

## 策略與創業之研究-以統一企業為例

甘兆欽<sup>1</sup> 田侗宇<sup>2</sup> 楊子敬<sup>3</sup> 林譽融<sup>4</sup> 曾瑞平<sup>5</sup> 陳建亨<sup>6</sup> 黃伶綺<sup>7</sup>

南台科技大學管理與資訊系 chaochin@mail.stut.edu.tw

### 摘要

本研究整合創業與策略管理的概念探討統一企業發掘市場機會，隨著動態環境的變化來調整其策略定位，以尋求企業的競爭優勢。本研究採用敘說探究分析，透過訪談以及二手資料文本，以了解統一策略定位的動態演變過程。歸納結果顯示，創辦人高清愿先生具備創業家強的人格特質、強的先驗知識來發掘市場機會；統一企業以「食品業」為創業初期的策略定位，以及透過用途定位的生產導向來達到規模經濟以降低成本；茁壯期為了滿足消費者多樣化的需求，採取使用者定位、品質/價格定位來提升產品的附加價值；集團化時期採用競爭者定位來掌握通路利基；國際化時期採用差異定位來達到創新目標，搭配結合定位以符合利害關係群體的期望以及善盡企業公民責任；全球網路化時期是採用文化符號、圖樣定位來突顯品牌印象以及利益定位來實現「尊重生命」、「彼此關懷」、「樂觀進取」和「親近自然」等四大價值主張。

**關鍵詞：**策略定位、敘說探究、人格特質、先驗知識

### 1. 緒論

Porter (1985) 競爭優勢一書的策略定位 (positioning) 主張，首先企業應根據產業吸引力的特徵來選擇競爭領域。其次，考慮產業的五力情勢來擬定企業的策略定位，以獲取長期平均以上的績效來達到持續性競爭優勢，被視為先外部再內部觀點 (outside-in perspective) 之代表。假如廠商沒有明確的策略定位，將會遭遇到卡在中間 (stuck in the middle) 的窘境且獲得低於平均水準的績效。準此，Porter (1985) 強調企業首先擬定策略定位，其次再決定企業內部資源。

Stalk et al. (1992) 批判 Porter (1985) 的策略定位觀點過於靜態，如同西洋棋，是一種選擇定位的戰爭。事實上，企業在市場上的競爭環境類似媒體競賽的動態情勢作戰。於是他們提出先內再外的觀點 (inside-out perspective)，即強調企業的競爭是依賴在它們的能力差異。基此，企業應兼顧理想的策略定位來爭取市佔率，以及發展其內部的資源能力，以利擴充其產品線與突破市場疆界 (Kim and Mauborgn, 2005)。

近年來，有些學者整合創業與策略管理兩領域稱為策略創業 (strategic entrepreneurship) (Ireland et al., 2001; Ireland et al., 2003; Agarwal et al., 2007; Kuratko and Audretsch, 2009)。Morris et al. (2008) 指出以上兩種整合包括創業策略 (entrepreneurship strategy) 和策略創業等兩方面的意涵。他們定義創業策略係指創業家透過創業機會的認知和利用，來形成組織的方向和營運範疇。因此，創業家不易在市場上發現其策略定位。事實上，Porter (1996) 指出策略定位利基取

決於三個特殊資源的交集，包括選擇多樣化的產品或服務而非顧客區隔、滿足產業每一個區隔顧客群的一部份或全部，以及企業透過不同價值鏈管理活動組合的取捨，以服務不同的地區顧客。策略創業則涉及尋求機會 (opportunity-seeking) 和尋求優勢 (advantage-seeking) 的行為 (Ireland et al., 2003)。Covin and Miles (1999) 提出創業家能應用五個策略來進行創業，包括策略的更新 (strategic renewal)、持續性的改善 (sustained regeneration)、重定營運領域 (domain redefinition)、組織的活化 (organizational rejuvenation) 和重建經營模式 (business model reconstruction)。

綜合以上五種策略創業，前三者係透過企業的創新機能來強調重新定位產品、市場以及新事業，而後兩者則專注於重建內部價值鏈活動能力來強化本身的執行效率與效果。此外，藍海策略 (blue ocean strategy) 的概念和破壞性的創新能力 (disruptive innovation)，有利於創業家尋求新的策略定位 (Kaplan and Norton, 2008)。基此，不管創業策略或策略創業之觀點，均認為策略定位對於創業扮演非常關鍵的角色。所以本研究提出創業的機會辨識連結到策略管理的策略定位利基，以建立企業或新創事業的競爭優勢，此乃是目前策略創業研究主流之一。

創業是許多人共同的夢想，但想要擁有自己的事業，則必須擁有正確的策略定位，方能成為成功的創業家。根據 2009 年「上班族創業趨勢大調查」發現，歷經金融海嘯衝擊職場後，接近 82% 的上班族有創業意願，顯示創業成為台灣社會中、高年齡失業者以及年輕人的另一種選擇。2008 年台灣中小企業新創事業的家數佔全部中小企業比率 6.99%，然而經營 5 年以下的家數佔 42%，超過 10 年僅 45.10% (經濟部中小企業處，2009)。基此，台灣中小企業新創事業的生存與發展之比率並不高。另外，產業的動態競爭環境猶如紅海市場。因此，創業家面對如此嚴峻的挑戰，如何尋求發掘生存機會與永續發展是一個重要的課題。本文整合「創業與策略管理」之相關文獻 (洪世章、蔡碧鳳，2006；Kuratko and Audretsch, 2009；甘兆欽，2010)，包括「人格特質」、「先驗知識」、「機會辨識」以及「策略定位」等四構面，透過訪談與相關統一的二手文本，以敘說探究統一企業動態策略創業的軌跡，提供創業家創業初期的機會辨識與長期發展的參考，並提出二項研究目的：

- (1) 洞察統一企業的策略定位與創業的關係，並探討統一企業高鴻愿先生所具備的人格特質。
- (2) 依據時間之先後擷取統一企業創業過程中重要的轉捩點，將個案之創業發展程序區隔為數個重要階段進行分析，以強調動態與複雜的策略創業演化過程。

## 2. 文獻探討

### 2.1 人格特質

人格特質 (personality trait) 的定義可分為「人格」與「特質」來解釋：人格代表個人思考與行為的獨特方式 (Allport, 1963)；特質係個人持續反應之傾向，說明何以人們對於不同情境下行動的一致性行為。近年來，學者對於創業人格特

