者進行實體訪與通訊軟體訪談，訪談內容經受訪者同意，並以錄音、筆記及錄影作為紀錄。

本研究以個案研究法，以多家公司研究對象進行深度訪談，讓我們能夠深入了解其公司在供應鏈中的採購與議價能力上如何影響其競爭力(商業模式的獨特性及如何和供應鏈中議價能力相互影響。透過定向選擇受訪公司的高層管理者作為受訪對象，我們針對公司的採購流程、議價策略、以及與供應商的互動等方像進行研究。

本研究旨在探討進口食品加工廠商的商業模式、供應商選擇及其對企業獲利與商業價值的影響。我們通過選擇具代表性的個案公司進行深入的研究，以理解其在複雜的供應鏈環境中如何進行商業運營和決策。以下為本研究的詳細方法與步驟。

第二節 研究概念

在本章節中，我們將更深入地探討進口食品加工廠商的運營模式、供應商選擇策略、企業獲利能力以及商業價值之間的關係。特別是納入動態能力和貿易韌性這兩個理論，探索其對商業價值的影響，進一步豐富對企業競爭力的理解。以下將更詳細地描述我們將探討的主要概念：

創辦人與公司背景、企業創辦人的專業背景和公司的成立背景對供應商選擇策略具有重要影響。我們將分析創辦人的專業經驗、行業知識和背景，以及他們在食品加工行業的個人動機和經歷。此外，我們還將研究公司的歷史發展和成立背景，以了解其初期定位和發展方向。

一、動態能力的運用與價值實現

王志軒(2023)指出，企業動態能力主要體現在適應市場變化、快速調整供應商策略以及持續創造價值的過程中。進口食品加工企業在面對市場需求波動、供應鏈中斷或進口價格不穩定時，動態能力可以幫助其迅速調整策略，確保產品品質並降低成本。例如，食樂生鮮和全弘國際的供應商選擇策略表現出高度的動態能力，能夠靈活應對市場變化和價格波動，從而在激烈的市場競爭中獲得利潤空間。這部分的研究將深入分析食品加工企業如何運用動態能力，在供應商選擇中進行價格、品質與交期的權衡，實現企業價值的最大化。

二、貿易韌性與商業模式的調整

葉雅如（2023）強調，企業的貿易韌性是其在全球供應鏈不確定環境中維持穩定運營的關鍵。食品加工企業通過調整商業模式，可以增強自身的貿易韌性。例如，嚼品肉舖利用其客製化分切服務和深厚行業經驗，增強了供應鏈的靈活性；黑鑽咖啡通過網路銷售平台擴大市場範圍，建立品牌價值，提高貿易韌性。本研究將結合葉雅如的理論，探討食品加工企業如何通過商業模式調整和供應商選擇，增強供應鏈的穩定性，並應對市場變動帶來的挑戰。

三、供應鏈透明度、適應性與競爭策略

Iranmanesh 等人（2023）在「Effects of supply chain transparency, alignment, adaptability, and agility on blockchain adoption in supply chain among SMEs」一文中，曾提出供應鏈的透明度和適應性是企業在供應鏈環境中是保持競爭優勢的關鍵。進口食品加工廠商可以透過提升供應鏈透明度，確保供應商的品質及合規性，從而增強消費者對產品的信心，提升品牌忠誠度。此外，供應鏈的適應性與敏捷性有助於企業更快應對市場變化，調整採購策略。本研究將結合此文獻，探討供應鏈透明度和適應性對食品加工企業供應商選擇和議價策略的影響。

四、競爭行為與供應商關係

根據「Competitive actions and supply chain relationships」的研究，Hofer 等人（2021）指出，供應商的價值降低行為會直接影響買方的採購決策。食品加工企業需要評估供應商的表現，建立長期穩定的合作關係，以降低供應風險並提升競爭力。通過深度訪談，本研究將探討食品加工廠商如何維持與供應商的穩定關係。

透過對以上概念的深入探討，我們期望理解進口食品加工廠商的營運模式與供應商選擇之間的關聯性，並進一步探索其對企業獲利能力和商業價值的影響機制。

第三節 研究對象

在本研究中，為了全面瞭解進口食品加工廠商在供應商選擇和商業模式中的實踐，選取了五家具有代表性的企業進行深入研究，這些企業涵蓋了肉品和咖啡產業中的不同經營模式和供應鏈策略。這些企業在市場中具有一定的規模

和影響力，且在供應商選擇、商業運營和市場應對策略上具有豐富的實踐經驗。

本研究採用個案研究法，通過深入的實體訪談與通訊軟體訪談來收集資料。具體步驟如下：

一、準備階段

訂定訪談計畫，制定涵蓋供應商選擇、商業模式、議價策略等方面的問題清單。

收集公司背景資料、行業報告和相關文獻，以建立研究框架。

二、實施階段：

與各個公司進行深入訪談，使用開放性問題引導受訪者分享其在供應鏈管理、採購策略、議價過程中的經驗和挑戰。

訪談內容經受訪者同意，並以錄音、筆記及錄影方式進行詳細紀錄。

三、資料分析

對訪談錄音、筆記及錄影進行整理和編碼，提取關鍵見解。

將分析結果與相關文獻進行對比，驗證和豐富研究結論。

四、研究重點

本研究將集中在以下幾個方面：

(一) 供應商選擇因素：

企業在選擇供應商時的主要考量因素，包括品質、價格、交期和服務等。根據陳逸祐（2023）的研究，H 公司選擇大型供應商以保證品質和供貨穩定，並通過專業的採購時機判斷來降低成本。我們將研究這些考量因素如何在不同公司中發揮作用，並分析其對供應鏈管理的影響。

(二) 議價能力與成本控制：

企業如何利用議價能力來降低原料成本，提高競爭力。我們將探討各個公司在議價過程中的策略和方法，並分析其對企業利潤的影響。

(三) 商業模式分析：

評估各公司在肉品和咖啡行業中的商業模式，包括其如何應對市場變化、提升業務效率和維持利潤。我們將分析不同商業模式的優勢和挑戰，並探討其對市場競爭力的影響。

(四)市場應對策略：

研究公司如何適應市場變動、維持競爭優勢並制定未來的經營策略。我們將探討企業在面對市場挑戰時的應對措施，以及其如何利用策略來穩定和擴展市場份額。

一、研究對象的選擇：

選擇標準：本研究將選擇若干家在台灣市場上具有代表性的進口食品加工廠商。這些廠商應具備一定的市場規模和影響力，並能提供關於供應商選擇和合作模式的實際資料。

涵蓋範圍：選擇的企業將涵蓋不同規模（大、中、小型企業）、不同產品線（如冷凍食品、罐頭食品、飲料等）以及不同市場定位（高端市場、大眾市場等）的食品加工廠商，以確保研究結果的全面性和代表性。

(一)資料收集：

方法：通過實地調查、深入訪談等方式收集資料。調查內容包括供應商選擇的標準、合作模式、成本管理、獲利能力等方面的信息。

對象：研究對象包括企業管理層、供應商及相關市場專家，以獲取不同視角的意見和觀點。

(二)樣本選擇標準：

代表性：選擇的企業樣本應具有行業代表性，能夠反映食品加工產業中的主要趨勢和挑戰。樣本企業應在供應商選擇和合作模式方面具有豐富的經驗。

多樣性：考慮到行業的多樣性和企業的不同需求，選擇的企業樣本應涵蓋不同類型和規模的企業，以提高研究結果的普遍適用性。

(三)資料分析對象：

分析對象：除了企業內部的管理層、經營者，還將包括供應商和行業專家。通過多方面的數據分析，可以深入了解供應商選擇和合作模式對企業獲利能力的具體影響。

分析工具：使用交叉比對進行訪談後的資訊處理和結果解釋，以便從大量訪談訊息中提煉出有價值的結論和建議。

表一 個案介紹表

個案代碼	A	B	C	D	E
公司名稱	全弘國際	食樂生鮮	嚼品肉舖	巴西大叔	黑鑽咖啡
服務項目	進口並銷售紐西蘭、澳洲、美國、加拿大及中南美洲的冷凍牛肉、羊肉及相關副產品	預先分切和處理屠體，再根據客戶訂單需求進行快速處理	嚴選全球各地牛肉，提供進口肉品的客製化分切與精修服務	來自巴西及其他產區的精品咖啡，全程涵蓋尋豆、挑豆、烘焙、杯測、研磨和沖煮	進口生豆，烘豆後包裝成濾掛式產品，通過網路銷售
供應鏈策略	集中於保證品質和供貨穩定，通過專業的採購時機判斷降低成本	提高訂單完成效率，增強供應鏈靈活性	擁有深厚行業經驗，長期經營背景和專業知識	嚴格把關每一支豆子的品質，全方位處理咖啡流程	依賴電子商務平台擴大市場覆蓋範圍
營運優勢	擴展市場過程中保持競爭力	在肉品行業中具有顯著市場影響力	通過客製化服務滿足多樣化的客戶需求	建立品牌價值，專注於咖啡行業中的競爭策略和市場定位	擴大網路銷售，提供方便的購買體驗並降低營運成本
研究重點	分析供應商選擇和價格策略如何提升利潤空間，保持競爭力	分析商業模式如何提升運營效率及競爭策略	分析如何利用專業知識和客製化服務來提升市場競爭力	分析如何通過全方位的處理流程來建立品牌價值和競爭策略	分析如何利用網路平台擴大市場範圍，提升銷售效益及挑戰

一、個案公司選擇與介紹

A：全弘國際實業股份有限公司初期專注於直接進口並銷售紐西蘭及澳洲的冷凍牛肉、羊肉及其相關副產品。隨著市場需求的變化及業務拓展，該公司逐步擴大至美國、加拿大及中南美洲等地的肉品進口。全弘國際的供應商選擇策略集中於保證品質和供貨穩定，並通過專業的採購時機判斷降低成本。研究將分析全弘國際如何通過供應商選擇和價格策略來提升利潤空間，並探討其如何在擴展市場的過程中保持競爭力。

B：食樂生鮮在肉品行業具有顯著的市場影響力。根據陳逸祐（2023）的研究，該公司通過預先分切和處理屠體，能夠根據客戶需求進行快速訂單處理，提高了訂單完成效率。研究將探討食樂生鮮如何利用這一商業模式來提升運營效率、增強供應鏈靈活性，並分析其在肉品行業中的競爭策略。

C：嚼品肉舖是一家在地經營 50 年的公司，專注於嚴選全球各地的牛肉，並提供進口肉品的客製化分切與精修服務。該公司由市場第二代經營，擁有深厚的行業經驗。研究將分析嚼品肉舖如何利用其長期經營的背景和專業知識來提升市場競爭力，並探討其如何通過客製化服務滿足多樣化的客戶需求。

D：巴西大叔精品咖啡商號專注於來自巴西及其他產區的精品咖啡，涵蓋了從尋豆、挑豆、烘焙、杯測到研磨和沖煮的全過程。該公司以其對每一支豆子的嚴格把關而著稱。研究將探討巴西大叔如何通過全方位的咖啡處理流程來建立品牌價值，並分析其在咖啡行業中的競爭策略和市場定位。

E：黑鑽咖啡自營網路販售平台，專注於進口生豆、烘豆後包裝成濾掛式產品，並通過網路銷售。該公司的商業模式依賴於電子商務平台的銷售渠道。研究將分析黑鑽咖啡如何利用網路平台擴大市場覆蓋範圍，提升銷售效益，並探討其在網路銷售中的競爭策略和挑戰。

二、文獻支持

除了實地調查和訪談，研究還結合文獻中的理論進行個案分析。參考王志軒（2023）的研究，我們將特別關注企業在供應商選擇中的動態能力運用，以及如何透過供應商管理實現價值變現。同時，基於葉雅如（2023）的理論，我

們也將探討企業的貿易中介能力和商業模式對於其貿易韌性的影響，分析企業如何在供應鏈管理中應對市場不確定性。

陳逸祐（2023）指出，H公司通過預先分切和處理屠體來提升訂單處理效率，並選擇大型供應商以保證品質和供貨穩定，這對於理解企業在供應鏈管理中的策略和議價能力具有重要參考價值。

相關文獻將幫助我們理解進口食品加工廠商在供應鏈管理中的議價策略、商業模式以及市場應對策略，並提供有關如何提高企業獲利能力和商業價值的理論支持。

三、研究重點調整

結合文獻分析，本研究的重點調整如下：

（一）動態能力與供應商選擇：基於王志軒（2023）的理論，本研究將探討個案企業如何運用動態能力選擇供應商，並根據市場變化調整採購策略。例如，食樂生鮮如何預先分切和處理屠體，以提高訂單完成效率；全弘國際如何根據市場價格變動選擇不同供應商，以降低成本，創造更大的利潤空間。

（二）貿易韌性與商業模式調整：參考葉雅如（2023）的研究，本研究將分析企業如何透過貿易中介能力和商業模式調整，增強在供應鏈中的韌性。例如，黑鑽咖啡如何利用電子商務擴大市場，並與供應商建立靈活的合作模式，以應對市場的不確定性。

（三）供應鏈策略與風險控制：探討企業如何通過供應鏈策略和風險控制實現價值變現和提升競爭力。結合文獻中對供應鏈透明度、適應性和可靠性管理的討論，研究企業在供應商選擇和合作模式中的具體策略。

本研究將通過綜合的研究方法，對進口食品加工廠商在供應商選擇和合作模式方面的實踐進行深入分析，旨在深入了解進口食品加工廠商的營運模式和供應商選擇策略，並探索其對企業獲利和商業價值的影響。研究結果將將有助於企業在實際操作中做出更加明智的決策，提升獲利能力和商業價值。

第四節 訪談問題

根據文獻分析的啟發，為了進一步探討進口食品加工廠商在供應商選擇、議價策略和商業模式中的實踐，本研究將進行一系列深度訪談，並將訪談內容與文獻研究相結合，對企業的營運策略進行全面分析。

