

# 以演化觀點探討中小型家族 企業轉型之研究

## EVOLUTIONARY PERSPECTIVES ON ORGANIZATION TRANSFORMATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED FAMILY BUSINESS

曾敏雅

環球科技大學行銷管理系助理教授

吳建明\*

環球科技大學行銷管理系副教授

連雅慧

國立中正大學企業管理學系教授

**Min-Ya Tseng**

*Assist Professor, Department of Marketing Management,  
TransWorld University*

**Chien-Ming Wu**

*Associate Professor, Department of Marketing Management,  
TransWorld University*

**Ya-Hui Lien**

*Professor, Business Administration,  
National Chung-Chen University*

---

\*通訊作者，地址：雲林縣斗六市鎮南路 1221 號，電話：(05)537-0988 轉 8109  
E-mail：joseph.m.wu@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，將個案公司的轉型歷程劃分為「產品創新期、通路拓展期、服務創新期」三個時期，每時期皆以「創新、衝突與分歧的轉化」等三階段作為其演化過程。並以變異、選擇與維持的演化過程，分析歷程資料，最後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

## ABSTRACT

Taiwan's traditional industries have to face severe challenges not only within the organization but also from the circumstance like global competition and domestic market demand decline. Among these industries, small and medium-sized family businesses would firstly face these challenges. The crucial point to the business sustainability depends on how successfully the company could run the organization transformation.

Considering the organization transformation research as a long term process with complicated circumstance factors, evolutionary perspectives are adopted as the research method. Accordingly, the transformation process of the case companies is divided into three phrases respectively: product innovation, channel development and service innovation. During each period, there is a cycling process of transformation as innovation, conflict and split. It has following variation, option, retention, to proceed the evolution. In closure it develops relative propositions of organization transformation

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

## 壹、緒論

台灣「中小企業」的發展歷程約可分為五個階段（周添城、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）」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，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，1991）。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（behave）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。

個案公司為一家族共同經營的肥皂工廠，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。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，個案公司也面臨停業關廠的危機。2000年第三代返鄉介入經營，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，將瀕臨頹敗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，可說是一個成功轉型的傳產典範。

實務上，家族企業轉型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（2009）以Van De Ven and 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；家族企業轉型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，因此，「家族企業轉型」可被視為「演化變革」的一種樣態（patterns）。

從「演化理論」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。

顯然的，「家族企業轉型」議題應受到更多重視。Kellermanns and Eddleston（2006）提到，家族企業在多元繼任環境中，其變革、成敗與存亡應被更詳細分析；Zahra, Hayton, and Salvato（2004）也認為，作為跨世代循環的關鍵歷程，家族企業文化在家族企業研究中應受到更多關注。連勇智、方至民與鍾招正（2009）亦提到，從理論基礎關係與研究議題互補角度，結合「家族企業議題」與「創業領域」是甚為可行方向。其說明，國外許多創主流期刊（如Entrepreneurship Theory & Practice與Journal of Business Venturing等）都將「家族企業研究」視為重要議題。這些論述俱在彰顯本研究進行的重要性與必要性。

然而，中小型家族企業在日漸困厄經營環境中，如何藉助組織轉型，逆轉為具商機的新興產業。成功轉型的家族企業如何同時以探索創新與改良創新進行轉型活動？由誰來扮演推動轉型的關鍵主導人物？家族成員在轉型過程中互動及交纏過程為何？對於所遭遇的困境及解決方式又是如何。綜上，本研究目的包含以下兩點：一、透過觀察台灣傳統中小型家族企業的「組織轉型」歷程；試圖從成功轉型之企業的長期經營治理活動，揭開轉型各階段之組織創新、衝突與分歧轉化之演變。二、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。

基於上述的問題與目的，本研究以組織轉型與創新理論等，採深度訪談進行資料彙整與分析，嘗試從理論與實務中，歸納出轉型過程中組織演化之相關議題。

## 貳、文獻回顧

### 一、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。

### 二、組織轉型

「組織轉型」，根據 Cummings and 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。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）。有關組織轉型的進程序如圖 1。

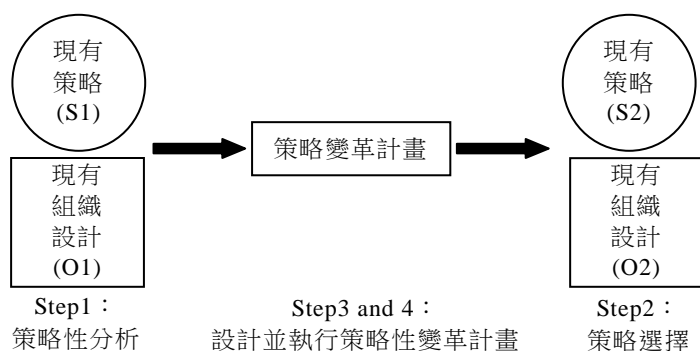


圖1 組織轉型之整合策略變革程序圖

資料來源：Cummings and Worley (2008) p. 510

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 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)。

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。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)。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。

### 三、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, Smith, & Shalley, 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 & 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, 2003）。

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、詭驗與創新的價值觀，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 & Levinthal, 1990；March, 1991；Levinthal & 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，接班人發起的「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）。

#### 四、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, Winn, 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（2002）認為其是引發組織變革的主因。Van De Ven and 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（2002）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」。

#### 五、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」（胡世凱，1998）。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。

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（2005）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。

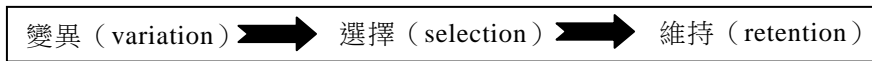


圖 2 組織的群體生態模型的元素

資料來源：Daft (2007: 184)