質的研究包括風險偏好、內外控特徵、成就動機以及人格大五模型等分類 (Rotter, 1966)。雖然研究結果缺乏一致性 (Gartner, 1988)，以及使用缺乏信度的工具並忽略測試衡量變數的一元或多元性。然而，相關研究指出成功的創業家通常具備某些人格特質。由於內控人格之創業家屬於人定勝天型，相信命運掌握在自己手中，所以對機會發掘與創業行為有正面的影響 (Hills et al., 1997; Ardichvili and Cardozo, 2000; 蔡明田等人, 2008) 故較易成功；外控人格之創業家屬於聽天由命，此類型之創業家較易失敗。相關研究文獻亦顯示人格大五模型：外向性 (extraversion)、情緒穩定性 (emotion stability)、親和性 (agreeableness)、勤勉正直性 (conscientiousness) 與經驗開放性 (openness to experience) 等各構面顯著影響創業績效。如同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影響 (Digman, 1990; Simon et al., 2000)。此外，Blake and Mouton (1964) 提及「團隊管理型」與「願景式領導」的領導風格具備最佳的管理績效。因此，領導者在組織發展過程扮演了關鍵角色。Mintzberg (1973) 指出領導者的角色是激勵部屬、負責用人、指導執行相關的各項任務與信任的人格特質，方能帶領企業持續創新與發展 (Drucker, 2004 原著；范瑞薇譯, 2005)。本研究將人格特質定義為個人行事風格所表現的方式，可用來解釋和預測個人的行為，所以創業家所具備的人格特質，被視為創業過程績效。因此，本研究以內外控的人格特質與人格大五模型進行探討創業家人格特質對創業過程演化之影響。

## 2.2 先驗知識

「先驗知識」泛指個人受教、私下學習、工作、創業等經驗所累積而得的知識與資訊，有助於個人對事物的理解、推斷與解釋，如此的知識與經驗難以直接複製於他人身上 (Shane, 2000)。Shane and Venkataraman (2000) 以及Shane (2000) 所提出知識通道 (knowledge corridors) 的概念，指出每個人過去不同的資訊存量，使得各自背景與經歷會得到不同的心智模式，將成為提供創業家認知新知識的框架 (Yu, 2001; Dew et al., 2004; Baron, 2006)。Shane (2000) 將創業的先驗知識分為三種類型：市場知識、服務市場知識與顧客問題知識，若欲將資源技術與市場需求成功的結合，就必須倚賴對市場特性的了解。故掌握市場知識者，一旦發現與市場相關的新技術與資源應用，就能較他人更容易辨識出機會，並進行發展評估。其次，服務市場知識是有關於技術方面的新資訊。例如：生產過程中之技術改變、創造新產品等。顧客問題知識是創業家認知市場顧客的需求、或是一些未解決之問題。真正有能力提供解決方案的，是同時了解新技術資源應用與瞭解顧客問題的人。

根據文獻探討，不論是機會確認的「機會辨識」，或是「機會發展與評估」皆受到先驗知識的正面影響。Shane (2000) 明確指出先驗知識對於機會確認有顯著影響。Politis (2005) 認為創業經驗也是先驗知識的一部份，並將創業經驗分為創業起始經驗、管理經驗、產業專屬經驗等三大類。因此，本研究聚焦於先驗知識中的創業起始經驗、管理經驗與產業專屬經驗等三大類做為問卷題目，並探討

其內涵對於機會確認的影響。

### 2.3 機會辨識

創業緣起於政治、制度、以及社會變遷，透過機會辨識來呈現新創事業。Shane and Venkataraman (2000) 的觀點，認為創業機會主要集中在商品市場以及技術發展。當市場新機會出現時，創業策略最難辨識此機會的潛在發展價值。由於處於不確定與複雜的環境中，創業家藉由搜尋企業所處環境，來察覺產業之相關活動與趨勢訊息 (Hambrick, 1981)。Dew et al. (2004) 也指出不確定性愈高，則創新市場機會愈高；因而協助企業從事機會辨識 (Bluedom et al., 1994)。雖然市場機會的發展是客觀現象，然而並非每個人均可發現。因此，確認創業機會是主觀判斷的過程 (Shane and Venkataraman, 2000)，是故創業家具備察覺機會的先驗知識，並培養該能力使之成為創業的一種優勢來源 (Kogut and Zander, 1996)。

### 2.4 策略定位

策略定位對於新創事業扮演關鍵的角色。例如：7-ELEVEn剛創業時，市場定位於夜貓族的顧客。因此，開店挑選人潮擁擠的夜市地點，但其結果並不正確，之後參考日本 7-ELEVEn 成功經營模式，將市場定位調整為青少年以及上班族，並將展店地點轉至十字路口，使得歷經七年虧損的 7-ELEVEn 轉虧為盈。基此，策略定位對於創業家創業過程扮演舉足輕重角色。驗證了 Porter (1996) 主張創業家創業初期透過選定理想的策略定位，進而透過價值鏈活動來創造產品的市場價值，以獲得創業優勢。

洪明洲提到 Drucker (1985) 的“改變價值與特性”以及 Kim 和 Mauborgne (2005) 的藍海策略，對於創業策略有異曲同工之妙。事實上，Kim and Mauborgne (2005) 的價值創新是透過四項行動架構以競爭者做區隔，並獲得新的價值曲線以及開創廣義的新市場定位空間。Drucker (1985) 所謂的創意性模仿策略係針對原創意產品或服務尋求理想的策略定位，以彌補原產品或服務的不足，即從「市場」而非「產品」的觀點出發。準此，如果新創事業能夠遵循 Drucker 的創業管理概念，它們或許能減少創新或創業失敗的可能。因此，策略定位分析可以讓創業家認知消費者對於新創事業的產品與服務究竟如何

#### 2.4.1 策略定位的方法

根據多位學者指出，策略定位可以透過差異定位、利益定位、使用者定位等十種區分方法，茲分別說明如下：

- (1). 產業定位：是根據內外部環境分析來發現產業機會以擬定策略定位。
- (2). 差異定位：係指創造出本身產品與競爭者間的差異。例如：統一企業持續不斷地進行產品差異化，使得產品與服務功能更方便、功能更多，厚植了統一企業的競爭優勢，茲說明下列五種差異化概念。
  - 概念差異化：獨特的產品概念，將產品特色轉為品牌個性，成為品牌的核心價值，並強化品牌形象。
  - 形象差異化：讓消費者感受到企業形象比競爭者更勝一籌，而非強調產品功能。因為形象較抽象不容易被競爭者模仿。

