

# 1 企业沿革

“水是心之镜，映写出人的心，如果音乐可以影响实验室里的水，那么人类的集体意志，当然也会影响整个地球的生态与自然环境。如果我们每天都能充满感恩与关怀，以喜悦的心情来生活，相信应该能让人类的未来更加向上提升。”

这是台湾的统一企业集团企业网页上的一段话，这段话很清楚地表明该集团的企业文化与经营理念，并以努力向“以爱心和关怀来建立与现代人密不可分的食品王国”发展作为企业发展的愿景。

## 一、企业简介

统一企业于 1967 年的 8 月 25 日，在台南县永康市投资新台币 3200 万元成立，由最初的食物制造本业开始，生产及销售面粉、油脂及方便面等产品。1987 年 12 月，统一企业以股本新台币 28.995 174 亿元，成为台湾股票上市公司。一路发展至今，由统一企业延伸出来的国内外转投资企业已达二百多家，经营的项目也跨越了多项关于民生消费商品与服务范围，建立了一个多角化（也称多元化）经营的综合生活产业集团。2007 年，集团总营业收入已达 95 亿美元，旗下有在台湾上市公司 7 家，以及 1 家公司在香港上市，事业版图已扩充至中国大陆、越南、印度尼西亚、菲律宾以及泰国等地，是台湾最大的食品企业集团。

统一企业首先以专注食品本业，落实品牌精耕，建立了雄厚的市场基础。近年来更以整合亚洲资源，强化区域布局作为战略目标，积极地在亚洲市场进行策略联盟、并购与建立贸易平台，以期获得战略资源与地缘性的盟友关系，以建造一个货畅其流的商业网络。统一企业除了在





东南亚市场已布建生产与研发基地，在越南、泰国、菲律宾及印度尼西亚均拥有完整的供应链与营销渠道之外，同时，通过贸易方式进入新加坡及马来西亚的市场，为下一步进入印度及回教世界的市场奠定基础。

然而，统一企业认为达到“全球化企业”的最关键因素，是如何扩大对大陆市场的占有率。统一企业董事长高清愿先生曾在 1993 年提到这样的看法，认为大陆的 13 亿人口都是统一企业的潜在客户，一旦开发成为现实的客户，则统一企业距离赶上世界最大食品公司“雀巢”的目标就不远了。以 2007 年年底统一企业庆祝企业成立 40 周年时的成果为例，在台湾市场只要是婴儿一出生，生活上所需的食物、用品，已经和统一企业所提供的产品和服务结下密切的相关之缘。以台湾的人口来估计大陆市场的潜在需求，更是无可限量。所以统一企业始终把在大陆扩大市场的规模经济，以及获得市场的领导地位，视为关键所在。以 2006 年食品本业的营业收入预估而言，在大陆市场的营业收入贡献将以 48% 超越来自台湾市场的 42%，以及其他东南亚市场的 10%。尤其是大陆市场持续成长的动力，所创造出来的经营规模与效率将成为统一企业崛起亚洲和进军世界的决胜关键。

## 二、企业成长

回顾统一企业的成长历程，可用进展神速来形容，资本额由 1967 年的新台币 3200 万元扩充到 2007 年的 335.41 亿元，足足增加了 1110 倍。而以 2007 年的集团营业收入 95 亿美元而言，已经是 1967 年初期资本的 10 000 倍，对传统产业来说，诚属不易。统一企业的成长见证了台湾经济成长的历程，也反映了成长阶段采取多角化与国际化发展战略的重要性。然而，可贵的是统一企业在快速成长的进程中，仍不失稳健的支撑力。就像一部汽车在加速前进中，如何针对路况（环境）、车况（企业能力）与驾驶技术（经营技巧）等相配合以作出最佳的表现一样。

### 1. 企业成长动力的观念性架构

企业成长动力的观念，就是资源能力的移动与再生的观念，藉由不断地移动、活化，并注入新的活力来积累新的能量。统一企业的成长过程，充分有效地运用了这个观念性架构，如图 1-1 所示。

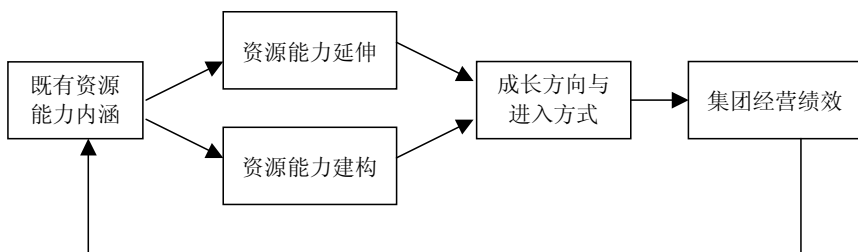


图 1-1 成长动力的观念性架构

资料来源：石赐亮，台湾传统集团企业多角化与国际化成长策略之研究

### 2. 企业成长模型

在企业稳健成长方面，统一企业也创立了一个最佳成长模型的典范。以往许多企业成长的过程中，虽然创造了营业收入的成长，但也可能带来获利难度升高的现象，因此，同时兼顾营业收入与获利的成长，是一项经营的挑战。而统一的成长过程，能思考和运用企业资源的延伸与建构上的布局，对内从事必要的自我改造，来提升效率与竞争力，以维持营业收入与获利的同步成长，成为正确的生存与发展之道。因此，以企业成长阶梯的观念，统一创造了以下稳定中追求成长的最佳模型，如图 1-2 所示。

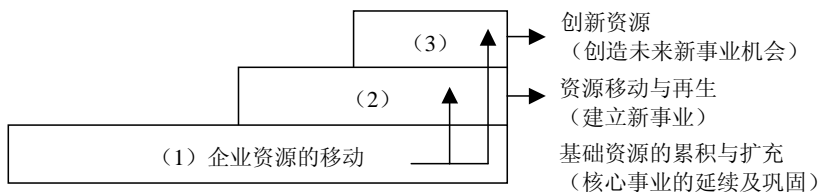


图 1-2 企业成长模型



资料来源：石赐亮，台湾传统集团企业多角化与国际化成长策略之研究

(1) 先建立核心优势，打下企业扎实根基，形成核心资源。

(2) 再将资源转移至相关多角化产业，使基础事业有所支持，并循序扩大事业版图。

(3) 适度发展非相关产业，才能扩充新的领域和涉足新市场的机会。

### 3. 企业成长方式

美国著名学者 Hax 与 Majluf 曾在 1991 年发表对企业成长途径的看法，认为企业可以通过自我的衡量，在评估以内部既有的资源及外部环境等情况下，不论是从既有产业的扩充，或者是进入新产业的领域，来选择经由企业内部发展或对外并购的方式，以达到使企业成长的目的，这种成长方式的结构如图 1-3 所示。

