

策略變革敘說統一企業疆界

甘兆欽

南臺科技大學管理與資訊系
chaochin@mail.stust.edu.tw

摘要

本研究透過統一企業的創業、茁壯、集團化、國際化以及資訊網絡與本物化等五個時期，解讀如何以策略變革來擴展產業疆界的歷程。統一企業選擇具產業吸引力的「食品業」，以引進麵粉等物資為主要業務。隨著動態環境變化，統一改變其「策略」，包括「低成本與差異化」的重新市場定位；「資源面」的核心能耐多角化；「創新面」的藍海策略來整合流通與製造業，以達到價值創新來擴充產業疆界，使統一成為台灣最大的食品廠商。2008年至今，透過「社會面」的利害關係人網絡合作關係與企業社會責任策略，發揮整合次集團的核心事業與善盡企業社會責任，以達到利害關係人多元利益的期望並持續擴充食品產業疆界，進而邁向健康民生服務產業。

關鍵詞：產業疆界、核心能耐多角化、藍海策略、企業社會責任

Using Strategic Changes to Narrate the Boundary of Uni-President Enterprises Corp.

Chao-Chin, Kan

Depart. of Management and Information Technology, Southern Taiwan University of Science and Technology

Abstract

In terms of deciphering the development of Uni-President Corp.—the pioneering, expanding, conglomerate, internationalization and the information network and genuine periods, this paper explores how strategic changes break out industry boundaries. Uni-President Enterprises Corp. invested in food industry, one of industry attractiveness, and the main business was importing flour. Then Uni-President adjusted strategy in the wake of dynamic environmental changes, including first, the lower and diversification for its reposition market; second, the resource-side, the diversification of core competencies and innovation-side; third, blue ocean strategy to integrate manufacturing and logistic industries to obtain value innovation and expand boundary of industry. Hence it became a leading food firm in Taiwan. Since 2008, from the social-side, the stakeholder network cooperation and social responsibility strategy have been used to combine the core businesses of sub-conglomerates and conducted corporate social responsibility. This achieved the purposes of multi-interests of stakeholders, succeeding in breaking away from traditional food industrial boundaries, and moving towards organic food service industry.

Keywords: Industry Boundaries, Core Competencies Diversification, Blue Ocean Strategy, Corporate Social Responsibility

Received: Nov. 26, 2012; accepted: Dec, 2013.

Corresponding author: C.-C. Kan



壹、前言

組織疆界 (organization boundaries) 在組織理論中一直扮演舉足輕重的角色 (Podolny and Stuart, 1995; Santos and Eisenhardt, 2005; O'Mahony and Bechky, 2008)。尤其, Santos and Eisenhardt (2005) 根據組織理論提出效率 (efficiency)、權力 (power)、能耐 (competence) 與組織成員 (identity) 等四種概念來深入解讀組織疆界的現象, 使得我們更進一步了解組織疆界的深層意義。事實上, 不同理論對於組織疆界的看法也稍有差異 (Pfeffer and Salancik, 1978)。首先, 疆界可以被視為一個社會組織機構的界線, 因此組織成員應在組織規範下進行活動 (Kogut, 2000)。其次, 疆界也可以被當作廠商擁有資源的界線, 因而形成組織成長的軌跡 (Helfat, 1997)。另外, 疆界取決於組織的影響範圍, 包括組織對產業的控制程度以及它的權力對外部的影響 (D'Aveni, 2001)。

擴展產業疆界係企業將市場需求變大, 或者企業透過創新跳脫競爭的巢穴以開發新市場 (Schumpeter, 1934; Hamel and Prahalad, 1994; Kim and Mauborgne, 2005; O'Mahony and Bechky, 2008), 或者企業透過策略變革來促進其組織成長 (洪世章、蔡碧鳳, 2006; 洪世章、譚丹琪、廖曉青, 2007), 或者 Santos and Eisenhardt (2005) 指出企業透過策略的外部控制力量, 包括資源相依 (Thompson, 1967; Pfeffer and Salancik, 1978) 與產業組織來擴充產業疆界。進化觀點 (evolutionary perspective) 更指出組織透過策略來解決其問題並促進其發展, 包括策略變革的步調與路徑 (Pettigrew, 1985a; Gibbert et al., 2008) 以及各種可能的狀態 (Anderson et al., 1988)。基於上述原因, 勾勒出本研究探討統一企業如何在四十幾年中透過策略變革來擴展產業疆界的動機。企業能獲得較佳的績效, 也許具備了有利的市場定位利基 (Porter, 1980), 也許擁有獨特的創新能耐或提供與競爭者差異的產品 (Wernerfelt, 1984), 或建立良好的網絡關係 (Pfeffer and Salancik, 1978), 或擬定適當的策略來迎合市場的挑戰 (Venkatraman and Prescott, 1990), 也可能是有效率的最小交易成本之設計 (Saloner, 1991), 以上這些著名的策略管理理論, 期待能在動態的時間過程中獲得實證。然而, 一般傳統策略研究者, 大多透過單一時間資料的橫斷面研究來獲得純粹理論的驗證。所以該研究方法已失去動態的特徵 (Gibbert et al., 2008) 以及缺乏整合不同程度的策略架構來敘說組織擴展產業疆界的過程。因此, 本研究針對國內外研究付之闕如的策略變革與其組織發展做探討 (Pettigrew et al., 1992; Burgelman, 1994; 洪世章、譚丹琪、廖曉青, 2007), 主要是強調演化過程的動態特徵 (Porter, 1991; Pettigrew et al., 2001; Gibbert et al., 2008)。

隨著策略規劃光芒的逐漸退去 (Mintzberg, 1994)、全球化的來臨, 組織的疆界也愈趨模糊, 因而企業策略逐漸趨向整合多元化 (Mintzberg, 1987; Hoskisson et al., 1999; Cummings and Daellenbach, 2009; Kuratko and Audretsch, 2009) 來引領企業如何擴展產業結構。因此, 本文從「產業結構觀點」、「多角化成長策略」、「資源基礎與動態能耐」、「重建主義觀點」、「社會政治環境」以及「策略行動」(strategic move) 等策略管理文獻中, 整理提出可幫助企業擴展產業疆界的四種策略概念: (1) 「競爭策略」在產業結構固定下, 企業以競爭市場占有率為中心的思維 (2) 「資源面」核心能耐多角化策略, 即透過企業本身的資源與能力 (Barney, 1991) 以及學習累積其核心能耐來擴充產業疆界 (Prahalad and Hamel, 1990; Hamel and Prahalad, 1994; Teece et al., 1997; Santos and Eisenhardt, 2005), 將公司的資源發揮槓桿的綜效 (Ansoff, 1965); (3) 「創新面」藍海策略, 係以顛覆產業結構觀點出發, 透過價值創新的方式, 以創造有效需求來擴充產業疆界; (4) 「社會面」策略社會, 包括利害關係人 (stakeholders) 網絡合作關係與企業社會責任等兩部份。前者是 Post et al. (2002) 藉由擴充「整合製造與流通管理」(Greis and Kasarda, 1997) 以及企業營運於「市場與非市場的網絡關係」(Dyer and Singh, 1998) 等概念, 提出社會政治環境 (the social-political environment) 觀點, 使企業建立與利害關係人的良好網絡關係。後者係 Burke and Logsdon (1996)、Porter and Kramer (2006) 與 Husted and Allen (2007) 等學者所提出的策略性企業社會責任 (strategic corporate social responsibility, strategic CSR), 係指企業透過探索有利於社會和企業本身競爭力的創新產品與價值鏈活動之機會, 以提升企業的資源與能力來擴充事業單位。譬如: Toyota 基於二氧化碳的排放量而開發 Prius 油電混合車, 其混合引擎所排放的二氧化碳僅占傳統汽車的 10%, 同時為顧客節省



50% 的汽油消耗量。因此，Toyota 創新的 Prius 汽車不僅提升本身的競爭優勢也利於環境保護。此外，企業優異績效的正確分析單位係「策略行動」，它涉及一套管理活動與決策來開擴市場 (Kim and Mauborgne, 2005: 10)，是企業不斷擴展產業疆界的驅動引擎。因此，本研究目的係透過策略行動來整合以上四種策略架構，以探討統一企業如何擴充食品產業疆界。

本文根據 Pettigrew et al. (2001) 建議，探討策略變革程序中社會脈絡與企業行動之交互關係，應跳脫「以變數解讀因果關係」以及「假說然後驗證」的演繹研究，而應透過歷史回顧的時間、空間的動態過程 (Burgelman, 1994; Santos and Eisenhart, 2005; Gibbert et al., 2008) 與整體解釋觀點的質性研究較為適當。如同 Raff (2000) 主張，定性研究或許較實證分析更能呈現知識的進步。Ackermann and Eden (2011) 更指出實證研究的一般化概念也許並非可靠。基此，本文以定性的個案與利尚仁 (2011) 以及蔡敦浩、利尚仁與林韶怡 (2008) 提到的敘說分析 (analysis of narrative) 來解讀統一企業透過策略變革以擴展其組織疆界之過程 (洪世章、蔡碧鳳, 2006; Low and MacMillan, 1988; Santos and Eisenhardt, 2005)。

