

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：進修)

台灣地區施行菸酒新制  
台灣省菸酒公賣局之衝擊與因應之道

服務機關：財政部中部辦公室(國庫業務)

出國人職稱：科員

姓名：林炳煌

出國地區：英國

出國期間：89年10月16日至90年10月15日

報告日期：91年4月11日

## 摘 要

我國加入世界貿易組織 (WTO)，將對國內各行各業產生衝擊，除帶來發展機會外，也相對地挾帶著產業威脅，本文將針對國內菸酒產業來作探討，因台灣菸酒市場過去長期在專賣制度下經營，台灣省菸酒公賣局是產業中唯一的廠商，本文利用 SWOT 架構及波特的五力模式 (Porter's Five Forces)，來分析台灣加入 WTO 後，台灣省菸酒公賣局所面對的衝擊及未來如何因應與發展。

綜觀入會過程中有關於菸酒議題中，最主要的衝擊可歸納為以下兩項： 一、入會時廢止菸酒專賣制度，台灣省菸酒公賣局回歸一般企業經營； 二、菸酒專賣制度取消後，對於進口菸酒產品課徵關稅、菸酒稅及營業稅，國產菸酒則課徵菸酒稅及營業稅。此外，依據烏拉圭回合談判之「零對零降稅方案」，其中包括烈酒及啤酒兩項產品之關稅將須逐年調降為零。

公賣局在未來的發展中，外部環境所帶來的威脅將大過於機會，且內部狀況僅擁有有限的優勢，因此，公賣局為了維持較佳的競爭力，必須著力於行銷策略規劃，藉以有效地把握機會與避開威脅，以及運用優勢與克服弱勢。未來我國菸酒產業並無明顯的「加入障礙」，尤其是國外著名的菸酒廠商最有可能成為公賣局未來主要的競爭對手，公賣局將面對高度的競爭威脅，又菸酒產品之間存在著高度的替代性，以及未來菸酒市場中消費者的選擇權力或機會相對的較高，總之，未來激烈的產業競爭將是無可避免的，因此，公賣局需著力於改進製程及開拓新的原材料來源以降低生產成本，此可緩和產品價格調昇的壓力，再者，應善加運用商品差異化策略以避免相關商品捲入競價戰爭，更可藉由國內菸酒市場開放及經貿國際化的趨勢，自國外尋找購進半成品或捆 (桶) 裝成品 (bulk products)，再分裝銷售於國內市場，以創造營業收益。

# 出國報告書

## 目錄

### 壹、依據

### 貳、研習類科及期間

### 參、研習目的、地點及機構

### 肆、研習過程

### 伍、研習心得（具體成果）

#### 第一章 前言

#### 第二章 世界貿易組織（WTO）之介紹

##### 第一節 WTO之成立

##### 第二節 WTO所規範之基本理念與準則

##### 第三節 WTO之結構

##### 第四節 WTO之決策程序

##### 第五節 加入WTO之入會程序

#### 第三章 我國加入WTO之努力過程

#### 第四章 加入WTO對我國菸酒產業之衝擊

#### 第五章 臺灣省菸酒公賣局（TTWMB）因應之道

##### 第一節 用SWOT架構分析

##### 第二節 用波特的五力模式（Porter's Five Forces）分析

### 陸、建議事項

## 壹、依據

依臺灣省政府八十八年一月十三日八八府人三字第一四 三二號函發「臺灣省政府暨所屬機關學校公教人員八十八年度公費出國研習甄試正取人員名冊」，暨臺灣省政府八十八年四月十四日八八府人三字第一五一—三六號函發「臺灣省政府公費出國研習人員手冊」辦理。

## 貳、研習類科及期間

- 一、研習類科：專賣事業改制行銷規劃研究
- 二、期間：一年，自八十九年十月十六日起至九十年十月十五日止。

## 參、研習目的、地點及機構

- 一、研習目的：研習有關我國加入世界貿易組織，台灣地區施行菸酒新制，台灣省菸酒公賣局之衝擊與因應之道。
- 二、研習地點：英國
- 三、研習機構：威爾斯大學

## 肆、研習過程

- 一、啟程：

為熟悉及適應未來研習環境，以及順道了解歐陸國家民情文化，另簽奉准將當年度休假併連出國研習，遂提前於八十九年八月二十九日出國，於當日下午七時搭乘瑞士航空 T1SR167 班機，經瑞士蘇黎士停留六天，再搭乘瑞士航空 ALX866 班機飛抵英國伯明罕國際機場 ( Birmingham )，於當地時間九月六日下午四點半左右到達，隨即轉搭乘火車，於晚間八時許抵達威

爾斯亞柏史瑞斯 (Aberystwyth), 儘快找到學校宿舍, 安頓下來。

## 二、新生訓練課程：

於九月二十五日至二十九日參加威爾斯大學舉辦之新生訓練課程 (orientation program), 為期能儘速熟悉學校各項設施與環境, 俾益研習期間事半功倍。

## 三、研習課程內容

### 1.第一學期

(1) 選修課程包括：行銷學原理與策略、國際企業行銷研究、行銷管理相關法令、企業財務報表分析、網路行銷環境概論 (一)、行銷研究數量方法等課程, 研習情況良好。

(2) 另閱讀有關行銷管理與規劃等書籍, 及相關期刊。

### 2.第二學期

(1) 選修課程包括：行銷策略與管理、網路行銷相關法令、人力資源管理與策略、網路行銷環境概論 (二)、網路行銷理論與實務、行銷網頁設計等課程, 研習情形尚稱順利。。

(2) 另閱讀有關網路行銷管理、行銷策略研究等書籍, 及相關期刊。

### 3.第三學期返回國前

(1) 完成 “ The Taiwan Tobacco & Wine Monopoly Bureau and the Impact Caused from WTO Membership ” 論文寫作。

(2) 研讀 WTO、行銷策略、組織衝擊與因應等相關的國際期刊及書籍。

## 伍、研習心得 (具體成果)

## 第一章 前言

所謂「專賣」之事務，依法係屬中央之權限，惟因台灣在日據時代即成立專賣局，辦理菸酒專賣事務，在產銷運作上，自此即已頗具規模，因此，於台灣光復後，行政院遂正式委託台灣省政府繼續經營。在長期專賣制度運行下，國內菸酒市場已建立健全的產銷體系，且歷年來營運之公賣利益，挹注政府財政，貢獻鉅大。近年來，隨著國內經濟發展與國民所得提昇，國人對於菸酒品質之要求日愈提高，復面臨先進國家經貿實力之壓力，即於民國七十六年開放洋菸洋酒進口，導致台灣省菸酒公賣局所生產之國產菸酒面臨嚴厲之考驗。為因應我國加入世界貿易組織（WTO）及貿易自由化、國際化之趨勢，近年來中央積極規劃廢止「菸酒專賣暫行條例」，並制定「菸酒管理法」與「菸酒稅法」以取代規範國內菸酒市場。在「菸酒專賣暫行條例」廢止後，有關於菸酒管理之行政業務將移由各級政府依「菸酒管理法」與「菸酒稅法」來辦理，中央之主管機關是財政部，目前財政部國庫署將規劃與推動國內各項菸酒管理業務，而地方政府將配合執行各項私劣菸酒查緝業務。

本文將彙整說明我國加入世界貿易組織，對國內菸酒產業之衝擊與影響，以及菸酒公賣局未來因應之道。全文將分為世界貿易組織（WTO）之介紹、我國加入 WTO 之努力過程、加入 WTO 對我國菸酒產業之衝擊、臺灣省菸酒公賣局（TTWMB）因應之道等四大項來加以闡述。

## 第二章 世界貿易組織（WTO）之介紹

世界貿易組織（World Trade Organization，簡稱 WTO）是目前世界上最重要的國際經貿組織，迄至二〇〇一年五月三十一日止，WTO 共擁有一百四十一個會員，另有三十三個國家或獨立關稅領域正申請加入該組織。WTO 會員透過共識決或票決之方式，決定 WTO 各協定規範之內容及對各會員之權利義務，將多

邊貿易體系予以法制化及組織化，各會員並據此制定與執行其國內之貿易法規。除此之外，WTO 提供所屬會員討論如何建置經貿規範之論壇，並監督會員執行及遵守相關協定之規範，且協助會員進行執行協定之技術合作。另外，WTO 各會員可將任何與 WTO 協定相關之貿易爭端，提請具準司法性質之爭端解決機制，且該機制之裁決對各會員具有拘束力，因此，在實質上，WTO 可稱為經貿聯合國。在另一方面，WTO 透過與聯合國及各個專業性國際組織之密切合作，諸如國際貨幣基金、世界銀行、世界關務組織、世界智慧財產權組織等，實際上 WTO 已成為國際經貿體系之總樞紐。為使讀者對於 WTO 有一概括性的瞭解，本章節首先對 WTO 作一全面概略性之簡介，包括：WTO 之成立、WTO 所規範之基本理念與準則、WTO 之結構、WTO 之決策程序、以及加入 WTO 之入會程序等，期能提供各界參考。

