

以演化觀點探討中小型家族企業轉型之研究

The Study of Organization Transformation on Small Family Business from the View of Evolution

曾敏雅

環球科技大學行銷管理系講師

中正大學企業管理系研究生

minya@twu.edu.tw

連雅慧

中正大學企業管理系教授

bmayhl@gmail.com

摘要

台灣中小企業發展溯自戰後由黑手夥計轉為頭家的創業歷程。惟現有企業經營環境受到全球化與資訊科技影響，為數眾多的中小型家族企業能否順利進行「組織轉型」，成為企業能否存續的重要關鍵。

本文以個案研究法探討中小家族企業在日漸困厄的經營環境中，如何透過探索創新與利用創新成功逆轉為具有商機的新興產業。對於組織轉型的探究，考量其為長期歷程活動，居間涵蓋複雜情境因素與多元對象，因此本研究採取演化觀點，以其變異、選擇與維持的演化過程，分析歷程資料，並從個案分析中發展相關研究命題。

關鍵詞：演化、組織轉型、探索創新、利用創新

Keywords: Evolution, Organization Transform, Exploratory Innovation, Exploitative innovation

1. 緒論

台灣「中小企業」的發展歷程約可分為五個階段(周添城與林志誠，1999)：戰前、戰後至1950年代、1960年代、1970年代與1980年代以降。從早期發跡歷程來看：政府採取出口導向的產銷機制與低進入障礙，提高中小企業主的創業機會；加上台灣農工兩部門勞動移動及雇傭身分的轉換、低工資的內部推力與預期企業經營貨幣所得的內在拉力，增進中小企業主的創業動機。就在這兩股力量下，中小企業興起，並成為台灣當年被譽為世界經濟奇蹟的重要動力之一。

「家族企業(Family Businesses, FBs)」是全球常見的經營治理模式(虞邦祥、林月雉、張小鳳，2009)。在台灣의 中小企業，若以獨資作為判別家族企業營運的標準，則家族企業具有約六成的比例。可見「家族企業」型態已然成為主導中小企業力的要素之一。

由於台灣中小企業第一代多出身於勞動者(labor)，透過戰後出口導向的產銷機制與生產要素、資金、行銷問題解決，轉為具企業家精神的創辦人(周添城、林志誠，1999)；這使其在進入網路科技世代交替情境氛圍，面對諸多來自組織內外的嚴酷挑戰。

這些挑戰包括全球化與資訊科技(Information Technology, IT)發展、歐美全球品牌與強大供應鏈崛起、此地人力土地成本攀高、內需市場衰退等。同時多數中小企業繼任接班人也紛紛返鄉任職。繼任接班人為公司帶來諸多創新契機，也帶進對既有班底組織能力的衝擊(陳介玄，2001)。外在巨變環境與內部

變革壓力，讓曾扮演經濟要角的中小企業陷入混沌環境，也被迫進入歷史存亡的重要時刻。就在此際，組織成員邁入與昔日成就截然不同情境，其對既有工作的理解(perceive)、思考(think)與行動(behavior) 等能否進行本質的檢視、反思與改變，亦即預先的「組織轉型(organization transformation)」(Cummings & Worley, 2008)，就成為組織能否跨過世代挑戰的關鍵指標。

在這個重要的產業轉型階段裡，若能找到身處嚴峻經營挑戰之中，但仍能逆轉情勢，擺脫夕陽產業宿命，成功轉型為具商機的新興企業；則就該企業「變革歷程」的完整揭露，對多數中小企業而言有其重要的參考意義。個案公司具有 50 年以上歷史，在台灣傳統企業發展過程中具有特殊意義。

個案公司—「大聖」(化名)肥皂工廠在 1990 年因外部環境轉變，肥皂逐漸被沐浴乳等商品取代，國內製皂產業榮景不再，工廠紛紛倒閉，大聖皂廠也面臨停業關廠的危機。2000 年新生代介入經營，開始進行產品研發與行銷創新，創立天然手工皂品牌，並將老皂廠改造為觀光工廠，短短幾年間，將瀕臨垂死邊緣的家族企業重新注入新活力，業績與品牌聲名也日益提升。

從演化論(evolutionary theory)觀點，「企業歷史」是組織慣例與組織記憶的蓄積，從而累積核心競爭力的過程；歷史本身甚至會促進技術創新。令人遺憾的是多數企業主並未從歷史中得到幫助，反而有因而失敗的案例。究其問題所在，多數業主以「歷史結果」來學習而不是「歷史過程」(Fear, 2001)；而用途也在讓其作為更正當化而已。要讓企業主能從歷史學習如何面對複雜環境與解決問題，則藉助案例讓企業主透過如快照倒帶方式進入情境、置身反思的過程是很重要的；而其前提是有更多的「企業歷史」能夠被完整、詳細、客觀的揭露。循此，本研究著眼於該企業變革歷程的描述性研究，以提供相關業界參考。

綜上，本研究旨在於以「演化」觀點分析中小型家族企業進行「組織創新轉型」活動的歷程原委。擬藉助「變異(variation)- 選擇(selection)- 維持(retention)」這種不斷來回的演化歷程，揭露長期的變遷過程；探索創新轉型事件背後，隱晦但對企業經營治理有重要啟發的內涵。

2. 文獻回顧

2.1 中小企業的特性

「台灣中小企業」，依據經濟部標準，凡礦業及土石採取業、製造業、營造業之實收資本額在新台幣 8,000 萬以下、經常雇用人數少於 200 人者；或其他業別前一年的營業額在一億元以下、經常雇用人數少於 50 人者，均屬之。「中小企業」在台灣經濟發展史扮演重要角色，尤其 1960 年代後，台灣政府調整貿易制度與政策，放寬進口、鼓勵出口，同時改善創業及企業生存環境；中小企業順勢成為台灣從農業社會轉型為工業社會重要的推動力量(蔡敦浩, 2009)。

台灣的中小企業有諸多顯著特徵。包括「黑手頭家」開創新事業體、獨資為主的資本結構、資金來源不足導致成長限制、以家族企業(family business)為基礎的經營模式以及外銷導向的貿易方式(蔡敦浩, 2009)。根據《2011 年中小企業白皮書》資料顯示，2010 年台灣中小企業家數有 124 萬 8 千家，占全體企業家數的 97.68%。雖然，目前國內對於中小企業廠商家數之中以家族經營型態為主之比重尚無較正式的統計，但依據歷年經濟部所公佈的資料統計顯示，若將中小企業獨資廠商視成家族經營型態，則其比重均維持在六成左右。根據彭懷真(1989)的研究顯示，台灣的中小企業中高達 80% 為家族企業。由上述資料顯示，家族企業是台灣中小企業中最具代表性的組織型態，是企業發展的重要基石。

