

加減乘除敘說統一企業的策略形成與執行

甘兆欽^{1*} 陳忠和² 江宜婷³

^{1*}南臺科技大學工業管理與資訊系 副教授

²南臺科技大學工業管理與資訊系 教授

³南臺科技大學工業管理與資訊系 研究生

摘 要

策略管理領域中常有策略研擬與策略執行 (或營運效果) 孰重的爭論, 如何擬定策略方向與執行力成爲策略管理一個重要的研究議題。本文整合個案研究與敘說探究法來解讀整合製造與零售業成功的台灣食品領導廠商—統一企業, 如何面對不確定的動態環境, 透過簡單的算數加減乘除概念來發揮執行力以實現其策略目標, 顛覆了以往策略研擬與策略執行兩者孰重的思維。研究結果顯示, 統一企業成長的策略脈絡配合加減乘除的營運效果, 得以成爲台灣食品業的領導廠商, 驗證了企業成長必須兼顧策略研擬與策略執行的重要性。

關鍵字：策略研擬、策略執行、營運效果、敘說探究法

*聯繫作者: 南臺科技大學管理與資訊系, 71005 台南市永康區南台街 1 號。

Tel : 06-2533131 Ext. 4125 or 0972015186

E-mail : chaochin@stust.edu.tw



壹、緒論

管理學中琳瑯滿目的理論，教導管理者如何擬定策略，然而如何執行這些概念，卻被視為理所當然而常被忽略 (何飛鵬，2014; Bossidy and Charan, 2002; Kaplan and Norton, 2008; McChesney et al., 2014) [1] [2] [3] [4]。聯強國際總裁杜書伍接受天下雜誌採訪提到，早期企業不重視策略，因此過去一、二十年來，企業不斷的強調策略的重要性，但卻忘了如何執行，久而久之企業出現了後遺症，即光說不練 (陳良榕、李立心，2014) [5]。Kim and Mauborgne (2005) [6] 指出策略執行(執行力或營運效果) (operational effectiveness, OE)，將使組織面臨認知、資源限制、欠缺動機以及政治角力等四大障礙。湯明哲教授更提到策略管理中的執行力為企業管理的最大黑洞 (李明譯，2003)[7]，以及哈佛商學院教授 Christensen 在*執行力的修練*一書序言中也強調，執行力是企業變革中最大的黑洞 (McChesney et al., 2014) [4]。湯明哲教授於*執行力*一書中更明確說明，策略係企業創造與競爭者的差異化 (make a difference)，而執行力是企業使差異化能夠實現 (make it happen)，所以兩者缺一不可 (統一企業，1997; 伍忠賢，2002; Kaplan and Norton, 2008) [8] [9] [3]，如同 Bossidy and Charan (2002) [2] 強調，除非策略能夠落實為具體行動，否則企業將徒勞無功。不過以上兩者孰重孰輕，湯明哲教授認為其實沒有定論。

Porter (1996) [10] 指出策略與營運效果兩者是一般企業追求卓越績效的主要途徑。營運效果係指企業執行相似的活動較競爭對手為佳，包括生產效率與任何較佳的實務等活動。例如：企業使用較佳的生產投入資源等活動。反之，策略係企業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。Schumpeter (1934) [11] 的創造性破壞強調動態思維，他認為創新是來自企業家的利潤追求，不斷打破市場均衡並開闢新市場，如此的變動過程，使得社會呈現不斷循環的景氣繁榮和衰退之秩序 (Fosfuri et al., 2013) [12]，即諾貝爾經濟學獎得主顧志耐 (Kuznets) 所提到的“高速經濟成長是一個不斷的裂解過程—舊制度型態的裂解，舊經濟

團體關係的裂解，舊工作條件的裂解，以及舊生活的裂解。” (劉錦秀譯，2003，p.12) [13] 因此，Schumpeter (1934) [11] 的創造性破壞，係主張創業家透過「策略」為核心作為新創事業與既存企業的創新秩序歷程 (Venkataraman, 1997; Brown et al., 2001) [14] [15] 來促進經濟成長。譬如：洪世章、蔡碧鳳 (2006) [16] 研究台灣四個科技個案提出企業發展就是一個創造性破壞；洪世章、譚丹琪和廖曉青 (2007) [17] 探討台灣三大科技集團的成長與策略改變之動態軌跡；Kim and Mauborgne (2005) [6] 則基於策略的重建主義觀點提出藍海策略，主張 Schumpeter 的創新係源於創業家本身的創造力，把焦點從供給面轉移到需求面，將競爭移轉到價值創新。例如：太陽馬戲團與台灣的 85°C 咖啡改變新的市場競爭規則。AIM 俐鉅創新管理顧問股份有限公司總經理兼首席執行長詹長霖 (2014) 指出“創新經濟時代來臨，台灣於 2009 年已經由效率驅動後的整形期，正式躍昇為創新驅動，如 GDP 欲持續成長，將成為下階段之主要驅力。” (詹長霖，2014，p.10) [18]

Porter (1996) [10] 發現日本企業著重於營運效果之改善，而忽略隨著動態環境來調整策略方向，以致於日本企業逐漸喪失其競爭力，也使得整體經濟發展動能停滯不前。事實上，策略與執行兩者，有如魚水之間的互補效應，即經濟學生產可能曲線上的點，表示企業達到最佳的生產技術組合效率。然而未必是社會上所需要的產品組合，所以生產可能曲線上的某一點，是兩種產品最大產量組合的經濟效率，且代表整體經濟社會達到最佳的產品組合狀態。因此，統一吳副總經理提到 2007 年羅智先擔任總經理時發現，統一企業過去以加法法則來強化生產製造的概念，造成產品開發過多且並非每一項產品為社會和消費者所需，所以指示統一應該透過減法法則來瘦身，即聚焦資源來生產社會所需的產品與服務。另外，賴前技術群經理提到，羅智先總經理認為統一在亞洲地區的公司不少，且各自為政下造成有些公司效率不彰，因而指示賴前技術群經理兼第一總廠廠長以其卓越的管理績效，藉由乘法法則的複製以技術分享至東南亞地區的公



司。接著，統一總公司將旗下公司各自的電腦會計系統，透過除法法則整合至總公司處理以提高營運效率。藉此，本研究以整合製造與零售業成功的統一企業成長之策略脈絡 (甘兆欽，2013)[19]，透過敘說簡單的算數 — 加減乘除的概念，探究兼具策略研擬與執行兩者成功的個案，破除早期學者對於策略研擬與執行孰重的爭論。

本研究有三點文獻上的貢獻。首先，本文幫助台灣的企業瞭解其成長過程必須整合策略與營運活動來達到持續性競爭優勢 (Porter, 1996; Bossidy and Charan, 2002; Kaplan and Norton, 2008; McChesney et al., 2014) [10] [2] [3] [4]。其次，深化執行力在策略管理所扮演的重要性 (陳良榕、李立心，2014; 李亦筠，2014; Bossidy and Charan, 2002; Kaplan and Norton, 2008; McChesney et al., 2014) [5] [20] [2] [3] [4]。最後，說明策略管理扮演企業成長與經濟發展舉足輕重的角色 (劉錦秀譯，2003; Schumpeter, 1934; Cummings and Daellenbach, 2009; Ackermann and Eden, 2011; Fosfuri et al., 2013) [13] [11] [21] [22] [12]。

本文內容分為五大部份。第一部份為前言。第二部份整理相關文獻包括策略與執行之關係，策略、企業成長、經濟發展與福利，策略管理理論以及統一企業成長的策略脈絡。第三部份為研究方法，除了說明個案分析與敘說探究的差異外，並說明研究設計與資料蒐集過程，以及針對統一企業吳進嵩副總經理進行半結構式訪談。第四部份顯示敘說統一企業的研究結果，包括應用簡單的算數加減乘除概念，提升統一企業從創業初期的地方工廠至目前的國際化集團。第五部份則為本文的總結、管理意涵與建議。

貳、理論背景

一、策略與執行之關係

聯強國際總裁杜書伍指出，對於策略與執行必須有兩項認知：首先，知識本身沒有價值，只有被運用產生好的結果才有價值，所以我們要打破唯有策略高的迷思，因為執行不佳或無法執行都是沒有

