

# 策略與企業成長之研究 – 以統一企業為例

甘兆欽

南台科技大學 管理與資訊系 副教授

## 摘 要

統一企業四十多年來透過不同策略型態的調整以追求成長，其成長過程猶如台灣經濟發展的縮影，值得我們加以探討。本研究透過五個十年來解讀統一企業的發展過程。由於企業成長演化過程具備動態與複雜的特質，不易透過演繹法來假設推論其變數間的因果關係。因此，本研究採用個案研究來探討歸納統一企業五個十年的轉變，如何經由策略調整來促進其成長的理論。歸納結果發現，統一企業透過整合不同程度的策略管理論點包括競爭策略、資源基礎與動態能耐、藍海策略、社會政治環境等概念，以強化統一的「核心能耐」、「顧客價值」、「企業形象」，進而重建其「市場定位」強度，來達到其持續成長的目標。本文最後提出結論、討論以及未來研究建議。

**關鍵詞：**個案研究、資源基礎與動態能耐、藍海策略、企業形象

---

\*聯繫作者：南台科技大學管理與資訊系，71005 台南市永康區南台街一號  
Tel:+886-6-2533131 Ext. 8122  
Mobile:+886-972015186  
E-mail: chaochin@mail.stust.edu.tw



## 壹、前言

高鴻愿先生於 1967 年創立統一企業，邀請吳修齊先生擔任董事長，自己則任總經理一職。統一歷任總經理包括林蒼生 (1989 年)、林隆義 (2003 年) 以及羅智先 (2007 年) 等人。其中吳修齊、高鴻愿、林蒼生等三位是領導統一企業從無到有，從單一產品到多角化經營，從地方企業到全球化企業集團的靈魂人物。他們本著「三好一公道」的經營理念與「誠實苦幹、創新求進」的企業文化精神，提供人類「食品、健康、快樂的生活產業」、「中華美食文化」之使命，以實現「以台灣為中心、亞洲營運為範疇的綜合食品流通集團」的願景。四十多年來，統一由員工 82 名的傳統中小型食品製造廠，發展為全球化的企業集團，其營業範疇包括食品、通路、休閒、大型購物中心以及服務等綜合性生活產業。2010 年集團員工已超過十萬人、營業額約新台幣 5133.37 億元，包括統一超商 1699.17 億元和統一企業 3434.20 億元 (統一企業公司，2011)。根據宏觀多角統一企業 30 年：一個食品王國的誕生、成長與超越一書中提到，“為了掌握成功要訣，獲致競爭優勢，企業必須能夠在整體環境趨勢中，先找出『對的事情』(do the right things)，然後發揮執行力，將『事情做對』(do the things right)。”企業要永續經營，培養持續性競爭優勢，首先必須「策略」優異可行，然後執行完美無缺，此乃策略管理的精髓所在。基此，統一企業如何透過「策略」方向的指引，使其從地方食品產業蛻變為統一企業集團的發展過程，值得我們分析探究並作為其他企業的參考。

## 貳、文獻回顧

### 一、策略定義

Chandler (1962) [1] 主張策略是企業實現長期目標的方法，以採取行動和配置資源來實現企業目標。因此，管理者明確的角色係探究策略改變來建構新的組織架構。Ansoff (1965) [2] 提出策略就是一個企業活動以及產品、市場的連結，包括四個

因素：產品與市場範疇、產業擴充、競爭優勢以及綜效。Learned *et al.* (1965/1969) [3] 解讀策略係透過主要的政策與規劃來完成企業的目標，即定義公司是經營什麼事業或未來將經營什麼事業。以上這些學者主張策略的本質包括策略如何影響績效、強調外部機會和內部能力的重要性、組織結構跟隨策略的觀念、策略形成與執行在實務上的差異，以及管理者在策略管理所扮演的角色。

Mintzberg (1987) [4] 透過 5Ps 來說明策略，包括規劃 (plan)、手段 (ploy)、型態 (pattern)、市場定位 (position) 與願景 (perspective) 等不同的意涵，茲分別說明如下：傳統的策略思考邏輯係企業透過規劃來勾勒其市場定位或型態以實現其願景。然而，策略也被視為企業無意圖的進入一個有利的市場定位或型態，然後變成公司的規劃。或者企業透過現有的技能和特質為策略手段，漸漸形成市場定位或型態來實現其願景。事實上，組織在願景支配下，規劃和市場定位是不易被改變的。例如：McDonald 推出新產品 Egg McMuffin 係強調個人客製化的蠟燭晚宴服務與 McDonald 專注於速食服務的市場定位互相抵觸。所以該產品不但將改變 McDonald 的市場定位，也將改變公司的願景。因此，McDonald 並未將新產品 Egg McMuffin 上市。

由於策略的多元特性，因而經由 5Ps 的說明能幫助我們瞭解策略的重要性以及洞察組織的基本問題。所以 Mintzberg (1987) [4] 主張策略是一種折衷主義，成為組織凝聚認知和行動的一種手段，進一步豐富我們對於策略形成過程的瞭解。基此，策略不僅說明企業如何應付敵人或面對競爭者或市場，也是引導組織發現議題的方法。

司徒達賢 (1995) [5] 指出策略是企業的形貌以及在不同時點間，這些形貌改變的軌跡。Porter (1996) [6] 主張策略的本質是選擇執行與競爭者有差異的活動。競爭策略係指謹慎選擇不同的活動組合，以提供顧客獨特的產品與服務之價值。吳思華 (2001) [7] 則以資源投入、經營活動、競爭優勢、生存利基之觀點，勾勒出策略的四種意義：評估企業的生存利基；維持企業持續性競爭優勢；達成企



業目標的系列重大活動；形成內部資源分配過程的指導原則，並將策略歸納為「範疇」、「資源」、「網路」等三大構面。湯明哲 (2003) [8] 定義策略係企業為了實現長期目標所採取的行動與資源分配，以利達到其「產品市場定位」或「差異化與競爭優勢」或「競爭優勢」的選擇。Cummings and Daellenbach (2009) [9] 指出策略在 1960 年代是屬於名詞，即組織擬定策略來實現未來的目標。1990 年代策略 (strategizing) 係屬於動詞，即組織在過去所執行的活動型態。2010 年代策略 (strategized or becoming strategied) 是屬於形容詞或副詞嗎？即組織如何有效的研擬或執行策略之方式嗎？

綜合上述各種觀點，本研究主張「策略」是企業透過環境、利害關係人與組織全方位的統合協調後，所形成一套具有整合性、方向性與行動性的方法，以建立持續性競爭優勢並達成組織的願景。