一、供應商選擇：企業在選擇供應商時，主要考慮哪些因素（如品質、價格、交期、服務等）？供應商的規模和供應鏈穩定度在選擇過程中有多大影響？

二、供應鏈穩定性：企業如何確保供應鏈的穩定性？在面對市場波動時，企業如何調整供應商策略以確保產品品質和成本效益？

三、議價策略：企業如何在與供應商的談判中運用議價策略？不同市場環境下，議價策略是否會發生調整？請描述企業如何利用議價能力降低原料成本，並提高競爭力。

四、供應商關係維護：企業如何維持與供應商的長期合作關係？在建立供應鏈時，企業是否會考慮供應商的可持續性？企業如何評估和回饋，以促進雙方的互信與合作？這些措施對於提升供應商的忠誠度和降低風險有何影響？

訪談問題設計

1. 供應商選擇策略

• 問題：在選擇供應商時，貴公司最重視的是價格、品質、交貨時間，還是其他因素？如何在不同情況下進行權衡？

• 啟發：基於王志軒（2023）的理論，了解企業在選擇供應商時如何運用動態能力，在不同供應商選擇標準之間進行平衡。通過此問題，探討企業在供應鏈環境中如何實現價值變現，特別是當供應鏈環境發生變化時，企業如何靈活調整策略。

2. 貿易中介能力與合作模式

- 問題：貴公司在與供應商合作過程中，如何確保供應的穩定性和品質？當市場需求發生變化時，貴公司如何與供應商協商，調整合作模式？

- 啟發：結合葉雅如（2023）的研究，探討企業的貿易中介能力如何影響其與供應商的合作。此問題著重於分析企業在面對市場不確定性時，如何通過調整合作模式，增強自身的貿易韌性，確保供應鏈的穩定運作。

3. 動態能力在供應商管理中的運用

- 問題：貴公司在供應商管理中，如何應對進口價格波動和供應鏈不穩定的挑戰？

- 啟發：此問題關注企業的動態能力在供應商管理中的運用，特別是在市場變化中如何快速調整採購策略。透過訪談，了解企業如何利用動態能力，應對供應鏈環境中的風險和不確定性，確保經營的穩定性與盈利能力。

4. 商業模式調整與市場應對

- 問題：貴公司在市場競爭中，是否曾對商業模式進行調整？這些調整如何影響供應商選擇和合作模式？

- 啟發：參考葉雅如（2023）的理論，探討企業在面對市場變化時，如何通過商業模式的調整來增強貿易韌性。此問題旨在了解企業如何利用貿易中介能力和靈活的商業模式，在供應商關係中保持競爭力，並確保供應鏈的穩定運作。

5. 價值變現與供應鏈策略

- 問題：貴公司在供應商選擇和合作過程中，如何實現價值變現？有哪些策略是為了提升供應鏈的價值而制定的？

- 啟發：根據王志軒（2023）的研究，探討企業如何透過供應商選擇和供應鏈策略，實現價值創造和利潤增長。此問題將深入了解企業在供應鏈中所採取的策略，以確保價值的持續變現，並保持在市場中的競爭優勢。

在這個章節中，我們將闡述訪談問題的設計及其背後的理念。這些問題旨在深入探討進口食品加工廠商的供應商選擇決策、獲利與商業價值之間的關係，並試圖解析在供應鏈中實現整體目標的策略。

首先，我們將從廠商的背景與歷史出發，探討創辦人的背景以及公司的發展歷程。這將幫助我們瞭解其決策背後的動機和思維模式。接著，我們將探討他們進入此產業的契機，以及在選擇外國或本土供應商時的主要考量因素。這些問題將有助於我們了解廠商的戰略定位以及其在供應鏈中的定位。

其次，我們將討論供應商所提供的服務或價值，並探討廠商如何確保其提供的產品或服務的質量。這將涉及到廠商與供應商之間的協商和合作模式，以及如何在貿易過程中進行價格、數量和運輸等方面的協商。

除此之外，我們還將探討廠商與供應商之間的關係維護策略，以及廠商如何應對政府新政策對供應商選擇的影響。這將有助於我們瞭解廠商在面對外部環境變化時的應對能力和靈活性。

最後，我們將進一步討論廠商在商業模式中對供應商的要求，以及供應商所提供的價值在廠商獲利構成中的比重。這些問題將有助於我們分析供應商選擇對廠商獲利和商業價值的實際影響，並從中提煉出相關的研究發現和啟示。透過這一系列的問題設計，我們期望能夠全面理解進口食品加工廠商的運營模式，並深入探討其對企業獲利和商業價值的影響機制。

表二 訪談內容表

題目	原因	目的
1、創辦人與公司背景？（是否一定都是餐飲背景）	廠商的背景、歷史與公司的發展歷程	瞭解其決策背後的動機和思維模式
2、投入此產業的契機？		
3、選擇外國或本土供應商的主要判斷標準？		
4、供應商所提供的服務或價值為何？（產品賣點、特色...）	討論供應商所提供的服務或價值	
5、在您的商業模式中，你對於供應商的要求有哪些？		
6、在選擇供應商時，您最重視的是價格、品質、交貨時間還是其他因素？（例如供應商的		

穩定性、產品創新能力、客戶服務、合作態度、私交等等)		
7、如何確保供應商所提供之相關服務或產品的質量？（選品採購影響議價能力）	廠商與供應商之間的協商和合作模式	廠商如何確保其提供的產品或服務的質量
8、如何與供應商商議價格、數量、運輸...等貿易過程？（哪一個環節出現獲利差）		
9、在您的獲利構成中，供應商所提供的價值有哪些？比重占營收的比例又是多少？		
10、如何與外國或上游供應商維持關係？	廠商與供應商之間的關係維護策略	
11、如何確保自己不會失去供應商的貨品供應？		
12、如何確保下游（或消費者）不會直接向上游供應商購買產品，以維持自身價格競爭力？		

個案介紹

表三 訪談內容表

個案代碼	服務單位	受訪者	訪談時間
A	全弘國際實業股份有限公司	協理	2024/4
B	食樂生鮮	老闆	2023/11
C	嚼品肉舖	老闆	2024/4
D	巴西大叔	老闆	2024/4
E	黑鑽咖啡	老闆	2024/01

第肆章 研究命題的驗證

本章節旨為驗證研究進行前指出供應商選擇、議價能力和商業模式對於食品加工廠商的企業營運有著顯著影響的假設，為了使研究內容更具參考性，以下將以訪談內容作為佐證已驗證研究假設，編碼方式為：英文字母為個案代碼，數字為訪談內容的回覆編號。個案代碼 A 至 E 分別代表五間受訪企業。接下來，我們將依照市場週期與商業模式、商業模式的調整、以及命題判定進行探討。

第一節 供應商的服務對商業價值的影響

Afuah & Tucci (2003) 和 Mahoney & Pandian (1992) 認為，企業的商業模式由多個動態要素組成，包括供應商選擇。王志軒 (2021) 強調，企業應具備動態能力，以應對市場變化。這意味著，企業必須持續調整其供應鏈策略，以確保供應商的穩定性和品質，從而增強企業在市場波動中的韌性。

訪談內容顯示，創辦人的背景對企業初期策略選擇確實產生影響，但長期成功更依賴供應商的選擇。例如，C 公司在疫情期間調整策略，迅速提供配送服務，突顯了其供應商穩定性的重要性。B 公司洞察網購趨勢，投入相關業務，也依賴於供應商的協同合作能力。這些案例表明，供應商的選擇及其品質和穩定性直接影響企業的營運績效，因此，推導出：企業選擇的供應商的品質、穩定性和服務能力，將對其在市場週期中的營運績效產生顯著影響。

命題一：供應商選擇的品質、穩定性和服務能力對企業在市場週期中的營運績效具有顯著影響。

「我念的跟企業一點關係都沒有，然後跟國際貿易有一點關係，但是我是理工科。我原本念的是航海，就是專門跑船的就對了，然後我的研究所念的是航運技術，做的是電子地圖、電子海圖相關的研究。」(D — 老闆)

「創辦人與公司的背景不一定是餐飲的，因為像我們是父執輩下，父執輩他們就是做牛羊肉在市場做，以前都只有傳統市場，沒有超市的時候，他就是市場傳統市場做。」(C — 老闆)

「餐飲業的廚師，然後做過很多種料理，我也有整頭牛回來，然後自己要分解，所以對各個部位我就會很了解……」(B — 老闆)

「創辦人那時候會有這個因緣際會來做這個，其實他本身不是餐飲背景，我們是貿易背景，我們的董事長就是創辦人，他是當時移民到澳洲去，然後在那邊做一些投資型，就是投資土地、一些原物料」(A — 協理)

公司是否擁有相關背景對於進入食品加工產業不是進入門檻，訪談個案也大多不是因為有相關背景，而萌生要在食品加工產業中闖蕩的想法，那麼投入產業的契機為何？懂得閱讀空氣以及順應時勢發展便成為動機，COVID-19 疫情困擾人們許久，此時商機出現，C 公司老闆選擇在這時做起生意是對於市場有敏感度的表現，也是順應疫情的勢而為的決定。B、D 公司則是以生活出發感知周遭而有動機進入食品加工市場。

「因為有的人不出來，有的像疫情，那時候他們的居家隔離，沒辦法出來我們就直接送到他，給他自己去料理。就是因為這個契機才會出來開這個門市。」(C — 老闆)

「那時候經濟型態是屬於辦公室，就是一些同事揪團，然後外面的族群消費型態也逐漸變成是一種網購型態，我一向就是會比較去跟隨一些大企業家他們的嗅覺，那我們作為後面的人，趕快跟進。」(B — 老闆)

「2017 年因為我自己的身體的狀況，接觸到生酮飲食，那時候開始，每天我都會喝一杯防彈咖啡。2018 年回到台灣想說要去找一杯咖啡來喝，朋友就帶我去咖啡廳，然後那時候開始接觸到所謂的精品咖啡，就開始思考我們有沒有可能做咖啡這一塊，其實那時候真的只是興趣，我就開始研究咖啡。」(D — 老闆)

企業創辦人的背景和企業的初期策略確實影響其進入市場的契機，但長期來看，供應商的選擇、商業模式的靈活性和企業的動態能力更為重要。訪談結

果顯示，供應商的選擇直接影響企業在市場中的競爭力和適應性。C 公司強調供應商的穩定性和供貨品質，反映出企業能否在市場波動中保持競爭力，與其供應商選擇息息相關，驗證了命題一。

本節探討供應商提供的各項服務如何影響食品加工廠商的商業價值。研究集中於供應商的服務質量、交貨準時性以及客戶支持，包含這些因素如何直接或間接地影響食品加工廠商的商業績效。詳細的分析如下：

1. 服務質量對商業價值的影響

供應商的服務質量對商業價值的影響主要體現在以下幾個方面：

1-1 原材料品質

供應商提供的原材料質量直接影響到產品的最終品質。高品質的原材料可以降低產品缺陷率，提高產品的市場競爭力。若供應商能夠提供穩定且高品質的原材料，將有助於企業建立良好的市場聲譽，提升顧客滿意度和品牌忠誠度。

「其實我們在做這種生豆貿易，風險其實很高，你收到的樣品那麼漂亮，但他送過來的樣品不見得是這樣子啊。他一定是挑好的樣品給你...我的合約裡面，我要確保這一生豆生豆水份密度數值多少，我為了要確保它的瑕疵率保證低於多少，要求把它寫進去，然後出貨樣是一個，然後船邊樣，然後到港樣。櫃子到港口了，然後已經在櫃子裡面的，我去抽一把出來，做測試，基本上最完整的流程是這樣子。(D — 老闆)

上述可得知在供應鏈管理中，為了確保收到的原材料品質一致，企業會在合約中明確規範質量標準，並在不同階段進行樣品檢測，如出貨樣、船邊樣以及到港樣，確保每一批原材料的質量達到要求，透過嚴格的原材料質量把關和多層次的檢測流程，企業能有效降低生產風險，確保最終產品的品質穩定性，進而鞏固其市場競爭力與顧客信任。

2. 交貨準時性對商業價值的影響

供應商的交貨準時性對企業的商業價值具有重要影響：

穩定的貨品供應影響到的是整個商業，穩定的品質及交貨準時能夠有效地留住消費者以及與長及與廠商的合作關係。

2-1 生產連續性

準時交貨能夠保證企業生產過程的連續性，避免因原材料短缺而導致的生產中斷。這不僅能夠提高生產效率，還能夠保持產品的交付時間，提升顧客的滿意度和信任度。

「主要是會希望第一個是穩定度，因為這樣子我們才有辦法給業務端那邊有足夠的貨品跟數量可以去支持我們的客戶。那反向回來，客人他也不希望你的貨源是不穩定的。」(A — 協理)

這段訪談內容說明供應鏈的穩定性對企業和客戶雙方的重要性。供應商的穩定交付攸關著企業的生產計劃，還會影響到客戶的需求滿足，從而影響整體的信任關係，準時交貨不僅能夠確保企業內部的運作順暢，還是提升客戶信任感的關鍵，對企業長期競爭力有著深遠的影響。

2-2 庫存管理

準時交貨能夠減少企業對庫存的需求，降低庫存成本。這包括減少庫存佔用的資金成本，降低庫存管理和儲存的費用。有效的庫存管理能夠提高資金使用效率，改善企業的財務狀況。

「因為我們有長期跟國外固定的廠商做配合，那我們的庫存也至少都會有三個月的庫存。然後國外來講的話，他們有一段時間工廠是休息的，那這個也是我們每一年度必須要考慮，在我們的備貨期間，他們供應期間的那些貨量的問題，所以我們的庫存就必須要做調整。」(A — 協理)

經由 A 協理的論述得知，他們長時間與國外廠商配合，所以面臨外國工廠休息時，供應商應如何應變才能減少缺貨的風險，並提升營運的效率，且維持相對的競爭優勢。

2-3 市場反應能力

供應商的準時交貨能夠提高企業對市場的反應能力，使企業能夠更快地適應市場需求變化。這對於企業而言，意味著能夠更靈活地調整生產計劃，及時滿足市場需求，提升企業的市場競爭力。