價值的 (陳良榕、李立心，2014) [5]。其次，執行所花費的時間至少是創新的一百倍，所以當今企業成功所採用的策略，必須透過優異執行的配合方能實現公司的目標。執行力的修練作者 McChesney et al. (2014) [4] 指出，為何策略的成果總是不如預期呢？箇中因素係源於執行力太差所致。因此，他們認為策略要成功，必須兼顧員工服從與不斷的改變員工行為等兩者，才能落實企業的執行力。如同 Bossidy and Charan (2002) [2] 在執行力一書中的見解，執行力包括策略、人員與營運等環環相扣的三大流程，即執行是一種紀律，是策略的一部份，執行是企業領導人的首要工作，也是組織文化的一部份。Kaplan and Norton (2008) [3] 發現，企業管理者很難去平衡短期的營運效果與長期策略的優先次序。就像一個高階策略規劃者告知我們：「你能夠有世界最佳的營運過程，但缺乏明確的策略方向來完成目標，則企業的成功純粹是運氣好。」 (Kaplan and Norton, 2008, p.77) [3]。同時，一個公司擁有世界上最佳的策略，但是如果管理者無法轉換該策略進入營運規劃並執行它，則將無法完成該績效目標，所以成功的策略執行或營運必須整合策略，方能達到完美的管理系統 (Kaplan and Norton, 2008) [3]。藉此，策略管理不僅著重於策略形成，還要透過領導人運用資源來執行以實現策略目標 (黑幼龍，2012) [23]，即「加」的管理概念。

二、策略、企業成長、經濟發展與福利

生產可能曲線 (production possibilities curve, 簡稱 PPC) 係指生產者在一定期間內，固定的生產資源與技術水準下，將資源作最有效的配置運用來生產 X 與 Y 兩種產品，最大可能產量的組合軌跡。線內區域表示產量小於最大產量的組合，即生產者未充分有效利用有限資源，應趨向生產可能曲線方向調整；線外區域表示產量大於最大產量的組合，即生產者在目前的條件下無法達到的生產點。Porter (1996) [10] 以生產力疆界 (productivity frontier) 意涵來說明企業從事最佳實務的一種組合。當企業的營運效果達最佳實務的運作時，則其生產點處於生產力疆界的線上，反之如果企業的營



運效果未達到最佳的營運狀態時則落於線內。因此，當新技術、新管理方法出現以及新的生產投入要素可用時，會使生產力疆界持續向外擴充，如圖 1 所示。雖然企業可以透過不斷的改善營運效果來提升利潤。然而，它不是充分條件，因為它會導致企業間互相摧毀且侷限於彼此的消耗競爭，所以當企業間以營運效果取代策略作為競爭手段時，其結果為一種零和競爭。據此，生產者雖已達到營運效果，但未必是對的策略方向 (Porter, 1996) [10]。換言之，卓越的策略應具備明確的焦點，使公司的策略組合擁有獨特性 (Kim and Mauborgne, 2005) [6]。因此，公司為了避免資源分散，將刪除沒有競爭力的產品來完成策略目標，此觀念與日本豐田

公司的 5S 管理方式 (整理、整頓、清掃、清潔、素養) 有異曲同工之妙，即「減」的管理概念。

Porter (1996, p.70) [10] 強調策略定位不僅選擇哪些活動需要被執行，而且企業必須如何編織個別活動與其他活動的連結，以強化其執行力及避免競爭者的模仿。根據 Porter (1996, p.74) [10] 主張，企業透過整體活動之連結所建立的策略定位，將使其被競爭者模仿的機率降低。譬如：當企業連結兩個活動，則被競爭者模仿的機率為 $0.9 \times 0.9 = 0.81$ ，如果企業連結四個活動，則被競爭者模仿的機率降為 $0.9 \times 0.9 \times 0.9 \times 0.9 = 0.66$ ，即所謂「乘」數效果。

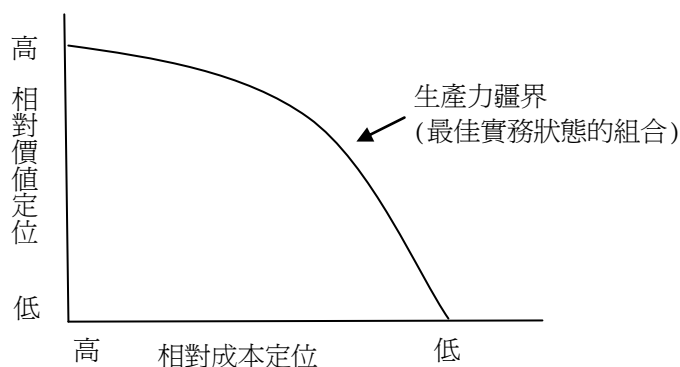


圖 1 策略定位 vs. 營運效果

資料來源：Porter (1996, p.62)

因此，生產者以最低成本生產產品，同時使消費者獲得最大效用，也就是在各自追求本身目標時，也達到社會經濟資源配置的最大效率。即社會面的巴瑞圖效率代表生產可能曲線上某一點與無異曲線相切，代表具有經濟效率，係消費者需求的商品最大效用組合，代表整體社會達到最佳的产品組合狀態。企業在此經濟活動充分發揮效率，使得生產者剩餘 (producer's surplus, 簡稱 PS) 及消費者剩餘 (consumer's surplus, 簡稱 CS) 的總合 (經濟福利) 達到最大，如圖 2 所示。生產者追求符合技術效率來生產兩種產品的最大產量可能組合軌跡，即集中資源來達到專業化生產效率。譬如：統一企業將

分散各分公司的銷售、會計等系統，整合至總公司來分享處理以提升行政效率，即「除」法的管理概念 (黑幼龍, 2012) [23]。換言之，經濟福利來自於市場參與者的專業分工，透過交易行為來提升經濟福利 (朱容徽, 2009; 洪振義, 2012) [24] [25]。基此，管理的目的是企業以有效率和效能的方式來達成企業目標，也就是 Drucker (1966) [26] 在*卓越有效的管理者*一書所主張的，把事情做對 (do the things right) 與做對的事 (do the right things) 是策略管理的核心概念，即供給線與需求線的右移來提升整體的經濟福利。

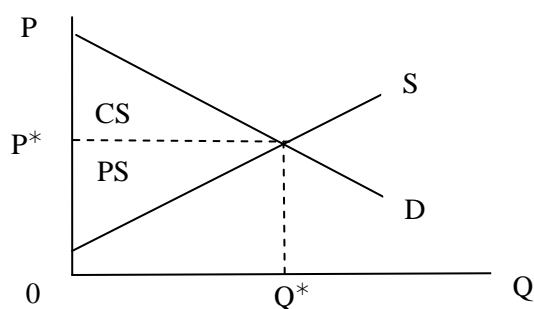


圖2 消費者剩餘與生產者剩餘總合的經濟福利

三、策略管理理論

策略是企業採取行動和配置資源以實現企業目標的方法 (Chandler, 1962) [27]。Ansoff (1965) [28] 進一步強調，策略係企業透過產品與市場範疇、產業擴充、競爭優勢以及綜效等活動來連結產品與市場的手段。因此，管理者明確的角色係探究策略變革來建構新的組織架構 (吳建明、連雅惠，2012) [29]。之後，Porter (1980, 1985) [30] [31] 提出競爭優勢架構。譬如：策略形成就是針對全面低成本或差異化或客製化，為特別的顧客群的產品與服務所做之選擇，以及Porter (1996) [10] 所提出的競爭策略。事實上，以上學者都主張組織結構跟隨策略如何應用資源來實現其目標，並強化策略定位 (strategic positioning)，係指企業所執行的活動與競爭對手不一樣或企業以不同的方法執行相同的活動。資源基礎策略學者，包括能耐學派 (competencies school)，強調重要的生產過程。例如：創新或持續降低成本，即公司比競爭者有較佳的能力開發多元的新市場。Christensen (2003) [32] 已認知如何透過提供少於原創始產品與服務的能力，並配合低價來吸引大量顧客，而非以爭取市場領導地位為目標。Kim and Mauborgne (2005) [6] 的藍海策略幫助企業尋求新市場定位，是透過創造新價值主張來滿足大量顧客的共通性訴求。因此，Porter's 競爭策略概念與資源基礎架構幫助公司強化已存在的競爭定位或內部能力。反之，藍海策略與破壞性創新架構幫助公司尋求新的市場定位。根據 Teece et al. (1997) [33] 和 Eisenhardt and Martin (2000) [34] 的研究發現，動態能力是組織在

經營過程中，成員透過熟練的資源控制來發展新價值創造的策略 (Teece, 2007) [35]。譬如：企業透過建構企業內部的新資源、從外部取得資源、與消除不再有價值的資源以及採用新方法來重組已存在的資源等 (洪世章、蔡碧鳳，2006；洪世章、譚丹琪和廖曉青，2007；Achtenhagen et al., 2013) [16] [17] [36]，其目的是藉由網絡關係來籌組夥伴成員、開發新產品以及再整合新的事業單位等來擴充產業疆界 (Eisenhardt and Martin, 2000；Hatani and McGaughey, 2013) [34] [37]。