2.2 組織轉型

「組織轉型」，根據 Cummings & Worley(2008)描述，其是一種創造組織超越既有更好或更配適的狀態

態。其著眼於改變組織功能和相關環境現有假設。假設包含公司價值、規範及形塑成員行為的結構與組織安排的顯著轉移。「組織轉型」的特徵之一在於變革多來自環境與內部分裂所驅動(change is triggered by environmental and internal disruptions)；這種「分裂」包括產業不連續(industry discontinuities)、產品生命週期轉移(product life cycle shifts)、內部公司動態(internal company dynamics)等。其他特徵包括目標為持續性競爭優勢；變革是系統性與革命性的過程，目的在建立新的組織典範(organizing paradigm)；變革多由執行長和作業管理者所驅動，其間並隱含顯著的學習(Cummings & Worley, 2008)。有關組織轉型的進行程序如下圖示。

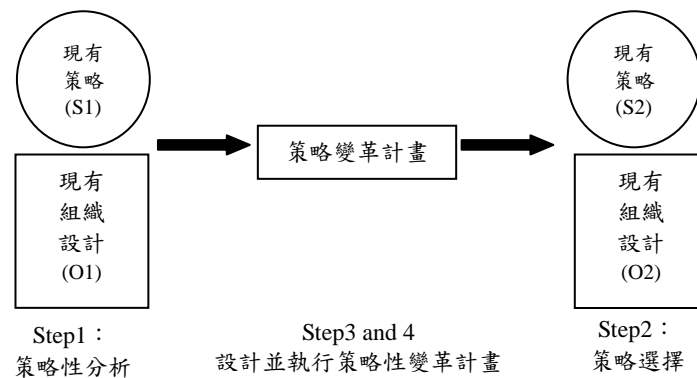


圖1 組織轉型之整合策略變革程序圖

資料來源:Cumming & Worley, 2008, p510

對於「組織轉型」進行，Cummings and Worley(2008)提出整合策略變革程序。其包括「階段1」現有組織策略、設計分析，「階段2」未來組織策略與設計選擇，及階段3、4策略性變革計畫設計與實施。從圖2-1可見：階段3、4的變革計畫之實際運作是從S1 狀態轉移到S2 狀態的系列演化過程。

以台灣中小企業發展機制暨轉型之相關研究，可概分兩個取向(approach)。其一是從「外部網路結構」觀點(McEvily & Marcus, 2005)探討中小企業產業網絡的建構與維持等。此觀點強調企業的轉型利基在企業外部結構。企業應透過企業網路鑲嵌如產業鏈合作等，增進企業網絡成員互賴與信任，降低風險，使提高結構效能。易言之：在全球化與資訊科技發展下，個別的中小企業終將納入以消費者需求為核心的企業網路系統；企業成員之間將藉由關係、知識、人力、品牌、制度、科技等構面結合來塑造新經營模式(Boulton, Libert, & Samek, 2000)。在網路化(networking)趨勢效應下，「網路地位」是判讀企業未來發展的重要市場訊號(Jensen, 2003)。

另一個取向則是「內部能力」觀點(Barney, 1991; Peteraf, 1993; Zollo & Winter, 2002)：其從公司核心資源能力探討公司競爭力 (Wu, 1996)。箇中的「資源」指的是組織非永久性擁有、控制及使用資產，或用於生產之有形或無形投入。「組織能力」則指涉組織在工作中協同一致的表現，利用組織資源，最後達到特定目的之才能(Helfat & Peteraf, 2003)，如商品化能力、組織記憶與學習等。「個人能力」則包括個人管理與專業技術能力等(Barney, 1991; Wu, 1996)。從此觀點看中小企業，其所以促成效能關鍵在增進內部資源與企業流程整合擴張產生的綜效及影響力。

綜如上述，「外部網路觀點」闡述企業所處產業吸引力的影響效能；然因其缺乏對內部資源能力因應調變的描述使引發內部資源能力觀點的論述。而「內部資源能力觀點」則設法進行資源與策略連結，讓資源與能力能影響企業活動之產業或地理疆界(蔡敦浩、李慶芳，2000)。惟「內部能力觀點」並未闡述如何讓組織能力能發揮策略效能同時又能因應環境調變、兼顧效率與彈性功能。

2.3 組織創新

「組織創新」(Damanpour, 1991, 1987)是組織管理的重要議題。「組織創新」涵蓋組織的新理念或新作法的應用，內容包括產品或服務模式的創新、生產流程創新、作業程序或技術創新與管理政策創新等。創新來源涵蓋組織內部(internal)與組織外部(external)(Damanpour, 1991)。內容則可概分為管理創新(administrative innovation)與生產科技創新(technological innovation)(Damanpour & Evan, 1984; Damanpour, 1987)。

以性質區分，「管理創新」可分為「探索創新」與「改良創新」(Gupta et al., 2006; Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006; Jansen, Vera, & Crossan, 2009)。前者涉及本質改變，目的在因應未來的客戶或市場需求(Benner and Tushman, 2003; Danneels, 2002)，發現與現存知識不同的新知識，強調實驗性質與創造新經驗(Holmqvist, 2004)；後者則遵循現有科技、產品、服務模式的創新，以回應現有客戶或市場需求的漸進創新，目的在讓既存經驗更確實、更精煉生產力與熟練度(Holmqvist, 2004)，強化公司內部經驗的學習方式(Jansen et al., 2006; Vanhaverbeke, Beerkens & Duysters, 2004)。

進一步描述兩種創新的差異。Jenson et al., (2006)提到，「探索創新」是蒐尋更多應用變異策略以重新評估現有行為模式及解決問題方法，發展新的行為模式以獲得解決問題方法；其反應接受風險、詭辯與創新的價值觀，有助於培養解決問題能力(Subramani, 2004)。「改良創新」則著眼於降低應用變異策略以簡化行為，使達到執行的一致性。與「改良創新」相較，「探索創新」行為所獲報償較不確定且耗時；「改良創新」目標比較明確，而且更有機會得到回饋(Cohen and Levinthal, 1990; March, 1991; Levinthal and March, 1993; Hendry, 1996; Levinthal, 1997)。相對的，「探索創新」改變幅度顯著、易為人所觀察，「改良創新」則是例行作業改善、改變幅度有限。這使得多數人只見到「探索創新」的過程，而容易忽略「改良創新」的存在，甚至可能把績效歸諸於「探索創新」。