「選擇外國或本土供應商的判斷標準是外國因為量已大，它供貨量比較穩定；台灣的話，本土供應商的是因為我們政府有規定台北地區一三四固定不宰牛，所以我們一定要配合著外國的貨一起賣，不然貨源供應不足。判斷標準是因為我們跟供應商配合的話，他要給我們保持穩定的貨源，不會斷貨。因為你如果斷貨，我們就沒有辦法對一般消費者做買賣，你如果會斷貨，我們就不會合作，這是最重要的，就是穩定的貨源供應。」(C — 老闆)

C 老闆這一觀點表明，穩定的供貨能力是企業選擇供應商的重要考量，不僅可以增強企業適應市場需求變化的反應能力，還能確保持續的產品供應，從而維持客戶關係和市場競爭力。

3. 客戶支持與售後服務的影響

供應商的客戶支持與售後服務對企業商業價值的影響體現在：

3-1 顧客滿意度提升

良好的客戶支持能夠提升顧客的滿意度和忠誠度。供應商能夠提供及時、有效的支持服務，解決顧客的問題和需求，增加顧客的重複購買和推薦，促進企業的業務增長和品牌建設。

「因為有的人不出來，有的像疫情，那時候他們的居家隔離，沒辦法出來我們就直接送到他，給他自己去料理。就是因為這個契機才會出來開這個門市。」(C — 老闆)

從上述這段敘述可以知道在面對特殊情況下，企業可以靈活應對客戶的需求，提供直接的服務，進而創造新的商機，為品牌的拓展提供新的方向。

供應商的服務質量、交貨準時性和掌握顧客需求對食品加工廠商的商業價值具有顯著的影響。高品質的服務能夠樹立良好的品牌形象、提升企業的市場競爭力、降低成本、提高顧客滿意度，從而增強企業的經濟效益和市場地位。

第二節 供應商服務的影響機制分析

企業商業模式的調整必須隨市場進入階段變化。葉雅如（2022）指出，企業在不同市場階段需適度調整商業模式，以強化韌性。中小企業資源有限，必須充分運用供應商的服務特性、品質和產品多樣性來優化其商業模式（Teece, 2007）。供應商的穩定性和彈性，對於企業調整商業模式至關重要。

葉雅如（2022）指出，企業進入海外市場的商業模式調整取決於供應商的特性。供應商提供的服務特性和產品多樣性影響企業的產品定位和市場策略。議價能力則是企業影響供應商合作意願的關鍵。高議價能力能確保供應商提供穩定的產品和服務，這對企業的商業模式發展至關重要。因此，命題二推導出：企業的議價能力能夠影響供應商的合作意願及穩定性，進而影響企業商業模式的調整和發展。

命題二：供應商能提供服務的多元性及穩定性，進而影響企業商業模式的發展。

「外國因為量大，然後它供貨量比較穩定，然後台灣本土供應商的是因為我們政府有規定台北地區一三四固定不宰牛，所以我們一定要配合著外國的貨一起賣，不然那個貨源供應不足。我們跟供應商配合的話，他要給我們保持穩定的貨源，不會斷貨，因為你如果斷貨，我們就沒有辦法與一般消費者做買賣，你如果會斷貨，我們就不會合作，這是最重要的，就是穩定的貨源供應。」(C — 老闆)

「我們台灣去選擇的話，當然我會先去評估各家廠商，他們的強項，比如美福他有獨家代理的企業和牛。每家的貿易商我都是可能會選擇一兩家去挑選，不是說全部可以在這家拿，因為各有所長，也要去了解他們」(B — 老闆)

「他的肉品飼養的方式，還有他的規格會比較符合國內什麼樣子的通路需求。那剛剛有提到，我們本來是做 A to B，但是現在我們做到 A to C，或甚至 A to D，那這樣子的話，就變成市場上面會有很多元的客戶群，他會有不一樣的需求，那不外乎就是肉質的特性。像國內的飲食比較多的就是排餐，類似像牛排館、燒肉店、餐廳，還有一些台式小吃，像牛肉麵，或者是越式美食．．．然後他的東西比較適合燉跟煮紅燒類的料理以及我們家庭在做的家常料理，大家都會去採用這個巴拉圭的牛肉，所以巴拉圭跟美國才會在台灣有它的一定的地位，就是因為它的客群大概也很符合台灣目前所需要的。」(A — 協理)

在食品加工產業中，原料是很重要的部分，因此供應商的選擇為企業是否能在食品加工產業脫穎而出的關鍵決策之一，供應商國內國外都有，如何判斷供應商是否符合需求，貨源的穩定性以及市場需求為主要考量因素，此外，以 C 公司來說，公司通常不會只選擇單一的供應商，國內外可能都會做選擇，以確保貨源穩定，再者，以 D 公司來看為因應多元的客戶群，公司在於供應商的選擇也需順應市場趨於多元化。

供應商的選擇貨源穩定性以及市場需求為決策主要因素，在成熟的市場中，貨源穩定及產品多樣性已是基本，如何在眾多食品加工廠商獨佔鰲頭，在於供應商的選擇必須有獨特的思維，公司必須尋找並篩選出具價值且能提供特殊服務的供應商。

「他的服務就是賣你牛肉，他可能會給你客製化的服務，例如幫你切割，一塊牛排的厚薄度或是指定克重數及指定規格，只有這個項目，他們的服務頂多就這樣而已，不會有太多的客製化或做成很美的包裝．．．．還有就是最基本的運輸。」(B — 老闆)

「每個供應商，他們有每一個供應商的特色，比如說有的專攻紐澳的貨，有的專攻美國貨，有的專攻其他的高肌肉，因為每個供應商主要的主打商品不一樣，所以我們會針對供應商的主打特色去跟他們配合。」(C — 老闆)

「我特別要求幫我做厭氧處理，然後要做到什麼樣的風味，我特別要求你做到這樣的風味，然後你能夠做，那你就可以幫我所謂的客製化製作就是這一批。」(D — 老闆)

「供應商幫我們去評測一些咖啡生豆。」(E — 老闆)

公司強調，供應商的選擇需考慮供貨的穩定性，並在國內供應不足時透過進口來維持貨源。A 公司根據多元客戶需求，與不同特性的供應商合作，並通過議價能力確保供應商的合作意願與產品品質。B 公司在與供應商合作時，運用議價策略確保價格的競爭力，同時維持產品品質和供貨穩定。

訪談中可以看到，企業的議價能力對於供應商的選擇和合作意願有直接影響。當企業具備較強的議價能力時，能夠獲取更優質的供應商服務，這有助於商業模式的靈活調整，確保市場競爭力。反之，如果企業議價能力較弱，則可能面臨供應商服務品質下降或供應不穩的風險，進而影響商業模式的可持續性，驗證了命題二。

本節將深入分析供應商服務如何通過不同機制影響食品加工廠商的商業價值。分析將包括以下幾個主要方面：

1. 供應鏈穩定性的確保

1-1 多元化供應商選擇以降低風險

為了確保供應鏈的穩定，企業會選擇多個供應商，避免依賴單一來源。這樣的作法能幫助企業在面對市場波動或供應短缺時，快速調整供應來源，維持產品供應穩定。企業通過分散供應風險來保持供應鏈的彈性和穩定性，這對於面對市場波動時尤其重要。

「外國因為量大，然後它供貨量比較穩定，然後台灣本土供應商的是因為我們政府有規定台北地區一三四固定不宰牛，所以我們一定要配合著外國的貨一起賣，不然那個貨源供應不足……」（C — 老闆）

這段訪談內容展示了選擇多元供應商對企業的重要性，不僅能提高供應的穩定性與可靠性，還讓企業在面對政策變動或市場波動時能保持更大的運營靈活性，透過建立多元化的供應商網絡，企業能在供應中斷或價格波動等不確定因素出現時迅速做出調整，確保業務連續性。這種策略不僅有助於分散風險，還能提升議價能力，讓企業在不同的市場條件下擁有更大的掌控力。此外，與不同供應商的合作也能為企業帶來更多創新和技術支持，進一步優化產品品質和服務。總之，多元化的供應商選擇策略能夠幫助企業有效降低供應鏈風險，增強在競爭激烈和不確定市場環境中的抗壓能力，並且為未來的長期發展奠定更穩固的基礎。

1-2 保持議價能力以確保穩定供應

議價能力是企業確保供應鏈穩定性的重要手段。企業通過提升自身議價能力，確保供應商能持續提供穩定且高品質的產品，並避免因價格波動導致供應中斷。當企業具備一定議價空間時，促使供應商更願意將穩定貨源交付給該企業，減少市場波動對供應鏈的影響。

「……當我們跟國外的廠商合作時，第一個我們要看的是穩定度，因為這樣才能保證我們有足夠的貨品支持客戶。第二個就是交貨時間，這也影響了我們的業務運作。如果我們的合作供應商在價格上變動不大，這會促使他們更願意提供穩定的貨源給我們。」(A — 協理)

「……一開始我們提到穩定度，我們要的是貨源，第二個交貨期，第三個才是價位，那國外也是他也是抓這兩個優勢，他也是抓，第一個，我穩定度在國內台灣的市場我只給你們公司固定的貨源，然後第二個，他的東西有辦法如期交給你，那第三個他也會說那你價錢一定是擺在最後啊，所以價格固定在近(15:58)的話，價格是比較難去跟國外議價。」(A — 協理)

「因為一般家庭買肉，比如說五斤，而我們跟貿易商一次購買都是上千斤，這樣的量讓我們能夠跟他議價。量體越大，議價空間越大；量體越小，就像你去全聯買東西時，無法要求便宜的價格。但我們如果進一噸，不能按照消費者的價格來算，因為還有成本、管銷、運輸等因素。如果按照那個價格，供應商根本無法生存。」(C — 老闆)

這段訪談內容顯示出企業在供應鏈管理上的多重考量。第一，企業在選擇合作供應商時，穩定的供應來源能夠保證企業在需求高峰期間不會面臨貨品短缺的風險，進而維持客戶的滿意度和信任。而及時的交貨供應能夠幫助企業更靈活地應對市場需求變化。其次，A 協理在訪談中表明企業在與國外供應商談判時，會優先考慮穩定性和交貨能力，而非單純只看價格，這樣的策略能不僅能保證擁有穩定的貨源，還能在一定程度上降低因價格波動帶來的風險。

此外，企業的規模提升不僅擴大了議價空間，還增加與多家供應商合作的機會，這樣的多元合作關係不僅能吸引新供應商前來尋求合作，還能增加企業在市場中的談判籌碼，訪談中 C 老闆指出，批量採購使得他們能夠在與貿易商的談判中取得更有利的價格，企業不僅可以獲得成本上的優勢，還可以擴大其供應鏈的選擇範圍。

總結來說，企業在供應鏈管理中必須平衡穩定度、交貨時間與價格三者之間的關係，尤其是在面對市場波動風險時，擁有一定規模的企業更能靈活應

對，透過多元化的供應商合作來降低風險，提升競爭力。這種策略將成為企業在未來市場中立於不敗之地的重要因素。

1-3 供應商的穩定性與合作關係管理

穩定的供應商關係是企業確保供應鏈穩定的另一關鍵。企業會嚴格篩選出具備穩定供貨能力的供應商，並與其建立長期合作，以確保在面對市場波動時，供應鏈能夠保持穩定運作。這種長期合作不僅有助於供應穩定，還能增強雙方的信任，提升供應商在需求波動時的彈性反應能力。

「……我們跟供應商配合的話，他要給我們保持穩定的貨源，不會斷貨，因為你如果斷貨，我們就沒有辦法與一般消費者做買賣，你如果會斷貨，我們就不會合作，這是最重要的，就是穩定的貨源供應。」(C — 老闆)

「我們如果是跟國外的廠商做配合，不管是說常態型配合，或者是游離式的廠商，因為有時候我們的貨真的不夠，或者是業務端接到大量訂單時，我們必須要往別的地方或廠商去採購。長期合作的廠商會讓我們下六個月的單，這樣可以確保穩定的供應。」(A — 協理)

「如果你的東西的穩定度，有沒有辦法讓我給一些固定的客戶端用，如果說沒有固定的東西，那客戶為什麼會死心踏地的跟著我們做？因為他（顧客）用習慣了這個東西，而我們有辦法跟它長期配合。新的供應商出來，他們能提供的貨品是一些游離性的，為什麼會是游離的？就是因為每一個人都拿得到的，供貨不穩定，沒有固定客戶。因此，穩定的供應關係讓我們的客戶有信心，並且能夠在需求波動時穩定供應。」(A — 協理)

由上述訪談中得知，管理供應商的穩定性與合作關係對於企業的運營至關重要。通過與穩定的供應商建立長期的合作夥伴關係，企業不僅能確保在市場波動期間的穩定供應，還能在合作過程中加強雙方的信任。這種信任能促使供應商在面對需求波動時，展現出更高的彈性和應對能力，從而進一步鞏固企業的供應鏈穩定性。總之，企業應注重與供應商的合作關係管理，以確保穩定的貨源供應和市場競爭力。

2. 面對市場波動時的供應商策略調整

2-1 根據市場需求變化調整供應商結構

當市場需求發生變化時，企業必須靈活調整供應商結構以適應新的需求。這說明企業會根據市場需求變化，選擇能夠提供不同產品特性及多樣化服務的供應商，以保持競爭力。這樣的策略使企業能夠在市場波動中快速應對，並滿足不同客群的需求。

「……我們本來是做 A to B，但是現在我們做到 A to C，或甚至 A to D，那這樣子的話，就變成市場上面會有很多元的客戶群，他會有不一樣的需求……」（A — 協理）

「我們會去看上游端的價格是否合理，如果不合理，我們會去跟他議價。如果客戶指定要某個等級的產品，而我們僅有一個供應商能提供，那業務端必須接受這個價位。如果國內市場出現波動，比如國外價格下跌，而我們的成本尚未變動，這時客戶會反映價格變化。我們會以合理的價格進行調整，並考慮市場需求的變化，以保持競爭力。」（A — 協理）