- 功能差異化：利用產品屬性來塑造與競爭者的差異。
  - 服務差異化：服務差異化是近年來企業追求卓越績效的方法。譬如：統一超商的創新服務使競爭者望塵莫及。
  - 人員差異化：員工經過嚴謹訓練，不斷充實新知及實踐服務理念，可培養較競爭者更優秀的服務人員。
- (3).利益定位：是根據品牌向消費者提供的服務也稱為功能定位。運用利益定位，可突顯品牌的特點，讓消費者對某一品牌利益的重視程度來選擇商品。基此，統一可以利用利益定位在同一類產品中推出眾多品牌，提高其總體市佔率。
- (4).使用者定位：是指企業明確指出其產品適用者並藉助使用者進行勸說，達到吸引目標消費者的方法。例如：統一企業為運動族開發的「寶健」；為學生補充體力開發的「統一雞精」；為銀髮族均衡營養開發的「活力寶典」等產品。
- (5).用途定位：係根據潛在目標的消費者需求，結合企業特定產品的特點，提供具備基本和輔助功能的產品。
- (6).競爭者定位：是指突顯本產品與競爭者產品的不同特點。
- (7).對抗整個產品類別定位：是為了獲得較佳陳列空間的定位，統一企業提供各種不同口味或不同包裝，以期在零售點具有較大的陳列空間。例如「晨光果汁」250CC鋁箔包，在貨架上呈現近十種不同口味。500CC新鮮屋的乳品，在冷藏櫃中也能發現「統一木瓜牛奶」、「統一米漿」等十餘種產品。
- (8).結合定位：企業將其經營觸角延伸到一些新的領域中，而這些新的領域與原來的領域在性質上有一些共通性，可產生經營綜效。
- (9).品質／價格定位：是指企業把產品與服務的價格定位在一個特定的水平。價格定位可分為三種情況：高價定位是指企業的產品價格高於競爭者；低價定位是指企業具有絕對的低成本優勢，透過企業形象好與產品銷量大，以定訂低於競爭者價格；最後為市場平均價格定位，即價格定在市場同類產品的平均水準。
- (10).文化符號、圖樣定位：是指廣告商使用具有獨特性及在地性的圖騰，透過建立以久的文化符號，來突顯與競爭者的不同。例如：統一企業的歷年標誌，如表一所示。綜合以上十種策略定位方法，如表二所示。

## 2.5 四構面間之關係

相關文獻指出創業家的內外控人格特質對創業家精神會帶來一定的影響 (Gartner, 1988；蔡明田等人，2008)。雖然市場機會的發展是客觀現象，但由於奧地利學派認為資訊不對稱，故並非每個人均可察覺到。因此，確認創業機會乃為一個主觀判斷的過程 (Shane and Venkataraman, 2000)，是故創業家若能擁有察覺機會的先驗知識，並培養該能力使之成為創業的一種優勢來源 (Kogut and Zander, 1996)。接著，創業家透過內外部環境的洞察來擬定有利的策略定位利基，同時決定新創事業的資源取用方式，以利創業初期的生存並擴充新創事業的市場空間 (Porter, 1996)。

表一：統一企業歷年的標誌

標誌	涵意
	第一代1967~1970：麥穗 ◎兩邊對襯圓形麥穗代表統一企業以麵粉、飼料為主要產品，並重視品質完美與保障消費者權益為理念。
	第二代1971~1979：豆莢與油滴 ◎以英文字母「P」發展而來 ◎兩邊白色圖形代表豆莢及雙手捧護之意 ◎中間圖形代表油滴與麥穗，為統一產品主要原料 ◎圖形象徵完美品質與行銷全球
	第三代1980~1983：加個方框 ◎標誌意涵同上 ◎白鴿圖形象徵和平飛翔與社會大眾溝通之意 ◎色帶具整合圖形與文字功能，加強視覺印象
	第四代1984~1989：幸福鳥 ◎白鴿象徵和平、安詳、飛翔、純潔 ◎45°雙色帶代表統一創新求進精神 ◎整體圖形在柔和白鴿意象外，也強烈呈現統一突破進取的企圖心。 ◎與原標誌加方框搭配使用
	第五代1990~現在：明日之翼 ◎明日之翼係由「P」字母演化而來，形成鳥類飛翔姿態。 ◎三條斜線與身軀代表「三好一公道」理念及創業精神 ◎整體圖形象徵翱翔超越，前瞻未來之意。

資料來源：本研究整理

表二：策略定位的方法

策略定位		目的
方法	產業定位	根據內外部環境的分析來發現產業機會擬定策略定位
	差異定位	依據本身產品擁有而競爭者沒有的產品特色定位
	利益定位	找出對消費者有意義的一種產品屬性或利益定位
	使用者定位	以顧客群來定位
	用途定位	以產品的用途或使用場合來定位
	競爭者定位	將產品與競爭者比較，闡述本身產品較競爭者佳
	對抗整個產品類別定位	個別產品與整體產品類別之競爭，特別當產品可用來幫助消費者解決某問題，而消費者仍慣用其他產品來解決。
	結合定位	將自己的產品和其他實體相結合，透過實體的正面形象轉移到產品
	品質／價格定位	提供較好的服務或性能以象徵著高品質
	文化符號、圖樣定位	廣告商使用建立以久的文化符號，來突顯與競爭者的不同

資料來源：本研究整理

在理論發展上，本研究說明創業家人格特質對於創業行動的重要性。接著，創業家依賴其先驗知識，尤其是創業夥伴以及跨組織的知識交流來確認多元化的創業機會，並舉出創業家進行策略定位與其資源取用的相對重要性。因此，創業家創業機會之辨識能力為一種先驗知識與產業認知的過程。確認機會存在後，創業家必須選取策略定位並決定其資源取用以具體的創業行動來掌握市場。通常創業家所擁有內部資源有限的情況下，企業對於外部資源的開發有其必要性。當新創事業取得資源開發機會之後，創業家開始累積相關的策略性資產，於創業過程路徑相依的情況下，憑著創業家的先驗知識來準備下一階段的機會辨識、策略定位與資源取用之創業程序。因此，創業家強調一種創造性的破壞（含人格特質、先驗知識、機會辨識）與路徑依賴（含策略定位並決定資源取用）來開發新創事業之動態成長軌跡。

### 3. 研究方法

本研究旨在探討統一企業如何透過動態策略定位的調整來提升其競爭力的議題。由於統一企業策略定位的發展過程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其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統一企業策略創業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。角色敘說領導者，不但描繪領導者個人外，也兼顧闡述領導者與統一企業之互動關係。佈景是敘說過程描述統一企業與領導者相關設施的地方，必須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，依統一企業發展過程的編纂與利害關係群體間的行動事件。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 and Connelly (2003) 提出敘說探究的目的在於瞭解經驗並創塑經驗的意義。因此，Riessman (2008) 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。基此，本文配合策略定位與創業動態的文獻內容來解釋統一策略創業的脈絡。接著，將整理歸納訪談資料與文本，結合文獻內容，提出統一企業動態策略定位與創業發展之研究命題。

#### 3.1 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，作為統一企業策略創業的經驗互動對象。二手資料包括統一企業 (1997)、統一企業行銷企劃室 (2007)、林

詩庭等人 (2009)、甘兆欽等人 (2009) 以及甘兆欽 (2010)等。訪談時間為 2010 年 12 月 15 日，上午 9 點至 12 點半，透過統一企業高階主管賴平涼經理的深度訪談與二手文本的對話互動，以及填寫問卷，以了解統一企業動態策略創業發展過程與結果。

