

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

統一企業經營分析報告

Uni-President Enterprises Corporation business analysis

作者： 葉品君、于子涵、賴佳儀、王思婷、翁千沛、林韋伶

系級： 財稅三乙

學號：D0710963、D0711003、D0738128、D0738158、D0738527、D0780019

開課老師： 羅勝議 老師

課程名稱： 成本會計

開課系所： 財稅學系

開課學年： 一〇九 學年度 第一學期

中文摘要

近年來台灣頻頻發生食安風暴，從 2011 年的塑化劑事件到 2015 年的農藥超標事件等等，使人們的食安意識抬頭，因此我們從食品產業選擇研究統一集團進行經營策略分析。我們分別從營運策略分析、財務報表的角度來分析統一企業，依據我們財務分析的結果，統一企業的財務狀況係屬健全，從市場競爭角度來看，主要採用多角化經營方針，並透過垂直整合來降低生產成本獲取競爭優勢。我們採用行銷的 4P 分析及市場競爭的 SWOT 分析來探討統一企業，根據我們的分析結果統一企業具有品質優良、消費市場規模廣大等優勢。然而該企業仍須面對潛在的市場威脅，即競爭者眾多，使企業易遭同業模仿導致獲利不如預期，這是我們認為該企業應加強注意之處。

關鍵字：統一、食安風暴、策略分析、多角化經營、財務報表分析

Abstract

Recently, there have been many food safety scandals that have occurred in Taiwan . From the plasticizer event in 2011, to the excess farm chemical event in 2015 , people are increasing their food safety awareness. Consequently , we select the food industry, Uni-President Enterprises Corporation, to conduct the management strategy analysis.

We examine the management strategy analysis and the financial report of Uni-President Enterprises Corporation separately. According to the outcome of the financial report ,the Uni-President Enterprises Corporation’s financial affairs are sound . From the competence of the market aspect ,the Uni-President Enterprises Corporation mainly adopts a diverse engagement strategy and uses vertical integration to reduce the production cost and win the competence dominance . We will adopt the analysis of “4P” on sale and the SWOT analysis of market competence to review the Uni-President Enterprises Corporation. According to the result , there is great dominance in customer market scales and excellent quality in Uni-President Enterprises Corporation. However, the enterprise still needs to face potential market menaces and many competitors, which will lead the enterprise to mimic the rival, which will not gain an expected profit. Thus, we present the main problem of the Uni-President Enterprises Corporation.

Keyword: analysis of financial statement
diversified management
food safety issues
strategy analysis
Uni-President Enterprises Corporation

目次

壹、前言	4
貳、統一公司簡介	5
參、公司營運策略	8
肆、財務報表分析	9
伍、統一企業未來發展	15
陸、結論	15
柒、參考文獻	17

壹、前言

在台灣，食品製造業一直扮演著舉足輕重的角色，而食品製造業屬於民生工業主要以內銷為主，隨著時間和時代的轉變食品製造業也經歷了許多問題例如：成本上漲、消費者食安意識崛起、市場趨近飽和、新產品開發不易等不利因素的重大考驗。

統一集團生產的商品及旗下的公司充斥著我們的生活，許多生活中耳熟能詳的食品皆為統一加工製造的，例如瑞穗鮮乳、AB 優酪乳及龜甲萬醬油等產品都有很高的市佔率。然而，綜觀整個食品製造業，可以觀察在統一企業的發展歷程中，不斷藉由掌握市場脈動、提高附加價值和多角化經營等策略來擴大其事業版圖，也使得統一在食品製造產業的市佔率占有極高的比例。

在研究過程中，我們透過營運分析統一在策略發展中著重於品牌管理，基於這些策略在組織上提高品牌運作的層級，強化品牌的核心價值與消費者的認同感。在成本方面，統一企業整合上下游生產線，以有效降低製造成本。但由於原料在成本上佔有極高的比例，所以原料價格對營業利潤具有很大的影響力。在市場競爭下，同一性質競爭者多，因此替代品帶來的影響相當高。而在面對替代品的情況下，企業所採取的策略仍以維持品牌為主要，推升與鞏固品牌在市場上的競爭地位。

統一企業在經營層面上，我們透過財務報表分析得到初步的結論，在獲利上相較於其他同性質企業是穩定成長的，尤其在經歷食安風暴後，我們發現統一策略從重視產品的「量」轉變成重視產品的「質」，為了讓消費者更安心地購買統一的商品，也在 2017 年斥資了十億完成食安檢驗大樓使民眾重拾對品牌的信任。