「我們都會看看國內的法規，了解消費端的需求和規範。我們會儘量配合客戶，像一些大型客戶會要求自我檢驗，並透過第三方進行檢測。我們的產品都是合法進口，並持有進出口證明，這讓我們能夠在食安問題突顯時，快速提供檢驗報告和相關證明，增強客戶的信任。」（A — 協理）

根據上述訪談內容得知，企業在面對市場需求變化時，靈活調整供應商結構是關鍵策略之一。透過選擇能夠提供多樣化產品和服務的供應商，企業不僅能快速適應市場波動，還能滿足各類客戶的需求。這樣的策略不僅提升了企業的市場競爭力，也為企業未來的發展奠定了穩固的基礎。綜上所述，企業應該持續關注市場動態，並在供應商結構上進行靈活調整，以應對不斷變化的市場環境。

2-2 靈活調整供應商合作模式以降低成本

在市場波動下，企業需要調整供應商合作模式，以確保成本效益。這展示了企業會根據供應商的優勢，靈活調整其合作方式，如批量採購或議價策略，以降低成本，同時確保產品的品質不受影響。這種靈活性有助於企業在面對市場波動時，通過調整供應鏈來保持利潤率。

「我們台灣去選擇的話，當然我會先去評估各家廠商，他們的強項，比如美福他有獨家代理的企業和牛。每家的貿易商我都是可能會選擇一兩家去挑選，不是說全部可以在這家拿，因為各有所長，也要去了解他們」(B — 老闆)

2-3 進口與本土供應商的靈活搭配

當地市場供應不足時，進口貨源的穩定性成為企業調整供應策略的重要手段。例如，這樣的靈活搭配有助於企業應對本土市場的不穩定供應，並通過進口產品來補充供應不足，確保產品品質的同時，控制成本波動風險。

「外國因為量大，然後它供貨量比較穩定，然後台灣本土供應商的是因為我們政府有規定台北地區一三四固定不宰牛，所以我們一定要配合著外國的貨一起賣，不然那個貨源供應不足。」(C — 老闆)

「我們的第一個考量點不是價格而是穩定性。對於長期合作的客戶，我們先保證供應的穩定，然後才考慮價格。如果新進廠商無法提供穩定的產品，他們在市場上是沒有優勢的。當國內供應波動時，我們會考慮進口產品來確保我們的貨源穩定，這樣不僅能控制成本波動風險，還能保證產品的品質和供應的穩定性。」(A — 協理)

根據上述訪談內容得知，進口與本土供應商的靈活搭配不僅是企業應對供應不穩定的一種策略，也是確保產品品質與控制成本波動的重要手段。通過有效整合進口資源，企業能夠在面對本土市場供應不足的情況下，迅速調整供應策略，從而保持生產連續性和市場競爭力。這種靈活性不僅提升了企業的運營效率，也為應對未來潛在的市場挑戰提供了更大的彈性。綜上所述，企業在供應鏈管理中應重視進口與本土供應商的協同合作，以建立更穩健的供應鏈體系。

3. 綜合效益：品質與成本的平衡

3-1 優化供應鏈以保持產品品質

企業在面對市場波動時，會優化其供應鏈管理，從選擇供應商、議價到制定長期合作計劃，都圍繞著維持產品品質這一核心進行。通過與多家供應商合作，企業能夠在市場波動中快速調整策略，並選擇最適合當前市場需求的供應商來保障產品的穩定供應。

「因為大家長期在做配合，很多東西如果一點小的瑕疵或者是什麼，我們公司董事長，他的作法是不太會去跟國外提，當然也是會跟他講一下，因為我

們需要的是穩定的貨源，跟到櫃的穩定度，那有時候我們不要跟國外去索賠，或者是說去要求他們補償，但是我們會跟他們講，我們有做到這種誠意，希望他長期多一點東西給我們，或者是他的貨量來講，因為他們國外的廠商不是只有給我們台灣，他可能有很多國家，甚至他們當地有在賣，那如果說在牛隻短少的時候，貨量短少的時候，我們就以這樣子的誠意來跟他們說，看他能不能多一點單給我們。」(A — 協理)

根據的上面訪談中我們可以得知，當企業具有一定量體去進貨時，都是將品質擺在主要考量的因素其次就追求穩定的貨源，最後才會是議價。企業面對供應商產品品質出現可以接受的瑕疵或是損失時會選擇簡單處裡來換取供應商能夠給更穩定的貨源。以此機會與供應商建立更良好、互惠的關係。

3-2 控制成本以維持競爭力

同時，企業在優化供應鏈的過程中，也會密切關注成本效益。訪談中多位企業家提到，通過議價能力和靈活的供應商選擇，企業能夠在確保產品品質的前提下，控制原料成本，從而在市場競爭中保持價格優勢。例如，B公司的老闆強調，他們在保持供應商合作關係的同時，會根據市場情況進行成本控制，這確保了他們在競爭激烈的市場中具備價格優勢。

「……你也是要考到他的運輸成本，所以你要強化他，當一條線出去，你要去了解比如林口、桃園，桃園這樣貫穿過去，然後哪一條路，你就要去安排，安排好了後，你要跟我說，我才好安排。要不然你東跑西跑，根本送不了什麼東西，然後油耗掉，你可能一個客人只有賺 2,000 塊、3,000 塊，5,000 塊，結果你油耗掉了，先油錢 150，然後司機一個小時成本也要 200，請問你那一攤還賺 500 還不包含回來養這些員工，可能 150 我都要倒虧。所以這個一定要規劃好，這一條線出去就是以最快速、最省錢的方式送出去。做任何事情一定都要，有相當的計畫，就是你先把 1 做了，看 2345 會有什麼樣的效果。」(B — 老闆)

「因為一家貿易商不可能滿足我們，因為我們的品項比較多，你如果說一般外面單純的牛肉麵，他只要幾個品項，那一家貿易商都可以符合他們，可是還有一個問題，它量體很小的時候，貿易商不會送，不會給他們，會變成我們都靠盤商來送，比如說他今天只要個五斤、十斤，他不可能出人事成本，然後從倉庫再從整箱的原肉拆下來給他們，會從我們這種比較一般的盤商給他們，就像你家在煮東西，就好你要一顆牛腱你不可能去買一整箱回來嘛，對不對。」(C — 老闆)

總結來說，企業在控制成本的過程中，必須靈活運用供應商的多元服務，以保持市場競爭力。透過強化議價能力和精確的供應商選擇，企業不僅能夠有效降低原料成本，還能確保產品的品質與供應穩定性。訪談中所提到的運輸成本管理和多樣化的供應來源，進一步凸顯了高品質供應商對企業價值的貢獻。因此，供應商的多元服務對食品加工廠商的營運管理和商業價值產生深遠影響，並驗證了命題二的有效性。企業在選擇和管理供應商時，應充分考慮這些因素，以實現長期的競爭優勢。

第三節 供應商管理與議價能力對企業之影響

Vickery (1999) 說過”未來的競爭不再是企業對企業的競爭，而是供應鏈對供應鏈的競爭”，而要達成整合供應鏈的力量，在競爭日趨激烈的產業環境中生存下來，就必須作好與供應商間的關係管理，而胡秀珍 (2003) 認為在供應鏈管理的盛行下，企業與供應商間的敵對關係，已逐漸成為一種合作夥伴的關係。因此，企業如何評估與選擇適當的供應商已成為一重要課題。

訪談內容顯示 A-E 公司在選擇供應商時，都強調了價格、品質及供貨穩定的重要性，並有不同的執行策略，像是 B 公司會先了解產品品質再進行議價，A 公司注重供應商穩定性，D 公司則是索取樣品進行加工確保符合要求後再進行議價，這些都展示出穩固供應鏈對企業的重要性，透過與供應商建立長期合作關係，不僅能確保資源穩定，還能夠在激烈的市場中佔據優勢。

命題三：有效的供應商管理與議價策略提升企業競爭優勢。

「最簡單就是價格穩定、供貨穩定、價格便宜，這是大家最想要的。」
(C — 老闆)

「價格跟品質，通常我第一個要件會去先了解品質，再來砍價。」
(B — 老闆)

「主要是會希望第一個是穩定度，因為這樣子我們才有辦法給業務端那邊有足夠的貨品跟數量可以去支持我們的客戶。那反向回來，客人他也不希望你的貨源是不穩定的；第二個就是交貨時間，那交貨穩定度，第一個是他的貨量，第二個我們就會去選他交貨的時間有沒有在一個合理的範圍，像那個新冠肺炎的時候，我們就有遇到比較棘手的，就是他這個船隻可能因為有些區域被封閉起來，所以沒辦法通行港口或者是吊櫃場，他可能因為這樣不能運作的時候，整個貨櫃就全部都卡在那邊，就會變成塞港。」(A — 協理)

「選品的方式就是寄樣品，我烘樣喝完可以然後問價錢，然後價錢可以，那我就會請農場那邊開始準備」(D — 老闆)

在選擇供應商時，企業通常會先考慮品質，其次是價格，並強調貨物價格和供貨的穩定性。B 公司老闆表示，會先了解產品品質，再進行價格談判，確保企業能夠獲得優質的產品。而 A 公司協理則補充了供應商的穩定性和交貨時間的重要性，特別是在面對不可預測的情況時，例如疫情導致的運輸問題，以 D 公司為例，會要求供應商提供樣品，並先將原料樣品加工，確保品質符合標準，才會進行議價的部分。企業更需要與供應商建立可靠的合作關係，以確保貨源的穩定性。

「...就是豆種處理法，我就會去看他的豆的處理法是什麼，日曬處理、水洗處理跟蜜處理，其實會造成咖啡風味上的不一樣，然後再來的話，我就會看他的生豆的狀況，開始觀察他的豆子豆香，然後試試看就是說去聞它的氣味，味道就是說豆子新不新鮮，然後我看豆子的顏色，最重要的一個步驟，就是我要打樣試烘，因為風味呈現，給消費者一定是烘焙過的，不會是生豆。烘出來是什麼調性，然後風味不錯，我才會去做採購」(D — 老闆)

「因為大家長期在做配合，很多東西如果一點小的瑕疵或者是什麼，我們公司董事長，他的作法是不太會去跟國外提，當然也是會跟他講一下，因為我們需要的是穩定的貨源跟到櫃的穩定度，那有時候我們不要跟國外去索賠，或者是說去要求他們補償，但是我們會跟他們講，我們有做到這種誠意，希望他長期多一點東西給我們，或者是他的貨量來講，因為他們國外的廠商不是只有給我們台灣，他可能有很多國家，甚至他們當地有在賣，那如果說在牛隻短少的時候，貨量短少的時候，我們就以這樣子的誠意來跟他們說，看他能不能多一點單給我們。所以重點是我們需要貨品的穩定，價錢來講貴，其實大家都貴，這個我們就不太會去要求國外要給我們多便宜。」(A — 協理)

「……為了維持貨源穩定，公司與供應商間的互相信任至關重要。D 公司老闆表示，會先索取樣品，確認產品品質後再詢價，確保所購產品符合企業需求，此外，企業也強調與供應商的長期合作關係，以確保供應穩定；E 公司則通過持續交易實現雙贏。即使出現小瑕疵，A 公司協理也強調以誠意換取供應商的長期支持，確保在貨源緊張時獲得優先供應。」(B — 老闆)

「……這個就牽扯到了公司規模、進貨。拿越多，價錢會往下降，其每一

個產業都是，以量制價而已。」(B — 老闆)

「……以量制價是不會變的。」(E — 老闆)

「……你只是價格接受者，你完全沒有跟他議價的能力，因為他可以選擇不要賣你，你去找別人。」(C — 老闆)

在與供應商商議價格、數量和運輸等貿易條件時，企業規模和進貨量是決定議價能力的重要因素。D 公司注重商品處理法，B、E 公司則採用以量制價的策略，這似乎是降低價格的較有效方法，公司規模大小以及進貨量都會影響公司跟供應商在商議價格時的彈性，若要在價格上具有競爭力，需提升自身進貨量，C 公司老闆指出，在某些情況下，企業可能只是價格的接受者，缺乏議價的能力，因此企業在供應商選擇和市場策略上應更加謹慎，以便在貿易談判中獲得更大的主導權。

本節深入分析供應商選擇及如何通過不同方式去穩定貨源和議價，詳細分析如下：

1. 供應商的選擇

企業對供應商的選擇常會以價格與品質為主要參考但此外還有值得考量的點：

1-1 價格 VS 品質

客戶通常會在價格和品質之間做取捨，從中可以了解不同的經營理念和營運管理、市場會帶來不同的追求。隱藏在價格及品質背後的供應商提供的服務往往是關鍵性的因素。

「價格跟品質，通常我第一個要件會去先了解品質，再來砍價。

價格的話可能就要去斡旋了，對方一定會問你：你買要多少？當我跟他說我要多少，他就會講出個底數，當然這個底數我又覺得不滿意的話，我就會再來回扣 5 元、10 元這樣。」(B — 老闆)

「我們的第一個考量是穩定度，因為供應的穩定性是支持業務的基礎。其次是交貨時間，這對我們的客戶來說同樣重要。至於價格方面，國際市場都有一定的行情，牛隻的價格漲跌是有原因的，並且是公開資訊。我們會根據市場的變化來調整我們的報價，但我們並不會隨意提高價格，而是會依據供應情況和市場需求來做合理調整。最重要的是，我們的產品創新能力，使我們能夠提

供不斷升級的產品，這樣能夠幫助客戶在選擇時不僅考慮價格，還能兼顧品質。」(A — 協理)

B 老闆這一觀點表明，雖然價格是一個重要考量，但品質往往是優先考量的條件。換句話說，只有在確保產品品質符合標準的情況下，才會著手進行價格談判，這顯示出企業對長期合作穩定性及產品信賴度的重視。

而 A 老闆的訪談中則是強調了在價格和品質之間，穩定的供應和服務的品質同樣是企業經營中不可忽視的關鍵因素。

總結來說，價格和品質的選擇不只是表面上的金錢問題，還涉及藏在價格及品質背後的供應商提供的服務。這樣的取捨會影響企業在市場上的競爭力，以及能否在追求好品質和成本效益之間找到平衡。