### 3.2 衡量工具

由於傳統集合以二值邏輯為中心，元素與集合的關係不是屬於就是不屬於，沒有所謂中間的灰色地帶，它已引起管理學者的質疑。換言之，企業領導者應該考慮兩者/和的思考邏輯而非0或1的二元邏輯 (Kosko, 1999)。基本上，當社會科學研究難以數學精密的數據來表示，人類知識的語言表達存在模糊性時，引用模糊理論 (fuzzy theory) 來解釋管理議題更顯得重要。Bojadziev and Bojadziev (1997) 提到三角模糊數廣泛被應用於企業經營與社會科學等不確定之決策 (Dimitrov, 1997)。模糊控制 (fuzzy logic control, FLC) 係依賴人類知識庫，經由「條件規則」(If-then rules) 來判斷可能的決策 (Kosko, 1999; Bojadziev and Bojadziev, 1997)。因此，本研究採用三角模糊數與類似衡量是根據 Kosko (1997) 提出的共同子集原理 (mutual subethood theorem) 來確認A與B兩個三角模糊數的相似程度，如公式 (1) 式所示。

$$E(A, B) = \frac{a(A \cap B)}{a(A) + a(B) - a(A \cap B)} \quad (1)$$

其中： $E(A, B)$  代表A, B模糊集合的相似程度； $a(A)$  代表A模糊集合的面積； $a(B)$  代表B模糊集合的面積； $a(A \cap B)$  代表A模糊集合與B模糊集合的交集面積，其中  $0 \leq E(A, B) \leq 1$ 。

本研究參考 Efstathiou and Rajkovic (1979) 及 Chen and Hwang (1992) 的觀念，將非常弱 (VW)、弱 (W)、普通 (M)、強 (S)、非常強 (VS) 的五個口語化述詞之感受程度，轉換成下列對應的模糊數值：(0, 10, 20)、(10, 25, 40)、(30, 50, 70)、(60, 75, 90)、(80, 90, 100)，其隸屬函數則如圖1所示。

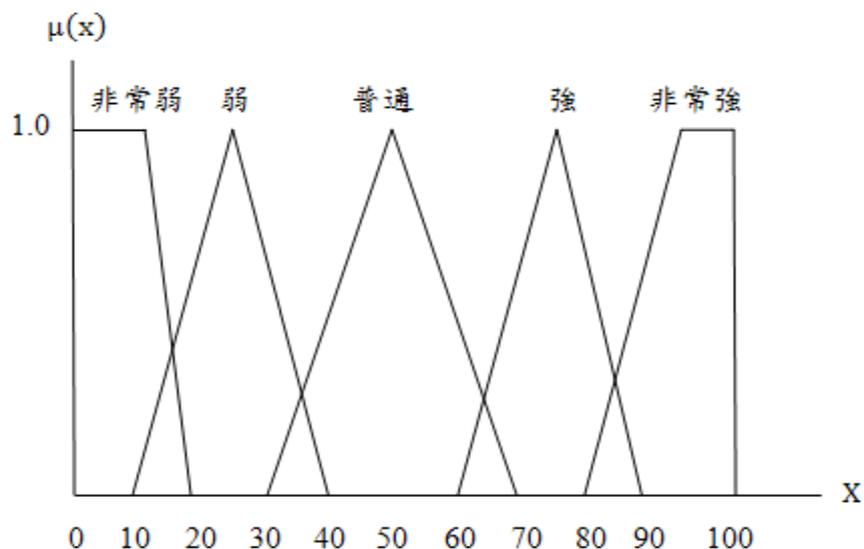


圖 1 五個口語化述詞的模糊數值

## 4. 統一企業個案分析與命題發展

本研究試圖探討統一企業的策略定位與創業動態之研究，本章節以高清愿自傳（莊素玉，1999）以及訪談與問卷調查來描述高清愿先生的人格特質、領導風格以及統一企業四十年間動態的策略定位之劃分。

### 4.1 高清愿的人格特質

#### 4.1.1 創業前的先驗知識

高清愿先生台南縣學甲鎮人，出身清寒家庭，小學畢業後即入木器行做童工，十五歲入吳修齊先生的新和興布行當學徒。由於天資聰慧，誠實勤奮，領導力強，又勤於學習，獲得吳修齊先生賞識，予以重任。1947年吳修齊先生把布行生意拓展到上海，在台業務乃交由高清愿先生負責，當時高先生雖年僅十八歲，卻能獨當一面，挑起大樑，把生意做的相當出色。1949年，吳修齊先生結束布行，高清愿先生乃於次年與舊日同事共組德興布行，繼續經營布料生意。1955年受吳修齊先生之邀出任台南紡織公司業務經理，在行銷策略、業務推廣、廣告創意方面，展露出卓越才華。

#### 4.1.2 人格特質

透過統一企業高階主管的深度訪談得知，高清愿先生對部屬極為照顧，具備內控型、有遠見與親和性、為人勤勉正直以及誠實苦幹的人格特質，並樂於與他人分享其經營的歷程與理念，領導風格也兼顧願景式領導，而無私的開創使統一企業擁有現今的成就。根據高清愿先生的自傳與高階主管的訪談資料以及問卷調查，透過三角模糊數與類似衡量，即公式（1）計算得知，高清愿先生具備強的先驗知識與強的人格特質來發掘市場機會。

#### 4.1.3 領導風格

領導是管理功能之一。統一企業領導人高清愿採用兩種領導風格，主要為「團隊管理型」和「願景式領導」，所謂「團隊管理型」的領導者必須扮演團隊衝突的管理員與扮演團隊的教練，竭盡其所能教導、支持、鼓勵、和協組織成員改善績效。其以「團隊管理型」的方式立下「誠實苦幹」的精神，養成「勤儉愛物」的習慣，本著「戰戰兢兢」的態度，堅持「公私分明」的經營原則。因此，員工進入統一企業之後，都由基層做起，因應公司的需要，不管他們擔任什麼樣的工作，都能盡心盡力、忠誠、勤奮，充滿高度的使命感和道德感，為統一企業創造出雄厚經營之根基。

而「願景式領導」是指領導者必須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。首先將願景透過口語溝通、書面文字，清楚的傳給部屬，指出實現願景所需採取的行動步驟。其次領導者必須身體力行來塑造願景而非只靠口頭宣示。統一企業領導人高清愿採用的「願景式領導」，主張在跨入二十一世紀的這段千禧年世代，除了堅持「三好一公道」，更期許能演奏出一首永為大家喜愛的食品交響樂，以愛心和關懷來建構與現代人密不可分的食品王國，期許統一企業在不同的環境及任

何時空背景下，都能夠持續掌握消費趨勢，把經營的領域從地方延展到全球，並開發符合消費者和顧客需求的商品和服務，來提升消費者的生活品質與生命價值，並獲得消費者的喜愛，也得到合作夥伴、協力廠商和股東的信賴還有支持。

#### 4.1.4 發掘創業機會與培育人才

1967年，他離開台南紡織公司，集資成立統一企業，改行經營麵粉飼料之製造，擔任總經理。雖是外行跨業經營，但他以卓越的經營長才、高瞻遠矚的眼光和親和的統御能力，終能領導一批來自教育界和公營單位的地方上年輕新秀，以四十年來將統一經營成為一個國際性綜合食品產業，包括通路、證券、藥品、休閒、電子等事業。高清愿先生創立統一的理念：「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。經營企業，高清愿堅持正派經營，正派所成就的企業文化，可以帶動員工認真、勤勉的做事。他說：「統一有這麼多的事業要做，就知道企業文化很重要。」在人才任用上，高清愿強調「德重於才」，他用人唯德，因為他相信「每個人都是好人，只要品德好，能力方面公司可以培養。」1989年，高清愿先生將總經理職務交棒給林蒼生先生，同時，高清愿先生升任副董事長，並任集團企業總裁，繼續領導這個龐大的跨國企業集團，邁向二十一世紀。