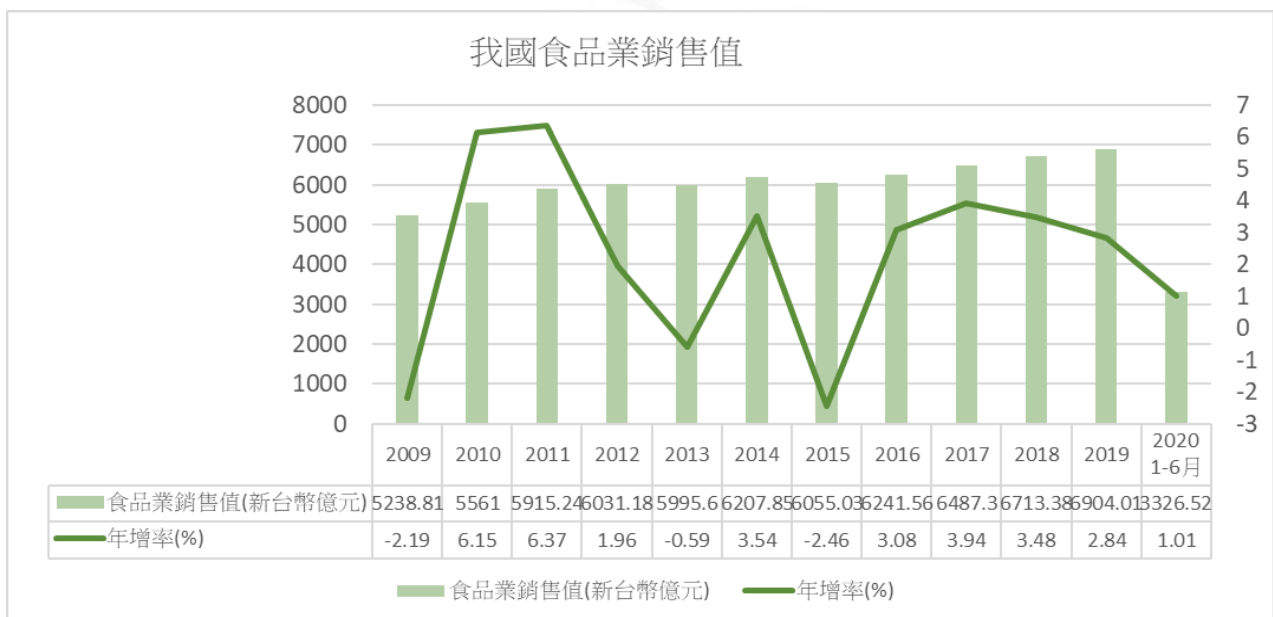
除此之外，統一在面對食品危機時都做了立即的反應，主動積極且快速公開的危機處理方式，順利地將食安風暴這顆絆腳石變成了一顆墊腳石，鞏固了統一在台灣食品界的地位。儘管統一企業歷經食安問題、替代品威脅和改朝換代，但在經營策略上統一企業透過強化品質管理和精簡的企業制度，來進行相關安全食品認證，獲取消費者信任，建立起形象良好且穩定發展的品牌標竿。同時我們認為統一企業需要多加強產品的異質性與同業的不同之處，創造食品

產業新的趨勢。因此藉由這份報告了解統一集團的多角化經營對其企業的營業利益及發展有何影響，這就是我們整份報告的核心主軸。

貳、統一公司簡介

統一集團由高清愿先生於1967年8月25日成立，總部位於台南永康，以市場滲透策略的方式奠定基礎，主要生產麵粉及飼料等民生必需品，並於1977年開始佈局多角化的經營策略，這也是高清愿成立統一企業的初衷。1983年進入集團化時期，並於1987年掛牌上市，以利徹底執行多角化的經營模式，使企業穩定成長。1996年全面引進銷售時點情報，藉由數據分析掌握市場脈動。2014年由羅智先接手掌管統一集團，經營理念大致上與高清愿相符，因此策略也朝多角化經營的方向前進。統一目前為台灣知名的食品廠，隨著時代變化經營型態逐漸聚焦在食品與流通事業等業務發展，且透過轉投資子公司橫跨各行業，如今擁有46個年營收超過新台幣一億元之品牌。統一企業所屬產業為食品製造加工業，因此我們必須先了解台灣食品產業的概況，進而分析統一企業。

台灣食品業之供應以內銷為主，整體食品業的發展趨勢隨著消費者需求、偏好及產業生態環境等因素不斷改變，然而食品業因進入市場的門檻低，所以投入食品業的廠商多，產品也相當多元，是屬於高度競爭的成熟產業之一，且物流配送及產業鏈完善的發展也促使食品業蓬勃發展。



圖一 我國食品業銷售額

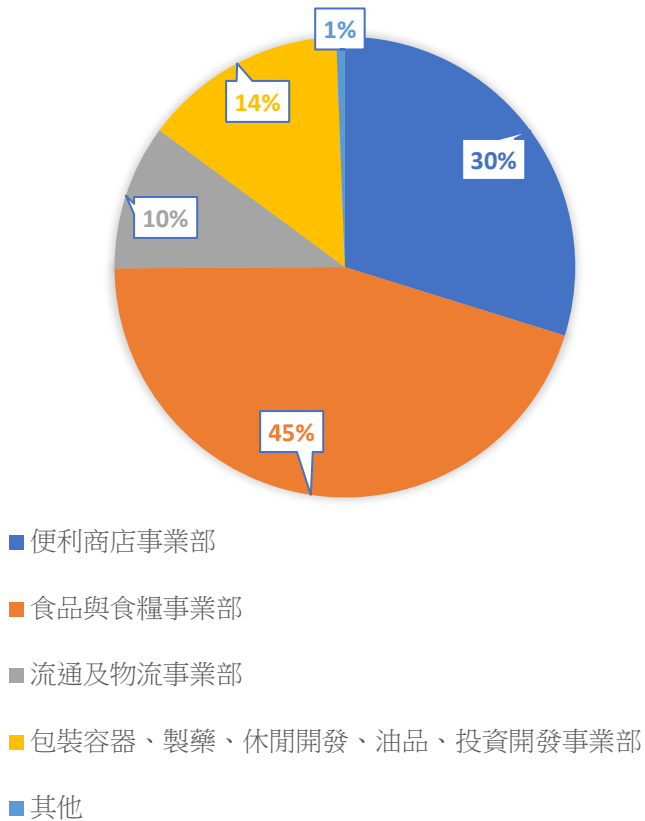
圖一為近十年我國食品業銷售值，長條圖代表銷售額，折線圖代表年增率，從銷售額逐漸上升可以看出目前食品業的發展趨勢為擴張，而年增率的波動是因為食品產業體系龐大、商品種類繁多、各產品間又有具互補性的替代品，且其發展趨勢需考慮其他外在等因素，所以當一部分產業鏈有所變動或是食安事件爆發雖然都可能對整體食品產業有所影響，但也因為其他因素的相互補貼下而顯得沒有那麼嚴重。整體食品業的發展趨勢並不是由單一事件決定的，影響其趨勢的因素還有許多面向的問題需要探討，像是整體經濟的發展、進口產品的競爭等因素都會造成影響，而這些因素也是影響各個食品公司營運策略的重大原因，而各公司的營運策略又會影響整體的產業概況，其兩者之間關係緊密。