1-2 以量制價及與供應商建立長期合作關係

當企業體規模到一定程度，進貨量會提升，與供應商議價的空間將會擴大，以量制價已是企業與供應商間無形的默契，也是貿易的某種規則，除此之外企業也應與熟悉的供應商建立長期合作關係，以此換取除了價格優勢外的一切優勢。

「這個就牽扯到了公司規模、進貨。拿越多，價錢會往下降，其每一個產業都是，以量制價而已。」(B — 老闆)

「我們如果直接去對外國的話，其實沒有比較好，因為雖然我們一個月可以三、五十公噸，但對美國來說，這只是一到兩條貨櫃，他們不會把我們當回事。美國的貿易要求進口商每個月必須給他們一定的貨櫃數量，否則就算賣不掉也得自己吸收。」(B — 老闆)

「美國的畜牧技術比較好，南美洲的供應也很便宜。美國市場非常穩定，因為他們有很大的生產能力，他們的牛肉幾乎全都在本地消費，而只有少部分進入東南亞市場。對於我們台灣來說，市場相對小，與供應商的長期合作變得更加重要，這樣才能在價格和供應上獲得更多的優勢。」(B — 老闆)

「……以量制價是不會變的。」(E — 老闆)

B 老闆跟 E 老闆的這些言論表明，隨著企業規模的擴大，進貨量的增加將直接影響企業在價格談判中的優勢。以量制價的原則是許多產業中普遍存在的

現象，企業在成長過程中不可避免會面臨這種情況。透過提升進貨量，企業不僅能獲得更具競爭力的價格，還有機會談判出更有利的貿易條件。同時，與供應商建立長期合作關係對於鞏固這些價格優勢至關重要，這不僅有助於企業穩定供應鏈，還能在運輸、售後服務及其他相關資源上獲得更多支持。這些因素的整合將有助於企業在市場中取得更持久的競爭力，尤其是在面對國際市場時，長期合作關係可以幫助企業在規模較小的情況下依然保有一定的談判優勢，從而有效應對市場的波動和需求的變化。總之，企業規模的擴大和與供應商的長期合作並進，將成為企業提升競爭力和實現可持續發展的關鍵策略。

2. 穩定貨源

貨物品質及運輸的穩定性是選擇供應商的重要因素，通常考量的點：

2-1 供應貨物穩定性與交貨時間

供應商生產及運輸的穩定性是首要優先抉擇的因素，尤其在面對不可預測的風險時（EX:COVID-19）及可預測的風險時（EX：政府的新政策）會採取怎麼樣的措施，供應商的危機處理能力及物流穩定性將會是影響企業維持競爭力的關鍵因素。

「主要是會希望第一個是穩定度，因為這樣子我們才有辦法給業務端那邊有足夠的貨品跟數量可以去支持我們的客戶。那反向回來，客人他也不希望你的貨源是不穩定的；第二個就是交貨時間，那交貨穩定度，第一個是他的貨量，第二個我們就會去選他交貨的時間有沒有在一個合理的範圍，像那個新冠肺炎的時候，我們就有遇到比較棘手的，就是他這個船隻可能因為有些區域被封閉起來，所以沒辦法通行港口或者是吊櫃場，他可能因為這樣不能運作的時候，整個貨櫃就全部都卡在那邊，就會變成塞港。」（A — 協理）

從 A 協理的訪談內容可知，供應貨物的穩定性和交貨時間對企業的運營至關重要。在面對各種風險時，選擇具備良好危機處理能力和穩定物流的供應商，能夠確保產品的穩定供應，從而維持企業的競爭力。穩定的供應鏈不僅滿足客戶需求，還能降低因供應中斷帶來的潛在損失。因此，企業在選擇供應商時，應重視其在交貨穩定性和危機應對能力上的表現，這將是企業成功與否的重要因素。

2-2 品質管控與樣品查證

確保樣品的品質，可以確認說是否符合既定標準，以及能否達到顧客需

求。不僅如此，品質嚴格把關是重要的一環。

「在交貨時，運輸和配送的服務也是關鍵。我們會確保標示符合客戶的需求，尤其是當產品以條裝或散貨的形式送到餐廳時。我們還會遵循國內法規，並配合客戶的自我檢驗要求，定期與第三方如 SGS 進行自主檢驗。」(A — 協理)

「生豆貿易中，風險其實很高，你收到的樣品可能非常漂亮，但實際寄來的貨品不一定相同。農場往往會挑選最好的樣品給你。我曾經有一批生豆，樣品看起來完美，但最終的貨品卻出現了問題。因此，在生豆採購的過程中，我會要求提供出貨樣品，即將要出給我的東西，這樣可以確保樣品的品質。」

(D — 老闆)

「我會比對水分密度和顏色，以確認是否是同一批次。此外，必須簽合約，合約中會確保生豆的水分密度和瑕疵率達到既定標準，瑕疵率也會明確寫入合約中。我會在出貨前、船邊和到港後都進行樣品抽檢，確保品質。」(D — 老闆)

這些訪談內容顯示品質控制與運輸配送服務的重要性，A 協理指出，交貨時不僅要確保運輸和配送服務到位，還需根據客戶需求調整標示，並遵守國內法規及客戶的自我檢驗要求，與第三方機構如 SGS 合作進行定期檢驗，D 老闆提到的內容顯示了企業在進行產品選擇時，會先透過樣品測試來確保品質符合要求，並在價格談妥後才會正式啟動生產準備工作。這樣的流程確保了從運輸到檢驗的每一個環節都符合標準，還有助於與客戶建立長期穩定的合作關係。透過這種整合的品控與服務體系，企業能夠提升市場信譽，增強在市場中的競爭力，並確保供應鏈的穩定和持續發展。

總結來看，消費者對於價格與品質間的選擇會影響企業選擇供應商的條件，企業也不單單只看價格及產品品質去做取捨，供應商能提供的服務及價值才會是核心因素。此外，企業與供應商的議價能力是建立在要有一定的進貨量，以量制價，進貨量提高，價格就降低，就是所謂的議價能力提升。議價能力的提升對於企業的影響為競爭力也相對的提高，驗證了命題三。

第四節 與供應商關係維護對商業穩定性的作用

Lewin (2003) 認為買賣關係是指各個獨立公司之間有目的之策略性關係，雙方會為了共同的利益而努力，並且對彼此的關係擁有高度的信任、承諾及彈性。有效管理供應商關係不僅能提高企業的運營效率，還能降低市場風險，提升商業模式的靈活性。湯宗益，劉文良 (2012) 供應鏈成員間之信任程度愈高，則組織間的關係承諾會愈強。

訪談內容顯示，企業通常會基於雙方的互惠來維持穩定的合作關係。以 D、B 公司為例，企業透過長期穩定的交易關係，即使供應商在產品質量上有所波動，企業仍然會進行適量的採購，以維持未來樣品的持續供應。這樣的人情關係在供應鏈管理中極為重要，因為供應商在面臨銷售困難時，會優先考慮與其有長期合作的企業，這樣能避免企業遭遇供應鏈斷裂的風險。因此，命題四推導出：企業與供應商擁有良好的關係能增強供應商的忠誠度，從而提供更穩定的供應鏈。

命題四：企業與供應商擁有良好的關係能增強供應商的忠誠度，從而提供更穩定的供應鏈。

「就是要搏感情，縱使他今年的樣品不怎麼樣，你還是要跟他買一些，就是說人家都已經寄樣品過來給你了，那你不跟人家買一些，人家明年就不會寄樣品給你了，其實農場也是很現實的。」(D — 老闆)

「其實很簡單的。舉個例子，美國遇到疫情，牛腱大缺，那時美國跟台灣講好，牛腱一條四十幾櫃過來了。正常來講，可以裝到二十噸，但是裡面只有八百公斤的牛腱，其他全部塞其他雜貨給你，台灣人還是得收，不收就整條貨櫃回去了。他找我們了拜託幫忙銷一點，是這樣子的互相幫忙去維持關係。」(B — 老闆)

「當然是持續交易、給他們錢賺，做久都會找固定的供應商，因為咖啡算是農產品，你也不敢隨便貿然進口別的，因為進口數量都是最少都是要幾十公斤起跳，沒有信用、剛開始的會不敢跟他叫貨，怕有瑕疵或者被參豆進去。」(E — 老闆)

貨源穩定性的維持，公司與供應商之間的關係尤為重要，跟供應商間的互相信任及幫忙為維持關係的方法之一，以 D 公司為例，長期合作的供應商基於人情會提供穩定的貨品供應。B 老闆提到美國供應商雖然提供的貨物配置不理想，當供應商遇到銷售困難時，企業則會主動協助開發通路和行銷，這種「互

幫互助」的合作方式使得企業在談判供貨量時擁有更大的優勢。與供應商的關係良好，以確保貨源，E公司則是與供應商持續交易，供應商有錢賺，公司也有穩定貨源。

「其實有一些配合久的農場，他會知道你想要的方向是什麼，那如果說有一些，跟你關係比較好，他會說我幫你留一些、留幾袋，然後看你的需求是多少。」(D — 老闆)

「至少在他們有困難的時候，我們是有意願去幫他們做銷售的，那些東西可能在我們台灣地區想要去做銷售的時候，但目前可能當時也沒有什麼樣子的通路，我們就會嘗試教業務端去做通路的開發，盡量去找出合宜的客戶。我們就是會以量去跟國外談」(A — 協理)

建立長期合作關係和提供個性化支持對於穩定供應鏈至關重要，因此如何確保供應商對於貨品的穩定供應，大多是以互相的概念。D 老闆指出，與長期合作的供應商建立良好關係能讓供應商根據企業需求保留貨品，從而在供應不足的情況下仍能確保資源的穩定。A 協理則表示，在供應商面臨銷售困難時，企業會協助開發銷售通路，幫助解決銷售問題，這不僅強化了合作夥伴關係，還能通過增加購貨量來提升議價能力。這些措施表明，通過長期合作、互相幫助及擴展市場通路，企業能有效確保供應商穩定供貨，維持供應鏈的穩定運行。

「...其實在台灣的生豆進口沒有門檻，只要你有錢，你都可以去做生豆進口，而且台灣的生豆進口，其實稅率上來講幾乎是免稅，稅很低啊。所以你說我的客人會不會去找我的農場？會啊怎麼不會，我要怎麼去防止我也沒辦法防止，可是買不就會很少，不大，你如果要進生豆的話，你必須要壓資金，他不見得會壓資金，然後再來的話，他沒有地緣關係，我至少在巴西那邊我每年固定會回去，地緣優勢。如果這家農場，如果跟他叫的量夠大的話，如果台灣有人再去找他買，他就不會賣，但是我現在量還沒有到那麼大，像有一些豆商有去找到巴西的其他比較大的，然後他就跟他講說你們農場只能賣我，不可以賣別人，他們就會量夠大。」(D — 老闆)

「因為一般家庭嘛，你就是買，比如說你買個五斤肉，那我們跟那個貿易商買一次都是上千斤的，你沒有辦法這個量你沒有辦法跟他議價，我們有這個量體，可以直接跟他議這個價，那我們的優勢在這邊，量體越大，我們議價空間越大。」(C — 老闆)

「其實會，這個絕對避免不了，所以你也不用去在意他，反而你要把這個時間

花去開拓你新的客戶，然後把握你現有的客戶。我講一句現實的，你要去找可以啊，但你先必須具備這樣子的生產力，因為上游只要把肉賣給你，隨便切一切，你回家自己包，自己去做，你必須要有這樣的生產力跟這樣的設計」

(B — 老闆)

公司無法阻止下游廠商或消費者找到上游供應商購買產品，但公司必須找到供應商必須供應商品給自家的理由，供應商會選擇公司的理由購貨量為很大的因素，如C、D公司所說一般消費者無法達到大量購買的條件，且一般消費者不具生產力，就算找到供應商也會因為購貨量低而無法議價，因此供應商會選擇向公司供貨。B公司指出，雖然競爭難以避免，但應將精力集中於開拓新客戶和維護現有客戶，並確保具備足夠的生產能力來滿足市場需求。通過地緣優勢、大量採購以及專注於客戶關係，企業能夠有效應對競爭，保持穩定的供應鏈。長期合作、互相幫助、量體優勢以及有效的市場開拓，都是確保供應鏈穩定運行的關鍵因素。

從訪談中可了解和供應商維持穩定及良好的關係能增加銷售機會及維持貨量，雙方遇到問題時能互相協助，創造雙贏的結果。D公司表示好的關係能使供應商配合企業的方向提供相應的貨量，並保留品項在台灣市場的獨佔性。

本節探討因企業與供應商間的關係所產生商業變化。詳細分析如下：

1. 良好的關係對供應商忠誠度的影響

良好的關係對供應商忠誠度有以下幾點的影響：

1-1 信任與承諾的建立

良好的企業與供應商關係基於雙方的信任與承諾。當企業與供應商建立了長期合作關係，雙方彼此信任，供應商更願意為企業提供穩定的產品供應。這種信任使得供應商在面對競爭時，仍會優先考慮與企業保持合作，從而增強了供應商的忠誠度。

「……其實有一些配合久的農場主，他會知道你想要的方向是什麼，那如果說有一些，跟你關係比較好，他會說我幫你留一些、留幾袋，然後看你的需求是多少。」(D — 老闆)

「當然是持續交易，給他們賺錢，做久了自然會找固定的供應商。因為咖啡算是農產品，你也不敢隨便貿然進口別的。進口數量最少都是幾十公噸起

跳，如果沒有信任，剛開始會不敢跟他們叫貨，怕有瑕疵或者被參雜進去。」
(E — 老闆)

「這個是貿易商他們要去維持的，這跟我們如何與外國或上游供應商維持關係。外國這個就不是我們的，我們只是跟上游供應商維持而已。你要穩定的貨源給我們，然後我們確保不會斷貨。長期配合下來，你的產品價格也不會跟同業一樣，至少不會比同業貴，這樣我們就能長期配合。」(B — 老闆)