綜合以上分析，透過高階主管的訪談以及二手文本發現，高清愿具備了強的先驗知識、內控型強的人格大五模型，如圖2所示。因此，本文提出命題1。

**命題 1：** 高清愿具備內控型、人格大五模型，以及「團隊管理型」與「願景式領導風格」的人格特質，是構成統一企業創業成功的主要因素。

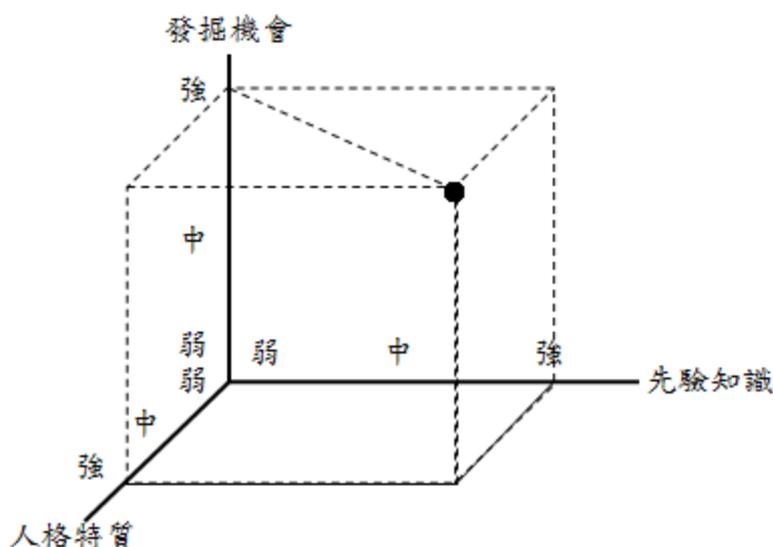


圖 2 高清愿具備強的人格特質、先驗知識與發掘機會

## 4.2 統一企業四十年間動態的策略定位之劃分

本研究透過統一企業從創業初期到目前的國際化集團，來探究經歷四十年的

成功創業策略定位過程。統一成功的原因除了企業的推手-高鴻愿先生的前瞻性判斷能力之外，企業還能因應外在環境及消費者生活的不斷變遷而調整策略方向和策略定位。自 1967 年創業開始至今，統一企業及其關係企業的產品幾乎遵循著兩大發展主軸：一是綜合性生活產業，產品大部分都離不開消費者每日生活之所需。二是關連性產業多角化，統一企業以水平多角化與垂直整合方式，充分利用自己所生產的原料，創造出更具附加價值的產品。此外，近年來，統一也積極參與和善盡社會責任。譬如：2008 和 2009 年，連續榮獲天下企業公民獎。本研究根據以上兩大主軸，分為五個階段：創業時期、茁壯時期、集團化時期、國際化時期及全球網路化時期，來探究統一企業的創業策略定位的動態調整過程，如表三所示。因此，本文提出研究命題 2。

表三：統一企業動態策略定位

時期	創業時期	茁壯時期	集團化時期	國際化時期	全球網路化時期
年代	1967 年 -1973 年	1974 年 -1982 年	1983 年 -1989 年	1990 年 -1998 年	1999 年 -至今
經營導向	生產導向	銷售導向	行銷導向	社會行銷導向	國際行銷導向
經營領域 成長定位	產品擴展	產品擴展 銷售向	垂直整合 多角化	多角化 國際化	國際化 全球網路化
策略定位	產業定位 用途定位	使用者定位 品質/價格定位	對抗整個 產品類別 定位 競爭者定位	差異定位 結合定位	文化符號、圖 樣定位 利益定位
市場動向	以食糧、 食品奠定 經營基礎	成立統一超 商興起零售 通路的革命	發展龐大 的流通式 集團更多 元更貼近 民眾生活	以多元創新 的方式建構 綜合性全方 位的民生產 業集團	利用「合縱連 橫」的策略建 構最具競爭 力的健康服 務民生產業 集團

資料來源：本研究整理。

**命題 2：**新創事業的發展軌跡必須考慮動態的策略定位，以因應環境的變化。

#### 4.2.1 創業時期的策略定位：「產業定位」、「用途定位」

1970 年代初期，台灣還處於生產導向的時代，平均國民所得只有 300 美元

左右，統一企業主要生產為麵粉和飼料，各種消費性產品市場需求強烈，業界競爭者不多，產品只要製造出來就能銷售出去。因此，製造廠商只要選擇數樣重點產品，透過大量生產以降低成本，就能獲得比同業高的利潤，直到平均國民所得提升至 700 美元時，統一企業便奠定了成長的根基。如同 Porter (1985, 1996) 所提到「產業」的選擇也是一種有效的策略定位。準此，本文稱為「**產業定位**」。

初期產品線的擴產方向充分顯示統一企業產品水平多角化的「**用途定位**」，主要部門為麵粉部、飼料部、油脂部、食品部；統一麵粉以上、下游產業的開拓為主；麵粉廠生產的麵粉，除了供給國內的消費主外，也供應所屬的食品工廠作為加工的原料，降低了一次產品及加工品的成本，提高其附加價值。而統一飼料廠尚未成立油脂廠前，都是向供應商採購豆粉；黃豆精製油過程後，剩餘的豆粉即可作飼料加工原料。根據企業多角化經營的發展方針下，飼料業的推廣自然趨向畜牧業推展，進而發展冷凍肉品及冷凍調理食品等產品。由於速食麵等各種產品的需要，又發展保麗龍紙袋，並生產馬口鐵罐，以達到一貫化作業系統，透過購買高效率的現代化自動生產設備，逐漸擴大經濟規模。基此，統一企業創業時期的策略定位包括產業定位與用途定位。

#### 4.2.2 茁壯時期的策略定位：「使用者定位」、「品質/價格定位」

1973 到 1980 年間，社會經濟快速發達，台灣平均國民所得為 2,653 美元，統一企業依本身市場規劃和產能需求，引進優良設備與學習國外先進技術，使生產採用完全自動化，朝向高質高值的經營策略運作。此時期，統一採取行銷導向取代過去產品導向模式，以「**使用者定位**」來滿足消費者多樣化的需求。統一企業在新產品的發展上的重要原則為：在產品的相互關聯領域中，發展多層次的加工來提高附加價值，並降低成本，同時副產品，作為生產其他產品的原料。

統一在經濟規模擴大、生產成本降低的同時，也採取「**品質/價格定位**」將企業產生的利潤，有計畫的持續投入研究與行銷發展，以迎合消費者導向，繼續提升產品品質。此外，統一也強化包裝功能，包括產品外觀、產品品質的保持、消費的接受度以及運送過程的便利性等，以達到產品差異化目標。基此，茁壯時期的策略定位包括使用者定位與品質/價格定位。

