

# 大陸台商集團企業策略運籌與組織運作之研究 以統一集團與頂新集團為例

## A STUDY ON THE STRATEGIC PLANNING AND ORGANIZATIONAL OPERATIONS OF TAIWANESE GROUP ENTERPRISE IN MAINLAND CHINA: CASE STUDY ON UNI-PRESIDENT AND TING HSIN INTERNATIONAL GROUP

張淑昭 李啟誠 謝屏  
國立成功大學企業管理學系

Su-Chao Chang Chi-Cheng Lee Ping Shie  
*Department of Business Administration*  
*National Cheng-Kung University*

### 摘 要

近幾年來，台商西進大陸與組織集團化對台灣經濟與兩岸三地的互動產生了深遠的影響，有鑑於此，本研究針對大陸台商集團的營運發展、策略運籌與組織運作加以深入探討。本研究係屬探索性研究以定性分析為主，以統一、頂新集團為研究對象，透過人員訪談、資料收集及文獻的整理，歸納出個案公司在中國大陸實際營運過程中環境因素對策略運籌與組織運作之影響、互動關係及結果，進而發展命題與原則。

本研究發現大陸台商集團企業為了降低環境的不確定性與資源依賴程度，會採取不同的策略，而這些策略運籌不僅影響組織結構與設計，同時組織亦進而採取行動掌控環境。

**關鍵詞：**集團企業、策略運籌、組織運作

### ABSTRACT

Recent years, many Taiwanese enterprises enter Mainland China and organize their group into global structure, which make great influence on the interaction between Taiwan and R. P. China. This study focus on the formation of business group, strategy and their way of organizational operations. Based on exploratory study. Objects were chosen as Uni-President and

Ting-Hsin Group, by the methodology of interview, data collection and literature. The thesis and principles were found mainly from the environmental factors which influence the object's strategy formation and organizational operations on the interaction and results in their management in China. We also found that they took different strategies to reorganize and restructure their global organizations to reduce the uncertainty and the dependence of local resources to control the environmental factors.

**Key words:** Group Enterprise, Strategic Planning, Organizational Operations

## 壹、緒論

### 一、研究動機

綜觀台灣經濟發展的歷程，不可諱言的，中小企業是一大功臣，雖然歷經兩次能源危機，但是仍然創造了舉世矚目的「台灣奇蹟」，隨著經濟發展，部份中小企業不斷努力累計了不少的資源，逐漸的茁壯，進而形成了大型公司，再透過分工、整合、多角化等策略的運作而產生了集團企業。而這些年來集團企業的動向與發展已經和我國整體經濟的發展息息相關。

近幾年來，另一個熱門的話題就是產業外移、企業西進。不論早期台灣經營環境之惡質化迫使企業離家出走，或是現今中國大陸市場利基吸收台商投懷送抱，台商西進中國大陸儼然成為企業創造另一次高峰的唯一捷徑，也因此啟動了兩岸三邊密不可分的實質互動關係。

集團企業故名思義是一個擁有龐大組織且多角化經營的企業，經營管理上所投入的資源與承擔的風險均高過一般

中小企業，在控管上也較複雜且困難。然而在中國大陸的環境因素迥異於台灣的情況下，集團企業是如何面對嚴厲的挑戰？如何透過策略運作、組織結構的調整、整合及控管機制，發揮綜效（synergy）達成整體的目標？亦為本研究另一動機所在。本研究採取個案分析方式，探討台商企業集團進入中國大陸市場整個成長過程，以瞭解集團企業策略運籌與環境之因果關係，以及組織結構受策略之影響所產生之變革，嘗試與文獻學理進行比較，瞭解其間異同為何？並給予建議。本研究主要目的如下：

- (一) 瞭解大陸台商集團企業產生的背景及原因。
- (二) 探討大陸台商集團企業組織型態與演進過程。
- (三) 探討大陸台商集團面臨環境因素，如何調整策略與組織運作以及各因素之間的互動關係。
- (四) 嘗試建立一個影響大陸台商集團企業組織運作的完整研究架構，俾使本研究在論證上更加周延性。
- (五) 試圖由所觀察到的現象，推論出一般性命題，可做為大陸台商企業進行集團化時的參考；該命題並為後續研究

者就進行大樣本統計驗證，使之更具一般性與實用性。

## 貳、文獻探討

本研究所探討的文獻，共分為三大部份：1.策略運籌；2.組織運作；3.環境、策略與組織，分別陳述如下：

### 一、策略運籌

策略運籌之內涵可分為策略意義、策略形成、與策略類型三大部分。就策略意義而言，Chandler (1962) 將策略定義為「企業的基本長期目標及標的決定，以及為實現這些目標所採取的一連串的行動和資源分配」。Porter (1980) 對策略的定義：「策略是靠執行和對手不一樣的活動或用不同的方式執行類似活動，策略的本質就是選擇不做哪些事情就是在競爭時有所取捨；策略就是在企業各種活動之間創造配適 (fit)」。由上述各種定義中，策略以規劃為前題，且隱含著理性 (rational) 規劃，此種以規劃為基礎的定義，對真實世界環境之不確定性與忽略基層人員於規劃中的重要性，受到不少的批評。而 Mintzberg (1978) 將策略定義為「一連串的決定和行動的一種型態」，此種型態可能是有計劃的「意圖的策略」(intended strategies)，也有可能是非計劃的「突現的策略」(emergent strategies)，而且他認為突現的策略相對於意圖的策略通常比較成功。而國內學者吳思華 (2000) 將策略定義是，企業主或經營團隊面對企業未來發展所勾勒出來的整體藍圖，透過這

個整體描述，策略至少可以顯示以下四方面的意義：(1)評估並界定企業的生存利基；(2)建立並維持企業不敗的競爭優勢；(3)達成企業目標的系列重大活動；(4)形成內部資源分配過程的指導原則。

就傳統策略規劃過程中，強調策略形成是現有內部資源及能力與外部環境機會與威脅之間獲得一配適 (fit)，即策略制定的匹配模式。此模式受到不少質疑與批評，Prahalad and Hamel (1989) 批評此匹配模式並提出策略意圖 (strategic intent)，將此匹配模式太注重現有的企業資源和現存的環境機會的配合，透過策略意圖強調內部，著重於新資源和能力的創造及未來機會的利用。

策略類型一般可分為三個層級，即：(1)追求生存利基的企業層級策略；(2)發展競爭優勢的事業層級策略；(3)落實執行效能的功能層級策略。本研究著重於企業層與事業層策略之相關探討，分別如下：

#### (一) 企業層策略 (corporate-level strategy)

司徒達賢 (1995) 將企業層策略稱之為總體策略，其包括以下各項決策之抉擇：(1)各事業應如何劃分；(2)事業間未來的比重與發展方向；(3)策略構想之設計；(4)預期之績效目標。Hill and Jones (1998) 對企業層策略主要關心的問題是：(1)公司應投入何種事業領域以使其長期利潤最大化？(2)應採用何種策略來進入及退出某事業領域？有關選擇競爭的事業領域，常使用的策略有垂直整合、多角化、及策略聯盟。

Chandler (1962) 在所著的 “Strategy

& Structure”一書中提出公司採取垂直整合，通常是希望能強化其原來的或核心事業的競爭優勢。垂直整合可分為向前整合(forward integration)及向後整合(backward integration)二種(Hill & Jones, 1998; David, 1998)。向前整合係獲取配銷商或零售商之所有權或增加對其控制；向後整合以尋求供應商的所有權或增加對其控制。

不少學者就進入事業與現存事業在價值創造活動上是否有關，將多角化分成二種型式，即相關多角化(related diversification)及非相關多角化(unrelated diversification)(Hill & Jones, 1998; Hitt, Ireland & Hoskisson, 1995)。相關多角化意指多角化時所進入的新事業活動和公司現存的事業活動間可以聯結在一起，或是活動之間有數個共通的活動價值鏈要素；而非相關多角化則為公司進入一個新事業領域，但此事業領域和公司現存的經營領域沒有明顯的關連。Ansoff(1988)依據產品和顧客的特徵將多角化分為：(1)水平多角化(horizontal diversification)，此類型多角化最強的共通性是在行銷上的綜效(synergy)，因此廠商可繼續利用已建立的行銷通路；(2)垂直整合(vertical integration)，即上、下游關係的發展，若在技術上有較大的關聯性，則可實現的綜效較強；(3)集中式多角化(concentric diversification)可分為在行銷、技術或兩者兼而有之的相關領域上發展；(4)集團多角化(conglomerate)在產品和市場上均屬無關的行業，在綜效實現上，除了財務上有聯合效果外，在其它功能上較少發生。

策略聯盟(strategic alliances)乃企

業間的合夥關係，以聯盟的方式結合各個企業的資源與能力，並追求研發、製造、或配銷產品或服務方面的共同利益(Hitt et al., 1995)。吳青松(1996)教授認為策略聯盟是，公司間出於相互需要，透過合作以達成雙方策略目標之非市場機能取向之公司間契約關係。Hitt等人(1995)將策略聯盟分成三種：(1)合資事業(joint venture)，為至少二個企業所共同創設的獨立企業，每個合夥人出資額為相等；(2)權益策略聯盟(equity strategic alliance)，合夥人出的股權不等的聯盟；(3)非權益策略聯盟(nonequity strategic alliance)，此為非共同出資，只有簽訂供給、生產、配銷產品或服務等授權合約之聯盟。

## (二) 事業層策略(business-level strategy)

司徒達賢(1995)對事業策略的定義是指單一事業經營的企業中其求生存與發展的方法，內容強調事業競爭優勢的建立、生存空間的選擇、及策略決策的內部一致性。有關事業層策略的型態，Porter(1980)提出一般性競爭策略(generic competitive strategy)，分別是：(1)低成本領導(low-cost leadership)：力求成本之控制、降低成本而取得優勢；(2)差異化(differentiation)：創造產品/服務之獨特性，以建立競爭優勢；(3)集中化(focus)：針對特定購買群或區隔市場經營，以求得在此區隔內之成本。Porter之三種策略需要不同的資源與技巧，同時它們也隱含著不同的組織安排、不同的控制程序和制度。Miles and Snow(1978)的研究認為企業的策略型態有四種：(1)探勘者(prospector)：不斷地改變生產線以追求新的市場機會；(2)防禦者(defender)：產品/市場的範圍較

窄，且不積極尋求新的發展機會，以保護現有市場地位為主；(3)分析者(analyzer)：在穩定的行業，強調效率，如同防衛者，在變化快的行業，則強調創新，如同探勘者；(4)反應者(reactor)：在產業競爭中，缺乏一套完整或一致性的計劃，只是被動地隨環境而盲目反應。

此外，重要的策略議題：先占策略或追隨策略何者具有競爭優勢？各家說法不同，即是本研究主題之一。

## 二、組織運作

Daft (1997) 視組織為具備共同目標、人員、工具設備、責任關係與協調功能等要素。組織結構乃描述一組織各構成元素之某種特定關係型式 (Kast & Rosenzweig, 1970:170)，如同人類的骨骼。Robbins (1990) 以複雜化 (complexity)、正式化 (formalization)、及集權化 (centralization) 等三個構面予以衡量組織結構。Daft (1997) 更增加專精化 (specialization)、標準化 (standardization)、權威階層 (hierarchy of authority)、專業化 (professionalism)、人員比率 (personnel ratio)。雖然 Daft 之構面較多，但 Robbins 對複雜化構面之意義實大多包含其在 Daft 所無定義的構面。

Robbins (1990) 將組織設計的定義為管理當局為達成組織目標所考慮建構或改變組織結構所進行的活動。例如：決策的樞紐宜放在組織的哪個層級，標準作業規定應制定至何種程度等。而古典學派提出組織設計原則為指揮統一、控制幅度、分工、及經由部門化達到專業化，而遵照這些原則來設計組織結

構，本質上會是層級或機械式結構 (mechanistic structure)。而權變理論學者主張組織結構的設計視規模大小、技術例行性程度、及環境不確定性程度等因素而定，即機能式結構 (organic structure)。除此，Alfred Chandler (1962) 提出「結構依策略而變」的說法，是故策略成為組織設計的一個重要考慮因素。