## 第一節 WTO 之成立

為使 GATT 多年來扮演國際經貿論壇之角色，正式取得法制化與國際組織之地位，於一九九三年十二月十五日 GATT 烏拉圭回合談判，達成最終協議，決定成立 WTO。於次年四月各國部長在摩洛哥馬爾喀什集會，簽署「烏拉圭回合多邊貿易談判最終法案」( Final Act Embodying the Results of the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations ) 及「馬爾喀什設立世界貿易組織協定」( Marrakesh Agreement Establishing The World Trade Organization )。因此，WTO 依上述之設立協定，旋即於一九九五年元月一日正式成立，總部設在瑞士日內瓦，以有效的管理來執行烏拉圭回合之各項決議。為方便各會員完成國內之相關立法程序，各會員同意將 GATT 與 WTO 並存一年，之後再由 WTO 完全取代 GATT 之功能，這促使 GATT 由原先單純之國際經貿協定轉變為實質的國際組織 WTO。在 WTO 架構之下，原有之關稅暨貿易總協定( 即一九四七年所制定之 GATT，稱為 GATT 1947；及歷年來各次回合談判對該協定所作之增補、解釋與決議，稱為 GATT

1994)，將納入為 WTO 所轄協定之一。而 WTO 之主要功能有五：

1. 綜理並執行 WTO 所轄之多邊與複邊協定。
2. 提供進行多邊貿易談判之場所。
3. 解決貿易爭端。
4. 監督各會員貿易政策。
5. 與其他有關全球經濟決策之國際組織進行合作。

## 第二節 WTO 所規範之基本理念與準則

WTO 所運作的多邊貿易體系之基本理念，在於創造一個自由、公平之國際貿易環境，使各會員之資源依照永續發展原則，作最佳之使用以提升所有會員之生活水準，並確保充分就業，進而擴大生產，及推動各會員間貿易開放、平等、互惠與互利，期能透過貿易提升開發中與低度開發國家之經濟發展，其所秉持之基本理念與規範準則，諸如無歧視之原則、漸進式開放市場、經由對關稅與非關稅措施之約束進而建立市場開放之可預測性、促進公平競爭、及鼓勵發展與經濟轉型等五項，分述如下：

### 1. 無歧視之貿易

所謂無歧視之貿易係指：在對外關係上須對來自所有會員之貨品給予同等最優惠待遇之「最惠國待遇」（Most-Favored-Nation Treatment）；在對內關係上則須對自會員進口之貨品給予與本國貨品同等待遇之「國民待遇」（National Treatment）。

### 2. 經由談判逐步開放市場

自 GATT 於 1948 年締訂以來，迄至烏拉圭回合談判為止，此期間經歷多次談判後，關稅已大幅調降，某些產品甚至降至零關稅，同時關稅約束之範圍也大



為擴大。據統計，參加烏拉圭回合談判之會員超過一百二十個，他們為開放市場所作調降關稅之承諾，分別詳細條列於 22,500 頁之各國關稅減讓表中，大多數之關稅分五年調降。烏拉圭回合談判之範圍除關稅議題外，亦擴至非關稅障礙，並包括服務貿易及智慧財產等議題。除關稅係採逐年調降外，在服務貿易之市場開放與智慧財產權保護方面，WTO 協定亦均給予調適期，允許各會員以漸進方式開放市場及提高對智慧財產權之保護。

### 3. 經由對關稅與非關稅措施之約束進而建立市場開放之可預測性

如吾所知，關稅及進口稅捐主要決定市場開放之確定性與可預測性，由於 GATT 1994 之第十一條規定，各會員原則上不得對貨品之進出口設置配額，而第二條所允許徵收之關稅，各國政府雖可用以保護國內產業、提高歲入，但仍應受到規範，包括對進口品不應有差別待遇，及稅率之上限應受約束 (Binding) 等。所謂約束稅率，係指 WTO 各會員對於個別產品之稅率作出調降之承諾後，其執行稅率即須約束於此一稅率之下，未來不得提高稅率至超過該約束稅率，否則，即須就所超過之稅率幅度向其他會員提供補償。除此之外，WTO 農業協定中之規定，所有進口農產品之非關稅限制諸如：進口數量限制、變動差異金、最低進口價格、進口許可之行政裁量等，均應轉化為關稅，並分六年調降，提高農產品市場之可預測性。至於有關農業之出口補貼，及各國以國內規定對農業進行之各項扶助、補貼等亦應受到約束，逐年削減。雖然服務貿易無所謂關稅課徵之問題，然而各國政府對於服務貿易市場之開放，亦比照關稅承諾提出一份具約束力之初始承諾表，作為開放市場之依據，以及日後繼續進行相關市場開放談判之基礎，此亦增加服務貿易市場開放之可預測性。

### 4. 促進公平競爭

WTO 所有的運作，均係旨在規劃一個公開、公平與不扭曲之競爭體系，以確保公平的貿易條件。舉例如下，WTO 農業協定旨在提升較公平之農業貿易；與貿易有關之智慧財產權協定則對涉及概念與創意部分改進其競爭條件；而服務貿易總協定在服務貿易部分亦有公平競爭之相關規範；至於其他協定如：防衛協定、執行關稅估價協定、原產地規則協定等，均係為推動公平競爭與不造成扭曲貿易效果而設計。惟在自由貿易之外，WTO 允許在少數情況下採取限制競爭之措施以維持公平貿易，例如：反傾銷措施與平衡稅措施等。

## 5. 鼓勵發展與經濟轉型

WTO 之會員有四分之三以上為開發中國家，或過去屬於非市場經濟體系而正進行轉型至市場經濟之國家。根據過去資料顯示，於烏拉圭回合長達七年之談判中，有超過六十個開發中國家為了談判之需要，自動自發的執行貿易自由化方案。於此同時，開發中國家與經濟轉型國家在烏拉圭回合談判中所扮演之角色，均較歷次談判回合更為活躍與更具影響力。此外，WTO 貿易與發展委員會亦協助提供開發中國家及正進行轉型至市場經濟國家所需之相關技術。