本文共分六部份來說明統一企業如何透過「策略變革」以擴展其產業疆界的過程。首先，透過理論背景來闡述與比較四種策略架構的功能。接著，研究方法除了說明定性研究的適當性外，並說明選取統一企業為研究對象的原因，以及其策略行動的資料來源。再者，個案研究發現用以說明策略變革如何擴展產業疆界、呈現研究命題，以及提出本研究架構。最後，提出結論、討論、實務意涵以及建議。

貳、理論背景

根據 Chandler (1962) 指出策略是企業採取行動和配置資源以實現企業目標的方法，即組織結構跟隨策略。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。Ansoff (1965) 強調策略係企業透過活動來連結產品與市場的手段，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。如同 Porter (1996) 主張競爭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。換言之，策略是指導公司目前或未來將經營什麼事業之方法 (Learned et al., 1965)。所以 Cummings and Daellenbach (2009) 指出，1960 年代的策略為名詞，即組織擬定一個適當的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 年代策略一詞 (strategized or becoming strategied) 係屬於形容詞呢？或副詞呢？即組織如何擬定策略的過程？或如何執行策略行動的方式？基此，組織的理論學者強調策略變革的歷史 (the history of strategic change) 係一種組織長期性的本質 (Mintzberg, 1978; Quinn, 1980; Pettigrew, 1985b)，所以透過策略變革為變數 (Child, 1972; Pettigrew et al., 1992)，深入瞭解長期組織疆界演進的複雜過程行為 (Pettigrew, 1985b; Ven de Ven et al., 1999; Pettigrew et al., 2001; Santos and Eisenhardt, 2005) 有其必要性。綜合上述，本文從文獻中整理出四種策略變革類型 (Ansoff, 1965; Porter, 1980; Hamel and Prahalad, 1994; Burke and Logsdon, 1996; Post et al., 2002; Kim and Mauborgne, 2005; Santos and Eisenhardt, 2005; Porter and Kramer, 2006; Husted and Allen, 2007; Ackermann and Eden, 2011)，茲分別說明如下：

一、「產業結構」競爭策略

產業結構觀點的「競爭策略」模式，是源自於產業經濟學 Bain (1951) 所提出的“產業結構”和“競爭定位”。Porter (1980) 的競爭策略一書指出，企業透過五力架構分析一個產業的平均利潤，進而透過一般化策略來選擇市場定位利基以爭取市場佔有率。然而，Santos and Eisenhardt (2005) 強調組織權力 (power) 對於組織疆界的影響除了來自於產業結構 (Porter, 1980; Pitts and Lei, 2000) 也應考慮資源相依 (resource dependence) (Thompson, 1967; Pfeffer and Salancik, 1978)。他們進一步提到，假如組織無法提升其市場的影響力，它們將損失提高售價、擴充市場規模與提升組織績效的機會 (Caves, 1970)。準此，Santos and Eisenhardt (2005) 認為組織透過影響策略性的環境關係人來提高其績效 (Thompson, 1967; Porter,



1980)，包括垂直疆界 (vertical boundaries) 的擴充來達到有效的控制關鍵資源 (Porter, 1985; Pitts and Lei, 2000)、水平疆界 (horizontal boundaries) 的擴充來延伸其產品與市場的範疇並防衛其市場定位 (Pfeffer and Salancik, 1978)。甚至 D'Aveni (2001) 提到全球化的廠商透過開發相關產品、市場與擴充地理位置以維持其核心產品、市場範疇，以防衛其市場定位。譬如：買賣互惠原則與掠奪定價 (predatory pricing) 等。基此，組織疆界的擴充並非僅依外部產業結構的策略定位，也必須考慮企業內部資源相依關係的重組，以進一步擴大企業對於產業的影響力 (D'Aveni, 2001; Santos and Eisenhardt, 2005)，並透過整合不同策略行動來強化企業的市場定位 (Porter, 1996)。

二、「資源面」動態核心能耐策略

根據能耐概念 (the competence conception)，疆界係決定於資源的選擇來佈署組織的事業投資組合 (Santos and Eisenhardt, 2005)。近年來，資源基礎觀點已經說明能耐概念能夠連結資源與企業的競爭優勢。資源在組織間被視為具異質性 (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991)，進而創造有價值的、稀少的、不易模仿與不易被替代的 (valuable, rare, inimitable, and nonsubstitutable, VRIN) 資源，使組織擁有競爭優勢與卓越的績效，即基於因果關係的模糊狀態與資源稀少性，導致資源不易被模仿 (Kogut and Kulatilaka, 2001)。由於市場動態在能耐概念中扮演關鍵的角色，因此當組織不考慮動態的環境下，變成擁有較穩固結合的資源結構。例如：依賴組織內部資源緊密結合的精簡製造 (lean manufacturing) (Prahalad and Hamel, 1990; Amit and Schoemaker, 1993) 或 Honda 依賴其製造引擎的核心能耐來擴展電冰箱與壓縮機市場等 (Prahalad and Hamel, 1990)。然而，以上這種資源緊密結合的現象，將導致組織惰性 (Siggelkow, 2001)。基此，組織疆界將依循可預測的路徑相依軌跡 (path-dependent trajectories) 發展。如同組織水平疆界的擴充即利用目前資源結構來進行槓桿擴展 (Santos and Eisenhardt, 2005)。譬如：Ansoff (1965) 提出產品/市場矩陣的策略思維，包括同一產業的市場滲透、市場發展、產品發展等三個密集成長策略，以及跨越其他產業的多角化成長策略。反之，在動態環境下，組織資源是一種較鬆散的結合 (Eisenhardt and Bingham, 2005)。因此，知識資源較容易促進組織的創新活動，並開發跨產業的產品與市場 (Galunic and Rodan, 1998)。依 Teece et al. (1997) 和 Eisenhardt and Martin (2000) 的看法，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。譬如：組織透過建構組織內部的新資源、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)，其目的是籌組夥伴成員、開發新產品以及再整合新的事業單位等 (Eisenhardt and Martin, 2000)。準此，組織成員透過整合路徑突破 (path-breaking) 與路徑相依的資源來建立組織疆界的軌跡，並創造無法預期的環境機會優勢 (Santos and Eisenhardt, 2005)。然而，企業兼顧「外部」產業結構的策略定位與「內部」資源重組來擴展市場之外，亦可從「內、外部」考量轉為「需求面」的價值創新，透過提升消費者與生產者剩餘來吸引非顧客，以達到擴展市場目標，並累積不同策略行動經驗來強化市場定位 (Porter, 1996)。

三、「創新面」藍海策略

Kim and Mauborgne (2005) 提出有別於 Porter (1980) 以競爭為思考模式的“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，將非顧客吸引入產業中，以擴大產業疆界。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，是故企業能兼顧成長與獲利而非兩者擇一。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 (劉錦秀譯, 2003)，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：企業應從組織內部的資源面轉為需求面的價值創新，以價值創新過程來認知現有市場的競爭因素，透過四項行動架構、新價值曲線與六大途徑來加以重建疆界並以全新方式呈現，適時彌補內部成長理論不足的缺口。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，所以透過產業疆界的重建，進而強化其市場定位 (Porter, 1996)。最後，



說明第四種策略變革類型：「社會面」策略社會，包括利害關係人網絡合作關係與企業社會責任，在擴大產業疆界所扮演的角色。

四、「社會面」策略社會

Santos and Eisenhardt (2005) 指出就組織整體性 (organization holistically) 而言，組織成員應該包括多少呢？一般而言，組織被視為社會脈絡 (social contexts) (Weick, 1995)，所以組織的疆界視其如何選擇組織成員而定。如同 Freeman (1984) 強調策略管理的挑戰，即公司必須平衡利害關係人的多元利益來實現其策略目標，不過當時 Freeman 的主張並沒有受到策略學者的響應。近年來，由於透過策略行動以迎合利害關係人的多元利益，來提升公司績效與競爭優勢已獲得驗證 (Eisenhardt and Graebner, 2007; Ackermann and Eden, 2011)。因此，有關於利害關係人的多元利益與策略管理目標的議題已廣泛被探討 (Post et al., 2002; Porter and Kramer, 2006; Ackermann and Eden, 2011)。Carroll (1991) 認為公司的利害關係人包括股東、消費者、員工、供應商、社區、競爭者、社會活動群體、社會大眾等，並指出企業可以透過實現其利害關係人之經濟的、法律的、倫理的以及博愛的等四種社會責任金字塔來創造長、短期的多元利益。譬如：提升公司的經濟利潤與改善社會的生活品質等。Post et al. (2002) 將公司的利害關係人系統劃分為三類：資源基礎包括員工、投資人、顧客與使用者；產業結構包括合資與聯盟的夥伴、工會、法律機構、以及供應鏈的連結；社會政治環境包括私人組織、政府、地方社區與居民，即公司為了達到策略管理目標不僅考慮產業結構與資源基礎，也必須兼顧社會政治環境等的影響。尤其，Ackermann and Eden (2011) 指出，隨著公司利害關係人的日趨複雜與重要，他們建議公司的策略管理必須將企業社會責任納入利害關係人的期望目標之中。