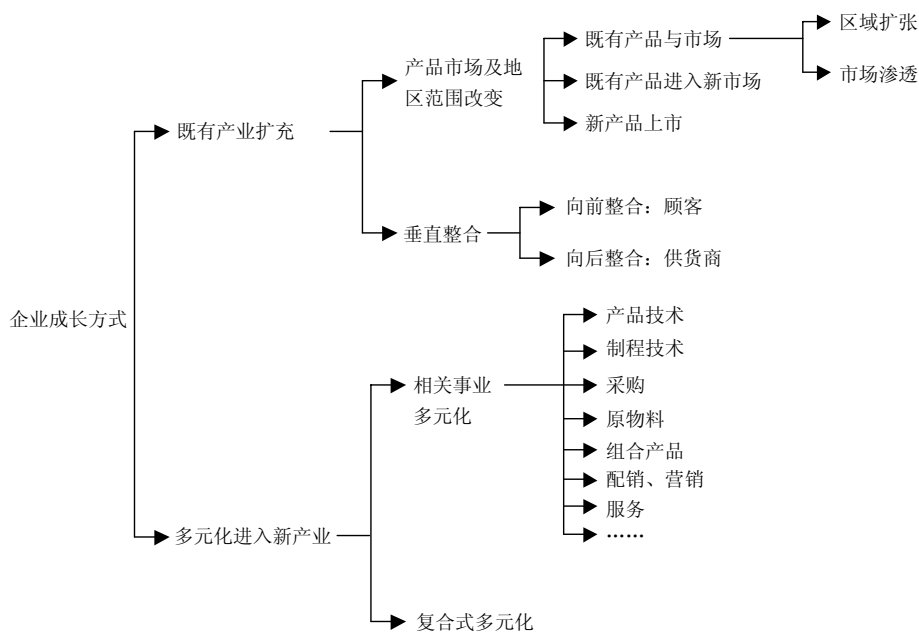


图 1-3 企业成长方式

资料来源：Hax A C, Nicolas S Majluf. The Strategy Concept and Process A Pragmatic Approach. Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall, 1991



这项理论的发表，在统一企业集团的发展历程中获得了成功的实践，如今，统一企业不但将经营的领域扩充到食品制造、零售及物流三大核心次集团的范围，同时也包括贸易、证券、休闲、房地产、百货、马口铁等经营的类别。旗下的上市公司已达 7 家，并且以多角化与国际化的发展战略，将投资与市场经营的领域拓展到大陆以及东南亚地区，转投资的企业也已高达 200 多家，形成了跨国经营的企业集团规模。

#### 4. 统一企业的成长阶段

统一企业将其企业发展的历程以五个阶段来表达，即第一阶段的创业时期，第二阶段的茁壮时期，第三阶段的集团化时期，第四阶段的国际化时期，第五阶段的全球网络化时期，如图 1-4 所示。

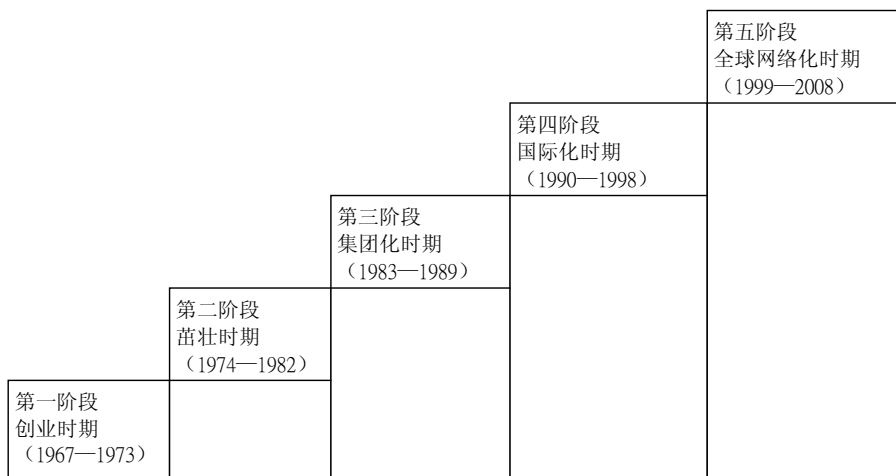


图 1-4 统一企业成长的五个阶段

资料来源：统一企业公司 2007 年度年报。本研究制图

##### (1) 创业时期

在第一阶段的创业时期（1967—1973 年），当时台湾开始逐步进入工业化，统一企业在创业初期，采用零缺点、高效率的大量生产方式，来





扩大经济规模，以符合当时的消费所需。以当时的社会背景而言，是刚进入温饱的阶段。统一企业以充足的面粉、油脂、方便面等产品供应来迎合市场及满足消费者“吃得饱”的消费需求。统一企业在创业初期以高效率、充足的供应量取胜，成功占上了市场的一席之地，为未来的发展奠定了基础。

### （2）茁壮时期

在第二阶段的茁壮时期（1974—1982年），由于台湾经济的快速成长，消费者的购买力逐渐提升，统一企业于是配合市场需求的改变，适时全面性地开发出新产品来满足大众消费的需求。同时也积极学习及引进国外的先进技术与设备，向着高附加价值的策略方向来提升技术能力与产品价值。在这个消费者需求提升至“吃得好”的阶段，将产品系列扩充到饮料、乳品、酱油、面包、奶粉等范围。从市场占有率的扩大，到好质量的形象定位，继续积累企业的资源与发展的能力。并且，由于掌握营销渠道，建立与消费者沟通接触平台的重要性与发展的潜力，在1978年将零售业导入经营的范畴，统一企业与经销商组成了“统一超级商店股份有限公司”，揭开了涉足便利商店的序幕。统一企业以既有资源的雄厚基础为后盾，支持了跨零售、流通业的新事业发展，使客户“吃得方便”。

