

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

The Strategic Management Theory and Practices of Supply-demand Side and Three-color Ocean with Uni-President Enterprise

甘兆欽¹ 蔡文娟² 林婷庭³ 楊韋倫⁴ 曾珮綺⁵ 陳妤涵⁶

摘要

本研究基於敘說策略管理理論沿革與探究統一企業策略管理實務。策略管理理論沿革，從致力於財務管理演進到不同策略管理理論觀點：強調內部的早期理論與資源基礎理論、專注介於內外部的組織經濟學理論，以及著重於外部的產業經濟學理論，均屬於供給面的策略管理思維。本文以“需求面”的藍海策略一書所主張的價值創新，來補充策略管理理論沿革的完整性。

歸納統一企業的管理實務發現，灰色海域：統一企業利用經驗曲線概念來擴大經濟規模和降低成本，並強調產銷分離的專業化管理以提升績效。接著，透過事業單位組合的擴充以提升市場回應能力。之後，以組織綜效代替市場回應能力，進行食品相關行業多角化來分享資源。因此，統一從創業初期的簡單功能性組織調整至目前以群為單位的組織架構。紅海策略：早期統一企業處於寡占的食品產業結構，是故創業期採用全面低成本策略定位。進一步研發創新以提升產品品質，藉由差異化策略定位並配合通路策略的擴展，以取得食品產業領導品牌的競爭優勢，即 S-C-P 模式的實證。藍海策略：統一企業透過整合食品與流通雙核心發展策略，突破食品產業疆界，開創新市場空間迎向藍海，為顧客創造更多價值並善盡企業公民責任。因此，歸納供需面的策略管理理論與統一企業的三色海洋實務發現：統一企業基於高鴻愿董事長的領導力，整合策略管理理論的「擴充價值疆界」、「調整複雜互動關係」與「競爭動態思考」等三構面來研擬與執行策略目標。最後，期望實現統一成為世界最大食品交響王國的願景。

關鍵詞：資源基礎理論、灰色海域、紅海策略、藍海策略、企業公民責任

¹南台科技大學管理與資訊系講師

²南台科技大學管理與資訊系講師

³南台科技大學管理與資訊系

⁴南台科技大學管理與資訊系

⁵南台科技大學管理與資訊系

⁶南台科技大學管理與資訊系



Abstract

This research uses narrative inquiry analysis to explain the origin of strategic management and practical aspects of Uni-President Enterprises Corp. The origin of strategic management first focused on financial budget planning then it evolved to different perspectives of strategic management. Those perspectives were separated into three parts : emphasis on internal organization with the traditional management theory and resource-based view; focus on the area between internal and external organization economics; and emphasis on external environment industries organization economics. The theories above were based on the consideration of suppliers' benefits, were called strategy thinking of supply-side. *Blue Ocean Strategy* provides the demand-side's thinking by creating uncontested market space for supplementing the origin strategic management completely in this research.

From Uni-president practical management found, gray ocean : Uni-President used the idea of experience curve to expand economy of scale, decrease operation cost, and division of labor of production and marketing department in order to enhance the company's efficiency. In turn, the portfolio perspective was used to respond to the market's demand. Uni-President follow organizational synergy was used to replace market response. Therefore, organizational framework from function organization was modified to formulate organization framework of "group" units. Red ocean strategy : Uni-President in its food industry structure was plotted as an oligopoly market. A new creative venture period involving first cost leadership strategy position was conducted in Uni-President. Differentiation strategy position then was adopted by research innovation and improvement product quality. Channel strategy was also used to extend market share so as to gain food industry's leadership and competitive advantage, namely, S-C-P model confirmation.

Blue ocean strategy : Uni-President breaks out of the food industry's boundary and creates a new market space toward blue ocean. This increases customers' value along with corporate social responsibility, by manufacturing-retailer industry alongside two core development strategy. Indication from narrative inquiry of supply-demand side theory and management practical of Enterprises Corp found that Uni-President is based on Chin-Yen Kao leadership to combine three dimensions : "value boundary", "adjust complex and interactive relationship", and "competitive dynamic thinking" in strategic management theory to formulate and implement strategic objectives. In this way, the vision of the biggest food orchestra symphony company in the world will be accomplished in Uni-President.

Keywords : Resource-based perspective, Gray ocean, Red ocean strategy, Blue ocean strategy, Social responsibility

1. 前言

經濟學家 Adam Smith 藉由“看不見的手”來指引市場而非以策略思考來影響



市場結果。1850 年後，專業經理人以“看得見的手”為策略來指導企業的經營方向。本研究以 Kim 和 Mauborgne (2005) 所提出“需求面”的策略管理思維：藍海策略，來補充 Gluck et al. (1980) 提出的正式策略規劃四階段與 Hoskisson et al. (1999) 說明不同策略管理理論學派等“供給面”策略管理思維，以增進策略管理理論沿革的完整性。

正式策略規劃著眼於係制定策略配適模式 (Fit model)，即試圖於企業內部的資源能力與外部環境的機會威脅之間，取得一個配適。然而，Hamel 和 Prahalad (1994) 批評此模式過於強調目前的資源能力與環境機會的配合，使得高階管理者忽略了建立新的資源能力與未來環境機會的應用。因此，以該種心智模式所制定的策略，過於強調解決目前的問題而非發掘明日的機會，所以將無法建立企業的競爭優勢。Hoskisson et al. (1999) 說明不同策略管理學派的著力點，企業透過不同策略方向的專注以提升其持續性競爭優勢，如表 1 所示。

表 1 策略管理不同學派的著力點

策略管理 不同學派 的著力點	內部觀點	早期理論	強調最佳的企業管理實務
		資源基礎的 觀點	公司資源基礎的概念：強調資源的異質性
			領導與決策的概念：強調領導者的策略影響績效
	介於內外 部觀點	組織經濟學 的觀點	公司知識基礎的概念：企業的競爭優勢取決於知識
			交易成本經濟：交易結果決定於管理者與交易屬性
	外部觀點	產業經濟學 的觀點	代理理論：管理效果取決於合約關係的設計
			S-C-P 的概念：產業結構決定組織績效
			策略組群的概念：移動障礙決定產業中的廠商績效
			競爭動態的概念：廠商間的互動與動態特性

資料來源：本研究整理

綜合上述分析，包括強調企業管理實務、產業結構決定組織績效、策略組群決定廠商績效、廠商間的競爭動態行為、管理人員的動機與能耐以及資源不對稱等因素影響企業的策略與績效、資源的異質性塑造企業的獨特性以及知識是企業競爭優勢的重要決定因素等，均屬於“供給面”的策略管理理論。

另一方面，藍海策略是根據重建市場結構的觀點，擴充市場疆界來建立新的市場需求，進一步為非顧客創造新價值。此種策略思考邏輯，鼓舞廠商擴充新需求與獲得最佳的利潤，即“非零和遊戲”。藍海策略企圖打破市場疆界，進而開創一個全新的市場空間，並實現價值創新 (Value innovation) 的目標，使競爭變為無關緊要，則屬於“需求面”。

本文整合供需面的策略管理思考模式並歸納為“價值疆界”或“調整複雜互動關係”或“競爭動態思考”等三構面進行分析，如表 2 所示。事實上，策略管理包括策略形成與策略執行，即涉及組織成員的參與與努力方向。如同日本管理大師大前研一 (1987) 所言，策略代表船頭的方向，方向錯誤，不管如何努力也毫無意義，顯示領導者與策略管理對於企業的重要性。因此，本研究試圖以食品產業的領導廠商統一企業為



例，探討策略管理的理論沿革與個案實務之發展是否一致的議題，並提出下列三點研究目的：

1. 探究策略管理理論的沿革。
2. 洞察統一企業策略發展的實務。
3. 探討策略管理理論沿革與統一企業策略發展實務過程是否一致。

表 2 策略管理理論的歷史沿革

策略管理起源			價值疆界					
			利潤		價值	期望		
			供給面 (競爭)		需求面 (競合 模式)	社會面 (企業社會 責任)		
競爭的 動態環境 和複雜 關係	靜態的	沒有規劃	看不見的手	市場專注於 看不見的手 (1960 年前)				
		策略規劃	看得見的手	<ul style="list-style-type: none"> • 供需模式 • 策略規劃 (1960 年) ; BCG; 投資組合分析 (1970 年) • 市場定位或 S-C-P 模式 (1980 年) 		參與者模式 (1984 年)		
	動態的	策略執行			• 資源基礎觀點 (1990 年)			
					• 價值網架構 (1996 年)			
		策略規劃 和執行	手腦並用			• 執行力 (2002 年)		
						<ul style="list-style-type: none"> • 擴充企業管理到利害關係群體觀點 (2002 年) • 4+2 企業成功方程式 (2003 年) • 藍海策略 (2005 年) • 企業社會：連結競爭優勢與公司社會責任 (2006 年) 		