## 二、策略架構與企業成長之關係

本研究根據策略管理文獻歸納出競爭策略、資源基礎與動態能耐、藍海策略以及社會政治環境等四種觀點來說明統一企業之成長過程。

產業結構觀點的「競爭策略」思考模式，是源自於產業經濟學的產業 - 行為 - 績效模式的因果循環。市場結構被視為已知條件，如此使得廠商利用市場定位利基與競爭者爭取固有的市場佔有率，即產業結構決定企業績效。譬如：Porter (1980) [10] 競爭策略的理論是源自於 Bain (1951) [11] 所提出的“產業結構”和“競爭定位”。因而 Porter 首先以五力分析架構來說明一個產業的平均利潤，然後建議企業透過一般化策略來爭取市場佔有率。由於五力分析過於強調競爭行為，疏忽了產業間彼此合作。因此，Branderburger and Nalebuff (1996) [12] 提出價值網架構 (the value net)，著重於互補性的“競合模式”(co-opetition) 來補充 Porter 五力分析的不足，即企業應考慮互補性的效果。例如：企業與上、下游廠商的「垂直整合」，或各事業單位應用資源槓桿的「相關多角化」。如同 Ansoff (1957) [13] 的產品/市場矩陣策略將市場滲透、市場發展、產品發展等三策略，歸為同一

產業的密集成長策略，而將多角化策略歸為跨越其他產業的成長策略。

Wernerfelt (1984) [14] 指出資源基礎觀點是以企業掌控資源 (包括有形與無形資產) 和能力作為企業的競爭優勢 (Barney and Hesterly, 2006) [15]。Barney (1991) [16] 提出該觀點的兩項基本假設：(1) 資源異質性，表示同一產業中各公司擁有不同的資源與能力；(2) 資源固定性，表示公司間的資源和能力之差異也許是持續存在的。因此，我們可以發現同一產業中，為什麼某些公司的表現會超越其他競爭者。然而，由於公司處於動態環境下，使得公司間的資源與能力重組 (洪世章、蔡碧鳳，2006) [17]。因此，公司的競爭優勢將逐漸消失。即 Teece *et al.* (1997) [18] 的動態能耐論點強調企業為了因應內外部的動態環境，所展現的學習能力與資源重組 [19]，使其資源能力具備價值性、稀少性、難以仿效性、不可替代性 [16] 來創新產品與新事業。譬如：統一企業的相關多角化、低相關多角化以及統一企業國際化等。此乃 Prahalad and Hamel (1990) [20] 的根系統 (the root system) 強調企業能夠培植其核心能耐，來創造更多新事業。譬如：Honda 依賴其製造引擎的核心能耐來擴展最終產品市場包括電冰箱與壓縮機市場等 [21]。

Kim and Mauborgne (2005) [22] 提出有別於以競爭策略的思考模式“藍海策略”，它著眼於追求還未被開發和未被創造的市場需求，將非顧客吸引引入產業中。因此，企業應致力於整體成本的下降，使顧客感受到產品或服務的獨特價值，使得企業能兼顧成長與獲利而非兩者擇一而為。藍海策略所依循重建主義觀點 (reconstructionist view)，其理論可追溯至經濟學大師 Schumpeter [23]，他認為改變產業結構的力量，可能來自系統內部，即創新是源自於勇於冒險與具備創造力的企業家 (entrepreneurs)。然而，Schumpeter 主張的“創新”是企業家重新組合生產要素的一種產出，並不能有系統的被企業加以複製。因此，重建主義的觀點主張，創新過程能透過認知現有市場的競爭因素，加以重建並以全新方式呈現，適時彌補內部成長理論



不足的缺口，其關鍵因素為：企業應從供給面轉為需求面；焦點應從競爭轉移到價值創新，達到開發新需求的目標。隨著產業結構在企業重建程序中的改變，其競爭因素與競爭規則也隨之改變，故產業吸引力的強弱，透過產業疆界的重建而被視為無關緊要，所以沒有產業吸引或不吸引的問題。企業透過價值創新策略來擴充需求面，而非傳統的競爭以犧牲別人來利己的思維邏輯，即非零和遊戲。

企業面對技術的快速變動以及國際市場競爭，企業可以藉由網絡關係策略來尋求成長 [24, 25]。即企業發展並非只依靠本身的單打獨鬥，而應透過發展企業間的關係來尋求支持互助以降低環境的不確定影響 [26]。Post *et al.* (2002) [27] 基於社會政治環境觀點，將企業的利害關係人分為三類：資源基礎方面包括員工、投資人、顧客與使用者；產業結構方面包括合資與聯盟的夥伴、工會、法律機構、以及供應鏈的連結；社會政治環境方面包括私人組織、政府、地方社區與居民。此觀點強調企業藉由與內外部利害關係人建立良好的網絡關係，特別是藉由資訊網絡來洞察內外部環境變化，以尋求預應之道 (策略篇，2012) [28] 來提升其創造產品與服務價值的能力。

## 參、研究方法

本研究目的係探討統一企業如何透過有效的策略來促進公司成長。由於企業策略與成長過程具備動態與複雜的特性，難以透過研究假設的演繹推論來獲得其複雜變數間的因果關係。基於個案研究的觀點係假定人類的經驗知識是透過人與社會互動建構而成，反對實證主義的觀點，將人類經驗的事物認定存在客觀共同性，即可將人類經驗量化，經由統計方法加以驗證 (張紹勳，2004) [29]。因此，本文試圖以個案研究法，來探索統一企業成長歷程並獲得新觀點 [1, 30, 31]，並作為未來假設檢定的基礎，似乎較能夠適當的回答本研究問題。近年來在管理與策略的研究領域中，Eisenhardt and Graebner (2007) [32] 主張以個案研究當作產生與測試理論的方法，似乎重新受到學者的青睞 [33, 34]。例如：Mintzberg (1973) [35] 為了瞭解管理工

作本身的性質，而對管理者進行訪談；再根據訪談資料，建立管理者角色的理論，以及管理活動類型與本質，而該理論則不斷的透過訪談與問卷來進行檢驗。所以個案研究係屬於質性研究，且根據研究者過去的經驗為問題尋求解答。Pettigrew *et al.* (2001) [36] 指出組織的蛻變不再是自變數與因變數的簡化關係，而是以時間為軸的脈絡與活動的互動關係。因此，本文以個案研究顯然較能呈現完整結構性的特徵 [30]，並足以強化橫斷面研究的缺失。

本研究選擇統一企業作為研究對象，乃基於其四十多年來由傳統食品製造業，透過願景的引領下，擬定不同時期的經營方向來尋求成長，並持續與台灣的文化、經濟、社會交互影響，猶如台灣經濟發展史上的一個縮影。因此，統一企業的成長過程值得本文作為個案探討的研究對象。本文的資料來源分為初級與次級資料。次級資料來源包括相關統一企業的文本。譬如：多角統一企業 30 年 (統一企業，1997) [37]、Wisdom Distribution Service Corporation, L.O.V.E 統一送給地球上的你 40 份愛與禮物 (統一企業行銷企劃室，2007) [38]、統一企業月刊 (統一企業，2011) [39]、統一企業：企業心靈白皮書 (統一企業，2001) [40]，統一企業網站 (2011) [41]、統一企業業績發表 (羅智先，2008) [42]、統一流通業與母公司的營業額 (統一企業公司，2011) [43] 等。另外，為了提高本研究的效度，於 2011 年 6 月 17 日上午 10 點至中午 1 點，面對面訪談統一企業賴經理、2011 年 9 月 10 日上午 10 點針對前經營企劃召集人黃副總經理進行一小時的電話訪談，以確認統一企業四十多年來的策略方向，是否與二手文本吻合以增加本研究的信度。