不少學者 (Robbins, 1990; Daft, 1997; 洪明洲, 1997; 許士軍, 1998) 對組織結構設計之基本型式區分為：(1)功能別結構 (functional structure)，即依據組織業務項目為基礎的設計；(2)事業別結構 (divisional structure)，以產品線、地區別或顧客別為基礎的設計；(3)矩陣式結構 (matrix structure)，為特定任務而成立臨時性組織；(4)混合型結構 (hybrid structure)，即使用產品別與功能別、或產品別與地區別等結合二者特性的組織型態。

## 三、環境、策略與組織

Hall (1972) 將環境分為「一般環境」與「任務環境」。一般環境是對所有組織均會有影響，如政治/法律、經濟、文化、人口、科技、生態等；而任務環境 (task environment) 是由與特定組織的目標設定與達成有直接互動關係的相關組織所組成，包括上游供應商、下游消費者、競爭者及政府監督部門。司徒達賢 (1995) 將環境分為大環境、產業環境及競爭環境，此大環境即 Hall 的一般環境，而產業環境及競爭環境如同是任務環境。

就環境對組織的影響，Porter (1980)

以五力分析模式 ( five forces model ) 以說明外部任務環境對企業之影響。其五力代表任務環境，分別是潛在進入者、購買者、替代品、供應商及現有競爭者等五種力量，Porter 認為這些力量愈強，就愈限制了現有企業去提高價格和賺取更多利潤的能力。

Daft ( 1997 ) 指出環境範圍 ( 10 個部門 ) 對於組織形成的兩股壓力：(1) 有關於複雜性與動態性，形成不確定性；(2) 為有價值的資源具稀少性，形成資源相依性。當資源依賴度高時，成本與風險均高，對組織造成高度不確定性。

若干學者認為組織除了適應環境之外，亦可採取一些策略方法來改變組織所面對的環境。如：Pfeffer and Salancik ( 1978 ) 認為組織可以透過合併、多角化、策略聯盟、董監事連結等方式改變組織的環境。Robbins ( 1990 ) 認為可認定環境中影響其管理活動的要素，並擬訂適當策略以減低受這些影響要素的牽制，稱之為「管理環境」( managing the environment )，諸如緩衝 ( buffering )、定額分配 ( rationing ) 訂定契約 ( contracting )、選拔委員 ( coopting )、合併 ( coalescing )、第三者訴願 ( third-party soliciting )、及廣告 ( advertising ) 等策略的運用。

就環境、策略與組織結構之關係，Chandler ( 1962 ) 在其所著「策略與結構」一書中的命題「結構追隨策略」，即當一企業組織為因應環境的變遷而擬定新策略時，其組織基本結構也將改變，Chandler 推論：(1) 單一產品策略的組織須採 U 型組織 ( 功能別組織 )，其組織結構是低正式化、高度集權、低複雜度；(2) 多角化策略的組織須採 M 型組織 ( 事業

別組織 )，其組織結構是低正式化、低集權化、高複雜度。其次，Porter ( 1980 ) 競爭模式提供競爭行為之工作基礎，以達到競爭策略與外部環境並行不悖之境界。Porter 競爭策略之組織特性如表 2-1 所示。

## 參、研究架構與方法

### 一、研究架構

依據前章文獻之探討，整合發展出本研究之觀念性架構於圖 3-1。此觀念架構針對一般環境與任務環境對集團企業之策略運籌的影響。策略運籌分為策略形成、企業層策略及事業層策略三個主要構面。企業層策略以垂直、多角化及策略聯盟為主軸；事業層策略則以 Porter 一般性競爭策略、Miles & Snow 策略型態及先占策略為主軸。策略運籌直接影響組織運作。而組織運作則以組織結構、設計及組織行動與掌控環境為研究主軸。擬透過個案實例的觀察探究，進一步的釐清其間之互動關係及是否與學理文獻相符合。

#### (一) 研究對象

由於國內研究集團企業的文獻不多，從文獻探討之範圍廣泛及複雜度可瞭解到對集團企業之個案研究所需之時間相當可觀，加上以大陸台商集團企業的研究又受空間之阻隔困難度更高，是故在個案選取上數量不宜過多，本研究以兩家具代表性集團企業作為研究對象，至於選取之依據與原則如下：(1) 選

表 2-1 Porter 競爭策略的組織特性

策略	著重	組織特性	正式化	複雜度	集權度
低成本領導策略	效率	1. 中央集權；成本緊控 2. 標準作業流程 3. 簡易製造技術 4. 高效率取得及配銷系統 5. 權力封閉；限制員工權力發展 6. 日常控制明細表	高	高	高
差異化策略	彈性	1. 機能性縮放行為；強化部門協調 2. 創新 「跳離巢臼」 3. 強勢基礎研究能力 4. 強勢行銷能力 5. 員工創新報酬 6. 公司品質及技術領導商譽	低	低	低
集中策略	集中	1. 結合高階政策及策略目標 2. 價值、彈性報酬及與顧客接觸 3. 衡量服務及維持成本 4. 員工忠誠度 5. 鼓勵積極的員工與顧客接觸	介於上兩策略之組合	介於上兩策略之組合	介於上兩策略之組合

資料來源：Based on Michael E. Porter(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries & Competitors* (New York: The Free Press); Michael Treacy & Fred Wiersema, "How Market Leaders Keep Their Edge", *Fortune*, 6 February 1995, 88-98; and Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson(1995), *Strategic Management* (pp.100-113). (St. Paul, Minn: west)

取的個案集團企業必需具有代表性及知名度；(2)選取的個案集團企業必需是近幾年的營運績效為業界肯定；(3)選取的個案集團企業必需具有同質性及異質性；(4)選取的個案集團企業其資料收集較容易，配合意願較高。依據上述原則，本研究以統一集團、頂新集團兩家作為本研究之對象。

依據司徒達賢教授（1995）對集團企業（關係企業）的定義：二個或二個以上的獨立事業，基於具備統一的決策

和協調關係則可稱之。從此一定義，集團企業不僅須具備一個以上個別企業外，其隱含為使其集團對內對外關係有如一整體，以追求整體最佳利益，則有一統一決策和協調機制存在。統一在台灣為集團企業，而在大陸投資僅能視為其集團之事業群，本研究仍以集團名稱進行比較，其原因：(1)大陸投資為集團策略之延伸，大陸事業部之決策仍受集團總部所掌控；(2)統一在大陸與頂新集團主要以經營食品、飲料等民生用品為主，二者彼此可說是最大競爭對手，統

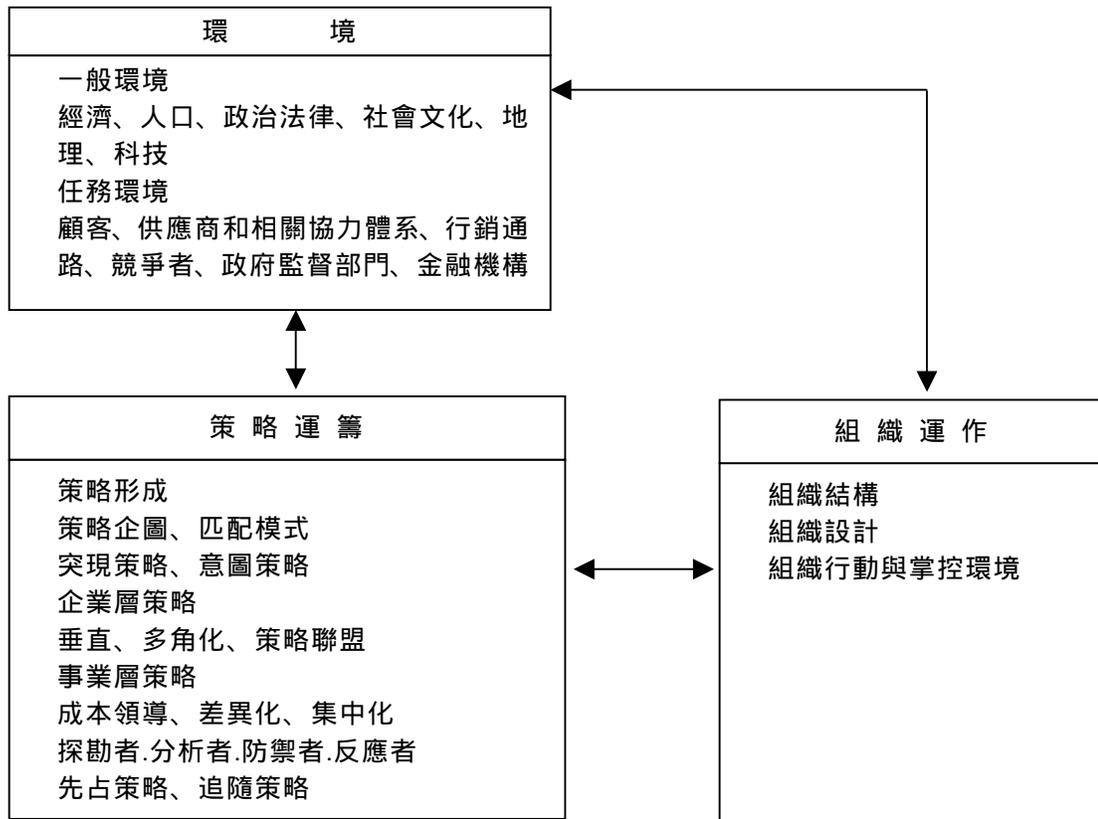


圖 3-1 本研究之觀念性架構

一企業運用台灣集團之成功經驗與資源，以提昇在大陸市場之競爭能力，是不言而喻的。故本研究將統一在大陸投資與台灣集團有密不可分關係，則以廣義「集團」與頂新集團。

## (二) 資料蒐集

本研究的步驟包括資料的蒐集、具體現象的觀察、探討現象與情境的關係，最後將所發現的關係歸納為一般的命題。其中資料的蒐集乃是經由次級資料的研讀、篩選出所欲研究的集團企業之營運狀況、環境背景、策略採行等，再與研究的個案集團相關人員（高階主

管）做深入訪談。訪談的人員包括統一集團大陸事業群一人，頂新集團高階主管二人，離職員工一人、協力體系（上、下游廠商）相關人員二人，以求客觀、廣度、深度的整理集團企業的各项資料。

## (三) 研究限制

由於本研究係屬探索性研究且採定性比較研究，只透過兩個個案進行探討，先天上存在著不夠客觀及樣本代表性不足的缺點，其他的研究限制如下：

1. 由於個案研究係對情境式的描述，因此在時間上只能採取片斷或某一定時

點之觀察描述，而無法做到正式的觀察和記錄，同時研究者可能只看到他想看的部份，而且未使用統計方法，故資料常常根據研究者的直覺來判斷。

2. 由於兩岸時空相隔產生距離，同時為避免牽涉到政治問題，個案公司在提供資料或回答問題難免較為保守，限制了資料的完整性及精確性。
3. 限於人力、時間、經費的問題，訪談的範圍受到侷限；而集團企業領導人的訪談是必要的，本研究尋求各種管道爭取訪談然未能如願，僅就集團領導人的出版品、言行文章及訪談人轉述來替代，實為一遺憾與研究上的限制。
4. 本論文研究期間，個案公司的組織處在成長期或在擴張期（結構精緻期），無法觀察到衰退期的實際現象，亦為另一憾事。

## 肆、個案公司簡介與分析

### 一、統一集團

#### (一) 沿革

統一企業於 1967 年 7 月在台南成立，由台南紡織企業集團的吳修齊、侯永都及高清愿等人所創立，並以吳修齊先生出任董事長、高清愿先生出任總經理。統一企業經過三十多年的努力經營逐漸成長而形成目前的統一集團，為目前國內第一大食品公司。統一企業成立之初，資本額 3200 萬，員工 82 位，產

品以生產飼料與麵粉兩項為主。統一的企業理念是「三好一公道」，即品質好、服務好、信用好、價錢公道，加上「誠實苦幹、創新求進」的企業文化與精神，使統一企業從一個麵粉廠崛起，發展到 1987 年十二月股票公開上市，並擁有 40 多家關係企業，經營領域橫跨食品、電子、金融、地產、貿易、旅遊、零售業、服務業的國際化、多角化的集團企業。