這些訪談內容顯示了供應商在與企業建立長期合作關係後，會主動針對企業需求進行調整與預留資源，這是信任和承諾的具體表現。當供應商感受到企業的穩定需求與合作誠意時，他們會願意在市場波動或資源緊張時優先考慮該企業的利益。這不僅促進了供應鏈的穩定運作，還提高了企業應對市場風險的能力，展現了信任與承諾對於維持雙方互惠關係的關鍵性。

1-2 互惠原則

企業與供應商之間的互惠行為，特別是當供應商在困境中企業願意伸出援手時，能夠進一步鞏固雙方的合作。例如，當供應商產品質量暫時波動時，企業仍會保持購買以幫助供應商維持運營，這種做法不僅能讓供應商感受到企業的支持，還能增強其忠誠度，促使其在未來為企業提供更優質的服務。

「……我們想要一次購買，那這些我們就會整體跟國外議價，我們會盡量想到國外的供應商，他們可能有什麼樣的困難，類似說他們最近可能什麼東西比較少什麼比較多，那我們在採購的話，也會盡量想要去幫國外的供應商表現我們的誠意，所以我們就會說你什麼東西有比較多庫存，幫你多少買一些。」

(A — 協理)

「其實很簡單的。舉個例子，美國遇到疫情，牛腱大缺，那時美國跟台灣講好，牛腱一條四十幾櫃過來了。正常來講，可以裝到二十噸，但是裡面只有八百公斤的牛腱，其他全部塞其他雜貨給你，台灣人還是得收，不收就整條貨櫃回去了。他找我們了拜託幫忙銷一點，是這樣子的互相幫忙去維持關係。」

(B — 老闆)

「就是要搏感情，縱使他今年的樣品不怎麼樣，你還是要跟他買一些。人家都已經寄樣品過來給你了，那你不跟人家買一些，人家明年就不會寄樣品給你了。……如果今年這個農場真的不行的話，我不要採購我也沒辦法，但明

年看著辦，你要寄樣品給我，不寄樣品給我也就算了。」(D — 老闆)

這段訪談內容說明了企業與供應商在面臨市場挑戰時的互惠行為，尤其是在供應商面臨困境時，企業仍然選擇支持供應商，展現了彼此間的信任與長期合作的價值。這種互相扶持的行為有助於供應商在困境中維持運營，同時強化了供應商對企業的忠誠度。在未來，供應商會因感受到企業的支持，願意回報以提供更好的產品與服務，從而形成良性循環，鞏固了雙方在競爭激烈的市場中共同發展的基礎。

1-3 風險分擔

緊密合作讓供應商和企業能共同應對市場風險。例如，當市場波動或供應鏈中斷時，供應商可能會願意與企業合作應對挑戰，甚至願意在短期內承擔部分風險，保持穩定供應。

「因為至少在他們有困難的時候，我們是有意願去幫他們做銷售的，那些東西可能在我們台灣地區在做銷售的時候，目前來講，可能當時也沒有什麼樣子的通路，但是我們就會嘗試教業務端去做通路的開發。」(A — 協理)

「……我們想要一次購買，那這些我們就會整體跟國外議價，我們會盡量想到國外的供應商，他們可能有什麼樣的困難，類似說他們最近可能什麼東西比較少什麼比較多，那我們在採購的話，也會盡量想要去幫國外的供應商表現我們的誠意，所以我們就會說你什麼東西有比較多庫存，幫你多少買一些。」(A — 協理)

「因為其實農場餉，其實我們在做這種生豆貿易，風險其實很高，你收到的樣品那麼漂亮，對不對？那來的不一樣？他送過來的樣品不見得是這樣子啊。他一定是挑好的樣品給你。」(D — 老闆)

「遇到奧客，競爭者越來越多，市場就這麼大，…可是網路就有改變現況，不再像是以前只是定點銷售，網路無國界。」(E — 老闆)

藉由上述訪談內容，強調企業與供應商之間共同分擔風險的重要性。當市場面臨波動或供應鏈中斷等不確定性時，雙方的緊密合作使得供應商在面臨挑戰時願意與企業共同應對，甚至承擔部分風險，以確保供應的穩定性。企業在供應商遭遇困難時，積極協助其產品銷售，展現了對長期合作夥伴的支持，這不僅有助於鞏固雙方的合作關係，還能提高供應商對企業的信賴和忠誠度。這

樣的互助關係使得雙方能更好地應對不確定性，降低市場風險對合作帶來的衝擊。

2. 良好的關係對供應鏈穩定性的影響

維持關係對供應鏈穩定性有一定程度的作用：

2-1 穩定的產品供應

供應商的忠誠度關聯到產品供應的穩定性。當供應商對企業有高度的忠誠度時，會優先保障企業的產品需求，甚至在供應鏈出現問題或其他客戶的需求增加時，也會優先滿足長期合作企業的訂單需求。這能有效降低供應鏈中斷的風險，確保企業的生產流程連續進行。

「重點是你有沒有辦法持續供應相同的東西給客戶……你給客戶端在使用的時候是讓他們有辦法生存的、賺得到錢的，所以他就會一直跟我們做配合……新的供應商出來，他們可以拿到的東西就是一些游離性的廠商貨……游離的客戶他就是反正他可能第一個考量的東西就是價格。」(A — 協理)

「曾經我也有遇到中秋大節，公司的冷凍庫整個不夠冰爆炸，客戶他們會一直壓單，說老闆先不要出了，下禮拜再來送來，結果所有人都跟我講下禮拜，公司冷凍庫全爆。然後我只好車子載了去跟貿易商商：借我冰三天就好。」(B — 老闆)

「就是要搏感情，縱使他今年的樣品不怎麼樣，你還是要跟他買一些，就是說人家都已經寄樣品過來給你了，那你不跟人家買一些，人家明年就不會寄樣品給你了，其實農場也是很現實的。」(D — 老闆)

以上受訪觀點清楚表明，企業如何透過建立供應商的忠誠度來確保產品供應的穩定性。當供應商對企業的信賴和承諾達到一定程度時，即使在供應鏈出現問題或其他市場需求增加的情況下，供應商也會優先滿足與企業的長期合作。這不僅能減少供應鏈中斷的風險，還能確保企業生產的連續性，避免因供應不足而造成的生產停滯。透過長期建立良好的關係，企業能夠獲得穩定的產品來源，即使在產品質量或市場情勢變化時，依然能夠維持穩定合作。這樣的合作策略，除了確保企業自身的需求外，也進一步鞏固了供應商的忠誠度。

2-2 靈活應對市場需求

當市場需求急速變化時，供應商會更願意與企業合作，調整供應計劃，提供企業所需的材料或產品，這讓企業能夠更靈活地應對市場波動，增強競爭力。

「他並沒有跟我們簽訂契約，其實大家都是口頭契約，但是我們到目前為止還沒有遇到過國外的廠商有違約，所以我們沒有簽訂契約，也沒有時間性，他們的做法就是他們就是一直配合，一直配合，配合到可能哪一端有開始有一些變化，那就在前提之內說，大家可能要稍微改變一下配合的模式這樣子。」
(A — 協理)

「疫情前跟後新的經營模式，有很大的改變，因為你有足夠的空間，你有足夠的空間去發揮，對不對？如果你沒有足夠的空間，你說今年進貨，你有本事今年賣得掉，但問題是你貨要放在哪裡？再來你沒有那種生產空間的話，你也製造不出來。」(B — 老闆)

「改變了價格運輸庫存，像是庫存概念的轉換，在船運貨運交易都不被影響的情況下，隨時交貨供應商都是可以提供貨的，但當疫情發生時全部都塞港、斷掉運輸，貨都叫不到，所以現在開始都會有一些庫存概念出來，還有就是你要去承擔庫存會造成資金壓力變大的問題。」(E — 老闆)

根據上面訪談中得知，靈活應對市場需求對企業的生存與發展至關重要。供應商的合作與彈性調整，使企業能夠在面對突發情況時快速適應市場變化，確保產品的穩定供應。正如協理所述，口頭契約雖然缺乏形式上的保障，但長期的信任與合作關係促使供應商願意在困難時期調整供應計劃，這表明了良好夥伴關係的重要性。疫情的影響強調了庫存管理與運輸方式的關鍵角色。正如老闆所提到的，擁有足夠的生產與儲存空間是企業運營的基礎，這使得他們能夠在需求激增時迅速反應。此外，當運輸受到限制時，靈活的庫存策略不僅能確保供應的連續性，也能緩解因庫存積壓帶來的資金壓力。

因此，企業在面對市場波動時，必須重視供應鏈的穩定性與靈活性。建立強固的供應商關係和持續調整的經營策略，將是企業增強市場競爭力的關鍵所在。在未來的經營中，企業應繼續探索與供應商之間的合作模式，促進雙方的共同發展，從而在不斷變化的市場環境中立於不敗之地。

2-3 長期合作協議

企業與供應商之間緊密的合作通常會促使雙方簽訂長期合作協議。這種協議可以明確供應的條款和條件，避免供應波動，並且在出現市場動盪時，供應

商依然有義務確保供應穩定。

「我一剛開始跟農場談定的價錢，幾乎就是已經確定的合約價也不太會改變，我們咖啡是看生豆期貨，他今天賣給我的價錢是看咖啡，紐約交易市場的生豆期貨現在一磅多少美金。」(D — 老闆)

「我一定要簽合約，我的合約裡面，我要確保這一生豆生豆水份密度數值多少，然後我為了要確保它的瑕疵率保證低於多少，甚至我會把瑕疵率寫進去。」(D — 老闆)

「其實大家都是口頭契約，但是我們到目前為止還沒有遇到過國外的廠商有違約，所以我們沒有簽訂契約，也沒有時間性，他們的做法就是他們就一直配合，一直配合。」(A — 協理)

依據上述訪談，在供應鏈管理中，長期合作協議的建立對企業和供應商之間的穩定關係至關重要。透過明確的合約條款，企業能夠有效降低市場波動對供應鏈的影響，從而保持生產流程的連續性。供應商則在協議的框架內承擔責任，確保提供穩定的產品供應，這不僅增強了企業的競爭力，也提升了供應商的市場地位。

例如，許多企業在與供應商洽談時，會採取預先約定的價格，以降低未來市場價格波動的風險。正如一位老闆所提到的：「我一剛開始跟農場談定的價錢，幾乎就是已經確定的合約價也不太會改變。」這表明，透過早期確定價格，企業能夠在未來的業務操作中減少不確定性，並有效規劃資源分配。這種穩定性對企業長期運營的可持續性至關重要。

此外，合約中對產品品質的明確規定，如瑕疵率和水分密度的要求，也是長期合作協議的核心內容之一。當供應商明白企業對產品品質的期待時，他們會更加注重生產過程，這不僅能提升產品的市場競爭力，還能減少因品質問題而產生的退貨和損失。因此，企業應在合約中詳細列明這些要求，以促進雙方的信任和合作。

然而，值得注意的是，許多企業在實際操作中仍依賴口頭契約，這在一定程度上增加了合作的不穩定性。雖然如某協理所言，「其實大家都是口頭契約，但是我們到目前為止還沒有遇到過國外的廠商有違約」，這並不意味著口頭協議就能取代正式合約的必要性。口頭契約的潛在風險在於缺乏法律保障，若未來出現爭議，企業可能面臨更大的挑戰。因此，建立正式的書面合約，並定期檢視和更新，是確保供應鏈穩定和持續合作的重要措施。

綜上所述，長期合作協議不僅能有效降低市場波動的風險，還能促進企業和供應商之間的信任與合作。通過明確的條款和對雙方利益的保障，企業能夠在競爭激烈的市場中立於不敗之地，並持續提升自身的市場競爭力。

3. 良好的關係對雙方長期合作的影響

良好的合作關係對雙方未來發展具有影響：

3-1 成本效益的提升

長期穩定的合作關係能夠幫助企業降低採購成本。由於雙方的合作建立在長期信任的基礎上，供應商會更願意在價格和條件上給予企業優惠，從而幫助企業降低採購和運營成本。同時，企業在面對供應商的價格波動時，也能通過長期合作來避免大幅漲價的影響。

「比如說你買個五斤肉，那我們跟那個貿易商買一次都是上千斤的，你沒有辦法這個量你沒有辦法跟他議價，我們有這個量體，可以直接跟他議這個價，那我們的優勢在這邊，量體越大，我們議價空間越大。」(C — 老闆)

「因為你買東西都是這樣子，就是說你今天你要追求的是CP值，做生意的人都是盡量壓低成本，然後去創造利潤。所以整個採購的流程大概就是這樣，就是寄樣品，我烘樣喝完可以然後問價錢，然後價錢可以，那我就會請農場那邊開始準備，你今天有多少袋，那我是不是要全吃或者是我只要吃幾袋，就這樣子，然後裝了一櫃之後，然後就運來台灣。」(D — 老闆)

長期穩定的合作關係在成本效益的提升方面具有顯著優勢。當企業與供應商建立起深厚的信任基礎，供應商會傾向於提供更具競爭力的價格和條件，這不僅能幫助企業有效控制採購成本，還能避免因短期市場波動而導致的大幅漲價。通過規模效益的發揮，企業能夠進行更大批量的採購，從而獲得更大的議價空間，這在長期合作中尤為明顯。正如C公司老闆所述，當企業具備一定的訂單量時，供應商更願意提供優惠價格，這使得企業能夠在市場競爭中取得成本上的優勢。同時，長期穩定的供應鏈也減少了企業需要頻繁尋找新供應商的風險，這不僅降低了管理和協調成本，還提升了供應鏈管理的效率。整體而言，通過長期合作，企業在採購成本上實現了可觀的節約，從而提升了市場競爭力。

3-2 議價能力的提升

穩定的合作關係和供應商的忠誠度讓企業在採購談判中擁有更強的議價能力。當供應商感受到企業的長期合作價值時，企業可以獲得更具競爭力的價格和更靈活的付款條件，這不僅能提高企業的盈利能力，還能增強其在市場中的