## 肆、個案分析

統一企業高清愿先生根據總體環境的科技、經濟、法律政治、社會文化以及人口變數等因素分析，以瞭解競爭環境中的市場機會與威脅情勢。於是 1967 年，高清愿先生選擇投入具產業吸引力的「食品業」，首先引進麵粉等物資為主要業務。羅智先 (2008) [42] 總經理強調食品業不僅具備四



要件：「穩定」係指食品業幾乎維持占 GNP 14% 的成長率、「平衡」代表產業成長率接近於經濟成長率、「協調」是指創造最多基層就業機會的產業與「持續」代表最根本的民生需求，放諸四海皆然等，還兼具「抗通膨概念」與「穩健成長」等兩特性的投資選擇。基此，顯示統一企業投資食品業的正確性。之後隨著環境變動，統一調整其不同的經營方向，包括多角化、通路、國際化（含島內國際化與 10+1 國際化）以及資訊網絡與本物化佈局等逐漸擴大業務範疇。茲將統一五個十年的經營方向與發展說明如下：

### 一、第 1 個十年 (1967-1977 年)：製造業水平多角化

1970 年代初期，台灣處於生產導向時代，國民所得逐漸提高，因而消費性的產品需求提高，且食品產業內的競爭者不多，使得高鴻愿先生選擇有利的產業策略定位 [6]。所以統一企業僅選擇重點產品包括麵粉、飼料、沙拉油以及統一麵等項目，透過大量生產以降低成本來創造利潤，厚植第一階段的成長根基 [37]。因此，統一企業成立三年後其營業額的成長率達到九倍。1971 年面對市場更加激烈的競爭，統一企業從規模經濟的低成本轉為差異化的策略定位，來維持統一企業的競爭優勢。

迄 1977 年台灣平均每人 GNP 由 267 美元升至 1301 美元，農村人口大量外移至都會區，傳統的大家庭結構轉變為核心家庭，使得社會購買力遽增。因此，消費者的習性與偏好快速改變，使統一企業採用品質、包裝以及品牌等產品差異化策略來厚植其競爭優勢 [37]。如同經濟學家森谷正提到：「日本競爭特質之一為產品差異化，包括使用更方便、功能更多或更精巧玲瓏，即每一樣產品都有些微的創新。」[37]。基此，統一企業仿效日本企業進行麵粉差異化，製造各種不同筋度的麵粉與不同包裝來適應下游業者的需求，因而迅速躍居市場的領導廠商。飼料方面則推出各種不同家禽、家畜、水產飼料乃至於不同的寵物專用飼料等產品。之後，統一企業也針對沙拉油、速食麵、飲料等產品進行差異化也頗為成功。因此，傳統大企業如果

不能快速求變、成為高附加價值的利基市場創造者，就可能遭到淘汰。行銷專家馬肯納 (Regis Mckenna) 強調：「行銷應該著重於市場創造而非瓜分市場、強調廣告增加、價格競爭，來掠奪市場佔有率。」[37]。基此，統一朝向相關水平多角化經營，以節省原料成本、提高附加價值、增加設備利用率與開發新市場，來滿足消費者求變、求新的心理，進而創造其競爭優勢 [37]，即符合資源基礎觀點所強調的建立企業內部的優勢資源與能力 [2, 15, 16]。

### 二、第 2 個十年 (1977-1987 年)：跨越零售業

黃副總口述，統一產品多樣化後，卻產生了銷售通路的問題。於是 1967-1982 年期間，統一企業逐漸透過垂直整合的相關活動。首先於 1979 年投入新事業領域成立「統一超商」，尋求上下游整合積極擴展通路，達到各事業彼此間的資源分享和互補效應。據此，統一集團所發揮的系統綜效顯著外，也從事與本業相關程度較低的多角化。基此，統一在創立 6 年後取代味全公司，成為台灣食品業的領導廠商。事實上，統一企業 1985 年前，係著重於相關資源的累積，因而透過內部的資源與能力，來擴展食品相關多角化的業務。譬如：設立馬口鐵製造廠來供應統一企業產品的包裝需求，以提高價值鏈的活動價值。1985 年後，統一企業的多角化類別更為頻繁與多樣化，以因應消費者導向的來臨，包括與本業垂直相關的零售通路以及與本業相關較低的多角化，使得統一逐漸跨越製造業而邁入零售通路業。但 1990 年後，統一已擴展至與本業無關的非相關多角化。譬如：金融保險，以配合社會的脈動，迎接新的市場環境。同時統一企業也跨足中國、南進印尼投資，將台灣成功的經驗分享於國際間的投資行動，使得統一集團產生資源槓桿綜效的範疇經濟。1993 年後，統一企業從事國內外轉投資的經營項目，包括多項民生消費相關的商品與服務，成為一個國際化、多角化經營的綜合生活產業集團。尤其，1999 年至今，統一更加速中國、亞太與美加地區的多角化投資，如表一所示。



表一、統一企業相關水平多角化與垂直整合行銷通路

時期	資源運用性質	公司名稱	行業別
第 1 個十年	原始資源建立 垂直延伸多角化	統一企業 統一實業…等	各類食品製造、批發、零售、其他金屬製造品
	原有資源延伸多角化	南聯國際貿易 大統益…等	進出口貿易 植物油及飼料業
第 2 個十年	原有資源延伸多角化 水平延伸多角化 垂直延伸多角化	統健實業、統淇企業 …統一超商、家樂福、統一亞洲企業等	冷凍及其他食品業、 電子企業、證券期貨業 百貨批發零售業
第 3 個十年	垂直延伸多角化 原有資源延伸多角化 水平延伸多角化	捷盟行銷、統一生活事業 …萬通銀行、統一藥品、統一星巴克等	倉儲貨運業、藥品零售業、其他食品業、馬口鐵生產、進出口貿易等
第 4 個十年	包括原有資源、水平、垂直等延伸多角化，以及非相關事業	中國大陸包括乳飲、方便麵、食糧等 37 家與策略聯盟 19 家；流通次集團等 483 家，與其他 12 家。亞太投資，包括印尼、美加等	乳飲事業、方便麵食品業、食糧事業、零售以及其他方面

資料來源：整理自[37, 38, 39]

綜觀統一多角化的軌跡，兼顧水平多角化與垂直整合經營策略，來提高製造與通路的整合效果。此外，事業部或次集團之間的資源與能力之分享來創造集團與顧客價值，以開創統一的藍海市場 [22]。譬如：統一企業所製造的食品、飲料與 7-ELEVEN 的互補性效果，以及統一的保健食品透過康是美藥妝通路，來達到互蒙其利的綜效。由於統一企業領導階層了解誰能成為「流通之王」，誰就能掌控市場甚至創造市場 [37]。準此，統一企業將價格、商品、廣告與促銷等活動，轉為行銷通路所能提供的競爭優勢。然而，統一為了避免通路間的衝突以及提高它們的互補性，於是統一自創「流通鐵三角」，包括統一超商的 7-ELEVEN、統一麵包加盟店以及家樂福量販店，再加上物流中心所構成 [37] 或「流通鑽石模式」包括小型店的統一超商、大型店的家樂福、常溫物流的捷盟行銷以及低溫物流的統昶行銷 (策略篇, 2012) [28]。再者，根據 2010 年統一企業與統一超商的營業額分別為新台幣 3434.20 億元、1699.17 億元與每股稅後盈餘分別為 2.55 元、5.51 元 (統一企業公司, 2011) [43]。基此，統一集團透過整合製造與流通業產銷合一的互賴關係，來創造更多的顧客價值並促使公司持續成長。

