

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

家族企業進行策略與組織變革之研究—
以味丹集團為例

The Study of Strategic and Organizational Change
from Family Company:
A Case Study of VEDAN GROUP

指導教授：許書銘 博士
研究生：楊世熙 撰

中華民國 102 年 7 月

東海大學碩士學位論文審定書

本校高階經營管理碩士在職專班(研究所)

研究生 楊世熙 (學號：G944054) 所提論文

題目：家族企業進行策略與組織變革之研究—以味丹集團為例

業經本委員會審查並舉行口試，符合碩士學位論文標準。

學位考試委員簽章：

邱世寬 (邱世寬)

許書銘 (許書銘)

吳祉芸 (吳祉芸)

指導教授 許書銘

系主任 龔國雄

2013年7月15日

謝誌

本研究對象恰巧為我任職十二年餘的家族企業，在撰寫本論文的同時，我亦協助負責公司策略管理事務與特定多角化事業的業務推動，因此本研究與我個人的職涯發展路線非常緊密地連結，我亦以革命性情感投入在此論文的撰寫；初次嘗試撰寫論文，最直接的啟發與反省，即是論文研究對文獻精讀、歸納與邏輯推導的訓練與嚴格要求，讓筆者反省到自己在工作實務上的許多公司分析報告，絕大多數未及論文一般嚴謹—管理實務往往缺乏研究精神。因本篇論文以企業個案為主體，筆者亦盡力讓此篇研究能夠兼具較多實務的參考價值。

撰寫本論文的過程中，在文獻探索、個案資料搜集與研究期間請益師長、公司先進時，對工作與研究均獲得許多正面的反饋與啟發。在此特別感謝授業恩師許書銘教授的指導，因工作的關係，允許筆者休學兩年、亦能在累積更多相關歷鍊後，更勝任挑戰此論文题目的深度。更感謝口試委員 邱世寬教授、吳社芸教授精闢的評論與指教，以及 EMBA 張國雄執行長、王凱立主任的鼓勵，亦感謝在我修學期間的所有師長與學長姐、好同學們，都是我完成本論文的學習教材。

最後再佔幾行字，感謝味丹集團創辦人楊深波先生，他是整個論文個案題材的源頭，也感謝我的父親，還有我太太 Fanny 給我的全力支持，從論文的起草到最後的完成，我的兩個小孩也正好陪著這篇論文一起誕生，感謝上帝！

論文名稱：家族企業進行組織變革之研究:以味丹集團為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班 (研究所)

畢業時間：2013 年 7 月

研 究 生：楊世熙

指導教授：許書銘

論文摘要：

家族企業對台灣經濟成長具有卓著的貢獻與特殊的歷史意義，家族企業的研究更相對顯示出其重要性；近年來亞洲各國均積極從事企業史資料的收集與整理，反觀在台灣在企業歷史、特別是有關家族企業的研究，近幾年卻呈現零星且停滯的狀態，是一個極待拓深的研究領域。

現代企業面臨快速變化的環境，企業的發展策略也常隨環境快速應變，組織結構亦需追隨策略而改變，因此「變革」成為了現代企業發展重要而必經的成長途徑。本研究的目的即以家族企業進行策略與組織變革為題，選定一個較具代表性的台灣家族企業個案，透過文獻研究與深度訪談，探討個案家族企業進行組織變革時，如何依其家族企業的特性，協同各多角化的事業體訂定發展願景與策略，規劃與執行一系列的變革活動，並從家族治理、策略與組織變革理論層面進行個案研究分析，歸納出家族治理環境對變革的影響，如何設計適合的變革模式，以及提出如何透過多角化進行策略變革之建議，並獲致研究結論，以提供台灣相關類型家族企業與相關研究，兼具理論與實務面的參考價值與實質貢獻。

【關鍵字】 家族集團企業、變革、家族治理、多角化、雙元系統

Title of Thesis : The Study of Strategic and Organizational Change from Family

Company: A Case Study of VEDAN GROUP

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration

Graduation Time : (7 / 2013)

Student Name : Yang Shih Hsi

Advisor Name : Dr.Hsu, Sue-Ming

Abstract

This study aims to illustrate how family business strategically changes its practice with a case of Taiwanese traditional corporation. This research describes the difficulty and dilemma of running family business with complicated governance structure, discusses how the change model designed with good organization effectiveness, and find a key to work out strategic change through diversification model.

The results of this research can be concluded as follow:

1.Change's impact on "Dual-system": The change model should be designed on well- planned process and seriously considered on its family governance structure, noticing the impacts on both family and professional system while each plan been executed.

2. Leading Change: The most difference between change from family business and non-family business is always the governance structure. The true leader can take the privilege to inspire the team to involve the change strongly, and motivate them with higher consensus and build mutual vision. Leading change is the key leading to a success.

3.Best resource allocation upon organization's vision:. "Corporate level strategy" should be more discussed and carried in family business's change especially those have multi-diversified businesses. Upon their developing vision, making best resource allocation is to secure the best effect on the change.

Key words: Family Business, Organizational Change, Strategic Change, Dual System,

Diversification

目 錄

封面	
審定書	
謝誌.....	I
中文摘要.....	II
Abstract.....	III
目錄.....	IV
表次.....	VI
圖次.....	VIII
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究方法與流程.....	4
第四節 研究對象與範圍.....	5
第二章 文獻探討.....	6
第一節 家族企業.....	6
第二節 組織變革.....	12
第三節 企業策略與策略變革.....	19
第四節 多角化.....	25
第三章 研究方法.....	35
第一節 研究架構與研究流程.....	35
第二節 研究對象與範圍設定.....	36
第三節 資料收集來源.....	36

第四節 研究設計與預期目標.....	37
第四章 個案公司簡介.....	38
第一節 味丹企業集團發展歷程.....	38
第二節 味丹集團營運組織介紹.....	43
第三節 味丹家族企業特性與決策影響.....	50
第五章 個案公司變革歷程與分析.....	56
第一節 組織變革歷程.....	56
第二節 個案公司變革分析.....	65
第三節 個案策略分析與發展建議.....	75
第四節 分析歸納與研究發現.....	83
第六章 結論與建議.....	84
第一節 研究結論.....	84
第二節 研究限制.....	87
參考文獻	88
附錄 李錦記家族委員會與家族憲法案例.....	91

表次

表2-1 家族企業的定義.....	6
表2-1(續) 家族企業的定義.....	7
表2-2 Porter一般化事業競爭策略理論.....	21
表2-2(續) Porter 一般化事業競爭策略理論.....	22
表2-3 E理論與O理論組織變革對照表.....	24
表2-4 產品—市場擴張矩陣.....	26
表2-5 相關多角化與非相關多角化的動機比較表.....	30
表2-6 多角化的限制.....	31
表4-1 味丹胺基酸事業概要整理匯表.....	45
表4-2 消費品事業概要整理匯表.....	46
表4-3 生技事業概要整理匯表.....	47
表4-4 資產管理部門經營概要整理匯表.....	48
表4-4(續) 資產管理部門經營概要整理匯表.....	49
表4-5 味丹楊氏家族成員參與味丹企業經營簡表.....	50
表4-5(續) 味丹楊氏家族成員參與味丹企業經營簡表.....	51
表4-6 味丹各事業的主要市場投資機會與家族決策影響整理表.....	53
表4-6(續) 味丹各事業的主要市場投資機會與家族決策影響整理表.....	54
表5-1 味丹集團三大事業部策略方向簡述與優序.....	61
表5-2 願景陳述草案—ACT顧問團隊提出.....	62
表5-3 訪談議題設計.....	65
表5-3(續) 訪談議題設計.....	66
表5-4 味丹變革成敗關鍵因素訪談摘要記錄(一).....	67
表5-4(續) 味丹變革成敗關鍵因素訪談摘要記錄(一).....	68

表5-4(續1) 味丹變革成敗關鍵因素訪談摘要記錄(一).....	69
表5-5 味丹變革成敗關鍵因素訪談摘要記錄(二).....	69
表5-5(續) 味丹變革成敗關鍵因素訪談摘要記錄(二).....	70
表5-6 味丹變革成敗關鍵因素訪談摘要記錄(三).....	71
表5-7 味丹變革成敗關鍵因素訪談摘要記錄(四).....	72

圖次

圖1-1 台灣家族企業未來五年營運上可能的挑戰.....	2
圖1-2 本研究流程圖.....	4
圖2-1 Chandler model.....	20
圖2-2 多角化策略類型.....	27
圖2-3 多角化進入新產業.....	28
圖3-1 本個案研究研究流程圖.....	35
圖4-1 味丹集團的成長主要階段示圖.....	24
圖4-2 味丹企業集團營運組織架構圖.....	43
圖4-3 味丹與同業標竿企業的複合成長(compound rate of growth)比較.....	52
圖5-1 味丹「新願景暨組織變革工程」總專案藍圖.....	58
圖5-2 個案變革工程.....	59
圖5-3 味丹新願景暨變革工程 七大專案小組分布圖.....	59
圖5-4 個案公司「群策會」決策機制草案—組織能力提升小組.....	63
圖5-5 變革工程的緩議.....	64
圖5-6 DIVE 多角化策略解釋示圖.....	78
圖5-7 DIVE 多角化策略前-組織原狀.....	80
圖5-8 DIVE多角化策略後-組織效果.....	80
圖5-9 DIVE多角化模式 使各事業建立永續發展平台.....	81

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

2011 年起在美國主權信用降評、歐債風暴、中國經濟轉型、日本大震災、美國量化寬鬆貨幣政策(QE3)等影響下，全球企業經營環境不斷投入巨大的變化；儘管局勢詭譎多變，依據資誠聯合會計師事務所在 2012 年所作的一份家族企業專題報告，全球逾 65% 家族企業(台灣則超過 70%)在過去一年營運表現仍呈現營運成長，該研究顯示出家族企業其獨特的經營模式，在景氣低迷時更能展現生存的韌性與價值。

家族控制企業(Family Controlled Business)在世界經濟中扮演的重要角色舉足輕重—家族企業包含了沃爾瑪、三星、塔塔集團、保時捷等跨國公司，而且其數量占據了銷售額 10 億美元以上企業的 30% 以上。2012 年台灣董事學會調查，家族企業的家數，佔台灣上市櫃約 74%；台灣家族企業於股市的總市值，約相當於台灣一年的 GDP(4208 億美元)。政大講座教授司徒達賢亦認為「家族企業做得好，對國家經濟發展絕對正面，」事實上，台灣家族企業的營運表現亦超越非家族企業：台灣上市櫃家族企業的平均股東報酬率 (ROE) 為四·六六%，非家族企業平均只有三·三八%。顯見家族企業對台灣經濟成長具有卓著的貢獻與特殊的歷史意義，更兼負著帶領台灣經濟突破變局、創造未來成長新局的使命，因此我們關注到家族企業在未來發展的挑戰：依據 pwc 資誠聯合會計師事務所在 2012 年所作之研究(圖 1-1)，歸納出國內家族企業未來五年將面臨的主要挑戰，多為組織變革的構成要件；然而每個家族企業的歷史背景、組織結構與發展條件各有不同，台灣的家族企業應如何追求並維持產業的高度競爭力，企業的策略與組織在進行變革時該如何調整，此即為本研究之動機。

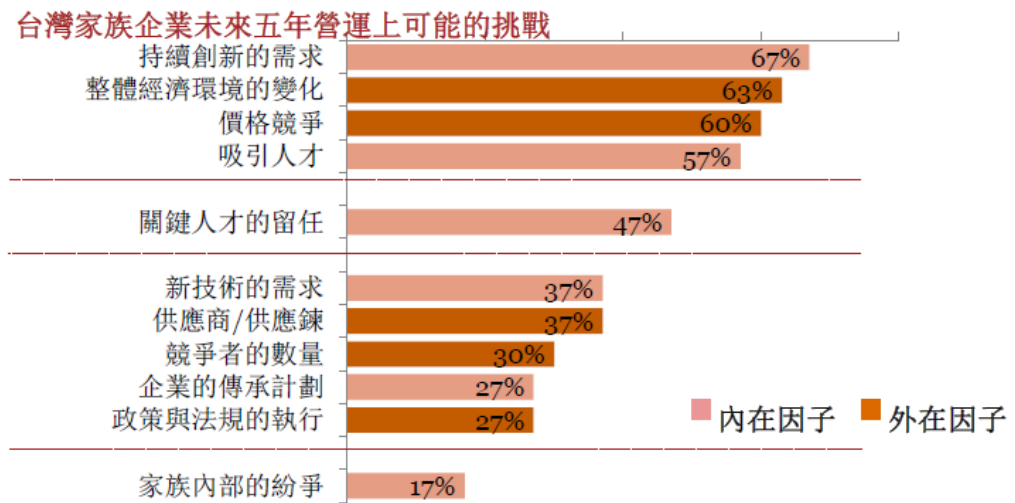


圖 1-1 台灣家族企業未來五年營運上可能的挑戰

資料來源：PWC 2012 年全球家族企業研究

第二節 研究目的

台灣家族企業與西方家族企業的組織運作有顯著不同，台灣家族企業的董事會通常為家族成員高度掌握及運作，高階管理者通常也為家族系統掌握，在這種「雙元系統」界限模糊不清的條件下，台灣家族企業許多個案中，家族紛爭極易造成對企業正常經營的干擾，因為台灣家族企業普遍較西方社會家族企業缺乏明確而嚴謹的治理與監督機制，這使得台灣的家族企業在制訂策略與組織變革過程中，往往需要多考量到家族治理與公司治理問題的複雜性。

家族企業過去在人們印象中是落伍的、不科學的組織管理方式。有論者把家族主義與專業主義一刀兩切的對立起來，以為採行「兩權分離」的企業形態就是進步。然而，家族企業對台灣經濟成長具有卓著的貢獻與特殊的歷史意義，家族企業的研究更相對顯示出其重要性；近年來亞洲各國均積極從事企業史資料的收集與整理，香港大學亞洲研究中心所成立的「中國商業史論壇」更致力推動華人圈的企業史研究，將中國、香港、日本、韓國、新加坡、台灣等重要的家族企業

列入研究對象，試圖成為亞洲企業史研究的權威平台。反觀在台灣在企業歷史、特別是有關家族企業的研究，近期卻呈現零星且停滯的狀態，是一個極待拓深的研究領域。

因此本研究的目的即以家族企業進行策略與組織變革為題，選定一個具代表性的台灣家族企業個案，探討個案家族企業進行組織變革時，如何依其家族企業的特性，訂定發展願景與策略，規劃與執行變革，以及探討其變革的成功關鍵，並從家族治理、策略與組織變革理論層面進行文獻與個案的研究分析，以歸納出家族治理環境對變革的影響，如何設計適合的變革模式，以及提出如何透過多角化進行策略變革之建議，希望可以就此家族企業進行變革的個案，提供台灣類同的家族企業與相關研究，兼具理論與實務面的參考價值，並作出研究之貢獻。

第三節 研究方法與研究流程

本研究主要以企業個案研究為主，首先就家族企業發展現況進行環境分析，判斷總體與經濟的發展趨勢，對家族企業之影響，再廣泛收集個案次級資料，並探討過去相關文獻與研究成果，再透過訪談收集初級資料，實地訪談個案企業在執行變革的關鍵經理人與董事成員、及外部執行顧問團隊，最後進行深入分析，並依據個案研究法的特性，整合個案企業的變革歷程，探討其變革成效與發展建議(圖 1-2 研究流程圖)。

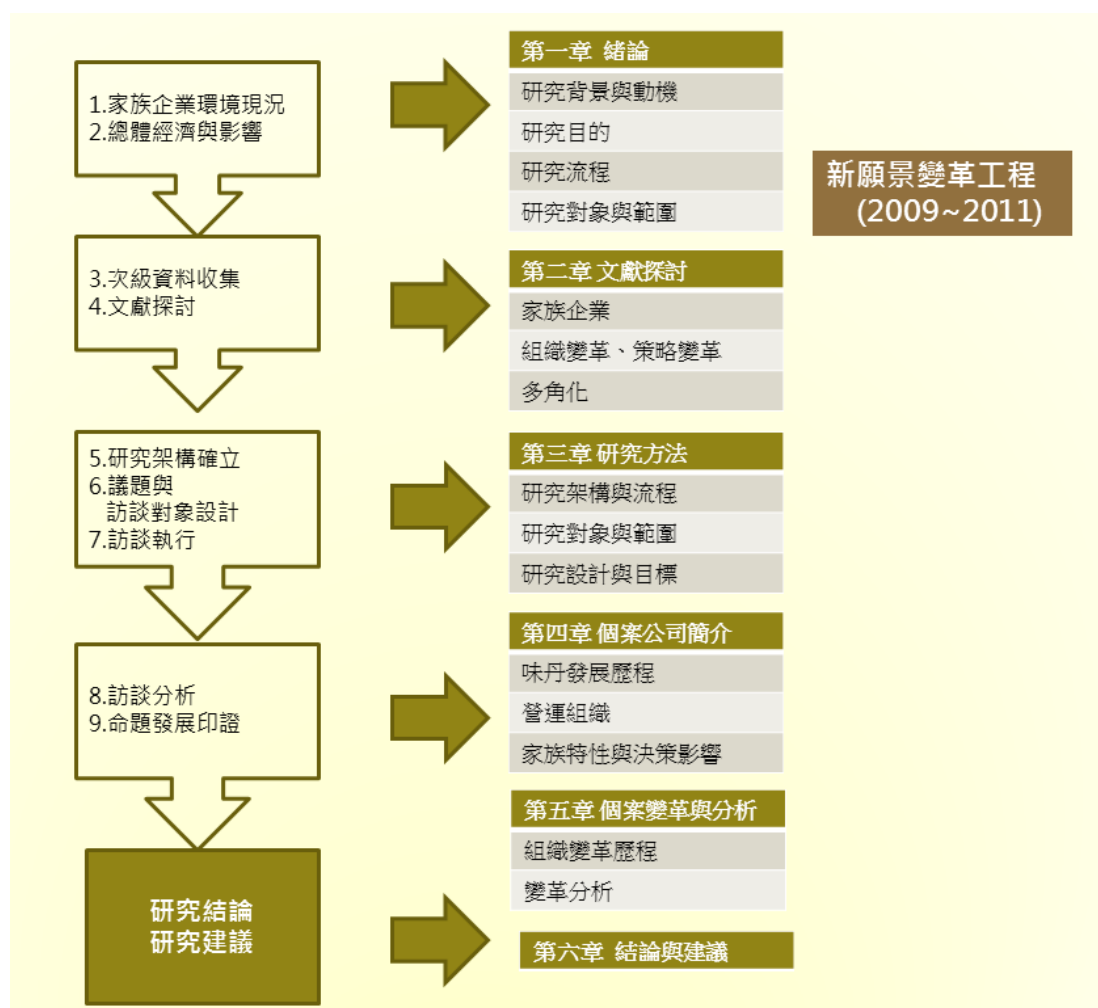


圖 1-2 本研究流程圖

第四節 研究對象與範圍

本研究主題設定為探討家族企業組織變革，故選擇台灣家族企業典型個案——味丹集團具有以下台灣家族企業的典型特性：營運主體為食品製造傳統企業，家族持有股權佔極高比重(台灣母公司為 100% 家族持有、香港上市的子公司味丹國際公司家族持股比重亦逾 58%)，發展歷史悠久且為成功企業、已具跨國性企業集團規模(集團年營業額達 200 億新台幣，主要產品行銷國達 120 國；據點跨台灣、中國、越南等地)。

本研究個案對象——「台灣味丹集團」之選擇，具有以下特色：

- 1.組織變革的背景：在台灣企業中少數擁有 60 年悠久歷史，堪稱國內家族企業長青樹代表之一；亦為國內製造業排行前 250 大企業(天下雜誌 2012 年製造業一千大報導)；味丹集團在過去三十年，包括本個案進行組織變革期間的 2009 至 2011 年，均能維持在穩定成長、獲利的狀態。
- 2.家族治理：楊氏家族在母公司有 100% 持股比例，100% 掌控母公司董事會決策權，家族成員亦高度參與集團各事業經營，目前經營者均已為創辦人的第二代與第三代成員。設有家族委員會，但無外部專業成員；母公司董事無外部成員，子公司方設有外部董事席。家族與企業發展已歷第三代，但尚未發展、規範出家族憲法；家族委員會尚未建立正常運作機制，召開頻率偏低。
- 3.多角化：1972 年起即投入發展多角化事業，在 1976 年即已建立目前集團味精、生技、消費品、不動產等四個多角化事業體的雛型。
- 4.個案企業為筆者任職已歷十二年之企業，在初級與次級資料取得上，具有相對相對質量上的豐富性與精確性。

本研究範圍界定在個案企業於 2009 年至 2011 年間進行的新願景暨組織變革工程，以家族企業的特性與家族治理層面、變革理論層面以及多角化等策略層面，透過文獻收集以及訪談進行深入研究。

第二章 文獻探討

第一節 家族企業

一、家族企業的定義，整理國內外學者論點如下表 2-1：

表 2-1 家族企業的定義

學者(年份)	論 點
Donnelley (1964)	1. 企業的價值觀念與家族成員的價值觀念是相同的。 2. 現任企業 CEO 的配偶、子女或前任企業 CEO 為現任董事會的主要成員。 3. 家族關係是決定管理繼承的主要因素。 4. 家族成員與公司的關係，決定了其一生的榮譽。 5. 家族成員在公司的地位，決定了其在家族中的地位。 6. 家族成員行動都反映了企業的信譽和榮譽。 7. 家族成員自認有義務持有公司之股份，理由並非為了財務利潤而是為了使公司延續下去以代表家族之存續。 上述七項，凡符合任一條件者即為家族企業。
Mok et al. (1992)	定義家族控股公司為家族成員持有 10%以上該公司的股份且在董事會擁有席次者
Litz(1995)	所有權與經營權集中於同一個家族單位，並且家族成員刻意努力的達成與維持組織內以家族為基礎的關係。
許士軍、 陳光中(1989)	由一群具有血緣或姻親關係的人，共同籌設、創立及經營的企業，其共同持有股數佔 50%以上，或即使低於 50%但仍掌握控制權；企業高層主管中，至少有兩位屬於上述家族成員，其中包括財務及人事主管在內。

表 2-1(續) 家族企業的定義

周行一、陳錦村、(1996)	以董事長與總經理為同一人、父子、兄弟與三等親內之親屬；及三等親內之親屬擔任董事人數占公司董事總數一半以上之標準來區分家族控股公司。
葉銀華(1998)	家族成員握有決定性的股權比率，而且位居董事席位與高階管理者。其以持有 20%投票權為家族企業判定標準；超過 20%者，表示家族持股對企業經營有舉足輕重的影響。
Bartholomeusz and Tanewski(2006)	家族集團企業之認定：若家族成員持有 20%以上之股權，則認定家族在該企業中具有足夠的控制權，該企業屬於「家族控股集團企業」；若該企業並沒有家族持股關係，或家族成員持股低於 20%，則認定該企業屬於「非家族控股集團企業」。
PWC 全球家族企業調查(2012)	家族企業是創業者或是其家族成員(配偶、子女或其子嗣)擁有過半數的投票權；且至少一位以上的家族成員在公司經營管理若是公開發行公司，創業者或是其家族成員至少擁有 25%以上股份，且至少一位以上家族成員擁有董事會席次。