面對技術的快速變動以及全球化的競爭，企業除了藉由網絡合作關係策略來尋求成長 (Powell, 1990; Gulati et al., 2000; O'Mahony and Bechky, 2008) 之外，也可以透過策略性企業社會責任來擴充新產品與市場 (Burke and Logsdon, 1996; Porter and Kramer, 2002; Porter and Kramer, 2006; Husted and Allen, 2007)。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互助關係以降低環境的不確定影響 (Dyer and Singh, 1998)，以及企業從事 CSR 活動，使企業與競爭者有所差異，並建立較佳的企業形象與商譽 (Formburn and Shanley, 1990; Roberts and Dowling, 2002; Husted and Allen, 2007) 來擴充其疆界並強化其市場定位 (Porter, 1996)。綜合上述，本文將外部產業結構的策略定位、內部資源重整的動態能力、需求面的價值創新，以及考慮整體社會面利害關係人的策略性社會責任等四種策略變革與擴展組織疆界之關係，整理如表 1 所示。即企業首先透過調整外部「競爭策略」來擴展其市占率，並應用動態的「資源能力重組」進行槓桿的垂直與水平擴展，再透過轉移資源面到「需求面的價值創新」將市場範疇擴充至非顧客市場，最後考慮整體社會「利害關係人的多元利益」以擴充組織成員的關係來擴展其疆界，藉由整合不同程度的策略論點來強化其市場定位 (Porter, 1996)。

五、研究理論架構

本研究架構包括四個策略架構以及「策略行動」來解讀統一企業如何擴展產業疆界。1. 代表強化市場定位強度以建立持續性競爭優勢，即統一企業創業期的食品領域競爭優勢係源自於 Porter (1980) 的競爭策略。2. 透過整合不同策略架構的多元化概念，包括競爭策略、資源面、創新面等來擴展市場或事業 (Mintzberg, 1987; Hoskisson et al., 1999; Cummings and Daellenbach, 2009; Ackermann and Eden, 2011)。3. 代表策略性社會責任 (Burke and Logsdon, 1996; Porter and Kramer, 2006; Husted and Allen, 2007) 開創企業與社會雙贏，以建立企業與利害關係人的合作網絡關係 (Gulati et al., 2000; Post et al., 2002)。4. 代表擴展產業疆界的策略行動來驅動四個策略架構，包括競爭策略的產業吸引力、低成本與差異化等策略行動；資源面的技術合作與策略聯盟等展開水平、垂直整合多角化、以及合併流通與製造並強化零售服務等價值創新的策略行動，以提升顧客價值並擴充產業疆界；策略性社會責任透過價值鏈從事社會公益活動以及減少環境污染等策略行動，以創造企業與社會雙贏，進而擴充產業疆界，如圖 1 所示。



表 1 策略架構與擴展組織疆界之關係

作者	文章/書籍	策略架構與擴展方式
Porter (1980; 1985)	競爭策略 (<i>Competitive Strategy</i>) ; 競爭優勢 (<i>Competitive Advantage</i>)	企業重擬策略定位來擴充其市占率
Ansoff (1965)	產品/市場矩陣(<i>Strategies for diversification</i>)	企業透過動態的資源能力重組進行垂直與水平來擴展其市場範疇
Wernerfelt (1984)	廠商的資源基礎觀點 (<i>A resource-based view of the firm</i>)	
Hamel and Prahalad (1994)	競爭大未來(<i>Competing for the Future</i>)	
Teece et al. (1997)	動態能力與策略管理(<i>Dynamic capabilities and strategic management</i>)	
Santos and Eisenhardt (2005)	組織疆界與組織理論 (<i>Organizational boundaries and theories of organization</i>)	
Kim and Mauborgne (2005)	藍海策略(<i>Blue Ocean Strategy</i>)	企業透過需求面的價值創新來吸引非顧客進入市場
Freeman (1984)	策略管理：一個利害關係人的方法(<i>Strategic management: a stakeholder approach</i>)	企業應用整合社會的利害關係人網絡合作關係，以擴充組織成員來擴展其疆界
Powell (1990)	非市場亦非階層(<i>Neither market nor hierarchy: network forms of organization</i>)	
Gulati et al. (2000)	策略網絡 (<i>Strategic networks</i>)	
Post et al. (2002)	管理延伸的企業疆界：新的利害關係人觀點 (<i>Managing the extended enterprise</i>)	
Porter and Kramer (2006)	策略社會：連結競爭優勢與企業社會責任 (<i>Strategy society</i>)	
Ackermann and Eden (2011)	利害關係人的策略管理：理論與實務 (<i>Strategic management of stakeholders</i>)	

資料來源：本研究整理

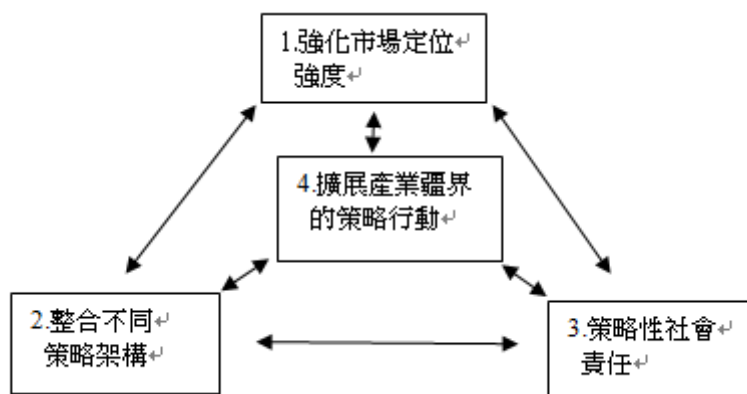


圖 1 擴展產業疆界之關係架構

參、個案研究方法

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，透過二手資料文本與敘說訪談的多面向解讀來挑戰或修正目前的理論（利尚仁，2011），而形成新論述。茲將分別說明研究設計、資料蒐集等兩部份。



一、研究設計

本研究針對統一企業個案，透過五個時期的縱斷面分析設計 (Yin, 1994; Leonard-Barton, 1990; Pettigrew et al., 2001)。資料蒐集分為檔案、次級與訪談等三種資料，針對產業決定發展包括創業與茁壯時期，以及擴展產業疆界包括集團化、國際化以及資訊網絡化與本物化等三時期，以策略行動解讀統一企業如何透過四種策略架構來擴充產業疆界。本研究採用的幾何圖形 (參閱圖 2~圖 5)，係參考 Porter (1996: p.62) 所提出的生產界線 (productivity frontier)，再配合經濟學原理的生產可能線的代表意義，其中 X、Y 軸代表企業經營兩類產品或事業；實線代表產業疆界，即整個產業的最大可能生產軌跡或產業規模的大小；虛線代表企業採取不同的策略行動來擴展其產業疆界，當產業疆界愈往外擴展，表示產業疆界持續在擴充。

二、資料蒐集

首先，透過競爭策略的概念，說明統一將創業的低成本 (1967~1973 年) 轉為茁壯期的差異化策略行動 (1974~1982 年)，提高統一的市占率並重新定位食品市場。其次，透過資源面的核心能耐多角化概念 (1983~1989 年)，統一企業 1985 年前後，透過內部的資源與能力來擴展食品相關多角化事業，以及本業垂直相關的零售通路的事業。再者，經由創新面的價值創新概念 (1990~2007 年)，來解讀統一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，並設立流通群以建立「零售新通路」。最後，統一企業於資訊網絡與本物化時期，透過社會面的策略社會 (2008 年迄今)，以執行「千禧之愛」(a kiss to the spirit of the future) 的四大主張：尊重生命、互相關懷、樂觀態度和接近自然，以善盡企業公民責任來達到永續經營的目標。

(一) 訪談資料

本研究根據研究目的，針對統一企業兩位高階管理者進行 3 小時的半結構式與 1 小時的電話訪談，如表 2 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企業集團，敘說各時期的重要發生事件與策略行動，以及近年來的中國投資和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 2 訪談對象與時間

訪談對象	訪問時間
黃憲彥 前副總經理兼經營企劃室召集人	2011 年 9 月 10 日電話訪談
賴平涼 技術群經理兼總經理幕僚	2011 年 6 月 17 日；2012 年 4 月 19 日面對面訪談