競爭優勢。

「我們如果是跟國外的廠商做配合，不管是說常態型配合，或者是一些游離式的廠商……我們會把這個東西給反映出來，反映出來給業務端，說你們如果說要做銷售的時候，那你的價位可能要反應……我們上游端我們會去看他的價格是不是合理性，那如果不合理，我們會去跟他議價，如果合理的價位，什麼叫合理的價位，就是我們實際上國內的市場業務端有辦法販售出去的價格。」(A — 協理)

「至少在他們有困難的時候，我們是有意願去幫他們做銷售的，那些東西可能在我們台灣地區想要去做銷售的時候，但目前可能當時也沒有什麼樣子的通路，我們就會嘗試教業務端去做通路的開發，盡量去找出合宜的客戶。我們就是會以量去跟國外談」(A — 協理)

「就是靠公司規模，早期我們要去議價的時候，可能我只要兩、三箱，比如說我們一條板腱，我那時候我只要這樣的，價錢可能一公釐三百八十元。但是到我目前這樣的階段，一週要三、五噸可能就是三百三十元。」(B — 老闆)

在當今競爭激烈的市場環境中，企業與供應商之間的穩定合作關係不僅促進了產品供應的穩定性，也顯著提升了企業的議價能力。當供應商對企業建立了高度的忠誠度，企業在採購談判中能夠以更有利的條件進行洽談，這不僅表現在價格的優惠上，更在於付款條件的靈活性。從訪談中可以看出，協理提到，當供應商面臨困難時，企業的支持與協助能促使供應商在談判中更加願意給予優惠，這反映出長期合作的互惠性。

此外，隨著企業規模的擴大，議價能力隨之提升。從上述訪談的觀察中，我們了解到，早期需要議價的時候，可能僅需數箱的需求，但如今需求增至每週三至五噸，這使得企業在議價時能夠有更強的立場，獲得更具競爭力的價格。這一點強調了市場規模和交易量對於議價能力的直接影響，企業越能持續穩定地供應產品，越能在談判中掌握主導權。

綜上所述，穩定的合作關係與供應商忠誠度的建立，對企業的議價能力提升起到了關鍵作用。企業在採購過程中，不僅要關注短期的價格優惠，更需重視長期的合作價值與供應商的相互支持。透過加強合作，企業不僅能提升自身的盈利能力，也能在市場中建立起競爭優勢，從而更好地應對未來的挑戰。

3-3 獨家合作與地緣優勢

在全球供應鏈中，企業與供應商之間的長期合作能夠基於「量大」達成獨

家合作協議，防止其他競爭者獲得相同的資源。這種合作方式加強了供應商的忠誠度，同時也保護了企業在供應鏈中的優勢地位。

「...如果這家農場，如果跟他叫的量夠大的話，如果台灣有人再去找他買，他就不會賣，但是我現在量還沒有到那麼大，像有一些豆商有去找到巴西的其他比較大的，然後他就跟他講說你們農場只能賣我，不可以賣別人，他們就會量夠大。」(D — 老闆)

「在台灣的生豆進口，沒有門檻，只要你有錢，就可以去做生豆進口。而且台灣的生豆進口稅率很低，幾乎是免稅。」(D — 老闆)

在全球供應鏈中，企業與供應商之間的長期合作能夠基於「量大」達成獨家合作協議，防止其他競爭者獲得相同的資源。這種合作方式加強了供應商的忠誠度，同時也保護了企業在供應鏈中的優勢地位。透過長期的合作關係，企業能夠獲得穩定的產品供應，並在價格上擁有競爭優勢。尤其是在農產品貿易中，供應商更傾向於與訂單量大的企業保持穩定的合作，這不僅能降低交易風險，還能促進雙方的共同發展。

「...如果這家農場，如果跟他叫的量夠大的話，如果台灣有人再去找他買，他就不會賣，但是我現在量還沒有到那麼大，像有一些豆商有去找到巴西的其他比較大的，然後他就跟他講說你們農場只能賣我，不可以賣別人，他們就會量夠大。」(D — 老闆)這段話清楚表達了供應商對於訂單量的重視，當企業的訂單量足夠時，便能夠與供應商達成獨家合作的協議，進一步鞏固彼此的合作關係。此外，咖啡豆商也指出，台灣的生豆進口幾乎沒有門檻，這意味著市場競爭非常激烈，任何有資金的企業都能輕易進入。然而，地緣關係與長期合作卻能成為企業在此競爭環境中的一項重要優勢。

綜合以上觀察，我們可以得出結論，獨家合作與地緣優勢在企業的供應鏈管理中扮演著至關重要的角色。企業若能夠與供應商建立長期且穩定的合作關係，便能夠獲得更為穩定的貨源和價格保障。在當前全球化的市場中，價格和品質的競爭日益激烈，單靠低價策略已無法持續生存。因此，企業應該積極尋求與供應商的獨家合作，利用地緣優勢和穩定的訂單量來抵抗市場競爭的壓力。同時，供應商在面對客戶需求時，若能保證長期合作，也會更願意提供更高品質的產品和服務，形成一個良性循環。最終，這種雙贏的合作模式將有助於企業在市場上建立持久的競爭優勢，進而達到共同發展的目標，驗證了命題四。

命題判定

本研究認為供應商選擇對廠商獲利和商業價值有實際的影響，在針對個案公司進行深度訪談後，將訪談內容加以分析，並以此判定命題。

命題一探討供應商提供的各項服務如何影響食品加工廠商的商業價值。研究集中於供應商的服務質量、交貨準時性以及客戶支持，包含這些因素如何直接或間接地影響食品加工廠商的商業績效。詳細的分析如下：

表四 命題一內容分析表

命題一 供應商選擇的品質、穩定性和服務能力對企業在市場週期中的營運績效具有顯著影響		
	訪談內容	內容分析
品質	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「價格跟品質，通常我第一個要件會去先了解品質，再來砍價。」(B — 老闆) 2. 「其實我們在做這種生豆貿易，風險其實很高，你收到的樣品那麼漂亮，但他送過來的樣品不見得是這樣子啊。他一定是挑好的樣品給你...我的合約裡面，我要確保這一生豆生豆水份密度數值多少，我為了要確保它的瑕疵率保證低於多少，要求把它寫進去，然後出貨樣是一個，然後船邊樣，然後到港樣。櫃子到港口了，然後已經在櫃子裡面的，我去抽一把出來，做測試，基本上最完整的流程是這樣子。(D — 老闆) 	<p>原材料品質，供應商提供的原材料質量直接影響到產品的最終品質。高品質的原材料可以降低產品缺陷率，提高產品的市場競爭力。不論上游或者供應商若能提供穩定且高品質的原材料，將有助於企業建立良好的市場聲譽，提升顧客滿意度和品牌忠誠度。</p>
穩定性	<p>「選擇外國或本土供應商的判斷標準是外國因為量已大，它供貨量比較穩定；台灣的話，本土供應商的是因為我們政府有規定台北地區一三四固定不宰牛，所以我們一定要配合著外國的貨一起賣，不然貨源供應不足。</p> <p>判斷標準是因為我們跟供應商配合的話，他要給我們保持穩定的貨源，不會</p>	<p>生產連續性、庫存管理以及市場反應能力皆為廠商對於供應商穩定性的判斷條件。</p> <p>準時交貨能夠保證企業生產過程的連續性，避免因原材料短缺而導致的生產中斷。這不僅能夠提高生產效率，還能夠保持產品的交付時間，提升顧客</p>

	<p>斷貨。因為你如果斷貨，我們就沒有辦法對一般消費者做買賣，你如果會斷貨，我們就不會合作，這是最重要的，就是穩定的貨源供應。」(C — 老闆) 「主要是會希望第一個是穩定度，因為這樣子我們才有辦法給業務端那邊有足夠的貨品跟數量可以去支持我們的客戶。那反向回來，客人他也不希望你的貨源是不穩定的。」(A — 協理)</p>	<p>的滿意度和信任度。 準時交貨能夠減少企業對庫存的需求，降低庫存成本。這包括減少庫存佔用的資金成本，降低庫存管理和儲存的費用。有效的庫存管理能夠提高資金使用效率，改善企業的財務狀況。 供應商的準時交貨能夠提高企業對市場的反應能力，使企業能夠更快地適應市場需求變化。這對於企業而言，意味著能夠更靈活地調整生產計劃，及時滿足市場需求，提升企業的市場競爭力。</p>
<p>服務能力</p>	<p>1. 「因為有的人不出來，有的像疫情，那時候他們的居家隔離，沒辦法出來我們就直接送到他，給他自己去料理。就是因為這個契機才會出來開這個門市。」(C — 老闆)</p>	<p>客戶服務, 供應商提供的客戶服務涵蓋了售前、售中和售後的全過程。高效的客戶服務能夠快速響應企業的需求和問題，提升合作夥伴的滿意度。良好的售後服務能夠及時解決產品使用過程中的問題與反饋並加以改進，減少因問題而產生的顧客流失，增加顧客的重複購買率和推薦率。</p>

供應商的服務質量、交貨準時性和掌握顧客需求對食品加工廠商的商業價值具有顯著的影響。高品質的服務能夠樹立良好的品牌形象、提升企業的市場競爭力、降低成本、提高顧客滿意度，從而增強企業的經濟效益和市場地位，以上述論述作為命題一之分析依據。

命題二探討供應商服務如何通過不同機制影響食品加工廠商的商業價值。詳細的分析如下：

表五 命題二內容分析表

	<p>命題二 供應商能提供服務的多元性及穩定性，進而影響企業商業模式</p>
--	--

	的發展。	
	訪談內容	內容分析
服務的多元性	「每個供應商，他們有每一個供應商的特色，比如說有的專攻紐澳的貨，有的專攻美國貨，有的專攻其他的高肌肉，因為每個供應商主要的主打商品不一樣，所以我們會針對供應商的主打特色去跟他們配合。」(C— 老闆)	成本控制機制 ，供應商提供的高品質原材料能夠減少生產過程中的材料浪費。使用高品質原材料可以提高產品的合格率，減少不合格品的產生，從而降低每單位產品的成本。高品質的原材料能夠提高產品的耐用性和穩定性，減少因產品故障而產生的額外成本。
	「我們要的是貨源，第二個交貨期，第三個才是價位，那國外也是他也是抓這兩個優勢，他也是抓，第一個，我穩定度在國內台灣的市場我只給你們公司固定的貨源，然後第二個，他的東西有辦法如期交給你...」(A — 協理)	庫存管理優化 ，準時交貨能夠幫助企業降低庫存水平，減少庫存持有和管理成本。有效的庫存管理可以減少資金占用，提高資金使用效率，降低庫存相關費用，改善企業的財務狀況。
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「上游他丟原肉給你，你要能設計啊，要不然你怎麼把他設計出來做一個規格、盒裝、包裝去賣給消費者...後續比較精緻的包裝等等，就變成我們這一盤在做的。」(B — 老闆) 2. 「所以我們門市導向就是把肉做的精緻化一點、做的高級一點。」(C — 老闆) 	創新能力提升 ，供應商的技術合作能夠幫助企業進行技術研發和創新。供應商可以提供最新的技術和知識，協助企業開發新產品，改進現有產品，推動技術創新。 研發支持 可以幫助企業加快新產品的開發和上市速度。研發支持包括提供技術資源、實驗室測試和樣品製作等，這些支持可以提升企業的創新能力和市場競爭力。

<p>「外國因為量大，然後它供貨量比較穩定，然後台灣本土供應商的是因為我們政府有規定台北地區一三四固定不宰牛，所以我們一定要配合著外國的貨一起賣，不然那個貨源供應不足。我們跟供應商配合的話，他要給我們保持穩定的貨源，不會斷貨，因為你如果斷貨，我們就沒有辦法與一般消費者做買賣，你如果會斷貨，我們就不會合作，這是最重要的，就是穩定的貨源供應。」(C — 老闆)</p>	<p>市場彈性，供應商業務的靈活性和多元能力可以幫助企業應對市場需求波動。供應商可以根據市場需求變化調整交貨計劃，協助企業快速適應市場變化，降低業務風險。</p>
---	---

供應商的多元服務通過多種方式去對食品加工廠商的營運管理、商業價值產生影響。這些影響涉及成本控制、產品質量提升、創新能力提升和風險管理等方面，充分顯示了高品質供應商的多元服務對企業商業價值有著關鍵作用，以上述論述作為命題二之分析依據。

命題三探討供應商選擇及如何通過不同方式去穩定貨源和議價，詳細分析如下：

表六 命題三內容分析表

命題三：有效的供應商管理與議價策略提升企業競爭優勢。	
訪談內容	內容分析
<p>供應 商 管 理</p> <p>「選品的方式就是寄樣品，我烘樣喝完可以然後問價錢，然後價錢可以，那我就會請農場那邊開始準備」(D — 老闆)</p>	<p>品質管控與樣品查證，確保樣品的品質，可以確認說是否符合既定標準，以及能否達到顧客需求。不僅如此，品質嚴格把關是重要的一環。</p>
	<p>貨物穩定性與交貨時間，供應商生產及運輸的穩定性是首要優先抉擇的因素，尤其在面對不可預測的風險時(EX:COVID-19)及可預測的風險時(EX：政府的新政策)會採取怎麼樣的措施，供應商的危機處理能力及物流穩定性將會是影響企業維持競爭力的關鍵因素。</p>

	<p>的時候，我們就有遇到比較棘手的，就是他這個船隻可能因為有些區域被封閉起來，所以沒辦法通行港口或者是吊櫃場，他可能因為這樣不能運作的時候，整個貨櫃就全部都卡在那邊，就會變成塞港。」</p> <p>(A — 協理)</p>	
議價策略	<p>「這個就牽扯到了公司規模、進貨。拿越多，價錢會往下降，其每一個產業都是，以量制價而已」(B — 老闆)</p>	<p>以量制價，當企業體規模到一定程度，進貨量會提升，與供應商議價的空間將會擴大，以量制價已是企業與供應商間無形的默契，也是貿易的某種規則，除此之外企業也應與熟悉的供應商建立長期合作關係，以此換取除了價格優勢外的一切優勢。</p>