#### (二) 經營現況

統一集團在「追求高成長」與「國際化」的兩大經營策略下，1996 年底投資總額共計 1,458 億餘元，營業淨額 1,150 億餘元，員工人數 22,200（不含大陸地區），實屬超大型集團企業，旗下擁有 19 個事業部，10 個事業群及一個中央研究所，海內外轉投資相關企業 70 多家，經營項目橫跨食糧、消費食品、物流配送、速食業、營建、電子、金融、娛樂業，同時與 20 多個國外公司合作策略聯盟。

#### (三) 向外發展進軍大陸

統一集團在「追求高成長」及「國際化」的兩大策略，及成為世界食品王國的遠景之下積極的向外發展，在 1989 年底由林蒼生總經理及許炳源副總經理的大陸經貿考察後展開進軍大陸的序幕，1991 年 4 月成立了大陸投資事業開發部，由副總經理許炳源負責，由於統一企業是以事業部制，是故初期由各事業部或各關係子公司各自獨立作業，從考察、談判協商、設廠及投資各自處理，當時以北京統一公司打前鋒，1992 年 4 月與北京糧油公司合資成立位於北京，以生產速食麵為主，其次是飲料事業部主導的新疆統一食品公司成立，生產蕃

茄果汁為主，天津統一企業食品公司則是生產麵粉，上海統一企業畜牧食品有限公司由食糧群主導於1992年7月成立生產飼料，其他關係子公司也自行前往大陸設廠，以統一工業所設立的天津統一工業為最早（1991年12月）。由於投資的事業及金額不斷增加，資源浪費的情形增加，是故於1992年9月成立大陸事業群，下設大陸開發部及大陸貿易部，並在瀋陽、成都、北京、上海、廣州、廈門設聯絡處或辦事處，積極開發市場擴展綜合食品集團。

#### (四) 大陸經營現況

統一集團在大陸的營運仍以秉持台灣的成功經驗，堅守行穩致遠的最高指導原則，雖然面對頂新集團的先占優勢與競價策略，9年來不斷的成長擴張，目前總投資額已達10億餘美元，核准金額3.6億餘美元（不含關係子公司），1998年營業額為人民幣28億餘元，同時設有32家公司28個廠，遍及北京、上海、天津、四川成都、樂山、江蘇崑山、浙江寧波、武漢、瀋陽、廣州、中山和新疆等地，產品包括速食麵、飲料、麵粉、油脂、飼料、食糧及通路相關營運項目，是所有台灣上市公司赴大陸投資金額最高、區域最廣的企業。

#### (五) 組織與管理

統一集團目前派駐大陸地區台商幹部共170餘人，由許炳源任總經理，每月一次的總經理會議在上海召開，檢討營運狀況與交換資訊。1998年3月成立統一企業（中國）投資總公司，由林蒼生擔任董事長，總籌大陸地區各子公司投資營運事務，整合集團資源，而為達資源整合之綜效。大陸總部亦做了多次

調整，目前除正式成立統一企業投資（中國）總公司，並分成6群，即食品一群、食品二群、食糧群、華南總部、管理群、企劃群。每群均有一位高階主管負責，其任務為督導支援各地方公司，是故總部本身非常精簡（只有10多位人員，將多兵少），總部之下直接劃地為王的方式成立各地區公司，目前有11個地方公司各自負責該地區之一切營運活動，但由每一群的主管（副總級）負責督導2-3個地方公司。雖有產品群之歸屬，但是地區公司須負所有產品之行銷或製造之責任，有別於台灣的事業部制，而是以地區為主的區域經營利潤制。另外值得一提的是在崑山設有中央研究所分所進行研發工作。目前組織採雙總部制但由大陸總部主導，台灣大陸事業群（台南）為支援作業。統一集團組織如圖4-1所示。

#### (六) 未來展望

在大陸統一與康師父在方便麵及飲料市場已進入肉搏戰，雖然統一目前似乎陷入苦戰，但是展望未來，統一集團總裁高鴻源表示在三年內趕上康師父方便麵而成為大陸的第一品牌地位。統一集團持續在中國大陸的T形布點，朝向東南沿海及長江三峽雙向發展，並從上海到新疆的發展，以掌握住大陸的經濟動脈。同時亦將重新檢視其組織運作體系及整體國際行銷組織規劃，藉以檢討集團之決策支援體系、通路管理、生產服務管理、帳款管理及子公司轉投資事業之管理等流程，期使能配合市場機制、消費導向與整體環境發展更能靈活調度資源，以利於掌握市場脈動及回應需求，使集團能宏觀前進，以大陸為跳板成為21世紀最具前瞻性的最大食品王國。

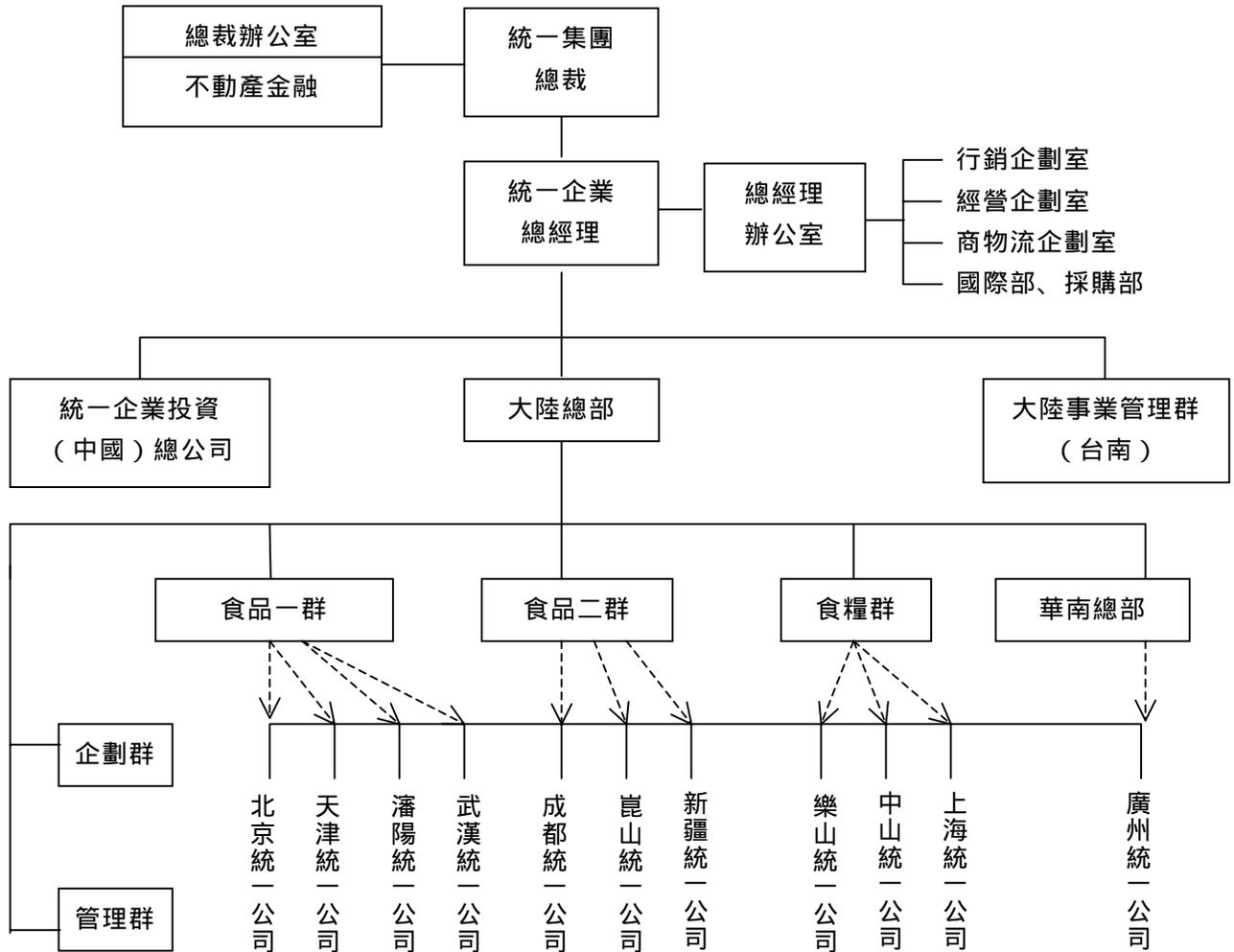


圖 4-1 統一集團組織圖

## 二、頂新集團（以下簡稱頂新）

### （一）沿革

康師父方便麵在 1992 年 8 月上市以後，隨即造成大陸飲食革命，頂新集團同時也躍上中國第一品牌的舞台。頂新在 1958 年就由頂新集團現任董事長魏應州先生的父親創設，當時主要生產工業用油脂與農畜肥飼料產品，如棕油、麻油及加工用豬油等，是傳統家族型企業。

### （二）向外發展進軍大陸

隨著台灣經濟成長，經營環境逐漸惡質化，土地、勞資、環保、法令等大環境的壓力，加上同業競爭成本增加、利潤流失，而使經營規模受限。迫於情勢頂新必須向外發展，原本是計劃到東南亞，但是適逢政府宣佈開放大陸探親政策，在衡量情勢及資源下，前往大陸投資是上上之策。頂新最先不是要投入食品而是做中藥，其次做食品添加物以及肥料，但是考慮到生產技術及附加價值兩大因素後，還是決定先從食品做為初期的投入產品。

從 1988 年起，頂新看準了中國政府吸引外商的優惠待遇及大陸市場極大且亟待開發的優勢，積極的佈署各項投資事務及展開營運，並於 1988 年在北京成立頂好製油有限公司。1989 年「天安門事件」爆發，外商紛紛撤資，但是頂新逆勢操作在天津經濟開發區內以較低的價格買下大片土地，作為未來發展的根基。有鑑於本身資源有限，而大陸商機無限，1990 年成立頂宏國際股份有限公司，做為集團對外投資的控股公司，隨後成立北京頂志製油、濟南頂利油脂食品及天津頂益國際食品公司，集團雛形

已現。1992 年頂新掌握了時機、低成本、高品質的產品三項要素，康師父方便麵一上市即席捲大陸市場。有關頂新至 1998 年的發展過程如表 4-1 所示。

### （三）經營現況

從表 4-1 中可看出，頂新在短短的 7 個年頭裡已拓展成為擁有 5 個事業群（方便麵、飲料、糧油、糕餅、配套事業群）及 4 個直屬子公司（頂嘉、頂新工程、頂全物業、德克士）、142 個發貨倉庫、179 個營業據點、24 家工廠，其地區涵蓋瀋陽、北京、天津、西安、上海、杭州、重慶、廣州等地。經營項目除上述五大產品群以外，還包括速食餐飲、餐飲飯店管理、營建、設備設計製造等多角化經營，而營業額逐年以大幅跳躍式成長，遠超過統一集團之營業額。而資本額從 1989 年的人民幣 3,000 萬元至 1996 年在香港上市後資本額已達 80 億人民幣。在大陸地區實際投資金額高達 12 億餘美元，員工人數從早期的 140 位台幹及 12,000 位員工，目前台幹人數 350 人，員工人數已超過 25,000 人，而總部人員也超過 500 人，其組織之龐大由此可見。

### （四）組織與管理

透視頂新的成長過程，「苦幹精神」貫穿企業發展的每一步，從「誠信、務實、創新」的經營理念出發，講求效率、追求速度，而決策效率是頂新快速成長的關鍵因素。

從「世界麵王」與「產業分配」（此意指以策略聯盟與食品有關廠商配合，以便將大陸食品產業做分配，由頂新提供通路，而合作者以生產技術為主）的

表 4-1 頂新集團發展

探 索 期	1958	台灣彰化頂新油廠成立
	1988	進入大陸考查
	1989	成立北京頂好製油公司
	1990	推出頂好清香油
	1991	成立濟南頂利油脂食品公司， 推出康萊蛋酥卷成立天津頂益食品公司，投入方便麵市場
	1992	康師傅方便麵第一條生產線投產成立北京頂志油脂公司 成立秦皇島頂吉油脂公司
整 合 期	1993	擴大天津頂益生產線 成立天津育新公司 成立天津頂盛公司
	1994	廣州頂益食品公司投產 成立天津頂信公司
	1995	杭州、重慶頂益食品公司投產 天津頂圓食品公司投產 成立天津頂正包材公司 杭州頂津飲品公司投產 頂益控股公司成立於開曼群島
擴 張 期	1996	集團股票在香港成功掛牌上市 杭州頂育飲品公司投產 杭州頂淳調味料公司投產 成立杭州頂正包材公司 成立天津頂嘉機械、頂新工程公司 購併德克士，進入西式速食業 武漢頂益、杭州頂圓、廣州頂圓公司投產
	1997	瀋陽頂益、西安頂益食品公司投產 天津頂好油品、頂峰澱粉公司投產 天津、廣州、武漢飲品公司投產
	1998	6月取得味全公司經營權 9月上海德克士量販店