兩種組織創新選擇究竟是二擇一的取捨問題(trade off)，或有可能俱利效應？兩種創新型態的關係是如同光譜的兩端，彼長我消；或是兩條不相干的平行線，各有發展方向？Gupta et al., (2006)認為這是單位層次的選擇問題。如果研究單位是「組織」單位，就可能出現兩個次團體分別進行「探索創新」與「改良創新」，進而在組織產生俱利效應。家族企業接班歷程亦然，接班人發發的「探索創新」與創辦人進行的「改良創新」可能因為資源排擠而產生衝突效應；但也可能因為兩者平衡得宜、或能引進第三者資源，讓企業朝向俱利方向發展。有關兩種創新發展關係研究已有增多趨勢(Benner & Tushman, 2003; Greve, 2007; Gupta et al., 2006; Lavie & Rosenkopf, 2006; Smith, Collins & Clark, 2005)。

2.4 組織衝突

在組織轉型/組織創新過程，常因不同群體的立場或觀點的差異，往往會伴隨「組織衝突」(organization conflict)的發生。例如組織採取「改良創新」、過度依賴體制知識時，組織對「探索創新」的新知識往往會以「非合法性」阻絕(Zietsma, Branzei & Vartinsky, 2002)。Gupta et al., (2006)就提到，「探索創新」與「改良創新」並存的現象可能出現資源分配的競爭衝突。

對於「組織衝突」，Robbins(1978)認為其是引發組織變革的主因。Van De Venand Poole(1995)從辯證論(dialectics)闡述組織變革，提出組織實體存在於多元、衝突、矛盾價值觀的世界，任何不同方向的目標或關注優先序都會造成衝突對立。如果力量平衡，會出現穩定的狀態；反之，若一方力量過大則會破壞穩定，造成改變。當組織發生改變時，對立一方會調整組織實體達到某種能挑戰目前狀況的程度。惟此過程並不保證最終會得到最好的結果；如Robbins(1978)認為衝突可分為可改進組織績效的「功能性衝突」

與阻礙組織績效的「失能性衝突」。

2.5 演化理論

對於「演化」一詞的闡述，Nelson and Winter 在「An Evolutionary Theory of Economic Change」開宗明義提到：「演化的廣義包括對長期的和漸進變化過程的關注。在目前現實中可觀察到的規則性，不是被解釋成對靜態問題的解決辦法，而是被解釋成可以理解的動態過程；從已知或者似乎有理地猜測到的過去情況所產生結果，而且還被解釋成一個階段的特點。從那個階段，一種很不相同的未來將靠那些同樣動態過程而出現。在這個意義上，一切自然科學基本上都是演化的」(Nelson & Winter, 1982: 10；胡世凱翻譯，1997: 15)。換句話說，有別於新古典經濟學的靜態均衡分析，「演化經濟學」強調的是對「變化」關注與研究，並著重「時間」與「歷史」在經濟演化中的重要地位。

「演化經濟學」緣起於馬克思(Karl Marx)的理論。隨後，熊彼特(Schumpeter)和西蒙(Simon)均投入此一理論的深耕。熊彼特提出「創新過程」研究讓「演化經濟學」成為一個獨立的理論分支；而西蒙的理論貢獻則在於提出「有限理性」概念，使之視為自身理論框架的重要基點之一(陳書靜，2006)。

陳書靜(2006)整理「演化經濟學」的主要特徵如下：「用動態、演化的方法看待經濟發展過程、經濟變遷和技術變遷。強調慣例、新奇創新和對創新的模仿在經濟演化中的作用，創新是其中的核心。其以達爾文進化論的三種機制（遺傳、變異和選擇）為演化經濟學的基本分析框架。強調時間、歷史等在經濟演化中的地位，認為經濟演化是一個不可逆轉的過程。同時，其也重視經濟變遷的路徑依賴，制度的演化遵循路徑依賴的規律，今天的制度是昨天的制度甚至一個世紀前的制度沿革。其強調經濟變遷過程中偶然性和不確定性因素的影響。」

演化的過程，可以分為變異(variation)、選擇(selection)與維持(retention)三個階段(Daft, 2007；Zollo & Winter, 2002)。Daft(2007: 184)的圖示，如圖 2 所示。

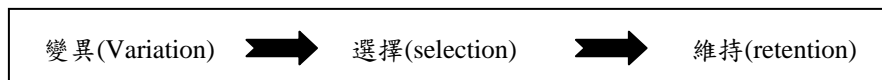


圖 2 組織的群體生態模型的元素

資料來源：Daft(2007:184)

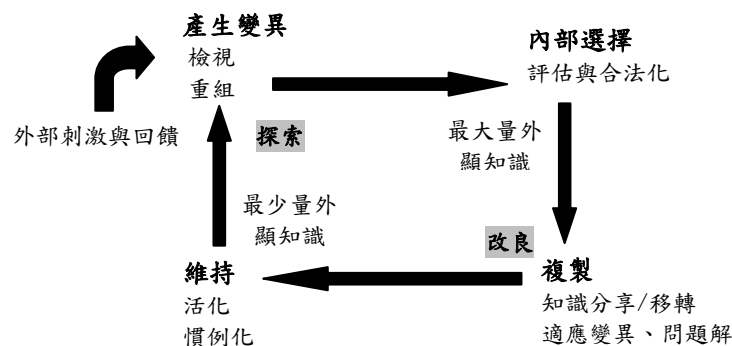


圖 3 知識演化循環行動圖

資料來源：Zollo and Winter (2002: 343)

Zollo and Winter(2002)進一步將「演化」的典範概念擴展為知識演化循環的活動。包括「外部刺激與

回饋來源(external stimuli & Feedback)」、「因為檢視與重新組合所形成的變異產生(generative variation)」、「評估與法制化的內部選擇(internal selection)」、「進行知識分享/移轉、適應變異、問題解決的複製(replication)」、「活用與慣例化的維持(retention)」等內容。其中，「形成變異階段」被視為「探索創新」，「複製階段」則為「改良創新」；外顯知識在內部選擇階段最大化，在維持階段則最小化。其細部內容請參考圖3所示。

應用方面：有多篇研究以 Nelson and Winter(1982)的「演化觀點」進行分析。包括陳雯虹(2010)以 Nelson and Winter 所提的「組織慣例(organizational routine)」演化的觀點，說明組織慣例如何幫助組織快速，有效地回應環境變異性(亦即彈性)；徐夏霖(2008)採取 Nelson and Winter 以「創新」為動力的經濟變遷，描述經濟學的演化模型與生物學的演化模型類似，能獲利的企業不斷壯大，獲利能力小甚至虧損的企業將逐漸淘汰。因而，在不同背景下，企業組織變遷採取變革行動、衡量變革成敗準則，及實際變革結果都將有所差異。其論文在此邏輯下，將研究架構區分為：變遷演化路徑、演化過程與演化內容。其中，變遷演化路徑反應內部環境與外部環境變化需求；變遷演化過程採取群體生態觀點的模仿(Imitation)、交配(Crossover)、突變(Mutation)的連續循環過程；循環過程即為變遷演化內容。謝淑惠(2004)則運用 Zollo and Winter(2002)的知識演化循環概念，探討企業兩個不同知識來源的專案，進而提出兩個專案在活動各階段的內容與差異所在。