### （3）集团化时期

在第三阶段的集团化时期（1983—1989年），这个时期由于台湾经济保持持续成长的繁荣面，也使得消费市场进入商业化与多元化的时代。统一企业面对竞争市场的变化，倾其全力投入渠道的布署和激战，并以多元化的经营来迎合市场的需求，促使企业持续保持成长。统一集团化的经营模式开始成形，同时，在追求高成长的前提下，为了避免本土市场发展瓶颈的局限性，也积极展开了对海外投资发展的布局，以立足台湾，走向世界的实际行动，拓展了更大的成长空间。而社会经济发展也带动了消费需求层次的提升，统一企业的产品也顺势发展至“吃得精致”

的阶段，推出了麦饭石矿泉水、冷藏茶、鸡精、冷藏香肠、酸奶等代表性的明星产品。这些产品以较高的质量与附加的价值，满足了市场对精致产品的需求，创造了许多成功销售的案例。除此之外，为了更进一步提升运营的效率，在 1990 年导入物流业，不但提高了供给运输的效率，也推进统一企业整体的成长速度。

#### （4）国际化时期

第四个发展阶段，则是国际化的时期（1990—1998 年）。由于台湾的年均收入已经突破了一万美元，来自国际及本土的竞争者水平都已大大的提高，本土市场的需求虽然增加，但由于供给面的扩张，使得市场产生饱和现象，形成了成长的瓶颈和压力。统一企业深刻地认识到这一形势的突破，只有拓展海外市场，向国际化业务方向发展，才能保持企业成长的动力与活力。于是在政府政策的允许范围内，开始展开对中国大陆以及亚太地区的新兴市场，如印度尼西亚、泰国、越南、菲律宾的投资经营行动。这段时期，台湾本土的市场也开始注重以“吃得健康”为需求的潮流，统一企业也顺应需求趋势，推出功能酸奶、蜂胶鸡精、有机豆浆、橄榄油等健康食品。

#### （5）全球网络化时期

在目前所进入的是全球网络化时期（1999—2008 年）。由于信息网络的发达和流通，加上台湾的国民所得（GNP）将达一万三千美元以上，使台湾进入了分秒必争、无远弗届的网络经济时期。统一企业面对趋势的变化，做出了创新发展的战略调整，藉由网络化整合企业资源，以建构集团价值链，推动次集团与虚拟群公司运作。同时以精耕品牌战略，建构具有市场导向的营运模式，创造附加价值以满足消费者需求。于是累积了成长历程的能量，形成了多元产品的组合，多元市场的布局与开拓。

由于统一企业有效掌握“与时俱进”的战略，发挥企业资源与成长



理念优势，转投资相关企业达到二百余家，经营的项目已由食品跨越到多项与民生消费相关的商品及服务，成为一个多元化经营的综合生活产业集团。如今，“国际化”与“多元化”已经成为统一企业的两大发展策略，未来除了继续与国际知名企业共同投资合作，以加速国际化经营观念、技术与能力的学习吸收之外，也将倾全力在大陆与亚洲地区确立市场的主导地位。统一企业正以根系台湾，繁荣两岸，面向世界的战略布局，积极地向着世界最大食品公司之一的目标迈进。

综观以上的内容，可将统一企业的成长历程，以发展阶段、时代背景、经营理念与对策等方面，整理成如表 1-1 所示的成长历程表，来洞察其进展中的特色和全貌。

表 1-1 统一企业成长历程表

阶段	第 1 阶段 (创业时期 1967—1973)	第 2 阶段 (茁壮时期 1974—1982)	第 3 阶段 (集团化时期 1983—1989)	第 4 阶段 (国际化时期 1990—1998)	第 5 阶段 (全球网络化时期 1999—2008)
时代背景	台湾刚进入工业化，人均所得约 700 美元	台湾经济快速成长，消费者购买力提升，人均所得约 2650 美元	台湾经济持续繁荣成长，消费市场进入商业化与多元化，人均所得约 7510 美元	来自本土与国际的竞争更加激烈，市场需求重视质量与健康，人均所得超过 10 000 美元以上	人均所得将达 13 000 美元以上，全球进入网络化竞争时期，分秒必争，无远弗届的高度竞争热潮
经营理念与对策	生产零缺点、高效率并扩大产能	发展高附加值产品，建构营销渠道，跨入便利店、零售商之布局	事业体多元化扩充，跨入物流业	以多元化、国际化的扩充，扩大民生消费相关的商品及服务，成为经营多元化的生活产业集团	整合企业资源，以对外结盟，对内精耕品牌的战略，提升企业价值与竞争力，以加速成长
产品发展特质	吃得饱	吃得好……吃得方便	吃得精致	吃得健康	吃得有文化





续表

阶段	第1阶段 (创业时期 1967—1973)	第2阶段 (茁壮时期 1974—1982)	第3阶段 (集团化时期 1983—1989)	第4阶段 (国际化时期 1990—1998)	第5阶段 (全球网络化时期 1999—2008)
代表性 与扩充 新产品	面粉、油脂、 方便面	饮料、乳品、 酱油、面包、 奶粉……	麦饭石矿泉 水、冷藏茶、 鸡精、冷藏香 肠、酸奶……	功能酸奶、蜂胶 鸡精、有机豆 浆、橄榄油……	高钙麦奶、高纤 奶、原汁果汁、机 能性健康油、美容 浓缩饮用液,各种 养生、乐活、环保 健康食品……
地区 布局	台湾为主	台湾为主	开始试探性向 台湾之外布局	以实际行动、积 极对中国大陆 及亚太新兴市 场如印度尼西 亚、泰国、越南、 菲律宾等地进 行投资经营	扩大台湾与大陆 及亚洲其他基地, 并推向世界……

资料来源：本研究整理

### 三、产品与业务范围

统一企业本部以食品的制造与销售为主，在事业部中区分为五大食品群，分别为食粮群、快餐群、乳饮群、综合食品群及保健事业群。各事业群的业务范围及经营的产品与所占的营业比重的分析如表 1-2 所示。

表 1-2 统一企业各事业部业务范围与产品分析表

事业部类别	主要产品	营业比重/%
食粮群：		
大宗食材部	黄豆、玉米、小麦等大宗食粮	11.79
饲料部	各类畜产饲料（如猪、牛、鸡、鸭、鹅、狗饲料等）	8.65
水产部	各类水产饲料（如鳗、虾、鲈、蛙、鱼饲料等）	1.80
油脂部	黄豆粉及各种食用油	10.06
面粉部	面粉、麦片及其副产品	2.27