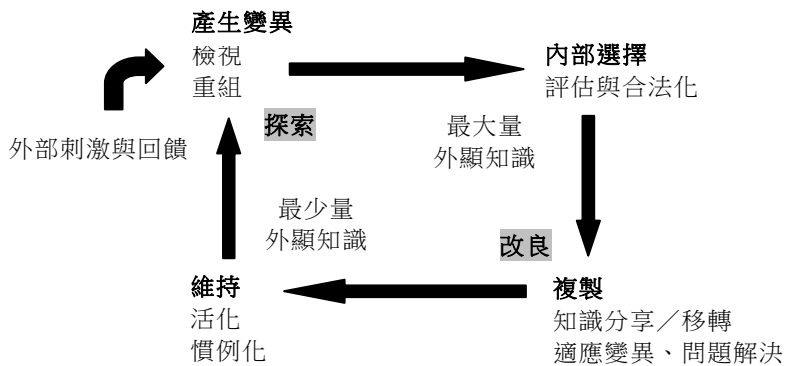


圖 3 知識演化循環行動圖

資料來源：Zollo and Winter (2002: 343)

國外方面：Kansikas and Kuhmonen (2008) 以演化經濟觀點檢視家族企業接班。其提到：「演化經濟學分析變革的驅動因子；其所分析驅動因子不是決定論的產物，是藉由異質代理人 (heterogeneous agents) 與有限理性 (bounded rationality) 所產生開放及複雜過程的特徵。Nelson and Winter 的關注焦點在社會經濟系統的變革以及系統內所有的行動者」。Kansikas and Kuhmonen 因而結合組織的演化思考與家族企業的接班文獻，試圖了解從第一代業主到第二代接班人的家族企業接班歷程，哪些演化經濟程序將會對之產生影響。其整理相關文獻，如表 1 所示。

在現有研究的發展上，從演化角度申論此議題的論文仍相當有限。虞邦祥等學者 (2009) 歸納發現，過去這類型的研究偏向採集集團式的個案研究或量化研究，焦點多放在現象與統計變項相關的應用，缺乏接班動態歷程與結構性的發現，同時也較無貫時性 (longitudinal) 研究。循此，本研究擬從「演化 (evolutionary)」觀點探討此類型企業的接班歷程，進而揭露其演化的內部特徵與各種樣態。尤其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「轉型變革歷程」的完整揭露，對多數中小企業而言有其重要的參考意義。

表 1 家族企業接班的變異、選擇與維持

家族企業接班特徵	變異	選擇	維持
業主集權可能造成風險，例如失去社會資本資源的威脅	變革對無意願接班的業主而言是威脅。	當部分選項被忽略時，選擇會有偏誤。	有損組織利益的實務仍被維持；接班計畫被延誤、問題留給接任下一代。
接班衝突會阻止家族企業的永續性	避免開放式的交談，所有改變對家族企業而言都是威脅。	接班衝突會阻止在重要選擇時的理性決策制訂。	公司內的延誤或未全然轉移的繼任可能被鎖定在不可選擇的狀態。
業主和接班人的意願和動機維持接班活動	因為積極的關係管理使得有利的變異可能出現。	事情被改變或維護可能被兩代之間共同衡量。	透過接班後的雙重衡量將讓接班人有機會選擇慣例和實務。
影響接班的因素包括家族和諧、信任、個人的需要、承擔的意願、兩代之間的關係以及接班人的準備程度	可能出現的變異也許會維持在很低的水準，且受限於情感的操控而非企業需要。	選擇可能在兩代互動關係中所引導出來，而非受到因為市場考驗。	被誤解的家族企業價值和企業實務可能在接班互動程序中轉移。

資料來源：Kansikas and Kuhmonen (2008: 16(3): pp. 281-282)

## 參、研究方法

### 一、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」。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 & 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)。

觀察發現個案公司在轉型過程經歷三個不同時間，因此根據時間軸將轉型歷程劃分為三個時期，依序為：產品創新期→通路拓展期→服務創新期，且每個時期皆經歷了創新、衝突與轉化等三個階段。從演化理論的觀點探討組織轉型，這是一種持續歷經變革的過程，其改變的過程可為三階段：變異、選擇、維持。

本研究的重點在於關注主導者之創新作為如何引導「組織變革轉型」之活動內涵，同時也專注於以演化觀點與之相對應而產生的企業歷史變動樣貌，由此探討組織轉型，是一種持續歷經變革的過程，其改變的過程可為三階段：「變異 (variation) — 選擇 (selection) — 維持 (retention)」，觀察架構如圖 4 所示。

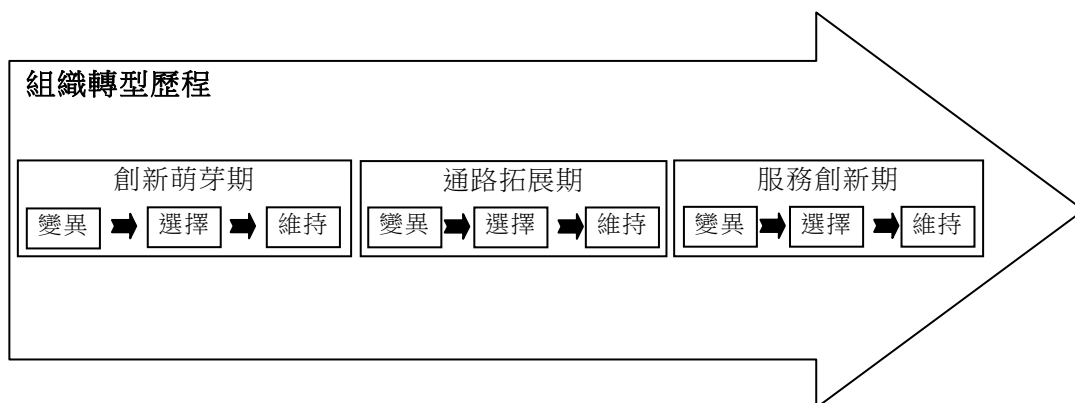


圖 4 研究架構圖

## 二、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）」。訪談大綱如附錄。

第一階段「歷史分析」：根據李政賢（2006）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」：李政賢（2006）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，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（李政賢，2006）。本研究相關資料來源如表 2，受訪者資料如表 3。