資料來源：本研究整理。

二、台灣家族企業的特性—文獻整理

(一) 集權性

陳泰和(2001)研究國內許多民營企業具新創業案例的「家庭」性格，歸納特性如下：

1. 創業者的價值觀或家族主義與企業文化或價值觀是一致的。
2. 較強調生產技術或產品開發。
3. 非正式的組織結構與控制歷程。

4. 較偏袒或啟用親人。
5. 創業家族同時擁有經營權、所有權，兩權合一。
6. 家族成員在企業中佔有重要的核心地位。

(二)組織結構與管理風格

依據嚴奇峰(1994)研究指出，台灣家族企業在管理方面具有下列特性：

1. 「雙元系統」的組織結構

台灣家族企業在結構上是一種「雙元系統」(Dual System)，上層是家族系統，中下層是企業系統。企業的高階管理者通常是家族系統掌握，因為企業主有權支配家族私有的財產，有義務照顧家族成員，為延續家族企業的生命並傳承給子女，企業主會在家族系統中積極推動「家族成員專業化」。此一結構的家族企業與現今美國所有權與經營權分離的家族企業不同，與日本「可由非血緣繼承」的家族企業在本質上亦存在差異。

許士軍、陳光中(1989)認為，本土的家族企業具有雙元系統(dual-system)之極端共存現象，亦即組織高層中雖有法律式的專業職務(總經理、副總經理及經理等)，但本質上是家族系統(family system)在掌控。此一雙元系統即企業的高階管理階層是由家族所掌控的家族系統(family system)，而下層是由西方企業同樣的結構、功能及組織所組成的企業系統(enterprise system)

2.管理風格

(1) 關係取向

中國儒家思想對台灣家族企業經營特性的形成，有相當重要的影響。因為中國人本質上受到儒家倫理教育的薰陶，所以在人際關係上，傾向以「雙方彼此關係類型」為應對的考量。

(2)家長式權威領導

因中國人除了受儒家思想教化外，還有受到人性自利的影響，在自利心與儒家規範的共同影響下，展現出重視「權力、地位與階級」之性格；家族企業表現

在管理風格上及呈現出大家長式的「領導」--重權性格；以及強化領袖特質的「印象整飭」--重恥性格。

(3)外部人員重視忠誠度

家族企業雖聘任外部專業人員，但對外部人員之拔擢除了能力外，尚要注重其「忠誠度」，及欲使專業成員家族化，且成為企業之「忠臣」。

(三)人治大於法治，不重視專業分工

黃湘綺(1995)研究指出，在家族企業中人治色彩濃厚，缺乏明確規章制度，企業組織常顯得雜亂無章，家族成員往往身兼數職，使得若干職能相互衝突，而無法發揮原有之制衡功能，例如會計及財務制度亦常與家計混淆，造成公私混用的情形層出不窮。

無論東西方家族企業，之所以在組織愈來愈大的情況下，還能按序就班、分工分層負責，很重要的因素就是，它們通常都先將家族與企業中的角色釐清。在家族企業中，基本上是由三種人組成：所有權人(Ownership)、家族成員(Family member)、企業經營者(Management)三種，會將經營權與所有權合一，是因為將三種角色完全重疊。

黃湘綺(1994)指出，家族企業其經營權與所有權合一的特性，使其企業內部代理成本較低，因而較無誘因從事盈餘操縱。然而，家族利益優於企業利益的前提下，企業經營權和所有權密切結合的經營型態，反而提供另一個便利的利益輸送管道。吳沛珊(1998)認為家族企業逐漸擴大的過程中，會漸漸走向任用專業經理人的專業化管理，此時企業中產生雙元系統的組織結構與極端共存的現象，由血緣、姻親等家族關係為基礎的高階決策層與以專業能力、技術為基礎構成的中低階員工，成為企業經營上的雙軌制，家族成員有其「習慣但非成文」的決策及管理風格；而中下階層所存在的是「制度化且成文」的企業系統與作業方式。

(四)多元的指揮系統

家族成員皆為企業的股東，各有不同的影響力，故家族企業裡容易產生派系

對立的情形，因此造成衝突。黃湘綺(1995)指出家族企業中家族成員多身居要職，在決策上亦握有相當權力，因此當家族成員對某一決策存在歧見，而不願妥協時，往往另員工無所適從，而遲延決策的執行。

三、台灣家族企業面臨的挑戰

根據 PWC 2012 年全球家族企業研究，台灣家族企業未來五年營運上可能的挑戰(圖 1-1)，分別舉列出：持續創新的需求、整體經濟環境的變化、價格競爭、吸引人才等約十一個重要選項；而這些重要的挑戰，恰巧多為形成組織變革的成因。蔡鴻青(2013)研究發現，台灣家族企業面臨三個主要挑戰，分別是企業轉型的挑戰、企業及董事會老化，以及面臨家族分家的挑戰。蔡鴻青認為，面對這些挑戰，因為每個家族企業發展背景都不同，故沒有可以照單全收的單一模式，企業要因應不同產業、商業模式與經營環境去找到較佳的方式，作法上則需要在家族、董事會與企業間三軌平衡規劃。特別在家族進入第三代發展時，企業會成為家族擁有的眾多資產之一而不是全部，這時家族控股可以因應各種因素決定放手給團隊經營或仍是專業經理人與家族共存。

四、家族治理與參考文獻

1. 家族治理：

范博宏(2010) 研究提出，透過家族治理，以確立家庭規範，避免家族與企業崩解。要避開家大業大伴隨的紛爭，家族治理是一項重要的功課。其要點是建立家族成員間互動的行為準則，明晰解決爭議的權利歸依與獎懲後果，藉以形成彼此互動交往的預期，從而避免爭議的發生。

家族規範的確立，除了建基於傳統，尚需在家族內、在企業中樹立共同信仰奉行的價值體系。因此，現代的家族企業家，除經營事業外，還肩負樹立價值觀的重任。首先，要在家族中樹立規範權力義務、調解分歧的機制；然後，是以這

套家族治理機制作為企業未來可持續發展的優勢條件。此價值體系建立的要點，是其必須樹立在全體家族成員、員工與其他重要利益相關人現在與未來都認同的基礎之上。僅靠創辦人的個人魅力凝聚的企業一般不能持久，可能在創辦人離開企業不久（最長是數十年後）就會消散無形。共同的價值觀，不但可以凝聚家族成員與非家族員工的向心力，而且可以令企業順利度過未來無家族成員參與經營的非家族經理人領導時期。

2. 雙層規劃(Dual Planning)—家族委員會與董事會

范博宏(2010)從李錦記家族的案例(如附件—本研究搜集 PWC 研究整理)，觀察到家族委員會與董事會這兩個在家族與企業層面的治理平台。這是西方家族企業中常見的雙層規劃(dual planning)制度。家族委員會由家族各分支的代表組成，有時也有非家族的職業諮詢人士。其設置目的是協調家族事務，整合家族對企業重大經營事項的意見。而董事會由家族股東代表、企業經理層與獨立董事組成，任務是代表所有股東監督企業經營提供諮詢。這種雙層的治理機制，可助家族對企業進行有效控制，並隔離家族紛爭對企業正常經營的干擾。不過，雙層規劃在家族成員規模不大時較為有效；當家族成員或分支眾多時往往失效，並且也可能因被較積極於家族與企業事務的分支成員主導而失去整合家族意見的功能。

本個案企業因 1972 年起即發展多角化事業，較類似 Bartholomeusz and Tanewski(2006)定義的「家族集團企業」，具備嚴奇峰(1994)所歸納「雙元系統」以及「家長式威權領導」、「外部人員重視忠誠」等管理風格，以及黃湘綺(1995)的「人治重於法治」、「多元的指揮系統」等特色。現代的家族企業較以往更積極於上市櫃的發展規劃，於是開始更重視「雙層規劃」的建立與運作，如前述案例的李錦記家族，以及國內的康師傅集團等；他們均得以巧妙運用家族企業集權的特性，比一般非家族企業展現更旺盛的企圖心，在重要的投資發展決策展現高效率的執行力，因此常得以造就快速成長，或在一夕之間擊退競爭對手，建立穩固的市場領導地位；本研究個案為家族集團企業，符合文獻歸納之家族企業「集權

性」、特性，在定義上來看，本研究個案是家族企業中高度持有並參與經營者；然而自第一代創業，至今第二代、第三代均已參與經營，卻尚未訂立明確的家族治理規範，在家族委員會以及母公司董事會中亦缺乏外部專業人士的引進，因此不若西方家族企業的「雙層規劃」；而較近似於台灣企業特性的「雙元系統」。

第二節 組織變革

一、組織變革本質與定義

企業的發展離不開組織變革，內外部環境的變化，企業資源的不斷整合與變動，都給企業帶來了機遇與挑戰，這就要求企業關注組織變革。

高樹軍(1999)認為，組織變革是指運用行為科學和相關管理方法，對組織的權利結構、組織規模、溝通渠道、角色設定、組織與其他組織之間的關係，以及對組織成員的觀念、態度和行為，成員之間的合作精神等進行有目的的、系統的調整和革新，以適應組織所處的內外環境、技術特徵和組織任務等方面的變化，提高組織效能。

組織變革是指組織受外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要而調整其內部的若干狀況以維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展目的的調整過程。謝安田(1982)提到為了滿足組織與個人目的及所應用的技術，使組織從一種狀態轉換為另一種狀態的過程。組織變革含有二項相互關聯的目標：(1) 使組織適應外在環境的變遷。(2) 改變組織成員的行為。

Hammer & Champy(1984)在《企業改造》中指出需要改造的企業有三種：

- (1)第一類：問題叢生的企業：如成本過高、無法與同業競爭、經營虧損等。
- (2)第二類：需要改造的企業：是那些目前經營尚不錯，且目前財務狀況也不差，但黑雲密佈暴風雨即將來臨，如新的競爭者紛紛出現，顧客的喜好與要求轉向，政府修改政策，產業環境的改變。

(3)第三類：巔峰狀態企業，但希望精益求精，更上一層樓。

由此可知，組織變革已成為企業追求發展的必經過程，隨著外部環境的變化性愈多愈快，企業對變革的需求週期將愈來愈短；奇異的傳奇經理人 Jack Welch 提出，每三年至五年是一個企業進行變革的理想週期。

二、變革推行模式

Leavitt 認為，可由組織結構、人員行為、技術等三方面來進行變革 (吳秉恩, 1993)；若以變革所需的時間而言，則可採用革命式(turn around)或漸進式(revitalized)(Mintzberg & Frances, 1992)執行，葉郁蘭(1994)將此兩種變革的類別作以下對照比較：

1. 革命式(turn around)：需求時間短，強調快、狠、準，由上而下、破斧沉舟、大刀闊斧進行變革；以美國改造型文化的企業案例居多
2. 漸進式(revitalized)：需求時間長，強調基層員工參與、由下而上，先形成共識，再推動各項管理變革；以日本式企業作為常見案例代表。

熊培霖(1997)則提出一個「全面組織變革模式」，主要歸納為七大改造項目，分別是管理者領導能力再革新、企業文化再塑造、發展策略的修定、人員再教育、企業資源的再生運用、組織重整及作業流程再造。其改革是由上而下，由最高領導者之領導統御的能力與理念開始進行變革，逐步推展至各管理階層的管理者，才能發揮功效。同時強調變革是由內而外，必須先排除內部員工抗拒改革的心態，化解內部組織與人員間的利益衝突，再塑造良好的企業文化以及凝聚共識，方能形成力量面對外在環境的挑戰。

三、啟動組織變革的原因

啟動組織變革的原因可以歸納為以下幾個方面(李慶勝 1999)：

1. 企業一般外部環境的變化。企業一般外部環境指企業面臨的 PEST：政治法律（Political/Legal）、經濟（Economic）、社會文化（Social/Cultural）和技術（Technological）等外部環境因素。如日益加強的環保要求，也可能放鬆原有的制約，如新技術的採用等；還有可能對企業的具體外部環境產生影響，如管制的放鬆，可能會降低進入壁壘，導致更加激烈的競爭。

2. 企業具體外部環境的變化。企業具體外部環境是指與實現企業目標直接相關的外部環境。具體外部環境對每一個企業而言是不同的，並隨著條件的改變而變化。一個企業具體外部環境的變化，取決於企業所提供的產品或服務的範圍及其所服務的細分市場。波特（Michael E.Porter）教授的“五力模型”是常用的企業具體外部環境分析工具。企業具體外部環境的變化對企業的影響特別明顯和強烈，也是企業變革外部動因的主要來源。

3. 顧客需求的變化。在“五力模型”中，其中之一就是顧客（消費者），但是其含義非常狹窄，僅限於研究顧客的競價能力，僅僅將顧客作為產品的購買者。實際上，顧客不僅是產品的購買者，滿足他們的需求是企業經營活動的中心。隨著顧客消費觀念日益成熟以及市場上產品日益豐富，顧客的要求越來越高。顧客需求日益呈現多樣化、個性化要求，這導致了需求的不確定性的提高，同時對產品的性能、品質、價格和交貨期等的要求也日益提高，這都要求企業適應顧客需求的變化而變化，且源於這種推動力的變革會日益重要。

4. 企業內部環境的變化。企業內部環境也是處於變化之中的，有些變化對企業而言是有益的，而有些變化對企業而言是有害的，當後一種變化日益積累，成為企業發展的阻力時，變革便是必不可少的。常見的情況有：日益嚴重的官僚主義、業務流程不順暢、部門之間衝突加劇、組織僵化、集體利益被嚴重忽視、缺

乏創新和學習等。當這些情況在企業內部出現時，就必須進行變革，否則企業容易被市場淘汰。

5. 突發事件。突發事件具有突然和不可預知等特點，這要求企業能夠迅速對突發事件進行反應。上述的變革動因，既有可能為企業發展帶來威脅，也可能帶來機遇。變革的實施，既可能是在動因顯現後實施，這種變革是“後應式的變革”，也有可能是在這些動因尚未顯現時實施，這種變革是基於對這些動因未來變化趨勢的預測的，是一種“先進式的變革”。

除上述以外，啟動組織變革的原因，對本個案最直接之相關研究，則為 Appelbaum et al. (1998)提出的「新的使命、願景與策略」，因為集團執行董事以及高階主管對於集團需要新願景，因而提出變革的需求；以及集團面臨中國味精廠日益壯大的威脅，即Robbins(1992)提出的「競爭對手的行為」。

四、企業變革的關鍵成功因素

企業變革是一個複雜的系統工程(祝波善 2002)，涉及的因素很多，其中任何一個因素都可能影響到變革的成敗。一般而言，企業變革的關鍵成功因素可以歸納為以下幾點：

1. 變革的必要性。變革成敗對企業關係重大，同時任何變革必定具有一定的風險，因此變革必須在確實需要的情況下進行，絕不能憑一時的熱情或是趕時髦而盲目進行。科特(John P Kotter)認為，人們在對企業實行調整中犯下的最大錯誤是：在公司各級管理人員和心目中還未形成高度緊迫感的時候，就大刀闊斧地實施改革舉措。這個錯誤是致命的，因為企業在眾人極度自負的情況下，歷來無法使改革的目標實現。只有在變革確實需要時，才能產生足夠的緊迫感。

2. 變革計畫的可行性。企業變革是在一定的內外環境下進行的，必須分析進行變革的內外環境條件是否具備。有很多變革計畫實際上很不錯，但是就企業目前的情況而言，不一定具有可行性，造成這種狀況的原因很多，可能源於企業

外部環境的制約，也可能源於企業自身資源或能力的不足。如果僅僅追求變革計畫本身的完美，而不注重計畫的可行性，操之過急，在條件不成熟的時候就實施變革，極有可能適得其反。可以從兩個方面應對這種情況：一方面，將變革計畫細分成若干個子變革計畫，從小做起；另一方面，關注制約變革的外部環境的變化，同時注意積蓄自身資源或能力，彌補不足。

3. 對變革的廣泛認同。無論是自上而下的變革，還是自下而上的變革，都必須在企業內部得到廣泛的認同。如果得不到企業大多數員工的支援，變革不可能取得成功。要使變革得到廣泛的認同，必須在變革實施之前進行有效的溝通。首先，變革必須在最高領導層內部形成共識；其次，變革得到中層管理者的支持；最後，變革得到一般員工的支持。可以設想，最高領導層內部無法達成共識（甚至互相唱反調）的變革是不可能得到廣泛支持的；如果不能得到中層管理者的支持，難以想像會得到他們的下屬的支持。在就變革進行內部溝通時，不能僅僅局限於“推銷變革計畫”，還要就變革的目標、範圍、方法等各方面的問題進行溝通，這樣既有利於確保計畫內容的科學性，也能夠調動員工的廣泛參與，而這本身就具有激勵作用。

4. 妥善解決變革過程中的問題。變革源於存在問題，而同時，變革本身又會產生問題，變革的量和速度愈大愈快，遇到的問題也就愈多愈複雜。其中有些問題在變革之前能夠預料到，有些則是不能事先預料的。這就要求企業能夠根據企業的戰略原則和變革的原則，妥善解決出現的問題。

5. 變革中阻力的化解。變革中的阻力來源於企業員工和企業本身等。企業員工出於擔心失去既得利益或者不願意打破原有習慣，從而拒絕變革。來自企業本身的阻力通常是因為企業內部不同利益集團對變革認識不統一。對於這些阻力必須區分對待，有些阻力出於對變革及其對自身的影響存在誤解，這需要進行變革培訓，加強溝通，強調廣泛參與。當然，變革必然會觸動一部分人的利益，因此一定的強制手段也是必不可少的。

6. 變革過程的管理。即使是非常優秀的變革計畫，如果不能有效執行，必定難以成功。在變革計畫比較完善的情況下，變革過程中的領導、協調、溝通和激勵的效果直接決定了變革的成敗。其中尤為重要的一點是，一定要建立一個強有力的、得到最高領導者支持的變革領導小組（團隊）。

7. 注重變革過程的文化因素。文化是企業成員共有的價值體系，它是企業成員行為的標準。變革實施過程中，可能遇到文化的強抵觸力，重要的是進行有效的疏導，並利用變革的機會在企業中確立新型的文化。這種新型的文化既要適應企業當前發展的需要，也要具有一定的延展性。

8. 變革成果的鞏固。變革取得初步成功後，人們容易犯的錯誤是“過早地慶祝成功”，這個時候也容易失去對“反對勢力”應有的警惕，或是忽視變革之後的整合，最終導致變革成果不能得到的鞏固，甚至出現反復，導致變革的最終失敗。這時需要的是將變革成果及時形成制度，或者使變革成果融入企業文化中，指導企業以後的發展。

黃鄭鈞(2003)在惠悅觀點期刊亦對組織變革的關鍵成功因素提出一套變革管理架構，希望能夠從持續驅動加值的變革動能，以及協助提升組織變革進行方式整體能力兩方面，有效落實變革轉型之預期成效。

（一）創造組織變革原動力

隨著組織快速成長擴張而產生的複雜組織架構及遽增的員工人數，組織高層因應挑戰需求、持續針對公司願景、策略進行規劃調整，然而組織中絕大多數中階主管、基層同仁，甚至部分高階主管，對於組織的策略方向並沒有一致的共識和認知。在這樣的情形下，可以預期的是組織整體戰力非但不可能向上提升，相反的，嚴重的結果可能是相互抵制、向下沉淪。

（二）強化組織變革配套機制

環顧大部分轉型失敗的企業，高層主管多以為只要公司花下經費投資，順利安置新資訊系統，所有人員與組織競爭力的變革均應發揮預期成效，結果卻經常

是相反的---新舊關鍵作業流程紊亂不一、相關人員缺乏必要新技能、抵制變革發生的主管同仁相安無事、積極參與主導變革的專案成員精疲力盡、組織內部守舊文化及少數高層主管置個人權位鬥爭於組織存亡之上.....。綜觀國內大部分變革失敗的案例，我們發現，在重要的支援配套系統中，最關鍵的機制是：

1.協同一致的高層指揮體系：唯有組織高層團隊能開誠佈公面對事實及失敗經驗，才能夠有效強化組織變革轉型的正當性及延續性，如果組織高層未能針對變革方向達成共識，轉型成功機會不大。

2.建構與變革願景清楚連結的組織架構：企業願景能否達成，端賴組織整合能力優劣與否而定，而組織架構優良與否則決定組織整合能力優劣強弱，因此欲成功轉型的企業高層必須確保組織架構設計與變革願景成功連結。

3.規劃設置變革溝通的有效管道：建立上下對變革願景與策略認知一致，同時組織高層必須透過溝通管道與機制，以行動力破除組織拒絕改變的阻力與障礙。

4.確實檢視原有的績效管理及整體獎酬策略與制度的合適性：本土中、大型企業在歷經過去面臨轉型的陣痛過程中，很少會注意到公司內部與員工最息息相關的人力資源制度與做法是否也伴隨著組織轉型而重新進行檢視修訂。

5.快速複製具體執行的「即時速贏」氛圍：哈佛大學 Knottter 教授指出，在組織變革初始之際，適時且持續規劃即時創造速贏（Quick Wins）成果，可以有效重建同仁對變革成功的信心，並激勵整體組織執行力。

（三）執行組織變革專案流程

在轉型失敗的案例裡，我們可以明顯注意到負責推動組織轉型專案的成員並非最佳人選，亦即不是享有聲譽的線上主管，或是執行力強的後勤專業人員，相反的，大部分情況可能是公司資深主管同仁，或是覬覦內部權力分配的利害關係人員。選派不具代表性且錯誤的專案人員，將是種下專案註定失敗的前因；最合適的專案團隊除了人資單位代表之外，代表組織內部重要關係人的成員更是重點

所在。同時，清楚的權責劃分、互動溝通運作機制的建立，以及足夠的資源分配，也是專案團隊能否發揮互補綜效的先決條件。此外，與公司高層主管定期進行正式的專案溝通機制、平日非正式的進度掌握及緊急議題解決，以確保組織高層能夠及時掌握專案進度與狀況。

本研究個案之變革起因，主要來自企業具體外部環境的變化，因應競爭者的強大威脅；且執行的方式較不屬由上而下的「全面組織變革模式」，與美式的「革命式變革」，而較近似於日本家族企業的「漸進式變革」。

對照於惠悅專刊提出的管理變革模式，處於高度競爭市場、高度變化的現代企業，都應檢視自己是否具備有一支能領導成功的變革團隊，因為變革往往伴隨組織願景與發展策略的大規模演進，需要領導人與執行變革的團隊齊一心志，跟緊每一流程的目標，並保持彈性，以預留變革期間遇到阻撓及挑戰的因應。

第三節 企業策略與策略變革

一、企業策略

(一)企業策略之定義

企業策略亦稱經營策略或是競爭策略，是企業在追求組織目標時，對於界定組織與環境的關係、以及為適應環境挑戰所採取的因應措施。策略的目的在於有效地運用資源，建構一套整體的思考(吳思華，1996)，尤其是面對目前競爭激烈的環境，應如何盱衡全局，並根據人、事、時、地、物勾勒出未來發展的整體藍圖。

企業策略由組織的最高層級所擬訂，屬於長期的時間幅度，涉及組織的大方向，與企業的使命宣言有關(Rue & Byars, 2000)。不同的企業由於面臨的內、外在因素及內部擁有的資源與能力都不盡相同，因此所發展出來的策略就有許多種。

Chandler(1962)認為結構追隨策略(Structure Follows Strategy)，當一企

業組織為了因應社會及環境的變遷，因而擬定新的策略，此時其基本的結構也將改變。他在《策略與結構：美國工業經濟史考證》一書中提出，“策略追隨環境，結構追隨策略(Strategy Follows Environment, Structure Follows Strategy)"，分析了環境、組織結構和組織戰略之間的關係，認為組織策略應當適應環境，而組織結構又必須適應組織戰略，應對戰略變化而變化。(圖 2-1)



圖 2-1 Chandler model

資料來源：Chandler. D. Jr.(1962), “Strategy and Structure”, Cambridge Mass: The MIT Press.