3. 研究方法

3.1 研究主題

本研究的問題核心(core puzzle)在探究「中小型家族企業進行轉型時，引發何種組織創新，以迄於後續組織結果的發展演化歷程」。

本研究擬回溯蒐集與梳理個案的「組織創新」與「衝突及轉化」的活動歷程，進而以「演化」觀點(Nelson and Winter, 1982)，分析其內部活動，進而揭露隱藏於時空展延效應下、隱晦的變革黑箱(black box)。觀察架構如圖4所示。

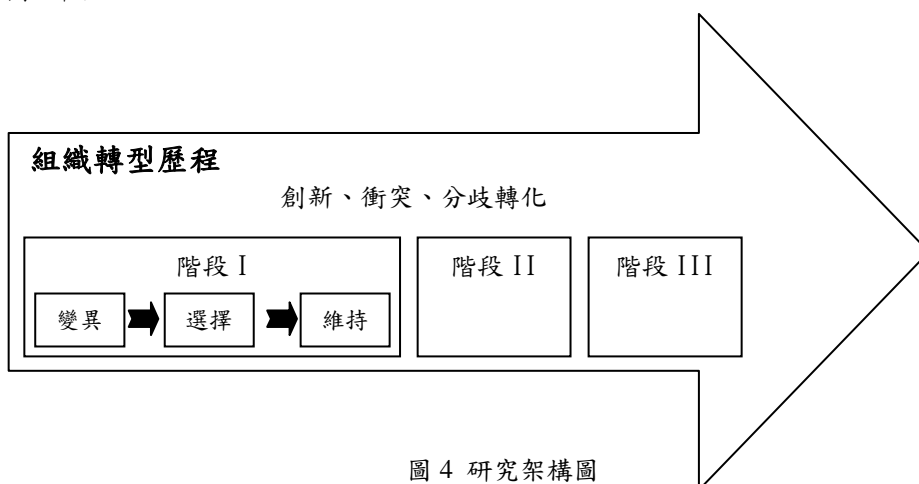


圖4 研究架構圖

3.2 研究方法

本研究資料收集分兩階段。第一階段建構「轉型創新」歷史，以「歷史分析(Historical Analysis)法」為主，「資料檔案或文獻回顧(Review of Document)」及「觀察(observation)」為輔。第二階段則以歷史事件為基礎，針對關鍵成員進行「深度訪談(In-Depth Interviewing)」。

第一階段「歷史分析」：根據Marshall & Rossman(1999)所提，「歷史」是對已發生事件所組合的陳述。歷史分析，是透過紀錄與陳述來發掘過往事件的方法。其資料來源包括文獻檔案、口述證詞等。研究者應考量各種來源，包括公開報告、紀錄、輿論意見是否值得採納。歷史資料分類處理也有缺點，如刻意造假、或遭記錄者誤解的詮釋。

「資料檔案或文獻回顧法」：Marshall & Rossman(1999)提到，「對質性研究而言，特定場合的歷史脈絡非常重要，這些資料多來自資料檔案或文獻回顧。…其具有非介入(unobtrusive)與不反應(non-reactive)的特質。檔案資料(archival data)包括會議記錄、工作日誌、公告等都屬之。通常是文書材料，也可能是其他形式的資料。這個部分在輔助其他質性方法的補充資料」(李政賢譯，2006)。

「觀察法」則指系統性紀錄研究場域事件、行為與物件的方法。對質性研究來說，觀察法扮演重要地位。藉由觀察，研究者可以找出重複出現行為與關係模式。一般觀察會做田野剖記(field note)的紀錄。這是針對觀察所見具體事項進行的詳細描述。一般不會有價值評斷，直到初步分析確定存在模式並有適度描述後，再擬定引導後續的觀察(Marshall & Rossman, 1999)。本研究相關資料來源如表1。

表1 次級資料來源與內容一覽表

序	項目	年份	內容	檔案類別
1	公司內部文件	2009-2011	經營理念、業務發展、衝突與困難	檔案文件
2	雜誌媒體相關報導	2006-2011	工廠轉型、產品創新與相關產業資訊	檔案文件
3	關係發展文件		與成員閱讀資料後所整理的活動歷程筆記	觀察日誌

「深度訪談」有別於一般訪談，其多是交談式的對話，採用非預先設定類型之形式問答。訪談的優點是可以迅速得到大量資料；其限制在於受訪者是否願意無保留的分享研究者所期待知道的事物(Marshall and Rossman, 1999)。根據耿曙(2004a)的整理：「深度訪談」的具體做法是債聽同時，也要進行詮釋與建構。包括接受的聽、反省的聽、建構的聽以及重構的聽；澄清主顯節、深描、抽象表述。進行訪談時，訪談對象與資料來源盡量多元化，因其間涉及受訪者與訪問者雙方的「共同建構意義」(Miles and Huberman, 1994)。訪談過程資料盡量完整保留(Denzin, 1989; Kvale, 1996; Miles & Huberman, 1994)；包括訪談前的資料收集，訪談時的札記摘要、錄音、謄稿等。對於何時應該停止資料收集，陳向明(2004)提出「資料飽和」、「研究者已成行內人」、「資料分析的密集與理論框架精細度愈見頻繁」、「研究者對自己的研究成果愈有感受而急欲介紹自己的研究」等情況。

針對資料分析，Marshall and Rossman(1999)提出六個階段論。「將資料組織化(organizing the data)」；「從資料找出範疇、主題與樣式(generating categories, themes & patterns)」；「針對資料範疇、主題與樣式等編碼(coding the data)」；「檢驗浮現的理解(testing emergent understandings)」；「尋求其他可能的解釋(searching for alternative explanations)」；「撰寫報告(writing the report)」。在每個分析階段都會出現「資料化約」(data reduction)過程。研究者透過洞見，將蒐集的龐雜資料轉化為易管理的組織，並反覆查看該資料，從中構思適當的「詮釋」，以釐清研究參與者的言說與行動所可能蘊含的意義(李政賢譯，2006)。