麵粉及飼料部是統一企業最早創立的事業部門，隨著企業營運策略的改變和多角化經營的發展業務範圍也隨之改變，現今主要業務為與食品相關之製造加工及銷售，並跨入零售、物流、貿易、投資等領域¹。

統一集團合併營收比重 2013 年(圖二)到 2019 年(圖三)的變化分析統一企業業務範圍之改變，發現食品及食糧事業部減少 13%的銷售額，衰退最為明顯，我們認為這是受到食品市場飽和及競爭激烈等壓力，使食品與食糧營收遞減，而便利商店事業部的營收則是呈現上升的趨勢，因為近年來統一持續增加許多零售通路的據點，除原有的台灣市場外，也持續擴增海外地區的超商店數，而為了順利串連各地和各國的通路所以統一的流通及物流事業部也更加的蓬勃，也因這兩個事業部門的增加而壓縮到食品及食糧事業部。

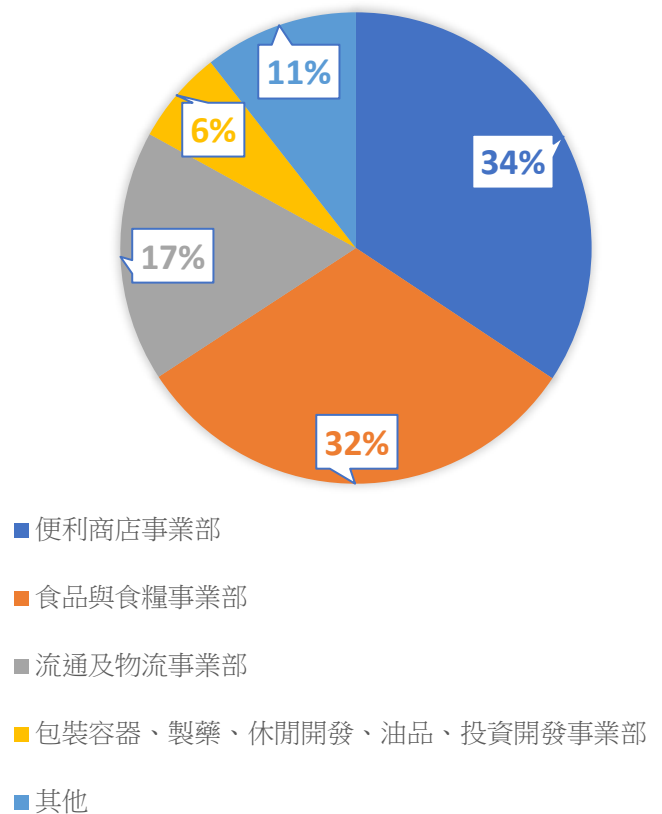
¹ 1. 食品事業部 2. 便利商店事業部 3. 流通事業部 4. 包裝容器事業部 5. 食糧事業部
6. 油品事業部 7. 製藥事業部 8. 休閒開發事業部 9. 物流事業部 10. 投資開發事業部
11. 其他事業部

2013統一集團合併營收比重



圖二 2013 統一集團合併營收比重

2019統一集團合併營收比重



圖三 2019 統一集團合併營收比重

在海外投資的部分，我們主要由統一主力發展的中國來進行說明，統一其他投資區域還有包括菲律賓、越南和韓國²。1992年統一中控成立，2004年7-11正式進駐中國上海，進駐初期時因為本土品牌競爭、房租及人員成本過高和受政策影響導致營收不如預期，直到2007年統一企業中國掛牌上市後營運才逐漸穩定，但統一在中國發展的期間仍持續面臨挑戰。在2012年到2014年期間因為外賣興起且和康師傅打價格戰導致泡麵業績下滑，不過統一重新定位將品牌走向精緻化提升產品的品質，才讓泡麵的銷量回升甚至超越以前。雖然統一集團在中國的發展並非一帆風順，但就整體來說，統一中控目前還是統一旗下重要的獲利公司，甚至在2019年上半年超越統一超商的獲利。

² 菲律賓:1982年菲律賓的7-11成立，2000年正式入股。

越南:越南統一成立於1999年，2000年正式投資。目前水產飼料占營收比70%，統一深耕越南近20年營運每年穩定成長。韓國:2019年併購韓國熊津食品公司。

參、公司營運策略

首先我們使用 SWOT 分析企業自身內部的優勢與劣勢，及企業身處競爭對手環境之下所面臨的機會與威脅，透過「內、外部」條件與「正、反面」，得出四個分析面向。接著再運用 PEST 分析整體社會面向直接對統一集團造成的影響與衝擊。最後再由 4P 分析統一企業在差異化產品的推廣上，所實施的行銷方案。為了更深入了解統一企業目前營運的狀況，我們使用 SWOT 分析公司本身的優勢、劣勢、機會和威脅，且使用 PEST 分析有效的了解市場的成長趨勢和統一企業所處的情況和潛力與營運方向。了解完公司本身和整體的方向後，我們藉由 4P 策略來分析公司的產品和行銷的方向，以下為我們的分析：

在 SWOT 分析中統一從小企業逐漸發展成現今的集團，累積了相當厚實的資本和品牌形象讓統一在市場上佔有絕對的優勢。因為統一企業原先以食品起家，然而近期卻多轉往其他投資產業，多項投資造成資金動盪也使得風險提高，無形之中形成統一企業的劣勢。統一企業為台灣老字號的食品品牌，因此當消費者選擇困難時或面臨食安風暴時會選擇較信任的品牌，這也成為統一最大的機會。威脅的部分，台灣市場趨近於飽和狀態且食品產業進入門檻低，因此每當統一企業推出創新的行銷模式時，容易遭到競爭者的模仿，除了損失大量研發費用，也會被瓜分客源。