(二)企業策略的層級

Vancil & Lorange 以及其後學者 Hofer & Schendel (1978) 都將策略分為三個層次來討論，包括公司策略(Corporate strategy)、事業策略(Business strategy)以及功能策略(Functional strategy)，以下分別討論之：

1.公司策略層級: 替企業的許多活動發展出一個有力的組合策略的方法，整合各部門的資源及策略，並決定每一事業單位在組織內部的角色或所應獲得的資源，屬於企業團體之總體經營策略，主要說明「企業要進入何種產業」的決策。此層次為最高策略的最高層次。Andrew(1977)認為公司策略應包括：(1)確認企業未來發展方向及跨入市場、(2)決定事業單位間之財務及其他資源的運用、(3)決定公司與重要環境因素的關係、(4)決定如何增加公司投資報酬率等。

2.事業策略層級: 此策略是由策略事業單位(Strategic Business Unit, SBU)所擬定，其所注重的是在特定的產業或市場區隔，「提供何種的產品與服務」以及「所欲服務的顧客為何」，並增加產品和服務的競爭地位以及邊際利潤，也涉及各種企業功能活動的整合。因此，此策略層級強調滿足顧客的方式、生存空間的選擇、事業競爭優勢的建立等。總而言之，事業策略主要就是在規劃如何其從事之產業

或特定市場區隔中，提升企業之競爭地位的策略。Abell(1980)定義事業的過程當中應考慮三個相關決策：(1)目標顧客群是誰需要被滿足、(2)顧客的需要什麼事要被滿足的、(3)持有能力如何去滿足顧客的需求。

3.功能策略層級：此策略即在支援事業策略之執行。其主要在指揮企業內部的運

作，如生產、行銷、研發、財務、人事等，功能部門會匯集各種活動及能力來發展策略，適時的讓企業資源發揮最大功能，透過此將事業策略聯結在一起，使事業策略能實行，完成企業的目標。由上可得知，功能策略屬於支援策略。

綜合以上三種企業策略層級彼此間是互動關係，且彼此都有關聯，所以企業策略的制定與執行皆須考慮到此這三種策略，並做有效的整合，如此才能獲得良好的績效，並完成企業的目標。

(三) 事業競爭策略理論：

Porter(1980)主張一般化事業競爭策略理論，包含全面成本領導策略、差異化策略、集中策略，並指出每種策略的有效性取決於企業的核心資源與能力、以及產業環境的機會和威脅。(表 2-2)

表 2-2 Porter 一般化事業競爭策略理論

策略型態	特性說明
全面成本領導策略 (Overall Cost Leadership)	企業欲在成本上居於領導地位，就要使設施達到最有效率的規模，且必須仰賴經驗，不斷降低成本，嚴格控制成本及經常費用。
差異化策略 (Differentiation)	公司提供的產品或服務必須與其他公司形成差異，創造全產業都視為獨一無二的產品。

表 2-2(續) Porter 一般化事業競爭策略理論

集中化策略 (Focus)	全面成本領導或差異化策略係針對全部產業為目標，集中化策略的出發點係針對特定目標(如特定顧客、特定產品類型、特定之地理區域等)，並且透過低成本或差異化選擇來滿足特定目標群之需求，以取得競爭優勢。
------------------	--

資料來源：本研究整理。

Ruekert & Walker(1987)綜合 Porter(1980, 1985)的競爭優勢策略類型與 Miles & Snow(1978)的企業策略類型而提出企業策略綜合類型理論，其論點與架構模型乃築基於廣泛性與組織權變之基礎，能為一般企業經營策略所適用，並根據產品/市場發展的強度與競爭優勢的基礎兩個構面發展成前瞻者策略、低成本防衛者策略、差異化防衛者策略。杜俊和、沈慶龍、曾俊容(2007)以 Walker & Ruekert(1987)所提出的產品/市場發展的強度及競爭優勢的基礎之兩個構面及三種策略為藍圖，然後將前瞻者策略細分為差異化前瞻者策略與低成本前瞻者策略，整理出此四種策略特性如下：

1. 差異化前瞻者策略：相較於競爭對手，差異化前瞻者策略的績效建基於市場廣度高、較高的技術複雜性、高服務品質、高的價格、較多的廣告費用和促銷支出、卻較少的垂直整合。

2. 低成本前瞻者策略：相較於競爭對手，低成本前瞻者策略的績效建基於市場廣度高、生產線技術複雜性低、但注重系統化和標準化、較少的垂直整合、提供較低的價格、較少的廣告費用和促銷支出。

3. 差異化防衛者策略：相較於競爭對手，差異化防衛者策略的績效建基於狹窄有限的市場、較高品質的生產線、較高的服務品質、較高的價格、較高的銷售支出、與較多的垂直整合。

4.低成本防衛者策略：相較於競爭對手，低成本防衛者策略的績效建基於狹窄有限的市場、生產線的低度技術複雜性、低服務品質、較低的價格、較少的廣告費用和促銷支出、卻較多的垂直整合。

本個案公司所進行之「集團新願景與變革工程」，即主要規劃於研擬公司層級策略，以及事業層級策略為主，再擬訂配合的功能層級策略；整個新願景與變革的目的，即是為擬訂適應環境變化的組織策略，符合 Chandler model 學說，並提出適應組織策略的組織結構。味丹各多角化事業的發展策略，在製造事業所採取的策略相對保守，可歸納為如 Ruckert & Walker 所提出的「低成本前瞻者策略」，較擅長於大量化的生產，投入技術門檻低，創造較高的市場廣度。

二、策略性變革

(一)策略性變革的型態

方至民(2010)在〈策略管理：建立企業永續競爭力〉一書提出，企業的策略會因應環境變動趨勢、產出的績效以及願景的改變而改變，並歸納出幾個企業進行策略性變革的型態：

1.震撼療法(Shock therapy)：

震撼療法顧名思義，是比較劇烈作用的變革方法，強調一次全面快速地進行，而震撼療法的變革模式，須由以下四方面進行：

- (1)員工：員工的工作品質、員工參與
- (2)系統：體系制度、管理流程
- (3)結構：規模、層級、團隊及團隊工作角色、資訊科技、人力資源體系
- (4)策略：願景、目標及規劃過程

2.漸進變革(Incremental change)：

變革相對於震撼療法，是一種循序漸進的改變，由企業裡的變革組織選定好要達成的目標，區分各項計畫的優先順序以逐步完成，改變的幅度應在組織成員可接受的範圍之內，並且在特定領域中快速取得變革的成果以提高成員的信心。

3.E 型

E 型變革是以提高股東價值為最主要目的，屬於「剛性」的變革，這種變革的方式強調組織的經濟誘因，執行的手段則可能採取裁員、縮編、組織重組等方法，較普遍應用於美式風格的企業。

4.O 型

O 型變革則以建立組織能力為主，強調透過個人及組織學習，相對於 E 型變革的「剛性」，O 型變革是一種「柔性」的改革(表 2-3)；其變革的主要程序如下：

改革→獲取績效回饋→應用於實務→下一回合的改革

而 O 型變革則在亞洲與歐洲企業較為常見。

表 2-3 E 理論與 O 理論組織變革對照表

變革層面	E理論	O理論	結合E與O理論
目標	盡可能提高股東價值	發展組織能力	公開承認經濟價值與組織能力兩種取向之間的矛盾
領導方式	由上而下進行變革管理	鼓勵由下而上的變革參與	上級決定方向，並鼓勵各級員工參與
管理重點	強調結構與系統	創造企業文化，從員工行為與態度著手	硬性要素（結構與系統）與柔性要素（企業文化）並用
程序	利用專案方式進行	以實驗與逐步推展的方式進行	制定鼓勵員工自動自發的計畫
報酬制度	利用財務誘因激勵員工	以承諾激勵員工，但同時以待遇作為交換條件	使用財務誘因來「強化」變革，但不是以財務誘因「推動」變革條件

資料來源：方至民(民 99)，策略管理：建立企業永續競爭力，台北市：前程文化。

(二) 策略性變革—台泥的個案

商業周刊第 1187 期(2010)專訪台泥董事長辜成允提到對台泥進行變革的經驗談：「如果你要樹敵，你就變革、改變」、「推動變革的人，絕對不會想繼續待在這家公司裡」，「我之所以武斷的說改革沒有漸進式，是因為我每一次採取漸進式，最後都失敗，因為在漸進式的過程，你給大家的訊息就是——可以不必改。」

台泥變革面對的是典型中西方管理文化的衝突，東方認為組織改革最好採取漸進式水到渠成的方式，西方認為要採取震撼療法，台泥的案例似乎證明在沉溺在人情至上文化裡的公司，最好的做法還是震撼療法。而且是由內部人操刀的震撼療法。實際上，台泥確實透過了成功的變革，在短短七年中將公司市值增加一倍，建立起西式管理思維在傳產老企業實踐的成功案例。

味丹的策略性變革，趨向於O型理論，亦是為一個漸進式的變革，正因為「策略追隨環境，結構追隨策略」，在競爭環境已改變的前題下，味丹的成本領導策略是否適用於未來的發展，是否應該學習台泥的領導變革模式，亦為本研究探討的重點之一。

第四節 多角化

一、多角化定義與主要類型

多角化經營，顧名思義就是不以單一產業為經營目的；一般對多角化企業的認定，是要經營兩種以上的事業，主要有兩種角度來定義之。

1. 產品與市場角度

此觀點以企業所產出的產品及進入市場的數目來定義多角化。Gort (1962)認為多角化是企業在各市場產出多樣性的概念，即企業增加市場中的產品種類；Chandler (1962)則認為是企業發展新產品的策略行為；另外 Ansoff (1965)定義為並非只是多角化，而是以新產品進入新市場，強調企業「進入」的動作，而不單只對狀態做描述。

2. 企業事業發展角度

此觀點是以企業發展所增加經營的事業數目來定義多角化。Berry (1975)認為多角化經營是指企業所經營的領域涵蓋了不同的產業；Booz, Allen & Hamilton (1985)認為企業為了追求成長及降低風險的目的，以內部發展、購併、

合資或授權等方式來擴張版圖，投資不屬於現有的事業(如新產品、新服務、新顧客區隔或地理區格等)即為多角化。Hill & Jones(1991)提出，多角化的進入策略，主要可分為「內部創業」、「收購」與「合資」三種方式。

多角化類型

1. Ansoff(1965)提出多角化分類，以事業的觀點，Ansoff(1965)認為企業成長方式，可以透過市場與產品的開發予以達成，若此時同時涉及市場與產品的擴大及開發，此為多角化，下表 2-4；

表 2-4 產品—市場擴張矩陣

產品需求	現有產品	新產品
現有需求	市場滲透	產品發展
未來需求	市場發展	多角化

資料來源：本研究整理。

Ansoff 後期(1988)再將多角化分類為：

(1)水平多角化：公司增加與原來產品線不相關的新產品，來吸引現有的顧客。例如，美容雜誌設立美容學園，希望能吸引美容雜誌的讀者成為會員。

(2)集中式多角化：指企業在現有的產品的產品線上，增加具有共通技術或市場的新產品。例如，食品製造商利用現有的速食麵配銷通路，設立冷凍麵食事業。

(3)複合式多角化：公司增加與現有技術、產品和市場毫無關連的新產品，來吸引新的顧客群。例如，食品業跨足電子業或金融業等。

2. Wrigley (1970)以企業多角化程度為基準，多角化程度高與多角化方向相關為相關產業企業；多角化程度低與多角化方向相關為單一產品企業；多角化程度高與多角化方向非相關為無相關產品企業；多角化程度低與多角化方向非相關為重點產品企業。提出多角化策略類型，圖 2-2：

多 角 化 程 度	高	相關產品企業 (Related Product Firm)	無相關產品企業 (Unrelated Product Firm)
	低	單一產品企業 (Single Product Firm)	重點產品企業 (Dominant Product Firm)

圖 2-2 多角化策略類型

3.Ramanujum & Varadarjan Varadarjan(1989)認為多角化的方向及其主要目的如下：

- (一)相關多角化：主要目的為了追求技術進步、規模經濟或市場績效。
- (二)垂直整合：主要是為了降低成本。
- (三)非相關多角化：主要是為了經濟上的分散風險或財務資源上的適當配置。

4.Zhao & Luo (2002)綜合以往學者，將多角化分為相關和非相關，相關又分為垂直相關多角化和水平相關多角化，又可分為對多角化事業的範圍較侷限在某大類產業內的多角化企業，通常稱作「相關多角化」或「集中多角化」；而跨足各式各樣行業的多角化企業，且行業與行業間的差別，常是南轅北轍，則這類企業稱作「非相關多角化」或「集團多角化」。

二、多角化動機

Hax (1991)研究提出企業成長可透過兩種方式，一種是透過既有產業擴充，或以多角化進入新產業，如圖 2-3

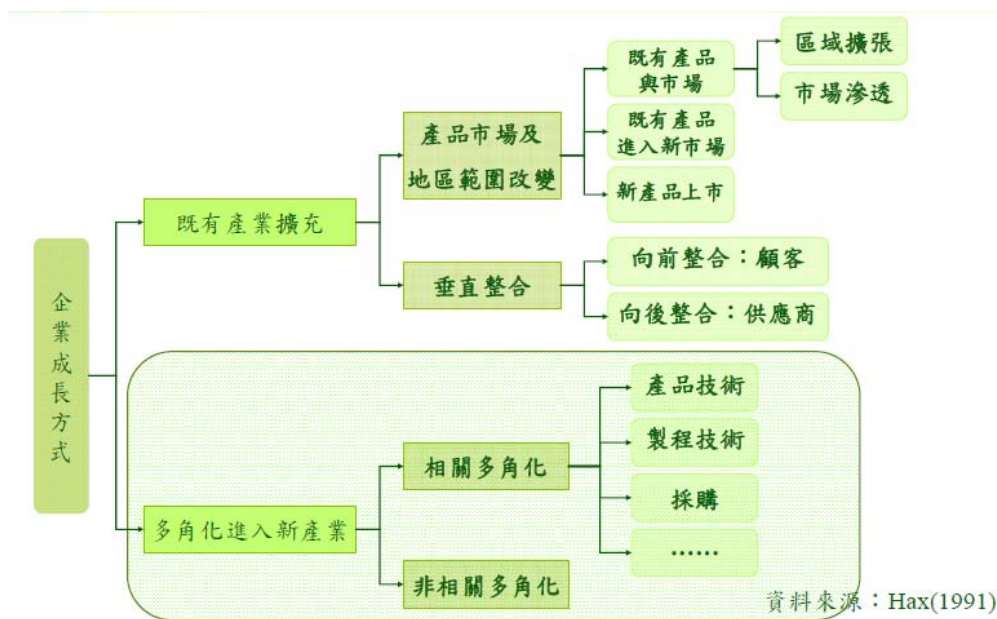


圖 2-3 多角化進入新產業

李婉溶(2010)根據中外多角化策略理論，將企業多角化動機整理如下：

1.綜效動機：

(1)在原料、生產、行銷、廣告等活動上達到規模經濟(Economies of Scale)，結合數個互補性企業，互相支援經濟活動的效果，使企業加總的產值大於企業個別的產值達到範疇經濟(Economies of Scope)的成本效益。範疇經濟也就是多樣化經濟，即企業在生產不同的產品時，若出現成本遞減的現象，則就可稱之為範疇經濟。

(2)利用不同生產的組織，企業可以在各分支機構中做最適的資本配置，並透過產品間的相互支援，提供消費者完整的產品線進而提高收益。

(3)透過相關產品多角化，並共享營運活動力、核心能力來獲取更高市場佔有率、規模及知名度，因而提升企業聲望進而產生獨占優勢。

(4)提高市場力，在不考慮提高效率觀點下，企業可藉著多角化經營，多重市場接觸(Multiple Market Contact)，與增強勾結力量，將市場力量由一個市場移

轉到另外一個市場，進行交叉銷售，因此提高企業的整個支配力量，進而提高市場佔有率及獲利率。

2.財務動機

(1)融資彈性(Financing Flexibility)的考量，企業除了向外部市場融資外，也可以利用企業盈餘的累積產生內部資本市場，可分享內部資訊並提供較佳的投資計畫與較低廉的資金成本，使內部資金分配較有效率。

(2)提高負債承擔能力，降低破產機率，因為多角化企業或集團因為破產成本高，而且政府不會坐視任其倒閉，固破產機率降低及因舉債增加使得利息費用有稅盾效益(利息支出可以產生抵稅效果，多角化企業可藉著負債融資額度增加，以節省稅賦支出，進而增加企業價值)。

(3)減緩盈餘波動的幅度，盈餘波動幅度過大，將影響投資者與債權人對企業的評價，造成股價波動及增加對外融資成本。

3.資源動機

根據資源基礎(Resource-Based View, RBV; 1984 Wernerfelt)觀點而來，企業面對變動的經營環境及產業高度競爭情況下，企業可藉由對本身資源與能力的累積，找出企業本身關鍵性資產與能力，並且加以發展、維持與運用，行程長期且持續性的競爭優勢。

4.風險管理

為財務投資組合的運用，藉由投資資金的分散、經營多種行業來降低企業總風險及營收變動程度。

5.逃離動機(Escape Paradigm)

企業所經營的行業會由成長而逐漸成熟最終可能停滯、衰退，因此為了避免企業獲利下降，必須提昇企業活力，聘其他領域以追求成長、創新，延伸企業生命週期，此現象稱為自由資金流(Free Cash Flow)。

6.經營者/高階主管個人考量

管理者有自立的動機，以追求個人效用及極大為目標，因此當企業經營權不等於所有權時，即產生代理問題，所以產生經營者自己的利益為考量因素從事多角化決策。企業經營事業愈多，經營範圍愈大，管理者愈有成就感，愈具有影響力。

三、多角化策略相關研究：

(一)相關與非相關多角化：

Charles W. L. Hill Gareth R. Jones 在《策略管理》一書提到，相關多角化比非相關多角化有較多的方式可創造價值，但是會產生較多的官僚成本；相關多角化的公司能力能被廣泛應用、有卓越的策略能力；而非相關多角化各事業單位能力無法移轉但可個別提昇獲利能力、有良好的組織設計能力可降低官僚成本。

Barney (1997)將多角化的動機，依相關多角化與非相關多角化，整理如表 2-5。

表 2-5 相關多角化與非相關多角化的動機比較表

多角化動機		相關多角化	非相關多角化
營運上的 規模經濟	1.共享營運活動力	○	
	2.共享核心能力	○	
財務上的 規模經濟	1.內部資金分配	○	
	2.降低風險		○
	3.賦稅上的好處		○
防止競爭的 規模經濟	1.多點競爭	○	○
	2.市場力量	○	
員工對 多角化的誘因	1.人力資源投資分散	○	○
	2.管理報酬增加		○

資料來源：Barney(1997)

(二)多角化提升獲利能力：

彭昭揚(2010)將 Charles W. L. Hill Gareth R. Jones 有關多角化提升獲利能力之研究整理如下：

1.轉移競爭力(Transferring competencies)：

公司將在某個產業已發展的獨特能力應用在另一個產業的既存事業中，通常是相關聯事業；藉由共通性移轉能力的轉移必須涉及對建立競爭優勢很重要的活動。

2.運用競爭力(Leveraging competencies)：

公司使用在某個產業已發展的獨特能力，在不同產業中創造出新的事業，如：微軟、3M 等。

3.範疇經濟(Economies of scope)：

由於跨事業之資源分享而使成本降低(如:P&G)，更密集地使用資源(如:花旗)，在不同產業中，跨事業之資源共享能使成本降低。

4.多點競爭(Multipoint competition)：

可更有效地管理公司在不同產業中相互競爭的行為，透過多角化進入一個產業，來抑制競爭者進入其所在產業或能潛在的進入作為。

5.開發一般性組織競爭力(General organizational competencies)：

超越個別功能或事業單位，並存在於多事業部公司的公司層級中的能力。

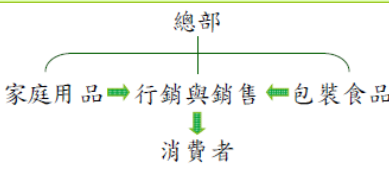
(三)多角化的發展限制

Hill & Jones 策略管理一書針對多角化的發展限制作了以下的分析：

企業進行多角化尚有許多須考量的問題：當特定產業與特定公司的情況改變、高階管理團隊改變、以及環境改變時，企業的多角化資源都必須作相對之因應策略：理由錯誤的多角化，將會帶來多角化的官僚成本。較大、複雜的組織，由於多角化帶來管理的無效率，亦會導致管理成本增加。該研究顯示，大多數公司所追求的多角化策略，揮霍了公司的價值，而非創造價值。

然而，留在產業內，公司可以集中資源與能耐在單一領域，全力競爭，力求成功，公司亦可專注於最熟悉與做得最好的事業。然而，過份專注於單一產業的劣勢，亦須產業衰退的危險，也會錯失運用資源與能耐於其他活動的機會，組織亦無法持續的學習，彭昭揚(2010)將多角化的限制整理如下表 2-6。

表 2-6 多角化的限制

多角化的官僚成本	官僚成本會導致多角化策略所創造的價值被抵銷而失敗。	
	事業部的數量	事業部之間的協調
	1. 事業數量愈多，管理階層愈難保持對事業單位的了解。 2. 導致管理階層資源分配決策沒有效率。	
	官僚成本會隨著事業單位的增加而上升，而形成多角化策略的限制，若企業不顧此限制持續多角化，會導致公司績效下降。	
多角化的價值浪費	多角化策略若依據錯誤的理由，將無法有效創造價值。	
	為共擔風險：	1. 股東分散持股減少風險的成本較低。 2. 各產業週期不易預測，且經濟衰退會同時打擊所有產業。
	更大的成長：	1. 成長本身並不會創造價值，只是多角化的副產品。 2. 以成長為多角化理由，將因維持成長率而造成大筆負債。

資料來源：本研究整理。

四、家族企業的多角化經營

在家族企業，家族成員會透過非正式的溝通管道，交換及分享組織內部的資訊 (Fernandez and Nieto, 2006; Hall et al., 2006)。此種非正式、非官僚化的溝通及通報管道，有助於組織複雜的企業(例如多角化企業)，提升其運作的效率性和效能(Dicken, 2007)。家族成員間非制式、簡單的溝通管道，亦有助於加速企業內部的決策速度和營運彈性(Hall et al., 2006)；有效率的決策制訂和組織彈性，使家族企業在面對外在環境的變化時，能更快速的進行該有的應變和調整(Koopman and Sebel, 2009)。家族企業內簡單快速的溝通管道以及有彈性的決策程序，能有助於降低多角化策略對組織調整的不利影響，並減緩多重市場環境變動所帶來的風險

衝擊。

在 Nicolas Kachaner, George 2013 在對雀巢(Nestle)這個百年家族企業的研究裡提到，家族企業更重視於彈性的發展。不少家族控制企業，如米其林、沃爾瑪，專注於某個核心領域。同時，很多人也認為多角化理念更能在個人投資者層面發揮作用，而非公司層面。但分析發現，大量的家族企業如嘉吉、科式工業、塔塔集團、LG 的多元化水平，遠遠超出平均水平。

該研究樣本中 46% 的家族企業高度多角化，但是非家族企業中只有 20%。有些家族企業有機地延伸向新的業務線，有的則通過購買新領域的小企業而建立新單元。一位 CEO 說：“隨著經濟蕭條日益加深與頻繁，多角化策略成為家族財產保值的關鍵。如果一個行業遭遇衰退，那麼另一個行業可以產生資金，使得這家公司在未來對手撤退之際還有籌碼投資。”