資料來源：胡慶龍、黃舒薇、陳美君、鄧雅雯、譚大純(1999)，台資企業衣錦還鄉——頂新國際集團，第二屆企業國際化個案研討會論文集，國立成功大學企業管理研究所編印。

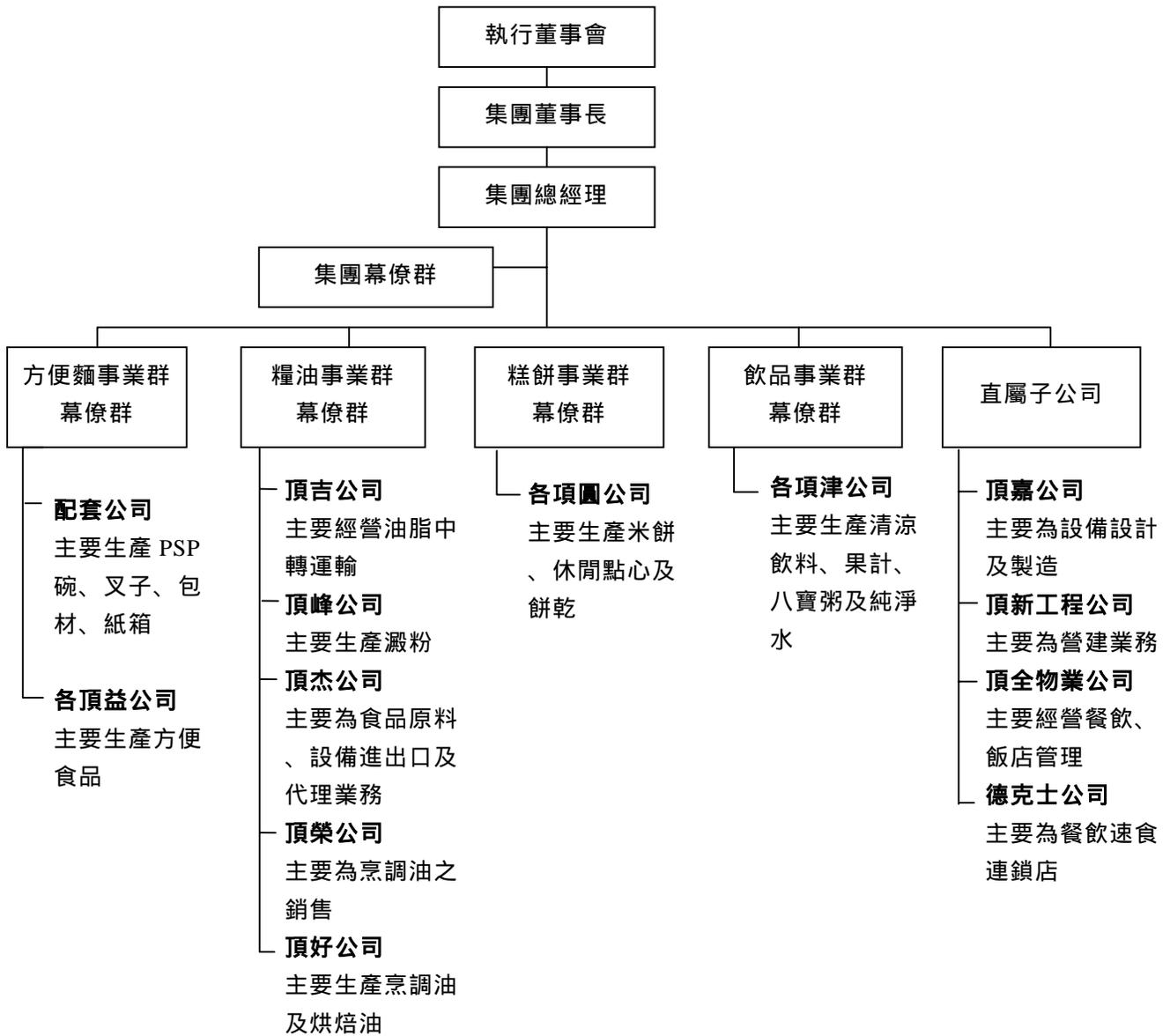


圖 4-2 頂新集團組織圖

遠景來看，頂新是一個具前瞻眼光的集團企業，他們認為要在世界舞台上發展，將康師傅擴散到世界各個角落，成為每一個中國人的驕傲，則必須捨棄單打獨鬥的發展模式，並運用「企業策略聯盟」的槓桿原理拉抬企業實力，因此在經營者的競合求勝的理念下不斷與世界知名企業交流學習、吸取技術、共享資源，創造雙贏的局面。

頂新集團的組織圖如圖 4-2 所示，從圖中可約略看出為一正式化機械組織架構。幕僚群中集團幕僚稱做管理總部，其內分行銷、管理、人資、法律、新設一、二部、物業、財務、制度、採購及公關共十一個部門，統籌資源整合性之事務。而決策核心是由魏家 4 兄弟所組成執行董事會來運作，每年八月召開集團方針策略研討會（各公司總經理以上參加）擬訂年度計劃及修正中長期發展策略及營運計劃。頂新管理以績效為導向，嚴控成本，強調效率與效果，群下設地區公司群為主要指揮權力中心，地區公司負責地區性營運事務；主管人才大都從外招募，由台北人資部負責，目前大學以上占 7 成，平均年齡不到 40 歲，由於組織快速成長，人的培育是頂新當務之急，是故在 1998 年 4 月在天津投下鉅資成立員工訓練中心，籌劃集團人才培訓各項事務，每年均投入大量人力、物力、金錢辦理人才訓練。

#### (五) 未來展望

從頂新簡介的最後一頁的一句話可充分的看頂新集團對未來的展望「不斷躍升中的頂新將在下世紀繼續結合中國飲食文化走上璀璨的世界舞台」，是故頂新近期內將朝下列四個方面努力，以達成「公元 2000 年完成多角化、規模

化、綜效化、國際化之綜合性企業集團」。

#### 1. 在公元 2000 年前完成從食品業轉向多角化的跨國國際集團

1998 年頂新集團開始跨足流通業，第一家量販店上海德克士開始營運，未來頂新的計劃是分別投入發展流通貿易、房產營建、金融投資及高科技業，而這些行業中除流通業以外，頂新集團將以控股公司的名義投資而不實際經營。

#### 2. 回台灣投資回饋鄉里

1998 年頂新入主味全取得經營權，開始了台灣本土企業的投資，未來在兩岸分工及回饋鄉里方面將有一番作為，同時又可牽絆目前競爭對手統一集團，期望成為台灣 香港 大陸兩岸三地同時上市之集團體。

#### 3. 回應統一企業集團在中國大陸建立銷售網的外在挑戰

面對統一的強勢競爭第一品牌應如何因應？在方便麵方面，除了現有 2,000 多個銷售點以外，短期內增加 300 個直營銷售點，以佈建嚴密完整的通路反制競爭對手。

#### 4. 在 2001 年起實施區域經營制

頂新計劃在 1999 年在廣州開始試行區域經營，即按地區重新規劃所有的事業體，成立區域經營中心以解決集團龐大化的管理問題。

### 三、大陸一般（總體）環境分析

中國大陸一般（總體）環境之各項因素分析如下：

#### （一）經濟環境

自 1978 年起，鄧小平主導改革開放以來，大量外資湧入，大陸經濟發展神速，經濟體制由計劃經濟過渡到市場經濟，從公有制轉變為非公有制。也由於經濟發展過快，導致惡性通貨膨脹，1994 年消費者物價指數暴漲了 24.1%，在通貨膨脹的持續惡化產生了兩個問題，其一是拉大了城鄉之間的貧富差距及三角債，而導致台商賺的錢縮水了，直到朱鎔基主導的宏觀調控緊縮政策後，才逐漸緩和。

#### （二）人口環境

中國大陸是世界上人口最多的國家，以 1990 年的人口統計達 11.85 億，1995 年 2 月已超過 12 億，而且每年以 1,600 萬人口數字不斷增加。除了人口多以外，人口分佈不均也是一項特色，人口結構以中、青年所占比例較多。以 1990 年的普查結果，15—64 歲占總人口的 66.5%，6 歲以上人口中女性是男性的 2.5 倍；小學程度約 4.2 億人，占總人口的 42.27%，文盲或半文盲者有 2.48 億人，占總人口數的 20.6%，中專以上程度者約 2,664 萬人，占 2.71%；人口大都集中在沿海主要城市。由上述各項人口統計資料及特質而言，中國大陸確實是一個巨大且多樣化的潛力市場。

#### （三）政治與法律環境

中國是一個由中國共產黨領導，以工、農階級為主的人民民主專政政治體系，具有中國特色的社會主義國家，其政治、法律與一般民主國家不同。由於

長期的封閉，因此中國大陸的政治穩定性和法律完備性及執法、知法之態度一直為外商所關注，其次是「人治」色彩高於法治，行政效率以及公務員素質均亟待提昇，行政系統事權的統一，政策的合理化，法令的頻變及行政命令的干預均直接影響外商投資意願。

#### （四）社會文化環境

家庭是社會的基本單位，而小家庭化及改革開放台胞返鄉探親等都直接影響消費慾望及購買力。社會階層以所得收入與職業做分類，以收入而言，私營業主、個體戶、明星、作家與三資企業職工為高收入。由於改革開放，拉大了城鄉所得差距，使農村人口湧入城市，甚至於跨省流動，即盲流工潮造成社會治安問題，犯罪率居高不下。而文化方面，由於中國大陸幅緣遼闊，各地方的語言、習俗不同，種族文化差異，易造成族群衝突。在「十四大」之後，則強調文化發展必須配合經濟發展，因此文化也就必須依照規律，採取商品經濟形式，進行文藝體制改革以符合社會效益。

#### （五）地理環境

中國土地面積是僅次於加拿大的世界第二大國，約有 960 萬平方公里，占全球土地面積 6.5%，分屬 23 省 5 個自治區，氣候、地理條件均有差異。雖然自然資源豐富，但是基礎建設缺乏如交通運輸、能源、通訊、及部份地區的供水。早期外資的進入主要集中在四個經濟特區，14 個開放城市，加上海南省和三個三角區，近幾年來由沿海逐漸發展到沿江（武漢、重慶、長沙、成都）開發進而沿邊開發，而目前台商較匯集的五大經濟區域，即長江三角洲、珠江三

角洲、福廈漳泉、長江中上游、及環渤海灣等是大陸產業較為發達的區域。

#### 四、任務環境分析

影響集團營運之各項任務環境分析如下：

##### (一) 顧客環境分析

頂新與統一在大陸地區的營運，以內銷為主，而銷售對象是以中高收入的大陸人民。在中國大陸 12 億人口，且每年以 1.5% 的成長率增加，雖然所得很低但貧富有差距，人口眾多，市場潛力十分驚人。大陸居民消費型態以食品支出為主，約占購買商品支出的 50%，且食品需求目前已達吃得飽的階段，消費者進一步在追求健康、營養、新奇的需求。統一在大陸市場除了投資前市場分析外，其採取分散設點的策略，以遷就各地消費者口味差異；而康師傅方便麵的暢銷，給予統一大陸市場對顧客有很大的啟示。另外，統一以市場區隔化為原則，將大陸分成不同市場區隔，針對每一市場區隔所得水準、消費偏好，以決定投資事業與產品。一般而言，國民所得在 700 美元地區，則開始進行油脂、飼料等基礎工業投資；而國民所得達 1000 美元時，則開始發展飲料及速食麵等產品（陳冬明、王麗雪、吳靜宜、陳英生，1999）。以下就大陸地區顧客及市場特質進行分析說明：