## 第三節 WTO 之結構

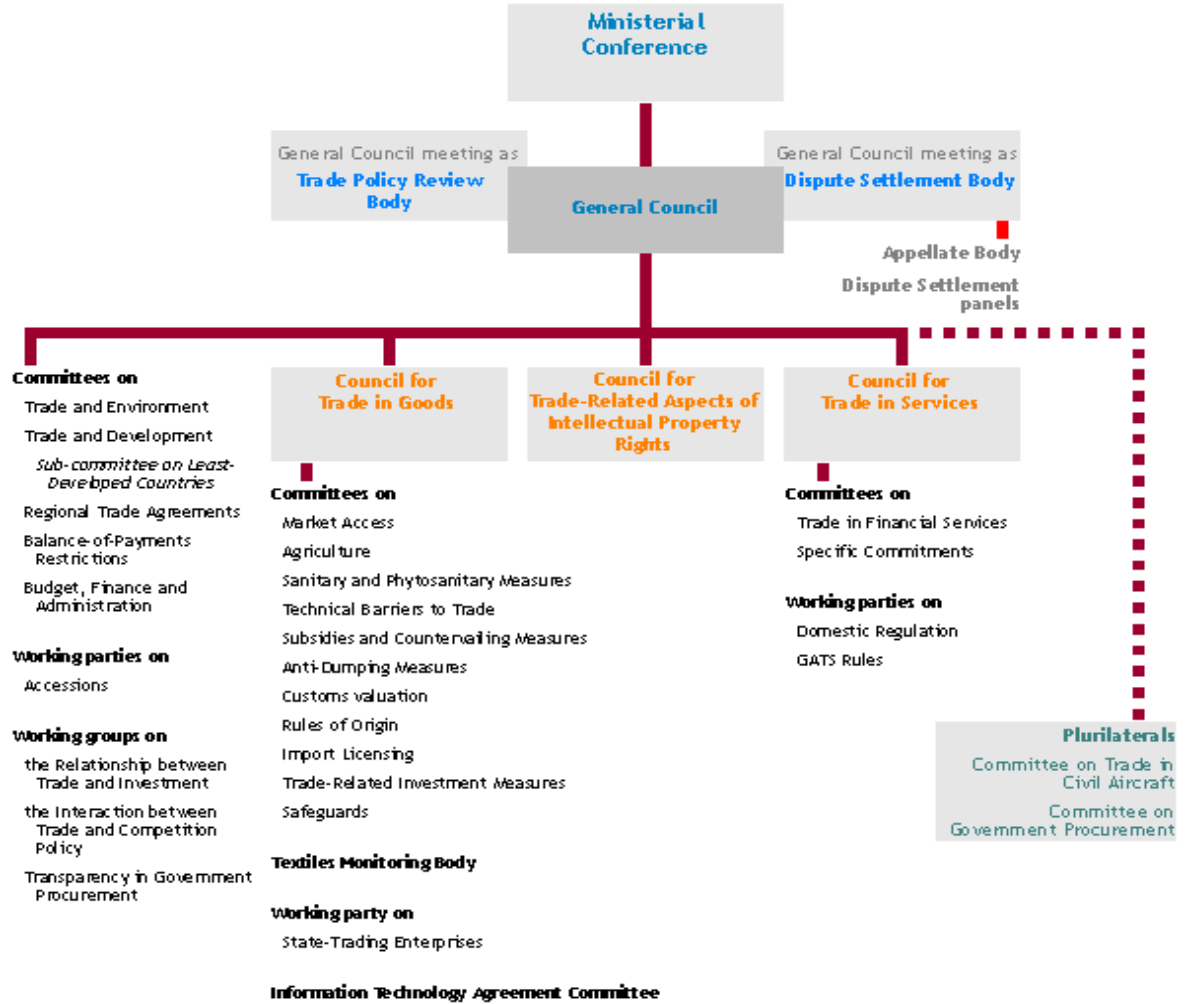
綜觀 WTO 之整體結構，WTO 之最高決策機構為「部長級會議」，於部長級會議之下，設有「總理事會」、「爭端解決機構」、以及「貿易政策檢討機構」負責日常事務。而在總理事會下另設有「貨品貿易理事會」、「服務貿易理事會」、以及「與貿易有關智慧財產權理事會」，各依相關協定所規範之職權，掌理有關貨品貿易、服務貿易與保護智慧財產權等事項之執行。除此之外，WTO 秘書處雖然並非 WTO 之業務機構，但卻是主導 WTO 運作之靈魂。該處由秘書長 (Director-General) 所掌理，其功能主要在協助各會員執行 WTO 所屬各機構之決議事項，並負責處理 WTO 日常行政事務，其間之工作人員約為 500 人。茲將

WTO 結構圖插列如圖一，以供參考。以下就部長級會議、總理事會及其所轄各理事會等，略述如下：

1. **部長級會議 ( Ministerial Conference )** : 為 WTO 最高決策單位，每兩年至少召開會議乙次，可依會員之請求，並依據 WTO 協議之相關決策規定作成會議決議，該會議並具有任命 WTO 秘書長之權力。除透過總理事會綜理 WTO 事務外，在其之下，另設有貿易與環境、貿易與發展、區域貿易協定、收支平衡措施、預算、財務與行政等委員會。
2. **總理事會 ( General Council )** : 部長會議休會期間，由總理事會代為執行其職權，並監督貨品貿易理事會、服務貿易理事會及與貿易有關之智慧財產權理事會之運作，總理事會同時可透過爭端解決機構( Dispute Settlement Body, DSB )，處理貿易爭端案件。
3. **貨品貿易理事會 ( Council for Trade in Goods )** : 該理事會下設有市場開放、農業、食品衛生檢驗與動植物檢疫措施、與貿易有關投資措施、原產地規則、技術性貿易障礙、補貼暨平衡措施、反傾銷、輸入許可發證、關稅估價、防衛措施等十一個委員會。另有國營貿易事業與裝運前檢驗等二個工作小組，以及一個紡織品監督機構。
4. **服務貿易理事會 ( Council for Trade in Services )** : 該理事會下設有特定承諾、金融服務業等二個委員會，另設有專業服務、GATS 規則等二個工作小組。
5. **與貿易有關智慧財產權理事會 ( Council for Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights )** : 該理事會亦在總理事會指導下運作，並監督與貿易有關智慧財產權協定之執行情形，包括審查已開發國家與新入會員相關智慧財產權法規、各會員國法規異動所提出的通知之審查等相關業

務。

圖（一） WTO Organizational Tree



**Key:**

■ Reporting to General Council (or a subsidiary)

■ Reporting to Dispute Settlement Body

■ ■ ■ Plurilateral committees inform the General Council of their activities although these agreements are not signed by all members of WTO.

Source: WTO web site, [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/org2\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org2_e.htm), at 25 July 2001.

**第四節 WTO之決策程序**

WTO 之決策過程延續過去 GATT 之作法，儘量避免票決，而依共識決作成決策，共識決之優點在於會員較易為了多邊貿易體系之整體利益而形成共識；但由於各會員仍有機會表達其立場，並進行辯論，是故共識決之程序亦可使個別會員之利益受到適當考量。如果就特定案件無法達成共識時，則可依 WTO 設立協定之票決規定，當票決時依一會員一票之原則，以多數決達成決議，該規定有下列四種票決情形：

- (1)任何多邊協定之解釋案，應以四分之三之多數決通過。
- (2)有關豁免特定會員在多邊協定下之特定義務之決議，應以四分之三之多數決通過。
- (3)多邊協定條文之修正案，應視各該條文之性質採一致決，三分之二多數決，或四分之三多數決；惟其修正內容如改變會員之權利義務則僅對接受修正案之會員生效。
- (4)新會員之加入，須在部長級會議中經三分之二多數決通過。又 WTO 總理事會於一九九五年十一月間一項會議中決議，對於新會員之入會審查案，將採共識決之方式。此後，對新會員之入會審查，已改為以共識決為原則，但原條文有關三分之二多數決之規定仍視為有效。

## 第五節 加入 WTO 之入會程序

入會申請應依據 WTO 設立協定第十二條之規定提出入會申請案，申請時除提交一份表達申請入會意願之函件外，尚須提交一份「外貿體制備忘錄」，詳述申請國之外貿體制、總體經濟情形與貿易規範之內容。總理事會於受理申請案後，立即成立一「工作小組」對該入會申請案進行審查，接著展開如下之入會程序工作：

1. 完成入會雙邊諮商工作：各 WTO 會員均可向入會工作小組提出要求，與入會申請國就該國之市場開放議題進行雙邊諮商。申請國應與各要求雙邊諮商之會員進行入會諮商，並逐一簽署雙邊協議，協議之內容包括協議文、關稅減讓表及服務承諾表，並由當事國雙方及秘書處各執存乙份。由於申請入會國之外貿體制中常存有種種之非關稅貿易障礙，該等非關稅障礙均必須在入會前予以消除，或修正為符合 WTO 規範之措施。
2. 草擬工作小組報告及入會議定書：申請國在各項雙邊諮商獲致具體進展後，且工作小組對該國之外貿體制審查亦已接近完成階段時，WTO 秘書處將根據各項雙邊諮商及歷次工作小組會議討論所獲得之結論，草擬工作小組報告及入會議定書草案。
3. 彙整及核驗關稅減讓表及服務業承諾表：申請國與各會員諮商獲致之各項關稅減讓內容及服務業承諾必須予以彙編成「關稅減讓彙整表」及「服務貿易特定承諾表」等兩項彙整文件，附加於工作小組報告及入會議定書成為該兩份文件之附錄。各參與雙邊諮商之會員應依據其雙邊諮商之協議，對該減讓表與承諾表進行核驗，俾確保申請國在未來入會後，其市場開放義務能充分正確地刊載於該兩項文件中。
4. 入會工作小組採認相關入會文件：各國完成入會申請國關稅減讓彙整表及服務業承諾表之核驗，以及確認工作小組報告與入會議定書之內容後，入會工作小組即可採認相關入會文件，並建議總理事會或部長級會議通過申請國之入會申請，並採認其工作小組報告與入會議定書。
5. 部長級會議或總理事會採認申請國入會案：入會案原則上應採共識決方式決定，而不再訴諸投票表決；若 WTO 部長級會議或總理事會無法就該案達成共識時，仍然可以援引 WTO 協定第十二條之規定付諸投票表決，但

在實際上，迄今尚未發生無法達成共識而採投票表決入會申請案之案例。

6. 入會申請國的最後確認與生效：申請會員依其國內體制之規定完成批准程序，並將前述各項文件連同確認接受邀請入會函遞交 WTO 秘書處，在秘書處接獲上述文件三十天之後，申請會員即可正式成為 WTO 會員。