#### 4.2.3 集團化時期的策略定位：「競爭者定位」、「對抗整個類別產品定位」

台灣經濟持續穩定成長，平均國民生產所得為 7,512 美元，進入商業化與社會多元化時代。統一企業以奠定厚實的經營基礎，採用「**競爭者定位**」開始全面投入通路發展，包括 7-ELEVEN 連鎖便利商店的經營技術，也從日本購入自販賣，使得虧損的通路轉為統一企業的金雞母。此外，人民生活水準品質的提升，統一企業採用「**對抗整個類別產品定位**」。例如：「統一寶健運動飲料」、「統一咖啡廣場」等具有傳達產品個性的功能。

統一集團的多角化投資，包括牧場、速食、配送、冰品、冷凍食品、休閒食品、半導體、馬口鐵、休閒娛樂、超市、量販店及職棒等。由於具備通路的優勢，使產品的配銷快速且有效，發揮更大的行銷優勢。基此，統一企業已超越北味全與中泰山，成為國內食品業的領導廠商。統一集團化時期的策略定位包括競爭者

定位與對抗整個類別產品定位。

#### 4.2.4 國際化時期的策略定位：「差異定位」、「結合定位」

台灣的平均國民所得突破一萬美元，許多跨國企業紛紛介入台灣市場，使得台灣食品市場猶如紅海。統一企業除繼續原有的發展策略外並配合政府經濟自由化與國際化政策，以多角化經營方式投資轉於中國及東南亞。此階段的社會消費習性快速轉變，所以統一企業需要創新，於是採用「**差異定位**」的方式，以機能性、自然、健康和營養的高品質食品等訴求，成為開發的新方向。譬如：機能飲料、雞精等。服務業方面，統一企業陸續投資於保險、建設、藥品、醫療設備及休閒娛樂等行業。由於社會大眾對環境保護、殘障救助活動等公益活動日益重視，統一企業亦採「**結合定位**」，於行銷活動中逐漸強化社會公益的色彩，邁入「社會行銷」，更加關懷消費大眾。

由於統一國際化通路的建全發展，使得高鴻愿先生的策略雄心更為積極，他指出：「統一集團透過大陸的原材料和勞動力的優勢，配合本身的生產技術與行銷能力，準備用二十五年時間，以大陸市場為重心，發展出全世界最大的食品集團」，實現「立足台灣」、「胸懷大陸」、「放眼全世界」的策略目標（統一企業，1997）。因此，統一在國際化時期的策略定位包括差異定位與結合定位。

#### 4.2.5 全球網路化時期的策略定位：「文化符號、圖樣定位」、「利益定位」

21 世紀的台灣已進入網路化時期，統一的目標是立足於亞洲成為全球最大且具規模的食品公司之一。面對台灣加入 WTO 世界貿易組織的競爭壓力之下，給予了統一企業集團朝向全球佈局的良好契機，藉由網路化經營來整合現有的資源，從原料購買、製造、通路、銷售，加上宅配貨到付款的服務，整合了整體的價值鏈，利用「合縱連橫」的策略，再推動次集團與網路虛擬公司的運作，創造企業的價值，發揮集團的最大效益，建構了最具競爭力的健康服務民生產業集團。統一應用「**文化符號、圖樣定位**」，以歷年來的形象標誌，來代表統一企業的成長歷程與發展的目標，並且以其品牌價值，建立具有國際化、網路化的營運模式，創造更多的附加價值以滿足消費者的需求。此時期的統一企業國內外轉投資相關企業已多達四百餘家，在動態競爭與虛擬化的趨勢中，統一企業以「質」來取代「量」的競爭。統一企業進一步應用「**利益定位**」，以具備對消費者有意義的產品屬性或利益，秉持「尊重生命」、「彼此關懷」、「樂觀進取」、「親近自然」的四大價值主張，讓消費者的身心靈都能享受健康及快樂。準此，全球網路化時期統一的策略定位包括文化符號、圖樣定位與利益定位。

綜合上述歸納結果，統一企業各時期，隨著動態環境的改變而調整其策略方向及定位，以達到競爭優勢。歸納結果與訪談的結論趨向一致，如圖 3 所示。因此，本文提出研究命題 3。