##### 1. 市場廣大但非單一市場

據頂新估計中國大陸方便麵每年成長約 30% 以上，至 1996 年時可達到 120 億包，將可帶來約 200 億人民幣營收，可見其市場規模之大。然而大陸各地有

各自的習慣、風俗及發展情況，且差異顯著，難以單一市場看待。其中以口味而言，頂新方便麵共有九大系列 43 種口味來滿足不同口味與不同層次消費群之需求，且消費能力的落差也是一項特色，基本上是沿海優於內地，南方優於北方。是故高檔產品在沿海較易銷售。

##### 2. 崇洋心理及廣告效用高

大陸消費者對先進的產品接受度高，追求時尚流行的傾向很強，但缺乏自主性，迷信大眾傳播媒體廣告，造成舶來品或外資產品的價格較貴，而一窩蜂式的購買熱，雖可使品牌效應能熾熱不減，但是造成需求不穩定，容易導致新產品替代效應。

##### 3. 講求產品實惠之消費價值觀

雖然具有崇洋心理，但是對產品的要求則是注重其功能，故以產品功能滿足消費者的程度，來衡量產品是否實惠。由於食品支出占家庭支出的最大部份，因而在食品購買以營養美味、有益健康等實惠的要求為訴求。

##### 4. 單位集體購買之消費特質

各公營單位的實物配給是很大購買力的來源，除了平時定期的購買，年節慶典的大採買或大批發都是大陸消費品的重要大宗購買來源。

##### 5. 兒童至上，健康至上

在一胎化政策之下，一群小皇帝誕生了，在六個呵護者，養一個人的情形下，兒童市場是一重要且具潛力市場，而中國人篤信食補、藥補，在已達溫飽的情況下，吃出營養、吃出健康、預防重於治療是消費大眾所追求的。

## 6. 方便性產品盛行

隨著經濟成長，大陸雙職工家庭極為普遍，而生活忙碌，家事從簡，居家空間不大，是故快速使用、即時省時的消費產品如方便麵漸受歡迎。

### (二) 供應商或相關協力體系分析

大陸投資初期最困擾的是，所謂週邊配套的協力體系無法達到要求或根本找不到，而須自行投資設立。在中國大陸食品工業原料基本上是就地取材，如麵粉、油脂、牛肉等，量是足夠，然質卻有待加強改良。成本低廉是初期的一項有利條件，但從 1994 年大陸面臨通貨膨脹，價格一夕數變，原料價格漲幅高達 40% - 100%，嚴重影響營運成本。其他如食品添加劑或調製麵糰改良配方等關鍵原料，則依賴進口，整廠設備技術則由台灣支援，其他配套如包材可由大陸本地供應，但隨規模的擴大，頂新逐漸採取自行設廠方式建立專屬的產業分工協力體系。而統一協力系統，其原料盡可能在大陸採購，但有一些配方（香料類）是由日本進口，以維持原來的口味。而製造麵身的麵粉，大陸無詳細分級，須清楚規定麵粉供應商一些指標（如筋度、水分、），而隨著統一投資麵粉廠，此困擾減少中。而統一在大陸生產設備，大部分由台灣供應。

### (三) 行銷通路分析

銷售通路在大陸以國營為主，雖然大陸實施改革開放政策，導致大陸流通體系產生某種程度的改變，但國營機構仍然掌握了大部分通路資源。一般國營的經銷通路分為供銷社、糖煙酒公司、集體企業、個體戶以及特供系統。供銷社在各地區均有供銷體系，下設零售

店；而集體企業主要也是透過供銷社；特供系統乃屬集團消費；糖煙酒公司屬二級批發站，非主要通路；個體戶因其經營績效良好，具有獨特的零售網，銷售量驚人，因此做為發展自屬經銷商之基礎。由於傳統通路的效率不彰，是故統一在整體規劃內銷市場通路時，除了透過中方合資廠建立本身的通路外，也藉由各地區直營所先行了解各地經銷商的實力，以便引進台灣經驗「直銷策略」，逐漸脫離國營商店通路。而頂新在大陸行銷通路，在 1997 年以前，主要是透過各省的經銷商，每省平均有 3 個，但當產品線愈來愈多、競爭愈來愈激烈，有時推一新產品，鄉村地區須半年才可到消費者手中；此在 1997 年以後，頂新徹底改變通路結構，在全國各地區設營業所（共 130 個），業務員達 4000 多名，這些營業所下面還有 13 個批發商，此綿密通路佈局，使頂新推新產品時，最遲二星期，則可送到偏遠消費者手中。另外，頂新亦進入量販店 - 樂購的經營，主要仍為了將產品直接從賣場交到消費者手中，也為掌握大陸通路。

### (四) 競爭者分析

中國大陸食品產業現有競爭者均已具產品特色，且已發展市場通路，不但銷售量大、市場占有率大且有大有越大的趨勢。以方便麵而言，頂新居首約占市場的 32%，其次是中、馬合資的華豐食品，其三為統一。而大陸地區由於原料取得容易，價格合理，新加入者均為台、港、外資的財團型投資者，如日本最大的日清食品、SANYO 食品、東洋水產及 ACECOOK 等速食麵大廠，而韓國農心株式會社的積極投入速食麵市場競爭必然加巨，但是由於大陸市場潛力無窮，現有競爭者不會因同業加入而擔

心，反而會造成良性競爭共榮共存的空間。

方便麵的替代品，目前尚不具競爭力。而飲料市場則以可口可樂、百事可樂為主要競爭者，目前統一及頂新仍處卡位狀況，有待努力。

#### (五) 政府督導部門

台商在大陸地區經商必須面對一個龐大且繁雜的官僚機構，多半外商的經驗是弄不清條令，找不到門路。政府的條令、法令、規定甚至法律沒有一條沒有例外的，應驗了這句順口溜「上有政策，下有對策」。大陸地方保護主義及行政干預最令外商垢病，如進出口配額限制及許可制批文，嚴重影響外商營運。而疏於智慧財產權的保護，仿冒風侵蝕了正規廠家的生產、行銷。

另外一個令台商營運頭痛的問題就是大陸金融作業方式，造成台商借貸困難，融資無門，甚至平時的提領也要受到金額限制；同時外商銀行限制經營人民幣業務，大陸金融機構貸款給外商的配額有限，對融資殷切的外商如杯水車薪，是故集團企業在財務運作上面臨重大考驗。

## 五、策略運籌分析

### (一) 策略形成

頂新集團策略形成源自於魏家四兄弟的企圖雄心，在現有資源有限的情況下，他們強調內部的凝聚共識及高企圖心的挑戰目標，並著重於建立新的資源和能力，以及未來機會的利用。而頂新並不是一開始就知道康師傅方便麵是可

以投資的產品，而是從頂好清香油與康萊蛋酥卷兩項創新產品的失敗中證明了對市場不了解、對自己太高估了，當他們看到台商對台灣泡麵的鍾愛與需求時，才認為在大陸投資方便麵或許是有機會的，由此可印證 Mintzberg 的論點，即突現的策略相對於意圖的策略通常比較成功，也比較適當。

統一集團策略形成來自於總裁高清愿的企圖雄心「2017年成為世界最大食品公司」，在此企圖遠景之下，「追求高成長」與「國際化」成為兩大策略主軸。而各事業部的領導階層以充沛資源做後盾，展開新市場新投資機會的尋找，所有投資決策必須符合兩個條件，一為穩健原則，使投資風險不會影響母公司；二為必須能賺錢，經過幕僚群的分析，美洲市場進入快速發展有限，東南亞進度緩慢且風險較大，唯獨中國大陸同文同種，語言相通，且市場潛力無窮，成為投資第一順位。由上述策略形成由上而下，由遠景使命理念到審視內外環境的配合，可謂理性規劃的匹配模式典範。

### (二) 企業層策略 追求生存利基

頂新集團草創時期以頂好清香油為主力產品，因襲在台時原有的技術進入新市場，風險較小，實屬新市場開發策略，隨後的康萊蛋酥卷與方便麵，則為向前垂直整合，此階段以塑造品牌形象與知名度，同時建立行銷通路搶占市場為主要目標。當康師傅方便麵成功推出後，頂新集團成長期來臨，除了擴大大方便麵的生產線，各地頂益公司紛紛成立（目前已有七個製造中心），並進行相關多角化，如天津育新、頂盛、頂信、頂正等配套公司先後與其他台商合資成

立，以自行生產 PSP 碗、叉子、紙箱、包材等，其主要目標為降低成本、高市場占有率和獲利率。為了擴充集團多角化之策略，1995 年成立頂益控股公司，並在香港上市，順利集資 1 億 5 千萬美元，奠定了集團多角化之基礎，從此集團進入擴充期以發揮綜效，同時分散單一產品風險為考量。除了原有的方便麵事業群與糧油事業群之外，先後成立了糕餅事業群、飲品事業群及直屬子公司 4 家，綜觀頂新集團的發展歷程；初期以集中多角化為主，隨後逐漸分散式多角化，為先占卡位快速同步的導入各產品群，並以向前垂直整合減輕財務壓力；初期以合資方式為主逐漸改以獨資方式營運；而相關多角化則以策略聯盟或合資方式運作，即頂新提供大陸經營的 Know-How，如市場知名度、行銷通路、政商關係，而借助合資者（如南僑、義美等）產品研發經驗、生產技術、人力資源以達雙贏、互利。至於非相關多角化，如房產營建、金融投資，科技產業則以控股公司純投資不參與經營。

統一集團在台灣名列 100 大集團企業，為一國際化、多角化的大型集團企業，營運採事業部制，資源充沛，績效卓越，進軍大陸是由各事業部打頭陣，因此在草創期以北京統一生產方便麵（食品一群）、新疆統一生產蕃茄汁（食品二群）、天津統一生產麵粉、上海統一生產飼料（食糧群）為主體的多角化發展。而方便麵為中心向後整合原料屬垂直整合相關多角化，飲料與飼料則為水平分化非關聯多角化，其目的是發揮綜效與卡位，以達到國際化與快速成長的策略目標。

綜觀統一集團的多角化發展過程，

屬分散多角化產品一樣一樣的導入，以方便麵、飲料、食糧、飼料四大產品群為主，以及包裝材料與流通配套為輔，而多角化以垂直為先，然後逐漸水平分化。進入模式早期以合資為主，逐漸獨資以及策略聯盟合資，近來則採中資，即當地資金再投資。

由上述種種分析可看出頂新與統一在企業層策略有異同之處，特彙總比較於表 4-2，以利命題發展。

### (三) 事業層策略 發展競爭優勢

頂新集團在發展競爭優勢的事業層策略可歸納為兩大主要策略，其一為時間差卡位即先占策略，掌握時機進入市場迅速占有市場，並以強行行銷促銷策略提高品牌形象與知名度，在短期間雄霸方便麵市場，取得競爭優勢與策略位置；第二個策略則是低技術創新策略，因當時只有康師傅的泡麵可用大陸的熱水罐（約 80 度 C）可泡得開。此外康師傅方便麵一上市採低價策略，以「薄利多銷」3.5 元的價位打倒進口貨（6-8 元），同時以 1.8 元的低價位袋麵滲透市場，再結合轟炸式、滿檔的電視廣告，運用各種媒體全面出擊，快速滲透市場，以取得市場領導地位。頂新在進入整合成長期，內部配套與垂直整合，大幅度降低成本建構進入障礙，另一方面以快速建廠擴充生產基地與生產規模追求集團「綜效」。

統一集團在台灣是擁有專業技術、完整產品線及通路優勢的食品公司，但因進入大陸市場較慢，錯失良機，因此投資初期陷入苦戰，為了因應頂新雄霸碗麵市場的局面，草創期統一的競爭策略先「集中」在袋麵市場發展，鑑於台