### 三、第 3 個十年 (1987-1997 年)：島內國際化時期

1990 年以後台灣 GNP 每人已提升至約 8111 美元，統一企業在國內市場全面自由化與國際化下，受到國外進口產品的競爭威脅。因此，首先進行島內國際化 (1990-1997 年)，黃副總口述所謂島內國際化係指統一企業透過合資或代理的方式將國外的競爭者變成台灣內部的合作夥伴。譬如：統一與日本明治公司合資成立新公司、由美國南方公司授權提供統一超商的經營技術等，以提升統一企業在台灣食品市場的競爭力。

### 四、第 4 個十年 (1997-2007 年)：10+1 國際化，積極佈署中國與東南亞

政府開放大陸政策後，統一企業鑑於國內食品市場有限，於 1991 年登陸並分三階段部署中國。1992-1997 年的第一階段 T 型投資策略，以沿海和長江流域為主幹、上海為交會點形成兩條帶狀經濟區塊 [37]。根據統一企業賴經理的訪談資料顯示，1998-2005 年為第二階段，透過建立上海營運總部、建立事業群利潤中心以及共享服務 (shared service) 等三方面來發揮綜效。2006 年至今為第三階段，建構以「省」為主的營運體系，將早



期的 T 型投資擴充為「面」的本土化部署。此外，統一也透過併購、合資、成立海外據點以及海外設廠等四種方式，建立國際分工與產業互補系統的跨國 (transnational) 企業，以突破國內食品市場成長的障礙，分別推動 10 個東南亞國家的投資，包括印尼、泰國、越南、菲律賓、寮國、柬埔寨、緬甸、馬來西亞、新加坡與汶萊等 [38]。例如：針對印尼的食品製造與銷售的投資行動。黃副總口述提到，國際化過程因變動成本中的原物料成本不容易下降。因此，統一從固定成本中尋求降低總成本的機會。例如：超過 135 個公司的統一集團藉由 business unit 和 shared service 為運作機制來達到降低固定成本與提高行銷能力的雙重目標 [44]。

### 五、第 5 個十年 (2007 年迄今)：資訊網絡與本物化佈局

黃副總口述所謂「本物」，係指不使用任何添

加物的自然好食品。統一企業透過儀器來檢驗產品的波動值，通常小於 10 的波動值被歸為不好或不健康的產品。2010 年台灣國民所得約為 16,413 美元，根據恩格爾曲線的顯示，消費者的行為用於糧食的比例降低，表示高價食品時代將屆 [37, p.183]。以台灣家庭的消費型態為例，有關於食品和衣著的相關支出比率從 1991 年的 25.4% 下降至 2009 年的 16.7%；醫療保健則從 1991 年的 5.4% 上升至 2009 年 14.5% [45]，顯示台灣人民對保健的重視 [46]。再者，近年來政府保護消費者的法令和消費者對自我權利與健康意識的覺醒，促使食品的經營和配銷的規範愈嚴格 [37, p.184]。例如：2010 年中國的三聚氫氨事件等。準此，統一企業從茁壯期逐年增加參與公益活動、污水防治等環保行動，並以本物化概念從事「千禧之愛」的四大主張：尊重生命、互相關懷、樂觀態度和接近自然，以實現其善盡企業公民之責任，如表二所示。

表二、統一企業肩負社會責任的事件

年	統一企業參與社會責任的事蹟 (註：第 1 個十年 0 件)
第 2 個十年 1977-1987 年	員工組成慈善社團，成立統一扶仁社；舉辦第一屆統一獎兒童寫生比賽；統一員工扶仁社募款 10 萬元捐贈瑞復益智中心建校；統一企業社會福利基金會基金增為 4000 萬元；舉辦第八屆統一獎全國兒童、媽媽寫生比賽及第一屆爸爸攝影比賽；贊助王瀚海泳橫渡直布羅陀海峽，成為橫渡海峽的首位中國人；舉辦第一屆全民「為健康而跑慢跑」活動，共 7 件
第 3 個十年 1987-1997 年	贊助王瀚海泳橫渡海峽成功，首創中國人泳渡英吉利海峽紀錄；協辦中華民國大專院校第二十屆運動會；舉辦第一屆統一健康快樂夏令營；贊助王瀚縱渡博斯普魯斯海峽；贊助胡榮華「藍駝江山萬里行」，以一年時間縱橫完成大陸四極點單車活動，累計 14,056 公里；中華民國消費者文教基金會發生財務困難，統一捐款 100 萬元予以支援；贊助王瀚成功泳渡夏威夷毛伊海峽；贊助陳俊成、黃白鋒等大陸長跑好手，挑戰以「跑向健康快樂的 21 世紀」跨越廣東、湖南、湖北、河南、河北等五省全程 3,500 公里；舉辦青年 21 宣言系列活動，並在全省大專院校及北、中、南、高舉辦夢公園演唱會；贊助王瀚等中斐好手，完成接力泳渡南非望角岬灣；舉辦第一屆「人生規劃、黃金十年」文化講座，共計演講 61 場次；統一員工扶仁社推出栽培專案，辦理高中、大學清寒獎助學金；統一企業捐贈新台幣 500 萬元救濟大陸華東水災；來一客熱情召集令 II 貨櫃演唱會，共 11 場，首場於宜蘭舉行；贊助王瀚等創世界首度成功泳渡麻六甲海峽；舉行第一屆鐵人三項國際邀請賽；舉行「想飛就飛」夢公園演唱會共 5 場，首場在苗栗點燃；統一企業社福會再度蟬聯績優社會福利慈善事業基金會優等獎；贊助雲門舞集、表演工作坊等團體巡迴演出；舉辦夢公園演唱會「勇敢高飛不寂寞」；第五屆「人生規劃、黃金十年」文化講座並首度至外島演講；舉辦第四屆統一盃鐵人三項國際邀請賽於台東杉原舉行；夢公園演唱會首次於大陸上海萬人體育館舉辦；環保小尖兵營隊公益活動於阿里山首度舉行；舉行「把心打開讓愛飛躍」夢公園演唱會；舉辦第六屆「人生規劃、黃金十年」文化講座巡迴演講，並首度進入軍中院校；賀伯颱風造成重大災情，本公司及關係企業捐款 500 萬元賑災；舉辦統一盃常青才藝聯誼全國卡拉 OK 總決賽及亞太地區大賽，共 29 件
第 4 個十年 1997-2007 年	獨家贊助迪士尼嘉年華會；贊助台灣區運動會 2500 萬；統一獎寫生比賽 20 周年慶活動；統一超商成立財團法人好鄰居文教基金會；響應九二一集集大地震賑災活動，集團合計捐款新台幣一億元，捐贈民生物資五百多萬元；贊助第三十屆大專運動會；贊助台北市第一部捷運彩繪無尾熊列車；統一棒球隊認養台南棒球場；統一盃鐵人三項國際邀請賽首次在金門戰地舉辦；舉辦統一盃「台灣在我心」攝影比賽；統一企業獲頒首屆體育菁英獎及第二屆國家公益獎；贊助雲門舞集第一支廣告片；統一盃鐵人三項國際邀請賽於花蓮鯉魚潭舉行，為亞洲盃系列賽首站；成立生命科