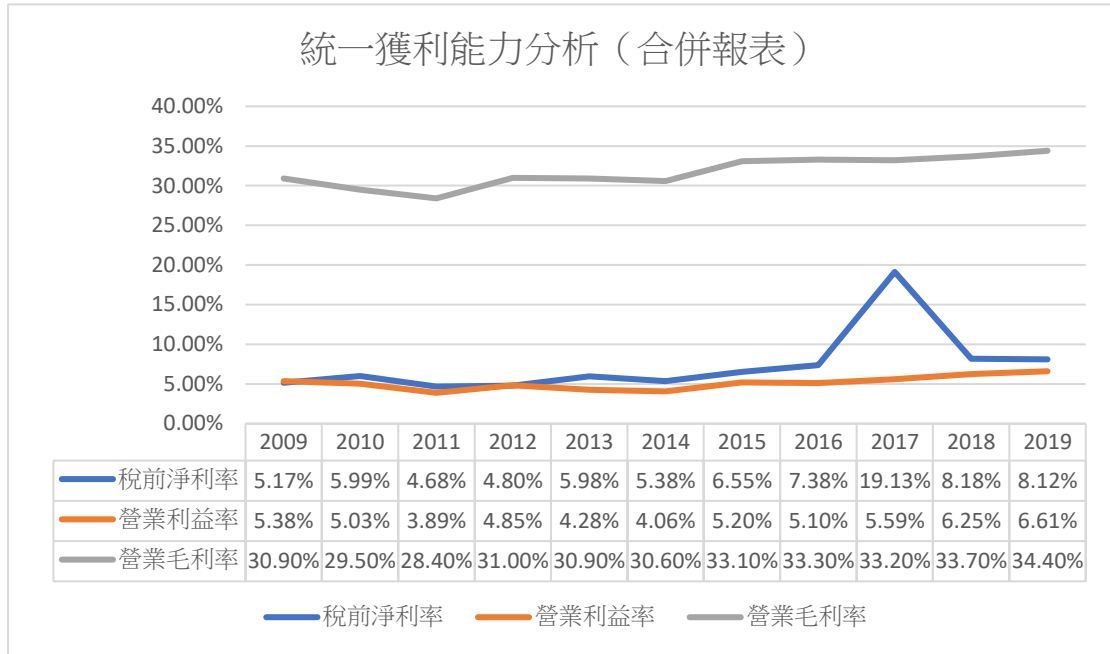
在 PEST 分析中政治的部分，統一集團積極朝中國、東南亞發展，甚至在中國成立統一企業中國控股公司，但在這幾個月以來美中經濟戰跟台海問題屢傳不窮，勢必會影響統一集團在中國食品產業的佈局。除此之外，在統一剛進駐中國時大陸法令規定連鎖便利商店開業一年內不准開放加盟還有上海市宣布外資便利商店禁售香菸政策，無形之中也讓統一的拓展備具挑戰。直到去年中央政府實施輔助便利店且祭出減稅政策才讓統一在中國的情況逐漸明朗。以經濟層面來說，因食品產業物流和產業鏈發展成熟導致產值年年攀升且成長率大於整體平均。在廠商結構裡中小企業占 9 成，但產值卻集中在大廠商，這也代表消費者很注重品牌企業的形象。今年又因受新冠狀肺炎影響導致整體經濟環境不好，但也因為疫情影響大家都不想出門吃飯的情況下泡麵以及鋁箔包飲料成逆勢上升。雖然對統一集團影響不全是負面的但現在是地球村的時代全球的經濟緊緊相連，所以對於經濟層面來說統一集團應更謹慎地去面對這個瞬息萬分的時代。

在 4P 分析中產品行銷的部分，統一集團的策略主打差異化行銷，分別為品牌差異化、包裝差異化跟品質差異化三項，將產品與其他公司做出區隔。使用的價格策略有畸零定價法跟數量折扣法，藉此吸引消費者購買。而通路主要為統一超商的地點策略與旗下的統一速達黑貓宅急便的物流策略，使產品能夠快速地抵達消費者手上。推廣則運用企業本身的 OPEN POINT APP 推出會員限定飲料第二件免費，不只可以吸引民眾辦會員帳號，倘若限定飲料深受民眾喜愛回購率也會上升，亦或是在政府今年推出振興券的同時統一集團也推出名下子公司各種優惠方案鼓勵民眾消費。

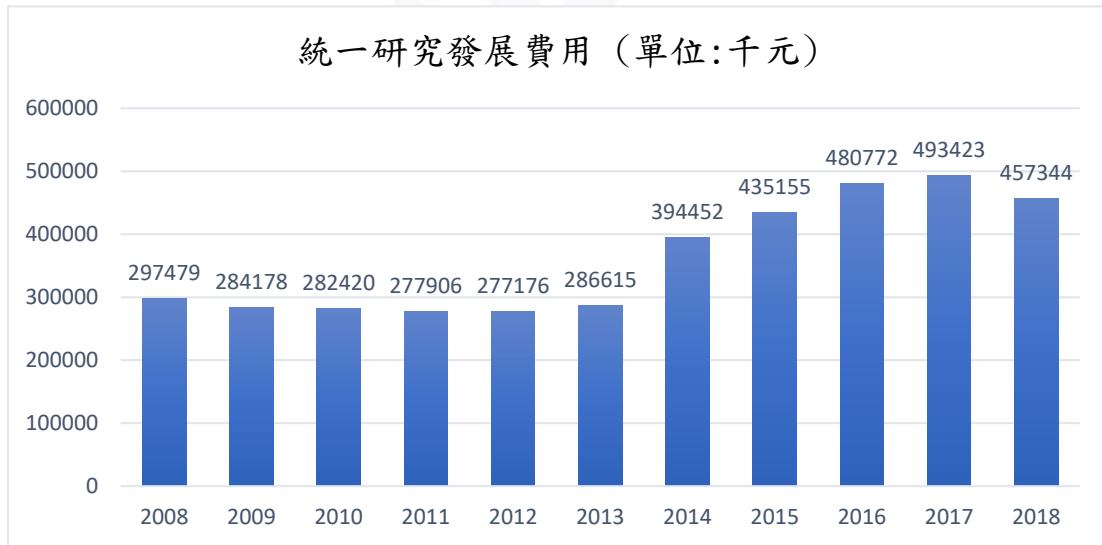
從上述 3 個分析中，我們總結出統一集團在市場上品牌忠誠度極高，且透過垂直整合跟多角化經營更加鞏固台灣食品業龍頭的地位，但因食品產業較無技術性問題，因此要如何與其他同業做出異質性是統一目前要面臨的最大問題。根據 PEST 的分析，我們研究出經濟跟社會是對統一集團影響較大的因素，因為都造成統一集團的營收有較大的變化；然而政治與科技的部分相形之下是影響較小的因素。在 4P 行銷策略裡頭，我們發現統一運用旗下的物流，降低自己的運輸成本。推廣的部分，統一與時俱進開發新的 APP 並且採用多項優惠鼓勵民眾使用，進而也強化集團的市場大數據。