续表

事业部类别	主要产品	营业比重/%
快餐群：		
食品部	方便面、快餐冬粉、米粉、面条及鲜食等	9.29
乳饮群：		
综合饮料部	各类果汁、运动饮料、咖啡、矿泉水、机能饮料等	9.15
茶饮料部	茶饮料	14.12
乳品部	鲜奶、调味奶、豆奶、发酵奶、酸奶、布丁等	17.05
综合食品群：		
肉品部	肉类加工制品	2.11
酱油及调味品部	酱油、酱品、调味料的销售	2.43
冷冻调理食品部	冷冻调理食品（如水饺、火锅饺、包子、丸类等）	2.05
冰品部	各式冰品（如冰淇淋、棒冰等）及代理各国冰品	0.88
保健事业群：		
保健食品部	各类奶粉及机能性健康食品	0.57
面包部	面包、蛋糕，中式、西式及港式点心，冷冻面团等制造加工及销售业务	5.95
其他		1.32

资料来源：统一企业公司 2007 年度年报

为了适应市场的需求与快速的变化，统一企业不断致力于新产品的开发，在将来的发展计划中，在乳品类方面，将推出优质、高钙麦奶、十谷高纤奶；在饮料类方面，也将推出园之味 100% 柳橙汁及葡萄汁；在油品类方面，则将推出机能性健康油；在茶饮料方面，也将有茶里王高级茶系列“中国十大茗茶”推出上市；在保健品类方面，将有 Q10 美容浓缩饮用液，以及水产饲料类中的高油脂饲料等年度新产品上市，以促进业绩增长。

然而，统一集团的业务范围所包括的产品与服务的内容，除了上述的食品之外，还涵盖了贸易、投资、能源开发、超商零售、药品零售、

百货零售、货运流通配送、快餐连锁、鲜食料理、马口铁、建筑业、资产管理、土地开发、信息、计算机系统维修、旅游、饭店旅馆业、家用电器与健康医疗器材、电梯生产、证券、成衣制造与销售及其他等项目。

#### 四、统一企业集团各关系企业基本资料

从 2007 年度的年报资料中，统一企业在台湾及海外的转投资企业已达 200 多家，经营的项目以食品制造、零售与物流等三大核心次集团为主，并涵盖如贸易、证券、休闲、房地产、百货、马口铁等包括了多项民生消费相关的商品及服务，已成为一个多元化、国际化经营的综合生活产业集团。其关系企业的基本资料可参考本篇附录。



## 2 经营战略

经营战略是指导企业经营的最高原则，统一企业的经营战略，来自于创立之初由高清愿先生所确定的大策略方向，也就是要以做到最大、最好、与众不同的境界为目标。同时，也定下了统一企业一定要藉由产品多元化的发展策略，来达到全球最大食品企业的目标。

### 一、战略方针

高清愿先生在统一企业成立之初，以“开最大的公司，做最好的产品”作为经营理念，被称为是建立了“一开始就走向对的循环”的战略方针。不仅为企业的发展方向领航，也是带动企业不断茁壮成长的动力。回顾统一发展的历程，除了在 1988 年唯一的年度出现营业收入的负成长之外，将近 40 年来，每年都能持续保持迅速地成长。1983 年的营业收入首次突破新台币 100 亿元，1992 年超过新台币 200 亿元，集团营业收入已达新台币 513 亿元。在台湾食品业界当中，原先营运规模的市场龙头为味全公司，但就在 1973 年，也就是统一企业成立之后的第 6 年，统一企业就以后来者居上的态势，登上市场龙头的宝座。从此之后，不但一路持续至今，而且拉大了领先的差距。1991 年以后，统一企业的营业收入，已超越第二位的味全两倍以上。2007 年 12 月 17 日，统一在中国大陆的控股公司于香港挂牌上市之后，统一在两岸及东南亚食品事业的整体布局之下，将以新台币 1200 亿元作为新的一年统一全球食品事业营业收入的挑战目标。



## 二、发展策略

秉持着高清愿先生所定下的经营战略，随着集团规模的扩充，以及市场领域与环境的变化，统一企业在 2006 年发布了公司面对未来发展新的中短期发展策略。这项新的中短期发展策略，揭示了以遵循“一个核心、四个主轴”的经营战略架构。内容为统一将以“品牌”为战略的核心，以“贸易”、“渠道”、“制造+R&D”、“策略联盟及并购”四个主轴为发展的方向。以积极的建构“泛亚洲高速公路”布局，形成紧密与畅通的产销网络，从而实现迈向世界级企业规模的目标。

### 1. 结合国际品牌，扩大市场占有率

统一企业认定品牌的价值，是可以跨越疆界、种族和文化的无形资产，也能展现企业生命力，品牌的价值来自于消费者对品牌的信任，而消费者的信任，又能反映在市场占有率的成果上。因此，除了致力于多品牌延伸的优势能力之外，也将不断发展国际性品牌，以及在组织上提高对品牌塑造与推广策略的层级。由于消费市场的区域广大，消费者因不同的族群与层次，也因此产生了不同的嗜好和需求的特性。为了满足消费族群不同的需求，扩大市场占有率，发展广泛的多样性本土产品的品牌，以及引进国外品牌等多重的品牌扩张策略的运用方式。唯有如此，才能更有效地使每项品牌与产品的结构精准结合，并达到品牌核心价值的强化，从而能够获得广泛消费者的接受和认同。使得各品牌的发展在市场上取得优势的竞争地位，同时，也能藉此扩大市场占有的版图，以建立雄厚的品牌资产成为积极努力的目标。

### 2. 品牌精耕，提升绩效

以台湾市场为例，在品牌精耕的策略落实方面，2007 年已经有 46 个品牌的年度营业额在新台币 1 亿元以上，已成为重点发展项目。这些项





目的利润贡献度，在台湾食品本业的获利方面，可创造出 84% 的贡献度，是主要的获利来源。另外在针对不同消费族群与品味的消费者来说，发展出多种口味的品牌商品，也可因品牌的包夹战术而提高整体的占有率，从 2007 年台湾市场的茶饮料方面，前四大占有率最高的茶饮料当中，就有三种由统一生产销售，分别是麦香、茶里王及纯吃茶等饮料。这种多品牌、多种口味满足各层次消费者需求，扩大市场版图与提高市场占有率的方法，就是发展策略之一。