表4-2 頂新、統一集團企業層策略比較

公司		頂新集團	統一集團
項目			
草創期 1992年以前	策略	新市場開發，向前垂直整合	新市場開發，水平多角化，向後垂直整合
	進入模式	合資	合資
	資金來源	台資（香港）	台資（香港）（間接投資）
	投資地點	集中（華北）	分散（上海、新疆、北京、天津）
	投資項目	清香油、蛋酥卷、方便麵	方便麵、麵粉、飲料、飼料
整合期 1993年 1995年	策略	新市場開發，內部配套自行相關多角化	重點向後垂直整合，新市場開發，非相關多角化（水平分化）
	進入模式	獨資為主，策略聯盟、合資為輔	獨資為主少部分合資，建立聯盟式的供應衛星體系
	資金來源	台商，開曼島	開曼島（間接台資）
	投資項目	配套包材、油脂、方便麵、飲品、糕餅、控股	添加劑、麥芽、方便麵、飲料、飼料、麵粉、糕餅、包裝材料、電子、藥品
	投資地點	分散	分散
擴張期 1996年以後	策略	非相關多角化為主，相關多角化為輔	非相關多角化為主，相關多角化為輔
	進入模式	獨資、合資，策略聯盟、收購	獨資
	資金來源	外資、台資、中資	中資
	投資地點	分散	分散
	投資項目	飲品、調味料、包材、機械設計製造、工程、速食連鎖、量飯店	投資金融、流通量販店、啤酒、油脂、乳製品

資料來源：本研究整理

灣產品口味在大陸行不通，其以「保持純正台灣風味，又具有地方特色」為產品策略，逐步推出更高檔的產品，以滿足需求，並達「綜效」。而進入整合成長期，持續採創新策略，1996年「統一100」的高重量速食麵推出後，在全國電視頻道打廣告後，統一品牌才逐漸深入大陸消費者的心中，可謂是結合技術與行銷成功的產品，並繼續增進產品線的廣

度，進行開發杯麵、碗麵、桶麵追求另一種「綜效」。另外，統一運用中價位策略（較當地產品為貴，但比進口便宜）、強力廣告策略（產品銷到那裏，廣告打到那裏）、通路整合以快速滲透市場，以提昇市場佔有率。

## 六、組織運作分析

### (一) 組織結構

頂新集團草創初期採低成本與先占策略，講求成本控制與建廠速度，而這兩方面均須依靠標準化、制度化的作業系統來達成，因此在建廠時從生產線的安排、原料配方、機器操作皆以標準化方式複製作業，同時通過 ISO9002 國際品保認證，是故其正式化程度高。從經營者魏家兄弟以身作則，克勤克儉塑造低成本文化，同時全家移民定居大陸，親自坐鎮大陸總部，機動性的家庭會議制定決策，因此集權化再所難免。策略焦點在先占與低成本，垂直整合與多角化發展是必經之道，其結果是組織規模不斷擴大，地理區域不斷擴散，產品分成四大群，分別由事業群總經理負責，群下幕僚單位協調地區公司間之事務。集團總部設有 11 個部門 500 多位員工，而臨時性特別小組指派專案任務等現象，顯示出組織複雜程度相當高。當集團營運進入擴張期跨入營建、量販店、連鎖速食、金融控股等不同產業，由製造業、買賣業到服務業的跨業種業態所面臨的環境差異大，組織複雜程度更大，而地區性分散及專業分工必然走向授權分權，目前總部除了財務及高階人事任用集權，其他均已分權。從 1999 年起，廣州試行地區經營制就可看出其分權及簡化組織複雜程度的用意，是故從低成本的機械式組織逐漸走向機能式組織是頂新集團組織結構設計方向與趨勢。

統一集團的組織結構由於綜效策略的影響，草創初期形成各事業部自行作業，組織結構屬低正式化，而多角化的產品群地區分散，是故複雜程度高且各自分權負責，直到 1991 年成立大陸投資事業部開始整合，1992 年成立大陸事業

群負責台海兩岸協調整合、評估、企劃、公關等支援性事務。各地方公司紛紛成立，直接掌控地區營運活動、負責營業責任，是故地方或產品群集權；同時為快速回應外部競爭，創新策略表現出靈活性，正式化程度較低，直到兩年前成立大陸總部統籌大陸地區各產品群資源調度以發揮綜效。大陸總部下設 6 群，由群的幕僚督導地方公司，組織複雜度相對於頂新是比較低複雜度，也較有機性，但正式化逐漸提高。表 4-3 為統一、頂新集團就前述各發展階段策略運作與組織結構之比較說明。

頂新集團在組織設計是採產品事業部與地區結構的混合式結構，而地區公司下再以功能性結構來設計，如圖 4-3 所示。由於層級較多，且技術例行性高，規模又大，是故較屬機械性結構。綜合頂新集團組織結構具有正式化高、複雜化高以及群集權的特性，組織設計考量技術例行性，規模大小、及環境穩定性與資源分配等因素，其組織設計以機械式結構為主，機能式為輔的混合式結構，逐漸朝低複雜化與分權發展。

統一集團的組織結構，由於橫跨兩岸，經過多次調整，相對於頂新集團要較簡單扁平。從圖 4-4 所示可看出統一集團組織設計雖有產品事業群的結構，然屬虛擬結構，而是以地區結構為實體的矩陣式組織型式，幕僚組織簡化虛擬化，整個大陸總部只有 15 位工作人員且將多兵少，可見其靈活性，相較於頂新集團是簡單多了。但是統一公司對組織結構不斷反省如何精簡，達到整合集團資源，強化決策效能，是故繼兩年前大陸總部成立之後，又於 1998 年 3 月再度精簡組織扁平化重新架構，以迎接未來

表4-3 統一、頂新集團策略與組織結構比較

階段	統一集團				頂新集團			
	策略	正式化	複雜化	集權化	策略	正式化	複雜化	集權化
草創期	企業層： 新市場開發 向後垂直整合 水平多角化 事業層： 集中、分析者、綜效	低	中度	低	企業層： 新市場開發 向前垂直整合 事業層： 探勘者、先占者	高	中度	高
整合成長期	企業層： 重點向後垂直整合 新市場開發 非相關多角化 事業層： 集中，低成本， 創新，綜效	中度	高	中度	企業層： 自行內部配套 相關多角化 水平整合 事業層： 低成本，綜效	高	高	中度
擴張期	企業層： 非相關多角化 相關多角化	中度	中度	低	企業層： 非相關多角化 相關多角化	中度	高	低

跨足金融、保險、不動產、休閒、超商等多角化、國際化經營環境。

## (二) 組織行動與掌控環境

影響組織經營的環境因素主要來自環境高度不確定性及有價值資源稀少性，除了選擇適當的策略來配合環境以外，如何採取必要的行動來改變環境是另一個議題。頂新集團進入市場後，發現各地區差異很大，單一市場想法不切實際，單一口味或單一產品無法滿足消費者的需要，於是成立特別小組來診斷環境的變遷及差異，做出相對應的政策。而統一亦會針對口味差異進行地區性調整，頂新集團進入市場後，發現各地區差異很大，單一市場想法不切實際，單一口味或單一產品無法滿足消費

者的需要，於是成立特別小組來診斷環境的變遷及差異，做出相對應的政策。而統一亦會針對口味差異進行地區性調整，統一除了分散設點，以遷就各地消費者口味差異；同時，在正式行銷工作之前，統一會在目標市上選擇一小城市或更小區域，邀集經銷商、消費者進行試吃、產品包裝、價格接受度、促銷方式等測試，在融合經銷商與受測顧客意見後，整個產品才正式上市。

針對資源稀少性而言，大陸環境的資源有限，如鐵路運輸，常聽「鐵皮緊張」意指火車運輸供不應求，為使貨物快速流通，與主管機關的協商談判以及公關活動就顯出其重要性，其他如水、電、廣告時段都有類似的情形，公關部門的成立實有其必要性。當集團進入多

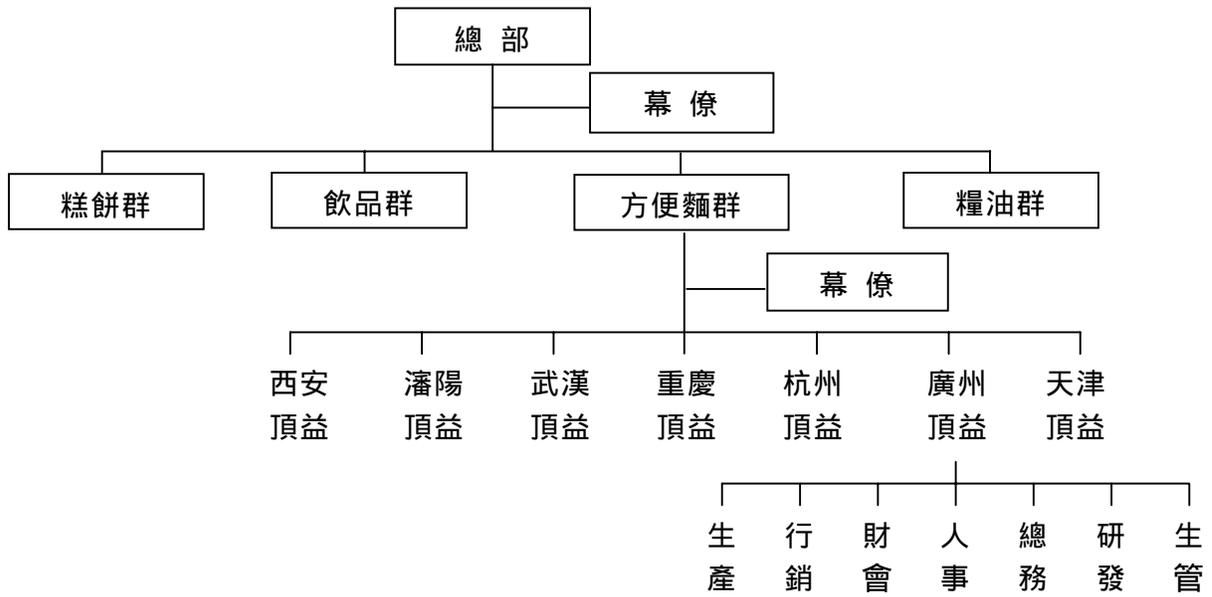


圖4-3 頂新集團組織結構型式

資料來源：頂新集團提供本研究整理

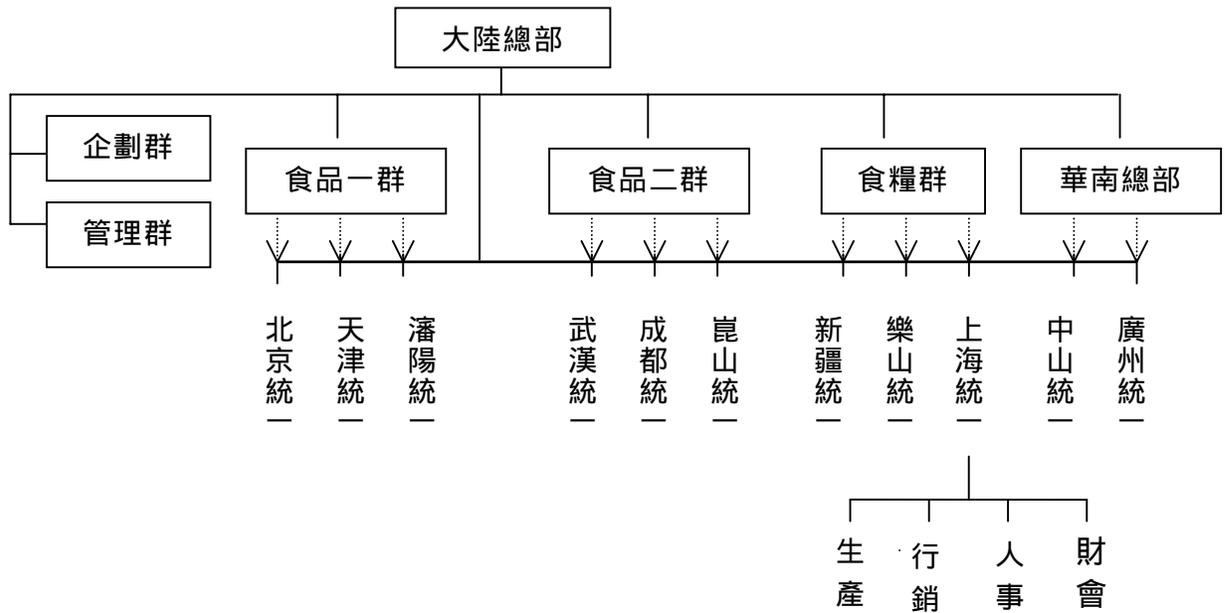


圖4-4 統一集團組織結構型式

資料來源：統一集團提供本研究整理

角化擴張時，資源的依賴更顯重要，收購取得所有權，如德克士量販店、味全，策略聯盟如南僑、義美、康寶等，合作合資、交叉持股或控股公司投資都是頂新集團所運用方式，重點乃在做好溝通連結，取得資源，拉抬實力、互惠互利達成雙贏。在本研究即將完稿的同時，據報載統一集團有意購買頂新集團在香港上市的頂益控股公司 33.14% 的股份，成為頂益主要股東，共同經營大陸市場。據統一集團高總裁估計，透過這次合作計劃將使頂益公司增加五至十億人民幣獲利，至少可以囊括七成以上方便麵市場，達到雙贏創造互補及擴張市場等綜效。由此可看出，從敵人變親家的聯結董事會取得所有權的組織行動中，印證了「合則兩利，分則兩敗」的古諺。今就上述各項分析，就結構、資源、策略、成果及未來展望彙總成表 4-4。