### 第三章 我國加入 WTO 之努力過程

我國在申請加入 WTO 之整個過程，由來已久，且倍極艱辛與多方曲折。首先一起來回顧國際經貿組織的興起，在第二次世界大戰後，各國檢討戰爭發生之主要原因，除政治因素外，經濟因素亦是主因，尤其是一九三〇年代世界經濟景氣大蕭條，各國貿易保護主義盛行，故各國均認為極需建立一套國際經貿組織網，以解決彼此間之經貿紛爭。因此，各國除推動成立聯合國外，並進而建構所謂的「布列敦森林機構」（The Bretton Woods Institutions），作為聯合國之特別機構，擬議成立之經貿組織包括：世界銀行(World Bank)、國際貨幣基金(International monetary Fund) 以及國際貿易組織(International Trade Organization, ITO) 等三項，並於一九四八年三月哈瓦那舉行之聯合國貿易與就業會議中通過 ITO 憲章草案，後因美國政府將成立 ITO 之條約送請其國會批准時，遭到美國國會反對，致使 ITO 未能順利成立，導致目前「布列敦森林機構」，僅有世界銀行及國際貨幣基金等兩個經貿組織。ITO 雖然最後未能成立，但當時 ITO 二十三個創始會員為籌組 ITO，前於一九四七年展開關稅減讓談判，結果談判達成四萬五千餘項關稅減讓，影響達 100 億美元之經貿金額，約占當時世界貿易總額的十分之一。各國為避免籌組 ITO 之努力完全白費，且美國政府參與關稅減讓部分之談判已獲國會之授權，最後包括美國在內之各國達成協議，將該關稅談判的結果，再加上原 ITO 憲章草案中有關貿易規則之部分條文，彙總成為「關稅暨貿易總協定」（General Agreement on Tariffs and Trade, GATT）。

我國中央政府於八年對日抗戰勝利後(民國三十四年，第二次世界大戰後)，即躍上國際政治舞台參與國際事務，因此在國際經貿組織（ITO）籌組期間，我中華民國亦是二十三成立創始國之一，後因國內政情丕變，中央政府於民國三十八間由大陸撤退到台灣，之後我國參與國際組織之會籍也有所變化，茲將我國參加國際性經貿組織之重要紀元彙整如下（表一）。

表一 我國參加國際性經貿組織之歷史紀要

時間	紀要事項
民國三十五年冬	我國為聯合國常任理事國，以發起人身分，派遣代表團參加於倫敦召開之國際貿易組織（ITO）籌備委員會。
民國三十六年十月三十日	G A T T 於瑞士日內瓦草簽時，我國亦為二十三個草簽成員之一。
民國三十七年五月二十一日	我國正式簽署成為 G A T T 發起締約會員國。
民國三十九年五月	民國卅八年大陸淪陷，我政府播遷來台，我乃於民國三十九年五月自動退出 G A T T。
民國五十四年三月十六日	我國於第二十三屆 G A T T 締約成員全體大會中，獲准以觀察員身分再度參與 G A T T 活動。
民國六十年十一月十九日	因為我國退出聯合國，G A T T 旋即援引聯合國有關中國代表權之決議，撤銷我國在 G A T T 之觀察員資格。
民國七十九年元月一日	我國政府在評估加入 G A T T 對經貿發展利大於弊，乃以「台灣、澎湖、金門、馬祖個別關稅領域」名義，依據 G A T T 第卅三條規定，正式向 G A T T 秘書處提出入會申請，同時亦提交我「外貿體制備忘錄」，惟我申請函遭 G A T T 秘書處擱置，未予處理。
民國八十年七月十九日	美國前總統布希於答覆其國會包可士參議員的信函中，明確表示支持我加入 G A T T 的堅定立場，從而打破持續年餘之僵局，歐盟續美國之後，於十一月之政治合作委員會中決議支持我入會案，遂使各締約成員對我入會案之回應轉趨積極與肯定。



民國八十一年一月十七日	經濟部前蕭部長萬長致函G A T T 秘書長，並檢附修訂版「外貿體制備忘錄」，除重申我追求自由開放經貿政策之決心外，亦籲請迅速處理我入會案。
民國八十一年上半年	美國及歐洲積極尋求各國對我入會案成立入會工作小組之共識。
民國八十一年九月八日	GATT 理事會主席邀集各主要締約成員代表，就我入會案進行諮商並達成共識，我入會案終獲列入九月廿九日之理事會議程，使我入會案向前邁入一大步。
民國八十一年九月廿九日	G A T T 理事會無異議通過成立工作小組審查我入會案，並指派英國駐 G A T T 之大使 Morland 為我入會工作小組主席，同時授予我觀察員身分，以使我得參加爾後理事會及其他相關會議。
民國八十一年十一月四日	經濟部江前次長丙坤率團以觀察員身分列席理事會並發表謝函，於十一月六日舉行我入會工作小組第一次會議，共有五十五個締約成員或觀察員與會。
民國八十二年二月二十四日	瑞士政府同意我國在觀察員階段之駐日內瓦分處人員可比照適用 New York Convention on Special Mission 之規定，享有與其他代表團人員完全相同之外交特權及豁免權。
民國八十二年四月十五日及十六日	經濟部前許次長柯生率相關部會代表參加我入會工作小組第二次會議，本次會議係進行我外貿體制備忘錄之一讀審查程序。期間，許次長柯生偕同當時駐日內瓦辦事處陳主任瑞隆在瑞士日內瓦與瑞士經濟部主管 G A T T 業務之貿易代表 Girard 大使（註：Girard 大使為中共入會案工作小組會議主席），就我擬在日內瓦設立代表團及其名稱進行磋商，經我方極力爭取，瑞方終於同意我國於日內瓦設置駐 G A T T 代表團，雙方並就名稱達成協議，我代表團正式英文名為 Representation of the separate customs territory of Taiwan, Penghu, Kinmen and Matsu in GATT。
民國八十二年六月二十八日至七月一日	經濟部許次長柯生率相關部會代表參加我入會工作小組第三次會議。本會議完成我外貿體制一讀審查程序，並進行二讀審查程序。
民國八十二年十月十一日至十五日	經濟部前許次長柯生率相關部會代表參加我入會工作小組第四次會議。我代表團於會中承諾：考慮修正菸酒進口地區限制、修改廢除加工出口區禁止內銷之法律規定，並與締約成員磋商進口簽審負面列表規定等以符合 G A T T 規範及締約成

	員期望。
民國八十三年二月二十四日至二十六日	我國與美方在臺北舉行我W T O入會第一次雙邊諮商。
民國八十三年五月十七日至十九日	經濟部前許次長柯生率相關部會代表參加我入會工作小組第五次會議。會中主要議題均無法達成共識，會議主席 Morland 大使最後裁示，除要求我國提出新對策方案外，並請各國就我國貿易體制不符 G A T T 規範之處列出關切清單交 G A T T 秘書處彙整。
民國八十三年七月二十六日至二十七日	經濟部前許次長柯生率相關部會代表參加我入會工作小組第六次會議。本次會議就 G A T T 秘書處彙整各國對我外貿體制核對清單完成一讀程序，共包括關稅、農業、菸酒改制、地區限制、商港建設費等二十四項議題。
民國八十三年十二月二十一日	經濟部前許次長柯生率相關部會代表參加我入會工作小組第七次會議。本次會議各國已對我外貿體制完成審核。
民國八十四年二月至七月間	我國與南非（二月二十四日）、捷克（五月二十三日）、斯洛伐克（五月三十日）、土耳其（七月十七日）及薩爾瓦多（七月二十四日）等五國分別簽署雙邊協議文件。
民國八十四年十二月一日	烏拉圭回合談判達成協議決定於八十四年一月一日成立世界貿易組織（W T O），GATT 與 W T O 並存一年後功成身退，而將 G A T T 納入 W T O 中予以有效管理，我國爰於八十四年十二月一日正式向 W T O 秘書處提出改依 W T O 協定第十二條之「加入條款」申請加入 W T O。
民國八十四年十二月十四日	經濟部前許次長柯生率相關部會代表參加我入會工作小組舉行第一次非正式會議。本會議就各項議題向各會員提出完整說明，使會員對我之入會案有全盤瞭解。
民國八十五年六月至十二月間	我國與哥倫比亞（六月二十五日）、烏拉圭（六月二十六日）、智利（十二月十三日）、韓國（十二月二十四日）、澳大利亞（十二月三十一日）等五國分別簽署雙邊協議文件。
民國八十五年十二月九日至十三日	經濟部前王部長志剛率相關部會代表，立法院財經立法促進社亦籌組一個由十二位立法委員組成之宣導團，以觀察員身分參加 W T O 新加坡第一屆部長會議，且安排與多國之部長及官員舉行雙邊會談，並與墨西哥及智利達成雙邊協議。