表 2 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 專題演講	2010-2011	個案主角進行的演講內容	檔案文件
4 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

表3 受訪個案資料

序 受訪者	創新轉型角色	負責業務	訪談資料性質	訪談次數	訪談時數
1 工廠經營者 —大哥	轉型首發者，以改良創新為主	製造與統籌肥皂生產業務	品牌創立、商品開發與工廠營運歷程	2	4 小時
2 行銷公司總經理 —弟弟	後進推動者，以探索創新為主	品牌行銷與門市通路經營	品牌經營與通路行銷歷程	4	10 小時
3 門市人員	—	門市銷售與觀光工廠導覽業務	設立門市與觀光工廠營運之歷程	1	1.5 小時

「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（李政賢，2006）。根據耿曙（2004）的整理：「深度訪談」的具體做法是傾聽同時，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 & Huberman, 1994）。訪談過程資料盡量完整保留（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，李政賢（2006）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 and 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，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，李政賢（2006）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 and the data's relevance are made explicitly and 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）」。

## 肆、個案創新轉型歷程描述

個案公司創立於 1957 年，是由第一代創始人與其兄弟，以五萬元買下一間豬寮作為工廠，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，產能持續擴大，創始人的兒子與女兒們，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，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，創始人的弟弟在此時退休，之後便剩下他帶著一家人做皂，面對市場上嚴峻的競爭，工廠面臨停業關廠。

由於家族人口眾多，全都住在一起，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，年事已高的創始人也只能硬撐，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，最後家族中的子女們便各自離家尋找出路，工廠內僅有零星生產近乎停擺。

## 一、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。家族中第三代的長孫—「大哥」回到了故鄉開設茶行，朋友建議他，家裡的老皂廠就這樣被棄置非常可惜，他也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，正式推動初步的企業轉型規劃，請來阿公（皂廠創始人）與叔叔們幫忙第一次的商品創新嘗試，將當地盛產的碧螺春茶葉與茶樹籽為素材，磨成粉狀入皂，製成天然綠茶肥皂。

由於個案公司的品牌所有權為家族內阿公與叔叔、姑姑們所共有，即便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另設品牌名稱，作為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，並將茶皂批給小販在傳統市場銷售，消費者的反應和銷售成績越來越好，1個月竟熱銷6,000個，讓他對新的茶皂產生信心。

由於大哥不熟行銷，因此便尋求當時還在電視台工作的親弟弟幫忙，請他在工作之餘，負責新商品的設計、照拍與行銷。之後，弟弟在大哥的一句話下，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！」（Wei, 2009）

為了挽回家族昔日的榮景，兩兄弟決定全心投入家族老皂廠的改造計畫。經營茶行的大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。

## 二、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，使得兄弟倆開始思考拓展通路，規劃開設第一家實體店面。弟弟強調：「老東西和在地的人文歷史有絕對的關係，家族最早期，就在當地生根迄今已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。」

弟弟考慮到當地老街重整落成後，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新的行銷公司經營門市店，並成為肥皂工廠的總代理商。

2006年1月，由行銷公司出資的第一間品牌門市終於誕生，產品線從最早的三項擴增為六項，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，商品特別送交SGS檢驗，以取得公證的品質認證。

隨著當地老街開幕，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「茶樞」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，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歲的叔叔與姑姑們。負責行銷的弟弟提到大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、茉莉、沈香、桂花、珍珠粉等多種漢方草本加進肥皂，開發不同品項，產品品類逐漸增加至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，將肥皂廠半世紀來的故事融入偶像劇劇情，透過置入式行銷策略，讓成功打開產品知名度，更讓媒體爭相報導，再一次提昇了品牌價值。

### 三、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。況且個案公司是一家經營了近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。原有的廠房得以轉型成為肥皂文化體驗館。

經過 2010 年觀光工廠的評鑑後，順利取得優良觀光工廠的認可，成為該縣第一家榮獲文化類優良觀光工廠標章的店家。肥皂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，我一直在想說如果在不創新，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...。」

弟弟不斷進行產品造型創新，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ㄉ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...」。

2010 年新設計的造型肥皂產品獲得「十大伴手禮」評審獎，88 水災紀念雕塑品也獲得「2010 台灣 OTOP 設計大賞」，透過參賽提昇商品質感與品牌能見度。同時持續開發地方特色肥皂。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：澡堂、手工肥皂舖、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，是當年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。

新品牌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，串連當地的人文歷史，協助在地文化推廣，行銷在地的觀光業務，進而發展公益活動。

## 伍、以演化觀點進行個案分析

本章以演化觀點分析探索創新與改良創新並存的變革歷程。就個案公司在轉型過程中，因進行探索創新與改良創新，以及因兩種創新力量所衍生之衝突，與如何轉化衝突等層面進行統整與歸納分析，進而建構相關命題。