網絡關係成長策略是近年來企業面臨技術快速變動與全球化競爭下所尋求的主要策略 (Gulati et al., 2000; Powell, 1990; 洪世章、譚丹琪和廖曉青，2007) [38] [39] [17]。網絡關係是指一個廠商的關係集合，包括上、下游與組織間的連結關係等 (Gulati et al., 2000) [38]。其中，以策略聯盟的績效較佳，因此最被廠商青睞 (Gulati, 1998) [40]。網絡關係成長策略反映出，當企業不能單獨透過從階層式擴張或併購其他公司來獲取策略資源，則須藉由發展組織間的關係來獲得輔助資產 (complementary assets)，以降低環境的不確定性 (Pfeffer and Salancik, 1978) [41]。Austin et al. (2006) [42] 指出企業面臨本身資源的限制，因而他們建議創業家應建立更寬廣的網絡關係來開拓組織外部的各項資源，進而實現社會企業兼顧社會價值與經濟價值的雙重目標 (Mair and Marti, 2006) [43]。然而，Gulati et al. (2000) [38] 指出，網絡關係也有潛在的缺失，廠商也許受限與無益廠商的關係或者妨礙與有益的廠商建立關係。如同 Della Corte and Aria (2014) [44] 的研究發現，網絡關係失敗的主因是「信任



」(trust)，即資源基礎觀點 (resource-based perspective) 所強調的，將策略資源連結到信任，被視為廠商的產出 (Barney,1991; MacDuffie, 2010) [45] [46]。另外，Walter et al. (2014) [47] 也說明母子公司的敵意關係將導致網絡關係的負面影響，他們發現科技母公司的敵對關係顯著延伸到子公司的利潤。因此，網絡關係的選擇是統合協調成員彼此間的互賴工作 (Gargiulo and Benassi, 2000) [48] 和透過市場交易來獲取所需的知識與資源 (Rothaermel and Hess, 2007) [49]。統合協調是一種提供彼此間的工作連結過程 (Hatani and McGaughey, 2013) [37] 以及完成最佳實務 (Eisenhardt and Martin, 2000) [34]。換言之，網絡關係是基於競爭優勢的關係觀點 (relational view)。Cummings and Daellenbach (2009) [21] 的研究指出，近年來策略管理五個顯著增加的關鍵詞，包括網絡、實務、文化、聯盟以及關係，顯示網絡與關係未來在策略管理扮演重要的角色不言而喻。

利害關係人的網絡關係與企業社會責任是近年來產官學界關注的核心議題。儘管 Friedman (1970) [50] 提到企業經營應著重於利潤而非社會責任。Ramasamy and Yeung (2008) [51] 也指出 1990 年代之前企業社會責任僅止於雇用的員工。然而，近年來企業逐漸將企業社會責任擴充至消費者以及與利害關係人建立正向關係 (Post et al.,

2002) [52]。

所以 Zellweger et al. (2013) [53] 基於組織認同理論 (organizational identity theory) 指出家族企業應超越傳統經濟利益的管理行為，轉為強調非財務目標的重要性。Santos and Eisenhardt (2005) [54] 與 Ackermann and Eden (2011) [22] 主張企業在動態環境下必須認知利害關係人的權力影響與分享多元利益來擴充其產業範疇。Porter and Kramer (2006) [55] 指出，企業社會責任於價值鏈管理過程中，包括幫助弱勢的活動、擴充健康產品與服務、設計符合環保的產品以及消除社會成本等行動，以實現企業公民責任與永續發展的目標。哈佛大學的企業倫理大師 Sandel (2012) [56] 在 *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets* 一書也提到，經濟學應重新恢復市場及公平正義等問題的討論。市場論有其限制，並非什麼都可以用買的。金錢可以買出貪污腐化，可以賣出種種荒淫敗德和混亂。人際關係有許多是感情、是道德，是對公平正義的嚮往，以及對更好社會的追求，然而這些東西是絕對不能買賣的！呼應 Freeman (1984) [57] 提出策略管理的挑戰係企業如何平衡利害關係人的期望與 Ackermann and Eden (2011) [22] 強調將利害關係人的期望擴充至企業社會責任 (孫震, 2010) [58]。茲將策略架構與企業成長之關係整理如表 1 所示。

表 1 策略架構與企業成長之關係

作者	文章/書籍	策略架構與成長
Porter (1980)	競爭策略 (Competitive Strategy)	策略定位
Ansoff (1965)	產品/市場矩陣 (Strategies for diversification)	企業透過供給面的動態資源能力重組以進行垂直與水平多角化來擴展其市場範疇
Wernerfelt (1984)	資源基礎觀點 (A resource-based view of the firm)	
Hamel and Prahalad (1994)	競爭大未來 (Competing for the Future)	
Teece et al. (1997)	動態能力與策略管理 (Dynamic capabilities and strategic management)	
Santos and Eisenhardt (2005)	組織疆界與組織理論 (Organizational boundaries and theories of organization)	
Wilden et al. (2013)	動態能力與績效：策略、結構與環境 (Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment)	企業透過需求面的價值創新吸引非顧客進入市場
Kim and Mauborgne (2005)	藍海策略 (Blue Ocean Strategy)	



Freeman (1984)	策略管理：一個利害關係人的方法(Strategic management: A stakeholder approach)	企業應用社會面的資源分享來整合利害關係人網絡關係以擴展其產業範疇
Powell (1990)	非市場亦非階層的網絡組織(Neither market nor hierarchy: Network forms of organization)	
Gulati et al. (2000)	策略網絡 (Strategic networks)	
Post et al. (2002)	管理延伸的企業疆界：新的利害關係人觀點(Managing the extended enterprise)	
Porter and Kramer (2006)	策略社會：連結競爭優勢與企業社會責任(Strategy society)	
Ackermann and Eden (2011)	利害關係人的策略管理：理論與實務(Strategic management of stakeholders)	
Zellweger et al. (2013)	為什麼家族企業努力於非財務目標?一個組織認知觀點(Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective)	
Hatani and McGaughey (2013)	演進觀點說明全球化擴展的網絡選擇 Network cohesion in global expansion: An evolutionary view	

資料來源: 本研究整理

四、統一企業成長之策略脈絡

策略變革過程扮演新產品與服務成長的關鍵角色；是否加入新夥伴；公司將進入什麼新市場；哪一個顧客群將被吸引；如何透過策略雄心與意圖以擴充產業範疇，進而強化公司的市場定位強度。本文從策略管理領域相關文獻中，整理提出統一企業創業與茁壯期採取競爭策略來提高市場占有率與影響力，奠定了食品產業的發展基礎。統一企業從創業初期至目前擴展業務的方式，是透過與國內外的競爭者簽訂各種技術合作、合資或策略聯盟等策略行動，以達到水平多角化與垂直整合的目標。譬如：統一企業從1973-2004年與日本、美國等食品相關企業進行技術合作；2007年與英國Marks & Spencer 合資成立台灣馬莎百貨公司；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，這些策略行動符合資源基礎與動態能耐觀點所強調的累積企業「資源」與「能力」，進一步擴充產業的水平與垂直疆界 (Santos and Eisenhardt, 2005) [54]，並重建與強化產業的市場定位強度。

統一企業也應用藍海策略的論點，透過整合行銷流通來達到價值創新，提升了消費者的服務水準並擴充統一的有效需求，將食品業擴充為綜合生活產業，使其他的競爭者望其項背。統一企業領導階層意識到企業與社會環境間的互賴關係，故透過網絡關係與企業社會責任策略來建立與利害關係人的良好互動關係以及塑造企業形象。基此，統一企業的成長係整合不同策略架構來擴充產業疆界分別為：產業競爭策略定位 (從低成本至差異化) → 核心能耐多角化策略：擴展事業 (水平多角化與垂直整合事業) → 藍海策略：擴展產業疆界 (整合流通與製造業) → 利害關係人網絡關係與策略性企業社會責任：擴展產業版圖 (建立與利害關係人的良好互動關係以及提升企業形象)，並非單一策略架構所能實現 (甘兆欽，2013) [19]。

參、研究方法

本文為了補充「個案研究」以故事的表層資料來說明理論可能產生的偏誤，因而結合「敘說探究法」以理論當作輔具，兩者間的差異如表2 所示。透過二手資料文本與訪談取得多元資料後，以檢視、分類、列表等方式重組證據 (Yin, 2003) [59]。



表2 比較個案分析與敘說探究的差異

	個案分析	敘說探究
基本假設	整體性研究視野	整體性研究視野
表現方式	故事呈現(包括角色、情節與背景)	故事呈現(包括角色、情節與背景)
目的	透過拼湊追求可信的事實	建構在文字或語言背後的意義邏輯
處理過程	客觀的採信受訪者的回答以作為推論的基礎	容許研究者主觀的連結不同時空背景，更完整地詮釋主角的經驗
對研究者的定位	保持客觀中立	受訪者與研究者互動的經驗來共同建構