(二) 檔案文件與次級資料

統一檔案文件包括宏觀多角統一企業 30 年 (統一企業, 1997)、統一企業心靈白皮書 (統一企業, 2001)、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)、統一企業業績發表 (羅智先, 2008)、統一企業月刊 (統一企業, 2011)。次級資料來源包括統一企業網站 (<http://www.uni-president.com.tw>)、供需面的策略管理理論與三色海洋的策略管理實務分析：以統一企業為例 (甘兆欽等人, 2009) 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行動與項目，並由訪談中加以確認，其演算的比例值如下：例如創業期 (1967-1973 年) 競爭策略的低成本/差異化行動有 9 項；資源面的技術合作、多角化與國際化行動有 4 項；創新面的零售服務行動有 1 項；社會面的社會責任行動有 0 項。因此，該時期的策略行動總計共有 14 項，其比例值分別為 $9/14=0.64$ 、 $4/14=0.29$ 、 $1/14=0.07$ 以及 0。同理，可推出其他四個時期的比例值 (參閱表 3)。由於本研究試圖了解統一不同時期所採取整合不同策略型態的趨勢，因此比例值不具統計上的意義。



肆、個案分析與命題發展

本研究目的係探討統一企業四十年來由員工 82 人，營收為新台幣 5600 萬元的地方食品製造廠，如何透過策略變革來擴展食品產業疆界，包括食品、通路、休閒、大型購物中心以及服務等方面的綜合性生活產業範疇。迄 2010 年已發展為全球化的企業集團，員工已超過十萬人，營業額約新台幣 5133.37 億元（統一企業公司，2011）。

一、統一企業的發展過程

由於組織發展是跨越時間與空間的動態複雜過程，導致橫斷面分析的獨特優異性逐漸消失 (Pettigrew et al., 2001; Santos and Eisenhardt, 2005)。根據 *Academy of Management Journal* 的特別研究論壇顯示，組織的改變與發展之途徑已邁入多元化境界。Pettigrew et al. (2001: 697) 提出六項未被開發的議題，本文就其中的一項進行探討，即組織改變的研究應包括時間、歷史、過程以及活動 (the inclusion of time, history, process, and action) (Burgelman, 1994)。此外，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)，尤其 Siggelkow (2007) 特別讚揚單一個案研究的演進過程在理論建構之重要性。

本研究根據相關的文本資料以及兩位高階主管的訪談過程中呈現 12 個問題。問題 1: 食品產業有何吸引力，為何受高青願先生青睞？問題 2: 如個案所述，食品生產幾乎是小規模的供給者，缺乏現代化技術與經營管理，以及經濟好轉促使食品需求提升。您認為可以用哪一種學派來解讀統一企業掌握其食品市場機會？問題 3: 統一企業如何以水平多角化與垂直整合來實現產品差異化的目標？問題 4: 產品多樣化之後，所延伸的銷售問題如何解決？問題 5: 統一企業如何避免過度多角化產生的「恐龍巨大症候群」？問題 6: 統一如何化解國外競爭者的威脅以及擴充國內市場的限制？問題 7: 統一為何針對 10+1 國際化展開部署？問題 8: 統一如何透過流通業來創造食品製造業的價值以及擴展食品產業疆界？問題 9: 統一如何扮演肩負社會責任的角色，對企業形象與商譽是否有正向的影響？問題 10: 統一如何透過資訊網絡與本物化的概念、以「千禧之愛」的企業心靈共築利他共生之夢呢？問題 11: 統一企業如何透過策略變革以及執行力來擴展食品產業疆界？問題 12: 統一企業如何永續經營？從上述的問題，進一步形成階段性的架構。因此，本文將統一企業五個時期的策略變革過程分為兩部份：1. 產業決定發展，包括創業初期選定食品業奠定市場利基與茁壯期透過差異化策略來擴大食品市場的影響力等；2. 擴展產業疆界，包括集團化的水平多角化與垂直整合、國際化 (含島內與 10+1) 來擺脫國內紅海競爭與擴展受限的國內市場、以及資訊網絡化與本物化的佈局，以善盡企業社會責任與永續經營的目標等，並提出新觀點。

二、產業決定發展

(一) 統一「創業初期」的挑戰

高青願先生曾任台南紡織業務經理，因經濟成長，紡織業獲得不錯的成長率。1967 年，高青願先生為何捨棄紡織本業，投入食品業呢？高青願先生認為食品業是民生用品，消費需求較穩定，即需求彈性小於 1 且不受景氣的衝擊。反之，紡織品需求彈性較大，當經濟不景氣時銷售會出現問題。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)。另外，1970 年代之前食品業係以農產加工、外銷為主。譬如：台糖的罐頭與冷凍食品。之後，由於台灣成本優勢消失故逐漸轉移內銷。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，高青願先生選擇處於生產導向以及台灣社會強烈需求，具備產業吸引力的「食品業」，而捨棄當時平均年成長率約 28% 的人造纖維紡織業或其他產業，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) 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，還兼具「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。因此，高清愿「創業初期」引進國外自動化設備、台糖技術人員、具備行政管理能力的老師、現代化管理方法來生產麵粉與飼料等物資為主要業務，透過經濟規模效益、降低成本，以奠定未來發展的基礎（統一企業，1997）。

（二）水平多角化「茁壯」統一

為了迎合消費者偏好的改變，統一訂定兩項新產品的發展原則：第一、開發相關聯領域中多層次加工產品，以提高附加價值。第二、將生產的副產品，作為生產其他產品的原料（統一企業，1997：215）。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。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、功能更多的創新。」（統一企業，1997：190）。基此，統一企業的食品市場占有率從 L 線擴展至 D 線，進而強化市場定位強度（包括低成本+差異化），如圖 2 所示。然而從統一黃憲彥前副總的訪談中得知，產品多樣化延伸了銷售問題。於是統一企業 1978 年引進美國南方公司經營 7-ELEVEN 的技術來拓展行銷通路。隔年，十四家統一超商於台灣同時開幕，歷經三年虧損後，被併入統一超商家事部。然而，統一超商如何起死回生為統一開創新局？

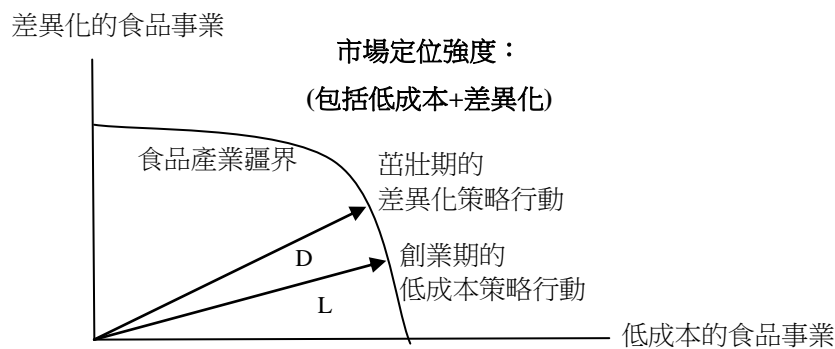


圖 2 統一企業調整一般化策略（低成本→差異化）

三、擴展產業疆界

（一）避免「集團化」的恐龍巨大症候群

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，為統一企業創造利潤與增設許多事業部（統一企業，1997：19）。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適應下游業者的需求，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，1997：190-192）。為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 年自日本引進自販機並成為國內自販機通路的領導廠商。

1985 年後，統一企業多角化的類別更為多樣化，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。譬如：統一企業從製造業向前整合進入與製造食品技術無關的零售超商市場，雖歷經七年虧損（1979-1985 年），然而顏博明副總經理授權回鍋的徐重仁進行改革，將原有 75 個統一超商，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，終於成為統一企業的金雞母。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(莊素玉, 2008), 並於該年從母公司獨立為統一超商股份有限公司。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: 198, 243)。因此, 流通業在統一的集團化時期已奠定良好的發展基礎, 同時透過其核心能耐的槓桿作用, 開發更多的相關領域, 包括夢時代百貨公司、星巴克連鎖咖啡、康是美藥妝、聖娜多堡餐飲、博客來電子商務與無印良品雜貨等通路。另外, 透過向後整合與瑞士 Tetra Pack 簽訂合約, 推出鋁箔無菌包裝, 其優點為保鮮佳、生產效率高、成本較鐵罐低、排除鐵罐生銹污染產品、易於上架陳列與儲存、以及攜帶方便等, 達到產品差異化目標, 並創造統一的競爭優勢與快速成長(統一企業, 1997: 216)。根據高清愿先生的演講中提到:「透過多角化的經營策略與事業部的實施.....以及與國外知名度的公司合資成立企業。迄1989年, 統一企業集團的子公司已有35家」(統一企業, 1997: 65), 顯示集團化時期係以多角化策略來擴展統一企業的食品事業版圖, 並強化市場定位強度(包括低成本+差異化+水平多角化), 如圖3的 f_1 線擴充至 f_2 虛線所示。