	技研究中心, 結合保健食品、中草藥與基因科技三大機能, 提供消費者具保健功效之健康食品; 贊助美索不達米亞文物展; 贊助圓明園重現台灣特展; 舉辦日本經營指導之神船井幸雄來台專題演講; 統一越南公司贊助東南亞運動會 (SEAG); 統一企業(中投)取得亞洲盃男足賽贊助權; SARS 疫情蔓延, 發起「向生命微笑就不會感染」公益活動, 鼓勵民眾走向陽光; 主辦第四十屆金馬獎頒獎典禮; 統一綠茶盃南京鐵人三項國際菁英賽; 7-ELEVEn 推出「ibon」便利生活站, 提供八大功能實踐社區服務中心理想; 捐贈國家衛生研究院南部臨床研究中心「統一健康研究大樓」啓用; 為響應全球節能抗暖, 統一超商推行「減燈」(Light down) 政策, 從 2007 年 7 月 12 日起約有 4000 家門市, 每天凌晨 1 點至天亮, 關閉橫式招牌及騎樓燈, 共 25 件
第 5 個十年 2007-2017 年	統一方便麵獲 2008 年北京奧運贊助權; 統一鐵人三項首度舉辦「企業鐵人」與「校園鐵人」挑戰賽; 統一企業為北京奧運贊助商之一; 統一集團千禧之愛健康基金會舉辦「全民量腰圍」活動; 關懷中國大陸四川省強震嚴重災情, 統一集團旗下台灣及中國大陸關係企業投入捐款及賑濟物資行列, 包括統一企業、統一超商、康是美、四川優瑪特等, 總計捐款及賑濟物資超過 1200 萬人民幣; 統一企業三大品牌- uni water 純水、統一蜜豆奶、多果汁特別以尊重生命的角度贊助第十九屆飢餓三十活動; 統一超商 7-ELEVEn 自助加油站於 2011 年 9/23 桃園龜山開幕, 以太陽能光電板取代屋頂, 為全台首座太陽能發電加油站; 統一企業認養玉山園區步道暨設施; 3DLife 社區健康小站代謝症候群健檢活動, 共 8 件...

資料來源: 整理自 [37, 38, 39]

此外, 電子化對於企業未來的發展將扮演關鍵角色。因此, 統一企業將透過聯網組織的資訊系統, 對外監視市場變動, 譬如: 東亞 10+6 的自由貿易區的發展情形 (羅智先, 2008) [42]、對內整合有限資源, 以利各相關企業調整其競爭策略來快速反應市場需要 (策略篇, 2012) [28]。

## 伍、討論

隨著策略規劃的不合時宜、全球化的來臨、產業結構的模糊與消失, 企業策略逐漸趨向整合多元化的方法 [9, 47]。因此, 本個案整合「競爭策略」、「資源基礎與動態能耐」、「藍海策略」以及「社會政治環境」等四種策略管理論點來說明「策略」如何指引統一企業的發展過程。

### 一、競爭策略

高清愿先生發現 1960 年代台灣平均國民所得好轉, 大幅提升台灣人民的購買力。其次, 民以食為天的「食品業」是民生必需品, 其需求彈性較紡織業小, 所以產品銷售無後顧之憂。就供給面而言, 高清愿先生透過市場調查發現當時的「食品業」幾乎是不具規模的家庭式工廠, 無法從事現代化設備與經營管理。於是高清愿先生選擇「食品業」為經營範疇並創立「統一企業」, 捨棄擁有二十幾年先驗知識的「紡織業」。另一方面, 羅智先 (2008) [42]總經理強調食品產業擁有穩定、平衡、協調與持續等四要件, 以及兼具抗通膨概念與穩健成長等

兩特質, 以肯定高清愿先生當時投資食品業的智慧決定。此符合以 Porter (1980, 1996) [6, 10] 為首的「產業-行為-績效模式 (S-C-P model)」強調依「產業別」來決定「市場定位」利基, 即產業吸引力是決定企業成敗的關鍵因素之一。

### 二、資源基礎與動態能耐

統一企業初期為了擴展業務, 於 1969 年與日清麵粉株式會社簽定技術合作, 來指導統一企業研發飼料配方, 因而促使其成為飼料業的先驅。根據統一企業四十多年來的發展階段, 持續以類似「水平多角化」的型態發展, 分別於 1973、1975、1979、1980、1984、1987、1990、1991、1997、1999、2000、2003、2004 年與日本以及美國的食品相關企業進行技術合作。1981 年與國內的大成、益華、泰華等公司共同設立大統益油廠。2006 年與中國華龍日清集團成立今麥郎飲品公司。2007 年與英國 Marks & Spencer 合資成立台灣馬莎百貨公司; 開曼統一控股公司透過日商瑞穗實業銀行統籌主辦聯合授信案, 將集團融資觸角國際化。2008 年統一超商與日本 SAZABY LEAGUE 合資成立 Afternoon Tea TEAROOM; 與日本「樂天市場」(Rakuten Ichiba) 正式結合為「台灣樂天市場」。2009 年, 統一夢時代營運於上海西區, 並與廈門官方簽訂共同開發大型購物中心; 統一企業取得大陸三水健力寶貿易公司的股權; 統一中控與 Greater China F&B 等公司合資設立的華穗創投;



統一中國、安德利果汁在山東省成立合營公司。

### 三、藍海策略

1974 年到 1989 年間，台灣的社會購買力漸增，消費者導向儼然成形，於是統一由過去的「生產者導向」轉為「消費者導向」，包括銷售導向 (1974-1982 年)、行銷導向 (1983-1989 年)。譬如：為了強化通路，1982 年統一企業與法國家樂福集團進行量販店的市場研究；於 1985 年自日本引進自販機並成為國內自販機通路的領導廠商。此時歷經近七年 (1979-1985 年) 虧損的統一超商，將原有 75 個零售據點，關掉社區與學校型等 35 個店。同時將顧客從家庭主婦重新定位於 18-35 歲的年輕上班族與學生；地點從社區調整為主要幹道的三角窗展店，統一超商終於峰迴路轉、轉虧為盈。1987 年，徐重仁將超商實施順勢而為、卡式管理與單店管理，以有效掌握消費者需求的變動 [48]，並於該年從母公司獨立為統一超商股份有限公司。同時統一與家樂福集團成立台灣家樂福公司，1989 年在高雄設立首家量販店，使統一企業掌握了最佳銷售通路 [37, p.198, p.243]。因此，流通業在集團化時期已奠定良好的發展基礎，即邁入第 2 個十年的通路時期。此外，陳定國 (2011) [49] 主張：台灣企業應利用本身的行銷、生產、研發，即「銷、產、發」等三優勢來整合中國大陸具備人口多、土地廣、武力強，即「多、廣、強」等三優勢以尋求新市場機會。基此，第 3-4 個十年，統一透過與國內外的競爭者簽訂各種技術合作、併購、策略聯盟或合資等行動，來達到島內與 10+1 的國際化行動，以克服國內市場的限制並擴展國際市場。