本研究的資料分析即架構在前述基礎之上。對於第一階段蒐集的資料分析，在取得多元資料後，以檢視、分類、列表等方式重組證據(Yin, 2003)。其依據「事件」為單位，依循時間序列、類型比對方式進行資料比較分解(Destruction)，並運用「矩陣表」、「網路圖」等作為資料展示及結論引據方式(Miles & Huberman, 1994; Yin, 2003)。

有關「效度檢驗」，採取「相關檢驗法」及「反饋法」。前者係透過多重資料來源進行檢視；後者則邀請對事件較熟悉(如公司成員)與較不熟悉(如研究團隊)的兩群人進行確認(陳向明, 2004)。對於提升質性研究品質, Marshall and Rossman(1999)提到四個判準方法。包括「詳明呈現研究設計與方法(Design & methods are explicitly detailed)」、「明確凝聚研究問題並嚴謹論證資料的關連性(Research questions & the data's relevance are made explicitly & rigorously argued)」、「找到在學術脈絡的研究定位(the study is situated in scholarly context)」、「妥善保存各項紀錄(records will be kept)」。

4. 個案創新轉型歷程描述

「大聖」肥皂工廠創立於1957年,是由林家阿公與兄弟,以五萬元買下位於板橋的一間豬寮,作為工廠,生產浮水藥皂和衣物皂。全盛時期,浮水藥皂月產6萬個,以軍公教福利中心為銷售通路。當時,每月的銷售量足以養活家族三代三十幾口人的生計。

1971年工廠搬遷至三峽,產能也持續擴大,阿公的四位兒子與六位女兒,在放學後,皆必須到工廠幫忙作肥皂。這些子女們大多在國中及高中畢業後,也不再繼續升學,回到皂廠工作。

1990年代初期,隨著沐浴乳和洗髮乳問市,國內製皂產業榮景不再,工廠紛紛倒閉,阿公的弟弟退休後,只剩阿公一家人做皂,面對市場上嚴峻的競爭,工廠面臨停業關廠。

林家人是一個大家族,大家都住在一起,所有人都只會做皂,沒有第二專長,當肥皂產業受到衝擊之後,阿公也只能硬撐,但隨之而來的經濟壓力,造成家族失和,分家的聲浪或因失業產生的酗酒、借款、家庭不和等,家族內的問題接二連三不斷發生,最後阿公的子女們也各自離家尋找出路。

4.1 創新萌芽期(2002~2005)

2000年,肥皂產業因環保意識抬頭,手工肥皂市場熱絡。第三代長孫「大哥」回到了三峽開設茶行,朋友建議他,家裡的老皂廠就這樣被棄置非常可惜。大哥認為市售手工皂不過多加草本原料,技術、品質都差家傳手藝一大截,決心幫浮水皂加料,把最愛喝的碧螺春綠茶,磨成粉入皂,當成買茶葉的贈品,最後甚至有客人專程來買茶皂,這時才興起他要賣茶皂的構想。

2002年,大哥開始積極行動,進行了第一次的創新嘗試,請阿公與叔叔幫忙,將三峽的碧螺春茶葉與茶樹籽為素材,將其磨成粉狀入皂,製成天然綠茶肥皂。

由於「大聖」的品牌是家族內阿公與叔叔、姑姑們所共有,雖然新商品由工廠進行生產,但為了避免日後紛爭,大哥將新創的手工茶皂品牌另外命名為「傳承」,作為自己重返肥皂事業的第一步。

起初,為了測試市場反應,大哥先以茶行的客人為主要對象,並將貨品批給老伯在三峽的傳統市場試賣,後續的反應和成績越來越好,1個月竟熱銷6,000個,讓他對新的茶皂更有信心。

由於大哥不懂行銷,因此便尋求當時還在電視台工作的弟弟幫忙,請他在工作之餘,負責新商品的设计、照拍與行銷。之後,弟弟在哥哥的一句話下,喚醒他回家的意義,

「在電視台的工作,你的成績,成功了是屬於你自己的。但如果回家幫忙,做出了成績,是你幫助了整個家族,你的成功可以榮耀大家！」

為了挽回林家昔日的榮景,兩兄弟決定全心投入家族老皂廠的改造計畫。經營茶行的哥哥和擅長媒體企劃的弟弟,一個負責研發製造,一個負責行銷宣傳。研發新品的同時,弟弟說服家人品牌再造,必須重建品牌精神賦予老店新生命,塑造全新的形象和產品。

弟弟決定投入家業時，便思考轉型的全盤性，包含商品、形象、開發新通路、文化塑造等，須涵蓋廣度與深度，方能形成企業的厚實度，產生競爭力。同時將感動行銷元素與體驗行銷觀念納入品牌塑造。

4.2 通路拓展期(2006~2009)

由於茶皂的市場評價很高且銷售節節上升，使得林家兄弟開始思考拓展通路，規劃開設第一家實體店面。弟弟強調：

「老東西和三峽的人文歷史有絕對的關係，家族從 大聖時期起，就在三峽落地生根迄今已 27 年，要在故鄉講自己的故事，在故鄉賣自己的東西也較容易被當地人認同。」

弟弟考慮到老街重整落成後，必定是觀光人潮最多的地方，也是讓品牌拓展、宣傳到外地的最好地點，因此鎖定三峽老街尋找店面，同時，弟弟也開始找朋友合夥籌設公司，以資本額八十萬另外成立「翠山」公司經營門市店並成為工廠的總代理商。

2006 年 1 月，由翠山公司出資的第一間傳承品牌門市在三峽老街誕生，產品線已從最早的三項拓增為六項，分別為綠茶、茶樹、高山、御用、洗手皂和衣物皂。為了取得消費者的信賴，傳承將商品送交 SGS 檢驗，以取得公證的品質認證。

隨著三峽老街開幕，為了製造宣傳效果，弟弟複製阿公以前挑著扁擔賣肥皂的情景，請朋友幫忙製作一組竹編的扁擔，頭戴斗笠親自上陣，在老街上大喊「茶摳」搖鈴叫賣，不僅成功吸引遊客目光，也意外創造話題，成了新聞媒體採訪的焦點，因而讓傳承手工皂的獨特性與老皂廠的故事擴散出去，順勢提升了買氣和宣傳機會。由於品牌加持，使得原本三、四十元的肥皂，價格也提昇到一兩百元。

弟弟的展店計畫陸續實行，2007 年，傳承進駐宜蘭傳藝中心，設立門市分店。2008 年 1 月進駐新光三越信義新天地設立專櫃。三間店的人力總和約 15 人，而工廠人力約莫 10 人，所有負責販售和生產的人力主要來自家族成員，工廠人力多數是 40 歲的叔叔阿姨。負責行銷的弟弟提到哥哥目前已開始學習技術的傳承。