肆、財務報表分析

我們透過財報分析來看公司的經營策略是否成功，為此我們使用以下幾種工具進行研究。由獲利能力分析來看企業資金增值的能力，並透過統一與味全毛利率的比較來衡量公司的產品價值及創造附加價值的能力；存貨周轉率分析存貨流動性及公司經營效率；資產報酬率衡量一間公司營運績效、資產使用效率和運用資產創造利潤的能力；股東權益報酬率衡量股東權益投資回報；每股盈餘分析公司每單位資本額的獲利能力。



圖四 統一獲利能力分析（合併報表）



圖五 統一研究發展費用

由圖四³得知統一集團除 2009 年和 2012 年稅前淨利率略低於營業利益率外，大致上每一年的稅前淨利率都略高於營業利益率，但兩者曲線非常接近，

³營業利益率、稅前淨利率、營業毛利率皆得以用於分析企業獲利能力。

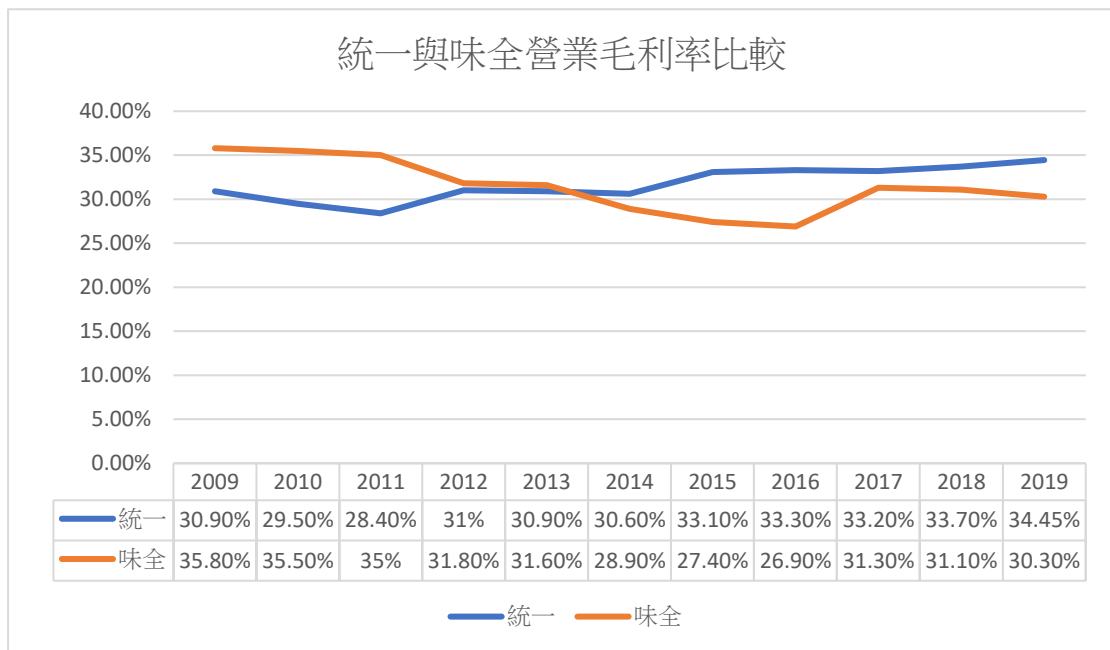
營業利益率：觀察產品成本的變化，包含了製造、研究、管理及銷售費用等。

稅前淨利率：觀察公司的營業外損益，故當稅前淨利率大於營業利益率時，公司的營業外項目是能獲利的，反之則虧損。

營業毛利率：營業收入-(成本/營收)×100%

由這個現象可以看出，統一集團大部分都是擁有實質控制權的子公司，特別的是 2017 年的稅前淨利率超出營業利益率非常多，主要是因為統一集團在 2016 年底將上海星巴克的股權賣給美國星巴克，因此股權的移轉使統一集團 2017 年的營業外收入大幅增加，進而使得稅前淨利率大幅提升。

台灣從 2013 年開始採用 IFRS，2014 年到 2018 年統一集團個體報表年營收約在新台幣 400 億元左右，但根據圖五我們可以得知統一集團這 5 年的研發相關費用占集團總營收不到百分之 2，相較於其他費用來說是比較少的。