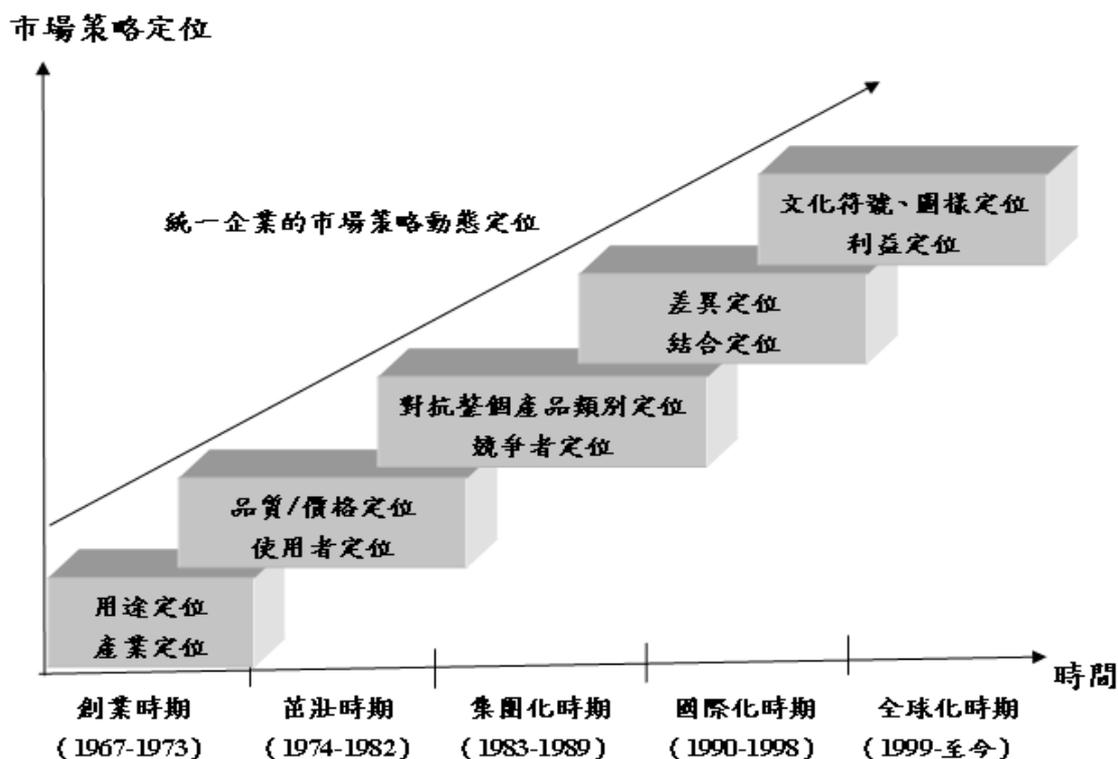


圖3 統一企業之動態策略定位圖

**命題 3:** 統一企業掌握創業初期的市場機會與策略定位，並透過動態策略定位的調整來達到競爭優勢。

### 4.3 研究命題與研究架構

本研究整合統一企業四十年來動態策略定位的軌跡，透過人格特質、先驗知識、機會辨識、策略定位等四構面歸納出下列三點研究命題以及研究架構，如圖 4 所示。

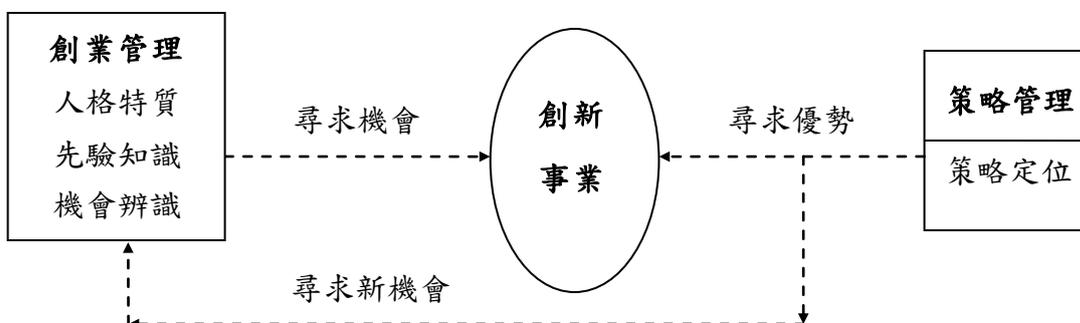


圖 4 動態策略定位與創業之研究架構

**命題 1：** 高鴻愿具備內控型、人格大五模型，以及「團隊管理型」與「願景式領導風格」的人格特質，是構成統一企業創業成功的主要因素。

**命題 2：** 新創事業的發展軌跡必須考慮動態的策略定位，以因應環境的變化。

**命題 3：** 統一企業掌握創業初期的市場機會與策略定位，並透過動態策略定位的調整來達到競爭優勢。

## 5. 結論與建議

本研究針對統一企業的動態策略定位與創業過程的發展進行實證性研究，藉由統一企業高階主管的訪談以及二手資料文本，獲得以下結論。

### 5.1 結論

高鴻愿具備了強的先驗知識、強的內控型以及人格大五模型創業家精神，所以能夠為統一企業發掘理想的創業機會。統一企業四十年來的動態策略定位包括創業時期 (1967-1973) 的產業定位與用途定位；茁壯時期 (1974-1982) 的使用者定位與品質/價格定位；集團化時期 (1983-1989) 的競爭者定位與對抗整個類別產品定位；國際化時期 (1990-1998) 的差異定位與結合定位；全球網路化時期 (1999-至今) 的文化符號、圖樣定位與利益定位。近年來，統一企業著重於社會責任方面，因而在 2009 年榮獲「第五屆遠見雜誌企業社會責任獎」、2002 至 2009 年持續獲得「天下企業公民獎」、統一企業榮獲 2011 年綠色品牌殊榮等。因此，統一企業將隨著動態環境的改變繼續投資產品創新，調整策略定位來達到持續性的競爭優勢，如圖 5 所示。

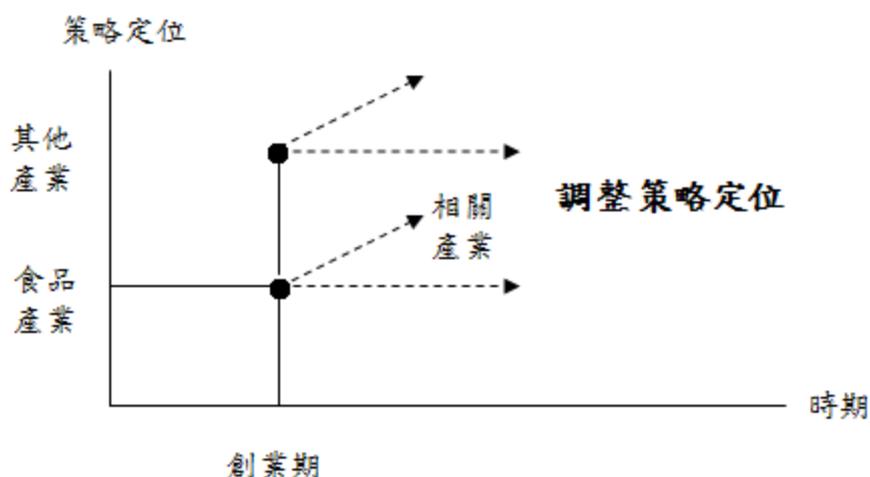


圖 5 統一企業調整策略定位來創造持續性競爭優勢

### 5.2 建議

本研究僅透過統一企業賴經理的訪談與問卷填答、二手資料文本，來獲得高鴻愿先生的人格特質、先驗知識與發掘市場機會等資訊。事實上應針對高鴻愿先生本人，做訪談與問卷填答，以提高本研究效度。其次，本研究所提出的理論架構，可提供未來研究者，透過演繹法的假設與統計分析來獲得一般化的結論。

本研究僅以統一企業為研究對象，範圍只侷限於個案方式的呈現，故建議未

來研究者可以將研究範圍擴及於不同類型之產業進而了解不同產業間的差異，提供未來策略管理實務與創業研究者之參考。

### 5.3 管理實務意涵

本文之管理實務涵義可歸納為下列兩點：

- (1) 本研究提出「人格特質」、「先驗知識」、「機會辨識」之間的互補關係，說明創業家的人格特質與先驗知識對於發掘新創事業機會的重要性。亦即，創業家的人格特質與先驗知識對於發掘市場可發揮相乘效果。反之，即使擁有良好的先驗知識但缺乏創業家精神的人格特質，雖然面臨極佳的市場機會，也不會採取創業行動。
- (2) 就策略管理的角度而言，創業家在創業初期所選擇的產業定位，已決定其創業成功與否 (Porter, 1996)。
- (3) 本研究針對統一企業創業初期至近年來的動態策略定位，依不同時間的策略目標，敘說探究其演化路徑，提供未來創業家的參考。

### 參考文獻

1. 甘兆欽，2010 「市場定位敘說創業家策略意圖矩陣之研究」，南台科技大學學報，第三十五卷，第二期：1-28 頁。
2. 甘兆欽、蔡文娟、林婷庭、楊韋倫、曾珮綺、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」，經營管理論叢第三屆管理與決策學術研討會特刊：139-161 頁。
3. 利尚仁、蔡敦浩、林韶怡，2008 「創業研究的新趨勢－敘說探究之應用」，中山管理評論，第一十六卷，第二期：321-250 頁。
4. 彼得·杜拉克原著，范瑞薇譯，杜拉克談領導未來，台北，知識流出版，2005。
5. 林詩庭、林婷庭、曾珮綺、陳妤涵、黃冠珽，2009，策略管理的實務與理論－以統一企業為例，南台科技大學未發表的專題報告。
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，第一十四卷，第一期：79-117 頁。
7. 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。
8. 莊素玉，1999，無私的開創：高清愿自傳。台北，天下文化。
9. 經濟部中小企業處，2009，中小企業白皮書。台北，經濟部中小企業處。
10. 統一企業，1997，宏觀多角統一企業 30 年。台南，統一企業。
11. 蔡明田、謝煒頻、李國璋、許東讚，2008 「創業精神與創業績效之關聯性探討：創業動機、能力與人格特質的整合性關點」，創業管理研究，第三卷，第三期：29-35 頁。
12. Agarwal, R. Audretsch, D. and Sarker, M.B. “The Process of Creative Construction: Knowledge Spillovers, Entrepreneurship and Economic Growth”