「長輩多年製作的經驗，是一種專業也是一種傳承，我們這一輩正開始跟著他們慢慢學。」

商品開發部分，大哥不斷嘗試將檀香、茉草、沈香、桂花、珍珠粉等多種漢方草本加進肥皂，開發不同品項，產品品類逐漸擴增至 9 種。此外，弟弟也發揮獨有的創意，在行銷模式上結合節慶與活動主題，從包裝設計上加入更多創意與趣味性。

同年，搭上偶像劇潮流，弟弟發揮之前在電視台做節目企劃的能力，將傳承半世紀來的台灣傳承融入偶像劇—「命中注定我愛你」劇情，肥皂產品即為傳承提供，兩相結合的行銷策略，讓傳承成功打開知名度，更讓媒體爭相報導，再一次將提昇了品牌價值。

4.3 服務創新期(2009~2011)

為了順應時代進步與產業技術的與時俱進，弟弟認為傳統工廠在面臨提昇與轉型時，必須去面對並突破現有的格局；傳統產業之製造廠區規劃成為觀光園區的轉換過程，是一種最直接與最能節省成本之投資方法。況且 大聖是一家經營了近 50 年的資深企業，經歷豐盈與風雨飄搖的年代，這樣的企業在地方文化上佔有重要的歷史意義，因此他早有規劃觀光工廠的想法。

但初期，家人與甚至翠山公司股東並不支持他的決定，更不願意提供資金，期間紛爭不斷，2009 年，適逢台北縣政府補助觀光發展計畫提案在即，弟弟相當堅持工廠轉型對品牌未來發展的重要性，在取得家人與股東的支持後，傳承順利通過遴選獲得觀光工廠發展的補助。原有的大聖廠房得以轉型成為傳承

肥皂文化體驗館。

經過 2010 年觀光工廠的評鑑後，十月份傳承順利取得優良觀光工廠的認可，成為台北縣第一家榮獲文化類優良觀光工廠標章的店家。大聖廠房轉型為寓教於樂的觀光體驗，正式營運首度公開手工肥皂的獨門製作過程、介紹歷史、地方產業故事等。

觀光工廠營運方面，由於無法容納太多遊客，堅持不與旅行社配合，不接團體遊客，尤其是老人觀光團。文宣上也設計具有代表意義的企業公仔，並通過 GSP 優良服務認證。弟弟說到：

「我希望可以做到的是精緻化，讓每一個來的顧客都可以被感動，...上個月才九百多人，一個月，很少，可是我們發現很值得安慰的是遊客來到館內之後，他回去他在他的部落格他在他的文章上寫的很多的優良推薦，有的還寫說，滿分推薦」

除了轉型為觀光工廠，弟弟仍不斷專注於商品創新：「在去年，我一直在想說如果不創新，完蛋了，因為沒有新的東西出來，消費者沒有新的感覺，所以有一天在吃冰的時候就發現，如果這上面是冰棒的時候，換成我們家的肥皂，好像還不錯，我就開始在想，然後就很多東西就出來了哦...。」

弟弟不斷進行產品創新，力求豐富產品線，也不斷嘗試新的包裝材質，初期曾採用牛皮紙，甚至日曆紙、黃頁電話簿等環保素材，深受客人喜愛。

「雪文枝仔冰，我就把肥皂做成冰棒的造型，然後包含裡面還有再來一枝，那以前大家都用送肥皂，以前的肥皂也用鐵盒來包裝，...，又去做鐵盒來包裝，...，那包含到以前復古的丸子漂，都設計到這一套的商品裡頭，我們只能透過這方面的包裝設計去不斷的創新...」

傳承以「雪文枝仔冰皂」獲得「2010 臺北縣十大伴手禮」評審獎，88 水災紀念雕塑品「祈福」，也獲得「2010 台灣 OTOP 設計大賞」。透過參賽提昇商品質感與品牌能見度。持續開發三峽特色肥皂一大菁皂。文宣品的設計也與品牌形象達成一致風格，由於 DM 發行量相當大，為了讓顧客有新鮮感，每年至少改版一次，並涵蓋中、英、日三國語言。

通路經營方面，2010 年位於宜蘭國際傳統藝術中心的 20 坪店面搬遷至兩層樓 80 坪大店面。從提案到完成時間僅花費一個月又 10 天，完成了三個主題空間：傳承澡堂、傳承手工肥皂舖、傳承肥皂教育館。透過情境氛圍進行教育、推廣並刺激消費，營業額較之前的店舖提高一倍之多，達到八十至一百萬，是目前進駐傳藝中心的廠商中業績第二名。並新增誠品夢時代門市、肥皂文物館—淡水店以及何嘉仁書局六家分店。

進行企業的轉型後，弟弟積極規劃網路行銷與建置 POS 系統。官方網站作為品牌形象識別，部落格、Facebook、噗浪等則用作與跟消費者互動傳遞訊息的管道，網路商城可供消費者直接線上購物，並完成線上金流的作業，並連接 POS 系統，有效管理商品的進銷存，並透過報表分析消費者購買資料。這些不同的網路管道，彼此串連，發揮網路行銷的最佳效益。

傳承已將肥皂這傳統產業定位成文化創意產業中的生活創意產業，目前該品牌在市場上已趨於穩定發展，未來將回歸到協助地方發展，串連三峽人文歷史，協助在地的文化推廣，行銷在地的觀光業務，進而發展公益活動。

5. 以演化觀點進行個案分析

以演化理論觀點，物種在不確定的環境下，藉由變異、選擇與保留的作用，因而持續穩定地達成進化的結果，引發「組織創新」活動；接班人發起的「探索變革」與創辦人的「改良創新」對峙，並衍生內部變異、衝突、選擇、維持活動。實務上，「家族企業接班」歷程可能正是一種企業經營的演化變遷

歷程。如虞邦祥等學者(2008)以 Van de Ven & Poole(1995)的組織變革論文所提「演化觀點」進行多家企業的個案研究；Kansikas and Kuhmonen(2008)也提到：「家族企業接班」關注的都是延續且長期的事務，家族企業轉移價值與所有權都是時間軸底下的產物，「家族企業接班」可被視為「演化變革」的一種樣態(patterns)。從「演進理論」觀點，「企業歷史」是組織慣例與組織記憶蓄積，從而累積核心競爭力的過程；歷史本身甚至會促進技術創新。Fear(2001)認為，多數企業主未能從歷史中得到幫助，反而有因而導致失敗的案例。究因所在，多數業主是以「歷史結果」來學習而不是「歷史過程」；而「歷史結果」對其用途而言，也僅在於讓其作為更正當化而已。要讓企業主能從歷史學習如何面對複雜環境與解決問題，需要透過更多案例讓企業主如快照倒帶方式進入情境、置身反思過程。而這個想法的前提是有更多的「企業歷史」能夠被完整、詳細、客觀的揭露。