近年來更積極計劃東亞經濟體的佈局，羅智先 (2008) [42] 指出 2015 年將成立的東亞 10+6 的經濟自由貿易區，人口有 30 億、GDP 為 9 兆美元，係統一企業未來擴展亞洲市場的新契機。

### 四、社會政治環境觀點

Post *et al.* (2002) [27] 認為企業與員工、顧客、供應商、投資人、社區、工會、政府等利害關係人存在互相依賴的關係。他們進一步強調以上的

互賴關係並非簡單的交易行為，而是具備互相影響以及網絡的效果。因此，本個案研究也納入社會政治環境構面的策略思維，以闡述統一企業發展過程。Porter and Kramer (2006) [50] 強調企業社會責任，係任何企業的領導人必須考慮的優先條件。統一所從事的社會公益活動與善行 (參閱表二)。準此，統一企業透過整合不同程度的策略觀點，來重建難以取代的「市場定位」利基，符合 Porter (1996) [6] 所謂市場定位利基取決於三個特殊資源的交集，包括 (1) 選擇多樣化的產品或服務；(2) 滿足產業每一個區隔顧客群的一部份或全部；(3) 以及企業透過不同價值鏈管理活動組合的取舍，以服務不同的地區顧客或顧客範圍。所以，使得統一企業的競爭者難以模仿其多種價值鏈活動的組合。

統一企業在創業初期選擇較具產業吸引力的食品業進行投資，之後透過其核心能耐槓桿原理，逐漸從事水平多角化來整合製造與流通業，以強化其市場定位。再者，統一意識到企業與環境間的互賴關係，故透過網絡關係策略來建立與利害關係人的良好互動關係。如同 Post *et al.* (2002) [27] 認為企業與環境間的關係，係透過競爭來形成企業能力，進而利用資源與能力再形成有利的市場定位利基，最後建立持續性的互惠影響 (reciprocal interaction) 共創企業的財富。類似 Freeman (1984) [51] 主張策略管理的挑戰係企業如何平衡利害關係人的期望。譬如：2008 年統一企業的千禧之愛健康基金會舉辦「全民量腰圍」活動，為宣導民眾藉由測腰運動來維護健康，總裁林蒼生宣布動員集團員工，一年時間縮短腰圍 157 公尺，相當於一座摩天輪的圓周。

目前適逢資訊時代，因而統一企業未來將透過資訊化來整合集團的有限資源，以便即時調整各相關企業之競爭策略，來預應市場之需要 (策略篇，2012) [28]。如同現階段統一企業強調「黃金三角策略包括製造、貿易與流通等三方面」，來整合組織次集團的核心事業，以達到合縱連橫的網絡關係 (統一企業行銷企劃室，2007) [38]。顯然「策略」已超越過去 20 年前的思維，變得較組織化 (organizational) [9]。因此，羅智先 (2008) [42] 總



經理強調未來統一企業將整合單一產業多角化營運、單一品類的多品牌操作能力以及同時具備製造及零售的管理能力等三構面，來塑造統一持續性的核心競爭優勢。

綜合上述分析，統一企業四十多年來的策略思維，係符合 Cummings and Daellenbach (2009) [9] 所強調的未來五項策略管理議題 (1) 以兼容並包方法 (eclectic approach) 為核心，來實現企業的策略目標。譬如：統一透過整合四種不同程度的策略觀點來實現其目標；(2) 策略家就是政治家 (strategist as politician) 應著重於網絡、實務、文化、策略聯盟、關係等五個相關的關鍵字，即他們應瞭解政治取捨 (give and take) 對於企業策略擬定所扮演的角色。譬如：統一創業初期遵循高鴻愿先生領導的素樸勤奮之企業文化，再者透過與其他企業的技術合作與策略聯盟來尋求茁壯與成長，近年來則強調資訊網絡關係來達到永續經營；(3) 策略即美學 (strategy as aesthetics)，係強調領導風格、創新以及不斷從企業的實務中體驗，因而策略擬定是屬於企業本身的過程，沒有最佳方法。譬如：統一秉持吳修齊、高鴻愿、林蒼生與羅智先等人的領導風格，強調三好一公道、誠實苦幹與創新求進的精神，試圖於 2017 年成為亞洲最大的食品領導企業之一。進而實現統一企業的願景- 以台灣為中心、亞洲營運為範疇的綜合食品流通集團 (羅智先，2008) [42]；(4) 回到未來 (back to the future)，即企業必須拋棄舊思維強調未來性。譬如：統一歷任總經理在使命與願景的指導下，以「創新精神」帶領統一從麵粉廠蛻變為國際企業集團。

羅智先 (2008) [42] 強調統一將不斷強化取勢、明道、優勢的訓練，來提升組織能力，增加邊際效益與附加價值，才能創造利潤極大化及品牌價值；(5) 摒除過去企業對策略管理的輕視 (the past is no straw-man)。譬如：早期統一企業憑藉 Hamel and Prahalad (1994) [21] 競爭大未來的主張為經營方向 [37]。羅智先 (2008) [42] 也提出統一企業的大亞洲發展策略：一個核心 (品牌管理)+ 四個主軸 (製造+研發、貿易流通、通路經營、策略併購+策略聯盟)。顯示統一企業對策略管理的重視不言可論。

最後，歸納為統一企業成長過程的新論述，係趨向整合不同程度的策略論點，來強化統一企業本身的「市場定位」、「核心能耐」、「顧客價值」、與「企業形象」的訴求，如圖 1 所示。即符合 Hoskisson *et al.* (1999) [47] 指出未來策略管理領域的理論與方法論等兩方面將朝整合方向發展。如同 Kan (2010) [52] 的博士論文指出有效的策略管理趨向模糊理論 (fuzzy theory) 的思維，而非傳統集合 (crisp sets) 強調非此即彼的關係，硬性的二分類法。換言之，統一企業透過整合不同程度的策略論點，來提升本身的核心能耐、顧客價值與企業形象，進而重定其市場定位的強度，如圖 2 所示。即 Porter (1996) [6] 指出企業單一活動被模仿的機率為 0.9，兩種活動被模仿的機率為  $0.9 \times 0.9$ ，三種活動則為  $0.9 \times 0.9 \times 0.9$  以此類推來強化企業的市場定位。基此，統一企業透過不斷的重組價值鏈的活動組合，來提高其市場定位強度 (參閱圖 2)。