資料來源：本研究整理

2. 文獻探討

本研究文獻探討分為策略意涵、供需面的策略管理理論與三色海洋包括“灰色海域”、“紅海策略”與“藍海策略”以及領導者的人格特質，茲分述如下：

2.1 策略意涵

策略 (Strategy) 源自於希臘語，是指導軍事學的一門學問藝術與科學。「策略」應用於管理領域，始於 Neumann 與 Morgenstern (1944) 賽局理論之討論。他們藉分析公司或個體間競爭合作之模型，認為公司間之競爭行為是一種策略遊戲。Chandler (1962) 和 Ansoff (1965) 等人的研究，明確界定了「策略」以及「策略制定程序」。

Porter (1980) 主張，策略是獨特而有價值的市場定位，當企業將各相關價值活動做



好，並創造各活動間互相強化的最適整合，以創造績效和建立持續性競爭優勢。他認為成功的策略具備三個基本原則：策略整合了組織內不同構面的功能與決策以確保方向的一致性；策略必須配合組織的優勢、劣勢、機會與威脅以達到動態式配合；策略必須善加利用與持續發展其獨特優勢。吳思華 (2000) 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：評估並界定企業的生存利基；建立也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，並指出策略可歸納為「範疇」、「資源」、「網路」等三大構面。湯明哲 (2003) 認為策略的定義是決定企業的長期目標，採取行動、分配資源來達到「產品市場定位」或「差異化與競爭優勢的選擇」或「競爭優勢」的目標。

司徒達賢 (2005) 定義策略是指企業的形貌以及在不同時點間，這些形貌改變的軌跡。Hill 和 Jones (2008) 則認為，策略是經理人為達成組織的一項或多項目標所採取的決策與行動。根據各學者對策略的定義，本研究將策略定義如下：策略是企業為建立競爭優勢以達成組織目標之過程中，透過環境、利害關係群體與組織的統合協調後，所形成的一套具有整合性、方向性與行動性的方法。

2.2 供需面的策略管理理論

2.2.1 供給面的策略管理理論

Gluck et al. (1980) 強調策略管理對競爭優勢所扮演的角色並以預算規劃 (Budget planning)、預算基礎規劃 (Forecast based planning)、策略規劃 (Strategic planning) 與策略管理 (Strategic management) 等四階段說明策略管理的演進。第一階段的策略管理者著重於設定預算擬定行動計畫，認為產業疆界不會受到技術改變與競爭者行為而改變，規劃取決於財務數字而非策略原則。第二階段則以預測規劃公司未來的方向，由於環境變化更加激烈，策略的焦點由財務預測轉移至外部環境的競爭定位、顧客需求與技術發展之洞察。第三階段以嚴謹的分析工具，來研擬策略以獲得競爭優勢包括垂直整合、合資、合併、多角化、國際化等策略方案。此外，個別事業單位的市場競爭定位取代了利潤考慮，所以企業將資源以動態形式分配於個別事業，其策略重點是尋求有利的市場定位利基。第四階段的策略管理以願景為導向，領導者面對競爭動態的環境，試圖培養創新與學習的團隊來實現願景。如同 Hamel 和 Prahalad (1994) 競爭大未來一書所提出的，領導者應以願景導向透過創新手法來創造企業未來。因此，該階段的策略管理強調企業所有成員的參與、溝通與領導統合能力的展現，來達到策略執行融入策略形成之中，以實現公司的願景，如表3所示。

當企業無法達到預定的目標，常被解釋為策略方向不對。但事實上是執行不力而非策略本身。Bossidy 和 Charan (2002) 指出策略執行是領導者最重要的工作。然而有些人認為執行是屬於戰術層次，領導者只要授權即可，事實上執行應該是一套紀律系統，企業領導者必須參與其中。Bossidy 和 Charan (2002) 進一步提及三項領導者最重要的工作：應先著重於個人修養、企業文化變革的社會軟體，以及領導者挑選與考核員工。因此，不管沃瑪百貨的 Sam Walton，西南航空的領導者 Herb Kelleher。他們都具備良好的溝通、以身作則以及強勢的人格特質 (Bossidy & Charan, 2002)。



表3 正式策略規劃的四階段演進：企業規劃效果與價值系統

	第一階段： 預算規劃	第二階段： 預測基礎規劃	第三階段： 外部導向規劃	第四階段： 策略管理
企業規劃效果	1. 年度預算 2. 著重於功能政策	1. 跨年度預算與利潤缺口分析 2. 以靜態來分配資源，忽略動態思考	1. 環境、產業分析與競爭態勢評估，來研擬企業策略 2. 以創造經濟價值為考量，做為分配動態資源到個別事業單位的依據	1. 領導能力、使命與願景 2. 組織架構、人員技能與團隊努力，以實現企業願景
價值系統	依編列預算與時間表進行	以財務預測公司未來的方向	以策略觀點為主軸	實現公司未來的願景

資料來源：Gluck et al. (1980：4)

Hoskisson et al. (1999) 以不同的策略管理學派包括早期理論、產業結構觀點、組織經濟學觀點與資源基礎觀點來說明理論沿革。早期理論強調最佳的企業管理實務。1963年，企業的強弱勢、機會與威脅分析，簡稱SWOT (Strength, weakness, opportunity and threat, SWOT) 分析，以及經驗曲線 (Experience curve) 為基礎的事業組合分析 (Portfolio planning)，受到企業界與學術界重視。Chandler (1962) 提出的「結構追隨策略」概念，強調策略執行配套措施的重要性；Ansoff (1965) 「產品／市場策略矩陣」的策略架構，對於策略管理有顯著的影響；Thompson (1967) 強調事業單位組合的互賴合作的關聯性。Andrews (1971) 將策略分為兩個相關並且獨立的策略形成與策略執行，即將策略視為目標設定以及如何達到此目標的政策方針。這些早期的策略管理理論概念奠定了往後策略管理發展的基石。

產業結構觀點的策略思考模式，是源自於產業經濟學，即產業 - 行為 - 績效 (Structure-conduct-performance model, S-C-P) 模式的因果循環。市場結構被視為已知條件，如此導致廠商利用市場定位利基於已知市場空間中與競爭者爭取市場佔有率。因此，產業中任一方增加市場佔有率，則另一方就損失相等的市場佔有率，即“零和遊戲”。譬如，Porter (1980) 的競爭策略以五力分析架構來說明一個產業的平均利潤，以及提出一般化策略來爭取市場佔有率，其理論是源自於Bain (1951) 所提出的“產業結構”和“競爭定位”。由於Porter的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 和 Nalebuff (1996) 提出價值網架構 (The value net)，著重於互補性角色在市場經營的重要性即“競合模式” (Co-opetition)，此互補性的力量用來補充Porter五力的不足即第六力。因此，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」。

組織經濟學的觀點包括交易成本理論與代理理論，前者強調策略聯盟與合資來降低成本。後者著重於設計有效的合約關係來降低股東與管理者的利益衝突。資源基礎觀點



強調企業內獨特資源種類與內隱知識，將資源分享支援相關多角化企業以產生槓桿效應 (Hamel & Prahalad, 1994)，包括公司資源基礎理論、策略領導與策略決策理論以及公司的知識基礎理論等。上述說明包括正式策略規劃、企業實務、產業結構、策略組群、取得獨特的資源、知識的應用等供給面策略管理思維。隨著科技日新月異的發展，大幅提高產業的生產力，導致產品或服務供過於求，以及全球化的趨勢助長下，競爭勢必更加激烈。然而，沒有明確跡象顯示需求能夠擴大。因此，削價競爭勢不能免。企業唯有從需求面來尋求新市場空間，才能獲得未來的成長條件。