賴麗華(2008)提出的「台灣家族控股企業之多角化策略」研究認為台灣家族企業從事多角化策略之原因除了 Tsai, Kuo & Hung(2007)研究結果顯示是因經理人為家族成員所擔任而造成，極有可能一部份是為了降低風險。賴麗華提到，家族企業確實會傾向從事多角化策略且從事多角化策略程度較高，此外對於多角化的經營決策上傾向投資非相關產業；意味著台灣家族企業為了降低家族股東之財富集中風險，會選擇從事多角化策略。而這與 Anderson & Rebb (2003)研究發現美國家族企業不傾向從事多角化策略之結果相異。造成美國和台灣家族企業是否從事多角化策略之動機不同的可能原因有二，其一為台灣資本市場不成熟導致投資者欠缺避險管道，故台灣家族企業有較強烈的分散風險動機；其二為台灣相對於美國之公司治理強況較不嚴格，美國企業所有權與經營權較分離，但台灣之家族企業所有權與經營權集中，對於經營決策有較大影響能力去從事多角化策略，以藉此降低風險。

本研究個案的多角化經營發展：生技事業係仰賴原胺基酸事業的技術基礎提升，因而可歸納為相關事業的多角化；消費品事業以及不動產部門則屬於非相關

多角化。個案公司進行多角化的動機，歸納起來，較近似於文獻的綜效動機與資源動機，以及賴麗華所提出的風險管控等因素；此多角化的機制為集團所帶來最大效益，即從中做最適的資本配置，並透過產品間的相互支援，提供消費者完整的產品線進而提高收益，亦提供家族成員多元發展的良好舞台。

第三章 研究方法

第一節 研究架構與研究流程

個案研究法(王秉鈞，1995)是一種質化取向的研究法，也是蒐集、組織和分析資料的特殊策略，它具有特殊性、描述性、啟發性、歸納性、探索性和解釋性等特性，個案研究可以包含一個或多個個案與不同層次的分析；個案研究法通常合併多種資料收集方法，如檔案資料、訪談、問卷，以及實地觀察等

本研究主要以企業個案研究為主，首先就家族企業發展現況進行環境分析，判斷總體與經濟的發展趨勢，對家族企業之影響，尤以台灣的學者研究為主；再廣泛收集個案次級資料，並探討過去相關文獻與研究成果，再安排個案公司人員進行訪談收集初級資料，個案企業的實地訪談，對象設定以董事成員代表與執行變革的關鍵經理人為主，再總合進行深入分析。依據個案研究法的特性，整合個案企業的變革歷程，探討其變革成效與發展建議(圖 3-1 研究流程圖)。

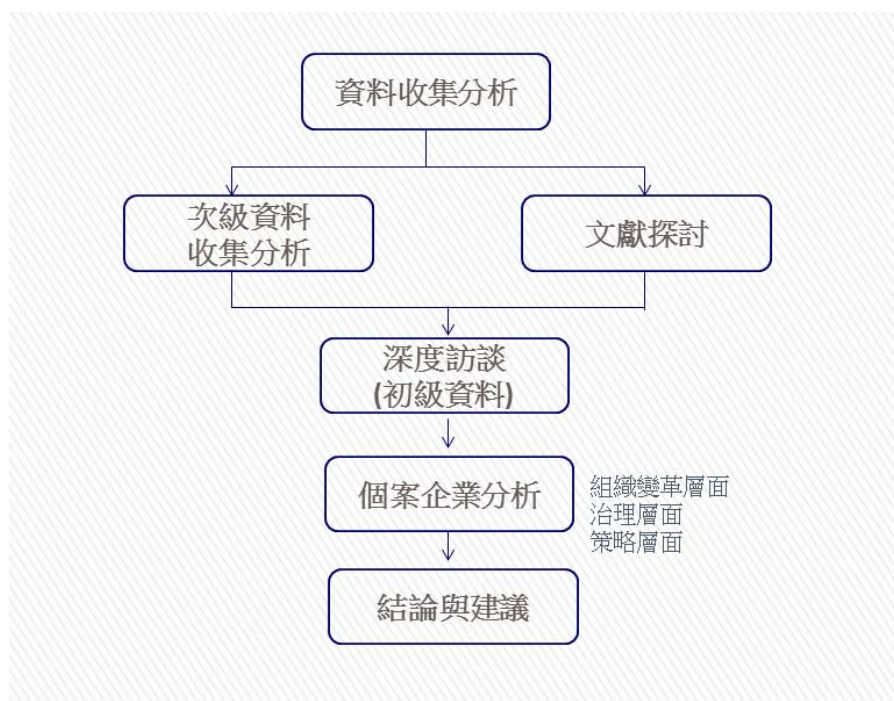


圖 3-1 本個案研究研究流程圖

第二節 研究對象與範圍設定

國內文獻中，家族企業進行變革的研究案例較少，本研究主題設定為探討家族企業組織變革，即選擇台灣家族企業典型個案—味丹集團具有以下台灣家族企業的典型特性：營運主體為食品製造傳統企業，家族持有股權佔極高比重(台灣母公司為 100% 家族持有、香港上市的子公司味丹國際公司家族持股比例亦逾 58%)，發展歷史悠久且為成功企業、已具跨國性企業集團規模(集團年營業額達 200 億新台幣，主要產品行銷國達 120 國；據點跨台灣、中國、越南等地)。本研究範圍界定在個案企業於 2009 年至 2011 年間進行的新願景暨組織變革工程。

第三節 資料收集來源

1. 實地訪談—個案公司中高階主管及相關業務執行人員。

(訪問對象與內容請參見第五章第二節)

2. 內部資料之搜集：

2.1 總經理室、策略管理室

2.2 資訊系統統計資料—績效分析室(如營收、各事業利潤等資料)

3. 內部會議：集團願景與中長期策略會議、董事會、高階經營會等

4. 次級資料：

國內外組織與變革書籍、學位論文、期刊雜誌、個案公司(味丹國際；香港證交所上市代碼 2317)之年度公開財務報表等。

第四節 研究設計與預期目標

本研究根據文獻探討發展出研究架構，透過企業深度訪談，針對個案進行策略與組織變革過程、家族治理模式、各事業策略方向規劃等內容進行訪談與觀察、分析、歸納等步驟，以探索出研究個案之脈絡與關係。研究問題在訪談前先諮詢過個案企業進行組織變革的規劃主管，並設定好受訪對象以及掌握他們的資歷、習性，以設定切中要旨的議題，引導受訪者提出對於公司發展關鍵議題，及組織變革期間，與之後需要面臨的問題，或更好的改善方法。

由於個案企業的組織變革案例多為高階主管參與，故本研究安排的受訪人即設定為一位執行董事，以及三位個案企業組織變革期間負責重大專案的領導階層，收集的初級資料才有更高之參考與分析價值。

由於家族企業進行變革的參考文獻不多，本研究期望之目標，即設定於依據個案企業的與一般企業不同的特性，期望研究結論可以發展出一個較符合個案體質與發展需求的變革模式，以提供未來相關個案研究參考。

第四章 個案公司簡介

第一節 味丹企業集團發展歷程

味丹集團的楊氏家族，祖籍為福建省泉州府惠安縣。其開台祖是味丹創辦人楊深波先生的曾祖父，播遷來臺的第一代，即定居台中縣沙鹿鎮的北勢頭庄。父親楊日新先生，是來臺後的第三代，務農為生。1954年間，楊深波先生四個兄弟合資創立「味正食品廠」肇始至今，味丹企業已走過近一甲子，從只有三名工人的小型工廠，發展至今擁有超過5000名的員工，營業額超過200億元的知名現代化食品企業。有此輝煌的成就可謂是胼手胝足，一點一滴的拓展，一步一腳印所開創的成果。如今的味丹公司已成為現代化的企業集團，亦見證了台灣食品工業的發展。

1. 創業初期 (1954~1970)

味丹崛起於沙鹿鎮「北勢頭莊」，是楊氏企業的發跡地。日治時代，徙臺後的楊氏第四代楊深波先生，由於兄弟眾多，耕地有限，於是向家族籌措資金，加上兄弟的積蓄，從事蕃薯簽批發買賣生意，投資收購蕃薯簽，再裝箱以火車運送各地銷售，奈何時運不濟，正值日本宣佈無條件投降，深覺時局不穩，買主斷然拒收，楊氏兄弟當機立斷降價出售。投資生意本就風險大，大起大落，難以預料，但是「錢水較活」，翻身的機會高。初次經商，雖以小賠脫手收場，不但沒有擊垮楊家兄弟，反而萌生經商的堅決意志，隨時準備東山再起。

1952年（民國41年），楊家四兄弟在沙鹿市場內開設「協成商行」，專營日用雜貨生意，以仁慈、誠懇的理念經營，立下好口碑，生意蒸蒸日上；當買賣業績達到高峰的時候，一個月的營業額幾乎是整個市場其他26家雜貨店一整年營業額的總和。這種經商佳績的經驗，以及累積的資產，是味丹企業在食品業上站穩腳步的關鍵。

民國四十年代，輕工業剛起步，民生物質相當匱乏。以味精來說，為當時生

活必需品，銷路廣泛競爭少，是一項附加價值高的產品，以兩論價，當時一兩是三十元，利潤頗豐。楊氏經營協成商行，特別留意商品銷售的趨勢，發現曾單日銷售一百箱味精的空前紀錄，味精市場有很大的商機與潛力，因而觸動楊深波先生、二弟清堂、三弟棋楠、四弟清欽等兄弟投資生產味精事業的強烈意願：於是在 1944 年（民國 43 年）的本鎮北勢頭創立「味正食品廠」，以生產味精為主，此為現今味丹集團的前身，由此開啟了味丹企業在食品業發展的版圖。

1962 年（民國 51 年）辦理公司登記，廠名為味正食品工業股份有限公司，以生產味精為主。並將事業延伸到醱酵工業領域，在 1961 年（民國 50 年）投資創立協成食品工業股份有限公司，引進醱酵法生產味精，1964 年協成食品工業股份有限公司改組為東海食品工業股份有限公司，並榮獲經濟部中央標準局醱酵法製造麩酸專利。

味正食品公司，在楊氏兄弟戮力經營下，業務蓬勃發展，味精銷售量不斷的增加。為了充足供應市場的需求，以及永續經營發展的動因，只有擴大規模，增設生產線的措施，但是北勢頭庄的廠房無法擴建，必須覓地新建廠房，才能突破生產的瓶頸。1970 年更名為味丹工業股份有限公司。廠地寬敞約有五千餘坪，並專精在醱酵技術領域的生產與研發，以「謙和、盡責、創新」理念經營，業績日益興盛，於此樹立味丹集團國際化發展的根基。

2. 多角化事業經營 (1972~1985)

1972 年（民國 61 年）更名為味丹企業股份有限公司。改組後，在楊董事長運籌帷幄、積極擘畫下，以多角化經營策略，建樹頗多，屢創佳績，逐漸在商界顯露頭角。味丹公司採自動化設備生產味素，其產量堪稱台灣第一，以先進的生產技術與穩定的品質，遂在 1970 年起大舉展開外銷市場拓展業務，因而累積了雄厚的資產。六十年代正值台灣經濟起飛的階段，處處有許多的商機，於是味丹企業計畫採取多角化投資策略，積極投資跨入其他的行業：1972 年起轉投資房地產，投資以台北、台中為主的土地與商辦大樓；於 1973 年投資設立速食麵與

飲料設備陸續推出「味味麵」、「味味A」、「味味一品」、「隨緣」、「心茶道」等品牌速食麵與飲料，在台灣消費性食品市場佔有一席之地。

1974年，在彰化埤頭鄉購地設廠，成立東海綠藻工業股份有限公司，開始生產藍、綠藻健康食品，主要銷售到日本、歐美各地。1984年成立東龍建設開發股份有限公司，積極跨入建築事業。1985年設立飲料現代化的廠房，與速食麵廠房面積共達二十多公頃，開始生產飲料，如綠力運動飲料、青草茶、冬瓜茶等產品行銷各地，在飲料市場奠立基礎。味丹集團的多角化事業發展，亦建立起楊氏家族第一代與第二代成員，在各經營領域良好的分工協作模式，並成為提供家族成員歷鍊成長的多元舞台。1980年起，本體事業的味精外銷國際達120國家，味丹集團多角化的發展亦在此時漸趨成熟。

3.海外拓展期 (1987~1996)

味丹公司積極投入味精的生產，1986年的產能突破四十萬噸紀錄，成為當時世界最大味精廠商之一，外銷量居世界第一位。七十年代後期，味丹企業確定發展的方向，貫徹企業永續經營理想，以「在地實踐，全球經營」為目標，積極拓展國外市場，事業朝向國際化邁進。於此，在1987年在香港成立海外辦事處。1988年為配合推動國際化的經營策略，領導管理階層正式交棒給下一代，楊深波先生任味丹集團會長，董事長由楊頭雄接任，隨即策劃前進中國及東南亞等地設廠，1991年成立越南味丹企業股份有限公司，1992年成立上海味丹企業股份有限公司，1996年成立廈門茂泰食品有限公司。海外廠房規模宏大，設備現代新穎，均能順利營運生產，站穩了味丹企業國際化的腳步。

4.穩定成長期 (1996~2006)

消費性食品部份，1995年進入包裝水市場，成功創立「多喝水」礦泉水品牌，並於南投埔里鎮投資群岳礦泉水工廠，以取得最佳水源與品質；包裝水、速食麵與茶飲料各主要品牌在近十年均獲台灣理想品牌之肯定；2000年起跨足代理事業，陸續代理包括金門高粱(38度)、百事可樂、中國洽洽香瓜子等知名品牌酒類、

飲料與食品類。消費品事業在集團中係作為自有品牌經營的先驅，亦顯見集團在品牌經營的用心與投入。

生技事業在 2004 年起開發 B2C 自有品牌「味丹生物科技」品牌系列保健品與保養品產品，正式成立味丹生物科技有限公司，業務始導入電視購物通路。核心技術持續開發與技術移轉引進聚麩胺酸(γ PGA)、NK、VZ 酵素、DHA 藻油等，部份產品並獲世界各國專利。

自 1996 年起完成台灣、越南、中國等味精事業生產與行銷據點基礎建立後，集團以胺基酸事業為首，帶動起另一波勁道十足的成長曲線；然自 1995 年起，中國大陸味精小廠興起併購風，大型集團如中糧、阜豐、梅花等，亦大舉投產味精廠，當時味丹品牌味精在華南、閩廣等沿海城市具領導品牌地位，理應有機會出手整合，但並未有動作；約自 2004 年起，阜豐味精、梅花味精集團相繼在新疆、內蒙等地大舉投資擴廠，當地具玉米原料取得、生產暨運輸成本相對低廉的絕對優勢，以致自 2005 年起，中國味精大廠的產能與生產成本競爭優勢，即已超越台灣味丹味精廠。

味丹為鞏固暨有製造優勢，生技製造事業在 2002 年投產擁有世界最大容積 660MT 的醱酵槽及 MVR 自動濃縮設備；在市場的作為亦更加積極：於 2002 年發展生技及多角化經營貿易代理業務；味丹越南與中國味精事業更積極運作上市，2003 年 6 月 27 日，味丹國際(控股)有限公司在香港聯合交易所主板股票上市，掛牌價為 0.89 港元。隨著味丹國際公司在香港上市，對原本趨向保守的味丹集團產生經營體質上的改變：對內更正視公司治理的各項管控工作，對外更積極面對來自開放市場的激烈競爭。2006 年，集團營收始正式突破 200 億元。

5. 產業成熟期 (2007~2012)

集團核心胺基酸(味精事業為主體)事業面臨來自中國大陸新興味精廠商如阜豐集團、梅花集團等味精大廠的低價競爭，以及糖蜜等主原料價格、越南天然氣等能源價格的上漲因素影響，致使集團營收成長動力趨緩；2010 年起，中國味精

大廠的產能與成本優勢更已超越味丹越南廠。面臨中國味精大廠的崛起，對味丹集團味精事業的國際行銷與品牌領導地位，均構成巨大的威脅與挑戰；而消費品事業與生技事業亦因無自有通路，在台灣市場顯現成長瓶頸，在中國與越南市場的拓展績效不如預期。

集團公司資產及轉投資事業的管理工作在 2007 年前僅委由專員兼責作例行行政管理，直至 2007 年，衡量台灣房地產發展趨勢等有利條件，遂由執行董事籌組專案小組於子公司「豐樂地產」成立管理部門，進行更積極的管理與規劃工作，自 2008 年起即導入正規董事會方式運作各項地產決策。

小結：集團自 2006 年起，營收始呈現平緩的成長曲線(圖 4-1)：營收自 2006 年的新台幣 200 億，連年持平，2009 年為 204 億，獲利亦開始衰退，於是在 2009 年導入本個案研究主體的變革工程，以研擬競爭策略的反應之道，並期望塑建集團新願景，佈局未來，再開創另一道穩健的成長曲線。

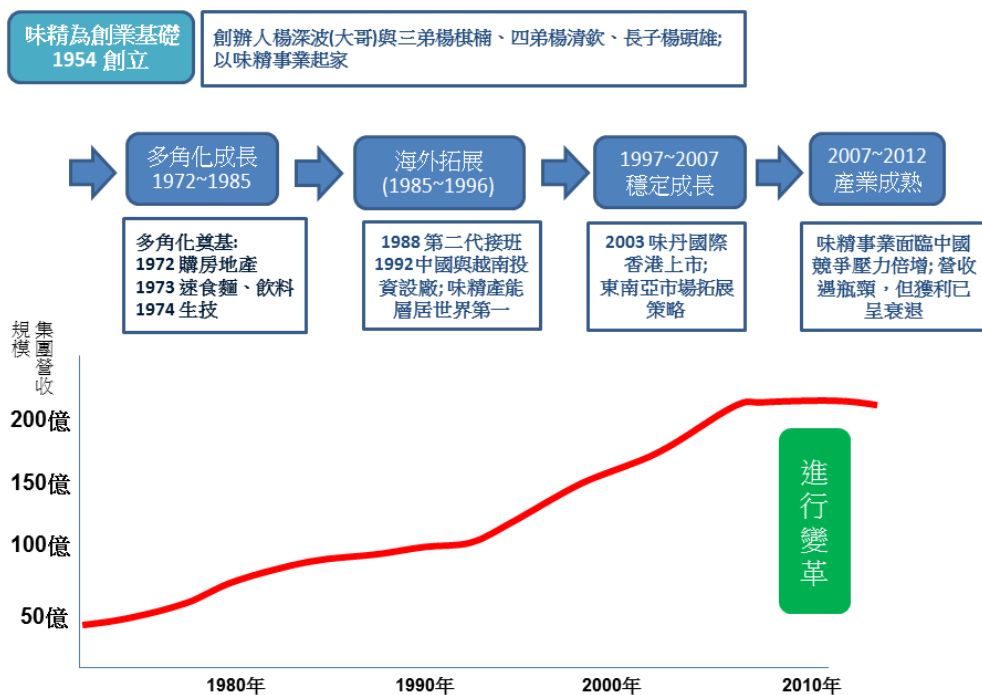


圖 4-1 味丹集團的成長主要階段示圖

第二節 味丹集團營運組織介紹

味丹集團目前以母公司—台灣味丹公司及 2003 年於香港上市的味丹國際公司為兩大營運主體，以下組織圖(圖 4-2)為本研究依據個案公司訪談所作整理，圖示中 SBU(strategic business unit; 策略性事業單位)係味丹集團尚處於規劃狀態中的事業群發展組織方案，據研究期間與台灣味丹總經理室互動了解，SBU 組織在味丹集團裡是廣泛運用的概念，在集團新願景工程亦分為胺基酸、消費品、生技三個專案小組進行；唯因考量既有家族成員專業能力以及權力平衡等問題，實際經營管理尚未採行事權合一的事業群經營制，圖 4-2 係為便於本研究之歸納：

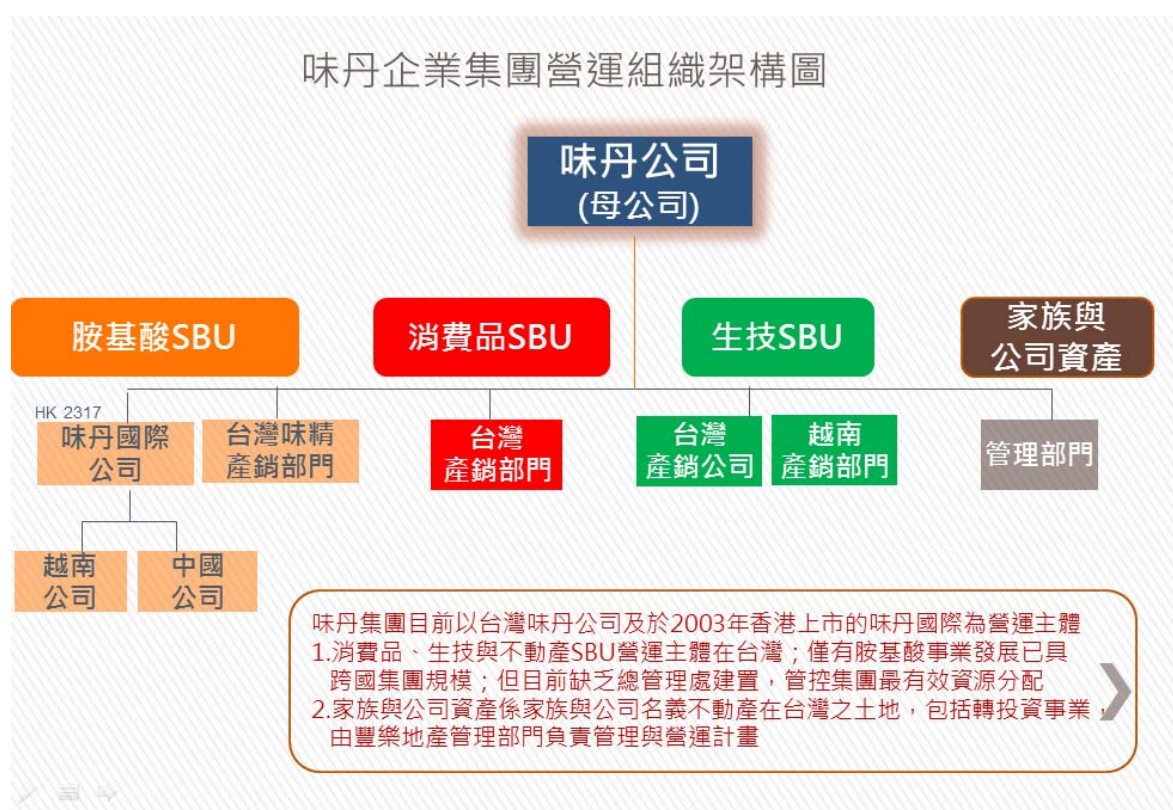


圖 4-2 味丹企業集團營運組織架構圖

1. 胺基酸策略事業單位(胺基酸 SBU)：

包括在香港上市，擁有越南與中國經營據點的味丹國際公司，以及台灣味丹的味精產銷部門，合稱為胺基酸 SBU。胺基酸 SBU 在味丹集團中發展最早，經營範疇已具國際化規模，營收與投資規模均為集團之最。

2. 消費品策略事業單位(消費品 SBU)：

消費品事業營運主體於台灣味丹的消費品事業部門，設有速食麵、飲料、包裝水、代理品項的產銷單位；集團在越南與中國的消費品經營均尚處於剛起步的企劃階段。

3. 生物科技策略事業單位(生技 SBU)：

生技事業以 2004 年成立的「味丹生物科技公司」為經營主體，營運範疇以台灣為主，設有生技研發技術中心、綠藻廠，經營以微藻類為主的保健食品原料行銷業務、與保健、保養品末端商品代理業務；味丹國際公司在越南的醱酵設備，援用台灣的原有技術，亦生產聚麩胺酸、特用化學品等生物科技業務品項。