資料來源：本研究整理

一、研究設計

個案研究已被策略管理領域當作呈現與檢驗理論的一種工具 (Chandler, 1962; Pettigrew, 1973; Gibbert et al., 2008) [27] [60] [61]，尤其 Siggelkow (2007) [62] 特別讚揚單一個案研究的演進過程在理論建構之重要性。基此，本研究針對統一企業個案，透過統一企業成長兼顧策略研擬與策略執行的縱斷面分析而設計 (Yin, 1994; Leonard-Barton, 1992; Pettigrew et al., 2001) [63] [64] [65]。蔡敦浩、利尚仁和林韶怡 (2008, p.339) [66] 提到“敘說探究關注的本質是「經驗」，包括受訪者與研究者個別的「經驗」，以及兩者在研究互動中共同建構出來的經驗”(利尚仁, 2011) [67]。利尚仁 (2011) [67] 指出敘說探究是將故事表達本身視為研究問題來加以剖析，從敘說者如何留住、呈現與解釋經驗的角度來研究與理解，也就是以故事型態作為分析的工具，告訴讀者在當時的時空脈絡下發生了什麼 (Riessman, 2008; 蔡敦浩、利尚仁和林韶怡, 2008) [68] [66]。

二、資料蒐集

資料蒐集分為檔案、次級與訪談等三種資料。根據統一企業採用的低成本至差異化策略、水平多角化與垂直整合、整合流通與製造業以及網絡關係與企業社會責任等策略，用以探討如何透過加減乘除簡單的算數概念來提高營運效果。統一檔案文件包括宏觀多角統一企業 30 年 (統一企業, 1997)

[8]、統一企業心靈白皮書 (統一企業, 2001) [69]、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) [70]、統一企業業績發表 (羅智先, 2008) [71]、統一企業月刊 (統一企業, 2011) [72]。次級資料來源包括統一企業網站 (2014) [73] (<http://www.uni-president.com.tw>)、策略變革敘說產業無疆界—以統一企業為例 (甘兆欽, 2013) [19]、減法經營學 (商業週刊, 2014) [74] 等資料，對照統一企業不同時期的發展，主觀從中整理出統一迄今擴展產業疆界的策略目標與營運效果，並由訪談中加以確認。由於本研究以敘說探究統一四十年來所採取整合不同策略型態與營運效果，說明策略管理兼具研擬優異可行策略與搭配完美無缺的營運效果扮演企業成長的重要性。

本研究根據研究目的，針對統一企業高階管理者進行 2 小時的半結構式訪談，如表 3 所示。訪談過程採文字記錄方式來蒐集資料，受訪者針對統一企業如何從創業期演化至目前的國際化企業集團，敘說各時期的重要發生事件，以及未來統一如何永續發展。訪談之後，本人將所記錄的資料加以整理、並與本人自 2009 年至 2015 年，所訪談的高階管理人員包括經營企劃室專員陳昭宏先生、經營企劃室/策略發展組黃憲彥副總經理、總經理幕僚兼技術群賴平涼經理等統一企業的檔案文件以及次級資料逐一核對，以提高訪談資料的信度與效度。



表 3 訪談對象與時間

訪談對象	吳進嵩 副總經理
訪談時間	2014 年 5 月 22 日半結構式訪談
訪談地點	統一企業新市總部

肆、敘說統一企業個案

本個案係根據甘兆欽 (2013) [19] 發表於南臺學報第 38 卷第 4 期的文章：策略變革敘說產業無疆界—以統一企業為例，將其四十年來的策略方向，包括從低成本至差異化 (1967~1982 年) → 水平多角化策略 (1983~1989 年) → 藍海策略 (1990~2007 年) → 網絡關係與策略性企業社會責任 (2008 年迄今)，進一步配合以簡單的加減乘除算數法則來探究統一企業兼具策略研擬與執行，創造了整合製造與零售業成功的實例來達成企業成長與永續經營目標。

一、低成本與藍海策略 vs. 加法的營運效果

(一) 低成本策略 vs. 加法的營運效果

高清愿先生曾任台南紡織業務經理，因台灣經濟成長，紡織業獲得不錯的成長率。1967 年，高清愿先生為何捨棄紡織本業而投入食品業呢？理由無他，即高先生認為食品業的需求彈性小於 1 且不受景氣的衝擊。1966-1967 年間他進行食品業的市場調查，結果發現當時幾乎是家族式的食品工廠，缺乏現代化的經營管理 (統一企業, 1997) [8]。又逢 1960 年代末期美援進口麵粉遽增，於是美國小麥協會展開麵食與烘焙培訓，帶動台灣西式烘焙食品的發展。基此，高清愿先生選擇具備產業吸引力的「食品業」，而捨棄當時平均年成長率約 28% 的人造纖維紡織業，奠定昔日台灣食品業南統一、中泰山與北味全的三分天下。羅智先 (2008) [71] 總經理強調食品業不僅具備「穩定」係指食品業幾乎維持占 GNP 14% 的成長率，兼具「抗通膨概念」與「穩健成長」等兩特性的投資選擇，顯示統一企業當時投資食品業的正確性。同時，高清愿先生於「創業者」引進現代化管理方法來生產麵粉與飼料等物資為主要業務，透過經濟規模以實現低成本策

略目標，奠定了未來發展的基礎 (統一企業, 1997) [8]。吳進嵩副總經理強調，

很多公司生產麵粉，為什麼統一企業生產麵粉會比競爭者更有競爭力？做泡麵為什麼會成功？其他企業為什麼不會成功？統一並非第一家做麵粉，那我們為什麼會異軍突起？其實就是商道。當你們進入統一企業的時候，你們稍微留意一下，在大門口有一個工廠。左邊是我們的麵粉廠，右邊是我們的油脂廠，最後面則是我們的速食麵廠，這些廠房的座落安排是我們的成本優勢佈局。統一企業透過麵粉，油脂以及泡麵等三樣原料的互補特性來達到降低成本的目標，即統一直接從麵粉倉庫裡，透過機器直接真空抽至麵粉廠攪拌，然後需要油脂，直接從油脂廠抽取過來，所以不用原物料與製成品的倉庫，因而節省運輸費用。基此，統一的成本比其他競爭者便宜，即加法的營運效率。

吳進嵩副總經理提到：統一開始想發展麵粉與油脂，從小麥製成麵粉，然後就有副產品：麩皮，大豆。大豆用來榨油，於是有沙拉油產品，而沙拉油的副產品即大豆粕。因此，統一企業創業初期的三個部門，包括麵粉事業、油脂事業以及飼料事業等，即透過「加法」而形成的水平多角化。吳進嵩副總經理進一步說明：

大豆+小麥可以做成醬油，所以統一又有個醬品事業，統一企業從事橫向發展，即所謂多角化。然而他強調不可以隨意的多角化，而是根據原物料的運用、購買與本身能力有關。例如：因為有了調味品的專業知識，於是統一就將麵粉、油脂與醬油的調味品，組合發展成為泡麵事業。麵粉還可以做成水餃皮，於是統一企業又朝著冷凍食品方向發展。那飼料呢？就區分為豬、雞與鴨等不同的飼料，又因為當時台灣政府鼓勵養牛，於是統一也跟著生產牛飼料。

統一企業生產牛飼料後，牛生產出來的奶怎麼辦？



吳副總經理提到,當時台灣政府意圖讓統一從事乳品事業,於是高層討論後統一決定發展乳品事業,同時也進入冷藏事業。由於生產乳品必須要有農場,因而統一經營瑞穗鮮奶即統一鮮乳,以及之後發展各種不同的調味奶等。另外,大豆又可以生產豆漿,所以統一企業也擁有了豆漿事業。統一企業爲了配合橫向間與縱向間的擴張,因此統一企業透過產品經營制度,將每一個產品托附專人管理,然後整合幾個產品形成一個品牌,即品牌管理的體系。

(二) 藍海策略 vs.加法的營運效果

統一企業除了產品差異化外也不斷擴充新市場,目前已涵蓋食糧、食品、速食、乳飲、流通與保健等水平多角化與垂直整合來達到成長的目標,爲統一企業創造利潤與增設許多事業部(統一企業,1997,p.19)[8]。由於產品多樣化延伸的銷售問題,所以吳副總經理提到統一創辦人高清愿先生發現通路將成爲未來統一發展的關鍵角色。於是統一企業1978年引進美國南方公司經營統一超商的7-ELEVEN技術來拓展行銷通路。1985年之前,統一著重於相關資源與知識的累積,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:統一企業將既有產品透過不同的通路,包括經銷商與自販機來銷售,以及統一企業製造各種不同筋度與包裝的麵粉以供應下游業者的需求,因而躍居市場領導廠商;飼料則推出各種不同家禽、家畜以及水產飼料等多角化(統一企業,1997,pp.190-192)[8]。爲了強化通路策略的契機,1982年統一企業與法國家樂福集團進行量販店的市場研究。1985年後,統一企業多角化的類別更爲多樣化,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以因應消費者導向的來臨。1987年,徐重仁將統一超商實施順勢而爲、卡式管理與單店管理,以有效掌握消費者需求的變動(莊素玉,2008)[75]。吳副總經理提及,