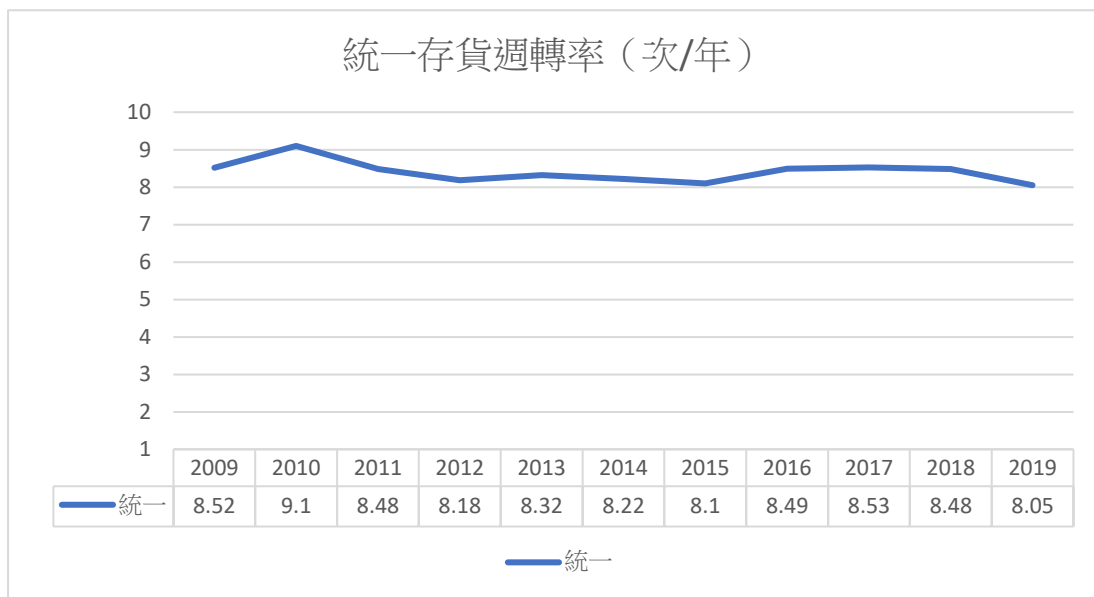


圖六 統一與味全營業毛利率比較

選擇味全來比較是因為統一與味全皆為食品製造業中的大宗企業，兩間公司解以食品類為主要產品，但在食安風暴中只有味全受到較嚴重的打擊，統一的毛利率反而有上升趨勢，因此我們想了解兩間公司各採取什麼營運策略，造成毛利率不同的變化。

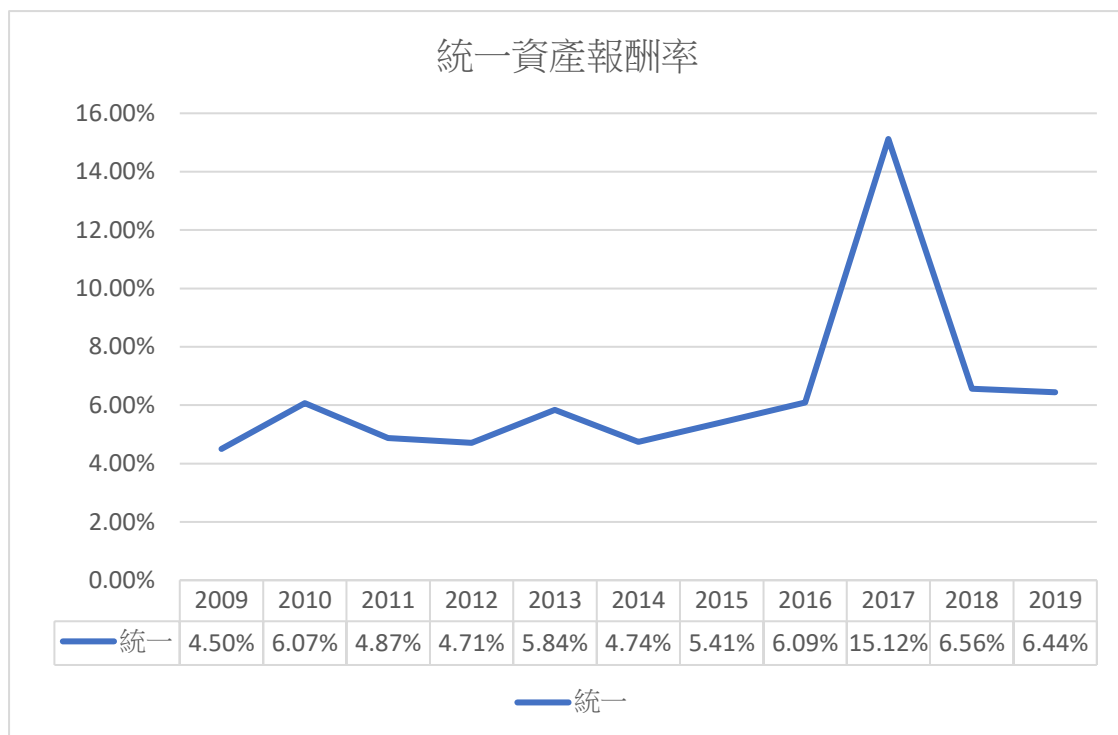
由圖六發現，統一集團除了 2010 年的營業毛利率為 29.50% 和 2011 年為 28.4% 以外，其餘年度之營業毛利率都達 30% 以上，即使是 2014 年爆發的地溝油食安危機對統一集團的營業毛利率影響也不太劇烈，由於當年度油品類發生食安危機時統一立即做出「問題商品得以退換貨」等相關處理，這樣的處理方式有稍微挽回民眾對品牌的信心，再加上統一集團為一間垂直及水平整合完整的企業，其包辦的業務範圍及商品品項都很廣泛，所以就算當年度油品類發生食安危機也不至於拖垮統一集團整體的毛利率。