4. 家族與公司資產

家族與公司資產係味丹楊氏家族自 1972 年起以公司或個人名義轉投資的房地產，包括商業區、住宅區土地與商辦大樓等，以及轉投資事業持有之土地，由 2007 年成立的「豐樂地產公司」管理部門負責管理與營運計畫。

5. 味丹主要事業簡要介紹整理匯表：

茲就味丹集團主要事業：胺基酸事業、消費品事業、生技事業與資產管理部門目前發展簡要介紹，依據個案收集的次級資料，加上訪談後整理(分別匯整如下表 4-1、表 4-2、表 4-3、表 4-4)：

(1) 胺基酸事業：

表 4-1 味丹胺基酸事業概要整理匯表

主要經營項目	味精、麩酸、化工澱粉、濃縮醱酵糖蜜(CMS) 製造與銷售
營收規模與獲利能力	台灣味丹：2011 年約 32.4 億新台幣，約佔台灣味丹總營收 29%；獲利率約為 1.2% 味丹國際：2011 約 2.7 億美金，佔味丹國際總營收 75.2%；獲利率約為 4.7%
事業範疇	目前台灣總廠仍維持味精生產，但集團核心製造產能已移往生產成本相對具優勢的越南生產據點，台灣味精醱酵設備產能利用率已縮減近半；中國目前僅剩廈門廠主要量產味精，上海廠已轉型為味精的行銷據點。
事業未來發展關鍵議題	針對產業變化趨勢與競爭者的威脅，味丹內部訂定重要的發展方針： 1.技術提升，強化 MIT 味精品牌行銷工作 2.持續進行中國味精供應鏈之建立，及積極尋求策盟合作

資料來源：本研究整理。

(2) 消費品事業：

表 4-2 消費品事業概要整理匯表

主要經營項目	味精、速食麵、飲料、包裝水 生產與業務、代理品項(酒品、休閒食品)
營收規模	台灣味丹：2011 年，約為 63 億新台幣；其中品牌代理業務(酒品、休閒食品類)佔消費品事業營收規模已逾 50%。 味丹國際(中國與越南)：2011 年甫起步，營收約 600 萬人民幣
事業範疇	1.消費品事業以台灣為主要經營範疇；核心經營團隊均佈建於在台灣味丹公司。 2.中國區：廈門廠有自有團隊經營，曾在 1990 年起設飲料廠經營飲料生產與代理業務，目前以精耕「多喝水」品牌包裝水為主。 3.越南：2011 年起由台灣消費品事業部支援輔導越南消費品事業部之成立。
未來發展計劃	1.持續強化國內外知名品牌食品代理業務，並對外積極策盟合作，拓展中國與越南等新市場。 2.產品轉型：研發並推出具健康訴求的消費食品。

資料來源：本研究整理。

(3) 生技事業

表 4-3 生技事業概要整理匯表

主要經營項目	微藻原料 製造與行銷業務、自有品牌保健與保養品 製造與業務
營收規模	台灣：5.2 億 (2011)
事業範疇	以台灣為主體：中國與越南尚無經營據點
現況	2004~2008 為快速成長期(2.4 億成長到 4.4 億)；但 2009~2011 成長趨於緩步，約為 5.2 億，獲利率自 23%下降至 16%。
未來計劃	1. 積極策盟合作，獲取快速成長，積極拓展中國市場 2. 加速研發能力提升，積極技術合作以取得新技術。

資料來源：本研究整理。

(4) 豐樂地產 資產管理部門

表 4-4 資產管理部門 經營概要整理匯表

主要經營項目	不動產買賣、出租業務、轉投資資產開發與管理
<p>主要土地資產 分布與價值預 估(市值)</p>	<p>1.家族與公司名義在台灣의房產：</p> <p>(1)商業區：台北市、台中市土地及商辦大樓 共計約 5000 坪</p> <p>(2)住宅區：台北市重劃區約 5000 坪、台中市重劃區約 3000 坪、沙鹿地區約 23000 坪</p> <p>(3)工業區：台北、台中、嘉義等地共約 20000 坪(不含生產廠房)</p> <p>(4)以上土地市值預估：約 150 億(2010 年估價資料)；租金收入：每年平均約 3500 萬新台幣。</p> <p>2.轉投資事業：</p> <p>(1)子公司持有裕大、裕大興公司於台中大坑共計約 200 公頃(大坑風景特定區住宅用地)土地，進行高級別墅區開發，開發總產值預估逾 80 億；味丹集團持有土地佔比達約 60%。</p> <p>(2)休閒與文創事業：2009 年起為整合轉投資事業策略，由轉投資公司裕大興公司與薰衣草森林合資「心之芳庭」文創暨婚宴廣場，並取得台中國際球場經營權，以利推動整體開發計劃；集團正式跨足休閒與文創事業。</p>

表 4-4(續) 資產管理部門 經營概要整理匯表

<p>發展計劃</p>	<p>豐樂地產管理部門 2009 年起推動資產價值專案：</p> <p>一、土地活化專案： 管理部門將集團資產依未來發展潛質區分為 A、B、C 三個等級，訂定策略以長期保有 A 級資產，活化 B 級資產，並規劃於 2011 年起積極處分 C 級資產(已成熟土地資產)；透過處分出售土地或與品牌建商合建開發模式，推估 2010 至 2014 年可為集團創造約 40 億的資金流入。</p> <p>二、轉投資暨土地開發專案：2009 年起取得台中國際高爾夫球場經營權，以及與薰衣草森林合資『心之芳庭』經營文創事業，成功帶動集團轉投資大坑住宅區土地行情，自 2009 至 2012 年，自原每坪 1.5 萬元增值至每坪 6 萬元行情，並援引專家顧問團隊擬訂開發總體計劃，計劃自 2013 年底正式招商，並參與住宅區、旅館區及文創區投資開發，預估 2013~2017 年可創造約 80 億整體開發產值。</p>
-------------	---

資料來源：本研究整理。

第三節 味丹家族企業特性與決策影響

一、家族成員參與經營之組成

本研究個案企業—味丹企業集團股權高度集中於楊氏家族，由於 1972 年起即進行多角化事業的經營，因此屬於家族集團企業，亦同樣具有「雙元系統」的特性；家族成員散布在集團的各事業管理要職，簡表如下試作解析：

表 4-5 味丹楊氏家族成員參與味丹企業經營簡表

家族成員代碼	姓名	年齡	現職	現任母公司董監事
1	楊深波(大哥)	歿	集團創辦人	
1-1	楊頭雄(長子)	73	集團董事長	V
1-1-1	楊 x 安	51	味丹生技總經理	V
1-1-2	楊 x 福	49	董事長特助	
1-1-3	楊 x 慶	47	味丹生技協理	V
1-1-4	楊 x 光	44	董事長特助	
1-2	楊 x 宗	68	太日東龍建設事業 (2003 年已分家)	
1-3	楊 x 漢	65	另組地產事業(2003 年 已分家)	
1-4	楊 x 正	60	豐樂地產總經理	V
1-4-1	楊 x 嘉	39	味丹生技 董事	
1-4-2	楊 x 熙	36	總經理室 副策略長	V
2	楊清堂(二弟)	85	創業初期已分家	
3	楊棋楠(三弟)	83	退休; 集團副會長	

表 4-5(續) 味丹楊氏家族成員參與味丹企業經營簡表

家族成員代碼	姓名	年齡	現職	現任母公司董監事
3-1	楊 x 煌	60	獨立運作	V
3-2	楊 x 祥	56	味丹國際 執行長	V
3-3	楊 x 洲	53	消費品事業 副總	V
3-4	楊 x 任	35	味丹 監察人	V
4	楊清欽(四弟)	歿	集團副會長	
4-1	楊 x 耀	50	東海生技 董事長	V
4-2	楊 x 文	47	味丹 採購部 副總	V
4-3	楊 x 統	44	味丹 董事	V

資料來源：本研究整理。

集團母公司台灣味丹公司設有 13 席董事、3 席監事，目前所有席次均由家族成員 100% 佔有。味丹企業家族組成主要來自楊氏三大房(家族代碼之 1、3、4)，其男丁人數眾多，如表 4-5 所述，集團總裁、胺基酸事業、消費品事業、生技事業與資產開發部門領導人，均為楊氏家族成員，既擁有股權，亦參與經營並分據各事業舞台。

味丹集團母公司與各子公司董事會目前均為楊氏家族成員高度控制；楊氏家族在 1985 年亦設有家族管委會，符合一般家族企業「雙元系統」之治理架構，然而家族管委會在近年均未能有效、定期運作，過去以來的議題亦多探討公司重要投資共識協調、家族資金流管理議題、以及家族成員的薪酬福利機制等，對於家族成員參與經營、經營哲學理念的傳承、家族治理的條律等，多未曾討論，亦未曾作明文規範。

參與實際經營的楊氏家族成員，在非家族成員的資深幹部眼中，對事業經營的投入均十分專注，尤其執行董事階層更是不分假日、不分晝夜地展現企業家的實幹精神，其中更廣為傳頌的，是楊氏家族對內員工與對外社會的親和力，「謙和」從創業以來一直為味丹家族的核心經營文化；然而，亦因家族成員對事業經營的高度專注投入，讓位居各事業要職、學經歷與歷鍊背景各異的家族成員們，在實務管理上確實亦曾存在對經營議題的對立與衝突，亦存在一般家族企業具「多元的指揮系統」的特性。由於集團的決策機制，仍僅以董事會作為主要議事平台，除董事會以外，沒有其他中繼的疏通管道，因此董事會即形同家族會議殿堂，公司議事與家族議題的公私界線不甚分明，在多角化經營的各專業領域，重要議題欠缺外部專業意見，亦往往影響到董事會的運作效率與決策品質。

二、家族特性與家族決策影響

味丹家族亦具「集權性」--較強調生產技術與產品開發的特性，在「雙元系統」發展較不夠成熟的情形下，在多角化經營發展後，在決策上仍欠缺加入專業經理人的專業評估，而多以家族利益導向影響到決策的結果，因而具有趨向規避風險的決策特性，亦曾因此錯失過許多市場機會。整理如表 4-6。

表 4-6 味丹各事業的主要市場投資機會與家族決策影響整理表

味丹核心事業	市場機會事件	家族決策與影響
胺基酸事業	<p>1992~2000 年集團味精事業原在中國沿海城市具有品牌領導優勢；同時中國在地味精小廠已開始相互積極整併，大廠則持續投入資本擴大生產規模。公司內對此發展則分為兩派意見：一派主張積極出手整併中國小廠；另一派則不認為中國味精廠具未來發展潛力，建議傾資源轉往越南。</p>	<p>南進政策：忽略 2000 年起中國味精廠已逐漸壯大的危機，決策自此將集團生產與市場重心轉移往越南；坐視中國味精廠壯大的結果，致使味丹自 2006 年起漸失味精生產領導地位；2010 年後，亦失去與中國味精廠談供應鏈整合之最有利條件。</p>
生技事業	<p>因生技事業具微藻類生產優良技術，多項生技原料具有發展潛力，2003 年味丹國際於香港上市時，香港多家創投基金在 2003 至 2008 年均曾表示意願尋求與生技事業合作，並規劃佈局合作開拓中國市場，期加速生技事業的成長力道。</p>	<p>家族堅持如對外談合作必須高度主導，無意釋出生技事業股權，對此合作意向保守以對，而中國市場亦始終尚未起步；2009~2011 年經營成長呈現瓶頸，停留在 5 億新台幣水準，而獲利表現已呈現衰退，低於同業水準。</p>

表 4-6(續) 味丹各事業的主要市場投資機會與家族決策影響整理表

<p>消費品事業</p>	<p>1. 1992 年前味丹透過香港第三地輸出綠力飲料、速食麵等產品進入中國上海、福建、廣東等沿海省市，味丹品牌飲料曾造成一度熱銷風潮。</p> <p>2. 味丹在 1997 年至 1999 年間曾多次接觸國內現代通路投資案；味丹國際於香港上市後，亦曾於 2005 年與國內現代通路龍頭接觸越南現代通路投資合作案。</p>	<p>1. 味丹越南投資量體龐大，1992 年起搭配集團政策南進，消費品在中國沿海省市的發展基礎即未再持續維持，業務主力仍僅限台灣市場；相對如康師傅、統一、旺旺等台商同業，其規模約自 1992 年起，因為中國市場題材而進入快速成長階段，至 2011 年，營收皆已超越味丹數倍之遙。</p> <p>2. 由於家族決策長期傾向專注於生產事業，未正視品牌經營與建立自有通路的重要性，拓展力道有限，消費品事業自 2008 年起的銷售即明顯遇成長瓶頸。</p>
<p>不動產事業</p>	<p>1972 年起，集團已開始投資房地產，至 2006 年前集團於台中與台北地產量已相當龐大，當時正為台灣房地產一波成長的高峰期。</p>	<p>集團對家族與公司名義持有之土地資產長期缺乏關注，遲於 2007 年方成立管理專責部門，正式開始資產暨轉投資事業之經營，但當時已錯失最好的地產投資與整合機會。</p>

資料來源：本研究整理。

自表 4-6 可以觀察到，味丹集團各多角化的事業體中，製造事業都具有中國市場題材，但皆因為「雙元系統」建構不夠完整，仍傾重於家族意識型態的領導，採高姿態固守投資合作底限，致排拒許多可能的合作機會，事後看來更可能因此失去非常龐大的市場商機。我們從圖 4-1 可能較觀察不出味丹集團成長與發展的潛在問題，因為來自於味丹越南內需市場的營收成長還算可以支撐集團的總營收不致明顯下滑；然而如果就台灣味丹公司與其他同業在過去五年的營收成長及對照年複合成長率(CAGR)，如下圖 4-3，可以觀察到，台灣味丹在 2007 至 2011 年複合成長率為-1.81%；而佳格、旺旺與康師傅等同業標竿企業能達到雙位數的複合成長率，其主要成長動能均來自味丹欠缺的大陸市場題材；若依此成長率不作改善，往後推演五年，味丹落後同業標竿企業的差距，將會日益擴增大。

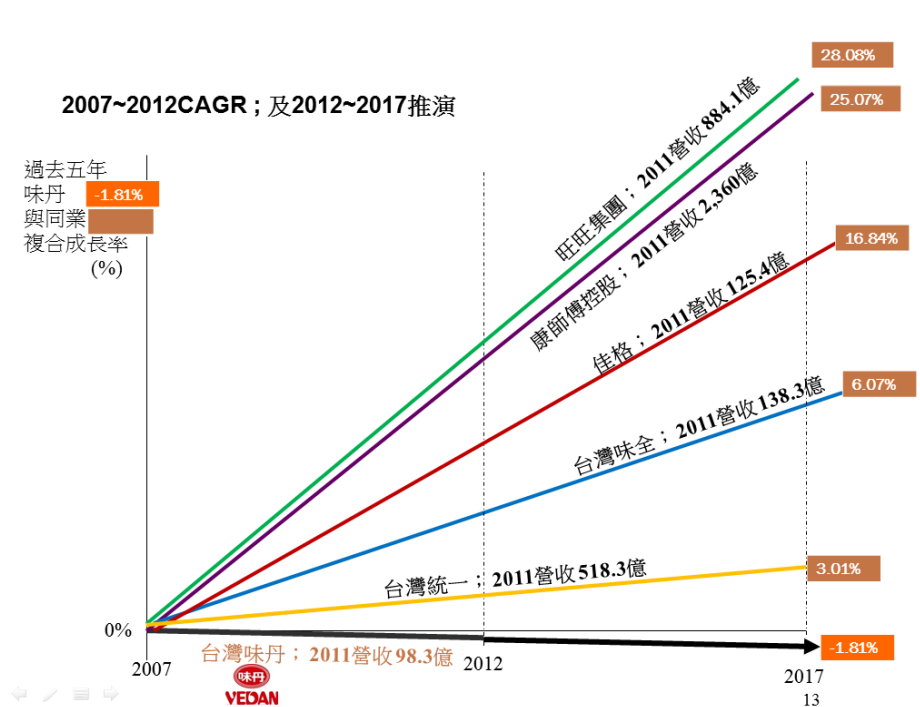


圖 4-3 味丹與同業標竿企業的複合成長(compound rate of growth)比較

第五章 個案公司變革歷程與分析

第一節 組織變革歷程

一、變革起因與籌組團隊歷程：

2003 年起，台灣的味精事業開始出現虧損，中國的味精大廠亦約在此時鉅額投資擴產，在 2003 年至 2008 年間始為集團味精事業帶來極大的威脅；在 2006 至 2011 年間，味丹集團的營收亦停留在 200 億元的發展關卡；2008 年起，部份執行董事與專業經理人即多次在台灣味丹的經營管理會議提出，集團資源過量投注於味精事業的產能擴張，而忽略了各事業在品牌行銷與研發的投入相當有限；執行顧問亦指出，公司不能只訂次年度目標，需要更新的願景，導引各事業部更前瞻的發展方向，以及研討各事業中長期策略，暨組織應如何因應作出改變。乃於 2009 年初，由台灣味丹策略管理室搜集董事與各事業主管意見後，於 2009 年 4 月董事會正式提案，進行新願景暨組織變革工程，於該屆董事會通過後正式執行。

台灣味丹策略管理室接到此重要任務後，即著手籌劃整個專案，經與總經理室高階幕僚群以及公司內部顧問多次籌備會議，咸認為有必要加入外部專業顧問團隊來參與此變革工程的規劃與執行，歸納理由如下：(1) 客觀考量：因為相較於家族成員主管，公司內部主管來執行此專案的專業性與代表性易受質疑；而如果由特定家族成員主管來引導，又恐造成家族之意識型態問題 (2) 技術性與前瞻性：評估整個變革的工程規模與執行的難度，亦非公司任一主管之專業所能及，尤需要引進不同的眼界，以更高的經營格局來進行此一任務。因此在 2009 年 4 月即著手尋找適任的外部顧問團隊，在經過國內各專業顧問的調研與評估後，初步設定以 ACT 顧問公司為適任顧問評估對象；ACT 顧問公司為台灣知名電腦大廠(簡稱 Ar 公司)創辦人投資創立，Ar 公司並曾經歷過兩次以上變革之成功經驗，故此 ACT 顧問公司主要的顧問師來源皆自 Ar 公司各主要事業身經百戰的資深高

階主管在屆退後，集結智慧引用，並積極結合香港與中國大學 EMBA 的顧問師，整合專業主要以協助台灣傳統企業進行品牌改造與組織變革輔導。此條件已初步符合味丹進行變革的技術需求，再加上 ACT 顧問師中多曾參與 Ar 公司當年變革實務歷鍊，Ar 公司背景在 2009 年時具有產業高度聲望，營業規模更超出味丹集團近 25 倍，以此專業等優越條件引導味丹此次變革專案，以及協助實際變革流程的溝通，預期將更具說服力。

2009 年 5 月初，由楊 x 正執行董事與總經理室幕僚團隊正式去訪 ACT 顧問公司，經過雙方深度的溝通之後，成功引進 ACT 顧問團隊加入整個變革專案的團隊，與台灣味丹的總經理室主辦小組每週開一次會議，最後定調委由 ACT 顧問團隊主導規劃、研擬味丹的變革流程與各項研討活動的時程，再交由味丹內部變革團隊負責執行。2009 年 6 月，ACT 顧問團隊為了解各領導階層對集團以及各事業發展的期望與需求，亦逐週安排與集團家族執行董事以及各事業最高主管，進行訪談，以及觀察執行董事對變革之看法；2009 年 7 月 1 日至 7 月 2 日，即由 ACT 顧問公司舉辦集團董事與經營高層的變革共識營，在活動期間刻意設計移師到新竹辦理，以利味丹集團高層放空思考，跳脫慣性思維，並提供專題課程，導入 Ar 公司與其他產業的個案，藉以反思與探討味丹公司的發展關鍵，凝集團高層對發展的共識，以及對變革的決心。在活動結束後，整個味丹的新願景暨變革工程於是誓師啟動。

二、組織變革主要歷程

1. 釐訂總專案藍圖：

「新願景暨組織變革工程」自 2009 年 7 月起，由台灣味丹總經理室組合核心董事與高階主管，加入 ACT 顧問團隊之輔導，進行企業願景發展藍圖的擬訂，在 2009 年 8 月，釐訂出總專案藍圖(圖 5-1)。

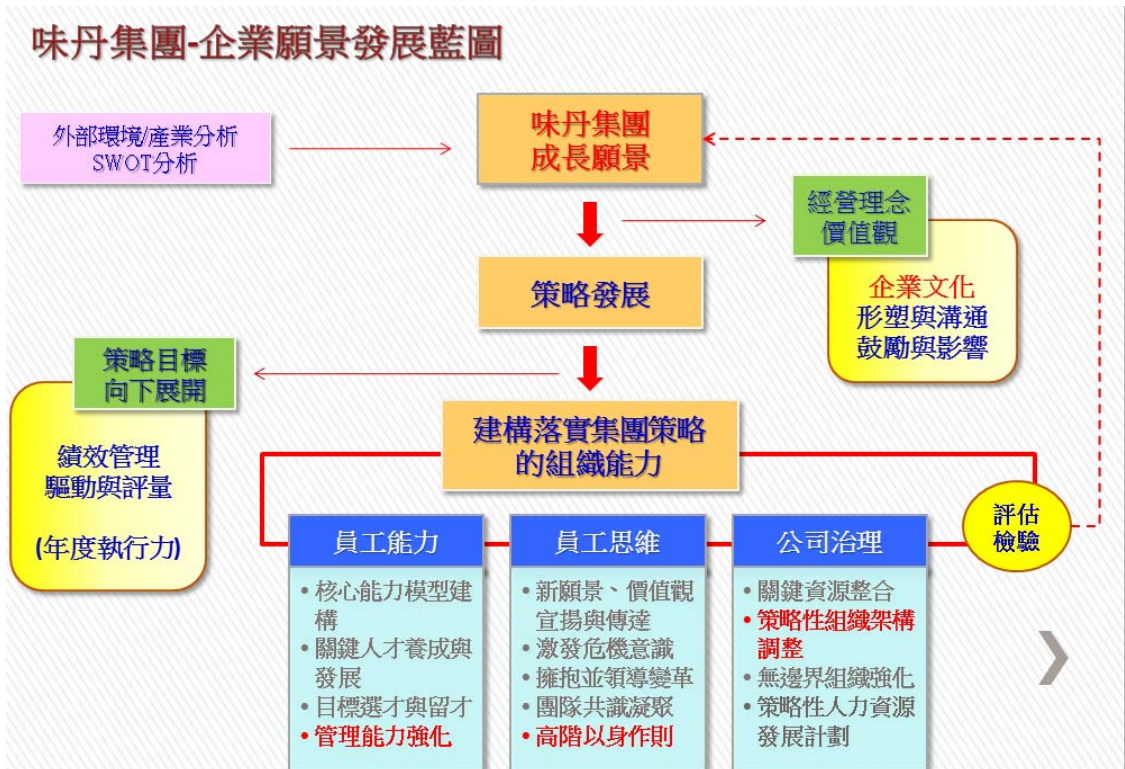


圖 5-1 味丹「新願景暨組織變革工程」總專案藍圖

在新願景/組織變革總專案藍圖中，規劃先進行各事業未來三年發展策略方向之研討，並擬訂各策略方向的具體績效目標，並就組織能力(策略執行能力)的提升，以及組織文化形塑的溝通工作，作出連貫性的規劃與設計各項凝合研討課程與活動(圖 5-2)；最後再由各事業擬訂的策略方向進行優先排序與收斂，預以最大共識方法研擬出集團的新願景。為了提升專案執行的效率，整個變革工程由 ACT 顧問團隊提供齊一的策略分析工具，透過密集分組研討方式，分階段研討各事業的發展策略與改善對策。