統一企業要透過怎樣的系統來銷售其產品,由於當時台灣還沒有零售業的便利商店,即

零售產業還沒有形成集團化,當時高清愿先生意識到誰擁有通路就會成爲領導者。換言之,零售業將來會整合製造業成爲流通事業,但通路體系到底誰來領導?是製造業還是由零售業來領導通路?在國外,通常是由零售業來領導,所以當時統一引進7-ELEVEN,因爲大家的know-how仍然缺乏不足,連虧七年,幸好當時沒有競爭者,於是統一成爲台灣最大的零售業廠商。爲了有效抓住戰後嬰兒潮出生的新人類、乃至於新新人類的消費型態24小時生活、追求便利性,統一引進美式便利商店經營形態。...在台灣地區以直營店和加盟店的連鎖經營方式推展,目前7-ELEVEN已是全國最大的零售霸主,超過全國最大的百貨集團,堪稱是統一企業集團的金雞母(統一企業,1997,p.251)[8]。

吳副總經理進一步強調,1989年統一與家樂福集團成立台灣家樂福公司並在高雄設立首家量販店,使統一企業掌握了最佳銷售通路(統一企業,1997)[8]。因此,流通業在統一的集團化時期(1983-1989年)已奠定良好的發展基礎(統一企業,1997)[8]。準此,統一整合製造與零售業以打破個別製造與零售的產業範疇,並開創新的食品市場均衡。吳副總經理提及,

統一與其他競爭者不一樣,因爲全球食品製造就是食品製造業,零售事業就是零售業,沒有整合零售與製造業成功的例子。另外,博客來網路書店是整合宅急便、7-ELEVEN與博客來以及網路,顛覆實體的通路配送。因此,統一發展出新的經營模式來創造顧客價值,即「加法」的營運效果。

二、差異化策略 vs.減法的營運效果

1975年統一將技術與設備延伸使用、發揮資源槓桿作用,加速水平多角化創造更多的產品與事業部,差異化產品使得顧客有更多的選擇。統一企業將麵粉、油脂與調配等專業知識人員整合成爲團



隊 know-how，整合上中下游，形成一條龍生產系統，以資源重組來提升統一核心競爭能力。吳副總經理認為：我們的泡麵，藉由速食麵的專用粉來達到產品差異化的策略目標。飼料業區分為，小豬、中豬與大豬等不同的飼料；油脂業也因應市場需求以生產差異化產品，包括芥子油、葵花油與調和油等。由於不斷的增加產品項目使得統一企業的產品過剩。因此，羅智先董事長提出減法經營學，充分聚焦本業，找出利基性的商品，刪減不賺錢的產品品項，僅留下新台幣 10 億元規模的產品。例如：2008 年統一大刀闊斧刪除 2000 多個品項，一口氣淘汰這麼多產品，對統一企業來說也是首次經歷的大震撼 (商業週刊, 2014) [74]。吳副總經理指出：

這種產品項目過多的情況稱為「天擇」，即很多產品可能沒有競爭力，或是台灣的生產結構改變了，所以某些產品就必須被淘汰掉。譬如：以前新市地區生產番茄，所以統一生產番茄汁，但曾幾何時，新市地區幾乎沒有番茄了，所以統一的工廠就搬到新疆，這就是所謂的「減法」營運。

羅智先認為：

過去統一產品毛利率差異極大，區間從 0.5% 到 50% 之間，為了訂出淘汰標準，統一每年訂出一條毛利平均線，淘汰低於均線的產品。經過多次調整後，慢慢就能找出合乎毛利的產品，有助於提升獲利。例如：統一的毛利率從 2008 年約在 19% 左右，到 2012 年第一季毛利率達 27.17%，顯示羅智先的減法經營策略已展現成效。羅智先除了淘汰產品外，也切割非本業的轉投資事業，因此陸續處分包括統懋、統一工業、加拿大大統華超市等公司股權，專注成就大事勇於切割業外投資，讓統一能更聚焦在具有核心競爭力的食品、流通與貿易三大事業 (商業週刊, 2014) [74]。

統一超商總經理陳瑞堂表示，他目前正在進行下水道的基礎工程。他所謂的「下水道的基礎工作」，

係指除了超商本身以外，更重要的是轉投資事業的整理。統一超商除了便利商店的本業外，還涵蓋了餐飲、藥妝、生活百貨、量販超市、網路購物等等，經營範圍包括台灣、中國、菲律賓、越南以及日本。然而，過去統一引以為傲的多元觸角，如今旗下的七個事業都已經準備結束，包含台灣的寵物達人、上海午茶風光、上海和食上都、深圳康是美、武漢聖娜多堡、越南超市，並退出與中華電信、悠遊卡公司合資成立的點鑽整合行銷公司，以及出清群創持股。陳瑞堂總經理表示，為了呼應母公司統一集團董事長羅智先的聚焦經營本業原則，所以必須結束或暫停非核心事業 (黃玉禎, 2014) [76]。因此，統一集團推動差異化策略並配合減法營運，使統一毛利率從 2008 年的 19% 增至 2012 年的 27.17% (商業週刊, 2014) [74]。

三、網絡關係與策略性企業社會責任 vs. 乘除法的營運效果

(一) 網絡關係與策略性企業社會責任 vs. 乘法的營運效果

1990 年後，統一企業多樣化的產品受到國外進口產品的競爭威脅，因而進行島內國際化 (1990-1997 年)。1994 年之後，統一企業將小型店的統一超商 7-ELEVEN、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，建構成「流通鑽石模式」，避免通路間的衝突和提高其互補性。準此，統一企業以通路為中心，開創一個綜合性接近最終消費者生活的事業，持續邁向本物化的健康民生服務產業。前副總黃憲彥表示統一企業透過儀器來檢驗產品的波動值，通常小於 10 的值被歸為不健康的產品。例如：黃憲彥提到“雖然生產銷售炸薯條的利潤高，但經儀器檢測後發現它很不健康，所以統一企業決定關閉炸薯條生產線以落實策略性社會責任”。

行政院主計處網站 (2011) [77] 顯示，台灣國民所得約為 20,848 美元。根據恩格爾曲線透露台灣人民消費於糧食的比例降低，顯示高價食品的時代來臨 (統一企業, 1997) [8]。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，促使食品經營的規範愈嚴格(統一企業，1997, p.184) [8]。例如：2010年中國的三聚氰胺事件、2011年的塑化劑風暴、2013年的毒澱粉、2014年的餿水油與飼料油等食安事件。所以統一企業從茁壯期逐年提升員工扶仁社的功能、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，以善盡企業公民責任並實現其未來健康民生服務產業。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，為宣導民眾藉由檢測腰圍活動來維護健康；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，以落實一對員工健康的重視(統一企業月刊，2011) [72]。2012年林蒼生先生在今周刊強調企業倫理應與大自然、群眾理念相結合(陳兆芬，2012) [78] 等，以滿足利害關係人的期望，並創造社會價值，如同Zellweger et al. (2013) [53] 提出的非財務目標，即強調企業的商譽(Lechner and Leyronas, 2009) [79]。根據宏觀多角統一企業30年一書提到：

統一企業率先將心靈環保的創意與產品包裝結合，引發新時代的包裝革命；《咖啡廣場》、《輕鬆小品》及《心情故事》等，將勵志小品、小笑話、心情短文設計於產品包裝上。這些短文除了有激勵人心以外，它的盛行也與消費者的需求有極大的關係。尤其是青少年常對未來前途感到徬徨與不安，若藉由文字傳達心靈保健的手法，應能激發開朗的心情，振奮自我，重新出發。除了以上的功能，這樣的產品包裝還有另一層意義，以精心製作的《咖啡廣場》上就印製了勵志小品短文。當初，在行銷的策略上，便一直提倡「心靈環保」，認為文化必須走在經濟前面，更希望這些勵志短文能傳達文學思索，為青少年帶來正面的意義，並善盡企業回饋大眾的社會責任(統一企業，1997, p.264) [8]。

吳副總經理強調，

統一企業並非以價格，而是以價值與競爭者競爭。他說競爭來自於資源的重組，就好像樂高玩具一樣，重新整合形成新的競爭模式，持續不斷的透過創新來創造社會價值。企業的社會責任而言，統一企業的社會責任是讓整個台灣社會提高其生活水準，並減少社會成本。

據此，統一企業的價值定位從食品公司轉到健康產業，四十年來的成長是透過健康飲食、便利生活、心靈提升、環保樂活、社會責任等五構面來分享經營理念(統一企業行銷企劃室，2007) [70]，包括中國大陸、越南、菲律賓、印尼和台灣等廠房的技術分享，即「乘法」營運。根據技術群賴經理在過去的訪談中提到，本人65歲退休後，擔任總經理辦公室幕僚期間，幾乎每個月必須輔導一個國外廠房與其分享技術來提升他們的技術經營績效。