2.2.2 需求面的策略管理理論

如果企業試圖擺脫血腥紅海的競爭，或許要重新思考策略管理的邏輯。近年來，策略思考由於受到軍事戰略的影響，專注於競爭本位的紅海策略。戰略以殲滅敵人為目的來爭奪固定的領土。就產業而言，市場空間與戰爭迥然不同，它是動態的而且隨時在變。事實上，產業疆界不斷的被創業家透過重新組合生產要素所突破 (Schumpeter, 1934)，藍海市場也持續從紅海中破繭而出。他指出創業家就是創新者，其擁有個人專屬的資源來掌握發掘的機會 (Alvarez & Busenitz, 2001)。進而動態的為顧客創造新價值，並改變生產系統 (洪世章、蔡碧鳳, 2006)。Schumpeter (1934) 也提到創業家的特質視為與生俱來，是無法被調教，是故僅小部份人具備創業屬性。Schumpeter 型態的創新者就是創業家，他會造成不可預期的改變，包括不斷的擾亂市場價格、利潤與市場佔有率，即所謂景氣循環的根源。Drucker (1985) 指出創新是創業家的特殊工具，他們藉由創新，把改變視為開創另一事業或服務的機會。同時，他認為創新是可以訓練、可以學習和可以實地運作的；創業家必須系統地尋找創新來源以及改變創新機會。

由於現代經濟學家中，僅 Schumpeter 關切創業家以及對經濟系統的影響 (Drucker, 1985)。於是 Drucker (1985) 解釋創業精神對於經濟體系的影響，可能存在於價值、認知與態度的改變或也許人口統計資料與教育的改變。因此，創新係屬於經濟性或社會性術語，而非科技性術語。如同 Say 認定創新就是改變資源的產出，所以就“需求面”而言，創新就是改變資源來滿足消費者的期望與價值。Drucker (1985) 指出所有策略的最終目標是為了創造顧客價值。他提出四種可以達到此目的方式：創造實用性、定價的應用、配合顧客的社會與經濟現況，以及提供顧客真正期望的價值。換言之，創新策略是否成功，端視企業所提供的產品或服務是否符合顧客的需要；企業的定價是根據顧客的需要與現實的組合即價值，而非企業的成本；企業要假設顧客是理性的，顧客不會購買不符合自己現實問題的產品；企業應提供顧客一項產品或服務的價值，而非提供所製造的產品或服務。Afuah (1998) 提到創新之於 2000 年代，正如效率之於 1990 年代、時間管理之於 1980 年代與品質管理之於 1970 年代一樣重要。綜合上述說明，多數成功創新的企業，僅僅運用改變。因此，目前的企業已不能逃避將創新與創業精神的行為，視為一種正常與穩定的需求面策略管理思維 (Drucker, 1985)。供需面的策略管理思維比較，如表 4 所示。



2.3 三色海洋

2.3.1 灰色海域

策略管理在 Porter (1980) 之前著重於實務為主的企業政策 (Hoskisson et al., 1999)，本文將 Porter (1980) 之視為理論基礎不夠健全的策略灰色海域。灰色海域較具代表性的分析工具包括 SWOT 分析、經驗曲線與事業組合分析，例如：成長佔有率矩陣 (Growth-share matrix) 或波士頓顧問團 (Boston consulting group, BCG) 模式等，茲說明如下：

表 4 比較供需面的策略管理思維

階段 供需面		階段一	階段二	階段三	階段四
供給面	Gluck et al. (1980)	預算規劃：著重於年度預算	預測基礎規劃：跨年度預測與環境分析	外部導向規劃：環境、產業分析評估	策略管理：透過組織領導來實現企業願景
	Hoskisson et al. (1999)	早期理論 (1960-1970)：強調最佳企業實務	產業經濟學的觀點 (1970-1980)：SCP 的觀點 (1975-1985)：策略組群的觀點 (1995-迄今)：競爭動態的觀點	組織經濟學的觀點 (1970-1980)：著重於組織間的交易資訊不對稱與合約的實踐	資源基礎的觀點 (1990-)：強調企業異質的資源與能力
需求面	Kim & Mauborgne (2005)	源自於 Schumpeter (1934) 認為改變產業結構可來自於系統內部的創業家	與 Drucker (1985) 所主張的改變價值及特性的創業策略；以及他所提到的創新原則有異曲同工之妙		Kim & Mauborgne (2005) 提出有別於 Porter 以競爭為思考模式；藍海策略突破產業疆界，創造新需求

資料來源：本研究整理

1. SWOT分析：是一種簡單又有效的分析工具，透過企業內部資源能力的強弱勢評估與外部環境機會與威脅的洞察，進而運用企業資源的強勢，來彌補其弱勢，並掌握環境中的機會以迴避其威脅來擬定公司策略。事實上，SWOT 分析有兩點限制：第一、企業的優勢或劣勢通常依情勢而定。第二、外部環境的機會或威脅，通常因時點不同與企業因應的方式而有差異。
2. 經驗曲線：經驗曲線是指在產品生命週期中單位成本的下降，是由規模經濟和學習效果所共同造成。規模經濟係指沿著單位成本曲線，點的向下移動；學習效果則指整條單位成本曲線的往下移動，即學習會降低營收中銷貨成本所占的比例，使公司得到更高的營業利潤和投資報酬率。經驗曲線在策略上的意義是：增加產量和市場佔有率，可使企業比競爭者擁有更低的成本結構。



3. 事業組合分析：係強調企業策略的總體思考邏輯。譬如，BCG 模式和 Kerin et al. (1990) 提出的多因子投資組合矩陣 (Multi-factor portfolio matrix)。茲將兩模式說明如下：

BCG 模式是以個別事業市場成長率與相對市場占有率兩個變數，衡量投資組合是否健全，策略管理人員也可判斷投資事業組合資金的供給與需求是否平衡。例如，金牛事業提供明星與問題事業所需的資金支援。為了改善 BCG 模式，僅以市場成長率與相對市場占有率兩個簡單變數，來決定事業單位的策略方向。因此，多因子投資組合矩陣以市場吸引力（包括整體市場規模、每年市場成長率、競爭強度等 9 項）與事業地位（包括市場占有率、占有成長率、產品品質等 12 項）等兩個構面，分為九個方格，歸類為三大區塊來評估事業單位並擬定事業策略。當吸引力強的事業單位，企業應採投資促進成長策略；吸引力中的事業單位，企業應採賺取盈餘策略；吸引力弱的事業單位，企業應考慮收割或撤資策略。

Hill 和 Jones (2008) 提到 BCG 模式有下列三點限制：其模式過於簡化；相對市場占有率高並不一定具備成本優勢；忽略各事業單位間互相分享資源所能創造的綜效，特別是關聯多角化，以及透過事業單位的有效管理，所能創造的經濟價值。因此，Prahalad 和 Hamel (1990) 提出核心能耐觀點，強調分享、應用相關資源於各事業單位來創造綜效。因此，本文比較事業單位組合分析與核心能耐觀點 (Core competence perspective)，如表 5 所示。

表 5 比較事業單位組合分析與核心能耐觀點

比較項目	事業單位組合分析觀點	核心能耐觀點
強調	市場反應優先於組織綜效	組織綜效優先於市場反應
競爭觀點	廠商以一個事業單位為競爭	公司以跨事業單位組合為競爭
競爭策略	事業單位水準	公司水準
關鍵成功因素	反應事業單位需求	核心能耐的效益槓桿
公司的組成	非關聯多角化	分享資源能耐
多重事業綜效	最大化現金流入	快速能耐的建立
公司主要工作核心	資本配置到各事業單位	能耐發展與應用
事業單位的定位	高度自主性	高度整合
事業單位間的統合	低或偶然的	高或結構的
公司的控制型態	設定財務目標	連結策略發展
多角化的取得	簡易到適應	困難到整合

資料來源：Wit & Meyer (1998：416)

2.3.2 紅海策略

自 Porter (1980) 競爭策略一書出版後，策略管理領域開啟了以產業經濟學理論為主的競爭策略。換言之，基本經濟條件影響產業結構，產業結構進一步影響廠商行為，最後廠商行為再影響產業結構變化及總體經濟的績效水準。其中，產業結構是指產業中競爭者數量、異質性產品以及進入與退出市場成本等；廠商行為是指產業中某企業所採取