以演化觀點，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，而組織轉型的本質也是一種進化，因此本研究分析過程就組織創新轉型而言分為三個時期，每個時期又分別經歷創新、衝突、轉化三個階段，從演化理論觀點這三個階段又分別扣緊演化理論中之變異、選擇、維持三階段。因此分析架構依照轉型歷程分成三個轉型時期，每個時期依序將「變異／創新」、「選擇／衝突」、「維持／分歧轉化」等三階段進行說明，擬回溯梳理個案的「組織創新」與「衝突及轉化」的活動歷程，進而以「演化」觀點，分析其內部活動，並進行個案間之分析彙整，進而揭露完整的組織演化史，企業轉型三階段演化歷程說明如圖 5 所示。

### 一、產品創新期的演化歷程

#### (一)變異／創新

##### 1.外在產業環境的改變刺激組織創新轉型

回顧個案公司轉型初期，外在產業環境改變形成嚴重威脅。在 1990 年代初期，沐浴乳和洗髮乳上市，國內製皂產業榮景不再，多數傳統製皂工廠幾乎都結束營業，個案公司亦受到極大衝擊；加上最大的零售商—軍公教福利中心，經營模式轉型成為民營化，其為尋求更多元豐富的商品線，不再向個案公司訂貨，失去重要的銷售通路造成工廠業績大幅滑落，只有少數的量賣給傳統雜貨店或市場小販。直到 2000 年，肥皂產業因環保意識抬頭，手工肥皂市場熱絡，才讓大哥有了重新製作肥皂的想法。

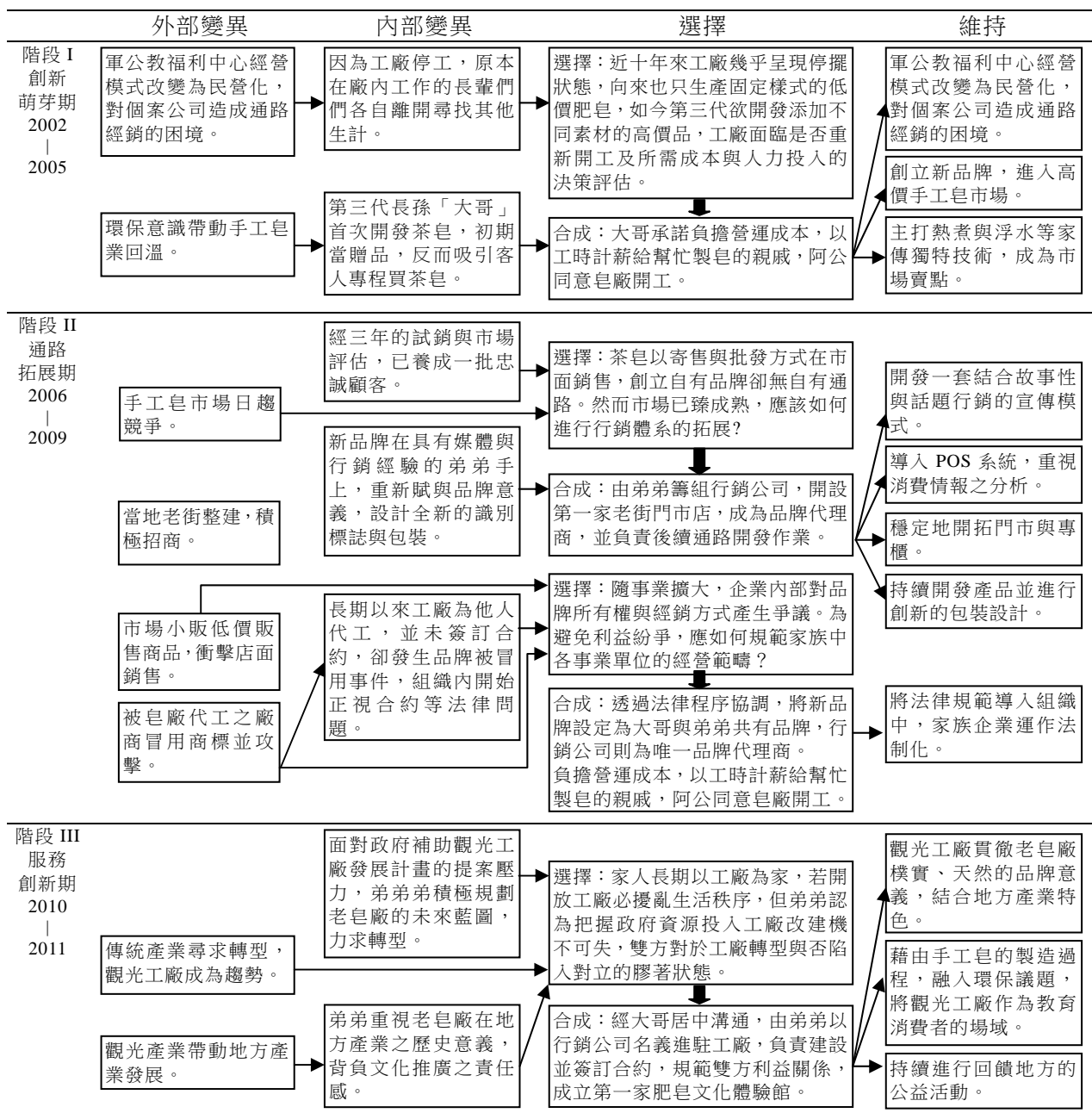


圖5 企業轉型三階段演化歷程說明

## 2. 產業衰退，業主堅守本業，第三代進行改良創新活動

個案公司皂廠在轉型第一階段，是因為處於一個高度競爭與快速變遷的環境之中，使其所處產業衰退、國內市場不斷萎縮，在缺乏訂單的情況下，導致工廠負債累累，幾乎面臨倒閉與停廠命運，掌管工廠的業主深陷大環境的競爭沼泥，無力挽回頹勢。