民國八十六年二月至十一月間	我國與冰島及挪威(二月二十八日)、日本(三月三十一日)、馬來西亞(五月十三日)、菲律賓(五月二十一日)、紐西蘭(十月三十日)及新加坡(十一月十二日)等七國分別簽署雙邊協議文件。
民國八十六年二月二十四日及二十五日	經濟部前許次長柯生率相關部會代表參加我入會工作小組第八次會議。本次會議之召開目的為向會員說明我入會案之進展及討論多邊架構下若干待決議題，與會代表除肯定我在市場開放及經貿體制自由化上之努力，並表達與我儘速完成諮商之意願。
民國八十七年二月至八月間	我國與美國(二月二十日)、瑞士(五月二十一日)、波蘭(五月十九日)、墨西哥及匈牙利(五月二十一日)、阿根廷(六月三十日)、泰國(七月三十日)等七國分別簽署雙邊協議文件。
民國八十七年五月七日及八日	經濟部前林次長義夫率相關部會代表參加我入會工作小組第九次會議及第二次非正式會議。本次會議之召開目的為向會員進一步說明我入會案之進展及討論多邊架構下若干待決議題。
民國八十七年五月十八日至二十一日	經濟部前王部長志剛率相關部會代表，參加WTO日內瓦第二屆部長會議，且安排與多國之部長進行雙邊會談，會議期間與瑞士、墨西哥、匈牙利及波蘭簽署雙邊協議。
民國八十七年七月二十三日	經濟部國際貿易局前魏主任秘書可銘率相關部會代表，赴日內瓦參加我WTO入會案工作小組農業及工業補貼專家會議，就技術與事實問題提供相當資料與說明。
民國八十八年五月十二日	經濟部前林次長義夫率相關部會代表參加我入會工作小組第十次會議。各國已完成我工作小組報告草案內容之初步審查，未來該項報告草案尚須由各會員進行核對，並由我方就其中少數段落之內容提出澄清之外，此項工作大體上可說已告結束。
民國八十八年六月二十八日	我國與加拿大簽署雙邊協議文件。
民國八十八年七月十四日	我邀請美、加、澳、紐至台北舉行農業複邊會議，討論我入會文件中有關關稅配額管理方式及稻米配額等議題。
民國八十八年七月三十日	經濟部前林次長義夫率相關部會代表至日內瓦參加我入會工作小組第三次非正式會議，與三十八個國家代表討論我工作小

	組報告以及各國核驗我關稅減讓表時所遇之問題。
民國八十八年九月二十二日	我國與哥斯大黎加簽署雙邊協議文件。
民國八十八年十一月三十日至十二月三日	經濟部前王部長志剛偕同「我立法院推動參加W T O立法計劃工作小組」及「外交委員會美加訪問團」，以觀察員身分參加西雅圖第三屆部長級會議，並與各國安排雙邊會談，籲請各國支持我儘早加入W T O。
民國八十九年四月十二日及十三日	我國分別與祕魯及巴西簽署雙邊協議文件。
民國九十年九月十八日	我W T O入會工作小組最後一次正式會議在日內瓦召開，由經濟部陳次長瑞隆率團，順利完成我入會議定書、入會工作小組報告、關稅減讓彙總表及服務業承諾表等入會文件之審議與採認工作。
民國九十年十一月十一日	第四屆卡達W T O部長會議正式採認通過我入會案，並於十一月十三日由經濟部前林部長信義簽署入會議定書。
民國九十年十一月十六日	立法院審議通過我國入會條約案，我國已於同年十二月二日致函W T O秘書處，確認接受我入會議定書，經三十天之存放期。我國於九十一年元月一日正式成為W T O會員。

資料來源：經濟部國際貿易局彙編，「我國申請加入G A T T/W T O之歷史紀要」，

[http://www.trade.gov.tw/global\\_org/wto/wto\\_index.htm](http://www.trade.gov.tw/global_org/wto/wto_index.htm)( 2001年12月)。

#### 第四章 加入 WTO 對我國菸酒產業之衝擊

有關我國加入 WTO 對我菸酒產業衝擊之因素，主要係來自於我入會過程中所作的相關承諾。綜觀我國入會過程，計有三十個 WTO 會員（國）登記與我進行雙邊諮商，除香港因政治地位特殊外（有進行雙邊諮商但未簽署協議），其餘二十九個會員國皆與我完成雙邊諮商並簽署協議，這些雙邊諮商協議中有關我方之承諾事項，最後大部分彙整於「入會工作小組報告」（入會文件之一），茲將該報告中有關菸酒之部分彙整如下表（表二）。

表二 入會工作小組報告之我方承諾事項摘要

段落	議題	承諾內容
21	菸酒產品之廣告與貿易	<p>承諾入會後不運用廣告法令，作為歧視進口菸酒產品的工具；取消酒類廣告期限一年之限制；取消酒類廣告播放媒體之限制，僅規範酒類廣告的播放內容與時間。</p> <p>入會後對於菸酒產品之廣告管理法令與相關執行規定將符合WTO 規範。</p>
22	菸酒產品之廣告與貿易	<p>入會後對經營進口菸酒產品之銷售與貿易之廠商，須申報之營業計畫與公司組織等相關資料，將與經營同類國產品之廠商所需提供資料相同而不受歧視。</p> <p>進口菸酒之經銷商與貿易商應適用之稅率與應繳納之費用，將不致高於經營本國產品之廠商。</p>
55	菸酒專賣利益	<p>入會時菸酒專賣利益將取消。進口菸酒將改課徵關稅、營業稅及菸酒稅，國產菸酒課徵營業稅及菸酒稅。</p> <p>入會後有關於菸酒產品應繳納之內地稅或其他費用，將不因商品為進口或國產而有區別，亦不因批發或經銷商為外國人而有所歧視。</p>
158	台灣省菸酒公賣局	<p>入會後菸酒公賣局之改制，其國際貿易與國內配銷措施將符合 GATT 1994 規範及 WTO 義務；並將建立開放公平的貿易與配銷制度，確實遵守國民待遇與非歧視原則。</p> <p>自入會起菸酒公賣局將不再具有監理角色，將照一般公司管理與經營；取消其貿易或國內配銷的獨佔權，國內外廠商皆可公平從事菸酒產品之貿易與配銷。</p>
160	台灣省菸酒公賣局	<p>未來對於菸草及葡萄之生產補貼將受約束，且逐年削減。</p> <p>自菸酒管理法實施日起，而始受理第一階段開放產製酒類之申請案，至其他階段開放產製之酒類，則於開放產製前六個月開始受理，以使新加入廠商有可能在新制初期即加入營運。</p> <p>所有在我國生產菸酒的廠商都適用同一套法律架構，接受相同的保護、規範、費用與罰則約束。所收取之費用將不致過高或難以負擔，而違反菸酒稅法與管理法之處罰亦不會超過其他部門類似違法行為之處罰。</p> <p>為確保改制的透明化，未來將提供 WTO 會員年度菸酒生產報告、菸酒公賣局繳交稅款與改制後菸酒公賣局相關財務報表。</p> <p>為杜絕走私菸酒，緝獲之走私仿冒菸酒將銷毀或依類似 WTO 會員之方式處理。特定酒類產品進口時，應附原產地證明書等相關文件。</p>

資料來源：經濟部國際貿易局彙編，[http://www.trade.gov.tw/global\\_org/wto/WTO-into/into2/900920](http://www.trade.gov.tw/global_org/wto/WTO-into/into2/900920)  
入會報告第三修正版承諾摘譯.rev.doc（2001年9月20日）。

除上述外，在入會承諾中，有關部門別自由化問題，尚有「零對零降稅方案」，其中包括烈酒及啤酒等項目，茲將該方案內容完整條列如下：

- 依據烏拉圭回合談判之零對零方案，將部分烈酒、藥品、醫藥器材、家具、紙類、農業機械、玩具、營建設備、鋼鐵及啤酒等產品之關稅逐年調降為零。

綜觀我國入會承諾，有關於酒議題中，最主要的衝擊因素可歸納為下列兩項：

1. 入會時廢止專賣制度，使菸酒管理回歸市場機制。台灣省菸酒公賣局自入會時即回歸一般企業經營，不再享有菸酒專賣權與行政管理權。
2. 菸酒專賣制度取消後，對於進口菸酒產品課徵關稅、菸酒稅及營業稅，國產菸酒則課徵菸酒稅及營業稅。