的策略；績效包括個別廠商的表現與總體經濟的表現，而策略管理則著重於個別廠商的表現。產業結構的特徵可說明企業所面對的選擇與規範限制。當產業中的廠商所面對的策略行動，選擇不多而且限制多時，只能取得競爭對等。換言之，廠商行為與長期績效表現完全取決於產業結構。反之，當產業中的廠商所面對的競爭與限制較少時，則可選擇的行動方針較多，故該廠商可取得競爭優勢。因此，產業結構的特徵決定了廠商的績效。根據研究發現，廠商間經營模式的差異比產業結構特徵更能解釋廠商績效的差異。此外，策略組群的觀念引出移動障礙，是解釋同一產業中廠商在績效上有所差異的關鍵因素，以及競爭動態觀點強調廠商所採取的行動，將引發產業中其他競爭者的一連串行動方案。

接著，說明 Porter 五力分析與 S-C-P 模式的關係。當五力的威脅均強，則產業的競爭態勢為完全競爭市場，處於該產業中的公司只能取得競爭對等。反之，當五力的威脅均弱，則產業的競爭態勢為壟斷市場，故該企業可取得競爭優勢。此外，當五力處於完全競爭與壟斷市場之間，則產業的競爭態勢為獨占性競爭與寡占等兩種市場。由於後兩者市場中，公司的產品具備差異性以及寡占市場競爭者少與進入退出的成本高，是故具備競爭優勢。Porter (1985) 主張競爭是企業成功與失敗的核心價值，並指出企業獲利的兩項關鍵因素：產業吸引力與企業市場定位。事實上，以上的概念幾乎是奉行產業固定疆界的一種競爭行為模式，即所謂的紅海策略。紅海策略使企業在成長與獲利兩者之中擇一而為。換言之，企業採用全面低成本策略從薄利、微利到目前的奈利。若企業採取集中差異化策略，提供完全客製化的產品或服務，忍受企業成長空間。

綜合上述分析，策略的結構主義觀點 (Structuralist view) 強調產業結構、廠商行為與廠商績效表現的因果關係。整個系統改變是取決於產業結構之外的因素，譬如：技術進步或總體經濟變數等因素。因此，在產業結構固定不變的競爭思維下，企業唯有擴充市場佔有率，透過損人才能利己，即零和遊戲。因此，在紅海市場中“競爭”是策略的關鍵變數。

2.3.3 藍海策略

Kim 和 Mauborgne (2005) 提出有別於 Porter 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，即擴大產業疆界。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 (劉錦秀譯，2003，根井雅弘，2001 原著)，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，熊彼德主張的“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。所以藍海概念視產業疆界存在於企業領導者的心，市場存在著等待開發的新需求，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以擴充需求面，而非傳統競爭以犧牲別人來利己的思維邏輯，即非零和遊戲。

2.4 領導者人格特質

Digman (1990) 提出人格大五模型 (Big Five model) 包括外向 (正面情緒、愛交朋友、親切)、負面情緒傾向 (焦慮、自我意識強、感情脆弱)、合群 (信任、率真、溫厚)、責任感 (勝任、秩序、自律)、冒險犯難的精神 (夢想、行動、創意)。研究顯示較具備外向、低度負面情緒傾向、合群、責任感以及冒險犯難精神的領導者，對於經營績效有正面的影響 (Digman, 1990)。領導者從不同觀點的領導理論：特質論、行為論、權變理論、魅力型領導與願景式領導 (Visionary leadership) 等，帶領企業完成目標。如同 Mintzberg (1973) 提到領導者的角色是激勵部屬、負責用人、指導部屬並與部屬執行相關的各項任務。所以，領導者在組織變革扮演了關鍵角色。

3. 研究方法

3.1 研究方法

本研究旨在探討供需面策略管理理論沿革與統一企業三色海洋的策略管理實務的一致性議題。由於策略管理實務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策略管理實務複雜變數間的因果關係。因此，試圖以敘說探究分析，透過研究者的主觀意識來探究社會現象的時空情境與互動現象，適時的將研究者的思考邏輯與被研究對象的想法呈現，或是針對特定脈絡或自然環境中探討一個特定個案以發展新的構想。

蔡敦浩、利尚仁、林韶怡 (2008: 339) 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」，甚至是兩者在研究互動中共同建構出來的經驗”，有別於個案研究法以及紮根理論追求客觀性，即研究者與受訪者之間須保持客觀、中立的距離，與進行理性客觀分析截然不同。Oliver (1998) 以戲劇的角度說明一個理想的敘說，包括角色、佈景與情節等三部份。角色描繪統一企業領導者外，也兼顧闡述領導者與統一企業的互動關係。佈景是敘說過程描述統一企業環境與領導者相關設施的地方，也需說明時間範圍與組織文化互動的情境關係。情節是敘說分析的核心工作，依照統一企業執行策略管理實務編纂與利害關係群體間的行動故事，即 Dewey (1934) 的理論基礎：個人與社會的互動，過去、現在和未來的連續性，與結合了地點概念的情境等三度敘說探究空間。Riessman (2008) 基於詮釋現象的概念，認為敘說是一種經驗的現象，如同 Clandinin & Connelly (2003) 提出敘說探究的目的在於瞭解經驗並塑造經驗的意義。因此，Riessman (2008) 提出敘說探究的過程包括關注經驗、訴說經驗、轉錄經驗、分析經驗與閱讀經驗等五種層級的再現。他強調人類經驗的重要性，但卻疏忽社會情境脈絡要素，有別於 Oliver 著重於敘說的結構要素。根據以上的不同觀點，敘說探究應是



整合領導者、背景、情節以及研究者經驗詮釋與現場文本與受訪者互動的敘說，方能呈現有意義的理論，並配合供需面的策略管理理論文獻內容來解釋統一策略管理實務的脈絡。然後將訪談資料與文本整理歸納，結合文獻內容，提出策略管理理論沿革與統一企業策略管理實務的「領導者」，以及「價值疆界」、「調整複雜互動關係」與「競爭動態思考」等三構面之研究命題。

3.2 資料收集過程

本研究透過半結構訪談與二手資料的現場文本，作為統一企業策略管理實務的經驗互動對象。二手資料包括統一企業網站 (2008)、統一企業年報 (2007)、漢偉企管顧問股份有限公司 (1997)、統一企業行銷企劃室 (2007) 以及徐重仁 (2008)。進一步將本文內容分為統一企業的推手、統一企業的三色海洋之背景與情境以及統一企業的策略管理執行與結果，透過與陳昭宏經營企劃室/策略發展組專案課長對話，以了解統一企業策略管理實務的執行過程。

4. 統一實例分析與命題發展

Drucker (范瑞薇譯, 2005, Drucker, 2004 原著) 認為領導者必須具備正直、誠實與信任的人格特質，方能帶領企業持續創新與發展。本研究試圖探討統一企業的策略管理發展實務，其內容分為統一的推手、統一企業三色海洋的背景與情境、統一企業的策略執行與結果，以及命題發展與理論架構呈現等四部份說明。

4.1 統一企業的推手-高青愿

高青愿先生帶領統一企業團隊從創業初期、成長、茁壯至國際化生活集團，並訂定未來成為世界最大食品交響王國的願景。因此，高青愿是具備行為論中 Blake 和 Mouton (1964) 所提出的「團隊管理型」與「願景式領導」的領導風格。因為願景式領導係領導者將願景延伸到不同的領導情境，在不同的活動裡都看得到組織願景，然後將願景化為可實現的策略目標與行動方案；團隊管理型的領導者是扮演團隊對外聯絡員、障礙的排除者、衝突的管理員以及扮演團隊的教練，竭盡所能教導、支持、鼓勵、和協助組織成員改善績效，此兩種領導風格具備最佳的管理績效 (張緯良, 2003)。基於現場文本王樵一 (2007) 發現高青愿的人格特質具備：

「紀律嚴明、講究輩分、重承諾、熱心助人、親切待人、講人和以及無私為公等的人格特質」。

因此，高青愿的人格如同人格大五模型的外向特質，此特質對領導者而言，較能預測管理者與銷售人員的績效表現 (Vinchuret et al., 1998)，也較具有主動活躍與供應商以及顧客建立關係 (Barringer & Greening, 1998)，而實現推廣與營運的目標 (羅宗敏、王俊人、許雄傑, 2007)。高青愿屬於低的負面情緒傾向，如同 Simon et al. (2000) 提到的領導者必須要有自信與穩定情緒來面對不確定的經營環境。所以，具備此特質的高青愿