專案編號	工作項目	進行方式	輔導時程	8月					9月				10月				
				W1	W2	W3	W4	W5	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	
	事業計劃檢核	顧問案	3h	■													
A1	消費品-SIPOC	工作坊	7h*1T		■												
A2	消費品-核心優勢解析	工作坊	7h*2T			■	■										
T1	階段提報會議	專案會議	3.5h				■										
A3	消費品-事業計劃書撰寫	輔導案	3h*2T				■	■									
B1	胺胺基酸-SIPOC	工作坊	7h*1T			■											
B2	胺胺基酸-核心優勢解析	工作坊	7h*2T				■	■									
T2	階段提報會議	專案會議	3.5h					■									
B3	胺胺基酸-事業計劃書撰寫	輔導案	3h*2T					■	■								
C1	中起胺基酸-SIPOC	工作坊	7h*1T									■					
C2	中起胺基酸-核心優勢解析	工作坊	7h*3T										■	■			
C3	中起胺基酸-事業計劃書撰寫	輔導案	3h*4T											■			
T3	階段提報會議	專案會議	3.5h												■		
D1	台中起胺基酸事業計劃整合	輔導案	3h*2T												■	■	
T4	胺基酸BP提報會議	專案會議	3.5h														■
E1	生技-SIPOC	工作坊	7h*1T												■		
E2	生技-核心優勢解析	工作坊	7h*2T													■	
T5	階段提報會議	專案會議	3.5h													■	
E3	生技-事業計劃書撰寫	輔導案	3h*2T													■	■
T6	生技BP提報會議	專案會議	3.5h														■

圖 5-2 個案變革工程

2. 啟動重大發展議題專案小組：

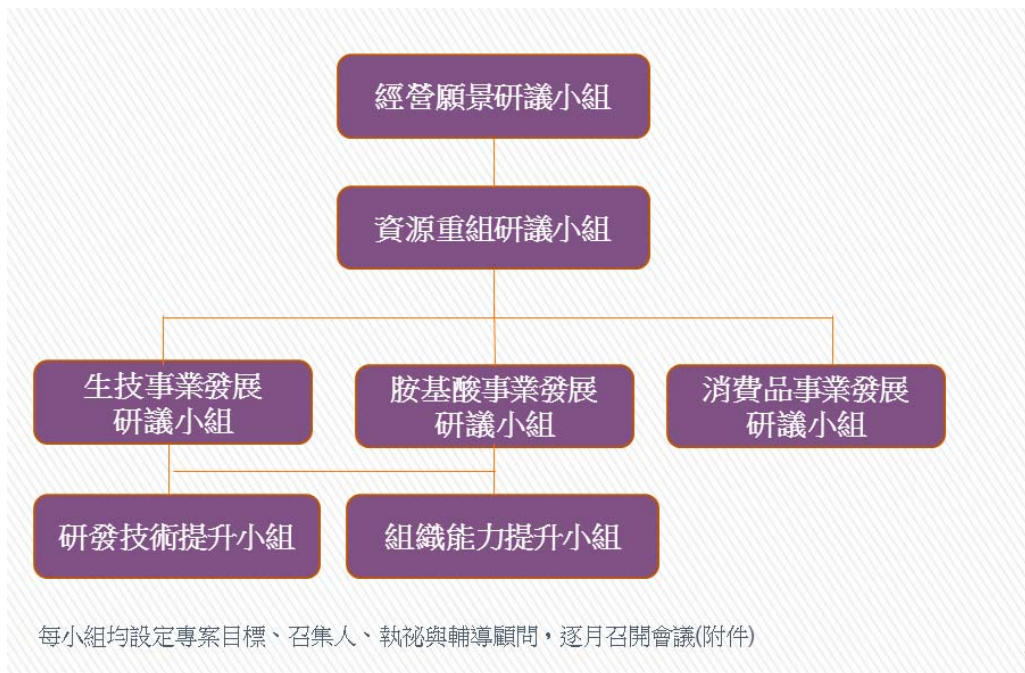


圖 5-3 味丹新願景暨變革工程 七大專案小組分布圖

參照上圖，因應集團新願景暨變革工程，特針對重大發展議題組成七個專案研議小組，訂定各分組專案目標，以每月乙次的研討頻率，進行規劃與追蹤：

- (1) 胺基酸事業發展研議小組：結合台灣、越南、中國的胺基酸事業高階主管，成立專案小組，由 ACT 顧問輔導，進行發展策略研討。
- (2) 消費品事業發展研議小組：以台灣味丹消費品事業高階主管為主，成立專案小組，由 ACT 顧問輔導，進行發展策略研討。
- (3) 生技事業發展研議小組：以台灣味丹生物科技公司與生技研發中心高階主管為主，成立專案小組，由 ACT 顧問輔導，進行發展策略研討。
- (4) 資源重組研議小組：由台灣味丹總經理室與財務部高階主管成立專案小組，委託證券顧問公司規劃並輔導，進行公司價值最大化組合方案研討。
- (5) 研發技術提升小組：由研發執行顧問召集生物材料事業部、生技研發中心，成立專案小組，研討公司冀望提升暨創新研發策略。
- (6) 組織能力提升小組：以台灣味丹總經理室與人資部門為主，諮詢 ACT 顧問團隊，研擬公司組織發展方案，規劃一系列組織能力提升的專案培訓、凝合活動，以提升公司策略執行能力，並提出集團因應策略發展需求之人才計畫。
- (7) 集團願景研議小組：規劃在胺基酸、消費品、生技事業策略方向釐訂後，交由以董事與高階主管組成的經營願景研議小組，釐訂出集團新願景。

3. 擬訂三大事業策略方向與優序

由於味丹整個新願景暨變革工程分為七個專案小組進行，過去未曾進行過類似規模的變革經驗，整個研討過程進行較為緩慢，在經過約一年的研議(2009年9月至2010年12月)後，由胺基酸事業、消費品事業、生技事業匯整提出了未來三年的十五大策略方向，並透過經管會議，作出集團十五大策略方向的優先排序，整理如下表：(表 5-1)

表 5-1 味丹集團三大事業部策略方向簡述與優序

	第一優序	第二優序	第三優序
消費品	1.發展台灣民生消費品的業務拓展 2.消費食品原品項走向健康性訴求之發展策略(台灣)	6.以 IPO(國際採購作業)模式進行新市場擴張：以台灣消費品累積之資源及能力藉 IPO(國際採購作業)模式進行市場擴增---越南及中國。	12.大宗食材 13.建立 FOOD SERVICE 的調味品市場地位(台灣為主)
生技	3.MIT 味丹生技保健品大陸電視購物通路 4.建立電話行銷自有之通路，擴大市場	7.微藻應用技術開發策略 8.微藻產品於國內外市場銷售	14.聚焦 2 個 PGA 的應用來開發亞太市場
胺基酸	5.味精及風味調味品：鞏固台中越市場，中長期積極發展 ASEAN+3 市場。	9.運用醱酵核心技術及設備，創造高附加價值產品。(核酸、胺基酸...) 10.以越南為生產基地發展 CMS 肥飼料、澱粉與糖相關產品(策盟、OEM、ODM)。 11.深耕澱粉相關產業集中在台越地區發展。	15.結合同業進行高附加調味品事業。

資料來源：本研究整理。

並已釐訂各策略方向的三年績效目標預估值(營收與獲利目標)，及各策略目標需要搭配的資源投入，於 2011 年 4 月份提報台灣味丹董事會核定。

4.形成集團新願景歸納方案

2011年4月份由專案執行顧問團隊提出備選方案研討，提出以「享受健康美味人生，成為大中華區生技食材知名品牌」的願景陳述，以及匯總自十五大策略方向的集團策略組合，如下表(表5-2)，提供集團願景研議小組，進行集團新願景提案的研討與確認；然經過集團願景研議小組的第一次研討，因對備選方案的共識尚未形成，規劃由顧問團隊於次月再進行第二次提案。

表 5-2 願景陳述草案—ACT 顧問團隊提出



資料來源：本研究整理。

5.形成集團決策平台(群策會)規劃案

因應味丹家族高度控有決策權及經營權，為強化集團公司治理及決策品質，提升公司永續經營體質，2011年5月，由組織能力研議小組提出「群策會」決策機制；「群策會」機制的構想類似國內許多企業的「決策小組」機制；規劃由執行董事、高階主管及依議題專業聘請的外部顧問組成，其決策機制設定在母公司

董事會之下，即「群策會」作成之決議事項須再提至母公司或各子公司董事會核備。「群策會」機制規劃初期運用於整個味丹新願景暨變革工程，各專案小組研議出的重大決策審查；長期則建立起集團發展重要議題的研討暨決策平台，以輔助董事會決策品質，如圖 5-4:

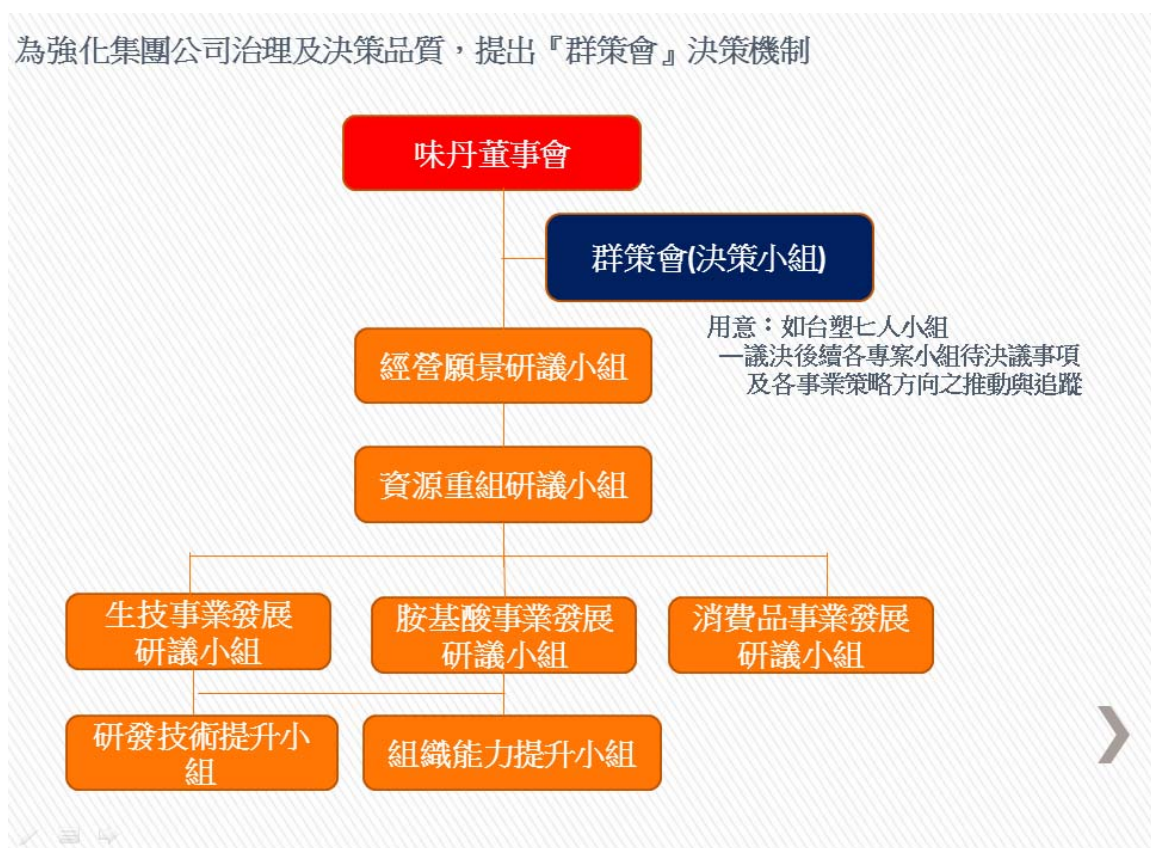


圖 5-4 個案公司「群策會」決策機制草案—組織能力提升小組

6.非預期轉折—公司治理與家族治理議題

依原訂專案計劃流程，待「群策會」機制正式核可執行後，即將審議並核定新願景暨變革工程七大專案小組所提出之各項策略目標與改革計畫；然而，整個專案卻在出現了意外的轉折；

(1)就「群策會」的決策流程，有執行董事提出不認同之想法，而訴求集團應改採事業總經理制(即希望落實 SBU 總經理制)，並提議直接可任免現行各事業領導的家族執行董事擔任該事業總經理職，以獲各事業跨台灣、越南與中國三地的

事權統一之效，結果造成議事產生歧見。家族董事乃分為：一派贊成先建立「群策會」，優先解決集團發展重要決策，各事業於未來應引進外部專業經理人制；以及另一派贊同家族成員擔任各事業群總經理乙案；研討的共識，於是由此衍生家族成員權利與利益分配問題，致使「群策會」決策流程乙案暫緩執行，本專案亦由董事長裁定緩辦。

(2)事實上，之所以造成「群策會」告吹另一個原因，係因在2011年初，特定楊氏家族成員就家族財產分配規則議題提出新訂規則的不合理訴求，使家族成員間的互信基礎受到影響，以致讓家族私領域的制度面問題，間接影響到了公司的重要發展決策。

歷時達22個月的味丹新願景暨變革工程，原依據計劃性而可行的流程、由集團最高層級主管參與並順利推展中，最後卻因為家族治理與公司治理「雙元系統」不和諧問題，而以「緩議」結局收場(圖5-5)；然而，已獲致集團共識，於董事會核定的各事業十五大策略方向，以及七大專案小組，在台灣味丹總經理室管控與引導下，仍維持以專案組織方式持續規劃進行與追蹤；台灣、越南與中國區各事業部門，續將各策略方向化為各公司、各事業部門的年度經營目標，以不致浪費過去這麼長時間之努力。



圖 5-5 變革工程的緩議

然而，這次新願景暨變革工程因故緩議，仍不免重挫了經營團隊的整體士氣，努力了約兩年時間，集團還是未能提出新願景，各事業間的資源整合問題、原有的重要發展議題依舊欠缺「群策會」平台得以進行深入的研議。依據本研究的訪談，事實上，變革期間成立的七大專案小組機制，進行到 2012 年初，即已形同解編。

第二節 個案公司變革分析

一、味丹變革成敗關鍵因素訪談摘要記錄

本研究特別針對味丹 2009~2011 變革工程，依組織變革工程的七大專案小組，設計訪談主題與預期結論，以及透過諮詢變革工程規劃主管，先了解受訪者的管理位階、習性，設計提出最簡要的問題，進行一對一的訪談，設計如表 5-3。

表 5-3 訪談議題設計

序號	受訪人	主要資歷 (變革專案角色/實際職務)	議題設計
1	楊 x 正	組織變革專案領導人之一/ 資產事業領導人(家族成員)	A. 變革成敗關鍵要素與啟發 B. 公司治理與家族治理的建議 C. 各多角化事業在未來發展面臨的關鍵議題與挑戰
2	黃 x 榮	胺基酸事業研議小組、集團 資源重組小組領導人之一/ 中國區董事長、總公司行政 副總(資歷近 40 年老臣)	A. 組織變革，變革執行團隊的 運作成效 B. 集團的資源重組與多角化應 作何規劃

表 5-3(續) 訪談議題設計

3	陳鴻 x	組織能力提升小組領導人/ 台灣總經理室副總	A. 決策小組機制在未來應以何 方式推動? B. 公司內部組織要如何蓄積下 次變革能量?
4	王 x 樹	研發技術提升小組領導/前 味丹國際總經理	A. 集團研發提升工作的未來? B. 公司的製造事業如何創新價 值?

資料來源：本研究整理。

訪談設計的邏輯與用意：(1) 從對家族董事代表進行訪談，了解家族核心董事對於此次變革工程的成敗關鍵因素的分析，再切入其對家族治理、公司治理的深度意見，以及了解董事代表對集團多角化事業未來關鍵發展挑戰議題的分析 (2) 請這次變革團隊的核心領導人，提出這次變革中，變革團隊的角色與評判，再請其提出對集團資源規劃的想法，應該如何自原有多角化創造各自價值最大化 (3) 引導出決策機制應如何再規劃運作，以及對下次變革，組織應作何調整與準備 (4) 研發技術在過去是味丹企業的核心競爭力，故設定議題收集執行顧問對集團進行研發技術提升、及各事業的創新商業模式的觀點與建議。

本訪談依受訪者特性設計訪談議題的目的，希望可以就個案公司的家族企業特性與組織特性、變革的流程與關鍵成敗因素、集團多角化三個層面進行訪談的歸納，以利作出本研究結論，研擬提出更適合個案公司進行下一波變革的模式。整理如表 5-4。

表 5-4 味丹變革成敗關鍵因素訪談摘要記錄(一)

受訪對象一	楊 X 正 董事 (組織變革專案領導人之一; 曾任台灣味丹總經理逾 15 年; 現任公司資產事業領導人)
摘要記錄	<p><u>提問 1.請教集團這次變革的成敗關鍵要素，與帶來的啟示?</u></p> <p>楊：在這次一年多的變革歷程，各事業主管的參與度以及凝聚力均相當高，這次變革過程中發揮的團隊價值還是應給予肯定，因為這對各事業的策略運作建立了一個好的參考模式，整體同仁在士氣提升的效益上是非常正面的，董事對企業的變革與再造也有進一步的認知；唯可惜因為既有家族治理的規範不清等問題，以致於整個專案受到干擾；不過還好，我們的主管向心力夠，各策略仍有賴各事業主管自主追蹤與執行；只是集團凝合不足，整個專案臨門一腳的關鍵很慚愧的，不是主管能力的問題，而卻是家族治理的問題。</p> <p><u>提問 2.公司治理與家族治理的建議</u></p> <p>楊：家族的執行董事成員都非常認真，但是有時候太忙，會太專注在既有的領域，疏忽看看同業的競爭者發展到哪裡了？週遭同業發生的，或者是異業、國際級企業的新聞事件，應當去學習成功的，而警惕那些失敗的案例；建議公司應該多參考其他成功企業的案例，如康師傅、或國外企業像日本的味之素等，他們的企業同樣存在家族色彩，多角化事業經營規模更為龐大，但是也同時備足國際級企業的專業經理人與經營體質，仔細觀察他們的共同點，都是因為企業的發展初期即訂立了明確的規範，在還在成長起飛的階段就已積極規劃好上市的工作；在我的理解，積極運作「上市」可能為我們這種類型的家族企業，最佳的治理解決方案。</p> <p>公司治理在規劃上市之前，可能最實務而最有效的方式，就是落實公司的監察人制度，以監督公司的管控制度透明化，我們的味丹國際公司設有審計委員會、以及薪酬委員會、提名委員會，這種委員會機制都是總公司可以學習效仿的模式。</p>

表 5-4(續) 味丹變革成敗關鍵因素訪談摘要記錄(一)

摘要記錄

另外，家族委員會機制在目前的運作頻率相當低，也是一個亟需改善的機制；現行的家族委員會設定的議題也都太簡易，而沒有與公司的經營作策略性的連結，而且頻率愈來愈不固定。現在家族第二、三代都已參與經營，但是我們家族管委會卻往往避談正事，因此有時仍有因家族私務影響到公司事務的個案發生。反觀許多知名的百年企業，在他們的家族管委會裡制訂了許多企業與家族傳承的法寶，如家族的憲法，供家族成員奉行；他們的家族委員會常在討論如何讓家族與公司一同永續前進的議題，就我所知，很多西方的家族企業，亦規範家族成員進入公司的資格，予以考核、並約法三章，以避免家族成員不夠經營管理資格，影響到公司的專業運作。事實上，像我們這種已經接棒至第二~第三代，要再重新建立所謂的家族憲法，以及如何讓家族委員會回到重要的發展議程，執行上有其困難性，尤其我們家族參與實際經營的男丁多，複雜程度更高，就需要分階段來進行。我認為有必要在董事會以及家族委員會，有時需要適時加入外部的專業成員，以協助引導議程的正常進行，並透過外部專業的加入，以提升決策的品質。

提問 3 各多角化事業在未來發展面臨的關鍵議題與挑戰

楊：因為過去這八年來，中國味精競爭者的大軍壓境，嚴重威脅到我們原本立足並引以自豪的製造成本優勢，過去我個人即對海外只不斷投資於製造能力而未積極投資在市場與在地人才，始終持反對意見。我們之所以這麼早開始進行多角化，就是為了創造快速的成長，然而這麼多年過去了，我們的人力與資金投入還是偏重在領導人最喜好、最熟悉的領域—味精事業，而沒有好好在其他多角化事業用心。對於未來，我建議整個胺基酸事業需要多從投資人的立場檢視自己，為什麼味丹國際公司在香港上市的股價始終是這個數字？(過去三年都在 0.5 元這個區間)投資人眼光是雪亮的，我們董事階層相對太重視追求產能與製造規模的最大化，而忽視投資人所重視的投資報酬率、市場發展潛力，以及對投資人提出經營願景的能力。中國經濟與製造業的起飛是必然的趨勢，因此我建議胺基酸事業必須正視公司製造優勢式微的事實，未來應不宜再投入太多資金在製造體，甚至應逐限減產，轉向運作供應鏈，利用台灣品牌優勢，並加強研發工作，以創造中國味精區隔的產品價值。

表 5-4(續 1) 味丹變革成敗關鍵因素訪談摘要記錄(一)

摘要記錄	<p>消費品事業和生技事業在台灣多年精耕品牌，已有初步成效，但是畢竟台灣市場已呈飽和，我的建議是應該要加速於中國和越南市場，運用原本的營運據點以及團隊，積極對外尋求適合對象進行策盟合作，以取得新市場與新技術；另一個發展的關鍵在於人才：消費品事業如果要拓展到國外市場(包括中國、越南等市場)，所需要的團隊應要重新組建，而且要投入不少時間；生技事業的專業門檻更高，如果要在原有規模快速成長，更需要專業經理人的引進。面對事業成長的瓶頸，為了追求更快速有效的成長，家族成員應多引進專業人才，或開發市場階段期間的專案顧問，並將直線管理權多授予專業經理人。</p> <p>在我們不動產事業部門的未來運作規劃，我們已釐訂發展的願景，並透過董事會機制確定了發展策略方針，將持續透過公司資產的活化，以及轉投資事業的開發專案，為公司創造穩定的資金流，甚至投資更有潛力的發展標的，讓集團的多角化視野再擴張，甚至將跨入文創、休閒產業的投資，如此一來，可以為公司創造不一樣的經營格局，也許能夠帶給製造事業作更創新商業模式的參考。</p>
------	---

資料來源：本研究整理。

表 5-5 味丹變革成敗關鍵因素訪談摘要記錄(二)

受訪對象二	黃 X 榮 (胺基酸事業研議小組、集團資源重組小組領導人之一; 中國區董事長)
摘要記錄	<p><u>提問 1. 公司這次組織變革，變革執行團隊的運作成效?</u></p> <p>黃：公司在過去尚未進行過像 2009~2011 年這次那麼大規模的變革，因此執行團隊這次擔負的工作量與難度相當高；事實上這次主要的執行團隊，較倚重在特定少數主管身上，因此變革的團隊也在執行中學習，尤其非由上而下的願景與變革活動，執行起來比較辛苦，得面對十個董事的意見和支配時間，對內部也有很多文化層面凝合的困難度。</p> <p>另外，我們為此專案組成了七大專案小組，並行運作起來也太繁雜，還好有外部顧問的加入，得以在各個執行的步驟作好有效的串接；不過也因為遇到非專業性的干擾，讓原本算稱順利的流程，須強迫緩議。但就像我提到的，過去未曾進行過這麼大規模的變革，有了這次經驗，未來的變革應該會規劃、執行得更有效率!</p>