味全的營收從 2012 年開始持續衰退，而 2014 年的頂新黑心油事件則是壓垮味全的最後一根稻草，當時企業形象遭受重大衝擊，使味全公司的營業毛利率也受到衝擊。2017 年味全的毛利率會上漲與其當年推出的自有品牌-萬丹鮮乳有關，因當年此品牌一炮而紅進而提升了味全當年度的毛利率，再加上味全企業在 2017 年後公司逐漸把成長動力放到中國市場，也讓公司整體財務有了轉機，讓營業毛利率稍稍回升，也因市場的擴大甚至讓味全的毛利有機會回到食安事件前的水準。

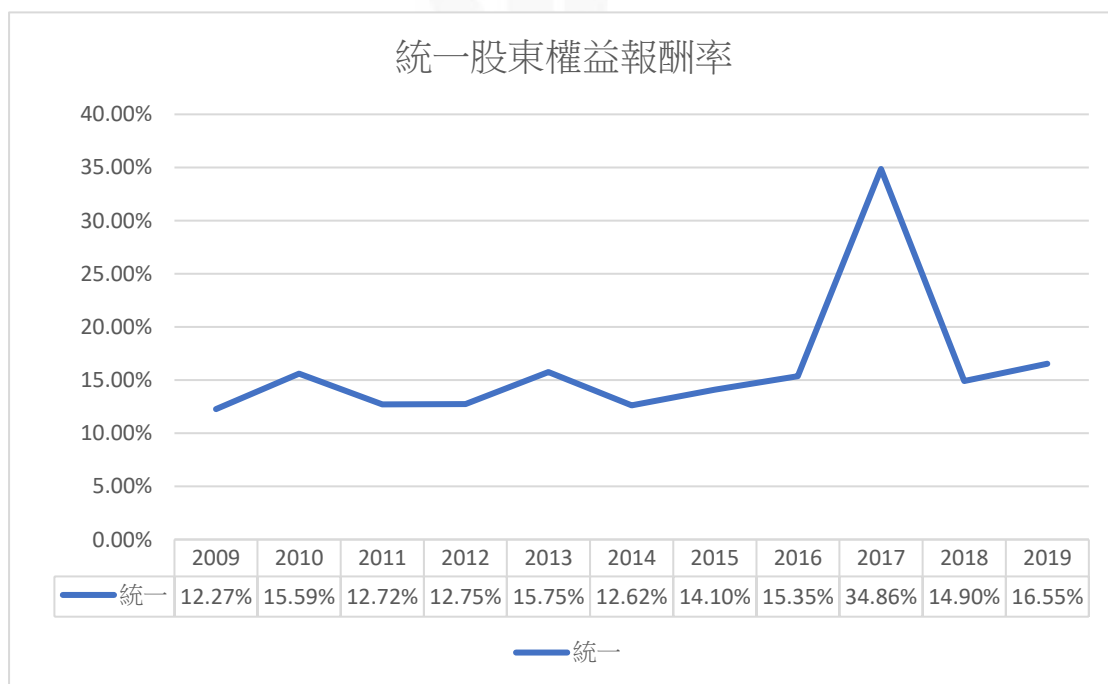


圖七 統一存貨週轉率

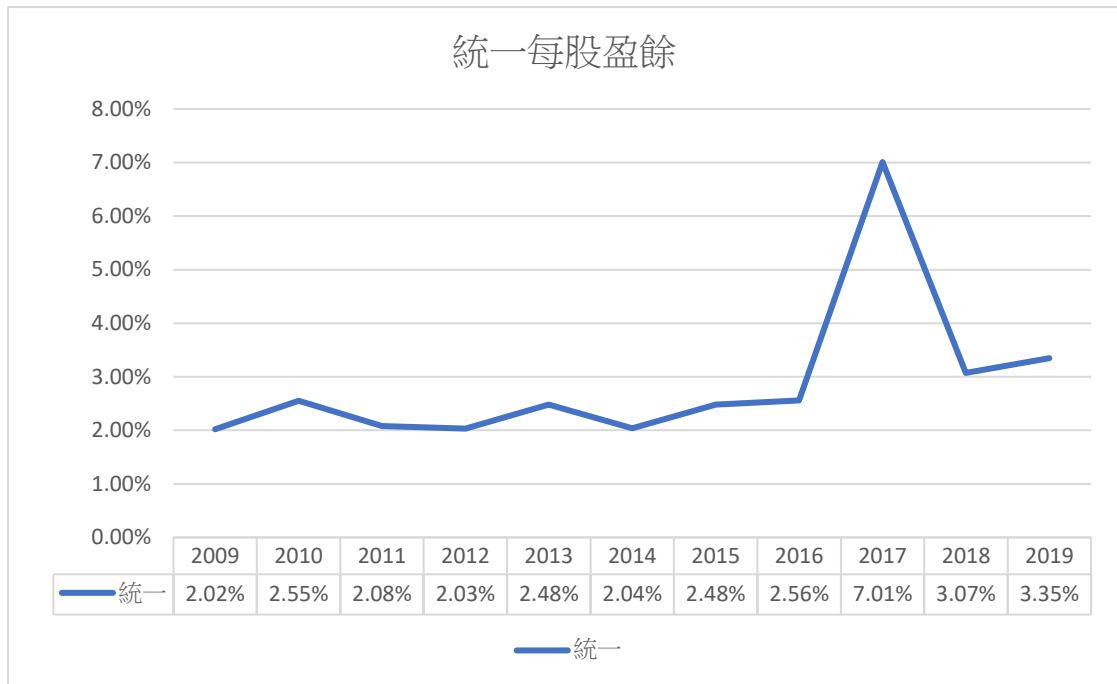
由圖七得知，2009 年到 2019 年統一的存貨周轉率維持在 8 次左右，是由於其內部的垂直整合，使統一集團從原料到商品，從生產到配銷，上下游間密切的整合，形成相互輔助的結構，從製造到運送到通路銷售皆可自己一手包辦，所以相較於其他公司，統一集團對於自己的存貨控制能夠更為穩定。