但，即使處於上述惡劣的產業環境下，看著其他業者或關廠、停業或變賣設備資產，業主卻以不同於其他公司的作法，基於對產業長久的情感與不捨，極力保住本業，也因此使工廠最具特色的研發技術得以存留。

2002 年大哥看準了當時環保意識抬頭帶動手工皂業回溫，老皂廠仍有其市場價值，便將三峽的碧螺春茶葉與茶樹籽為素材，將其磨成粉狀入皂，當成買茶的贈品，最後甚至有客人專程來買茶皂，也興起了他銷售茶皂的構想（改良創新），爾後得到肥皂工廠的長輩們協助試驗與開發新產品，因而研發出保有工廠多年獨特技術的浮水綠茶肥皂，並開創新的肥皂品牌。

## 3. 家族成員返家，帶入新的思考方式，成為探索創新的知識來源

在改良活動持續進行的同時，家族其他成員返家協助共同重振家業。後進者的弟弟活潑、愛搞怪的個性，在外的主要工作經驗為媒體業，專長在於品牌行銷，這也是專注於製造的個案公司最為缺乏的組織功能。由於他負責的工作內容需發揮相當創意與行銷技巧，先天個性加上後天的工作磨練，因此早蓄積無窮盡的新點子，在回到家族企業體系後，便將其豐富的工作知識與敏捷的巧思導入工廠內，協助新產品的包裝工作並進行網路行銷。產品創新期創新活動彙整如表 4。

命題 1-1-1：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。

### (二) 選擇／衝突

#### 1. 創始人對新產品的前景評估與轉型推動者產生對立觀點

皂廠向來只生產固定樣式的低價肥皂，當大哥提出生產高單價綠茶肥皂的構想時，阿公和家人都有共同的質疑，因為肥皂已非清潔市場的主流商品，一般低價肥皂已經難以銷售，更何況是添加了草本素材的高價品怎會有人購買？但大哥在經過市場

表 4 產品創新期創新活動彙整表

變異來源	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 環保意識抬頭帶動手工皂業回溫。</li> <li>2. 皂廠喪失長久來穩定的經銷通路。</li> <li>3. 新成員返家協助家業發展。</li> </ol>
創新(一)： 探索創新	1. (品牌改造與故事行銷) 弟弟重建品牌精神賦予老工廠新生命，透過追溯家族創業歷程，撰寫品牌故事，營造出具有在地情感的品牌精神。
創新(二)： 改良創新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (產品研發) 大哥將家鄉的碧螺春茶葉與茶樹籽為素材，將其磨成粉狀入皂，製成綠茶肥皂。</li> <li>2. (新創品牌) 大哥以在地物產為特色，發展以茶為天然素材的產品，並賦與手工茶皂新品牌。</li> <li>3. (產品改良) 肥皂工廠的長輩們協助試驗、開發新品，使其保有浮水性又能將茶葉特性融入香皂。</li> </ol>

評估後，他認為工廠有其獨家的製皂優勢，應當趁著環保意識興起，消費者對手工皂產生高接受度，重新打入市場。「阿公那時候很好笑，我哥要開發的時候，他就問我哥說你做這個要賣誰？...我哥說你麥管啦，反正我就會想辦法賣出去就對了，他說阿你這個是要賣多少錢，加綠茶粉麻，你一塊要賣多少，他說可能要賣一百多塊，阿公說我一塊賣三四十塊都沒人要買了，你一塊賣一百多塊你要賣給誰？」

## 2. 創始人對於是否投入資金開發新產品有相當大的猶疑

要大量製造茶皂，得動用老皂廠的人力與物力支援，然而近十年內，廠內只有零星訂單，生產線幾乎呈現停擺狀態，背負大量債務的家人都出外另尋生計，工廠只剩下阿公一人，若要重新開工便需要資金投入生產作業。此外，人力部分尚需已離家在外工作的叔叔、姑姑放下手邊現有工作，回家幫忙僅有十天半個月的短暫製皂期，爾後還得視肥皂銷售狀況再進行生產，這對經濟收入原本就不穩定的家人們是一大難題。

由於對工廠開發的資金需求加上對新產品銷售的疑慮，使得阿公遲遲不願意重新啟動生產線。對此，大哥不斷地與阿公和長輩們進行溝通，希望尋得一個雙方皆能接受的開工條件。

個案公司就在大哥開始進行茶皂的研發（改良創新）後，弟弟在大哥的請託幫忙後，協助行銷工作，將組織長久來欠缺的品牌行銷知識導入，企業內分工也正式成形，由大哥負責後端的製造，弟弟則以前端的銷售業務為主，製造與行銷兩相配合，將個案公司的轉型往上推動一個層級，從產品研發逐漸擴大到行銷面，在此階段改良創新與探索創新分據兩個互補的企業功能各自發展，在轉型初期並無大衝突。

命題 1-2-1：當中小型家族企業面臨方案選擇時，若組織內無正式評估機制，將依賴業主的經驗進行決策，且中小型企業家長權威式管理大多具有絕對的決策影響力，有助於降低組織衝突，若非其所認同的新構想將有較高的執行困難。

命題 1-2-2：當中小型家族企業進行新方案評估時，若源自於改良創新，較能獲得業主支持（具有合法性），產生的內部衝突小。若改良創新與探索創新分據互補性企業功能的兩端，組織將因新方案具有潛力促進現有程序的效率而受惠，因此內部衝突較小。