消費者對於價格與品質間的選擇會影響企業選擇供應商的條件，企業也不單單只看價格及產品品質去做取捨，供應商能提供的服務及價值才會是核心因素。此外，企業與供應商的議價能力是建立在要有一定的進貨量，以量制價，進貨量提高，價格就降低，就是所謂的議價能力提升。議價能力的提升對於企業的影響為競爭力也相對的提高，以上述論述作為命題三之分析依據。

命題四探討因企業與供應商間的關係所產生商業變化。詳細分析如下：

表七 命題四內容分析表

	<p>命題四：企業與供應商擁有良好的關係能增強供應商的忠誠度，從而提供更穩定的供應鏈。</p>	
	訪談內容	內容分析
供應商的忠誠度	<p>「其實有一些配合久的農場駒，他會知道你想要的方向是什麼，那如果說有一些，跟你關係比較好，他會說我幫你留一些、留幾袋，然後看你的需求是多少。」</p> <p>(D — 老闆)</p>	<p>信任與承諾的建立，良好的企業與供應商關係基於雙方的信任與承諾。當企業與供應商建立了長期合作關係，雙方彼此信任，供應商更願意為企業提供穩定的產品供應。這種信任使得供應商在面對競爭時，仍會優先考慮與企業保持合作，從而增強了供應商的忠誠度。</p>

	<p>「其實很簡單的。舉個例子，美國遇到疫情，牛腱大缺，那時美國跟台灣講好，牛腱一條四十幾櫃過來了。正常來講，可以裝到二十噸，但是裡面只有八百公斤的牛腱，其他全部塞其他雜貨給你，台灣人還是得收，不收就整條貨櫃回去了。他找我們了拜託幫忙銷一點，是這樣子的互相幫忙去維持關係。」(B — 老闆)</p>	<p>互惠原則，企業與供應商之間的互惠行為，特別是當供應商在困境中企業願意伸出援手時，能夠進一步鞏固雙方的合作。例如，當供應商產品質量暫時波動時，企業仍會保持購買以幫助供應商維持運營，這種做法不僅能讓供應商感受到企業的支持，還能增強其忠誠度，促使其在未來為企業提供更優質的服務。</p>
	<p>「因為至少在他們有困難的時候，我們是有意願去幫他們做銷售的，那些東西可能在我們台灣地區在做銷售的時候，目前來講，可能當時也沒有什麼樣子的通路，但是我們就會嘗試教業務端去做通路的開發。」(A — 協理)</p>	<p>風險分擔，緊密合作讓供應商和企業能共同應對市場風險。例如，當市場波動或供應鏈中斷時，供應商可能會願意與企業合作應對挑戰，甚至願意在短期內承擔部分風險，保持穩定供應。</p>
<p>供應 鏈穩 定</p>	<p>「就是要搏感情，縱使他今年的樣品不怎麼樣，你還是要跟他買一些，就是說人家都已經寄樣品過來給你了，那你不跟人家買一些，人家明年就不會寄樣品給你了，其實農場也是很現實的。」(D — 老闆)</p>	<p>穩定的產品供應，供應商的忠誠度關聯到產品供應的穩定性。當供應商對企業有高度的忠誠度時，會優先保障企業的產品需求，甚至在供應鏈出現問題或其他客戶的需求增加時，也會優先滿足長期合作企業的訂單需求。這能有效降低供應鏈中斷的風險，確保企業的生產流程連續進行。</p>
	<p>「他並沒有跟我們簽訂契約，其實大家都是口頭契約，但是我們到目前為止還沒有遇到過國外的廠商有違約，所以我們沒有簽訂</p>	<p>靈活應對市場需求，當市場需求急速變化時，供應商會更願意與企業合作，調整供應計劃，提供企業所需的材料或產品，這讓企業能夠更</p>

	<p>契約，也沒有時間性，他們的做法就是他們就一直配合，一直配合，配合到可能哪一端有開始有一些變化，那就在前提之內說，大家可能要稍微改變一下配合的模式這樣子。」(A — 協理)</p>	<p>靈活地應對市場波動，增強競爭力。</p>
	<p>「我一剛開始跟農場談定的價錢，幾乎就是已經確定的合約價也不太會改變，我們咖啡是看生豆期貨，他今天賣給我的價錢是看咖啡，紐約交易市場的生豆期貨現在一磅多少美金。」(D — 老闆)</p>	<p>長期合作協議，企業與供應商之間緊密的合作通常會促使雙方簽訂長期合作協議。這種協議可以明確供應的條款和條件，避免供應波動，並且在出現市場動盪時，供應商依然有義務確保供應穩定。</p>
<p>廠商與供應商建立良好的關係</p>	<p>「比如說你買個五斤肉，那我們跟那個貿易商買一次都是上千斤的，你沒有辦法這個量你沒有辦法跟他議價，我們有這個量體，可以直接跟他議這個價，那我們的優勢在這邊，量體越大，我們議價空間越大。」(C — 老闆)</p>	<p>成本效益的提升，長期穩定的合作關係能夠幫助企業降低採購成本。由於雙方的合作建立在長期信任的基礎上，供應商會更願意在價格和條件上給予企業優惠，從而幫助企業降低採購和運營成本。同時，企業在面對供應商的價格波動時，也能通過長期合作來避免大幅漲價的影響。</p>
	<p>「至少在他們有困難的時候，我們是有意願去幫他們做銷售的，那些東西可能在我們台灣地區想要去做銷售的時候，但目前可能當時也沒有什麼樣子的通路，我們就會嘗試教業務端去做通路的開發，盡量去找出合宜的客戶。我們就是會以量去跟國外談」(A — 協理)</p>	<p>議價能力的提升，穩定的合作關係和供應商的忠誠度讓企業在採購談判中擁有更強的議價能力。當供應商感受到企業的長期合作價值時，企業可以獲得更具競爭力的價格和更靈活的付款條件，這不僅能提高企業的盈利能力，還能增強其在市場中的競爭優勢。</p>
	<p>「...如果這家農場，如果跟他叫</p>	<p>獨家合作與地緣優勢，在全球供應</p>

	<p>的量夠大的話，如果台灣有人再去找他買，他就不會賣，但是我現在量還沒有到那麼大，像有一些豆商有去找到巴西的其他比較大的，然後他就跟他講說你們農場只能賣我，不可以賣別人，他們就會量夠大。」(D — 老闆)</p>	<p>鏈中，企業與供應商之間的長期合作能夠基於「量大」達成獨家合作協議，防止其他競爭者獲得相同的資源。這種合作方式加強了供應商的忠誠度，同時也保護了企業在供應鏈中的優勢地位。</p>
--	---	---

透過建立信任和互惠的關係，企業能確保供應鏈的穩定運行。在供應鏈管理中，雙方的緊密合作不僅能降低風險，還能提高產品供應的穩定性和市場應變能力。長期合作關係讓企業在談判中擁有更強的議價能力，企業可以增強供應鏈的協同效率，從而在動盪的市場環境中保持優勢。企業與供應商之間的關係有了忠誠度，會使供應鏈更穩定的運作，以上述論述作為命題四之分析依據。

第五章 結論

本專題旨在深入探討企業在供應商選擇過程中的策略，並分析這些策略如何影響企業的營運績效。通過對多家進口食品加工廠商的訪談及相關理論文獻的分析，本專題揭示了供應商選擇對企業在市場環境中生存和發展的關鍵作用。本文將總結研究結果，闡述供應商選擇的重要性，並分析如何通過有效的供應商選擇來提升企業的市場競爭力和營運績效。

供應商選擇在企業營運中佔據了核心地位，其對企業的影響既包括短期的供應鏈穩定，也涵蓋了長期的市場競爭力。研究表明，企業在選擇供應商時，必須綜合考量供應商的品質、穩定性和服務能力，這些因素共同影響企業的營運績效。具體來說，供應商的品質直接決定了企業產品的最終品質，而供應商的穩定性則關係到企業在市場波動中的應對能力。此外，供應商的服務能力對於企業的供應鏈效率和客戶滿意度也具有重要影響。

首先，供應商的品質對企業產品的影響不容忽視。品質是消費者最關心的因素之一，企業若能夠選擇提供高品質產品的供應商，將能夠提升產品的市場競爭力。研究中提到，C公司在疫情期間迅速調整策略以提供配送服務，充分體現了供應商的品質和穩定性在危機情境中的重要性。高品質的產品能夠贏得客戶的信任，進而提升企業的市場聲譽和客戶忠誠度。因此，企業應該根據市場的需求變化不斷調整其供應商選擇標準，確保其能夠提供符合市場期望的高品質產品。

其次，供應商的穩定性在市場環境中扮演著至關重要的角色。穩定的供應商能夠保證企業在市場需求變化時仍能穩定供應，這對於保持企業的市場競爭力至關重要。例如，A公司在疫情期間遇到了供應不穩定的問題，這一經歷突顯了供應商穩定性的重要性。如果供應商能夠在困難時期保持穩定供應，企業便能夠在市場中維持競爭優勢。供應商穩定性的不足會直接導致企業在市場中的被動局面，不僅影響當前的銷售和利潤，還可能損害企業的品牌形象。因此，選擇穩定的供應商不僅是對當前營運的保障，也是對企業長期發展的一種投資。

在供應商選擇的策略方面，企業的考量標準多樣且具體。研究顯示，企業在選擇供應商時會根據自身的需求和市場環境，設定不同的標準。有些企業會將品質作為首要考量，而另一些則更注重價格、穩定性和交貨時間。例如，B公司更重視供應商的價格和品質，而A公司則強調供應商的穩定度和交貨時間。這些策略的差異反映了企業在不同市場環境下的需求和挑戰，也顯示出企

業在選擇供應商時的靈活性。這種靈活性體現在企業能夠根據市場環境和消費者需求的變化，適時調整其供應商選擇標準，以確保在不同情境下都能有效滿足市場需求。

除了品質和穩定性，供應商的價格也是企業選擇供應商的重要考量因素。研究中提到，B公司和E公司通過以量制價的方式降低了價格，從而提升了自身的市場競爭力。以量制價的策略能夠幫助企業在價格競爭激烈的市場中獲得更好的市場份額。此外，供應商與企業之間的良好關係也對供應商選擇有著重要影響。D公司和B公司雖然在產品品質上有所不同，但他們都注重與供應商建立長期穩定的合作關係。這種關係不僅能夠確保供應的穩定性，還能在面對市場波動時提供額外的支持和保障。企業與供應商之間建立良好關係的過程中，需要以誠信和互惠為基礎，透過雙方的共同努力來穩定供應鏈的運作。

維持與供應商的良好關係是確保供應鏈穩定的關鍵。研究顯示，企業與供應商的關係可以通過多種方式來維持。例如，D公司即使在面對不完美的樣品時，也會選擇繼續購買，以保持良好的合作關係。B公司則在疫情期間通過互幫互助，維持了與供應商的穩定合作。E公司則認為，持續的交易和信任是維持穩定供應關係的關鍵因素。這些實踐表明，企業與供應商之間的關係需要建立在互信和長期合作的基礎上。在市場環境變化和挑戰中，企業應該積極尋求支持並提供幫助，以保障供應商的穩定性，從而確保自身的供應鏈穩定。

供應商的選擇對企業的長期成功有著深遠的影響。企業在選擇供應商時，不僅需要考慮當前的市場需求，還應該考慮未來的發展和變化。供應商的品質、穩定性和服務能力對企業的長期營運績效有著重要影響。企業在面對市場波動和挑戰時，應該根據自身的需求和策略，選擇合適的供應商，以確保供應鏈的穩定和企業的持續發展。

總結來說，企業在供應商選擇過程中需要考慮多方面的因素，包括供應商的品質、穩定性和服務能力。這些因素對企業的營運績效和市場競爭力有著顯著影響。通過綜合考慮這些因素，企業可以在市場中保持競爭優勢，實現長期的成功和發展。企業在實踐中應根據自身的需求和市場環境，靈活調整供應商選擇的標準和策略，以應對市場變化和挑戰，從而提升其在市場中的地位和競爭力。

參考文獻

中文文獻

- 供应链稳定度对企业价值的影响研究。肖植尹
- 高義芳(Yie-Fang)等人指出以劇場理論觀點探討消費者體驗對品牌忠誠之影響
- 台灣肉豬批發價格與零售價格之分析。賴易伸
- 臺灣肉品市場經營績效之研究。蔡建宗
- 台灣生鮮豬肉品牌之消費者行為研究。吳宜蓉
- 肉品批發業成長策略之個案研究-以 H 公司為例。陳逸祐
- 牛肉進口商之競爭策略研究-以 T 公司為例。蘇嘉
- 牛肉肉品加工企業獲利模式探討。蔡秉宏
- 臺灣地區肉品市場經營管理之分析。林敏棋
- 供应链整合对食品企业创新绩效的影响研究——基于开放式创新的中介作用。
徐孝民，刘孟凯，郝丽君，黄胜忠 - 北京交通大学学报(社会科学版)

英文文獻

- Effects of supply chain transparency, alignment, adaptability, and agility on
blockchain adoption in supply chain among SMEs
- Mohammad Iranmanesh, Parisa Maroufkhani, Shahla Asadi, Morteza
Ghobakhloo, Yogesh
- K. Dwivedi, Ming-Lang Tseng
- Tsukiji: The Fish Market at the Center of the World
- Bestor, Theodore C.
- Competitive actions and supply chain relationships: How suppliers' value-diminishing
actions affect buyers' procurement decisions
- Christian Hofer, Laura D'Oria, David E. Cantor, Xinyi Ren
- WAYS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF FOOD INDUSTRY
ENTERPRISES

-

The Impact of Supplier Instability on Corporate Social Responsibility Performance
over the Firm Lifecycle: A Social Systems Theory Perspective

Yang Yang, Yan Jiang, Fu Jia, Lujie Chen

Farid Babayev, Tahmina Balajayeva

METHODS OF RELIABILITY MANAGEMENT IN SUPPLY CHAIN

Oleg Zagurskiy, Mykhailo Pivtorak, Sergii Bondariev, Oleksandr Demin, Igor
Kolosok