資料來源：本研究整理。

表 5-5(續) 味丹變革成敗關鍵因素訪談摘要記錄(二)

摘要記錄

提問 2. 「集團資源重組小組」是進行集團各多角化事業的價值極大化工作，經過此次變革的失利，集團的各多角化事業的資源應作何最佳規劃？

黃：整個集團的營運是以台灣味丹和味丹國際兩個公司為主體，在中國味精大廠強敵環伺的發展不利條件下，我覺得整個胺基酸事業的商業模式勢必需要轉型，味精事業長期而大量投資擴產的結果，造成台灣味丹現在的負債比重非常高(將近 65%；這個比重已持續了約八年)，在越南鉅額的資本支出亦影響到投資的效益，因而展現不出味丹集團應有的公司價值水平，這個條件是不利於去談策盟合作的，龐大的折舊以及利息支出，長期也會影響到胺基酸事業的獲利能力。因此你問我各多角化事業應作何從長計議的規劃，我的看法是要先對胺基酸事業下手，將龐大的擴產資本投資轉向對市場面的投資，更專注於如何提升投資價值，如此一來，集團才能釋出更多資源，轉投入在消費品、生技或資產事業，亦降低「將雞蛋多擺在同一籃子」的風險。

在集團資源重組專案進行期間，我們的專案執行顧問曾就各多角化的事業體提供了若干種的切割方案，也曾提出建議，可以考慮從子公司著手帶頭來規劃上市，並評估其實公司各多角化事業體仍都有非常好的發展機會，所以這個重要的工作並不會因為願景與變革專案的中止而停擺；我們也正著手評估味丹國際自 2003 年於香港上市後的實質效益，進行母企業與各子企業如何運用價值題材切割上市、各種模組的研擬，不過現行在味丹，事業群(SBU)還是一個有名無實的運作模式，如果實務上要進行切割，勢必亦須顧及到原本的家族領導分工狀態。

資料來源：本研究整理。

表 5-6 味丹變革成敗關鍵因素訪談摘要記錄(三)

受訪對象三	陳鴻 X(組織能力提升小組領導人; 台灣總經理室副總)
摘要記錄	<p data-bbox="504 353 1479 443"><u>提問 1. 在變革過程中，曾由組織能力提升小組所倡議的「群策會」-- 即決策小組機制，未來要如何繼續推動?</u></p> <p data-bbox="504 454 1495 969">陳：在推動此機制之前，我們的小組執秘均曾逐一向各主要執行董事會報過此機制的立意與提升決策品質的效益，並取得各執行董事的認可；因此當時未意料到家族治理的偶發個案會造成局勢這麼大的扭轉，幕僚們均頗為意外。2013 年將為集團成立的六十週年，「一甲子」將當作是集團永續經營的前哨站，所以我們仍會持續推動此決策機制，執行上將多仿效、複製成功企業的經驗；在執行此決策機制的技術層面，一開始會先導入軟性議題、影響層面較局部的議題(例如六十週年廠慶活動、推動嶄新核心職能)，讓此決策模式進行暖機，建立董事們對此機制運作的慣性，以建立信任、一直到依賴這個決策模式，然後再漸次導入公司發展的重大議題，以提升整個決策小組運作的成功機率。</p> <p data-bbox="504 981 1169 1014"><u>提問 2. 公司內部組織要如何蓄積下次變革能量?</u></p> <p data-bbox="504 1025 1495 1395">陳：在這次變革中，我們幕僚有觀察到一個主要的變革阻力，需要改善與突破：因為有部份事業的高階主管存在年齡層偏向老化，在特定組織內部即相對缺乏績效導向與突破性文化；有的事業部作起來士氣與效率很好，有的事業部作起來就顯得被動，而且相對缺乏熱忱與團隊默契。因此我們將導入各事業關鍵人才職位的繼替計劃，促使目標接班人提早就備位進行有計劃的培訓以及實務歷練，並將導入高階主管的職能，修訂「當責」作為主管級職務的管理職能，並導入員工紅利與各級績效制度的激勵水準，以提高組織人才的績效導向</p> <p data-bbox="504 1406 1495 1818">另外，在此次變革期間原本顧問團隊規劃了許多凝合的課程與活動，但因為董事高層為了節省專案預算以及時間流程，故大幅刪減了約 80% 的相關課程研討活動，我們總經理室當時即擔心這個簡略的動作會讓整個專案產生凝聚力不足的問題，後來這個疑慮果然也成為這次變革的成敗關鍵因素之一；為提升高階主管對公司發展願景的凝聚力，適逢集團六十週年慶將至，我們亦已設定一系列的發展專題研討與活動，讓參與的主管平時就作好對公司發展目標的共識凝合的動作，並結合績效以落實高度的參與，以期望提供組織變革更有利的創造環境。</p>

資料來源：本研究整理。

表 5-7 味丹變革成敗關鍵因素訪談摘要記錄(四)

受訪對象四	王 x 樹顧問(研發技術提升小組領導；前味丹國際總經理)
摘要記錄	<p><u>提問 1.這次組織變革後，集團研發技術提升在未來應如何進行?</u></p> <p>王：坦白說，這次研發技術提升小組在變革工程的進度與貢獻最少，因為整個議程的規劃，研發技術提升小組在後期才形成，而領導階層對此議題的關注、投入不夠，長年以來還是多數關注在胺基酸(味精)，我認為這是有失集團整體未來發展考量的。我們應正視味精、消費品已為成熟的產業，應該從價值鏈去檢視，往未來新興的產品市場研發方向多作投注，亦可積極對外洽談技術合作以取得新技術；過去來自香港的創投公司曾欲積極與我接洽，但是董事階層顧慮太多，未以讓利的角度尋求長期的自利與共利，因此集團的研發技術提升，不能單靠小組力量，端賴高層重心凝聚對研發的決心與共識。</p> <p><u>提問 2.公司的製造事業應如何營造創新價值?</u></p> <p>王：集團製造事業的台灣母公司，與各子公司普遍存在企業價值不彰問題；我覺得公司具發展潛能品牌、具投資題材品項，應依產業屬性與未來發展價值作最有效切割，甚至獨立出去，也讓有能力、有理想的人才獨當一面，而現在能源環境對台灣製造事業衝擊非常大，應該要轉型為以利各公司未來集資運作發展，以達成企業價值最大化。像我們中國區與越南等東南亞新興市場的拓展，現狀多僅投入我們所熟悉的品項(如味精等)，但是忽略了市場上各種產業的未來性與發展潛力，應當多運用集團多角化經營的能力，以及創新的擴張策略，不應設限自己只會作味精、速食麵、飲料，而且這幾個品項在中國等新興市場也已經是競爭激烈的「紅海」，而非未來發展潛力高的「藍海」。也許我們這個時候，可以換一種更有發展潛力的商業模式進入中國或其他新興市場，甚至可以是服務業，然而這些創新的模式很可能不能單靠集團現有的內部資源，而需要去尋求外部，來自國內外各可能合作對象的結合、進行評估與投入。</p>

資料來源：本研究整理。

二、個案公司變革分析：

經以上實際訪談董事代表與高階主管後，針對本研究個案公司進行組織變革的成敗關鍵因素，分別自組織變革理論層面、家族治理層面分析如下：

1. 組織變革理論層面分析：

(1) 領導變革 (Leading the Change)

企業股權於家族股東的集中度越高，領導者在企業進行變革的角色越行重要，領導者更應具備領導變革能力；Jack Welch：『改變是企業現實狀況中很重要的部份』；GE 在 1980 年代的『組織改造』即由他主動發動。

因此，本個案家族企業領導者對企業變革之必要性應具更高度警覺，能掌握最佳時機，籌組最佳執行團隊，發動變革；並運用家族企業在變革文化凝聚力的既有優勢，執行成功的轉型。

(2) 全面組織變革模式

再對照熊培霖提出的『全面組織變革模式』--強調 Top-Down 變革最具成效；味丹個案的新願景暨變革需求，係屬於由下而上，由各事業層級反映新願景與變革需求予最高階層董事，在正式形成專案的過程中，最高層級對集團新願景承諾的重要性、對組織變革的必要性認知尚有不足，因此當「群策會」機制遇家族治理等干擾時，即易對變革產生信心問題，而未能以專案既定流程為最高指導原則，排除此類干擾，致使議事產生歧見；主辦新願景暨變革工程的總經理室亦應負起變革流程掌控之責任，在組織能力提升小組提報「群策會」機制之前，應該要先排除家族治理私領域議題的干擾，或在會前提前與各執行董事針對此一決策機制進行釋疑。

(3) 變革期間凝合程度

在 2009 年 10 月由 ACT 顧問團隊提出的新願景暨變革工程總時程表中，針對組織願景的凝合、組織能力的提升、組織文化的形塑等專題，設計了相當多時數的課程活動；然而，味丹的董事階層普遍認為這樣的課程活動投入太浪費

時間與培訓預算，並自評組織內對變革的凝合度已足夠，因而指示主辦單位大幅刪減逾 80%的凝合課程活動，這恰好違反 John P. Kotter 所提醒，關於組織變革的必要性：「在公司各級管理人員和心目中還未形成高度緊迫感的時候，就大刀闊斧地實施改革舉措，這個錯誤是致命的，因為企業在眾人極度自負的情況下，歷來無法使改革的目標實現。只有在變革確實需要時，才能產生足夠的緊迫感。」，「應該推銷變革活動，爭取對變革的廣泛認同。無論是自上而下的變革，還是自下而上的變革，都必須在企業內部得到廣泛的認同。」

事實證明，本研究個案董事階層對變革的決心，尚未高度契合；各事業的執行成員，對於此次變革工程的認知，凝合的程度亦未如預期，或者部份對此次變革工程的成效持觀望態度；因此參與變革者如存在凝合不足的問題，變革往往禁不起各種阻力與挑戰，成功機率即微乎其微。

2. 家族治理層面分析—「雙層規劃」與「雙元系統」

依據本研究文獻與實務個案分析發現，家族企業在創業的第一代就制定好家族治理和公司治理相關規範基礎，甚至是上市的發展方向者，為數甚少；而當家族企業已發展至一定規模，尤其要自家族第二代起，再新訂家族治理與公司治理的規範，其來自家族股東權利分配等問題的阻礙，以及實務執行流程的複雜、困難程度，均為家族企業進行變革時面臨的最關鍵議題之一。

在家族企業制定令經營權與所有權全然分開，實務上有其難度；台灣的家族企業如欲建立永續經營的治理模式，應參考西方家族企業常見的「雙層規劃」：分別加強家族委員會的專業組成(專家列席諮詢協助經營議題決策)，並可仿李錦記等企業案例，制定家族宗法，並規範家族成員在公司發展的舞台、進入考核等，透過訓練與歷練方式，建立台灣家族企業「雙元系統」強調的董事專業能力；在公司的董事會則加入獨立董事與企業經理層，以落實公司治理並監督決策雙向制衡，以此機制將更有利於積極引進專業經理人，建立永續成長的經營體質。

本研究個案的新願景暨變革工程，較類似日本式家族企業由下而上的漸進式變革方式，因此最高領導階層對領導變革的認知不足，整個組織變革團隊的凝聚力相對受限，加上家族治理規範缺乏「雙層規劃」，使得公司例行的經營決策流程，易受家族治理的干擾。整個變革的規劃，亦欠缺集團整體資源規劃，如果納入不動產事業的貢獻值，則將使集團發展願景的拼圖更形完整；加入不動產事業的資金創造能力後，集團未來三年的資金可能更為充裕，而可在無後顧之憂的前題下，對製造事業進行更大規模之變革——如新市場投資、新研發投入專案、降低負債比重、優化人才政策、組織瘦身等價值提升的動作，將對整個變革的策略擬訂造成決定性的影響。

第三節 個案策略分析與發展建議

一、個案策略分析：

1. 公司策略層級——集團整體資源規劃與配置：

本研究個案在新願景工程規劃中期，曾釐訂出之三大製造事業共十五大策略方向以及具體的績效目標，從本個案研究的第四章個案簡介中得知，味丹除了製造事業——胺基酸、消費品與生技等三個多角化事業以外，不動產管理部門每年亦可創造為數可觀的資金流入，每年淨利甚較生技事業為高，應可視為一虛擬多角化事業體；而 2009~2011 的變革工程主體僅討論集團胺基酸、消費品及生技三個多角化事業，不動產事業因為牽涉到家族持有之資產，故未納入討論；然而在制定集團發展願景時，須以未來三年策略目標回推集團在未來每一年要如何部署資源，作最有效資源配置與策略佈局，味丹這時候應將不動產事業未來數年的預期貢獻值納入(2010~2014 預估可貢獻資金流入達 40 億規模，如扣除土地取得成本，可能淨利亦達 20 億)，因這個數字相當龐大，幾乎超過製造事業三年的淨利加總。

所以個案公司的變革應站在公司策略層級，需要決定事業單位間之財務及其他資源的運用，以確認企業未來發展方向並作最有效之投入。

2. 事業層級策略

事業層級策略強調滿足顧客的方式、生存空間的選擇、事業競爭優勢的建立，然而味丹的事業層級策略較欠缺以顧客角度思考；而在多角化策略，相較於台灣食品同業(康師傅、統一、佳格、甚至王品等服務業)在大陸市場的布局、精耕與創新的商業模式，味丹在變革期間所釐訂之各多角化事業的十五大策略，多以改善目前現況著眼，較欠缺思考目標市場中國區與東南亞等新興地區未來消費市場的需求趨勢，進行調研與可行新投入目標設定。

「策略追隨環境，結構追隨策略」，在競爭環境已改變的前題下，味丹過去的成本領導策略也許已不適用於未來競爭環境的發展，而應將有限的資源調整進行各產品市場的集中化與差異化策略。

3. 策略性變革：

味丹的策略性變革始於研討新願景與策略釐訂的流程，因此投入許多組織學習的過程，較趨向於方至民(2010)所歸納的O型理論，亦是為一個漸進式的變革模式，以下提出的個案發展建議，則為綜合以上個案策略分析，提出探討於個案未來發展的參考策略。

二、個案發展建議

在研究本個案企業的變革過程以及探討變革關鍵成敗因素發現，由於胺基酸事業是味丹集團的創業之本，家族以及資深主管對味精都有深刻的革命情感，故胺基酸事業的發展成熟度、在集團資本投資比重均居各事業之冠，在台灣、越南與中國都佔有相當大的投資量；反觀消費品事業、生技事業以及不動產部門，雖然其創造利潤的效率不亞於胺基酸事業，但其得到的投資量與資源卻相對非常有限，故這三個事業在過去數十年來的經營範疇亦僅限於台灣舞台。建

議味丹應該要正視各多角化事業資源投入失衡問題，以及胺基酸事業漸失去成本領導競爭力、需要積極轉型的契機，應更理性分析各事業未來發展潛能，提供足夠的資源令各多角化事業追求更突破性的成展，以提升集團整體投資效益。

建議個案發展策略：「DIVE」多角化策略

本研究建議像味丹集團這種具六十年歷史，已進入第二代、第三代而高度參與經營，家族治理卻尚未規範清楚的家族集團企業，不盡適用於文獻所提倡的一般企業組織變革的方法；而建議應自「多角化」策略切入，由集團各多角化事業當中經營績效佳、發展潛力較高者作為領頭羊，先進行組織變革以求獨立營運，變革的成功率較高，甚可帶動母體企業集團進行新一波、全面性的變革。本研究依其特色命名為「DIVE」多角化策略。以下用簡易圖示(圖 5-6)解說本研究提出之『DIVE 多角化策略模式』：

圖 5-6 中，味丹池(VEDAN POOL)裡頭有四條魚，分別象徵胺基酸事業(A)、消費品事業(B)、生技事業(C)及不動產事業(D)；味丹池的容積和水量就是公司的資源存量；在這四條魚裡，可以看到 A 的體積、耗用資源能力明顯較其他三條大，更大大壓縮了其他三條魚的生長空間；我們再假設縱軸為 EVA(經濟附加價值)，即魚的活動力，亦可以看到 A 的頭低垂，象徵其活動力最低；而 D 的活動力較高；因此本研究假設，D 最有機會先跳躍(DIVE)出去，跳到外界更豐富資源的產業競爭市場大池裡，更快速地悠游成長，並讓 A、B、C 三條魚亦有更多換氣(進行改革)的機會；等到時機成熟，C、B 甚至 A 也都可以 DIVE 出去。

結論是，「DIVE」多角化模式將使得這四條魚都會比窩在現狀的小池裡更成長、更有活力，假使魚都”DIVE”出去後，最後 VEDAN POOL 這裡的水也活化了，還可以再蘊育更多元的生物。

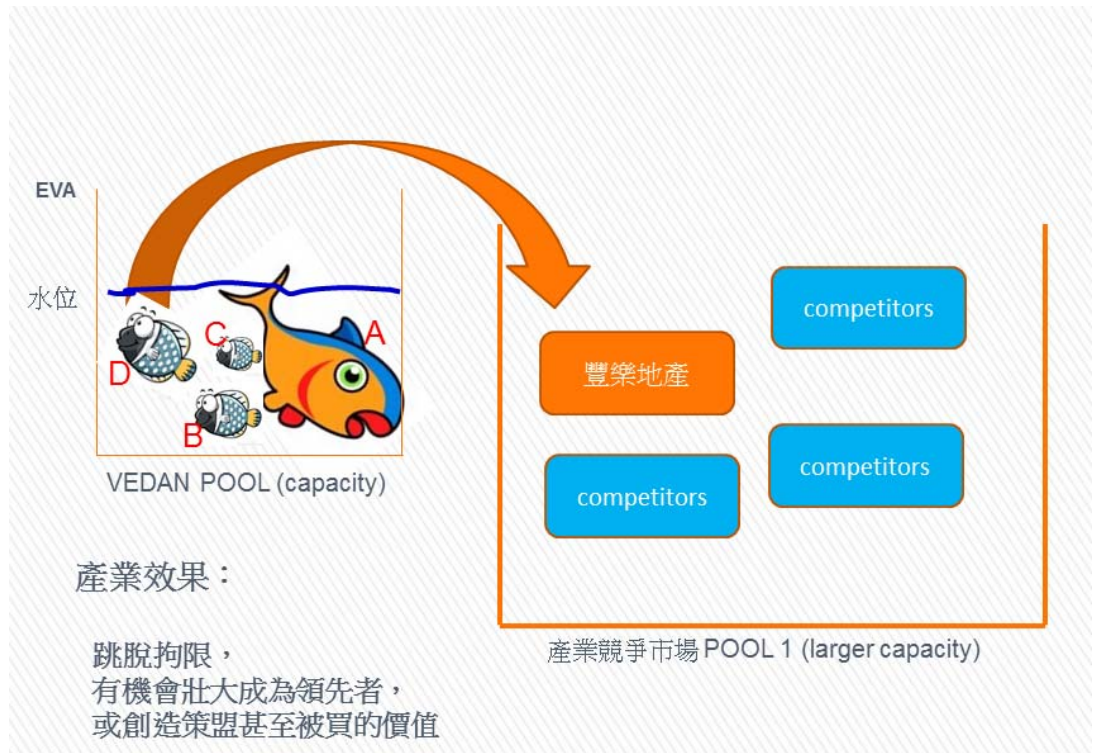


圖 5-6 DIVE 多角化策略 解釋示圖

一、「DIVE」多角化策略模式對個案企業的執行流程與效益：

1. 鼓勵味丹集團中發展潛力、EVA(經濟附加價值)較高的事業單位，帶頭進行組織變革，以形成子公司獨立營運，擺脫原有集團限制，令其跳躍進入(DIVE)到外部自由競爭的產業市場，以獲得更大成長空間。

經由個案分析得知，味丹集團不動產部門所管理的公司資產與轉投資事業，其土地目前多在菁英地段，絕大多數為三十年前取得土地，故其取得成本均遠低於現值或未來市值，因此本研究假設不動產事業的經濟附加價值應高於製造事業的三大事業群，故令此「豐樂地產」部門形成一獨立運作之子公司，帶頭執行「DIVE」多角化策略模式：

2. 試就「DIVE 多角化策略模式」對個案公司產生效果之推演，探討如下：

(1) 產業效果：

假設味丹的不動產事業獨立運作，正式形成一獨立營運的子公司(豐樂地產

公司)，將可跳脫集團原有侷限，進入自由競爭的產業市場，以獲得更大的成長空間(圖 5-6)；這使得豐樂地產公司有機會在產業界更自由發展，創造市場策盟的機會(與建商合作，或自行開發營運)，而成為產業的領先者，未來亦可朝獨立上市之方向發展，而永續增益此新事業對味丹集團的價值。

(2) 策略效果：

透過豐樂地產公司獨立運作，更積極處分目標土地，創造預設目標資金流，降低台灣味丹公司負債比，以活化公司價值，帶動新一波組織變革的動能：

- A. 提供原製造事業進行下一波組織變革所需的資金投入，如研發、培訓、專業經理人引進、甚至組織瘦身等。
- B. 建立集團新核心事業：以味丹集團而言，台北市與台中市菁華地段的商用與住宅區土地，適合與大型建商策盟合作，創造長期資金流，甚至規劃獨立上市，成為集團一個「母以子為貴」的新核心事業。
- C. 透過豐樂地產公司自身的變革，為集團帶來成功的變革模式，以期引導集團製造事業仿效地產事業提升 EVA 的發展策略，創造各多角化事業執行「DIVE」的更有利條件：

(3) 組織效果：強化雙層規劃(Dual Planning)

- A. 新闢家族成員專屬事業舞台：台灣味丹由楊氏家族 100%持有，公司不動產即為味丹家族資產，因此本研究建議可讓新獨立的豐樂地產公司上移往董事階層，並可由家族董事主導經營，而非屬一般事業層級高度；以此模式可提供家族成員一個專屬的事業經營舞台，參考原組織圖(圖 5-7)，與組織效果後的組織圖(圖 5-8)