### 3. 流通体系的强化

在渠道的有效建构与强化方面，除了在既有的基础上，与制贩同盟伙伴运作效能的持续强化，以现代渠道展店与发展的方式，将统一的产品更方便、多元的满足来推向更广泛的消费者。同时，统一也将流通与零售据点的充分结合，发挥新的能量，致力于流通运作体系上的效率提升，随时掌握可以精耕的商机，开拓和创造每一种可能的新渠道和新市场。事实已证明，在渠道系统的严密建构基础上，统一成功的将其服务的功能提升到消费者生活中不可或缺的伙伴关系。诸如网络购物的取件、快递服务，各种民生活中的缴费系统，都能通过统一渠道的体系，便捷地完成，创造了一个与消费者之间全新的互动关系。除此之外，也以精确性与实时化的高附加价值流通体系的网络建置，将流通信息相关的采购网络、制造网络、营销网络和零售网络中的每项信息予以串联。使得各主要零售连锁和全球知名品牌之间，建立严密的策略合作、供应和经销代理的关系，促使合作、支持与营运更加增进绩效。

### 4. 制造+R&D

在“制造+R&D”方面，统一企业认为在“唯独研究开发、市场开拓、设备更新三项不能省”的理念坚持之下，以总部的中央研究所为中心，致力于开发新产品、新制造技术、提升产品质量的方向。这些任务还包

括研究科技发展与消费者生活形态的转变趋势，以及产品与人体健康的各项关连性等。在符合这些前提的条件下，再致力于有效地降低制造成本。为了有效率地推进这项任务，统一将开始以布建舰队式的制造配置，以大陆为重心，结合目前数十家代工厂的基础，更加快速有效地整合每个单独个体的优势，发挥“制造研发”的功能，以期达到支持“品牌”核心发展的目标。

### 5. 策略联盟及并购

策略联盟及并购的策略运用，主要是以达到巩固核心品类的制高点为目标，所采取的一个快速有效的经营手段。统一企业的着眼点在泛亚洲市场的宏观布局，尤其是以大陆市场为例，如何以策略联盟的方式整合原物料、产品线及既有渠道，快速地完成经营能量的建制和扩充，以确保市场的竞争优势，使竞争者无法形成威胁，所发展出来的一套灵活和有效的战术。

因此，统一企业也把2010年之前，定为强化全球资源整合与强化内部管理的重要阶段。除了保持和强化既有的基础与优势之外，将积极追求优质成长，善用经济规模、区域扩张、组织能力与营销战略，展开强而有力的市场拓展战略，以期扩大与竞争者之间的距离，并向世界级领导的市场地位迈进。

## 三、核心优势及企业定位

### 1. 最大公司、最好产品的定位

统一企业的优势形成，来自于企业定位的准确。由于统一企业在创立企业之初，就以“开最大的公司，做最好的产品”为经营理念。在这个经营理念的原则之下，初期就以整厂输入的方式，引进了国外最先进的技术和设备，既购买最先进的设备，也购买最先进的技术。因此，统





一企业从一开始就以技术导向进行国际合作，例如，和日本的知名企业日清制粉合作生产面粉，与日清制油合作生产色拉油产品。高清愿先生认为“要做，就要做最好的”，从他决定购买德国制的全套面粉厂设备的例子，也可以看出统一企业一贯坚持这种理念的气魄和决心。因为在当时的整套设备中，有一些零配件如水管等是可以台湾制品代用的，但是对这种细微的配属设施，经营者仍决定要全部用德国制造的以维持最佳质量，在当时的统一工作同仁中都留下了难以忘怀的印象。

由于舍得在“原料”、“管理”、“设备”方面投资，不仅产生了高效能的生产，也生产了高质量的产品。产品好，得到了消费者的认同和口碑，就算比较贵，也因质量竞争力强而顺利销售，并获得了快速的成长。之后统一开始生产饲料，也是运用同样的道理，以瑞士最先进的机器设备，以高质量形成竞争差异化，顺利攻进市场取得了一席之地。等到竞争者更新设备、卷土重来之时，统一已占领了市场基础，也有较大的产能规模，还能继续保持领先市场的差距。

## 2. 创造差异化优势

创造差异化，也是统一企业经营的核心优势之一，在统一企业的理念中，产品差异化是一项重要的策略。1974年，统一企业在高清愿先生的决定之下，在台湾率先采用瑞典制的“利乐包”果汁饮料包装，这是当时的最新技术和设备。这项决定来自于差异化的动机，使统一企业的饮料成为铝箔无菌包的最大使用者，饮品销售获得了突破的业绩，是台湾第一家使用利乐包单项产品超过10亿包的公司。而这样的动机，也成为企业不停地致力于研发新产品的传统。1977年统一并购了位于台湾杨梅的博士奶工厂，接收了厂房设备和大部分的人员。在原有的基础上，注入了新的研发技术和团队，开发豆奶饮料，于是催生了统一蜜豆奶新产品，不仅一上市就成为畅销产品，直到现在，还是统一产品系列中，最赚钱的产品之一。可见在统一企业的特质中，注入了差异化与研发的



基因，能使老企业浴火重生、脱胎换骨而呈现崭新的局面。

### 3. 三好一公道的理念

统一企业在成立之初，也特别为企业确立了一个正派经营的方针，希望以正派经营的企业文化，带动员工认真、勤勉做事。这样的情况，自然也会获得社会肯定：公司是认真、踏实地经营。高清愿先生也常提到他的师父吴修齐先生说的“三好一公道”，指的是服务好、信用好、质量好，以及价钱公道，成为统一企业的重要经营理念，因为统一已深刻认识到，在这样的条件下，消费者要买统一的产品是很自然的；消费者要买统一的产品，自然就会使统一企业得到发展。高清愿还以简单的逻辑来叙述说：“做、大家都会做，问题是你能不能卖出去，你又能不能赚钱？能赚钱的话，要看你能不能投资？卖得出去，又能赚钱，公司就一直大起来。东西好，价钱又公道，自然就能卖出去。好，要客人说好，不是自己说好就好。”这些话，看似简单易懂，却清楚地诠释了统一的理念与企业的定位，从战略方针、发展策略到核心优势，都以“三好一公道”来创造条件。同时，重视正派经营，并以顾客为导向，顾客满意度作为最终成果的评估，以开放的心胸来接受公平的检验。

于是统一企业从食品制造本业为发展的起源，顺利发展至统一超商、家乐福、康是美、星巴克咖啡（Starbucks）、仓储，以至于海外的投资发展，都能延续这些优良的传统，不但丰富了消费者的生活内容，也准确地为统一企业在市场上建立了优良企业的定位。