先生是有正面績效的影響。合群的人格特質是領導者必備的基本合作能力，以確保投資者、合夥人信任，以及較易與其他企業建立策略聯盟來促進新創事業的發展 (Cable & Shane, 1997)。高清愿擁有強的責任感，如同 Mark et al. (2004) 提出當領導者具備勤勉正直性、責任感與企業的長期發展成正相關。所以具有勝任、秩序可靠與自律導向的領導者在經營管理遇到問題時，將會面對它以尋求解決以達到企業生存和發展的目標 (羅宗敏、王俊人、許雄傑，2007)。

1967年，高清愿正式創辦了統一企業，其經營理念係追隨吳修齊的「三好一公道」。三好就是服務好、信用好、品質好，一公道就是價錢公道。領導風格方面，高清愿堅持正派經營的企業文化，因為它可帶動員工認真、勤勉做事。現場文本中的漢偉企管顧問股份有限公司 (1997)，他提到用人唯德，因為「每個人都是好人，只要品德好，能力可由公司培養」。他強調：「學問好，不如做事好；做事好，不如做人好」。

高清愿在創辦統一的第7年，其營業額超越當時食品業界的領導品牌：味全食品，成為當時台灣營收排名第17的製造業。1979年，高清愿在一個偶然機會下得知：「未來最重要的是誰能掌握通路，誰就是最後的贏家」。於是，高清愿開始培育通路產業的幼苗，改變台灣人生活型態的7-11因此誕生。高清愿先生不斷開發新事業的能力就像日本的經營之神：松下幸之助，帶領統一邁向製造與流通的新紀元。

4.2 統一企業三色海洋的背景與情境

統一企業從草創時期的麵粉業，一直到國際化組織結構，能歷久不衰且更加茁壯，其原因除了高清愿具備領導者前瞻性的判斷能力外，組織能因應外在環境不斷的變革，印證了「結構追隨策略，策略追隨環境」(Chandler, 1962)。本研究以統一企業策略管理實務的三色海洋，敘說探究其成長歷程 (統一企業網站，2008)，茲說明如下：

4.2.1 灰色海域年代 (西元 1967~1982 年)

統一創業初期，台灣社會逐漸由農業時代邁向工業化，經濟成長快速。當時的食品工廠大多是家族式的小企業，缺乏現代化企業經營的觀念。高清愿配合經濟成長設定統一企業目標，以提高市場佔有率，使其成為大型食品製造業。

高清愿採取上、下游垂直多角化策略，透過提高產能設備來擴充產品線以符合市場需求。於是統一企業積極藉由自動化生產逐漸擴大產能達到經濟規模效益，採用多層次的加工原料、副產品和寬廣的產品組合來降低成本和提升市場競爭力。1970年代中期，台灣民眾生活水準大幅提升。此時食品產量供過於求，所以統一企業採取行銷導向取代產品導向的經營模式，以滿足消費者多元化的需求。同時，透過引進的新技術，開發高附加價值的產品，並且進行突破傳統的包裝革命，以及開發創新產品、塑造品牌忠誠度、提高企業形象與食品業相關多角化的經營策略，以達到企業持續成長的目標，如表6所示。



表 6 統一相關的多角化公司

年度	資源運用性質	公司名稱	行業別
1967	原始資源建立	統一企業	各類食品製造、批發、零售
1969	垂直延伸多角化	統一實業	其他金屬製造品
1979	原有資源延伸多角化	南聯國際貿易	進出口貿易
1982	原有資源延伸多角化	大統益	植物油及飼料業

資料來源：修正方至民、鐘憲瑞 (2006：244)

4.2.2 紅海策略年代 (西元 1983~1990 年)

統一企業的前十年是屬於生產導向的企業，此階段消費者的購買行為通常透過傳統市場或是零售商。由於台灣經濟持續穩定成長，進入商業化與社會多元化時代。消費者的購買行為也不同以往。於是，高鴻愿先生決定籌組銷售公司，同時邀請經銷商入股經營販售統一的產品。此外，1978 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相當顯著外，也從事與本業相關程度較低的多角化，如表 7 所示。

表 7 統一相關與相關低的多角化公司

年度	資源運用性質	公司名稱	行業別
1985	原有資源延伸多角化	統健實業	其他食品業
1985	原有資源延伸多角化	統淇企業	冷凍及其他食品
1987	水平延伸多角化	統懋半導體	電子企業
1987	垂直延伸多角化	統一超商	百貨批發零售業
1987	垂直延伸多角化	家福	百貨批發零售業
1988	水平延伸多角化	統一綜合證券	證券及期貨業
1989	垂直延伸多角化	統一亞洲企業	百貨零售批發
1990	垂直延伸多角化	捷盟行銷	倉儲貨運業
1990	原有資源延伸多角化	統萬	其他食品業
1991	水平延伸多角化	萬通銀行	銀行業
1991	原有資源延伸多角化	印尼統一公司	食品業

資料來源：修正方至民、鐘憲瑞 (2006：244)

1980 年與美國 7-ELEVEN Inc. 簽訂合作契約，融合美國 know-how 與本土學習經驗，七年後，轉虧為盈。事實上，統一企業成立超商的主要考慮有二：首先是直接獲得銷售情報，作為產品研究開發、行銷策略調整之依據。其次，帶動零售商邁向現代化的經營，以提升商品的銷售效率。1985 年，統一企業為了提高整體的經營實力，在管理體制上遂



改以“群”為單位；將產品在生產和銷售方面具有關連性的事業部整合成一個群，避免管理幅度過大及協調不良的缺點。

4.2.3 藍海策略年代（西元 1991~迄今）

在不斷創新改革下，統一超商成為全球 7-ELEVEN 第三大連鎖便利體系。自 1990 年開始持續成為台灣零售業領導廠商，連續十一年榮獲天下雜誌台灣最佳聲望標竿企業，名列百貨及批發零售業第一名（統一超商年報，2008）。因此，統一公司成功的突破製造疆界、跨越通路領域邁向藍海。2006 年的營收，7-ELEVEN 達新台幣 999.8 億元，約佔整個統一企業集團的營業額的 1/3。由於在國內超商的展店數已趨飽和，成長空間有限，所以 7-ELEVEN 提出以“顧客需求”以及“不斷創新變革”來創造顧客需求價值，以實現服務創新的經營模式，如圖 1 所示。

1991 年，台灣政府開放至大陸投資，於是統一企業開始往大陸發展，並在亞太地區的新興市場，如印尼、泰國、越南、菲律賓等展開投資計畫。1993 年，高清愿先生體認到統一企業必須朝國際化發展，來突破國內食品市場成長的障礙，建立良性國際分工與產業互補系統，以維持持續性競爭優勢。