## 伍、命題發展

針對前述個案公司的分析，本研究將從實務面的觀察來回應理論文獻探討所歸結出的議題，歸納並推論出本研究的一般性命題，並加以合理的解釋，內容包括：環境與策略運籌命題、策略運籌與組織命題、組織與環境命題三部份。

### 一、環境與策略運籌之命題

#### 命題 1.1：環境不確定性高時，策略形成以突現的策略較具優勢

在面對不確定性高的環境時，取得資料不易且判讀結果未見符合實際，象

牙塔式的規劃常遭到失敗。頂新及統一在初期均犯下這種錯誤，經過一連串摸索不斷的嘗試與變通，從頂新集團方便麵的成功上市，突現的策略再次得到證明在差異性大、不確定性高的環境下是具有優勢，本命題符合 Mintzberg 的論點。而統一集團的意圖策略，按步就班的進行似乎是在綁手綁腳的情形下失去商機。

#### 命題 1.2：環境不確定性高時，策略形成以策略企圖較具優勢

從過去的實證中策略企圖大都是以小搏大的例子，由於頂新集團的策略形成無法按匹配模式來規劃，原因乃在於當時企業資源有限，如果量力而為發展必然有限，是故策略焦點放在對未來資源與能力的創造與獲得，以及未來不確定的機會掌握，這就是策略企圖的展現，也因此成就了頂新集團的快速成長、開創第二春，取得絕對優勢的競爭位置。反觀統一集團則採用較理性的匹配模式規劃，以致於進入與發展較慢，草創期陷入苦戰。本命題符合 Prahalad and Hamel 的論點，在劇烈變動環境中的匹配模式所形成策略將無法建立及維持競爭優勢。

#### 命題 1.3：不同環境下多角化發展方式不同之命題，環境具不確定性則傾向朝水平分化多角化方向發展，環境具資源依賴性則傾向朝垂直整合多角化方向發展

為減少經營風險，集團企業不會將所有的蛋放在一個籃子裏，這是一個顯明易懂的概念與作法，是故集團企業將產品線加寬是第一種作法，也較容易做

到如方便麵、糕餅、飲料等相關聯水平分化方向發展，發揮行銷綜效。其次是投入不相關產業如營建工程、設備等，由於產業之不同面臨環境也有差異，受環境不確定影響就會減少，產生互補作用。而環境的有價值資源具稀少性時，為減少外部資源的依賴度，同時增強企業的競爭優勢，取得稀少資源及降低不穩定性是必要且不得不做的事，是故從原料供應或通路的前後關係開始整合，即垂直整合多角化發展。從統一與頂新的個案分析中就可得到實證，頂新從油脂產品向前整合方便麵，而方便麵的配套產品的整合，取得穩定的供應鏈，增強了在產業的競爭優勢；而統一集團在台灣就擁有完整的衛星協力體系，移植大陸後為降低成本，方便麵向後整合其原料屬垂直整合相關多角化。

#### **命題 1.4：產業環境處於萌芽期，先占策略或探勘者策略具優勢**

頂新集團的先占策略已使康師傅成為方便麵的代名詞，建立高度聲譽與顧客忠誠度，品牌強度與市場占率均名列第一，取得優勢競爭位置，也因為規模經濟與經驗效果而享有成本優勢，加上整體行銷功能優勢，掌握市場資訊，獲利高投資報酬率高是必然的結果，也因此產生新進入者的競爭，帶動產業的快速成長；反觀統一集團的進入較慢，錯失良機，占有率不及頂新，由此可知，先占策略在市場占有率、品牌、成本、利潤等各方面之優勢。

#### **命題 1.5：任務環境中，顧客環境差異性大時，事業層策略持差異化或集中化較具優勢**

由於顧客的屬性差異很大，如口味習慣不同、地理分佈差異、以及購買力的差異等，是故無法以單一產品來滿足不同需要，以因應不同顧客群、不同的需求。從區隔市場的角度採差異化的創新策略來滿足不同需求，統一集團產品分為全國性與區域性兩種產品路線，來因應市場的差異化，而地區性製造中心也是為了供應地區之特殊需求，以及考慮快速普及的鋪貨與運送方便性，是故為一種地區性集中的策略。同時統一為了避開競爭採用集中在袋麵為主要產品，在袋麵的市場占有率雖不及頂新，但是占有率差距就比較接近，可見其集中與創新策略有其優勢存在。

## **二、策略運籌與組織運作之命題**

#### **命題 2.1：集團企業進行多角化發展，受組織資源之多寡影響，資源豐富則採向後垂直整合或非相關多角化，資源欠缺則採向前垂直整合或相關集中多角化**

由於統一集團的母體在台灣擁有充沛的事業部資源，不論在人力、技術、以及策略聯盟的合作伙伴，均累積了不少寬鬆資源，是故產生外溢效果，移植到中國大陸，就呈現出非相關多角化的發展，同時為取得關鍵資源與發揮綜效，向後整合原物料，向前整合通路是必然結果。而當資源有限，尤其是財務資源與技術資源有限時，向後整合就十分困難，原因是向後整合需要大量資金與專業技術，是故資源有限的組織通常會往向前垂直整合或相關多角化（集中多角化）的方向發展，從頂新集團的發展過程即可得到印證。

表 4-4 統一、頂新比較分析

項 目		統 一	頂 新
結構	母公司	上市公司事業部制	家族企業、功能制
	組織型態	產品群幕僚虛體 地方公司實體（不分產品別）	產品群實體幕僚單位林立 地區設各產品分公司
	決策核心結構	多頭式、總裁、總經理辦公室 大陸總部、大陸事業群（多總部）	單一、家族成員董事會
	管理程序	決策慢、執行徹底	決策快、執行須協調
	組織結構	分權，中正式化、高複雜化	集權、高正式化、高複雜化
	領導核心	專業經理人	企業所有人
資源	人才來源	公司內調派	外聘
	生產設備	小規模區域分散總廠制	大規模製造中心
	資金來源	台灣母公司或關係子公司	台商、外資、台資
	協力體系	台灣經驗、綜效	合資合作、策略聯盟
	Know-How來源	國外20家聯盟夥伴及事業部、關係子公司	中、外知名食品公司，南僑、義美、味全
	產品	方便麵、麵粉、飼料、飲料 四大群，控股公司	麵.飲料.糕餅.糧油.速食連鎖.營建.量販店.物業.機械.控股公司等
策略	遠景目標	2017年世界第一大食品王國	世界麵王、產業分配
	策略主軸	國際化、高成長	多角化、規模化、綜效化、國際化
	企業層策略	水平分化多角化、向後前垂直整合	向前垂直整合及相關集中水平多角化 非相關水平分化多角化
	事業層策略	集中、創新	先占、探勘者
	進入大陸模式	合資、獨資、中資	合資、獨資、外資
	合作模式	自行建構	策略聯盟
成果	營業額	23億人民幣	73.2億人民幣
	盈虧	虧損	盈餘
	員工 人數	台 幹 員 工	170 350 25000
	資本額	3.6億美元（核准金額）	80億人民幣（1996年香港上市後）
	品牌及占有率	方便麵為第三品牌，占有率約12%	方便麵為第一品牌，占有率達31.56%
	競爭優勢	品質管理能力 研發能力 人力 資源	品牌強勢 產品鋪貨率 物流配送能力 整體行銷功能
未來展望	三年內成為第一品牌 組織精緻化提高決策品質 檢核決策支援體系、通路管理、 生產服務管理、帳款管理及子公 司轉投資事業之管理 靈活調度資源宏觀前進以兩岸三 地為中心躍上世界最大食品王國	2000年前轉向多角化的跨國國際 集團 回台灣投資、回饋鄉里 回應競爭者的外在挑戰 在2001年起實施區域經營制	

資料來源：本研究整理

**命題 2.2：集團企業發展過程從單一產品  
企業 重點產品企業 垂直  
整合 水平多角化或集中多  
角化（相關多角化） 集團多  
角化（非相關多角化）**

從個案公司來看，統一或頂新的集團化過程均呈現出一個趨勢，草創期均集中在食品產業的一個產品或多個重點產品企業形態，是屬舊產品新市場的新市場開發策略，隨著企業的成長則向前後垂直整合，可達到外部資源內部化的綜效，是故進行垂直整合，為了發揮行銷綜效或相關技術的考量，水平多角化或集中多角化的相關聯多角化是必然的，是故相關產品的企業型態產生，發展至此集團企業的財務運作需求逐漸複雜，是故考量資源重整與調度，企業開始朝集團多角化即非相關多角化發展，而無關的產品企業型態就浮上檯面。統一集團初期的四大群相關產品，隨後的控股投資公司是屬無關產品。而頂新集團的從油脂、方便麵、飲料、糕餅四產品群到控股公司以及工程、設備設計製造、速食餐飲飯店等，均呈現出符合 Ansoff(1988)所提自產品及需求角度來定義多角化為企業成長的方式。

**命題 2.3：集團企業隨命題 2.2 之程序發展時，組織設計從簡單型功能別結構 產品別結構或事業部結構 矩陣式混合式結構**

集團企業在單一產品的組織設計是以生產、行銷、人事、研發、財務等功能編組，進入垂直整合或重點產品企業營運時，面對的環境不同，而且資源運用、技術與製造均不相同，加上績效為導向，是故以產品事業部為組織設計之依據；同時為擴大市場佔有率，追求成

長，各地區公司紛紛設立，產品線加寬，且事業部增加，結合產品與地區的混合式結構因此產生；又由於各產品群間為發揮綜效，協調整合作業增加，而區域與總部之間配合事務、專案任務或類似總部幕僚的督導及協助作業均產生矩陣式結構，尤其當水平分化程度愈高時，矩陣式結構愈顯示其重要性與有效性，本命題符合 Chandler(1962)的推論，即單一產品組織採 U 型組織（功能別組織），多角化策略的組織採 M 型組織（事業別部門化組織）。

**命題 2.4：多角化策略組織結構為正式化  
中度，複雜化高度，集權中度；  
低成本策略組織結構為正式化  
高、複雜化高度、集權化高度；  
差異化或集中策略組織結構為  
正式化低，複雜化中度，集權  
化低度**

從個案公司頂新集團的多角化策略隨著水平分化、地區分化，是故集權逐漸分化而複雜度則高度，且正式化亦因產品事業部之差異而有所不同，故逐漸降低；其低成本策略所展現的標準作業、例行性高的製造技術、生產講求效率以及嚴密的內控制度，權力核心集中在家族成員或事業部總經理，行事準則是做管理階層認為應該做的事，以上各項均使組織結構機械式。在企業草創期只許成功的壓力下更加嚴格的控制與集權，是故正式化、複雜度、集權度均高的結構產生。而統一集團進入市場採差異化與集中化策略，加上多角化的發展，使得組織正式化程度低。在複雜化方面，由於多角化以及產品差異化、創新化，是故整合機制集中在研發或產品或顧客，同時地區性之分散程度大（分

成 4 個地區)，是故複雜化中度而非如 Porter (1980) 所提出差異化之複雜度低的論點；就集權程度，由於地區分散以及產品多角化的關係，集權程度低，則由各地區公司或產品群集權，是故比起低成本策略集權程度較低度；另外一個原因是，由於統一公司採事業部制且公開上市，專業經理人的責任制戰將文化比起家族式領導風格，集權程度低是理所當然，這也是不符合 Porter 論點的原因之一。