(二) 網絡關係與策略性企業社會責任 vs. 除法的營運效果

吳副總經理提到，

統一企業以「除法」來說明願景，統一企業30週年時，高清愿先生有個願景：「2017年希望統一實現全世界最大的食品交響王國。」他預計台灣每一天每個消費者購買統一的产品有多少？如果我們用4800億來計算台灣的營業額，除以2300萬人口，台灣每天每一個人50元，50元再除以2，因為有些業績是屬於海外，即25元。當時高老闆以簡單的算式推理，如果以統一在台灣的經營模式，複製到中國大陸，如果每人每天1元的消費額，那統一每天營業額就有13億，13億乘以365天就有多少營業額？會不會變成世界最大？如果再除以2除以3，依然是世界最大！

2014年統一在富比士的調查中已是全世界1000大企業的945名，亞洲地區，統一排行第5大，快速發展中國大陸市場是有機會實現的，然而



2017 年要實現全世界第一大食品交響王國已不大可能，因為太晚進入中國市場。吳副總經理說 1998 年政府規定，為了反共所以台灣的上市上櫃公司不能前往中國投資。但是，小廠商偷偷摸摸的跑去中國投資，例如：頂新 1987 年前進中國市場投資，當時頂新集團只是統一油脂廠的一個小供應商，至中國投資但沒成功。之後生產泡麵，成為中國最大的泡麵廠商。基於此，統一在中國的市場不及頂新集團。所以羅智先近年來重新調整統一企業願景：希望統一集團在 2017 年營收達 1,200 億美元（約新台幣 3.6 兆元）的績效，成為亞洲第一的食品集團 (商業週刊，2014) [74]。

四、小結

吳副總經理提及羅智先董事長的話，

以前統一進行的都是「加法」管理，然而羅智先總經理則實行「減法」管理，所以大概在七八年前，他指示高階管理者每個人重新

了解加減乘除的意義，將加減乘除運用到工作上。例如：企業都強調新產品的開發，有沒有想到舊產品的整理、整頓，或是對公司的產品進行大掃除？譬如：吳副總經理說統一企業有 63 家銷售公司，每一家銷售公司都有自己的電腦銷售系統、自己的電腦會計系統，我們能不能把它整合為一，回到總公司來處理？這就是「除法」概念，把這些人員都集中到總公司整合為一時，對於專業的發展更具效率；統一在中國大陸有 50 個廠，菲律賓、印尼和台灣共計 60 個廠，所以統一將該技術分享到所有的工廠，即是「乘法」管理；根據減法管理，透過產品的清倉與整理，將 3000 多個產品減少剩下 700 多個具有競爭力的產品，更能帶給社會更好的價值與經濟成長，如圖 3 所示。因此，簡單的加減乘除運用，會讓你一輩子無論在工作或生活上享用不盡。

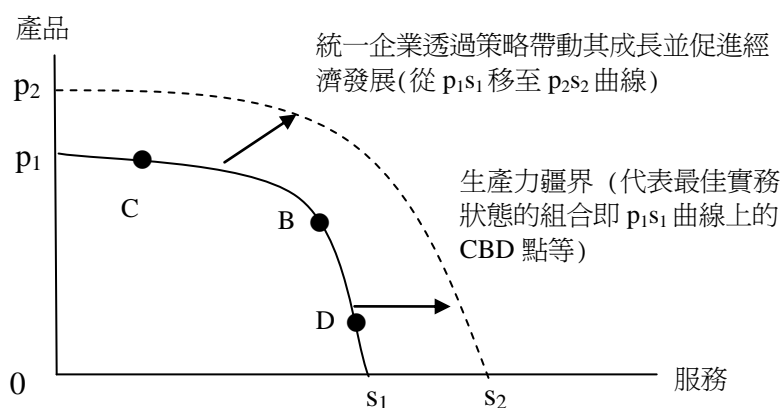


圖 3 Schumpeter 的創造性破壞、策略與執行之關係

伍、結論與建議

一、結論

本研究敘說探究發現，統一企業不僅具備對的策略脈絡，也兼具加減乘除的營運效果，包括「加法」的水平多角化的成本優勢以及成功整合製造與零

售業；統一的「減法」管理是透過聚焦本業將產品的清倉與整理，統一將 3000 多項產品減至剩下 700 多項較具競爭力的產品；統一透過「乘法」管理將中國大陸 50 個廠，菲律賓、印尼和台灣共計 60 個廠，分享技術以提高營運績效；最後高清愿先生以「除法」來說明統一願景：「2017 年希望統一實現全世界最大的食品交響王國」來促進經濟與社



會價值，如圖 4 的 D 移至 D_1 與 S 移至 S_1 ，使得消費者與生產者剩餘，從 S 與 D 線的焦點所圍成的三角形面積提升至 S_1 與 D_1 現交點所圍成的三角形面積。我們從統一企業的個案瞭解，執行力是將天

馬行空的策略研擬回歸到現實面付諸執行，如表 4 所示。因此，兼顧策略研擬與執行兩者是企業成功的因素，而非是策略研擬與執行孰重的爭議。

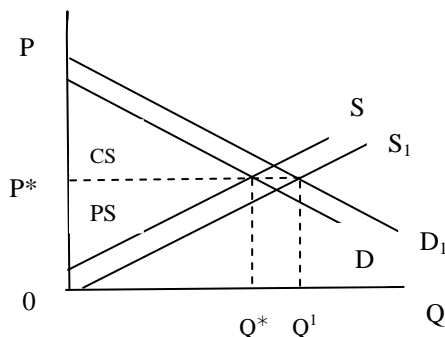


圖 4 消費者剩餘與生產者剩餘總合提升

表 4 加減乘除的營運效果(執行力)

低成本與藍海策略 vs. 加法效果	差異化策略 vs. 減法效果
1.統一廠房左邊的麵粉廠+統一廠房右邊的油脂廠=速食麵廠 (透過水平多角化達到低成本優勢)。 2.成功整合製造與零售業突破食品產業疆界。 3.整合宅急便、7-ELEVEN、博客來書局以及網路成爲新的經營模式來創造顧客價值。	1.聚焦本業將差異化過多的產品品項，透過產品的清倉與整理，統一將 3000 多項產品減至剩下 700 多項，保留本業較具競爭力的產品。
網絡關係與策略性企業社會責任 vs. 乘法效果	網絡關係與策略性企業社會責任 vs. 除法效果
1.統一企業以本物化概念從事「千禧之愛」的四大主張，分享企業利潤以善盡企業公民責任並實現其未來健康民生服務產業。 2.將中國大陸 50 個廠，菲律賓、印尼和台灣共計 60 個廠，分享技術以提高營運績效。	1.高清愿先生以「除法」來說明統一願景：「2017 年希望統一實現全世界最大的食品交響王國」來促進經濟與社會價值。 2.統一企業將 63 家銷售分公司自有的電腦銷售系統、電腦會計系統等整合爲一，回傳到總公司來處理，即「除法」管理概念來提升專業效率。

資料來源: 本研究整理

二、研究限制、討論與管理實務意涵

本文的研究限制包括主觀的區分統一企業成長的策略脈絡，以及無法訪談統一企業創辦人高清愿與羅智先董事長等兩項。不過本文仍然提出下列三點貢獻進行討論：

首先，Kaplan and Norton (2008) [3] 強調大部份績效不彰的企業都是缺乏策略與執行的連結。因此，他們提出五階段的系統，包括策略形成、選擇

策略議題、營運規劃、監督與學習以及測試與修改策略等，結合策略與執行以達到組織目標。Bossidy and Charan (2002) [2] 認爲一般企業將執行視爲企業的戰術層面，其實不然，執行是策略的根本，也必須是策略形成的依據。如同 McChesney et al. (2014) [4] 在執行力的修練一書提及，策略研究中只聚焦於因果論，只說明什麼 (what)，而缺乏企業變革中應該如何做 (how) 的問題。基此，本文透過統一企業的個案實務分析，解讀其成長過程必須



兼顧策略形成與執行的重要。

其次, Bossidy and Charan (2002) [2] 主張執行力應透過企業領導人的全心投入來實現, 顯示執行力在策略管理的重要性。高希均教授於《執行力》一書的引言中提到: 統一總經理林蒼生點出「領導人應將整個靈魂沉浸於企業經營中, 進而將執行力視為一種紀律, 使深植於企業中的執行力與美好的願景相呼應。」