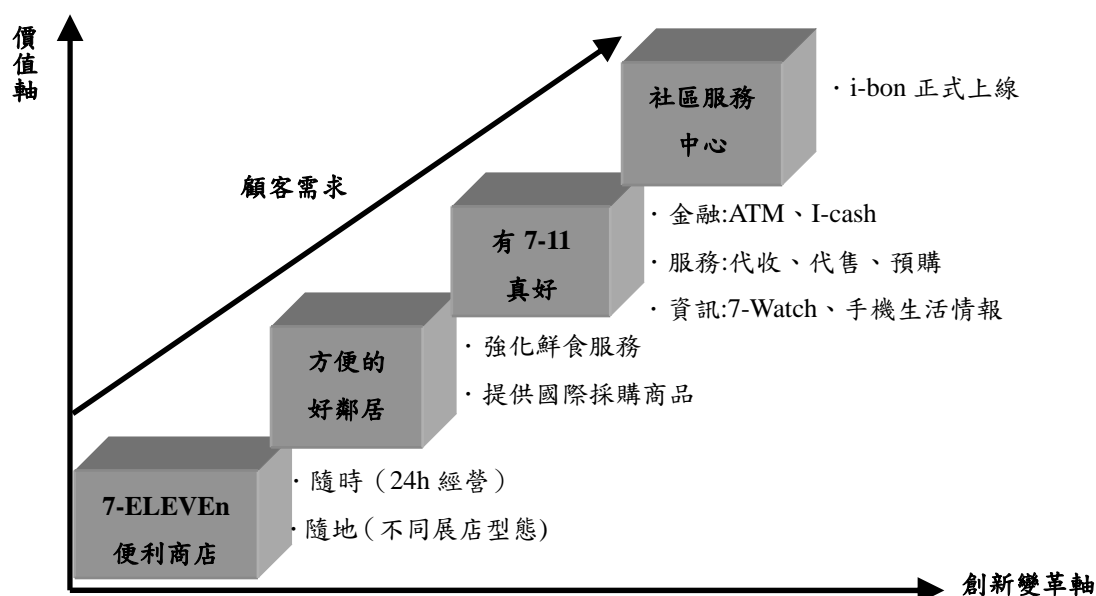


圖 1 7-ELEVEN 服務創新的歷程（資料來源：徐重仁，2008: 9）

統一企業目前國內外轉投資的經營項目涵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，如表 8 所示。在「國際化」與「多角化」兩大策略下，未來統一企業除了持續與國際知名企業共同投資合作以及吸收國際化經營的觀念與技術之外，也將藉由大陸與亞洲市場邁向全球，朝向成為世界最大食品王國的目標努力。



表 8 統一國際化與多角化公司

年度	資源運用性質	公司名稱	行業別
1992	原有資源延伸多角化	上海、天津、新疆	飼料業、泡麵食品業
1993	水平延伸多角化	統一藥品	進出口貿易
1993	原有資源延伸多角化	北京、武漢、成都、樂山、中山、天津	方便麵、食品廠、油脂業、水產飼料業
1994	原有資源延伸多角化	泰國、廣州、崑山	綜合食品業
1994	原有資源延伸多角化	江蘇、無錫、成都	馬口鐵生產
1995	垂直延伸多角化	統一生活事業	藥品連鎖零售業
1997	水平延伸多角化	統一星巴克	餐飲連鎖業
1998	原有資源延伸多角化	青島、哈爾濱、合肥、菲律賓統一公司	飲料業、方便麵食品業、各類食品業

資料來源：方至民、鐘憲瑞 (2006：245)

4.3 統一企業的策略執行與結果

統一企業秉持高清愿先生的三好一公道經營哲學，經營範疇從麵粉和大宗物資多樣化相關生活的產品和服務。本文以利潤年代、顧客價值年代與利害關係群體的期望與企業公民責任年代，說明統一公司價值界限，調整互動關係與競爭動態思考等三構面的策略管理實務。

4.3.1 利潤年代

就資源基礎的觀點而言，統一企業創業初期擁有兩個絕對性的競爭優勢，一、是有形資源的新技術設備，另一個是無形資源，無形資源包括員工的專業知識與技能、行政的管理能力，並使用傳統的科學管理方法，即從泰勒的時間和動作研究的觀念所延伸而來，使統一企業提高生產效率，進一步完成規模經濟和產生企業利潤。此外，統一企業藉由擴充相關的策略事業單位以產生互補性的效果，來減低營運成本。因此，統一在利潤年代的思考邏輯包括 BCG 模式、策略規劃、事業組合分析和 S-C-P 的經營模式，透過價值界線（強調企業本身利潤）、調整互動關係（著重簡單的供需關係）與競爭動態思考（產業水準的競爭思考邏輯）來執行策略目標。如同日本松下幸之助所提到的：企業經營如果沒有利潤，它是個罪惡（漢偉企業顧問股份有限公司，1997）。

4.3.2 顧客價值年代

Heskett et al. (1994) 指出顧客滿意取決於員工滿意。因此，統一企業的顧客價值主張基於三個原則：第一，員工和雇主的關係要和諧，即「終身雇用制」。統一員工擁有高的互信、忠誠度和承諾和自願性的合作。同時，採行 Senge (1990) 學習型組織，啟動員工分享知識，提升員工專業知識和服務顧客能力，其結果超越預期的績效 (Kim &



Mauborgne, 2003)。例如，2007 年員工的訓練費用和員工訓練課程，大約分別為 1 千 5 百多萬元和 9 千 1 百多個小時。高清愿先生崇尚 Kyocera 創辦人稻盛和夫的概念，即研究發展和公司管理，任何活動與能量皆來自於人們。第二，統一公司藉由廣告、策略事業單位、個別品牌的產品和社會的公益活動，來提升公司的營運績效和顧客品牌忠誠度。例如，統一高階管理者奉行 Drucker (范瑞薇譯，2005，P. F. Drucker, 2004 原著) 行銷和創新的概念。統一採用福特公司「世代價值觀念」以迎合不同世代的顧客群。同時，統一企業採用六個階段包裝、五個口號商標，因應不同時代的需求，提升社會大眾對統一企業的整體印象和創新精神。第三，採行合併、策略聯盟和合資以提升產品品質和服務水準，如 7-ELEVEN 的經營技術來自於美國南方公司；統一企業也和百事可樂、法國國家樂福、日本三菱集團合資。因此，統一企業經營事業的核心價值在於融入顧客的情境以了解顧客的需求，如圖 2 所示。

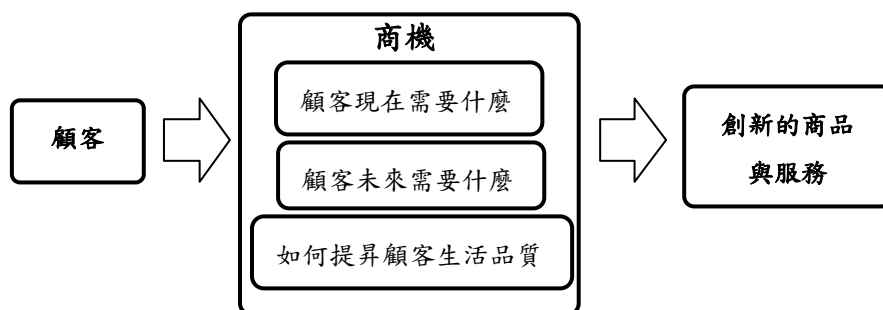


圖 2 統一企業以融入顧客情境經營事業 資料來源：徐重仁(2008: 5)

4.3.3 利害關係群體的期望與企業公民責任年代

利害關係群體方面，統一企業的社會慈善事業機構創立於 1978 年，透過捐獻和自願性的工作，幫助弱勢團體進而提升統一企業的商譽和形象。創辦人高清愿先生主張管理者應該注重廣泛的目標和更遠的人類成就，而非強調控制的舊觀念，如同沃瑪創辦人 Sam Walton 的觀念：員工倫理道德遠超越公司的嚴格規定。因此，統一企業沒有設定太多的規則讓員工遵循，進而使用“People who need people and innovation”組織成一個和諧互相對待的組織文化，甚至把供應商和經銷商當成自己的員工以提升合作關係。再者，7-ELEVEN 倡導節能減碳、使用紙袋替代塑膠袋，為愛護地球貢獻心力；透過 i-bon 即時服務功能，實現社區服務中心的理想；提供皮尺和血壓計，衡量附近居民的腰圍和血壓，以減輕代謝症候群，估計可降低台灣每年薪資成本損失約 250 億元，來建立一個健康的社區中心。

近年來，統一企業使用「千禧之愛」來實現企業公民責任：尊重生命、互相關懷、樂觀態度和接近自然。以經濟學的觀點而言，統一企業藉由提升產品的品質和降低社會無謂損失，創造較多的消費者剩餘和生產者剩餘，對社會提倡企業公民責任，以滿足利害關係群體的期望，2007 年，統一集團的銷售額是 2885 億元，淨利潤為 108 億。因此，統一印證了企業的社會責任能為公司創造財富 (Post et al., 2002; Smith, 2003)。



4.4 研究命題與理論架構呈現

本文整合 Gluck et al.(1980) 說明正式策略規劃的演進與 Hoskisson et al. (1999) 所提出策略管理不同學派主張脈絡回顧，進而以 Kim & Mauborgne (2005) 所主張強調策略管理“需求面”的價值創新，以利企業突破產業疆界，開創新市場空間，來補充策略管理理論沿革的完整性，透過三色海洋說明統一企業四十年的策略管理實務演進全貌。基於個案分析，本文推論出下列五點研究命題：