從組織結果來看大聖皂廠確實堪稱是成功轉型的中小企業典範，其改造的第一步始於產品創新。大聖因新一代業主大哥進行產品改良，在肥皂中加入茶葉與草本等天然素材，同時保有大聖獨步全台的傳統「有氣浮水皂」技術，並創立新品牌，在弟弟返家協助品牌經營後，展開一連創前所未有的行銷活動，從實體門市至觀光工廠的投資興建，讓大聖從一個渺無生氣的老皂廠，成為傳統產業成功轉型的案例之一。下圖 5 由演化觀點就其轉型三階段之重點分別描述，並從中發展出相關研究命題。

命題 1：中小型家族企業面臨產業變革的競爭壓力下(外部變異來源)，組織內若缺乏新的家族成員參與(內部變異來源)，業主只能被動回應環境變化，進行改良創新。反之，若有新的家族成員參與，將可產生內部變異，尤其新成員若是擁有與家業全然不同的工作經驗，則其返家後，能帶入不同層次的經營觀點，有助於進行探索創新。

命題 2：當中小型家族企業進行新方案評估時，若源自於探索創新，且與業主的經營理念不一致，產生的內部衝突大，業主運用決策權將之否決的可能性提高。若在沒有獲得業主正式支持而通過者，組織的衝突將隨著計畫執行越來越大。

命題 3：當中小型家族企業面臨轉型帶來的內部衝突，藉由家族使命感與情感認同，將可降低衝突發生。

命題 4：當中小型家族企業進行轉型時，若新活動的執行，使組織獲得來自外部的實際績效，將強化後續活動的推動。

6. 結論

過去企業對「探索創新」與「改良創新」能兼容並蓄的觀點多視為曲高和寡。兩種創新並存的結果可能是無法聚焦，或根本無法達到其中任何一方的優點。原因包括兩者的本質互斥、相容的歷程複雜，最後的結果可能是其中一方整併另外一方。從個案觀察，本研究發現一個融合「探索創新」與「改良創新」的參考模式。個案公司藉由這種模式，把即將消失的企業轉為具高創意、發展前景的產業。

而兼容並蓄的首要條件是讓公司擁有兩種創新的機制與程序，而且最好具對等權力位置，沒有被任何一方併入的風險。更重要的，雙方要能夠承認對方的合法性。對個別創新而言：雖然為維繫其對組織或產品概念的獨立性，而未必要完全認同對方，但仍須接受另外一種創新的存在。個案公司中，大哥與弟弟的關係分別維持製造與行銷兩者獨立運作，因此有機會讓企業同時隱含兩種途徑，進而促成維繫企業生存的因子。

在家族企業治理的框架下，當新一代開始規劃產品改良與行銷活動時，即考慮到個案公司是一家超過 50 年的家族企業，家中三代皆以製皂為本業，為避免日後複雜的股權紛爭，經改良研發後的新產品，

皆以新品牌—傳承作為商品識別。大聖則單純扮演製造生產的角色。行銷部分則由弟弟另外成立新公司—翠山事業有限公司作為傳承品牌的總代理。在律師公證下白紙黑字將所有營運規則契約化，相關業務往來必須依約行事。法制化的應用，在後續企業的發展中，也持續延伸到觀光工廠的經營中，從其轉型歷程中，個案企業的組織結構日趨正式化，經法律導入家族治理，成功地成為預防家族企業分家的策略運用。