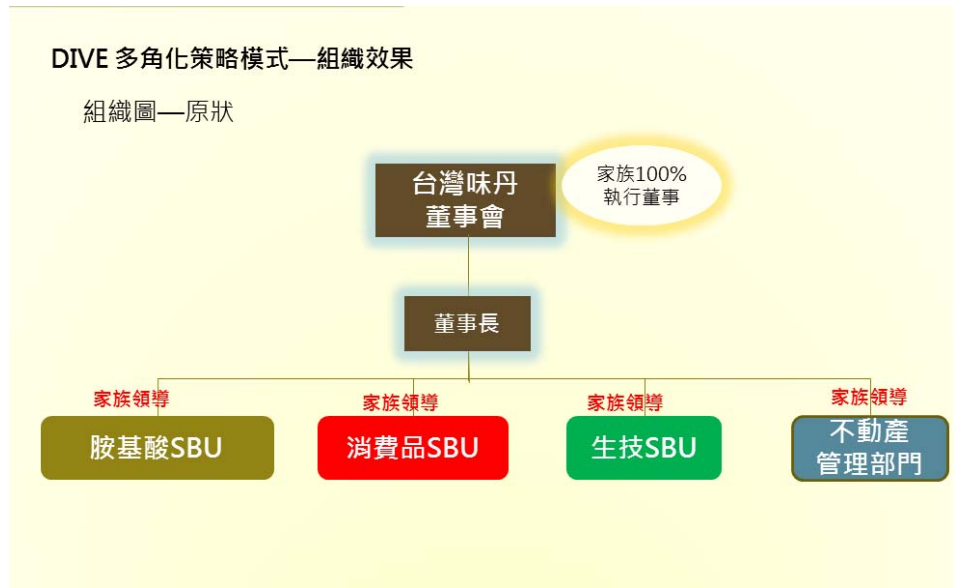


圖 5-7 DIVE 多角化策略前-組織原狀

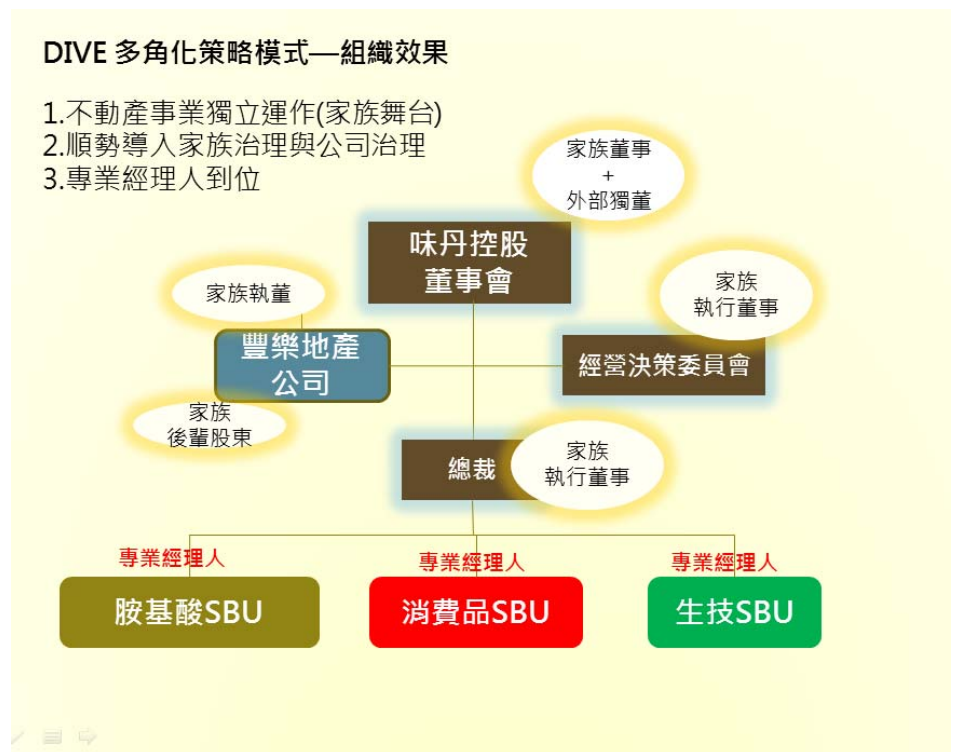


圖 5-8 DIVE 多角化策略後-組織效果

B. 提供家族成員退場誘因：因個案公司原核心事業在近年發展屢遇瓶頸，加上家族決策曾讓各事業錯失龐大的市場機會，個案公司家族經營的專業度已備受考驗，獲利不佳亦致使股東資金流入不符預期，也因此造成家族退場的障

礙；如依「DIVE」策略效果能創造公司資金效益，同時亦可創造股東可觀的資金流入，這對於家族成員設定特定事業的退場時間表，可提供足夠的誘因。

- C. 建議在此前題下，推動味丹的公司治理將更為順理成章：強化董事會之外部董事引進，並建立審計委員會與薪酬委員會制度；並透過家族憲法的訂定，規範家族成員經營途徑與考核基礎，以利透過「雙層規劃」，建立家族長治久安之道。
- D. 如果個案公司欲走向經營權與所有權分開，建議個案公司家族成員可漸退出原核心事業的直線領導，退居於經營決策委員會，但仍可掌控公司主要經營權，以及高度的擁有權；而各事業則落實導入專業經理人機制，以強化各事業的績效運作。

二、透過 DIVE 多角化策略模式，創造集團各事業永續發展平台

假設個案企業的四大事業群都可以透過「DIVE」多角化策略模式，分別適時地「DIVE」出去，以獲得個別事業更大的成長空間，實現產業效果、策略效果與組織效果，即可以為整個集團帶來最大的變革效益，創造快速成長的環境，更建立母企業與各子企業永續發展的平台(圖 5-9)，集團還可以進行更多元的多角化經營。

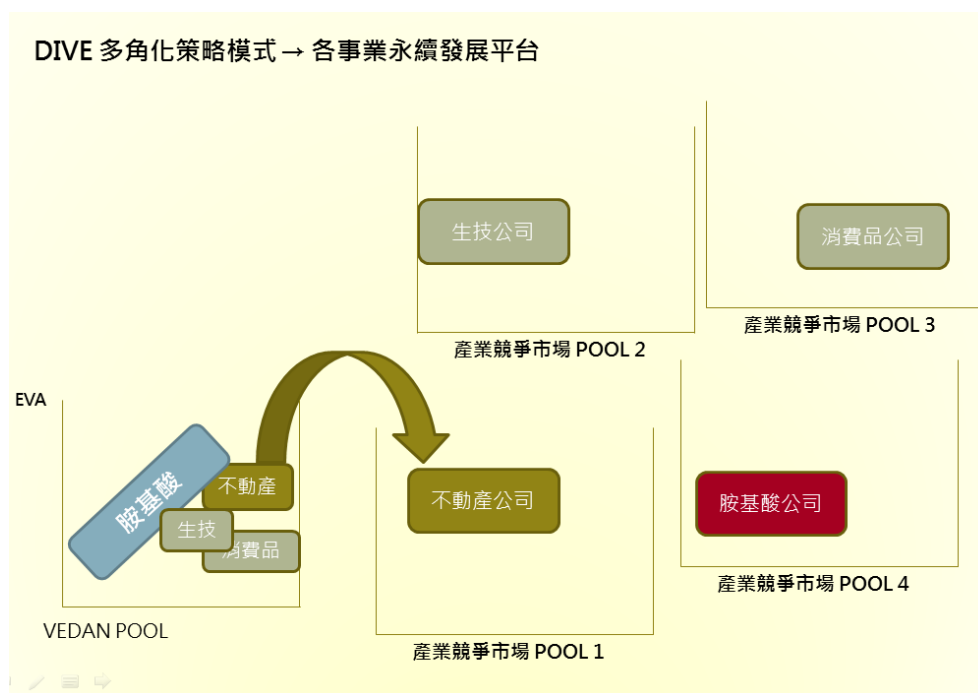


圖 5-9 DIVE 多角化模式 使各事業建立永續發展平台

本研究個案企業是台灣典型的家族企業代表；事實上，家族企業進行的變革都不宜過於激烈，本研究提出的「DIVE」多角化策略模式，建議從體質較佳的多角化事業體著手進行變革為獨立公司，其變革規模較小，成功機率預料應可大幅提升，應適用於個案公司類型之家族集團企業，並期望可為味丹帶來產業、策略與組織效果，更建立各多角化事業永續發展平台；當然，各事業體走向獨立營運或未來發展上市，均遠比原來本棲身在集團的大保護傘底下，風險高出數倍；但是，施振榮先生也曾說：「經營企業只為創造兩種價值，一種是創造成為領導企業的價值，另一種則是創造被買的價值。」因此家族企業的經營者應當放大經營的格局，放手讓養兵千日、已具發展潛力的事業群能夠適時獨立，才能充分發揮集團多角化的綜效，創造集團不斷成長的契機。

第四節 分析歸納與研究發現

依據前述章節之分析與策略發展之建議，我們試將本研究的發現歸納如下：

1. 「家族治理」主宰家族企業變革與發展命運：

個案公司從創業的第一代，到現在交棒予第二代的核心經營階層已逾十年，這時候才要正式推行家族治理的工作，實務上是相對困難的：因為來自第一代創業的理念與訓示，當年未能詳盡予以記載、列為奉行的準則，現在在第二代要重新訂立「家族憲法」的章程，以形成家族成員的約制力，制訂家族參與公司經營的各項進入與退出的規範，以及設計讓家族管委會的議事機能與公司長期發展價值作緊密的連結等；這些重要的工作，尚須考量到第二代甚至第三代都已進入公司各多角化事業參與經營、及家族各支系間的權力與利益平衡等因素，均更增加個案公司推行家族治理的複雜程度與困難度。

個案公司在 2003 年曾透過子公司味丹國際公司在香港的上市，使公司經營透明度提升、導入外部獨立董事與審計委員會等監督機制，落實「雙層規劃」機制之建立，往公司治理邁進一大步；然而上市後並未能有效發揮其預期之資金籌集、市場拓展、人才吸引等效果，追溯其問題根源也在於公司欠缺家族治理規範；因此家族企業要落實公司治理、專業決策、規劃與執行變革，都必須先確保家族治理議題不成為企業往前邁進的阻礙。家族企業在第二代起才正式訂立家族治理規範，固然相對困難許多，但亦仍有成功的案例可循：香港「李錦記」其實也是從家族第二代為了企業與品牌的永續發展，挺身而出辛苦建立家族憲法與治理分明的組織，並成功推行變革，才得以維繫現在的百年基業。因此，家族治理在家族企業進行變革前，應當列為最優先面對並使其最佳化的議題；否則如冒然推行變革，很可能會因為家族治理環境的不確定性，干擾到變革期間重要的決策品質，甚至引致管理資源的內耗與損失。

2.組織變革的設計應兼蓄各理論的優點：

個案公司的組織變革執行團隊，主要係由總經理室高階幕僚與外部顧問團隊(ACT顧問公司)組成，經過與領導階層訪談、研擬出整個變革流程，執行上屬於漸進式變革，同時又結合了O型變革與E型變革的特性，發展組織能力，也強調運用專案小組，及提高績效目標、股東價值的重要性。然而，個案公司在整個變革過程，缺乏由上而下的願景驅策，應可以效仿台泥辜成允的領導變革魄力，局步或適時採用震撼療法，以突破原有文化積弊，更有效導入策略目標，建立變革的系統，以更高的投入規模產生更強的變革能量，如此亦應可降低其他干擾因素的作用力，提高變革的成功機率。

3.策略變革—可自多角化策略著手：

「策略追隨環境，結構追隨策略」，個案公司發展成為營收達新台幣200億以上，已具跨國經營的大型集團企業規模，當核心事業面臨外部重大競爭環境改變，企業成長的瓶頸愈難突破時，應當立即修正、研擬總公司層級策略作出因應，進行新一波的變革，並依據變革的願景與執行策略，對各多角化事業的資源進行最有效之規劃與配置，甚至讓具有發展潛力的多角化事業獨立運作，以帶動整個集團追求創新與快速成長的動能，這對於個案公司這種歷史悠久、組織扁平化不足的家族企業，是一種細胞汰換、建立組織與人才永續經營策略的契機。

本研究著重於家族治理對家族企業進行變革影響的探討，並認為應針對不同家族企業的治理環境、組織與發展背景，設計不同組織變革之模式，以提高變革的成效；並試著對個案發展提出運用多角化策略，追求創新與永續發展的建議，這些都是許多家族企業個案所面臨、亟待解決的共同問題。

第六章 結論與建議

第一節 研究結論

一、變革對雙元系統的作用力

由於每個家族企業的雙元系統發展條件、家族成員專業化的程度不一，推動變革時，應顧慮到對雙元系統的作用力。本研究個案家族成員因持有公司股份、並參與企業經營程度極高，在組織進行較大規模變革時，對個案公司的家族指揮系統與專業系統間相互牽動的層面，就會產生較大的作用力，而影響到變革執行的成效。因此，在組織變革的執行實務上，應配合企業雙元系統的發展條件，設計較適規模的變革；像個案企業這種由家族指揮系統高度掌控的家族企業，設計執行變革的規模即不宜過大，手段則不宜過於激烈。

家族企業在規劃與執行變革前，應將家族治理列為最優先面對並使其最佳化的議題，讓變革對雙元系統產生最適作用力；否則如冒然推行變革，很可能會因為家族治理環境的不確定性，干擾到變革期間重要的決策品質，甚至引致管理資源的內耗與損失。

二、家族企業的領導變革

在本個案家族企業的組織變革，與一般企業組織變革的最大不同處在於，需要考量到家族治理的權利規範程度，並需要策動家族各多角化事業的領導者參與變革，方得以在變革期間運作更快速執行各項策略；個案企業這種家族治理的特性，如果非由家族領導人主動帶領變革團隊執行「全面組織變革模式」，變革的成效將大打折扣。本研究個案係由下而上促動變革，在變革流程執行的效率以及凝合度即有不足之憾。如果能夠透過強而有力的領導變革，如同台泥辜啟允的變革成功個案，即使是家族企業，也可以採行或並行美式企業的震撼療法。

本研究並建議，家族企業的組織變革需要縝密的流程規劃，執行實務上可透過來自家族成員、公司主管以外的第三方—加入外部顧問團隊參與規劃與執行，以設計出適合於企業發展背景的變革模式，並可在變革期間協助企業對願景與各發展議題進行更理性的探討；而組織變革的初期、中期與後期，組織內部都需要投入客觀的學習，以及文化凝合的研討與活動，透過外部顧問團隊或可提供更為專業的解決方案。

三、著眼於長期發展願景，進行集團資源的最佳配置

組織變革的後期，應都會形塑一個新的組織願景。本研究個案企業在進行整個新願景暨組織變革工程時，應以公司策略層級角度，全盤審視整個集團的多角化事業未來發展潛力，進行最有效的資源配置；集團長期發展願景的實現，除了成熟的事業體外，有時須仰賴現在還未成熟，但未來發展潛力相對較高的多角化事業體，因此在本研究亦提出了 DIVE 多角化的策略模式，以突顯集團企業應以追求集團價值最大的觀點，鼓勵有潛力的多角化事業體獨立運作，以創造各多角化事業更快速的成長機會；這個 DIVE 多角化策略模式係啟發自 O 型變革的概念，讓組織間學習仿效，不僅提供多角化事業的成長契機，亦期望可以帶動母公司與各多角化事業體一種漸進式的變革。

「策略追隨環境，結構追隨策略」。變革已成為家族企業在追求永續發展的必經途徑；在競爭現實的滾滾洪流下，變革也同樣可能是決定家族企業興亡的轉捩點。當今已成為卓越典範的諸多百年企業，都歷經過各時代的經濟變局與社會需求的日新月異，他們無一不是正面迎接挑戰，經過多次的蛻變與苦難，才有今天的長青基業。台灣的企業歷史尚短，家族企業肩負著國家經濟的領航責任，希望本研究可提供國內典型而類同的家族企業與相關研究，一個變革的實務與理論參考。

第二節 研究限制

- 一、本研究屬於個案研究，主要以台灣傳統家族企業為研究個案，結論推演至其他家族企業，尚須經過進一步之研究。
- 二、個案公司在產業成熟期進行變革，本研究對產業成熟期之論述，屬於個案訪談之有限資訊分析而得，資訊的有效性亦僅搜集至 2012 年底，無法代表此一經營期之概況。

參考文獻

一、中文部份

1. 中華徵信所(2012)，台灣地區集團企業研究，台北：中華徵信所企業股份有限公司。
2. 方至民(2010)，策略管理：建立企業永續競爭力，台北市：前程文化。
3. 余坤東(1999)，組織變革活動系絡與變革成效之探討，第六卷第二期，1-22，輔仁管理評論
4. 別蓮蒂、游舒惠(2010)，家族企業的家族價值觀 pp 266~316，王振寰、溫肇東-家族企業還重要嗎？。
5. 李永樂(2012)，世紀陳家莊，台北：商周出版。
6. 李宗榮(2010)，轉型市場、親屬動員與企業成長 pp 398~422，王振寰、溫肇東-家族企業還重要嗎？。
7. 李芳齡譯。David J Collins, Cynthia A.Montgomery(2001)，企業策略/Corporate Strategy-創造企業優勢，台北：哈佛商業評論。
8. 李禮仲、鄧哲偉(2002)，公司治理對台灣企業的意義，國政分析，國家政策研究基金會，財金(析)092002 號。
9. 杜俊和、沈慶龍、曾俊容(1997)，企業策略與知識管理適配模式對持久性競爭優勢影響之研究，美和技術學院學報，第二十六卷第二期。
10. 周君銓譯。日本 Globis 株式會社編著(2001)，MBA 研修讀本，台北：遠流出版。
11. 范博宏(2012)，關鍵世代—走出華人家族企業傳承之困，北京：東方出版社。
12. 梁正學、劉念琪(2007)，相關多角化、事業部組織、人力資源系統與組織績效之關聯，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

13. 許士軍、陳光中(1989)，台灣家族企業發展與家族結構關係，行政院國家科學會專題研究。
14. 郭逸真(2006)，台灣家族與非家族企業之公司治理：以總經理異動為例，國立中央大學企業管理學系博士論文
15. 黃世友(2004)，組織變革的策略性思考，能力雜誌 576 期。
16. 黃丙喜、伍忠賢、盧希鵬等 12 位(2011)，領導未來的 CEO，台北：商周出版。
17. 黃鄭鈞(2003)，組織變革的關鍵成功因素，惠悅觀點
18. 蔡鴻青(2013)，家族企業打造接班梯隊，經濟文摘 2013 年三月號，
19. 藤間秋男(2012)，日本人擅長創造百年企業 p 66~86，百年企業「TOMA」的生存法則。

二、英文部份

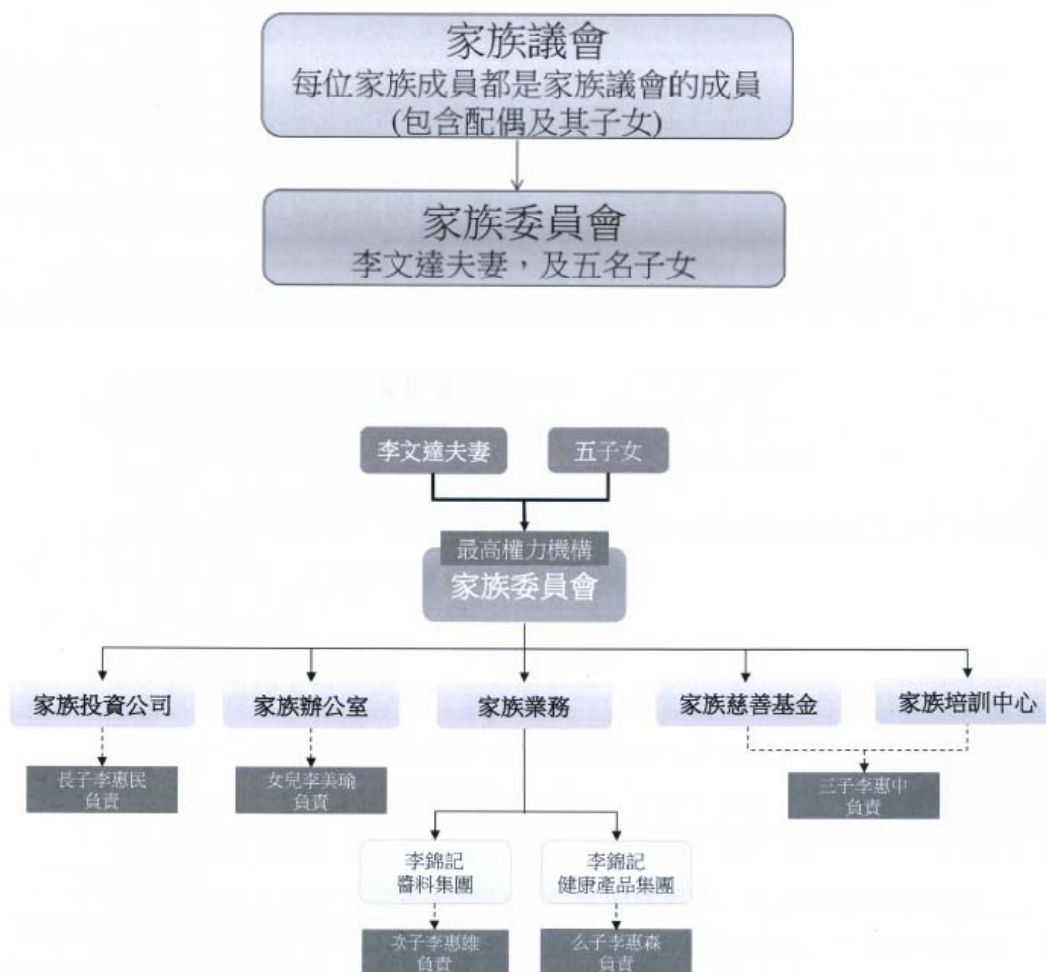
1. Barnes, L. B., and S. A. Hershon(1976). “Corporate Governance Transferring power in the family business”. *Harvard Business Review*, 7(4), pp. 377-392.
2. Bartholomeusz, S., and G. A. Tanewski(2006). “The relationship between family firms and corporate governance”. *Journal of Small Business Management*, 44(2), pp.245–267.
3. Chandler. D. Jr.(1962), “*Strategy and Structure*”, Cambridge Mass: The MIT Press.
4. Claessens, S., S. Djankov, and L. H. P. Lang. (2000). “The separation of ownership and control in East Asian corporation”, *Journal of Financial Economics*, 58, pp.81-112.
5. J. Balogun (2001), “Strategic Change”, *Management Quarterly part*, 10 January 2001, pp.2-7.
6. Jinggoo Kang(2013), “The Relationship between Corporate Diversification and Corporate Social Performance”, *Strategic Management Journal*, pp.94-109

7. Julius Giarmarco JD(2012), “ The Three Levels of Family Business Succession Planning”, *Journal of Financial Service Professionals*, March 2012, pp.59-69.
8. Robert Slater (2006) “*Jack Welch and the GE Way*”, McGraw Hill.
9. Stanley G. Harris 、 Michael S.Cole and J. Lawrence Fillmer(2007), “A Top Management Team’s Reactions to Organizational Transformation: The Diagnostic Benefits of Five Key Change Sentiments”, *Journal of Change Management*, Vol. 7, Nos. 3–4, pp.273–290.
10. Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley (2004), “*Organization Development & Change 7e*”, South-Western College Public.

附錄一 李錦記家族委員會與家族憲法案例

李錦記家族委員會

- 家族委員會是李文達四子李惠森所提意，目的為提供家族核心成員一個持續溝通的平台，加強家族的凝聚力，同時也是家族最高決策和權力機構
- 家族委員會主要負責家族憲法的制定和修訂，關注家族價值觀的傳承與強化，以及全部家族成員的學習與培訓



家族委員會以及家族成員規範

1. 家族議會：

- 不定期舉行會議，討論需要所有成員共同參與的家族內部事務，如每年一次的家族旅遊，讓後代子孫了解家族使命，家族生意及家族成員的想法
- 家族議會之決定須經過家族委員會討論通過方能生效
- 召開家族議會時，家族成員不得遲到，否則將受到懲罰即繳納一定數額的款項作為慈善基金的捐助

2. 家族委員會會議：

- 每3個月召開一次家族委員會會議，每次4天
- 前3天核心成員參加，最後一天家族所有成員(包括配偶及其子女)全部參加
- 會議設一主席，由委員會核心委員輪流擔任
- 無論家族成員在世界何地都必須參加
- 專門討論家族的未來而非企業的未來

3. 家族成員退休規定：

- 家族成員年滿65歲時退休

4. 家族憲法修改和決議執行：

- 憲法內容的制訂和修改，必須經家族委員會75%以上通過
- 一般家族事務的決議超過50%就算通過

5. 家族內部規範：

- 不要晚婚，不准離婚，不允許有婚外情
- 如果有人離婚或有婚外情，必須自動退出公司董事會
- 如果有人因個人原因退出董事會或公司，股份可賣給公司，但仍是家族議會成員

6. 接班人培養：

後代要進入家族企業必須符合3個條件：

- 至少要讀到大學畢業，之後必須要在外部公司工作3~5年
- 應聘程序和入職後的考核必須和非家族成員相同，且必須從基層做起
- 如果無法勝任工作，可以給一次機會；若仍然沒有起色，一樣會被解雇；若下一代在外打拼有所成就，李錦記需要時可將其聘回