### (三)維持／轉化

#### 1.對家族事業在情感上的共識，促進創新活動在組織內部逐漸活絡

個案公司是超過 50 年的企業，長期來家人的生計皆依賴工廠，即使在最產業最低潮的時期，工廠與機器等相關設備仍未被變賣，完好保留下來，因此給了第三代子孫進行轉型的基礎，「我也很感謝就是我剛好有這樣的家族事業，這些器材還在，因為已經有十年的時間沒有在工作了，然後這器材或許，這工廠一天到晚因為這些人要吃飯，就很多人要來租這地方，不是要來做肥皂，他就是要來租這的方做其他的工廠，然後這一些器材可能要賣掉，也沒有人要這種東西，就是賣給那個資源回收，然後也幸好，然後幸好也留著，然後就這樣子，就是我也用心這樣下去做...」由此也可看到家族企業的頑強生命力。

即使在一開始，創始人與長輩們對大哥的新品研發有所疑慮，但大哥承諾願意負起工廠營運的開銷，「最主是一家族，其實說家家有本難念的經，這個家族就是人多嘴雜，問題多，你要讓他不要講不要去胡思亂想，就是要讓他們認同你而已，就是你的做事情方式，或是說，反正再怎麼樣就只有一個認同，不是說他說怎麼樣你都願意配合，或是說用很強烈的方式，這就是在這過程裡我的學習方式，我覺得我有這樣的能力」。有了大哥在經濟上的支援，創始人也樂見皂廠開工，「好啦！不然你年輕一輩要做我就挺你，幫你做。」

命題 1-3-1：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。

#### 2.新產品獲得市場認同產生營收績效，逐漸奠定在組織內的地位

個案公司在茶皂銷售初期，獲得了消費者相當好的評價，多數人幾乎都成了主顧客。後續市場的反應和銷售成績越來越好，一款茶皂可以長銷兩年，甚至有 1 個月賣

出 6,000 個的佳績，讓他對新的茶皂更有信心。銷貨收入因此能夠支撐工廠的正常營運，長輩們也紛紛返家，再度投入製皂工作，並協助大哥持續研發新產品。

命題 1-3-2：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。

## 二、通路拓展期的演化歷程

### (一)變異／創新

#### 1.籌組行銷公司負責展店業務，行銷體系獨立於工廠業務之外

工廠長期來專注於製造，忽略行銷，受到通路變革的影響，因此瞬間失去重要的銷售平台；弟弟返家後，打造全新的品牌管理與設計，積極地展開行銷與通路拓展計劃，可視為家族企業的多角化發展，兩相整合更能發揮品牌效益。在設立了第一家實體門市店後，為了豐富門市陳列與銷售，大哥積極投入新品研發，不斷擴增產品線，並以送公正機構驗證來提升產品品質。

因為弟弟的媒體背景適合行銷工作，因此決定由弟弟來負責通路拓展。考量到行銷資源不足，無法花錢買廣告進行品牌宣傳，加上當時老街已進入重整工程的尾聲，開幕後必定是觀光人潮最多的地方，因此鎖定老街尋找店面，「那我哥就說他一直找不到店面，然後我就自己去找，結果我去的當天就被我找到那間，就說好吧，竟然你要做就幫你做...」。因此籌組行銷公司，由他與三名好友各出資 20 萬，作為展店的資本，順利開設第一家門市店。展店後，開始了一連串具有話題性的行銷手法，推出節慶與活動的主題性套裝禮盒或限量商品，同時開發各種趣味造型的創意香皂。

自此，肥皂事業的經營體系正式建立：聚焦在新創的茶皂品牌，由工廠負責生產製皂，行銷公司則為品牌總代理，負責通路經營與銷售。通路拓展期創新活動彙整如表 5。

命題 2-1-1：探索創新的成功將帶動組織內進行相關的改良創新，有助於促成組織轉型的雙元並存。

### (二)選擇／衝突

#### 1.經營理念的對立：短期利潤回收 V.S 長期發展投資

當工廠營收逐漸穩定上升時，大哥認為投資已經產生效益時，應採取收割策略，未來應當開放加盟，或將行銷通路放寬、增加經銷商等，大量將商品鋪貨到市場上。弟弟對此則抱持相反態度，認為產品製作成本高，利潤有限，加上批發商在控管品質與品牌形象管理上，不易掌握，可能會危害到品牌，且工廠產能有限，開放經銷後可

表 5 通路拓展期創新活動彙整表

變異來源	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 經三年的試銷與市場評估，新茶皂品牌已養成一批忠誠顧客。</li> <li>2. 在地老街整建，積極招商，具有潛在商機。</li> <li>3. 新品牌在具有媒體與行銷經驗的弟弟手上，重新賦予品牌意義，設計全新的識別標誌與包裝。</li> </ol>
創新(一)： 探索創新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (開設行銷公司) 弟弟與友人籌措資金，成立行銷公司，負責品牌行銷與通路拓展計畫。</li> <li>2. (開設實體店面) 弟弟設立第一家實體店面。陸續展店並設立專櫃。</li> <li>3. (結合故事性與話題行銷的宣傳模式) 弟弟複製阿公以前挑著扁擔賣肥皂的情景，頭戴斗笠在老街上大喊「茶摳」搖鈴叫賣，成功吸引遊客目光並在媒體創造話題。</li> <li>4. (行銷模式推陳出新) 配合特殊節慶與活動主題的套裝禮盒或限量商品。開發各種趣味造型的創意香皂。搭上偶像劇潮流，將家族肥皂品牌半世紀來的故事傳承融入偶像劇，讓品牌成功打開知名度，更讓媒體爭相報導。</li> </ol>
創新(二)： 改良創新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (不斷開發新產品) 積極投入新品研發，擴增產品線，如綠茶、茶樹、高山、御用、洗手皂和衣物皂等。</li> <li>2. (提昇產品品質) 為了取得消費者的信賴，商品通過 SGS 檢驗，具有公證的品質認證。</li> </ol>