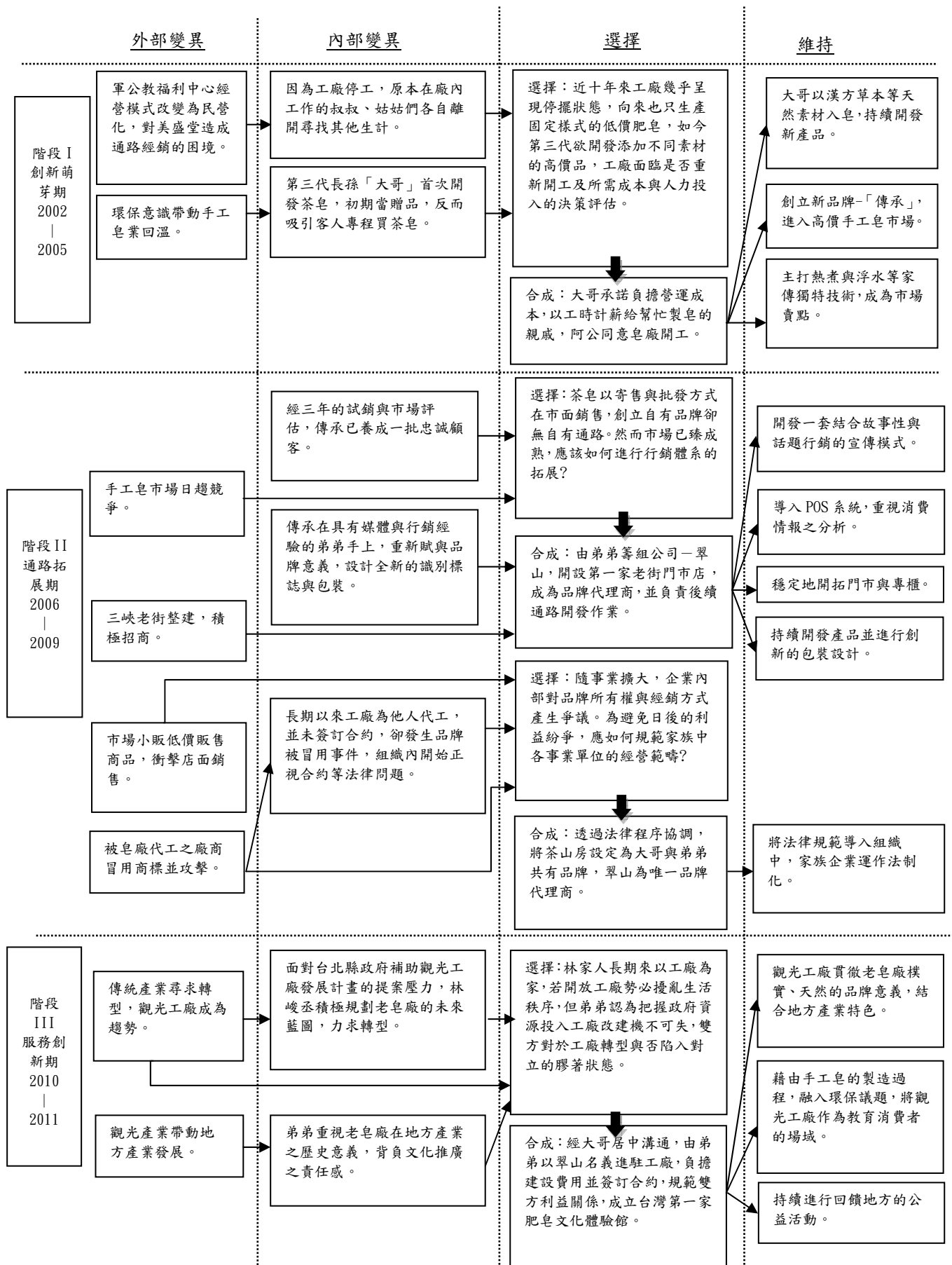


圖 5 企業轉型三階段演化歷程說明

7. 參考文獻

- [1] 周添城、林志誠。1999。台灣中小企業的發展機制。台北：聯經。
- [2] 徐夏霖，2008，國營企業組織的變遷～一個演化的觀點，義守大學管理學院未出版碩士論文。
- [3] 陳介玄。1994。台灣中小企業的技術特質及其社會內涵。東海大學社會學研究所博士論文。
- [4] 陳書靜，2006，演化經濟學的哲學透視，山西財經大學學報，1:22-26。
- [5] 陳雯虹，2010，組織例規與彈性關聯性之研究，國立政治大學企業管理學系未出版博士論文。
- [6] 彭懷真。1989。台灣企業業主的「關係」及其轉變。私立東海大學社會學研究所博士論文。
- [7] 虞邦祥、林月維、張小鳳，2009，傳承或變革：台灣企業接班歷程之質性研究，組織與管理，2(2)：109~153。
- [8] 蔡敦浩、李慶芳 (2000)。“藉由慣例活動提昇組織能力 - 以 L 營造為例” 第二屆永續發展管理研討會，屏東科技大學，論文集，235-243 頁。
- [9] 蔡敦浩。2009。管理概論。台中：滄海。
- [10] 謝淑惠，2005，組織知識演化之個案研究，國立中山大學資訊管理系未出版碩士論文。
- [11] Barney, J. 1991 “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17, 99-120.
- [12] Benner, M. J. and Tushman, M. L. 2003. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-257.
- [13] Boulton, R.E.S. Author: Libert, B.D. Author: Samek, S.M.2000. A business model for the new economy. *The Journal of business strategy*, 21(4), 29 - 35
- [14] Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1):128-152.
- [15] Creswell, J. W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [16] Crossan, Mary M., Lane, Henry W. and White, Roderick E. 1999. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3):525-537.
- [17] Cummings, T. G., & Worley, C. G. 2008. *Organization Development & Change*, 9th, Mason: South-Western.
- [18] Daft, R. L. 2007. *Organization Theory and Design*. Mason: Thomson South Western. Zollo, M. and Winter, S.G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3): 339-351.
- [19] Damanpour, F. 1987. The adoption technological administrative and ancillary innovations: impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13: 675-688.
- [20] Damanpour, F. 1991. Organization innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34: 555-590.
- [21] Damanpour, F., and Evan, W.M. 1984. Organization innovation and performance: the problem of “Organizational Lag”. *Administrative Science Quarterly*, 29: 392-409.
- [22] Danneels, E. 2002. Disruptive technology reconsidered: a critique and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 21(4): 246-258.

- [23] Fear, Jeffery R. 2001. Thinking historically about organizational learning. In Dierkes Meinolf et al., (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*: 162-191. New York: Oxford University Press.
- [24] Ford, D. & Redwood, M. 2005. Making sense of network dynamics through network pictures: a longitudinal case study. *Industrial Marketing Management*, 34(7):648-657.
- [25] Glesne, C. 2006. *Becoming qualitative researchers: An introduction*. Boston: Allyn and Bacon.
- [26] Gupta, A.K., Smith, K.G. and Shalley, C.E. 2006. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4): 693-706.
- [27] Helfat, and Peteraf, 2003, "The Dynamic Resource-Based View: Capability lifecycles", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 997-1010.
- [28] Hendry, C.1996. Understanding and creating whole organizational change through learning theory. *Human Relations*, 49(5):621-641.
- [29] Holmqvist, M. 2004. Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: an empirical study of product development. *Organization Science*, 15(1): 70-81.
- [30] Jansen, J. J.P., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11): 1661-1674.
- [31] Jansen, J. J.P., Vera, D., & Crossan, M. 2009. Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20, 5-18.
- [32] Jansen, J., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11):1661-1674.
- [33] Langley, A. 1999. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4): 691-710.
- [34] Lavie, D., and Rosenkopf, L. 2006. Balance exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Review*, 49(4): 797-818.
- [35] Levinthal, D. A. 1997. Adaptation on rugged landscapes. *Management Science*, 43(7):934-950.
- [36] Levinthal, D.A. & March, J.G. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, special issue: 95-112.
- [37] March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- [38] Marshall, C., and Rossman, G.B. 1999. *Designing Qualitative Research* (李政賢譯，2006，質性研究設計與計畫撰寫，五南出版)
- [39] McEvily, B., & Marcus, A. 2005. Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 26: 1033-1055.
- [40] Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [41] Narayandas, D., & Rangan, K. 2004. Building and sustaining buyer-seller relationships in mature industrial markets. *Journal of Marketing*, 68 (July):63-77.

- [42] Nelson, R.R., and Winter, S.G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press. (胡世凱翻譯，1997，經濟變遷的演化理論，商務印書館)
- [43] Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14:170 - 181.
- [44] Smith, K.G., Collins, C.J., and Clark, K.D. 2005. Existing knowledge, knowledge creation capability and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48(2): 346-357.
- [45] Subramani, M. 2004. How do supplier benefit from information technology use in supply chain relationships? *MIS Quarterly*, 28(1):45-73.
- [46] Vanhaverbeke, W., Beerkens, B. & Duysters, G. 2003. Explorative and exploitative learning strategies in technology-based alliance networks. Working Paper 03.22, Eindhoven Centre for Innovation Studies, The Netherlands.
- [47] Wilson, H. and Daniel, E. 2007. The multi-channel challenge: a dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 36(1): 10-20.
- [48] Yin, R.K. 2003. *Applications of Case Study Research*(2nd ed.). CA: Sage Publications.
- [49] Zollo, M. and Winter, S.G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3): 339-351.