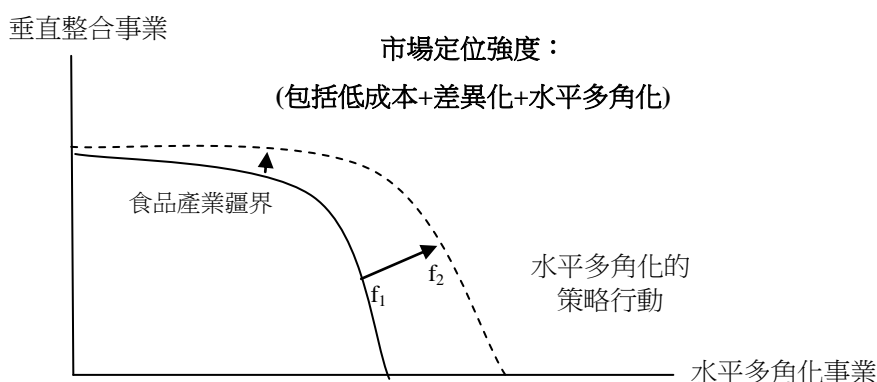


圖3 統一企業集團化時期透過水平多角化來擴充食品產業疆界

高清愿先生認為：「多角化的經營策略，逐漸形成了每個事業部相關的差異性；因通路不同及行業別之差異，若納入同一管理體系中，常會產生無法均衡的困擾...。」(統一企業, 1997: 66)。譬如：過度多角化將造成企業績效低落(Hitt et al., 2001)。於是林蒼生先生追隨 Hamel and Prahalad (1994) 於《競爭大未來》一書中所指出的「向成規挑戰」，「在過去的經驗或知識中加入現在的新因素」形成新的組織結構來因應(統一企業, 1997: 62)。為了克服多角化事業部力求短期表現的本位主義缺點，統一企業將生產與銷售較相似的單位合併為「群」，來強調宏觀的整體發展並避免組織體系面臨「巨大恐龍症」的缺失，包括自大於過去的成功、成長快速無法有效管理...固定的組織結構...僵固的文化等九項困擾(Lawler and Galbraith, 1994)。故印證 Chandler (1962) 主張的「結構追隨策略，策略追隨環境」的概念。基此，集團化時期的統一企業已擴展為一個國際化、多角化經營的綜合生活產業集團，並加速中國大陸與亞太地區的多角化投資。

(二) 整合流通與製造業的「國際化」

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), 其次推動10+1國際化(1997-2007年), 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10個東南亞國家與中國的投資(黃憲彥, 2001), 即透過併購、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。根據統一企業前副總經理黃憲彥口述, 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島內的合作夥伴。例如: 統一企業透過美國南方公司授權成立7-ELEVEN; 與法國家樂福集團合資成立量販店等兩大通路以獲得競爭優勢。同時重整內部與流通有關的組織, 設立流通群, 包括物流與商流兩部份來建立「零售新通路」, 使統一企業從「資源面」調整為「創



新面」的策略方向，透過價值創新將需求擴大來擴展產業疆界。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，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 (end user) 生活的事業，持續邁向本物化的健康民生服務產業。所以本研究響應策略管理學者鼓勵以個案研究導向來建構策略演化與企業發展之脈絡關係 (洪世章、蔡碧鳳，2006；洪世章、譚丹琪、廖曉青，2007；Hitt et al., 1998；Pettigrew et al., 2001；Santos and Eisenhardt, 2005)，試圖透過統一企業為個案實務，以時間為基礎透過整合不同策略進行解讀產業演化的過程，並提出研究命題 1，進而強化市場定位強度 (包括低成本+差異化+水平多角化與垂直整合+整合流通與製造業)，如圖 4 的 f_1 線擴充至 lm_1 虛線所示。

命題 1：整合不同策略是企業進化實務過程中擴展產業疆界的關鍵影響變數，而非單一時間的變數。

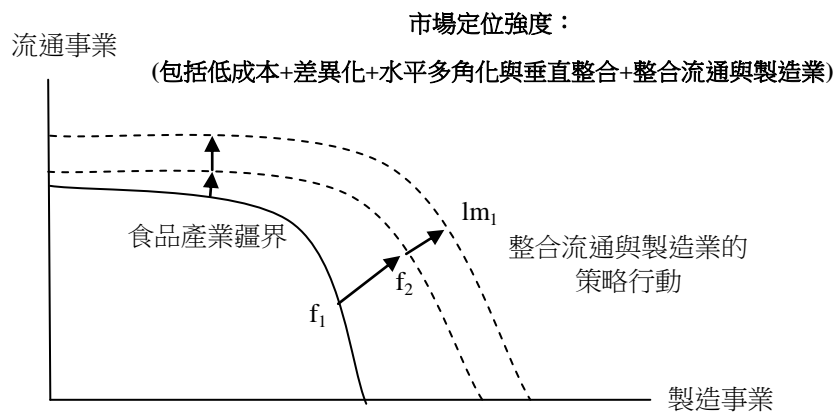


圖 4 統一企業國際化時期透過整合流通與製造業來擴充產業疆界

10+1 國際化方面，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 (統一企業，1997)。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。另外，推動 10 個東南亞國家的投資 (統一企業行銷企劃室，2007)。例如：針對印尼的食品製造與銷售的投資行動等。黃憲彥前副總提到統一國際化過程，因原物料的變動成本不易下降，所以統一企業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市場能力的雙重目標 (黃憲彥，2001)。1996 年統一企業為了因應全球化時期，進行組織變革，將全球化組織劃分為更健全的 12 個群體，加重流通比重、大陸事業集中開發以及研發新產品等互補特色，朝向國際化與綜效的雙重目標邁進 (統一企業，1997：69-70)。

(三) 「資訊網絡與本物化」時期

黃憲彥口述「本物」的原意來自於日本，係指天然不使用添加物的自然健康的食品。然而，統一決策高層認為健康與快樂的產品較難定義，但經長久探索後，終於發現什麼是「健康」的邏輯。即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”；賴經理訪談中也強調：“企業社會責任的領域是統一企業未來思考與推動的方向。”

行政院主計處網站 (2011) 顯示，台灣國民所得約為 16,413 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，表示高價食品的時代來臨 (統一企業，1997)。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，1997：184)。例如：

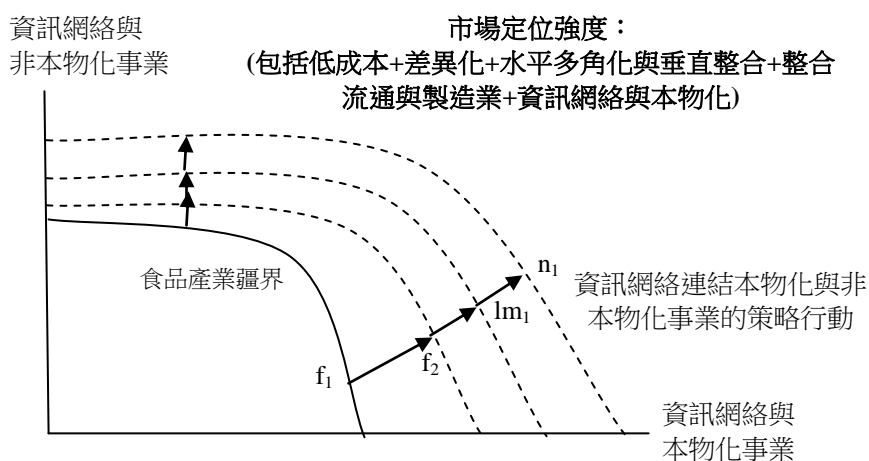


2010年中國的三聚氫氨事件、2011年台灣食品業的塑化劑風暴等事件。所以統一企業從茁壯期逐年增加參與公益活動、污水防治等環保行動，並以本物化概念從事「千禧之愛」的四大主張，以善盡企業公民責任並實現其未來健康民生服務產業。譬如：高青愿先生在茁壯期榮獲第一屆傑出食品企業獎、統一企業與統一超商歷年來榮獲遠見雜誌的企業社會責任獎與天下雜誌的企業公民獎；2008年統一企業的千禧之愛健康基金會舉辦「全民量腰圍」活動，為宣導民眾藉由測腰運動來維護健康；總裁林蒼生宣布動員集團員工，一年時間縮短腰圍157公尺，相當於一座摩天輪的圓周，以落實統一對員工健康的重視；Cheers雜誌2010新世代最嚮往企業No.1；榮獲2011年綠色品牌殊榮（統一企業月刊，2011）；2012年林蒼生先生在今周刊強調企業倫理應與大自然、群眾理念等相結合（陳兆芬，2012）。所以本研究主張策略管理應整合社會政治環境觀點的理念，以提升企業的價值創造能力（Post et al., 2002），並提出研究命題2。