最後, 策略應用與企業成長的探討, 是近年來國、內外學者關注的議題 (洪世章、蔡碧鳳, 2006; 洪世章、譚丹琪和廖曉青, 2007; 蔡敦浩、方世杰, 2012; 蔡展維, 2012; Hamel and Prahalad, 1994; Porter, 1996; Hoskisson et al., 1999; Cummings and Daellenbach, 2009; Lechner and Leyronas, 2009; Ackermann and Eden, 2011) [16] [17] [80] [81] [82] [10] [83] [21] [79] [22]。尤其, 動態能力所強調的策略方向扮演企業成長的關鍵角色 (Porter, 1996; Teece, 2007) [10] [35]。譬如: 統一企業四十年來的創業與展業過程, 透過整合不同的策略架構來創造新產品與服務, 並形成新的食品產業範疇 (Mintzberg, 1987; Hoskisson et al., 1999; Cummings and Daellenbach, 2009; Ackermann and Eden, 2011) [84] [83] [21] [22], 進而提高經濟與社會價值。即實踐 Schumpeter (1934) [11] 的創造性破壞對企業與經濟發展的貢獻 (Fosfuri et al., 2013) [12]。因此, 本文透過統一企業個案的成長過程瞭解, 企業成功必須兼顧策略管理兩項主要元素: 策略形成與執行, 深化策略管理對於企業成長與國家經濟發展的貢獻。

三、管理實務意涵

以實務意涵而言, 本研究呼籲企業管理者應瞭解「策略」對其發展所扮演的角色, 即 Cummings and Daellenbach (2009) [21] 強調策略是扮演企業內部改變發展來符合外部競爭環境的橋樑。統一企業在不同時期透過策略指引以提升核心能耐、顧客價值、建立與利害關係人的網絡關係以及企業形象, 獲得突現或全新定位來逐漸擴充食品範疇與服

務, 進而創造社會價值 (Zellweger et al., 2013) [53]。企業在實踐成長過程中凸顯策略與執行兩者缺一不可 (Bossidy and Charan, 2002; Kaplan and Norton, 2008; McChesney et al., 2014) [2] [3] [4], 進一步豐富我們對於策略形成過程的瞭解。目前, 台灣中小企業的平均壽命只有十三年 (李志華, 2013) [85], 所以為了預應環境的衝擊, 有必要透過策略變革來維持生存與促進成長 (吳建明、連雅慧, 2012) [29]。另外, 就台灣對於亞洲而言, 由於具備類似文化的相對優勢, 呼應泰山企業董事長詹岳霖在 2014 年 10 月 29 日天下雜誌 559 期的文章, 台灣食品產業應著重於產業升級, 包括通過食品安全品質標準 (SQF) 認證、強化製造流程與產品品質等三項管控, 以重建美食王國的聲譽 (謝明玲、呂國禎, 2014) [86]。台灣食品產業應策略定位於「亞洲市場優質產品提供者」, 包括確保食品衛生安全、促進產業創新、優化國家品牌形象以及尋求國際佈局等四項策略組合方向, 再配合執行力以作為未來台灣食品產業邁向全球化佈局之準備。譬如: 陳悅琴等人 (2012) [87] 發表於中山管理評論「開創或是守成? 豪俐企業在大陸連鎖餐飲市場的發展策略」、張四薰 (2012) [88] 發表於管理評論「鴻元食品 — 創新食品供應鏈」以及甘兆欽 (2013) [19] 發表於南臺學報「策略變革敘說統一企業疆界」等文章, 顯示策略形成與執行在企業發展過程的重要性。

四、建議

本研究提出台灣企業應注意到 Porter (1996) [10] 的主張, 日本企業近 20 年來無法提升其競爭力, 係日本企業僅強調營運效果 (例如: JIT 的及時生產方法、品管圈、全面品管以及企業再造等) 而不重視策略。據此, 台灣企業的高階管理者必須瞭解, 策略與營運效果兩者本質上都是改善企業的績效, 但是實施的方式不同而已。如同 Porter (1996, p.78) [10] 主張, 營運效果的進行涉及公司全面性的改善行為, 而策略的本質係選擇少數活動的進行行為。所以營運程序是企業持續性的針對任何地方作改變以達到企業的最佳實務。反之, 策略程序是



企業針對所選擇的地方進行聚焦的行為，以達到策略與執行的最佳適配來強化企業獨特的策略定位。所以台灣企業也許應聚焦於 Porter (1996) [1] 提出的建議：一般管理的核心工作是「策略形成」，選擇合乎公司的市場定位以及針對策略來選擇適當的活動進行來達到持續性的競爭優勢，以避免步入日本企業の後塵。

參考文獻

1. 何飛鵬(2014年12月4日)，策略與執行力【社長的筆記本】取自 <http://feipengho.pixnet.net/blog/post/3146359-%e7%ad%96%e7%95%a5%e8%88%87%e5%9f%b7%e8%a1%8c%e5%8a%9b>。
2. L. Bossidy and R. Charan(2002), *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, New York: Crown Business.
3. R. S. Kaplan and D. P. Norton(2008) “Mastering the management system” , *Harvard Business Review*, Vol. 86, pp. 71-79.
4. C. McChesney, S. Covey and J. Huling(2014) *The 4 disciplines of execution: Achieving your wildly important goals*. Retrieved from <http://www.wattconverter.com/images/145162705X>.
5. 陳良榕、李立心(2014)，「CEO 經驗談聯強國際總裁杜書伍：別光說不練執行比你想像重要」，*天下雜誌*，第五四四期，第 50-51 頁。
6. W. C. Kim and R. Mauborgne(2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston: Harvard Business Publishing.
7. 李明譯(2003)，*執行力，天下*，台北市。
8. 統一企業(1997)，*宏觀多角統一企業 30 年，統一企業*，台南市。
9. 伍忠賢(2002)，*策略管理*，三民，台北市。
10. M. E. Porter(1996) “What is strategy?”, *Harvard Business Review*, Vol.74, pp. 61-78.
11. J. A. Schumpeter(1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press. (Schumpeter, J. A. 1942. *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York: Harper and Brothers).
12. A. Fosfuri, G. Lanzolla and F. F. Suarez(2013) “Enter-timing strategies: the road ahead” , *Long Range Planning*, Vol. 46, pp. 300-311.
13. 劉錦秀譯，根井雅弘著(2003)，*熊彼得：知識經濟創造性破壞*，商周，台北市。
14. S. Venkataraman(1997), *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research*. In J. Katz (Ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Greenwich, CT: JAI Press, 119-138.
15. T. E. Brown, P. Davidson and J. Wiklund(2001) “An operationalization of stevenson’s conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior” ,*Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 953-968.
16. 洪世章、蔡碧鳳(2006)，「企業興業與成長：比較個案研究」，*中山管理評論*，第十四卷，第一期，第 79-117 頁。
17. 洪世章、譚丹琪和廖曉青(2007)，「企業成長、策略選擇與策略改變」，*中山管理評論*，第十五卷，第一期，第 11-35 頁。
18. 詹長霖(2014)，「以創新再造企業價值」，2014 第六屆管理與決策學術研討會地方產業創新發展論壇，嘉義。
19. 甘兆欽(2013)，「策略變革敘說統一企業疆界」，*南臺學報*，第三十八卷，第四期，第 17-38 頁。
20. 李奕筠(2014)，「華碩執行改革：上緊管理發條讓執行力跟上創意」，*天下雜誌*，第五四四期，第 55-57 頁。
21. S. Cummings and U. Daellenbach(2009) “A Guide to the future of strategy? The history of Long Range Planning” , *Long Range Planning*, Vol. 42, pp. 234-236.
22. F. Ackermann and C. Eden(2011) “Strategic management of stakeholders: Theory and



- practice” , Long Range Planning, Vol.44, pp. 179-196.
23. 黑幼龍(2012),「加減乘除」,今周刊,第八零五期,第 24 頁。
 24. 朱容徽(2009),經濟學:理性追求效率與均衡,新陸書局,台北市。
 25. 洪振義(2012),經濟學:理論與生活橋梁,新陸書局,台北市。
 26. P. Drucker(1996), The Executive in Action: Three Drucker Management Books on What to Do and Why and How to Do It, Harper Collins.
 27. A. D. Chandler(1962), Strategy and Structure, Cambridge, MA: MIT Press.
 28. H. I. Ansoff(1965), Corporate Strategy, New York: McGraw Hill.
 29. 吳建明、連雅慧(2012),「家族企業接班衍生組織變革、衝突與轉化之歷程研究」,管理學報,第二十九卷,第三期,第 279-305 頁。
 30. M. E. Porter(1980), Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: The Free Press.
 31. M. E. Porter(1985), Competitive Advantage, New York: The Free Press.
 32. C. M. Christensen(2003), Innovation and the General Manager, Boston, Massachusetts: Harvard Business Review.
 33. D. J. Teece, G. Pisano and A. Shuen(1997) “Dynamic capabilities and strategic management”, Strategic Management Journal, Vol. 18, pp. 509-533.
 34. K. M. Eisenhardt and J. Martin(2000) “Dynamic capabilities: What are they? ” Strategic Management Journal, Vol. 21, pp. 1105-1121.
 35. D. Teece(2007) “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, Strategic Management Journal, Vol. 28, pp.19-1350.
 36. L. Achtenhagen, L. Melin and L. Naldi(2013) “Dynamics of business models e strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation” , Long Range Planning, Vol.46, pp. 427-442.
 37. F. Hatani and S. L. McGaughey(2013) “Network cohesion in global expansion: An evolutionary view” , Journal of World Business, Vol. 48, pp. 455-465.
 38. R. Gulati, N. Nohria and A. Zaheer(2000) “Strategy networks” , Strategic Management Journal, Vol. 21, pp. 203-215.
 39. W. W. Powell(1990) “Neither market nor hierarchy: Network forms of organization”, Research in Organizational Behavior, Vol. 12, pp.295-336.
 40. R. Gulati(1998) “Alliances and networks” , Strategic Management Journal, Vol.19, pp. 293-317.
 41. J. Pfeffer and G. Salancik(1978), The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, New York: Harper & Row.
 42. J. Austin, H. Stevenson and J. Wei-Skillern(2006) “ Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?” Entrepreneurship Theory & Practice, Vol.30, pp. 1-22.
 43. J. Mair and I. Marti(2006) “ Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight” , Journal of World Business, Vol. 41, pp. 36-44.
 44. V. Della Corte and M. Aria(2014) “Why strategic networks often fail: Some empirical evidence from the area of Naples” , Tourism Management, Vol. 45, pp. 3-15.
 45. J. B. Barney(1991) “ Firm resources and sustained competitive advantage” ,Journal of Management,Vol.17, pp. 99-120.
 46. J. P. MacDuffie(2010) “Inter-organizational trust and the dynamics of distrust” , Journey of International Business Studies, Vol. 42, pp.