## 第五章 臺灣省菸酒公賣局（TTWMB）因應之道

本文將用 SWOT 架構及波特的五力模式（Porter's Five Forces），來分析台灣加入世界貿易組織（WTO）後，台灣省菸酒公賣局須如何因應相關的衝擊，本章將分兩節各別加以論述與說明。

### 第一節 用 SWOT 架構分析

對個別產業或公司而言，SWOT 架構是一項極易切入且簡明扼要的分析工具，亦是一項協助確認內部優、弱勢及外部機會與威脅，更可幫忙規劃制定新策略，在使用 SWOT 模式之程序上，首先須對組織內部加以審視其優勢與弱勢，

以及評估外部環境變化對組織所帶來的機會與威脅，藉此規劃擬訂新策略予以因應，若能確實依此程序進行，將能對目前組織情勢有一個整體觀。在從事 SWOT 分析時，第一步工作是製作 SWOT 分析工作表，此表分為四大部分，即內部優勢（internal strengths）、內部弱勢（internal weaknesses）、外部機會（external opportunities）與外部威脅（external threats），接著將衝擊所引發的內外部因素確實分別條列在此四大部分之下，進而針對表中各項因素分析討論：

1. 如何運用與維持優勢？
2. 如何克服弱勢？
3. 如何發掘與把握機會？
4. 如何避開威脅？

下一步驟就是積極進行新策略規劃，以「利用優勢來發展、減少弱勢的影響、充分利用機會以獲利、避開威脅以減少損失」為規劃原則，分析擬訂因應策略與措施。以下將台灣省菸酒公賣局 SWOT 分析工作表條列如下：

**表三 台灣省菸酒公賣局 SWOT 分析工作表**  
(關於台灣加入 WTO 議題)

外部環境	
機會	威脅
<p>1.當國內菸酒市場開放後，菸酒行銷廣告亦同時放寬限制，由於國內外菸酒廠商競相廣告與促銷的結果，將擴大國內菸酒市場消費規模。公賣局在改制後不再受限於配合政府農業政策前提下，得因應國內經濟走向國際化與自由化之趨勢，靈活調整採購與行銷策略，此將對未來事業體的發展與營利帶來莫大的助益。</p> <p>2.目前公賣局已建立龐大的產銷規模，且各項產品整體市場佔有率最高，此種產銷優勢將易於吸引國內外廠商與其</p>	<p>1. 當我國加入 WTO 以後，貿易政策走上自由化，以及國內菸酒專賣制度廢止，將致使公賣局不再擁有專賣的優勢，且其未來的營運將面臨劇烈的競爭。</p> <p>2. 國內菸酒市場開放後，進口菸酒量將逐漸增加，且洋菸酒在消費市場上的發展將日漸成熟，此其間不乏引進許多國外知名品牌產品，這將致使國產菸酒遭逢強烈的競爭。</p> <p>3.在兩岸同時加入 WTO 以後，台灣未</p>

合作，對公賣局營運上帶來許多突破與革新的機會。	來極有可能與大陸直接貿易，大陸的傳統白酒將挾其較低廉的生產成本，對台灣同類產品造成嚴重的競爭。
內部狀況	
優勢	弱勢
<p>1.台灣在長期的專賣體制之下，民眾習慣於消費公賣局所產製的菸酒，且對其各項產品的特性相當熟悉。公賣局經過長期的專賣經營，其營運已達穩定發展的經濟規模。</p> <p>2.由於公賣局已建立龐大的配銷網及多樣化的契約商，又生產位置分布國內且靠近消費市場，這在產品行銷上將相對地降低運輸與倉儲的成本。</p>	<p>1.由於長期的專賣經營，公賣局的行銷管理功能較為被動，又缺乏侵略性的廣告行銷策略，此致使公賣局目前仍難擁有較多的競爭力強的主力產品。</p> <p>2.由於公賣局長期配合政府農業政策，原材料大部分購自國內農業產品，因為天然氣候的關係，相較於國外產業，原材料的品質不如國外，這將間接影響產品品質，且生產成本相對於國外同業高。</p> <p>3.在專賣制度廢止後，公賣局不再彙集專賣利益收入，此將使公賣局不再擁有原來的財務優勢，亦將迫使公賣局須籌集資金以支付菸酒稅，此外，在重組與重振現行的行銷體系以因應市場競爭時，均需投入大量的資金，因此，可預見在未來營運上財務壓力頗大。</p> <p>4.由於菸酒稅相依於產品銷售量，此將迫使公賣局調昇商品價格，但在我國加入WTO後，國人普遍期待進口品價格會有所調降，此等現象將相對地降低公賣局產品的競爭力。</p>

以下將依據上述「公賣局SWOT分析工作表」，分別分析討論表中各項因素，簡述如下：

● 掌握機會：

1. 在菸酒新制施行後，公賣局不再配合政府農業政策，即可自國外自由購進原材料，以降低生產成本，提高產品競爭力。當國內外菸酒廠商競相廣告與促銷以擴大國內菸酒市場消費規模時，掌握商機推出新產品，搶攻市場佔有率以增加營利，此外，更可因應市場消費偏好趨勢，自國外



購進半成品或捆（桶）裝成品（bulk products），加以包裝或精製後，供應市場需求，以創造營利。

2. 以公賣局目前的產銷規模與營運經驗，極易吸引新加入廠商與其合作，藉此提高產品覆蓋率，或取得有利的行銷通路，皆可增加營業額。此外，以產銷優勢較有可能爭取到好的合作條件，對公賣局帶來營利的機會。因此，公賣局應勵行國際化與自由化，多開發有利的合作計畫。

- 避開威脅：

1. 未來公賣局為了要避開嚴重的競爭壓力，必須要著力於調整生產結構以降低生產成本，及擬訂新的行銷策略以穩固目前的市場佔有率。
2. 公賣局若能提昇目前產品品質，並調整生產結構降低生產成本以避免調昇產品價格，便能減輕國外知名品牌產品的競爭壓力，尤其是若能研發生產國外知名品牌產品的替代品，將能增強整體的競爭力。
3. 面對大陸白酒可能的強烈競爭，公賣局必須著力於產品差異化，並作適當的消費市場區隔，且對目標市場採行相關的行銷策略加以促銷，如此儘量避開可能的威脅。

- 運用與維持優勢：

1. 在公賣局長期的專賣經營下，台灣民眾對公賣局的各項產品相當熟悉，因此公賣局已累積有良好的商譽、訓練有素的人才、及產銷上的經驗等多項優勢，若能善加利用這些優勢，及有效地掌握消費者行為趨勢，如此公賣局的未來發展將是美好的。

2. 公賣局擁有龐大的配銷網、多樣化的契約商、生產位置靠近消費市場等優勢，未來更應充分瞭解市場消費型態的變化，調整行銷通路及修正契約內容，以維持既有的優勢；並利用產銷位置優勢規劃推出「宅配」服務，增加與最終消費者接觸的機會。

● 克服弱勢：

1. 公賣局應致力於新產品研發，以及增強其行銷管理功能，設法創造競爭力強的主力產品。
2. 為了提高產品品質以增強與洋菸酒的競爭力，公賣局應考慮購進國外的原材料投入生產，並可降低生產成本。
3. 公賣局應儘速規劃研擬有效的現金流量管理方法，以因應未來的財務需求。
4. 公賣局為了維持產品競爭力，須著力於提昇產品品質與改善成本結構，以避免調高產品售價。

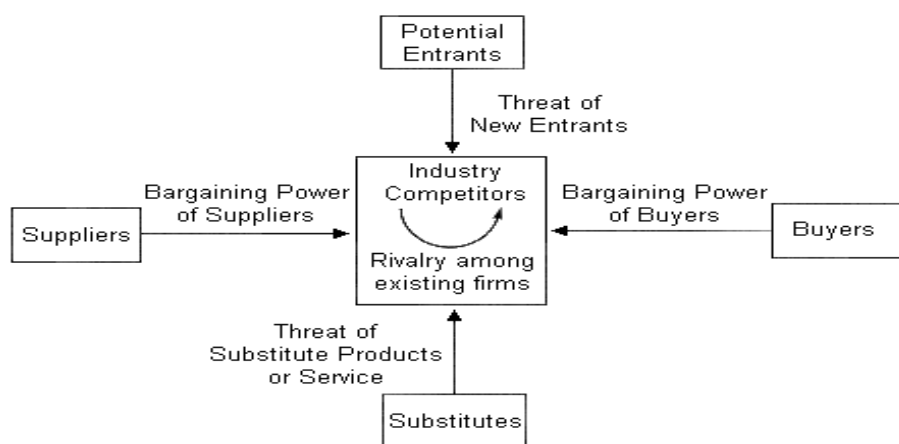
綜合評論之，在公賣局未來的發展中，外部環境所帶來的威脅將大過於機會，且內部狀況僅擁有有限的優勢，因此，公賣局為了維持較佳的競爭力，必須著力於行銷策略規劃，藉以有效地把握機會與避開威脅，以及運用優勢與克服弱勢。