命題 1：整合供需面的策略管理理論，是企業未來發展管理實務的趨勢。

命題 2：正確的策略方向與領導者的執行力，是統一企業永續發展的基礎。

命題 3：擴充價值界線是統一企業持續發展的驅動力：統一企業首先透過經驗曲線的效果達到“利潤”目標，其次考慮“顧客價值”與利害關係群體的“期望”，最後善盡企業公民責任。

命題 4：調整複雜互動關係是統一企業持續發展的潤滑劑：統一企業從考慮簡單供需的員工與顧客關係，進一步調整與利害關係群體的良好互動關係。

命題 5：競爭動態思考是統一企業持續價值創新的泉源：策略管理理論首先以“產業水準”為單位，分析吸引或不吸引的利潤產業。接著，企業強調以“廠商水準”為分析單位，認知策略群組的市場定位利基。最後，透過“策略行動方案”的改變，以預應動態與不確定性的環境變化。

綜合上述討論，本文整合供需面策略管理理論，以三色海洋說明統一企業策略管理實務，透過領導者的執行力擴展價值疆界、調整複雜互動關係以及競爭動態思考等三個構面來實現統一企業的願景，其理論架構，如圖 3 所示。

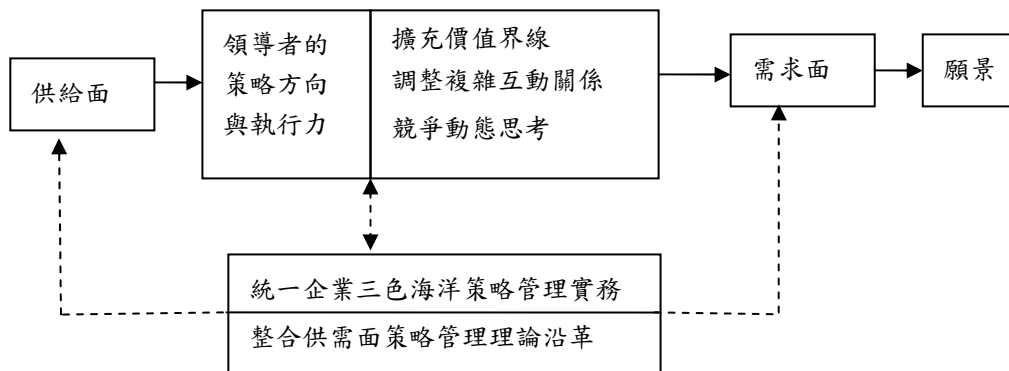


圖 3 本研究的理論呈現

5. 結論與建議

本研究透過策略管理理論沿革與統一企業策略管理的發展實務進行實證性研究，針對統一企業的管理者進行訪談互動以及二手資料的現場文本，獲得以下結論。



5.1 研究發現

統一企業利用策略灰色海域的經驗曲線，來擴大產量達到規模經濟以及降低成本的目標。接著，應用事業組合分析觀點，擴展其事業單位以因應市場需求的變化。再者，採行核心能耐觀點，以組織綜效考量來替代市場回應能力，以及食品相關行業多角化策略的槓桿原理，進而擴大統一的營運範疇。就紅海策略而言，食品產業結構是屬於寡占市場，分別由北部的味全公司、中部的泰山公司以及南部的統一企業，來支配台灣的食品市場。統一企業從早期採用的全面低成本策略定位，進而提升產品品質的差異化策略定位，並配合通路策略促使經銷商入股成為統一成員以及交易成本的經濟理論提到的與競爭者合作，積極擴充統一市場佔有率並取得競爭優勢，即 S-C-P 模式驗證。就藍海策略而言，統一企業在 1980 年與美國 7-ELEVEN 公司簽訂合約，開啟統一突破食品製造的產業疆界，成為專業的製造和通路企業，即現階段食品與流通雙核心發展策略。2000 年以後，統一企業和 7-ELEVEN 從事多項企業社會責任，並獲得天下雜誌 2002 至 2008 年最佳企業公民獎，以即獲得卓越雜誌 2004 至 2008 年最佳商譽獎。綜合以上討論，茲歸納統一企業 40 年來的策略管理實務，包括“擴充價值界線”、“調整複雜互動關係”與“競爭動態思考”等三構面的互動結果：增加資產、提高口碑品牌忠誠度、積極的技術合作、累積企業形象與商譽以及實現願景，如圖 4 所示。

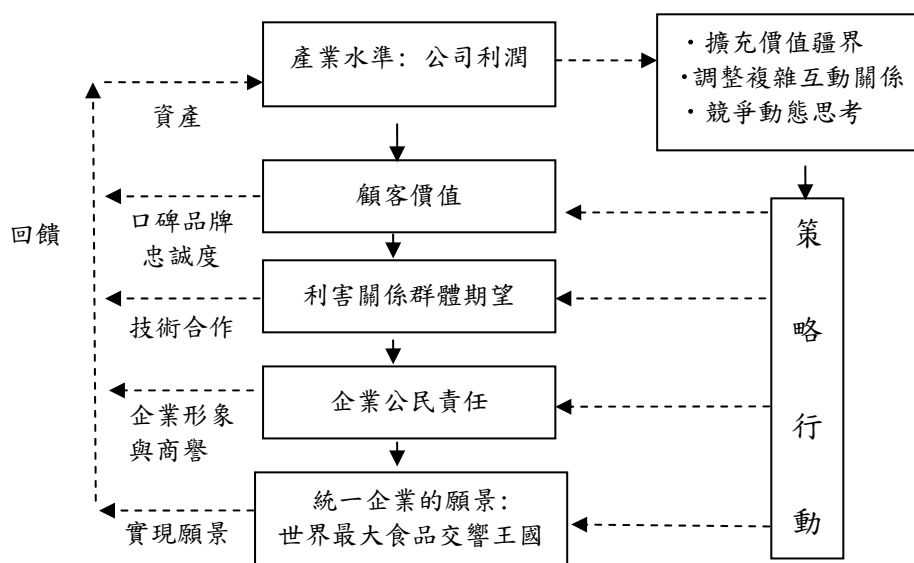


圖 4 統一企業策略管理實務執行的結果

5.2 理論貢獻

本文在理論貢獻上有三點。第一、策略管理理論沿革的相關文獻強調正式策略規劃以及產業經濟、組織經濟、資源基礎等不同觀點的供給面策略管理思維 (Gluck et al., 1980; Hoskisson et al., 1999)。據此，本研究試圖藉由 Kim 和 Mauborgne (2005) 的價值創新來連結供需面的策略管理理論，以補充其完整性，此應有助於後續研究的進行。第二、本研究透過領導者的人格特質 (Digman, 1990; Simon et al., 2000) 來整合 Schumpeter



(1934)、Drucker (1985) 與 Kim 和 Mauborgne (2005) 來探討需求面策略管理理論的思維，來強調策略管理領導者扮演執行力的重要角色 (范瑞薇譯，2005，Drucker, 2004 原著)。第三、本研究以敘說探究來分析策略管理理論與統一企業的策略管理實務，能獲得較以理論驅動的演繹法來得多元、豐富與深入的結果，有助於後續研究的參考。

5.3 管理實務意涵

策略管理包括策略形成與策略執行。策略是企業方向的指引，如果企業的策略方向錯誤，將威脅到企業的存活，更不用說成長了。例如，企業的策略方向錯誤，執行力很強，結果可能導致“差之毫釐，失之千里”，即企業以最有效率的方式犯錯。簡言之，策略影響效果，而執行影響效率。因此，企業策略管理的首要工作：做對事 (Do the right things)，其次是把事情做好 (Do the things right)。

本研究透過供需面回顧策略管理理論沿革，試圖使台灣中小企業的高階管理者以及學術界，能夠經由策略管理理論脈絡來洞察企業實務成長的過程。進一步藉由傳統食品產業的領導品牌：統一企業來驗證策略管理理論與實務的一致性。為了闡述策略管理複雜與動態的特性，本文以質代替量的研究方法，藉由敘說探究策略管理歷程，歸納統一企業四十年領導者、情境、背景和策略執行與結果等做更多元與豐富的分析，以作為台灣企業管理者執行策略管理的參考。