- 35-47.
47. S. G. Walter, S. Heinrichs and A. Walter(2014) "Parnet hostility and spin-out performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 35, pp. 2031-2042.
48. M. Gargiulo and M. Benassi(2000) "Traped of in your own net? Network cohision, structural holes, and the adeptation of social capital" , *Organization Science*, Vol. 11, pp. 183-196.
49. F. T. Rothaermel and A. Hess(2007) "Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual, firm, and network-level effects", *Organization Science*, Vol. 18, pp. 898-921
50. M. Friedman(1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, New York: Times Magazine.
51. B. Ramasamy and M. Yeung(2008) "Chinese consumers' perception of corporate social responsibility (CSR)", *Journal of Business Ethics*, Vol. 37, pp. 125-150.
52. J. E. Post, Preston, L. E. and S. Sachs(2002) "Managing the extended enterprise: The new stakeholder view", *Academy of Management Review*, Vol. 45, pp. 6-28.
53. T. M. Zellwegers, R. S. Nason, M. Nordqvist and C. G. Brush(2013) "Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective" , *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 37, pp. 229-248.
54. F. M. Santos and K. M. Eisenhardt(2005) "Organizational boundaries and theories organization", *Organization Science*, Vol.16, pp. 491-508.
55. M, E. Porter and M. M. Kramer(2006) "Strategy society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 84, pp.78-92.
56. M. J. Sandel(2012), *What Money Can't Buy: The Moral limits of Market*, USA: Macmillan.
57. R. E. Freeman(1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
58. 孫震(2010), 「企業倫理的經濟意義與社會功能」, 2010 台灣長榮—企業管理暨經營決策學術研討會, 台南。
59. R. K. Yin(2003), *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks: Sage.
60. A. M. Pettigrew(1973) "Occupational specialization as an emergent process", *Sociological Review*, Vol. 21, pp. 255-278.
61. M. Gibbert, W. Ruigrok and B. Wick(2008) "What passes as a rigorous case study?" *Strategic Management Journal*, Vol. 29, pp. 1465-1474.
62. N. Siggelkow(2007) "Persuasion with case studies", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, pp. 20-24.
63. R. K. Yin(1994), *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage.
64. D. Leonard-Barton(1992) "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development" , *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111-125.
65. M. A. Pettigrew, R. W. Woodman and K. S. Cameron(2001) "Studying organizational change and development: Challenges for future research", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 697-713.
66. 蔡敦浩、利尚仁和林韶怡(2008), 「創業研究的新趨向 – 敘說探究之應用」, 中山管理評論, 第十六卷, 第二期, 第 321-350 頁。
67. 利尚仁(2011), 「理解創業者的意義編造歷程：敘說探究法」, 創業管理研究, 第六卷, 第四期, 第 61-82 頁。
68. C. K. Riessman(2008), *Narrative Methods for the Human Sciences*, Los Angeles: Sage.
69. 統一企業(2001), 統一企業心靈白皮書, 統一企業, 台南市。
70. 統一企業行銷企劃室(2007), 送給地球上的你



- 40 份愛與禮物，統一企業，台南市。
71. 羅智先(2012年4月28日)，羅智先(2008)統一企業業績發表，取自：
http://www.uni-president.com.tw/upload/Corporator_c/.../97.01.09.pdf。
 72. 統一企業月刊(2011)，「統一企業集團：勇奪企業創新形象首獎」，統一企業月刊，第三八一期，第6-7頁。
 73. 統一企業網站 (2014)，企業簡介，取自：
<http://www.uni-president.com.tw>。
 74. 商業週刊(2014年12月25日)，「減法經營學」：幫統一超商2012全年營收及獲利創新高。【經營問題偵探社】取自：
chihhu.blogspot.com/2012/08/1102.html。
 75. 莊素玉(2008)，「統一超商總經理徐重仁-簡單，就有視野」，天下雜誌，第四百期，第156-158頁。
 76. 黃玉禎(2014年12月23日)，統一羅智先減法經營致勝【經營問題偵探社】取自：
<http://chihhu.blogspot.tw/2012/08/1102.html>。
 77. 行政院主計處網站 (2011年6月20日)，行政院主計處取自 <http://www.dgbas.gov.tw>
 78. 陳兆芬(2012)，「運用身心靈思維企業倫理從個人做起」，今周刊，第七八五期，第156頁。
 79. C. Lechner and C. Leyronas(2009) “ Small-Business group formation as an entrepreneurial development model ” , Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 33, pp. 645-667.
 80. 蔡敦浩、方世杰(2012)，策略管理，滄海書局，台中市。
 81. 蔡展維(2012年6月7日)，策略兩難與策略故事間關係之初探取自：
<http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gswweb.cgi/login?o=dnclcdr&s=id=%22100NPUS5121021%22>, accessed on August 03, 2014。
 82. G. Hamel and C. K. Prahalad(1994), Competing for the Future, Boston: Harvard Business School Press.
 83. R. E. Hoskisson, M. A. Hitt, W. P. Wan and D. Yiu(1999) “Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum” , Journal of Management, Vol. 25, pp. 417-456.
 84. H. Mintzberg(1987) “The strategy concept I: Five Ps for strategy”, California Management Review, Vol. 30, pp. 11-24.
 85. 李志華(2013)，接班人：台灣中小企業存亡關鍵，大塊文化，台北市。
 86. 謝明玲、呂國禎(2014)，「泰山企業董事長詹岳霖：台灣食品產業舒服太久了」，天下雜誌，第五五九期，第90-93頁。
 87. 陳悅琴、龔昶元、陳建勝和張鐵軍(2012)，「開創或是守成？豪俐企業在大陸連鎖餐飲市場的發展策略」，中山管理評論，第二十卷，第一期，第327-345頁。
 88. 張四薰(2012)，「鴻元食品—創新食品供應鏈」，管理評論，第三十一卷，第二期，第19頁。



Using Simple Mathematics to Narrate Uni-President Enterprise Corp.'s Strategy Formulation and Implementation

Chao-Chin Kan^{1*} Chung-Ho Chen² I-Ting Chiang³

^{1*} Associate Professor, Department of Industrial Management of Information, Southern Taiwan University of Technology

² Professor, Department of Industrial Management of Information, Southern Taiwan University of Technology

³ Graduate, Department of Industrial Management of Information, Southern Taiwan University of Technology

Abstract

In the field of strategic management there is debate regarding the importance of strategic formulation or strategic implementation (or operational effectiveness). Therefore, how can a firm formulate its strategy and subsequent execution methods, are essential research topics for strategic management. This research integrates case study and narration exploration method to study the world's only successful integration of manufacturing and logistical-retail: Uni-President Enterprise Corp., a leading Taiwanese food corporation. Uni-President Enterprise Corp. approaches an uncertain and dynamic environment by applying simple mathematics to promote execution and achieve its strategic objectives; overturning traditional notions on strategic formulation and implementation. Research results show that Uni-President Enterprise Corp.'s growth trajectory incorporated with the operational effectiveness of simple mathematics has facilitated its ability to become the leading firm in Taiwan's food industry; showing that firm growth is a combination of strategic formulation and execution.

Keywords: Strategic Formulation, Strategic Implementation, Operational Effectiveness, Narration Exploration Method

*Corresponding author: Department of Management and Information Technology, No.1, Nan-Tai Street, Yong Kang Dist., Tainan City, Taiwan 71005
Tel : 06-2533131 Ext. 4125 or 0972015186
E-mail : chaochin@stust.edu.tw