## 第二節 用波特的五力模式（Porter's Five Forces）分析

行銷學大師麥可 波特（Michael Porter）於一九八〇年間提出一個對產業進行分析的「五力分析架構」（Porter's Five Forces Framework），此五力即新加入者的威脅（threat of new entrants）、替代品的威脅（threat of substitutes）、買方議價能力（bargaining power of buyers）、賣方議價能力（bargaining power of suppliers）、及現行產業內競爭情形（rivalry among existing competitors），波特五力分析架構可幫助經營管理人更清楚瞭解事業體所處的產業環境及所面對的

產業競爭，這五力將透過影響一個公司的產品售價、生產成本、所需的投資，進而影響一個公司的營利。茲將五力分析結構圖示如下：

圖二 波特五力分析架構



(Baker, 1998: 101)

就一般產業而言，「加入障礙 (barriers to entry)」直接影響新競爭者的增加家數，若產業的「加入障礙」低，產業中的廠商將面對高度的競爭威脅，因為低度的「加入障礙」將提供有興趣參與的廠商容易進入該產業，進而瓜分現行廠商的市場佔有率，諸如經濟規模、品牌忠誠度、高的創立成本、需巨額的營運資金及政府法令等，皆是新加入者的障礙，及減少新競爭者威脅的保護傘。當一個產業產品之替代性威脅低，那麼產品價格將是缺乏彈性且產品利潤率高；反之，當一個產業產品之替代性威脅高，那麼廠商將須小心地調低相關產品價格，否則消費者將選擇購買其他替代品。購買者的權力大小亦是影響廠商訂價高低的重要因素，在一個產業當中，如果消費者的議價權力相對的較高，則廠商必須訂出足夠低的價格以把持相當的客戶群，同時廠商可能須增加資本投資，因為高權力的購買者需求較高的品質與較好的服務，影響購買者權力大小的因素，諸如：購買者集中度相對於廠商的集中度、購買者的數量、購買者獲悉資訊的情況、替代品之情形等。除購買者權力之外，廠商的訂價亦受供給者 (Supplier) 權力大小所影響，該權力大小直接左右廠商原材料成本的高低，如果供給者權力高，原材料價格缺乏彈性，廠商因投入成本提高，將須調高售價或調低邊際利潤以為因應，

影響供給者權力大小的因素，諸如：供給者的集中度、原材料的替代情形、廠商的購買量占供給者的銷售比例情形等。就現行產業內競爭因素而言，在競爭情形相對低的產業，一個廠商將有較好的機會經營成功；反之，在競爭情形相對高的產業，一個廠商將可能成為價格競爭下的犧牲者，或縮短其邊際利益。影響產業內競爭強弱的因素，包括產業的成長、產品的差異化、廠商的品牌、及退出產業的阻礙等。因此，上述波特五力將是決定一個廠商獲利的重要因素，審視此五力亦有助於投資者分析產業的吸引力，這五力的強弱將因產業而異，於同一產業內也因時間前後而不同。綜言之，波特的五力模式將幫助廠商易於察覺所面對的挑戰，及產生利潤所需的競爭策略。

以下將就我國加入 WTO 及國內施行菸酒新制所引發的菸酒市場之結構性變化，從企業管理的角度，來分析台灣省菸酒公賣局所面對新的經營環境，茲援用「波特五力架構」概略分析如下：

#### 1. 潛在加入者

我國在廢止菸酒專賣制度及菸酒新制施行後，有意進入菸酒產業的廠商，皆可經由申請設立及核發許可而產製及販售菸酒，並可申請核發進口業執照而從事進口菸酒買賣，但由於台灣長期在專賣制度經營之下，台灣省菸酒公賣局的產品特性已為消費者所熟知，並已建立一定程度的商譽，且公賣局已建立龐大的行銷網路，這一切都將構成新加入者的障礙，此外新產品被市場接受所需的行銷成本，都將形成新加入者的經濟障礙；另一方面，若有意在國內設廠產製菸酒者，從建廠到順利營運均需耗費一段很長時間，且需投入大筆資金，此其間之投資風險對潛在加入者無不造成障礙，因此，將相對的較少國內潛在加入者願意從事投資生產，而將有較多的新加入者以代理的方式，引進國外菸酒或大量進口再分裝銷售，綜言之，目前國外著名的菸酒廠商最有可能成為公賣局未來主要的競爭對手。

## 2. 替代品

就一般而言，雖然菸酒產品的消費取決於消費者的口味偏好，且不同產品之替代可能性不盡相同，但是菸酒產品之間仍存在高程度之替代性。

## 3. 購買者

在菸酒市場中，最終消費者通常是分散且無組織的，當產品品質相近及產品行銷通路多樣且便利時，消費者通常注意於比較產品間的價格差異，又當消費者發現轉換品牌消費之成本低或無需成本，則商品訂價將成為主要的競爭策略，但是廠商仍企圖大力使用廣告與促銷活動來創造產品差異性，並同時配合市場區隔策略，藉此提高消費者對產品的忠誠度。

## 4. 供給者

台灣在菸酒專賣時期，雖然台灣省菸酒公賣局是產業中唯一的生產者，但因該局長期配合政府農業政策，大部分原材料採購自國內。在菸酒新制施行後，公賣局不再負配合政府農業政策之任務，因此對原材料供給者（Suppliers）之選擇不限於國內，又國內因限於天然氣候及人工成本，其品質與價格相較於國外仍處於劣勢。綜言之，未來公賣局在原材料供給者有較多的選擇，這將對其市場競爭力有莫大的助益。

## 5. 產業內競爭情形

我國在菸酒市場開放後，由於貿易自由化招來數以千計的進口菸酒商品，將使台灣省菸酒公賣局立即面受外國製造廠商強烈的競爭，又在一個商品同質化程度高的市場，單一廠商很難個別去影響整個市場的動向。一般而言，單一廠商的競爭動作將易於招來其他廠商的聯合反制，綜言之，在未來台灣的菸酒市場，將由於非顯著的產品差異化及高比例的固定成本，衍生出激烈的產業競爭，這只因產業內有太多的廠商參與競逐。

綜合評論之，未來我國菸酒產業並無明顯的「加入障礙」，尤其是國外著名的菸酒廠商最有可能成為公賣局未來主要的競爭對手，因此公賣局將面對高度的競爭威脅；菸酒產品之間存在著高度的替代性，公賣局將須小心地訂定相關產品價格；未來菸酒市場中消費者的選擇權力或機會相對的較高，公賣局除採行適當的訂價策略外，更須提高產品品質與服務以滿足高權力的購買者；在未來的營運，公賣局可靈活地選擇原材料的供應以增進營利；未來激烈的產業競爭將是無可避免的，這將嚴重地影響公賣局的營利，綜上所述，現行產業中的「五力」將較為不利於公賣局未來長期的發展。

## 陸、建議事項

有關本次研習經過與具體成果已陳述如上，致於重要的相關建議事項則簡述如下：

- 一、我國正式加入 WTO 後，國人普遍期待進口品價格會有所調降，但在菸酒新制施行後，公賣局將被迫調昇中低價位的商品價格，此等現象將相對地降低公賣局的產品競爭力，因此，公賣局需著力於改進製程及開拓新的原材料來源以降低生產成本，此可緩和產品價格調昇的壓力，再者，公賣局應善加運用商品差異化策略以避免相關商品捲入競價戰爭。
- 二、如眾所知，多年來台灣省菸酒公賣局已建立一個完整的配銷網，於台北公賣局總局所轄之下，設有十五個分局，復於分局下轄八十八個配銷處、二個機場免稅處、二十二個營業站、九個分配站，以及二十個臨時機動性質之配銷單位，另經該局許可之零售商計有菸酒零售商 65,124 家、香菸商 4,921 家、生啤酒商 2,036 家，行銷網路遍布台、澎、金、馬各地區。但是，在整個行銷通路（Marketing Channels）上，公賣局的行銷觸角並未延伸到最終消費者，而是透過與其簽約的菸酒零售商、香菸商、以及生啤酒商將商品送到消費者手上。本文認為在國內菸酒市場開放後，產業「百家爭鳴」的