圖八 統一資產報酬率



圖九 統一股東權益報酬率



圖十 統一每股盈餘

資產報酬率為在某段時間裡，運用的資金和貸款能創造出多少獲利比率，越高代表公司資產運用的效率越好，具有良好的賺錢能力，而若當資產報酬率長期走勢上升，代表每一塊錢的資產可以創造更多獲利。股東權益報酬率反映公司利用資產淨值產生之純利，股東權益報酬率越高，代表公司為股東賺回的獲利越高，故股東權益報酬率可讓投資人評估投資進去的錢到底有沒有產生利益。每股盈餘為每股能夠帶來的收益，能讓我們了解公司幫股東賺錢的能力，也是衡量公司獲利能力的重要指標，越高則代表公司每單位資本額的獲利能力高，使得公司可以用較少的資源創造出較高的獲利。

由圖八、圖九及圖十發現從 2009 年到 2019 年發展曲線呈現雷同的趨勢，我們推測是由於統一集團的垂直及水平整合趨近完善，產業眾多及旗下產品多元，並不受限於同一品項，因此遇到食安危機時對統一企業的影響也相對較小，同時可以知道統一集團通路已趨近飽和狀態，獲利的空間有限，難有大幅度的獲利空間。

伍、統一企業未來發展

統一運用短期業務發展計劃來輔助品牌精耕、掌握市場脈動及多角化經營三種長期業務發展計劃，短期計劃包括品牌價值強化、市場機制掌控兩種方式。創立子公司『統一數網』來強化品牌價值，此公司擁有專業的網路媒體與產業分析人員，例如透過 KOL 的高度社群影響力，大量曝光產品並強化品牌行銷訊息，協助品牌提升經濟價值。

再加上食安問題層出不窮，統一擬定「Clean label」計畫並興建食安大樓，其擁有國家級實驗室水準的「食品安全中心」獲得衛生福利部 TFDA 及全國認證基金會 TAF 的認證，將食品安全的維護提升至國際級水平，並大幅度砍掉不具經濟效益的品牌，將火力集中在主流市場，達到品牌精耕的目的。

在市場機制掌控的部分統一為了加強對市場、通路和消費者的掌握度與敏感度，使用數據來分析消費者的喜好，例如研發 OPEN POINT APP，利用優惠促銷使消費者願意使用此 APP，成為統一集團分析消費者的資料庫之一，進而掌握市場脈動，以上各種計劃都是為了實現公司的經營理念—多角化為目的。

總結以上，統一目前的營運概況除了鞏固台灣原有的事業外，他們更致力於強化品牌價值與市場機制掌控，希望藉由短期的營運策略來達到長期的目標就是品牌精耕、掌握市場脈動及多角化發展，希望能藉此提高統一的市場佔有率和品牌影響力，進而增加企業整體的營業利益。

陸、結論

從統一集團的多角化經營方向我們可以從中分析而得到一些結論，初期進入多角化經營模式其實是相當困難的，除了要雄厚的資金外，投資的眼光也要精準，如初期投入時就已經高估或低估產業的價值對未來投資獲利也會有嚴重的影響，例如：統一集團初期投入中國發展時就備受政治及法律政策的打擊。統一集團因多角化經營使內部各產業能盈虧互抵，所以就算近年來數次的食安風波，對統一集團的營業收益影響都較不劇烈，一直以來統一集團的營業收益及各項利益率走勢皆維持在較為穩定的狀況。藉由水平及垂直整合不斷擴大自己的事業版圖，不但完善的統整了自己內部的上下游產業，也讓其企業結構非常穩定，更重要的是統一集團在台灣已有許多商品和事業的市占率皆不錯的成績，但是反面來看，正因統一在台灣較為完善的多角化經營也導致他的營業利益長期無法提升，又因為事業體龐大所以難以有效運用公司內的每一項資源和

事業，導致其公司內部的管理制度和費用更是一大問題。

透過這份研究報告我們可以得知多角化經營固然有其優點，但缺點也不容忽視，例如代理品牌，統一在 2013 年與 2017 年皆受到母公司收回代理權，造成企業不少損失。再者我們認為統一未來的發展方向應持續深耕國外事業的多角化發展，透過整合的經營手段且充分地發掘市場潛力，致力於提高銷售點的市場佔有率和品牌影響力，使統一得以持續擴大事業版圖，提升品牌附加價值。



柒、參考文獻

1. 統一企業集團 PECOS。上網日期:109 年 11 月 15 日。取自：
<https://www.pecos.com.tw/brands-8.html>
2. 統一企業維基百科。上網日期:109 年 11 月 18 日。取自：
https://zh.wikipedia.org/wiki/%E7%B5%B1%E4%B8%80%E4%BC%81%E6%A5%A_D
3. 7-ELEVEN 企業情報。上網日期:109 年 12 月 2 日。取自：
https://www.7-11.com.tw/company/news_page.asp?dId=425
4. 統一中控網站。上網日期:109 年 11 月 27 日。取自：
<http://www.uni-president.com.cn/annual.asp>
5. 台灣股市資訊網。上網日期:109 年 11 月 25 日。取自
https://goodinfo.tw/StockInfo/StockFinDetail.asp?RPT_CAT=BS_M_QUAR&STOCK_ID=1216
6. 統一公司年報 2019。上網日期:109 年 11 月 15 日。取自：
https://www.ir-cloud.com/taiwan/1216/irwebsite_c/index.php?mod=annual
7. 統一企業 CSR 網站。上網日期:109 年 11 月 15 日。取自：
<https://csrpro.irpro.co/tw/page.php?fid=20&sid=78>
8. 統一數網股份有限公司。上網日期:109 年 11 月 20 日。取自：
<https://www.presco.ws/>
9. 2020 年我國食品景氣動態報告。上網日期:109 年 11 月 29 日。取自：
https://tie.tier.org.tw/db/article/list.aspx?code=IND12&ind_type=topind&page=1