命題2：企業發展過程必須透過價值鏈活動的設計來平衡利害關係人的多元利益，並提升策略性企業社會責任，以達到企業與社會的雙贏目標。

近年來，電子化對於企業未來的發展扮演關鍵角色。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）。對內整合有限資源以利相關次集團調整其策略，能快速反應市場需要。2008年的金融海嘯襲擊，羅智先總經理提出因應之道包括「取勢」認清時勢、順勢而為；「明道」明白道理追根究柢；「優術」強化核心能力、創造附加價值。他強調，目前以「一個核心（即品牌管理）、四個主軸（即貿易流通、通路經營、研發+製造、策略聯盟+策略併購）」的經營戰略，全力發展黃金三角產業，含食品製造、流通與貿易（統一企業行銷企劃室，2007）。因此，統一企業在動態環境下建構四個次集團，包括食品製造次集團以統一企業為主，運用“虛擬群公司”的經營整合機制（含食糧群、速食群、乳飲群、綜合食品、保健群及流通群等事業群公司）；流通次集團以統一超商為首，整合與零售服務相關事業，以擴展國際流通事業的發展；商業貿易次集團以南聯貿易公司為主，建立通路行銷、代理國際品牌與創新概念，以強化國際行銷代理業務；投資次集團以統一國際開發公司為主，試圖為統一集團建構食品通路以外的事業版圖，包括生技醫藥、不動產、光電以及民生消費性產業（統一企業網站，2011），期望發揮整體組織次集團的合縱連橫網絡關係之綜效，強化統一企業的市場定位強度（包括低成本+差異化+水平多角化與垂直整合+整合流通與製造業+資訊網絡與本物化）。因此，本研究主張企業係透過整合不同程度的策略概念來追求其成長與擴展產業疆界（Mintzberg, 1987; Hoskisson et al., 1999; Cummings and Daellenbach, 2009; Ackermann and Eden, 2011），如圖5所示，並提出研究命題3。

命題3：企業發展過程中係透過整合不同程度的策略架構來追求擴展產業疆界，並強化其市場定位強度，而非僅仰賴單一策略架構。



四、統一企業四種策略行動之比較

本文將統一企業四十年來所採行的競爭策略、資源面、創新面以及社會面等四架構之策略行動項目進行比較。根據表 3 顯示，產業決定發展階段，「競爭策略」的策略行動比例，創業期為 0.64、茁壯期為 0.69，其他包括「資源、創新與社會」等三種策略行動的總和比例，創業期為 0.36、茁壯期為 0.31，即統一企業在此階段較強調競爭策略的重定食品市場定位，以獲取規模經濟的利潤並擴大食品市場的影響力。

擴展產業疆界階段，「競爭策略」的策略行動比例，集團化時期為 0.4、國際化時期為 0.06、資訊網絡與本物化時期為 0.05，其他包括「資源、創新與社會」等三種策略行動的總和比例，集團化時期為 0.6、國際化時期為 0.94、資訊網絡與本物化時期為 0.95。因此，統一企業在此階段則較強調「資源面」動態的核心能耐多角化策略、「創新面」的藍海策略以及「社會面」的利害關係人網絡合作關係與企業社會責任策略等策略行動，來擴展產業疆界如圖 6 所示（參閱圖 5 的 f₁ 線擴充至 n₁ 虛線）。準此，本個案以「策略行動」來探討統一企業擴展產業疆界的過程有其正當性，進而提出研究命題 4。

命題 4：台灣企業擴展產業疆界的關鍵因素是策略行動，而非企業本身或產業環境。

表 3 統一企業四種策略行動的項目與比例

時期 策略型態	產業決定發展階段				擴展產業疆界階段					
	1967~1973 創業時期		1974~1982 茁壯時期		1983~1989 集團化時期		1990~2007 國際化時期		2008~至今 資訊網絡與本 物化時期	
	項目	比例	項目	比例	項目	比例	項目	比例	項目	比例
競爭策略： 低成本/差異化行動	9	0.64	44	0.69	46	0.40	24	0.06	18	0.05
資源面：技術合作、 多角化與國際化行動	4	0.29	9	0.14	43	0.38	312	0.775	283	0.71
創新面： 零售服務行動	1	0.07	2	0.03	9	0.08	6	0.015	16	0.04
社會面：社會責任行 動與企業形象	0	0	9	0.14	16	0.14	59	0.15	80	0.20
總計策略行動	14 項		64 項		114 項		401 項		397 項	

註 1：企業形象包含公司、個人得獎紀錄以及廣告獲獎紀錄。

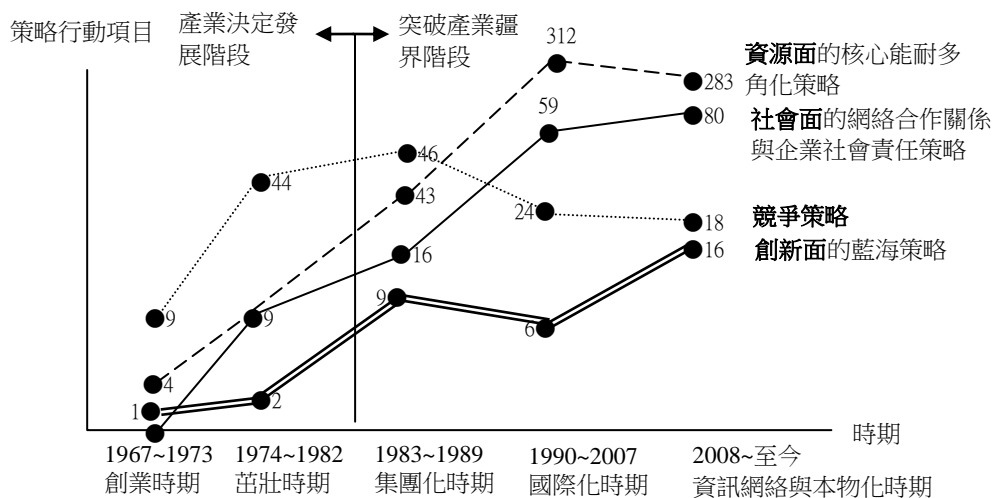


圖 6 統一企業五個時期的四種策略行動項目之趨勢比較



統一企業擴展食品產業疆界的策略雄心與意圖不言而喻，其中以中國大陸的多角化與國際化的腳步更為積極。此與 Cummings and Daellenbach (2009) 的研究發現相符，即「產業結構」與「競爭優勢」兩詞在 Long Range Planning 期刊，於 2000 年之後已經逐漸消失，取而代之的新資源優勢來自於「知識」與「關係」兩名詞。

陸、結論與建議

一、研究限制、理論討論與實務意涵

本文的研究限制包括 (1) 針對企業擴展產業疆界主觀性劃分三種策略；(2) 透過對資深高階管理者的訪談，來說明統一企業的策略變革以及擴展食品業的疆界過程。然而由於無法訪談高清愿先生使得本研究結果或許稍嫌不足。

本文將理論討論分為四部份：首先是分析單位「策略行動」。其次，是策略管理的研究方法，第三、說明利害關係人與企業社會責任對於企業策略研擬所扮演的角色。最後，試圖解讀企業進化過程係透過整合不同程度的策略架構來擴充產業疆界。

Bain (1956, 1968) 主張策略管理的分析單位是以外部為主的產業或廠商的競爭群，而非個別廠商，即 Porter (1981) 主張廠商績效係決定於產業環境競爭。另外，交易成本理論與代理理論假設人類管理行為與廠商交易契約的行為，將影響交易型式（譬如：市場對於階層式的差異）和結果，因而主張分析單位應強調可使企業達到成本最小化效果的「廠商」。近年來，策略管理文獻為了洞察高效能的經營來源，通常以「廠商」為基本分析單位。基此，我們對於廠商應用適當的「策略」與獨特組織文化來達到茁壯成長，稱讚不已。然而，卓越的廠商似乎無法永續發展，譬如：追求卓越一書中所列舉的「模範廠商」，其中的三分之二在五年內已從本業的領導廠商逐漸衰弱 (Kim and Mauborgne, 2005)。因此，要探討企業的經營成長效能，以「廠商」為分析單位顯然並不恰當。因產業隨著時間演變而持續擴張，產業疆界漸漸沒有明確的界線，所以企業家或廠商都能透過「策略行動」參與塑造。例如：統一企業跨越流通業的策略行動，擴展了食品業的疆界與競爭常規；2005 年，7-ELEVEN 推行蒐集 Hello Kitty 磁鐵的策略行動，為統一超商創造 10 億元的業績。85°C 結合咖啡與互補品烘焙蛋糕的策略行動，改寫咖啡市場的競爭規則。