### 命題 2.5：集團企業在各生命週期的組織結構命題如表 5-1 所示

集團組織在草創期由於凡事須摸索、嘗試，是故在標準化與明文化均顯不夠，是故正式化程度較低；然資源有限且低成本策略的嚴控成本、杜絕浪費的本質，使得正式化的程度提高；而為求生存或分散風險，集中多角化的策略運作產生，不同產品、規模增大以及分散的地理位置，造成複雜程度提高。在集權方面，則在個案中兩家公司展現出不同風格，統一集團的集權程度低，而頂新集團集權程度高，其原因乃在企業文化以及過去經驗不同，家族型企業較集權，而上市公司體制健全，則為分權授權，是故集權化須視情境而定。進入整合期為深化低成本策略以及提高市場占率的前提下，嚴控成本以及建廠效率化，使得正式化程度提高，由於事業部的產品群與地區公司的紛紛成立，組織規模擴大，地理區位分散，垂直層級增加，水平協調困難，幕僚組織的增設，使得組織結構呈現高度複雜化，整合與管理出現盲點，整合成長期的集權程度由於領導風格以及過去經驗之不同，而有程度上的差異。頂新集團從家族集權

逐漸以績效為導向，以致產品事業群集權。統一集團則改變較少，屬地區公司集權，總部分權，是故集權程度呈現中高度。到了擴張期，由於多角化策略隨水平分化程度加深，非相關多角化之差異化加大，正式化程度在本業（食品業）仍處高度正式化，而新事業無相關產品則為中低正式化；而複雜度由於事業領域跨產業，隨水平分化越深則複雜度愈高，是故頂新集團是高度複雜化，統一集團是中度複雜化；而集權程度由於組織過於龐大，個人主義中央集權有名無實，是故除關鍵性決策如財務、高階人事權以外，均由地方分權，以便立即回應地方與競爭，是故集權程度逐漸降低。

### 三、組織與環境命題

#### 命題 3.1：集團企業採取增加邊緣部門或臨時性特別小組以降低環境的不確定性

當組織所面對的環境具變化性與複雜性時，組織結構趨向機能式，由於任務小組的整合、協調或偵測環境作業，會增加或有較多個邊緣部門（boundary spanning）與外部環境聯結，且特別重視動態調查及計劃與評估，以上情形是組織回應高度不確定性環境的行動。以頂新集團為例，總管理部劃分成 11 個部門，其任務主要是在協調整合以及做為與外部聯結的介面，如公關部、企劃部。而各產品事業群也設立幕僚機構，擔任整合協調角色，利用特別小組診斷偵測環境，以降低不確定性，每年 8 月的策略規劃會議，以即時性回饋系統去計劃與評估環境變化。統一集團邊緣部門以

表 5-1 集團企業在各生命週期的組織結構命題

結構 \ 週期	草創期	整合成長期	擴張期
正式化	低或中度	中高度	中 度
複雜化	中 度	高 度	中高度
集權化	不一定	中高度	低 度

管理群、企劃群為主，擔任協調整合角色，為了偵測環境則先在主要城市旁的次級城市做市場調查，取得資訊後再進入主要城市，以降低不確定性。

**命題 3.2：集團企業為降低對外部環境有價值資源依賴程度，通常採取兩種方式，一為建立良好溝通聯結，一為控制環境範圍**

當組織資源缺乏對外有高度依賴性時，通常以建立有效的聯結以及控制其來源著手。建立組織的聯結方式有取得所有權、策略聯盟訂定合約、推選董事連結董事會、招募具有影響力的人才以及廣告、公共關係等。從頂新集團的運作來看，由於多角化的策略運作對外部資源依賴度高，是故採取策略聯盟合資方式，成立配套事業體系，以取得關鍵技術，同時可以阻絕競爭，併購德克士與入主味全，就是所有權取得與推選董事連結董事會的例證。而最近的產業大新聞「統一購買頂益 33.14% 股權」，使頂新集團在資金需求上獲得挹注，而統一集團年年虧損的情況，可透過通路行銷資源獲利以及避免競價的損失，是故敵人變親家的聯結可增強實力，減少對外部資源的依賴。頂新集團大量招募曾服務於金融界及食品界的專業經理人進入

公司擔任要職，提昇管理能力，而公關活動如賑災扶貧、育苗行動、兩岸文化交流活動的促成，以及頂新教室配合政策等，均是致力於有效的外部聯結。

另一方面從控制環境範圍以減少對外部環境的依賴，如改變營運範圍多角化、水平分化就是分散風險的方式，用以減少對環境的依賴度。反觀統一集團由於對環境資源依賴程度低，以移植台灣經驗及綜效就已足夠，以多角化來改變營運範圍分散風險，由頂新與統一的實際運作情境中可推論出本命題之合理性。

## 陸、結論與建議

### 一、研究結論

本研究之重點以環境因素對策略的影響，而且組織結構如何配合策略運作，同時組織為降低環境不確定性與資源依賴程度，所採取的行動，是故針對上述重點將研究結論彙總說明如下：

#### (一) 環境因素對策略的影響

由於中國大陸的環境不同於台灣，從一般環境的複雜與任務環境的不確定性，對企業經營而言充滿了挑戰，事先的理性規劃常與事實不符，反而突現的策略的靈活應對，是故在策略的形成而言，本研究的結論認為面對不穩定的動盪環境，突現的策略優於意圖的策略。

其次，從研究案例中可看出一個策略共通點，即策略形成的背後存在一個企圖雄心，如何把握時機，創造資源與能力，掌握未來的機會是成功關鍵，不同的是所採取的程序方法，頂新集團的策略企圖掌握是時機進入市場，占有競爭位置，而統一集團則是採匹配模式為主軸，考量層面較廣，雖然錯失了時機，但是後勁十足，穩健中求發展，後勢看好。

其三是本研究個案公司對應環境不確定性採多角化策略，一方面可降低風險，另一方面發揮綜效與規模經濟，但因本身資源是否豐富充足會影響多角化策略的選擇，如資源依賴度高（或本身資源不足時），則向前垂直整合優先採用，反之則向後整合或非相關之水平分化。

## （二）組織結構追隨策略

集團組織的基本特性，就是規模大、部門多、人數多、複雜程度高。影響組織結構的另一重要情境因素是策略，組織結構隨著多角化策略的發展，複雜程度會更加提高。集權程度會隨著多角化而逐漸分權，但受地理分散程度與管理風格的因素，產生某種程度影響。正式化受多角化策略的影響會產生較中度的正式化，但受事業層的策略影響，正式化程度又會不同，如採低成本

策略，則正式化程度高，採差異化則低正式化，集中中度正式化。

組織設計議題上隨生命週期與策略之影響，本研究發現從單一產品的功能型組織，發展成為產品分部或地理分部型組織，並朝矩陣式混合式組織型態發展。也由於組織設計的趨勢，組織結構逐漸變成低正式化高複雜化及分權化。而組織的權力結構，從個人式獎賞權、專家權過渡到群力合作的合法權，也由於集團擴張跨入不同領域產業，專家權與合法權成為權力基礎。

## （三）組織行動掌控環境

前述種種現象，組織均以內部調整的被動方式應對策略與環境，然組織的另一個選擇是，採取外部行動來改變環境或降低環境的不確定性與資源相依性，增強競爭力。從個案公司對環境具高度依賴性時，則採取建立有效的聯結溝通，如取得所有權、策略聯盟、合資訂約、推選董事聯結董事會、招募人才、廣告公關等方式來應對；另一方面則是改變環境範圍如多角化改變營運範圍，而政商關係建立，如台商協會的團隊力量，均是企圖影響環境，降低其不確定性；同時為了降低環境的不確定性，組織結構也增加了一些邊緣部門或任務小組，擔任整合溝通協調的界面。

## 二、研究建議

### （一）對集團企業的建議

1. 每個集團企業均有其獨特性與所處情境之差異性，包括經營哲學理念、資源、結構等等，而不同時空採用不同的策略以因時制宜，只有最適而無最

佳的。大陸環境迥異於台灣，商機處處是冒險家的樂園，然理性的規劃必須配合感性的反應，以意圖策略為工具及以突現策略為手段，規劃執行回饋修正以因應環境之變化。

2. 由於大陸幅緣遼闊，集團化的營運困難度高，是故在組織結構上必然會朝地區分部或區域營運方向發展，一方面回應當地之特別需求，一方面達成總體成長之目標。為應對上述發展之趨勢，集團企業亟待努力的就是組織彈性化與回饋系統的建立。而組織彈性化重點在人力資源培育及組織效能，也就是建構有效能的人力資源與有效率的流程。回饋系統是為即時掌握現況提高決策品質，回應市場需求與競爭狀況，是故資訊科技的導入應用成為關鍵。
3. 集團組織在短短時間內快速成長，同時面對亟待填滿需求的市場機會，實有心有餘力不足之憾，而策略聯盟乃上上之策，創造互補資源達成雙贏發揮綜效。相對的與敵人共舞的競合關係也產生跨文化認知默契的問題，值此關鍵時刻，應從組織融合相互學習以取得關鍵資源，同時達到技術擴散效果，以拉抬實力、深化基礎，以免因為組織快速成長而產生危機。

#### (二) 對後續研究者的建議

1. 本研究的各項命題只是透過兩個集團觀察分析歸納出來，雖與文獻理論有符合之，但尚未經過實證，因此期望後續研究者能將本研究所提出的命題進行大樣本調查，並做統計上的驗證，以使所提出的命題更具一般性與實用性。

2. 由於本研究時間有限，只能透過有限的人員訪談與次級資料收集，希望後續研究者能設法取得更多直接的資料，特別是對於集團負責人的訪談，以進一步驗證命題之可靠性。
3. 由於本研究的個案公司組織發展達到擴張期，尚未進入衰退期，是故在衰退期的資料無從取得，是故在命題發展缺了一環，希望後續研究者能從事集團組織衰退期的研究。

## 參考文獻

### 一、中文部份

1. 司徒達賢(1995), 策略管理, 遠流出版公司。
2. 吳青松(1996), 國際企業管理, 台北: 智勝文化公司。
3. 吳思華(2000), 策略九說, 台北: 麥田出版社。
4. 胡慶龍、黃舒薇、陳美君、鄧雅雯、譚大純(1999), 台資企業衣錦還鄉 頂新國際集團, 第二屆企業國際化個案研討會論文集, 國立成功大學企業管理研究所編印。
5. 洪明洲(1997), 管理--個案、理論、辨證, 台北: 科技圖書公司。
6. 許士軍(1998), 管理學, 台北: 東華書局。
7. 陳冬明、王麗雪、吳靜宜、陳英生(1999), 統一企業兩岸行銷策略之發展

以速食麵為例，第二屆企業國際化個案研討會論文集，國立成功大學企業管理研究所編印。

## 二、英文部份

1. Ansoff, H. Igor (1988). Strategic management. The Practising Manager, 8(2), 4-14.
2. Daft, R. L. (1997). Organization theory & design (p.11). South-Western College Publishing Cincinnati, Ohio.
3. Chandler, A. (1962). Strategy & structure: chapters in the history of the american enterprise (p.17). Cambridge, Mass: MIT Press.
4. David, Fred R. (1998). Strategic management concepts (7th ed). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
5. Hall, W. K. (1972). Forecasting technique for use in the corporate planning process, Managerial Planning 21(3), 5-16.
6. Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. Harvard Business Review, (May-June), 63-76.
7. Hill, W. L. Charles & Jones, G. R. (1998). Strategic management theory: An integrated approach. Boston: Houghton Mifflin Co.
8. Hitt, Michael A., Ireland, R. Dune & Hoskisson, Robert E. (1995). Strategic management. St. Paul, Minn: West.
9. Kast, Fremont E. & Rosenzweig, J. E. (1970). Organization & management: A system approach. N. Y.: McGraw-Hill.
10. Mintzberg, Henry (1978). Patterns in strategy formulation. Management science, 24, 934-948.
11. Miles, R. E. & Snow, E. E. (1978). Organizational strategy, structure & Process. New York: McGraw-Hill.
12. Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries & competitors. New York: Free Press.
13. Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). The external control of organizations. New York: Harper & Row.
14. Robbins, Stephen P. (1990). Organization theory: Structure, design, & application (3rd ed). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

2001年03月02日收稿

2001年03月26日初審

2002年09月12日複審

2002年10月11日接受