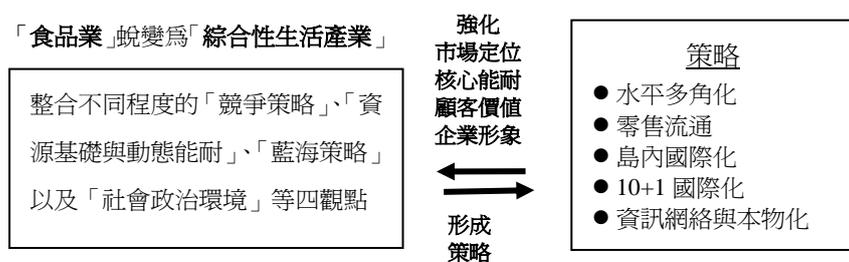


圖 1 統一企業的成長模式



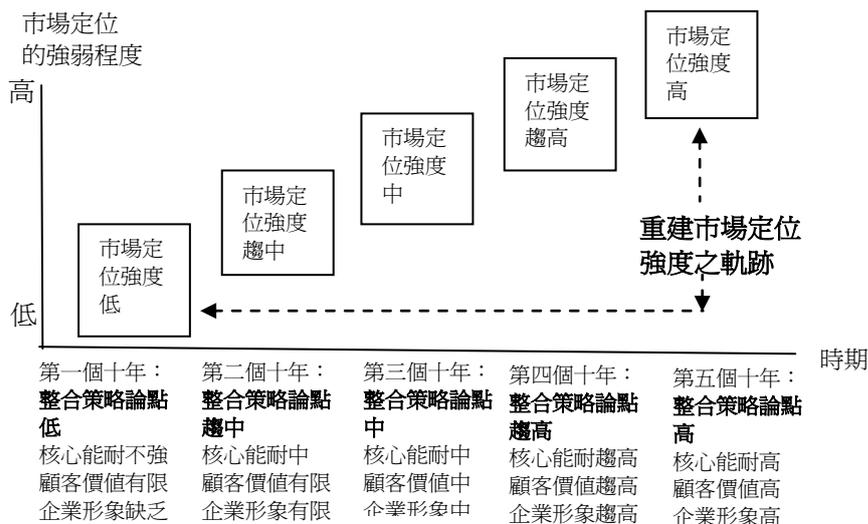


圖 2 統一企業整合不同程度的策略論點來強化其不同時期的市場定位強度

## 陸、結論與建議

### 一、結論

本文的理論模式係整合競爭定位、資源基礎與動態能耐、藍海策略以及社會政治環境等四觀點，來說明統一企業四十年來如何透過整合不同程度的策略觀點來促進成長。創業期統一選定「食品業」為範疇，透過強化價值鏈活動以掌握市場定位利基；接著，以資源基礎與動態能耐觀點來學習累積其核心能耐，以創造水平多角化與垂直整合事業；再以藍海策略透過價值創新進入流通業；進而配合社會政治環境觀點，透過價值鏈活動的部署來促進與利害關係人的關係，使其產品與服務過程減少社會成本、參與社會公益，尤其透過資訊網絡來掌握內外部的環境情勢，以實現未來第 5 個十年的資訊網絡與本物化主張。

綜合上述，統一企業整合不同程度的策略管理論點，不斷的循環形成策略，以強化其「核心能耐」、「顧客價值」、「企業形象」，進而重建「市場定位」強度，來達到持續性成長的目標，其成長軌跡與策略型態，如表三所示。

### 二、建議

本研究針對統一企業以及未來研究者等兩部份提出建議：

#### (一) 對統一企業的建議

1. 2011 年 4 月台灣陷入食品業塑化劑風暴，食品業的上游供應商製造含有塑化劑 DEHP 的原料，置消費者的生命、健康安全於不顧，違反食品衛生管理法規定，嚴重的影響企業形象和商譽。統一企業的寶健運動飲料、蘆筍汁以及 LP33 膠囊等產品也淪陷，值得該公司審慎重新評估價值鏈管理活動。
2. 統一企業如何在追求成長的過程中兼顧社會責任，是統一領導階層必須面對的課題。如同 2011 年 6 月 15 日在「二〇一一中小企業社會責任與誠信經營研討暨優良 CSR（企業社會責任）頒獎典禮」中，經濟部長法務部長都以黑心起雲劑事件為例，呼籲企業在追求利潤的同時，須兼顧社會責任 [53]，更顯得「社會政治環境構面」對於「策略」擬定所扮演之關鍵角色。

#### (二) 對未來研究者的建議

1. 由於受到台灣國內市場的限制，統一企業如何透過擴展中國市場或東亞經濟貿易區來實現其未來的願景，係未來研究者可嘗試的研究方向。
2. 統一企業如何將台灣成功的經營 know how，順利的移轉與利用於中國或東亞地區市場的經營管理，亦是一個有趣研究議題。
3. 統一企業如何將社會責任納入策略形成之中以及如何落實有機食品市場的開發，將是統一第五個十年的一個值得探討之議題。



4. 品牌權益的管理對於統一企業未來的發展所扮演之角色如何？

綜合以上兩部份的建議與羅智先 (2008) [42] 總經理為了預應統一未來黃金十年所提出的三點因應對策頗為相近。茲將三點對策列於下：(1) 優

化供應鏈運作效率，以提升附加價值 (2) 憑藉國際化佈局來規避單一市場經濟成長之風險 (3) 以良好產品與品牌組合的管理能力，來掌握最新消費趨勢。

表三、統一企業策略型態與成長軌跡

台灣平均每人 GNP	顧客需求演進	統一企業策略型態	策略行動
第 1 個十年 (1967-1977 年) : GNP267 美元 生產至銷售導向	「身」的需求(吃得飽至吃得好)	水平多角化	透過製造業的核心能耐達到水平多角化的成長目標
第 2 個十年 (1978-1988 年) : GNP1,310 美元 行銷導向	「心」的需求(吃得精緻)	整合製造業與行銷通路業	將原有資源延伸多角化與垂直整合、流通鐵三角以及零售服務據點等策略行動
第 3-4 個十年 (1987-2007 年)GNP5,298-13,592 美元 社會行銷導向	「靈」的需求(吃得健康與自然)	島內與 10+1 國際化時期	統一在中國投資從 T 型、「面」、推動本土化策略。2010 年包括乳飲、食糧、方便麵與流通次集團等。同時整合黃金三角來達到合縱連橫次集團經營，發揮網絡綜效，進而創造品牌價值
未來第 5 個十年 (2007-2017 年) : GNP1,4000 ↑美元 健康及民生服務導向		資訊網絡與本物化	林蒼生總裁強調統一透過「身、心、靈」的產品演進思維。即產品只標示「原料成份」(身的部份)，之後標示「營養成份」(心的部份)，現在則標示「健康成份」，以提升「靈」的質感。譬如：統一實踐的飲食觀，不僅對人類的身心靈真正有益，也對地球的生態無害 [40]。統一的資訊網絡對外洞察環境變動，譬如：羅智先 (2008) [42] 強調統一將展開 10+6 的東亞自由貿易區的佈局，對內整合有限資源，譬如：羅智先 (2008) [42] 指出統一的核心競爭優勢係整合單一產業多角化、單一品類多品牌與兼備製造與零售的管理能力，來實現統一永續經營的目標。

資料來源：本研究整理

## 參考文獻

- Chandler, A.D., *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press, (1962).
- Ansoff, H.I., *Corporate Strategy*, New York: McGraw Hill, (1965).
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R., and Guth, W.D., *Business Policy: Text and Case*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, (1965/1969).
- Mintzberg, H., "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy," *California Management Review*, Vol. 30, No. 1, 11-24 (1987).
- 司徒達賢, *策略管理*, 遠流, 台北, (1995)。
- Porter, M.E., "What is Strategy?," *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, 61-78 (1996).
- 吳思華, *策略九說 - 策略思考的本質, 臉譜文化*, 台北, (2001)。
- 湯明哲, *策略精論: 基礎篇*, 天下文化, 台北, (2003)。
- Cummings, S., and Daellenbach, U., "A Guide to the Future of Strategy? The History of Long Range Planning," *Long Range Planning*, Vol. 42, 234-236 (2009).
- Porter, M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press, (1980).