### 4. 三大主轴，确立方向

统一企业对于核心优势与企业定位的维持与强化，也保持着积极推进的态度。2006年的三大主轴，则以：（1）专注食品本业、落实品牌精耕；（2）整合亚洲资源，强化区域布局；（3）秉持良好纪律，以成为当地的标杆企业为努力的方向。





在专注食品本业，落实品牌精耕方面，就是要从核心基础上再强化出发，以加强绩效导向为重点，使成本结构、作业流程与产品组合更具效率化。同时对于新产品开发，产品项目进行审慎评估和筛选。控制原料成本风险，以及深耕和建置新的渠道系统，使各类产品及个别产品都能因最佳的调整布局，获得最佳的表现和创造最佳的价值。

在整合亚洲资源，强化区域布局方面，由于 2005 年间，在大陆市场以极具创意的方式，结合了多家重量级战略合作伙伴的联盟，不但在较短时期内拉开了领先竞争对手的差距，也在乳品及软性饮料市场的各主要品类，都能建立极佳的制高点。这项整合策略，将在大陆及亚洲地区的市场继续推进，期望以在大陆市场的领导地位与规模经济迅速发展成为领先亚洲的市场地位。

在秉持良好纪律，成为当地标杆企业方面，统一企业将一贯秉承守法、守信的最高原则，在每一个市场中都能遵守当地法令，发挥团队精神与专业纪律。以建立良好的企业形象，成为当地的标杆企业为目标，来累积企业资产，汇集成为世界级企业的格调与能量。

#### 四、启动成长引擎

统一企业的神速成长已经是一个事实，探讨企业成长的原因与促进成长的方法，可以从早期日本第一家提供饲料技术与统一合作的前日本日清制粉顾问田中裕隆口述的一段话来诠释，他形容高清愿先生有日本经营之神松下幸之助的经营能力，“他为人正直，能不断开发新产品、新事业，肯用最好的机器设备进行生产，又有洞察未来趋势的能力。”

##### 1. 多元化开启成长动力

也有人提到统一企业集团今天的规模成就，来自于福气、员工的努力打拼以及高清愿先生经营判断的正确。统一企业的成长途径有其脉络

可循，最早期建立质量与技术定位，开创产销的经济规模是个基础。随后采取资源移动，多元化进行跳跃成长，也就是产品多元化，事业多元化的策略，是促使其快速成长的主要关键。为了促进多元化经营的成果实现，高清愿先生曾经清楚地归纳了三个原因：第一，没有进行多元化，如果只是固守本业，则成长就十分困难；第二，好人才得不到升迁成长的机会而留不住；第三，股东没有动机把钱留在公司，即使要进行转投资，还要找其他的人来投资。因此，统一企业在一开始，就展开了成长的良性循环。而且，经营者也必须在股东的期待与自我追求的成就感驱使下，不断努力交出成长的成绩单。

当然，高清愿先生对于企业多元化的经营也有所认识：“多元化经营有一个最大的好处就是风险小，因为经营十项产品不会十项都亏本，当然也不会十项都顺利赚钱，但十项产品彼此有个照应，风险分散，经营起来比较安全。”而且，多元化经营项目的选择，也会考虑到相关事业彼此支持的关联性，不但可以突破初期进入的障碍，也可以从产品技术、制程、采购、原物料、组合产品以及配销、营销、服务等结合而发挥综效。举例而言，以当时的统一企业来说，把榨色拉油剩下的豆渣，转为饲料，不但可以节省成本，避免浪费，包括推销、交际、广告、包装、运输、税金等费用都能获得节制。此外，也可由共同分摊费用的做法，在原料上节省开支，如方便面所使用的油脂、面粉、酱油、鸡汁等，都由公司直接供应，无形中降低了原材料成本，因而更能提高竞争力与效益，这些都是初期促使多元化扩充规模，而迅速成长的原因。

## 2. 跨入零售流通业

跨入零售业与流通业，也是统一企业另一个启动成长引擎的新阶段。1979年，高清愿先生在一趟法国考察中，有一位法国企业家提到一个看法，认为当大家的产品都做得差不多的时候，就成为买方决定市场的时代，这时谁掌握营销渠道，谁就成为最后的赢家。这句话开启了高清愿





先生将统一企业由制造业进入渠道零售的转折点。统一超商公司虽在 1978 年成立，不过却因早期经济规模不足，市场成熟度仍有待开发，造成连续 6 年的长期亏损。由于拖累了统一企业的运营绩效，在董事会上，连年接受检讨及喊停的声音不断。统一企业只能咬紧牙关，苦苦地支撑下去，终于在 1990 年统一超商的营业额达到新台币 108 亿元，首次超越远东百货，跃升为台湾零售业的霸主。从成功的涉足零售渠道之后，1990 年，统一与日商菱食商社合作成立了专业物流企业“捷盟营销股份有限公司”，1999 年更与日本排名第一的宅急便业者“大和运输株式会社”签约，成立“统一速达股份有限公司”。在 2004 年《天下》杂志公布的 2003 年台湾 500 大服务业排行榜当中，统一流通次集团的 7 家公司均同时入榜，包括统一超商（排名第 5）、捷盟营销（20）、统一昶营销（90）、统一精工（26）、大智通文化（189）、康是美（249）与统一星巴克（330）。这些都是在多元化成长策略经营中，所获得的耀眼成果。2006 年，统一超商在台湾的展店数已超过 4100 家，营业额将突破新台币 1000 亿元大关，也将创造净利新台币 50 亿元的新高纪录。统一超商还在 2004 年《天下》杂志的标杆企业评选中，连续十年获得入选的肯定，而且首次获得“担负企业公民责任”第一名的殊荣。

在 2007 年统一企业集团的总营业收入为 95 亿美元当中，由原始本业成长出来的制造次集团营业收入约占 30%，零售次集团之总营业收入约占 45%，流通次集团之总营业收入约占 25%。这些都是在充分掌握和运用成长动力的观念之下，活用多元化的成长方式，所创造出来的最佳成长模型的写照。

### 3. 海外投资与发展

在集团发展进入国际化的时期，统一企业集团对于海外的投资布局，开始启动了另一阶段的成长引擎。统一企业在海外的投资经历当中，虽然在 1972 年第一次到泰国投资生产，失败而归之后，1992 年开始展开对