5.4 建議

本研究根據敘說探究分析之結果，針對統一企業與後續研究者提出以下建議：

目前國人對於健康食品的觀念逐漸提升，尤其2008年發生三聚氰胺的毒奶事件，引起國人對中國黑心食品的畏懼。由於統一企業部份廠房設置於中國，為了提升國人對其食品的信心，統一企業應嚴加控管供應商的原物料來源以維持其商譽。由於本研究受限於人力與時間。因此，僅由高階經理人針對本研究的手稿與策略管理實務做面對面溝通，是故建議未來研究者可以針對創辦人高志彬董事長做訪談，以獲得更深入的策略實務資訊。

本研究僅以統一企業為個案研究對象，故建議未來研究者可以將研究範圍擴及同產業競爭者，以了解彼此競爭策略的差異，作為企業未來擬定策略的參考。



參考文獻

1. 大前研一(1987),「策略家的智慧」,台北:書泉出版社。
2. 王樵一(2007),「撐起食品一片天」,台北:超邁。
3. 方至民、鍾憲瑞(2006),「策略管理」,台北:前程企業管理有限公司。
4. 司徒達賢(2005),「策略管理新論-觀念架構與分析方法」,台北:智勝文化事業。
5. 吳思華(2000),「策略九說」,台北:臉譜出版社。
6. 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,79-117頁。
7. 范瑞薇譯(2005),Drucker, P. F. (2004) 著,「杜拉克談領導未來」,台北:知識流。
8. 張緯良(2003),「管理學」,台北:雙葉書廊有限公司。
9. 徐重仁(2008),「策略建構與創新」,台南:南部科學工業園區管理局。
10. 統一企業網站(2008),<http://www.uin-president.com.tw/>。
11. 統一超商網站(2008),http://www.7-11.com.tw/pcsc/aboutus/about_pcsc.asp。
12. 統一企業年報(2007),<http://www.uni-prisident.com.tw/b2b/year/96/menu.asp>。
13. 統一企業行銷企劃室(2007),「Wisdom Distribution Service Corporation, L.O.V.E (LIFE OF VALVE EVOLUTION)統一送給地球上的你 40 份愛與禮物」,台南:統一企業股份有限公司。
14. 湯明哲(2003),「策略精論:基礎篇」,台北:天下遠見。
15. 漢偉企管顧問股份有限公司(1997),「宏觀多角統一企業三十年」,台南:統一企業股份有限公司。
16. 蔡敦浩、利尚仁、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,321-350頁。
17. 蕭富峰、李田樹譯(2005),Drucker, P. F. (1985)著,「創新與創業精神」,台北:城邦。
18. 劉錦秀譯(2003),根井雅弘(2001)著,「熊彼得:知識經濟創造性破壞」,台北:商周。
19. 羅宗敏、王俊人、許雄傑(2007),「創業者人格特質對創業績效影響之研究:關係網路之中介效果」,創業管理研究,第二卷第四期,57-88頁。
20. Afuah, A. (1998), *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*, New York: Oxford University Press, Inc.
21. Alvarez, S. A. & L. W. Busenitz (2001), "The Entrepreneurship of Resource-Based Theory," *Journal of Management*, 27(6), pp.755-775.
22. Andrews, K. (1971), *The Concepts of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
23. Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.
24. Bain, J. S. (1951), "Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940," *Quarterly Journal of Economics*, August, pp.293-324.
25. Barringer, B. R. & D. W. Greening (1998), "Small Business Growth Through Geographic Expansion: A Comparative Case Study," *Journal of Business Venturing*, 2, pp.57-88.



26. Blake, R. R. & J. S. Mouton (1964), *The Managerial Grid*, London : Gulf Publishing Company.
27. Bossidy, L. & R. Charan (2002), *Execution : The Discipline of Getting Things Done*, New York : Crown Business.
28. Brandenburger, A. & B. Nalebuff (1996), *Co-opetition*, London : Doubleday.
29. Cable, D. M. & S. Shane (1997), "A Prisoner's Dilemma Approach to Entrepreneur-venture Capitalist Relationships," *The Academy of Management Review*, 22, pp.142-176.
30. Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge : MA.
31. Clandinin, D. J. & F. M. Connelly (2000), *Narrative Inquiry : Experience and Story in Qualitative Research*, California : Jossey-Bass.
32. Dewey, J. (1934), *Art as Experience*, Toms River, N.J. : Capricorn Books.
33. Digman, J. M. (1990), "Personality Structure : Emergence of the Five-Factor Model," *Annual Review of Psychology*, 41, pp.417-440.
34. Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles*, New York : Harper and Row.
35. Gluck, F. W., S. P. Kaufman & A. S. Walleck (1980), "Strategic Management for Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, July-August, pp.154-161.
36. Hamel, Gary & C. K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Boston : Harvard Business School Press.
37. Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser & L. A. Schlesinger (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, March-April, pp.164-174.
38. Hill, Charles W. L. & G. R. Jones (2008), *Strategic Management Theory : An Integrated Approach*, New York : Houghton Mifflin Company.
39. Hitt, M. A., J. S. Harrison, R. D. Ireland & A. Best (1998), "Attributes of Successful and Unsuccessful Acquisitions of U.S. Firms," *British Journal of Management*, 9, pp.91-114.
40. Hoskisson, R. E., M. A. Hitt, W. P. Wan & D. Yiu (1999), "Theory and Research in Strategic Management : Swings of a Pendulum," *Journal of Management*, 25(3), pp.417-456.
41. Joyce, W., N. Nohria & B. Roberson (2003), *What Really Works : The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, New York : Harper Business.
42. Kerin, R. A., V. Mahajan & P. R. Varadarajar (1990), *Contemporary Perspectives on Strategic Planning*, Boston : Allyn & Bacon.
43. Kim, W. C. & R. Mauborgne (2003), "Fair Process : Managing in the Knowledge Economy," *Harvard Business Review*, 81(1), pp.127-136.
44. Kim, W. C. & R. Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strategy : How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston : Harvard Business



- Publishing.
45. Learned, E. P., C. R. Christensen, K. R. Andrews & W. D. Guth (1965/1969), *Business Policy : Text and Case*, Homewood, IL : Richard D. Irwin.
 46. Mark A. C., K. B. Ann, M. R. Christine, D. G. Robert & S. Garnett (2004), “Stocks The Big Five and Venture Survival : Is There a Linkage?,” *Journal of Business Venturing*, 19, pp.465-483.
 47. Marshall, A. (1874), *Principles of Economics*, London : Macmillan.
 48. Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York : Harper & Row.
 49. Neumann, J. & O. Morgenstern (1944), *The Theory of Games and Economics Behavior*, N.J. : Princeton University Press.
 50. Oliver K. L. (1998), “A Journey into Narrative Analysis : A Methodology for Discovering Meanings,” *Journal of Teaching in Physical Education*, 7, pp.244-259.
 51. Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York : The Free Press.
 52. Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, New York : The Free Press.
 53. Post, James E., L. E. Preston & Sybille, Sachs (2002), “Managing the Extended Enterprise : The New Stakeholder View,” *Academy of Management Review*, 45(1), pp.6-28.
 54. Prahalad, C. K. & G. Hamel (1990), “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, May/June, pp.79-91.
 55. Riessman, C. K. (2008), *Narrative Methods for the Human Sciences*, Los Angeles : Sage Publications.
 56. Schumpeter, J. (1934), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York : Harper & Row.
 57. Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline The Art of Practice of the Learning Organization*, London : Random House Business Books.
 58. Smith, N. Craig (2003), “Corporate Social Responsibility : Whether or How?” *California Management Review*, 45(4), pp.52-76.
 59. Simon, M., S. Houghton & K. Aquino (2000), “Cognitive Biases, Risk Perception, and Venture Formation : How Individuals Decide to Start Companies,” *Journal of Business Venturing*, 15, pp.113-134.
 60. Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Actions : Social Science Bases of Administrative Theory*, New York : McGraw-Hill.
 61. Vinchur, A. J., J. S. Schippmann, F. S. Switzer & P. L. Roth (1998), “A Meta-analytic Review of Predictors of Job Performance for Sales People,” *Journal of Applied Psychology*, 83, pp.586-597.
 62. Wit, B. D. & R. Meyer (1998), *Strategy : Process, Content, Context*, London : International Thomson Publishing Company.