11. Bain, J.S., "Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing 1936-1940," *Quarterly Journal of Economics*, August, 293-324 (1951).
12. Brandenburger, A., and Nalebuff, B., *Co-opetition*, London: Doubleday, (1997).
13. Ansoff, H.I., "Strategy for Diversification," *Harvard Business Review*, September-October, 114 (1957).
14. Wernerfelt, B., "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180 (1984).
15. Barney, J.B., and Hesterly, W.S., *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, New Jersey: Pearson Education Inc, (2006).
16. Barney, J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantages," *Journal of Management*, Vol. 17, 99-120 (1991).
17. 洪世章、蔡碧鳳, 「企業興業與成長：比較個案研究」, *中山管理評論*, 第 14 卷, 第 1 期, 第 79-117 頁 (2006)。
18. Teece, D.J., Pisano, G., and Shuen, A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 509-533 (1997).
19. 方至民, *策略管理：建立企業永續競爭力，前程文化*, 台北, (2010)。
20. Prahalad, C.K., and Hamel, G., "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May/June, 277-299 (1990).
21. Hamel, G., and Prahalad, C.K., *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, (1994).
22. Kim, W.C., and Mauborgne, R., *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston: Harvard Business Publishing, (2005).
23. 根井雅弘, 熊彼得：知識經濟創造性破壞 (劉錦秀譯), 商周, 台北, (2003)。
24. Powell, W.W., "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, 295-336 (1990).
25. Gulati, R., Nohria, N., and Zaheer, A., "Strategy Networks," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, 203-215 (2000).
26. Dyer, J.H., and Singh, H., "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 4, 660-679 (1998).
27. Post, J.E., Preston, L.E., and Sachs, S., "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View," *Academy of Management Review*, Vol. 45, No. 1, 6-28 (2002).
28. 策略篇 (2012), 「行銷與流通業策略」, 取自 2012/4/28 <<http://www.longmgt.nkmu.edu.tw/teaching/resource>>。
29. 張紹勳, *研究方法*, 滄海書局, 台中, (2004)。
30. Yin, R.K., *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly: Sage, (2003).
31. Gibbert, M., Ruigrok, W., Wick, B., "What Passes As A Rigorous Case Study?," *Strategic Management Journal*, Vol. 29, 1465-1474 (2008).
32. Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E., "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges," *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, 25-32 (2007).
33. Siggelkow, N., "Persuasion with Case Studies," *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, 20-24 (2007).
34. Weick, K., "The Generative Properties," *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, 14-19 (2007).
35. Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row, (1973).



36. Pettigrew, M.A., Woodman, R.W., and Cameron, K.S., "Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 9, 697-713 (2001).
37. 統一企業, 宏觀多角統一企業 30 年, 統一企業, 台南, (1997)。
38. 統一企業行銷企劃室, *Wisdom Distribution Service Corporation*, L.O.V.E 統一送給地球上的你 40 份愛與禮物, 統一企業, 台南, (2007)。
39. 統一企業, 「統一企業集團: 勇奪企業創新形象首獎」, 統一企業月刊, 第 381 期, 第 6-7 頁 (2011)。
40. 統一企業: 企業心靈白皮書, 統一企業, 台南, (2001)。
41. 統一企業網站, 「統一企業」, 取自 2011/6/18<available at <http://www.uni-president.com.tw>>。
42. 羅智先 (2008), 「統一企業業績發表」, 取自 2012/4/28 <[http://www.uni-president.com.tw/upload/Corporator\\_c/.../97.01.09.pdf](http://www.uni-president.com.tw/upload/Corporator_c/.../97.01.09.pdf)>。
43. 統一企業公司 (2011), 「統一流通業與母公司的營業額」, 取自 2012/4/28<[。](http://www.uni-president.com.tw/.../...)
44. 黃憲彥, 三菱商事 統一企業集團策略說明, 統一企業, 台南, (2001)。
45. 行 政 府 主 計 處 。 取 自 2011/6/20<<http://www.dgbas.gov.tw>>。
46. 財團法人食品工業發展研究所, 2007 食品產業年鑑, 財團法人食品工業發展研究所, 台北, (2007)。
47. Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P., and Yiu, D., "Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum," *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, 417-456 (1999).
48. 莊素玉, 「統一超商總經理 徐重仁 - 簡單, 就有視野」, 天下雜誌, 第 400 期, 第 156-158 頁 (2008)。
49. 陳定國, 「兩岸三地三三三優勢策略整合」, 策略評論, 第 13 卷, 第 13 期, 第 11-16 頁 (2011)。
50. Porter, M.E., and Kramer, M.M., *Strategy Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92 (2006).
51. Freeman, R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman, (1984).
52. Kan, C. C., "Towards a Model of Strategic Management Incorporating Fuzzy Logic," Ph.D. Thesis, Department of Management System and Sciences, University of Hull, Hull, England (U.K.) (2010).
53. 林毅璋、何瑞玲、楊雅民 (2011/6/16)。吳揆: 大食品企業應設檢驗室。自由時報, A3 版。



# Research on Firm Growth and Strategy with Uni-President Enterprises Corp.

**Chao-Chin Kan**

Associate Professor, Department of Management and Information Technology, Southern Taiwan University of  
Technology

## Abstract

The Uni-President Enterprises Corp. has developed more than forty years to pursue its growth by applying different styles of strategy as a shadow of Taiwanese economic development making it is worthy of further exploration. This paper develops on five ten-year periods to explore the development process of the Uni-President Enterprises Corp. Due to the possession of dynamic and complex characteristics in the growth process of business, it is difficult via hypothesis to infer cause-and-effect of among variables in deduction. Therefore, this paper adopts the induction method with case study to draw on how to promote growth theory by strategic change and transformation of the five ten-year periods for the Uni-President Enterprises Corp. The results of induction find that Uni-President Enterprises Corp. has integrated the degree of the different strategic management theory, including competitive strategy, resource-based and dynamic competency, blue ocean strategy, and social-politics and environment ideas to reinforce Uni-President's core competency, customer value, and business images, further to reconstruct the strength degree of market position to achieve a sustainable growth objective in Uni-President. Conclusions, discussions, and research suggestions are drawn from this study.

**Keyword : Case study, resource-based and dynamic competency, blue ocean strategy, business images**

---

\*Corresponding author: Department of Management and Information Technology, 1 Nan-Tai St., Yong-Kang District, Tainan City, Taiwan 71005  
Tel: +886-6-2533131 Ext. 8122  
Mobil: +886-972015186  
E-mail: chaochin@mail.stust.edu.tw