大陆的投资，同年也在印度尼西亚展开投资布局，1994年再度进军泰国，1998年进军菲律宾，1999年在越南投资设厂，这些海外布局成为新阶段集团成长的主要动因。

尤其是在中国大陆的投资经营和布局，已经成为统一晋升为全球食品集团规模的关键因素。

## 五、创新与竞争力的提升

创新是一种改变，改变形成了差异，不但促成了进步，也提升了市场的竞争力。在统一的发展过程中，一开始就重视创新改变以及在稳健的步伐中创新制胜的原则。举例来说，为了早期面粉、饲料能有最好的质量，统一率先与日本合作，引进了最新的技术与设备。然后又不断在制造过程中加以改进，以降低成本，提高效益。而在产品方面，除了不断提升质量、开发新口味之外，正如林苍生总裁所说，“由食品扩充到饮料，销售渠道相同，却创造了更大的消费量，使业绩大幅提升”。而对于新产品的研究开发，则以掌握市场信息，未来流行趋势，满足多元化的市场需求为目标，并以关怀消费者的意见与反应，采取引进国外品牌与自行研发开创品牌等多元化的组合策略，促使统一企业不断地发展出流行的畅销商品。

### 1. 创新发展多管齐下

#### (1) 创新行动力

事实上，在食品本业的范畴中，统一企业一直以积极的态度，保持产品开发及研究发展的成果。为了保持市场领导的地位，则致力于创新研发技术，以赋予商品质量的保证；同时也加强了创新加工技术、制造差异化、独特性、高竞争力的产品；并且寻求掌握原物料技术来降低产品成本，以提高更大的优势。而统一企业的发展历程中的创新改变与提





升竞争力，是从制造能力、产品开发能力、策略规划能力、管理能力与市场推广能力等多管齐下，并配合多元化成长策略，从而获得一个稳健发展的成果。回顾这些重要的历程：统一在莫立事业的初期，于 1972 年执行事业部利润中心制度，落实了事业部门的绩效考核；1974 年进军饮料业，在台湾第一家引进乐包而快速抢攻市场；1978 年成立统一超商，涉足零售业，开启了便利商店的新页；1986 年与美商通用食品合作，在台湾制造咖啡、奶粉、面包等，同时引进了新技术和新产品。在统一超商的部分，统一以雄厚的企业资源为后盾，以长远的眼光和毅力来支持这个“未来之星”的发展。在早期 6 年的经营中，统一企业由于开店家数未达到经济规模，后勤支持等补给线太长，固定分摊费用过高，产品选项与消费者行为都有待强化与引导。虽处于亏损的困境之中，即使已有竞争同业宣告放弃而退出市场，统一仍坚持发展方向，不断寻求改进，在商品供应的选择与展店的位置、家数，以及针对目标客户的不断调整和强化，而使经营绩效逐步改善，终于在 1986 年转亏为盈。之后，统一超商即不断地推出创新与改进的措施，除了陆陆续续推广关怀社会的公益活动之外，1988 年成立了品保中心，以落实质量保证的理念；同年开始分区导入 EOS 电子订货系统；1990 年与日商菱食商社合作成立的专业物流“捷盟营销股份有限公司”提升了配销效率；1994 年与日本 Duskin 会社合资，成立“乐清服务股份有限公司”，引进维护环境清洁的设施和经验；1995 年开始导入 POS 销售时点信息系统；1997 年与美国 Starbucks 合资成立“统一星巴克股份有限公司”，进军咖啡连锁店；1999 年与日本排名第一的宅急便业者“大和运输株式会社”签约，成立“统一速达股份有限公司”；2003 年与日本良品计划株式会社合资成立“台湾无印良品股份有限公司”；而在同年，统一超商投资新台币 40 亿元所开发出来的“第二代 POS 服务信息系统”正式导入 7-ELEVEN，使信息分析效益更加迅速有效；2004 年与日本 Duskin 再度合作，引进日本第一品牌甜甜圈

Mistre Dount; 同年度, 7-ELEVEN 划时代 icash 卡上市, 一卡打尽衣、食、住、行全方位的需求, 这种便利型的预付卡消费制度, 不仅创造了流行, 也明显提高了销售的业绩。

## (2) 多元化的销售活动

统一企业在各类产品多品牌的创新发展方面, 与零售渠道中的产品系列强化和销售活动的多元化相结合, 既维持了传统口味的多品牌创新, 也引进了国外流行的新口味, 以多样化、多品牌跨越消费层的领域, 来扩大市场的占有率。以统一超商为例, 消费者可满足不同时节的商品, 如夏日午后的思乐冰、寒冷冬夜热腾腾的关东煮和茶叶蛋等。而在服务方面, 统一超商于 20 世纪 80 年代推出了复印机及代客传真服务, 90 年代开创了代收各项费用服务。21 世纪之后, 统一超商以搭配网络虚拟渠道和宅急便物流配送的普及与效率, 开启了预购、电子商务到店取货的服务, 可以称得上是电子商务的最终里程。而在 7-ELEVEN 店中的 ATM 提款机, 也是一项新的服务。这些都是以创新与竞争力提升为题材, 使流行趋势、消费者的生活与统一超商所提供的服务紧密结合的成功案例, 值得参考。

## 2. 创新求进

统一企业在成立 20 年之后, 于 1989 年, 高清愿先生将总经理的职务交棒给林苍生先生(现任总裁)。林苍生先生当时认识到企业经营务必以创意、创新来面对全球化的竞争。而对于“创新求进”的概念, 林苍生先生也提出了对创新求进的具体诠释, 以及对统一企业集团未来发展的时代意义。林苍生先生认为: “企业是结合一群有共同理想的人, 来一起创造更远的理想。企业是无数专业人才的聚合, 通过每一个专才在每一职务上的全力以赴, 才能赋予企业如同滚雪球般的动力, 使整个企业越滚越大, 越滚越扎实。”

在企业经营的过程中, 是通过经营者的理念, 感召志同道合的人一





起来追求理想和施展抱负，共同达成企业的利润目标，实现企业家的创业使命，改善员工的生活，提升其家庭幸福指数，进而推动社会进步、经济繁荣和人类文明的进展。因此企业首先必须提供员工贡献才智、发挥所长的空间，以实现自我，满足自我成就感，同时创造企业与个人的价值之后，再经由价值的分配，对社会产生贡献，企业也因此获得永续和发展。而统一企业集团正是一个以人为本、视人才为统一企业最大资产的工作团队。