情形，公賣局改制後的事業體若不再擁有完整的行銷通路，將很難面對劇烈的競爭環境。

三、公賣局可藉由國內菸酒市場開放及經貿國際化的趨勢，自國外尋找購進半成品或捆（桶）裝成品（bulk products），再分裝銷售於國內市場，以創造營業收益。此種策略可避免大量的資金投入生產與研發，導致財務上的負擔，更可靈活因應消費者偏好趨勢的市場需求，因此，加強國際合作將是未來的努力方向之一。

四、因為國內菸酒市場開放後，預期產業內的競爭將是相當劇烈，公賣局可因應採行多角化行銷策略，諸如與餐廳、啤酒屋、酒店及 pubs 等簽約銷售以維持市場占有率，復如建立一個專屬的行銷網站，方便消費者上網查詢相關產品資訊及直接從網路上下單購貨等。

五、由於公賣局已經營一段好長的時間，長期下來已累積許多優秀的專業人才，面對未來的產業競爭，如何有效的運用與激勵這些人才，將是成功與否的關鍵因素之一。本文認為「財務酬勞（Financial rewards）」的激勵方式將是一項有效的方法，如何建立一套適當的「專業經理人」模式，授予相關的職權與責任，並配以相當的酬勞與福利，此將是當前重要的課題之一。

六、台灣省菸酒公賣局在改制後，將失去原有的財務功能，不再彙集專賣利益，此將使公賣局不再擁有原來的財務優勢，亦將迫使公賣局須籌集大量資金以支付菸酒稅。此外，重組與重振現行的行銷體系以因應市場競爭，均需足夠的營運資金作為後盾，因此，前瞻性的財務規劃與策略是必需的，綜言之，財務規劃在公賣局改制後的事業體將扮演一個重要的角色。

## 參 考 文 獻

### Books:

Baker, Michael J. (1998), *The Marketing Book (3rd ed.)*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Baker, Michael J. (2000), *Marketing strategy and management (3rd ed.)*, Macmillan, Basingstoke.

Baker, Michael J. and Hart, Susan (1999), *Product strategy and management*, Prentice Hall, London.

Bowman, Cliff and Faulkner, David (1997), *Competitive and corporate strategy*, Irwin, London.

Doyle, Peter (1998), *Marketing management and strategy*, Prentice Hall Europe, Hemel Hempstead, Hertfordshire.

Hoekman, Bernard and Kostecki, Michel (1996), *The Political Economy of the World Trading System*, Oxford University Press, Oxford.

Hunt, S. D. (2000), *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*, Sage, Thousand Oaks, California.

Jobber, David (1998), *Principles and Practice of Marketing (Second Edition)*, McGraw-Hill Publishing Company, London.

Johnson, Gerry and Scholes, Kevan (1999), *Exploring Corporate Strategy (Fifth Edition)*, Prentice Hall Europe, Hemel Hempstead, Hertfordshire.



Kashani, Kamran and Turpin, Dominique (1999), *Marketing management (an international perspective, case studies)*, Macmillan, Basingstoke.

Kotler, Philip (2000), *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Kufuor, Kofi Oteng (1997), *From the GATT to the WTO: the developing countries and the reform of the procedures for the settlement of international trade disputes*, Kluwer Law International, London.

Lynch, Richard (2000), *Corporate strategy*, Financial Times Management, London.

Proctor, Tony (1996), *Marketing management: integrating theory and practice*, International Thomson Business Press, London.

Toyne, Brian and Walters, Peter G. P. (1991), *Global marketing management: a strategic perspective (2nd ed.)*, Prentice Hall International Paperback Editions, London.

World Trade Organization (1995), *The WTO dispute settlement procedures: a collection of the legal texts*, World Trade Organization, Geneva.

### **Articles:**

Abrahamson, E. (1991), "Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovation", *Academy of Management Review*, vol.16, pp.586-612.

Abrahamson, E. (1996), "Management fashion", *Academy of Management Review*, vol.21, pp.254-285.

Bacharach, S. B. (1989), "Organizational theories: Some criteria for evaluation", *Academy of Management Review*, vol.14, pp.496-515.

Barnett, W. P., Greve, H. R., and Park, D. Y. (1994), "An evolutionary model of organizational performance", *Strategic Management Journal*, vol.15, pp.11-28.

Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol.17, pp.99-120.

Barney, J. B. (1995), "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, vol.9, no.4, pp.49-61.

Barney, J. B. and Hansen, M. H. (1994), "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol.15, pp.175-190.

Beinhocker, E. D. (1997), "Strategy at the Edge of Chaos", *McKinsey Quarterly*, no.1, p.25.

Black, I. A., and Boal, K. B. (1994), "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol.15, pp.131-148.

Brush, T. H., and Artz, K. W. (1999), "Toward a contingent resource-based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine", *Strategic Management Journal*, vol.20, pp.223-250.

Chiu, Yi (1997), "A Comparative Study of the TTWMB Reorganization Model", *Taiwan Economic Monthly Journal*, vol.27, no.8, pp.7-14.

Chiu, Yi (1997), "Post WTO Membership Directions of the TTWMB", *Economic Foresight*, vol. 12, no.2, pp.120-125.

Dischendorfer, Martin (1999), "The existence and development of multilateral rules on government procurement under the framework of the WTO Agreement", *Thesis of University of Wales*, University of Wales, Aberystwyth.

Fahy, J. (1996), "Competitive advantage in international services: A resource-based view", *International Studies in Management and Organization*, vol.26, no.2, pp.24-37.

Godfrey, P. C., and Hill, C. W. L. (1995), "The problem of unobservable in strategic

- management research”, *Strategic Management Journal*, vol.16, pp.519-533.
- Hamel, G. (1996), "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, vol.74, pp. 69-82.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, vol.67, pp.63-76.
- Hitt, M., and Ireland, D. (1986), “Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate strategy and performance”, *Journal of Management Studies*, vol.23, pp.401-416.
- Huang, Ying-shan and Tsai, Muh-lin (2001), “A Study of the Taiwan Tobacco and Wine Monopoly Bureau Reorganization”, *International Journal of Business and Strategy*, vol.2, no.1, pp.19-44.
- Hunt, S. D. (1997), “Resource-advantage theory: An evolutionary theory of competitive firm behavior?”, *Journal of Economic Issues*, vol.31, pp.59-77.
- Kelm, Florian (2001), “An examination of the Agreement on Subsidies and Countervailing Measures in the light of WTO objectives”, *Thesis of University of Wales*, University of Wales, Aberystwyth
- Litz, R. A. (1996), “A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets”, *Journal of Business Ethics*, vol.15, pp.1355-1363.
- Litz, R. A. (1996), “A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets”, *Journal of Business Ethics*, vol.15, pp.1355-1363.
- Rindova, V. P. and Fombrun, C. J. (1999), “Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions”, *Strategic Management Journal*, vol.20, pp.691-710.
- Shen, Hsiao-ling (1995), “Pressures from Foreign Wine Companies Erode TTWMB Dominance – Impacts of the ‘Tobacco and Wine Monopoly Provisions’ Abolition on the TTWMB Finances”, *Accounting Research Journal*, no.117, pp.78-83.

Teece, D., Pisano, G., and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol.18, pp.509-533.

Tsai, Muh-lin (2000), "The Development Process in Organizational Change Issues: The Attention-based View-Privatization in The Taiwan Tobacco and Wine Board", *Review of Public-owned Enterprises*, vol.2, no.1, pp.125-154.

Watson, James K. R. (1998), "GATT to WTO: what now for the environment?", *Thesis of University of Wales*, University of Wales, Aberystwyth.

Wernerfelt, B. (1995), "The resource-based view of the firm: Ten years alter", *Strategic Management Journal*, vol.16, pp.171-174.

Williamson, O. E. (1999), "Strategy research: Governance and competence perspectives", *Strategic Management Journal*, vol.20, pp.1087-1108.

Wu, Jung- mei (1997), "State Enterprise Employees' Perception of the Organizational Reform and Market Orientation – Case Study of the Taiwan Tobacco and Wine Monopoly Bureau", *Taiwan Economy and Finance Journal*, vol.33, no.7, pp.53-69.

Yeoh, P. L. and Roth, K. (1999), "An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities", *Strategic Management Journal*, vol.20, pp.637-653.