能無法應付下游批發商的龐大需求。「我哥認為應該大舉拓展市場，以批貨方式增加市場量，但我認為手工皂的成本高，若要再經過批發商賺一手，售價勢必要提高，但是我不希望產品的價格那麼高，用好皂不是有錢人的專利，把要給批發商的利潤，直接回饋給消費者，不是很好嗎？」

此外，兄弟倆對經銷方式產生爭議，導致經營理念上有著嚴重對立。大哥秉持生產導向型的市場理念。認為每個消費者畢竟有其不同需求，不可能滿足所有人的喜好，既然商品已經生產上架，當然就需要行銷活動來加以包裝、協助推廣。然而，站在第一線面對消費者的弟弟，則以行銷導向的觀點經營品牌，他對大哥的想法並不認同，所有客訴或顧客使用後的不適反應，他都非常在意，也希望工廠可以提供更多元的商品增加消費者的選擇。可是，每每將意見傳達給大哥，總是遭到駁回。

## 2. 新創品牌所有權之爭

弟弟提到轉型過程中，最大的挑戰是人的問題，不僅第一代跟第三代有溝通的隔閡，兄弟間也有意見相左的時候，家族中要達成共識是一件相當不容易的事。由於負責生產製造的大哥曾以 OEM 方式幫其他廠商製作浮水皂，在沒有簽署合約的狀況下，該廠商另設一個品牌銷售，並對外宣稱自己才是正統的五十年老店，並在網路上引用其故事與文章大肆宣傳，並攻擊個案公司。這件事讓辛苦經營品牌的弟弟大為光火。他認為家人普遍缺乏法律知識，因此必須以法律的方式保護自己的品牌與家族企



業。「因為這家族裡面的人懂不懂法律，就是不懂麻，他就是不懂這些，所以家道才會中落」，企業內開始正視合約等法律問題。

由於弟弟苦心經營的新茶皂品牌所有權為大哥獨有，弟弟擔心日後權益受損，考慮到未來品牌做大後，若大哥不再將產品交由他代理，可能造成他極大損失。因此他要求分別與叔叔和大哥簽約，這個行為卻使得他成為家族中的罪人，他說：「在那段時間裡面，我阿公跟所有人講說，你像共產黨一樣要把人都賣掉，就說我是共產黨要把工廠賣掉這樣子」。

即使受到家人諸多指責，他仍不放棄，透過律師居中溝通協調、進行遊說，由於律師相當認同他對家族企業的處理作法，不斷地和家族長輩溝通，企圖建立企業永續經營的觀念。弟弟認為唯有透過正式的法律管道方能為日後家族紛爭設下最後一道防線。

命題 2-2-1：進入轉型中期時，若探索創新已帶來明顯成果，組織將會陷入「短期利潤回收」與「長期發展投資」之對立選擇。

命題 2-2-2：當企業轉型產生外部實際績效，組織內部將決策主導者理念分歧而使衝突提高。

### (三)維持／轉化

#### 1.以家族事業為前提的情感凝聚

家族企業的內部親情具有血濃於水的強連結，尤其兄弟皆是為了興盛家業而努力，這項共同任務的背後為彼此認同的價值觀所支撐。儘管有不同的經營理念，但出發點都是為了將老皂廠與新品牌向前推進，因此在爭吵過後皆會自省，雙方各退一步尋求和解。「那次我就是很生氣跟他有動手，再來就都沒有了，因為我覺得那也不是解決方式，那我也幾歲了還這樣，他的想法也這樣，那就只能這樣，那也因為那次，他遇到什麼樣問題他自己也知道這東西跟我講我會不高興，他也不敢再講了。」

#### 2.導入法律以合法性為前提協調組織運作

個案公司中在阿公掌管的家庭，每個家人都在工廠工作，由阿公負責家庭開銷，大家只能領零用錢。在皂廠沒落後，因酗酒、負債等產生諸多家庭問題，家人間的關係早已分崩離析。第三代的兄弟倆因此相當獨立，當兩人在經營過程發生衝突時，鮮少有家人介入協調，反而是以「法制」的觀念來處理問題。

例如大哥早期在研發商品品牌時，考慮到家族人多嘴雜，尤其大家都是靠著皂廠維生，若是再以工廠名稱作為品牌，日後恐怕淪為家族內鬥的導火線。而弟弟創立行銷公司與觀光工廠時，也是憑自己的力量找股東、籌措資本，將行銷業務與工廠的製

造營運完全切割，雙方簽訂契約，由他主控行銷與品牌管理，相關業務全部依照規定行事，因此降低了雙方衝突。

命題 2-3-1：當中小型家族企業面臨轉型帶來的內部衝突，藉由使命感與家族情感認同，雙方互為妥協，降低衝突發生。

命題 2-3-2：中小型家族企業轉型，面對衝突發生時，家人與親情的力量介入能適時緩和衝突程度，但無法完全化解。若能導入法律，以合法性主導，作為方案評估的選項，將可更有效化解衝突。

### 三、服務創新期的演化歷程

#### (一)變異／創新

##### 1. 追隨政府政策，從製造業正式跨入觀光服務業

此階段工廠配合經濟部計畫，申請變更工廠用途，成為觀光工廠。因此轉型成為肥皂文化體驗館，藉由手工皂的製造過程，融入環保議題，將觀光工廠作為教育消費者的場域，也成為榮獲文化類優良觀光工廠標章的店家。

##### 2. 追求產品與包裝設計的創新

在轉型到服務業的同時，組織內仍持續進行產品多元發展與包裝設計等改良創新活動。甘弟重視消費導向的行銷模式，希望帶給消費者更有趣味性的肥皂商品，雖然無權干預新的肥皂研發，但可以既有肥皂在其形狀與外觀上加以設計，例如冰棒造型的肥皂、以日曆紙或鐵盒包裝的肥皂禮盒等，都是令人眼睛為之一亮的創意設計。