早期策略管理的研究方法係強調歸納法的規範性研究，試圖提供管理者的最佳實務 (best practices) (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Learned et al., 1965)。之後，產業組織經濟開啟了策略管理在演繹法的統計分析，強調模式的解釋與預測功能而非提供處方性的解答。譬如：Porter (1981) 和 Friedman (1953) 的實證經濟分析。Schendel and Hatten (1972) 主張提出假設透過驗證來發展新理論，以擴充策略管理的研究廣度。然而，資源基礎觀點學者 Hitt et al. (1998) 指出實證研究是不適當的研究工具，因為每個廠商具備獨特能耐貢獻其持續性競爭優勢。例如：企業文化、內隱知識或無形資源等。Lewin (1951: 169) 更指出一個好的理論如同實務一樣 (nothing is as practical as a good theory) (Yin, 1994)。準此，基於廠商獨特性的資源，使得以實證研究廠商所獲得的一般化概念知識，也許並不盡理想 (Ackermann and Eden, 2011)。所以策略管理的研究方法似乎又擺回質性分析的個案實務研究 (Hoskisson et al., 1999)。

利害關係人的網絡合作關係與企業社會責任是近年來產官學界關注的核心議題。譬如：2010 台灣長榮企業管理暨經營決策學術研討會，強調以企業社會責任與企業倫理教育為主題，以及「2011 中小企業社會責任與誠信經營研討暨優良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 (林毅璋、何瑞玲、楊雅民, 2011)。儘管 Friedman (1970) 提到企業經營應著重於利潤而非社會責任。Ramasamy and Yeung (2008) 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 (Marin and Ruiz, 2007) 以及與利害關係人建立正向關係 (Post et al., 2002)。Santos and Eisenhardt (2005) 與 Ackermann and Eden (2011)



主張企業必須認知利害關係人的權力影響與多元利益；O'Mahony and Bechky (2008) 強調企業透過協商多元利益、改變角色與關係來達到合作，對於未來策略目標的影響。例如：Siggelkow (2001) 說明 Liz Claiborne 藉由辨識組織成員來達到垂直整合活動以及水平的擴充產品與市場，進而形成共生發展的夥伴。基於此，Porter and Kramer (2006) 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、擴廣健康產品與服務、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。近年來，統一企業強化利害關係人的網絡合作關係與企業社會責任的策略行動項目，從創業期的 0 項增加為資訊網絡與本物化時期的 80 項，並持續獲得遠見與天下雜誌的企業公民責任獎。符合 Freeman (1984) 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) 強調將利害關係人的期望擴充至企業社會責任，有異曲同工之妙。

企業進化過程並非僅依賴單一策略來尋求發展，而是整合不同程度的策略架構來擴充其企業版圖，並強化其市場定位強度。譬如：洪世章、譚丹琪、廖曉青 (2007：26) 針對宏碁、神通與大眾等三家電腦公司的研究發現，這些公司從 1975 年至 2000 年的成長過程，多數結合網絡與階層等兩種策略型態，而僅少數整合市場策略型態來尋求發展。本個案研究發現統一企業五個時期的發展過程中，競爭策略與其他包括「資源、創新與社會」等三種策略架構的整合程度分別為「創業」為 0.64、0.36；「茁壯」為 0.69、0.31；「集團化」為 0.4、0.6；「國際化」為 0.06、0.94；「資訊網絡與本物化」為 0.05、0.95 (參閱表 3)。綜合上述，本文將四種策略架構與本模式比較如表 4 所示。

表 4 本模式與個別的策略架構比較

各架構 項目	競爭策略	資源面	創新面	社會面	本模式
強調 (emphasis on)	外部市場定位	內部資源能力	滿足顧客新需求	企業與社會	企業與利害關係人的整體綜效
分析單位 (analysis unit)	產業	廠商	策略行動	廠商	策略行動
策略行動 (strategic moves)	一般化策略包括低成本、差異化與集中等行動	能耐槓桿包括水平多角化、垂直整合、購併與技術合作等行動	擬定有別於競爭者的新價值曲線行動	轉換價值鏈活動到社會利益的行動	整合不同策略架構包括一般化策略、能耐槓桿、價值創新以及策略性社會責任等行動
策略焦點 (strategic focus)	獲得有利的市場定位	獲得獨特的資源	透過價值創新來開創無人競爭的市場	策略性社會責任是透過策略將社會議題連結到企業經營	強化市場定位強度
策略限制 (strategic limit)	低成本、差異化策略不可能同時存在	資源緊密結合將導致組織惰性	較難得知顧客的新需求	企業社會責任與利潤關係模糊	如何認知與設定利害關係人的疆界
目標 (objective)	提高市佔率	擴展相關事業或市場	開發新市場	連結競爭優勢到企業社會責任	擴展產業疆界與永續經營

即使有上述兩點研究限制，本文仍有以下三點貢獻：

- (一) 本研究發現統一企業四十年，整合不同程度策略架構並採取有效的策略行動來產生綜效。此為學者們持續所關注的研究議題 (Mintzberg, 1987; Hoskisson et al., 1999; Cummings and Daellenbach, 2009)，應有助於策略創業多元觀點的後續研究，並回應 Cummings and Daellenbach (2009) 質疑 2010 年代的「策略」一詞是擬定適當的策略呢或是有效的執行策略行動呢？，來實現其策略目標 (Kan,



2010)。

(二) 統一企業持續肩負社會公益的策略行動，呼應 Freeman (1984) 指出策略管理的挑戰係企業如何平衡利害關係人的期望，以及 Porter and Kramer (2006) 的主張，一個企業必須整合企業社會責任 (corporate social integration) 於價值鏈管理過程中，企業不能製造社會成本之後再彌補其過失而捐款做善事。因此，強化了企業社會責任在策略管理領域中對於利害關係人的多元利益所扮演之角色 (Ackermann and Eden, 2011)。

(三) 本文遵循策略管理學者：洪世章、譚丹琪、廖曉青 (2007)、Eisenhardt and Graebner (2007) 與 Gibbert et al. (2008) 等人的建議，即透過整體歷史過程來解讀企業發展的策略行動之動態演化 (洪世章、蔡碧鳳，2006；Low and MacMillan, 1988；Burgelman, 1994)，以及擴充產業疆界的過程 (Gioia and Pitre, 1990；Kim and Mauborgne, 2005；Kuratko and Audretsch, 2009)，而非陷入橫斷面某一時點的靜態研究 (Pettigrew et al., 2001)。

以實務意涵而言，本研究呼籲中小企業的管理者，應瞭解「策略」對企業發展所扮演的角色，即 Cummings and Daellenbach (2009) 所強調它是扮演企業內部改變發展來符合外部競爭環境的橋樑，如同統一企業在不同時期透過策略變革來達到擴充產業疆界的目標 (Hamel and Prahalad, 1994；Kim and Mauborgne, 2005)。再者，策略不僅是如何應付一個敵人或面對競爭者或一個市場，它也是引導我們發現有關組織最基本的議題，並成為組織凝聚認知和行動的一種手段工具，驗證 Mintzberg (1987) 5Ps 提出折衷策略定義概念：統一企業四十年發展的五個時期中，透過策略行動來整合不同程度的四種策略架構，以提升核心能耐、顧客價值、與利害關係人的關係與企業形象，來獲得重新或全新定位與逐漸擴充產業疆界，以凸顯策略的多元化意涵，進一步豐富我們對於策略形成過程的瞭解。以大企業而言，利害關係人網絡合作關係策略扮演破除大企業的核心包袱 (Leonard-Barton, 1992) 與組織惰性 (Tripsas and Gavetti, 2000) 的方法。另外，統一企業的策略一直延用相關多角化的路徑相依擴充產業，然而也某種程度遵循策略意圖 (Prahalad and Hamel, 1990；Hamel and Prahalad, 1994) 的影響來擴展食品業的版圖。換言之，產業疆界是存在於管理者的心 (Kim and Mauborgne, 2005；Santos and Eisenhardt, 2005)，也就是企業可以透過有效的策略變革來實現擴展產業疆界的企圖心。譬如：Santos and Eisenhardt (2005) 主張組織可以藉由強化非交易的關係 (nonefficiency)、擴充市場權力的影響範圍、發展獨特的資源組合、以及調整辨識組織成員的心智模式，來達到擴充疆界的目標。

二、結論

策略變革過程扮演新產品與服務的角色；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；如何透過企業的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以提高市場占有率與影響力，來奠定食品產業的發展基礎；以及擴充疆界的策略架構，包括「資源面」的核心能耐多角化策略、「創新面」的藍海策略以及「社會面」的利害關係人網絡合作關係與企業社會責任策略等三種。統一企業高清愿先生認為「食品業」是民生必需品，其需求彈性較紡織業小。因此，捨棄擁有二十幾年先驗知識的「紡織業」，而選定較具產業吸引力的「食品業」為經營範疇。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」，來達到水平多角化與垂直整合目標。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。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。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。此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)，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。換言之，企業與社會環境間的關係，係透過競爭以形成企業能力，進而重組資源與能力再強化其市場定位強度，最後建立持續性的互惠影響 (reciprocal interaction) 並創造企業的財富。基此，統一企業的五個時期係整合不同策略架構來擴充產業疆界如下：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）→利害關係人網絡合作關係與企業社會責任策略：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策略性社會責任與企業形象），並非單一策略架構所能實現。