- Strategic Entrepreneurship Journal(1:3-4) 2007, pp:263-286.
13. Allport, G.W. (1963), *Pattern and Growth in Personality*, New York: Rinehart & Winston.
  14. Ardichvili, A. Cardozo, R. and Ray, S. "A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development" *Journal of Business Venturing*(18:1) 2003, pp:105-123.
  15. Baron, R.A. "Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs Connect the Dots to Identify New Business Opportunities" *Academy of Management Perspective*(20:1) 2006, pp:104-119.
  16. Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1964), *The Managerial Grid*, London: Gulf Publishing Company.
  17. Bojadziev, G and Bojadziev, M. (1997), *Fuzzy Logic for Business, Finance, and Management*, London: World Scientific.
  18. Chen, S.J. and Hwang, C.L. (1992), *Fuzzy Multiple Attribute Decision Making*, New York: Springer-Verlag.
  19. Clandinin, D.J. and Connelly, F.M. (2003), *Narrative Inquiry: Experience and Story in Qualitative Research*, California: Jossey-Bass.
  20. Covin, J.G and Miles, M.P. "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage" *Entrepreneurship Theory and Practice*(23:3)1999, pp:47-63.
  21. Dew, N. Velamuri, S.R. and Venkataraman, S. "Dispersed Knowledge and an Entrepreneurial Theory of the Firm" *Journal of Business Venturing*(19) 2004, pp:659-679.
  22. Dimitrov, V. "Use of Fuzzy Logic When Dealing with Social Complexity" *Complexity International* 1997, pp:1-11.
  23. Digman, J.M. "Personality structure: Emergence of the Five-factor Model." *Annual Review of Psychology* 1990, pp:417-440.
  24. Drucker, P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper and Row.
  25. Efstathiou, J. and Rajkovic, V. "Multiattribute Decision Making Using a Fuzzy Heuristic Approach" *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics SMC-9* 1979, 326-333.
  26. Gartner W.B. "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question" *American Journal of Small Business*(Spring) 1988, pp:11-29.
  27. Hambrick, D.C. "Specialization of Environmental Scanning Actives among Upper Level Executives" *Journal of Management Studies*(18). 1981, pp:299-320.
  28. Hills, G Lumpkin, G.T. and Singh, R.P. (1997), *Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs*, in *Frontiers of Entrepreneurship*

- Research, MA, Babson: College Wellesley.
29. Ireland, R.D. Hitt, M.A. Camp, S.M. and Sexton, D.L. "Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth" *Academy of Management Executive*(15:1) 2001, pp:49-63.
  30. Ireland, R.D. Hitt, M.A. and Sirmon, D.C. "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions" *Journal of Management*(29:6) 2003, pp:963-989.
  31. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. "Mastering the Management System" *Harvard Business Review*(86:1) 2008, pp:63-77.
  32. Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston: Harvard Business Publishing.
  33. Kogut, B. and Zander, U. "What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning" *Organization Science*(7:5) 1996, pp:502-518.
  34. Kosko, B. (1999), *Fuzzy Future: From Society and Science to Heaven in a Chip*, New York: Harmony Books.
  35. 41. Kuratko, D.F. and Audretsch, D.B. "Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept" *Entrepreneurship Theory and Practice*(33:1) 2009, pp:1-7.
  36. Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row.
  37. Morris, M.H. Kuratko, D.F. and Covin, J.G. (2008), *Corporate Entrepreneurship and Innovation*, Mason, OH: Thomson/South-Western Publishers.
  38. Oliver, K.L. "A Journey into Narrative Analysis: A Methodology for Discovering Meanings" *Journal of Teaching in Physical Education*(7) 1998, pp:244-259.
  39. Politis, D. "The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework" *Entrepreneurship, Theory and Practice*(29:4) 2005, pp:399-424.
  40. Porter, M.E. "What is Strategy?" *Harvard Business Review*(74:6) 1996, pp:61-78.
  41. Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
  42. Riessman, C.K. (2008), *Narrative Methods for the Human Sciences*, Los Angeles: Sage Publications.
  43. Rotter, J.B. "Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement" *Psychological Monographs* 1966, pp:1-28.
  44. Shane, S. "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities" *Organization Science*(11:4) 2000, pp:448-469.
  45. Shane, S. and Venkataraman, S. "The Promise of Entrepreneurship, as a Field of Research" *Academy of Management Review*25(1) 2000, pp:217-226.

46. Simon, M.H.S. and Aquino, K. "Cognitive Biases, Risk, Perception, and Venture Formation: How Individuals Decide to Start Companies" *Journal of Business Venturing*(15) 2000, pp:113-134.
47. Stalk, G Evans, P. and Schulman, L.E. "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy" *Harvard Business Review* (March/April) 1992, pp: 57-69.
48. Yu, T.F. "Entrepreneurial Alertness and Discovery" *The Review of Austrian Economics* 2001, pp:47-63.

## Strategy and Entrepreneurship Research on Uni-President Enterprises Corp.

甘兆欽<sup>1</sup> 田倜宇<sup>2</sup> 楊子敬<sup>3</sup> 林譽融<sup>4</sup> 曾瑞平<sup>5</sup> 陳建亨<sup>6</sup> 黃伶綺<sup>7</sup>  
南台科技大學管理與資訊系 chaochin@mail.stut.edu.tw

### 摘要

本研究整合創業與策略管理的概念探討統一企業發掘市場機會，隨著動態環境的變化來調整其策略定位，以尋求企業的競爭優勢。本研究採用敘說探究分析，透過訪談以及二手資料文本，以了解統一策略定位的動態演變過程。歸納結果顯示，創辦人高清愿先生具備創業家強的人格特質、強的先驗知識來發掘市場機會；統一企業以「食品業」為創業初期的策略定位，以及透過用途定位的生產導向來達到規模經濟以降低成本；茁壯期為了滿足消費者多樣化的需求，採取使用者定位、品質/價格定位來提升產品的附加價值；集團化時期採用競爭者定位來掌握通路利基；國際化時期採用差異定位來達到創新目標，搭配結合定位以符合利害關係群體的期望以及善盡企業公民責任；全球網路化時期是採用文化符號、圖樣定位來突顯品牌印象以及利益定位來實現「尊重生命」、「彼此關懷」、「樂觀進取」和「親近自然」等四大價值主張。

**關鍵詞：**策略定位、敘說探究、人格特質、先驗知識