面对时代潮流、社会环境的快速变化，统一企业集团也必须以最大的弹性快速适应。“创新求进”便是统一面对变迁与挑战，更进一步探索人们内在深层需要的精神思维。所谓“观念改变，行动改变；行动改变，习惯就改变；习惯改变，命运就改变”，“创新求进”就是一种观念思维上愿意改变、选择改变、敢用改变去贴近满足社会大众除了物质、形体、质量上的需要之外，进一步提升到文化、心灵需要的精神意志。在观念思维、经营范畴、营运模式上勇于创新突破，全面规划、彻底执行、快速反应，以达到发展的目的。

“创新求进”的统一精神具体展现在统一企业的各项经营活动上：

(1) 在愿景(vision)上，统一企业自许要成为“统一，一首永为大家喜爱的食品交响乐”。所谓“一首”是由上而下，由内而外，横纵联合，大家一起实践创业者的初衷与对“第一念”的坚持，不弃不舍、不背不离。大家的心念一致，行为才会一致，才会成为一体的团队。

“永为大家喜爱的”就是公司存在的目的了，公司如果只有左脑的逻辑思考，则只有资产负债表和数字，赚就是赚，赔就是赔，与顾客的关系大致建立在金钱物质的交换上。而公司的右脑就是公司的企业文化与企业“心灵”，会影响到公司内部和谐、士气与员工做事的态度效益，会让员工真正发自内心自愿与公司“同舟共济”；对外对我们的顾客大众及社会环境，把“利他共生”的理想内化成内心的价值思维，自然会有



一体感、和谐共生感，与社会大众、地球自然才能和谐地融合在一起。学习不断地“替别人着想”，就能不断地扩大我们的心量，企业经营也要不断地扩大企业的心量，经营事业便能从“小畜”的利己幸福到“大畜”的利他共生，当达到了证严法师的境界时，就要“替万万人着想”了，他（她）的心量是万万人的大，当他（她）替地球上所有人着想时，他（她）的心量就是 60 亿人的心量，因此人生、企业就是要学习扩大自己的心量。只有左右脑平衡的企业，心量才会笃实呈现，才能够真正成为永为大家喜爱的企业。

“交响乐”就是靠着“经营统一，大家一起来”虚实一体的经营概念与模式。统一已经把经营的触角从满足消费者基本生存需求的食品制造，延伸到关照消费者生活，甚至生命满足的全方位民生服务产业，把经营的领域从地方延展到了国际。

在这个国际性的舞台上，统一分散在海内外各地的工厂、事业单位、经销商、物流机构和零售端点，都必须同心协力、完全合作，为达到“满足消费者”的最高目标而努力。就像交响乐团中，每一位演奏者除各尽其职之外，还必须和其他演奏伙伴培养良好的默契，并且在指挥者的指挥导引（Best Navigation）之下，合力演奏出最完美动听的乐章。“经营统一，大家一起来”，统一企业集团的每一位员工都是为完美演出这一首交响乐章而努力的乐师，虽是群龙，但每人心中都有一致的心灵文化指挥圭臬，即以“诚实苦干，创新求进”为主轴思想。未来除了各自在个人的工作岗位上贡献专业之外，更将以完美的默契、团队的精神与荣誉，而达到飞龙在天的境界。

（2）在组织上，以虚实一体的组织运作，弹性地进行权力及职务结构的调整，充分地运用人才，以追求最佳经营效率的发挥。

（3）在产品上，则不间断地精进研究、开发好的产品，引进最新技术，除了研发对人体好的产品之外，更加重视对环境、自然、地球的照





顾与生态的和谐。因此，在开发产品的过程中，不仅仅是要给消费者一个看得到、摸得到、吃得到的具体物质，一种只是逻辑的需求满足，还要加入非逻辑的部分，加入附加价值，让它成为一种非逻辑的产品，还要把这样的想法和做法变成一种可以遵循的规范。

(4) 在营销上，更极力促进商品物流的快速响应，并通过更多元的沟通渠道，聆听挖掘供应链中每一成员的心声。公司的企业文化经营理念都是内在的，而产品则是与消费者接触的外在，营销除了物品的推广之外，加入文化、美学（由内而外的美）、艺术及对人文、社会、地球的关注。让咖啡不仅只是咖啡（面包不仅只是面包、牛奶不仅只是牛奶……），体验其中，省思现代文明中的人性，代表一种咖啡文化，让我们在喝咖啡时通过咖啡的情绪沉淀功用，回归到微细的境界，在沉淀的过程中，回复本性，找到自我，完成一种生命升华的过程。

“创新求进”的精神所要求的更是一种追求完美的正向激励，勾勒出统一企业追求更高的财富（在经济与精神兼备）价值，朝向精神、文化、和谐共生的“大畜”使命，亦即梁乃崇教授（佛学学者）所提出财富的三个定义：①财富必须能够提升生命的价值或是生活的质量。如花钱买了本启迪心智的好书，这钱才能算是财富。②个人的财富增加，社会的财富也要同时增加。不能只顾着自己赚钱，却污染了环境让社会付出有形无形的成本。③要获取与付出相对称的报酬，不应想有不劳而获的心态。林苍生总裁再加上第四个定义：要清清楚楚知道财富是怎么赚进来的？也就是财富的创造过程比财富的结果更重要，过程中按部就班，做该做有益的事，自然就会有好结果。

是的，我们将以“至真”、“至善”、“至美”的境界，来作为“创新求进”的最终目标。以谦虚、EVAH之心（EVAH是一“宇宙语”，其义为爱、和谐、感谢、互惠之利他意志），向“大畜”之路筑梦踏实！

林苍生总经理以创新求进为主题，从企业心灵的角度出发，勉励统

一企业集团的成员,通过观念、精神上的确立和改变,从心量愿景(vision)的启动,进而展现在组织、产品与营销的经营活动中。把统一企业原有的“诚实苦干”、“三好一公道”的企业文化本质,加乘创新求进的效果,从而推进到了一个新的境界。统一企业集团,也开始由一家食品制造公司,逐渐蜕变转型为一个“健康服务民生产业集团”,并且为社会和消费大众,作出“开创健康快乐的明天”的承诺。

基于上述的理念,当统一企业以“尊重生命”、“彼此关怀”、“乐观进取”、“亲近自然”等四大主题推出“千禧之爱”的活动之后,更加深了消费者对企业的关注和好感。统一企业集团的各事业体所推出的一些感动消费者的活动,让大家加深了对统一企业亲切、和善、诚信的印象。无形中也对统一企业的产品与服务给予更大的信赖与支持。