三、建議

本研究建議有三：第一、以統一企業而言：2011 年 4 月台灣陷入食品業塑化劑風暴，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並落實原物料檢驗制度。第二、就策略性企業社會責任而言：Porter and Kramer (2002) 指出企業對於社會與經濟的利益，長期而言並非是衝突的，而是緊密結合的。他們提到 Whole Foods Markets 銷售有機的、天然的與健康的食品，使得 Whole Foods 產品獲得顧客的青睞而形成與競爭者的差異化價格。因此，策略性企業社會責任對於企業研擬「策略」扮演著重要的角色。第三、對未來研究而言：Cummings and Daellenbach (2009) 認為過去企業輕視策略管理 (the past is no straw-man) 對企業發展的影響，或許台灣中小企業也輕忽或缺乏「策略」的指引，因而其發展受限，導致台灣中小企業的比例過高，是一個有趣的研究議題。

參考文獻

- 甘兆欽、蔡文娟、林婷庭、楊韋倫、曾珮綺與陳妤涵 (2009)。供需面的策略管理理論與三色海洋的策略管理實務分析：以統一企業為例，**經營管理論叢**，特刊，117-139。
- 行政院主計處網站 (2011/8/3)。歷年各季國民生產毛額依支出分。取自：<http://www.dgbas.gov.tw>
- 林毅璋、何瑞玲與楊雅民 (2011/6/16)。吳揆：大食品企業應設檢驗室，自由時報，版 A3。
- 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**，6(4)，61-82。
- 洪世章與蔡碧鳳 (2006)。企業興業與成長：比較個案研究。**中山管理評論**，14(1)，79-117。
- 洪世章、譚丹琪與廖曉青 (2007)。企業成長、策略選擇與策略改變。**中山管理評論**，15(1)，11-35。
- 陳兆芬 (2012)。運用身心靈思維 企業倫理從個人做起。**今周刊**，785，156-157。
- 莊素玉 (2008)。統一超商總經理徐重仁：簡單，就有視野。**天下雜誌**，400，156-158。
- 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**，381，6-7。
- 統一企業 (1997)。宏觀多角統一企業 30 年。台南：統一企業。
- 統一企業 (2001)。統一企業心靈白皮書。台南：統一企業。
- 統一企業行銷企劃室 (2007)。Wisdom Distribution Service Corporation, L.O.V.E 統一送給地球上的你 40 份愛與禮物。台南：統一企業。



- 統一企業網站 (2011/6/20)。統一企業。取自：<http://www.uni-president.com.tw>。
- 統一企業公司 (2012/4/28)。統一流通業與母公司的營業額。取自 <http://www.uni-president.com.tw/>。
- 黃憲彥 (2001)。統一企業集團對三菱商事的策略說明。統一企業演講稿。
- 劉錦秀 (譯)(2003)。熊彼得：知識經濟創造性破壞。台北：商周。
- 蔡敦浩、利尚仁與林韶怡 (2008)。創業研究的新趨向—敘說探究之應用。中山管理評論，16(2)，321-350。
- 羅智先 (2008/4/28)。統一企業業績發表，取自 http://www.uni-president.com.tw/upload/Corporator_c/000011/97.01.09.pdf。
- Ackermann, F. & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice, *Long Range Planning*, 44, 179-196.
- Ahuja, G. & Lampert, C. M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create, *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 521-542.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rents, *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Anderson, P. W., Arrow, K. J., & Pines, D. (1988). *The economy as an evolving complex system*. New York: Addison-Wesley.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- Bain, J. S. (1951). Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing 1936-1940, *Quarterly Journal of Economics*, 65(3), 293-324.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bain, J. S. (1968). *Industrial organization* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantages, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments, *Administrative Science Quarterly*, 39, 24-56.
- Burke, L. & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off, *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Caves, R. E. (1970). *Uncertainty, market structure, and performance: Galbraith as conventional wisdom*. J. W. Markham, & G. F. Papanek, eds. *Industrial Organization and Economic Development*. Boston, MA: Houghton-Mifflin Co.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Child, J. (1972). Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice, *Sociology*, 6, 1-22.
- Cummings, S. & Daellenbach, U. (2009). A guide to the future of strategy? The history of long range planning, *Long Range Planning*, 42, 234-263.
- D'Aveni, R. (2001). *Strategic supremacy*. New York: The Free Press.
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational



- competitive advantage, *Academy of Management Journal*, 23(4), 660-679
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. & Bingham, C. B. (2008). Disentangling resources from the resource based view: A typology of strategic logics and competitive advantage, *Managerial Decision Economy*, 29(2-3), 241-256.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Fomburn, C. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy, *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Freeman R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freidman, M. (1953). *Essays in positive economics*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970/9). The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine*.
- Galunic, D. C. & Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation, *Strategic Management Journal*, 19, 1193-1201.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wick, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29, 1465-1474.
- Gioia, D. A. & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building, *Academy of Management Review*, 15(4), 584-602.
- Greis, N. P. & Kasarda, D. (1997). Enterprise logistics in the information age, *California Management Review*, 39(4), 55-78.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategy networks, *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D, *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Hitt, M. A., Harrison, J. S., Ireland, R. D., & Best, A. (1998). Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of U.S. firms, *British Journal of Management*, 9, 91-114.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic management: competitiveness and globalization*. Mason, OH: South-Western College Publishing.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum, *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- Husted, B. W. & Allen, D. B. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: Lessons from the Spanish experience, *Long Range Planning*, 40, 594-610.
- Kan, C. C. (2010). *Towards a model of strategic management incorporating fuzzy logic*. (Doctoral dissertation). University of Hull, UK, Hull.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business Publishing.
- Kogut, B. (2000). The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure, *Strategic*



- Management Journal*, 21, 405-425.
- Kogut, B. & Kulatilaka, N. (2001). Capabilities as real options, *Organization Science*, 12(6), 744-758.
- Kuratko, D. F. & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-7.
- Lawler, E. E. & Galbraith, J. R. (1994). Avoiding the corporate dinosaur syndrome, *Organizational Dynamics*, 23(2), 5-17.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1965). *Business Policy: Text and Case* (5th ed.), Homewood (3rd ed.), IL: Richard D. Irwin.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites, *Organization Science*, 1(3), 248-266.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in Social Science: Selected Theoretical*. New York: Harper & Row.
- Low, M. B. & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges, *Journal of Management*, 14(2), 139-16.
- Marin, L. & Ruiz, S. (2007). "I need you too" Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 71, 245-260.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formulation, *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy, *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning, part 1: Pitfalls and fallacies, *Long Range Planning*, 27(3), 12-21.
- O'Mahony, S. & Bechky, B. A. (2008). Boundary organizations: Enabling collaboration among unexpected allies, *Administrative Science Quarterly*, 53, 422-459.
- Pettigrew, A. M. (1973). Occupational specialization as an emergent process, *Sociological Review*, 21(2), 255-278.
- Pettigrew, A. M. (1985a). *The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*. Oxford, England: Blackwell.
- Pettigrew, A. M. (1985b). *Examining change in the long term context of culture and politics*, In: Pennings, Johannes, (ed.) *Organizational Strategy and Change*, San Francisco: Jossey Bass.
- Pettigrew, A. M., Ferlie, E., & McKee, L. (1992). *Shaping strategic change*. London: Sage.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research, *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pitts, R. A. & Lei, D. (2000). *Strategic management: Building and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Podolny, J. M. & Stuart, T. E. (1995). A role-based ecology of technological change, *American Journal of*



- Sociology*, 100(5), 1224-1260.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The contribution of industrial organization to strategic management, *Academy of Management Review*, 6, 609-620.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. & Kramer, R. M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Porter, M. E. & Kramer, M. M. (2006). Strategy society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view, *Academy of Management Review*, 45(1), 6-28.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 33, 277-299.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementally*. Homewood, IL: Irwin.
- Raff, D. M. (2000). Superstores and the evolution of firm capabilities in American bookselling, *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1043-1059.
- Roberts, P. W. & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance, *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.
- Saloner, G. (1991). Modeling, game theory, and strategic management, *Strategic Management Journal*, 12, 119-136.
- Santos, F. M. & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational boundaries and theories organization, *Organization Science*, 16(5), 491-508.
- Schendel, D. & Hatten, K. J. (1972). Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline, *Academy of Management Proceedings* (00650668), 99-102.
- Schumpeter, J. (1934). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper & Row.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: The rise the fall and the renaissance of Liz Claiborne, *Academy Management Journal*, 44(4), 838-857.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies, *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw Hill.
- Tripsas, M. & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging, *Strategic*



Management Journal, 21(10-11), 1147-1161.

Van de Ven, A. H., Polley, D. G., Garud, R., & Venkataraman, S. (1999). *The innovation journey*. New York: Oxford University Press.

Venkatraman, N. & Prescott, J. E. (1990). Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications, *Strategic Management Journal*, 11(1), 1-23.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. London: Sage.