##### 3. 持續開拓百貨專櫃等通路

新茶皂在媒體曝光後，透過故事行銷大肆宣傳，品牌知名度持續上升，由於商品的浮水性與高品質，在市場上也獲得相當高的消費評價，許多百貨專櫃主動邀約設櫃，新增高雄誠品夢時代門市、肥皂文物館－淡水店以及何嘉仁書局等專賣店。位於宜蘭國際傳統藝術中心的店面，在管理單位主動釋出訊息，希望將之從 20 坪店面搬遷至兩層樓 80 坪大店面，因此將此銷售據點擴大並提升店頭文化，改造為肥皂教育館。服務創新期創新活動彙整如表 6。

命題 3-1-1：傳統產業轉型策略，若能配合政府重點扶植的產業發展計畫，並爭取政府相關補助，將有助於提高轉型成功機率。

表 6 服務創新期創新活動彙整表

變異來源	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (配合政府政策)政府推動觀光產業結合地方產業特色，傳統產業順勢推動觀光重生的計畫。</li> <li>2. 弟弟重視老皂廠在地方產業之歷史意義，背負文化推廣之責任感。</li> <li>3. 品牌知名度擴散，設櫃邀約不斷。</li> </ol>
創新(一)： 探索創新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (以體驗行銷概念建設觀光工廠)由弟弟的行銷公司投入資金將老皂廠改建為觀光工廠，進行大幅度的改建，增加挑高的空中走道，便於遊客從高空環顧整個工廠，近距離感受製皂流程。設計體驗行銷與相關導覽活動。</li> <li>2. (契約經營模式)行銷公司的觀光事業部以契約方式進駐觀光工廠，負責相關導覽與銷售業務，並回饋工廠固定比例作為利潤。</li> </ol>
創新(二)： 改良創新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (商品造型、包裝及 DM 創新)弟弟不斷提昇品牌質感，包裝設計方面也不斷嘗試，初期曾採用牛皮紙，甚至日曆紙、黃頁電話簿等環保素材。文宣品的設計也與品牌形象達成一致風格。</li> <li>2. (傳藝店面大改造)位於傳藝中心的 20 坪店面搬遷至兩層樓 80 坪大店面。完成了三個主題空間：茶山房澡堂、茶山房手工肥皂舖、茶山房肥皂教育館。有效塑造了消費的情境氛圍。</li> <li>3. (持續開拓通路)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。</li> </ol>

## (二)選擇／衝突

### 1. 家族內對未來事業發展步調看法歧異

規劃改建觀光工廠之初，除了自家人連行銷公司股東也不支持弟弟的決定，認為他的變革步調過於快速，在缺乏資金的狀況下，大家難以認同他的決策方向，期間紛爭不斷。大哥談到弟弟不顧一切向前衝的個性備感無奈。「譬如說這是一個大家庭，我一直想要往前衝，那你們就不配合，就還是一直用走的或者還是坐在那裏，那是你要跑一直往前衝還是你要等他們，有的人會選擇說我坐在那邊我就沒命了我就會很慘，那當然我不用理你我跑我的」。

弟弟認為申請經濟部觀光工廠輔導計畫將可獲得百萬元補助，把握政府資源投入工廠改建機不可失，從成本與經營角度思考，觀光工廠是轉型必然的道路，有助於品牌經營與知名度的提升。即使眾人皆反對，他仍執意進行這項計畫。

### 2. 經營理念的對立：製造導向 V.S 行銷導向

當以製造為主的中小型家族企業轉型成為服務業時，創始人通常仍以傳統的製造導向理念看待新事業，此時將與新進者帶入的行銷導向經營理念產生衝突。弟弟發覺肥皂市場上已逐漸興起液態皂，為迎合消費需求並保有市場競爭力，要求工廠協助開發這項產品，但大哥認為長久來保有的淨水技術領先同業，已經具有核心優勢，不需

隨市場起舞，只要堅守本業持續開發新的肥皂即可。一個以行銷觀點看待市場，另一個則固守製造本位。

命題 3-2-1：雖有顯著創新成效，面對再次轉型的投資評估（從製造業跨入服務業），組織將會再度陷入「短期利潤回收」與「長期發展投資」之對立選擇。

### (三)維持／轉化

#### 1.家族親情介入緩衝對立

每每在衝突發生時，親情的力量總是扮演最重要的緩衝角色，不論大哥或弟弟對家族皆有著一份神聖責任，這使得家族成員為家族企業工作都是抱持著各盡所能的態度，也因為存在著這種家族性的默契，回歸到源頭還是能夠彼此認同。儘管在啟動觀光工廠計畫時，長輩抱持反對態度，但站在工廠長久發展的定位來看，轉型成為觀光事業的確是最適當的發展方案，幾經溝通或強勢威脅下，也皆能取得家人支持。

弟弟軟硬兼施，除了動之以情說服工廠轉型的必要外，甚至以停止行銷活動作為強勢威脅，大哥見其如此堅持，最後也同意工廠改建的計畫，由於他以長孫身分將工廠管理得宜，身段也較為柔軟，與家人建立良好的關係，因此他主動扮演弟弟與阿公等長輩的溝通橋樑，最終說服家人進行工廠改建。

#### 2.導入外部第三方力量緩解衝突

個案公司在液態皂的研發上，始終無法獲得解決，既然大哥堅持不肯開發產品，弟弟另尋其他廠商代工製造液態皂。而大哥也不表反對意見，終於將使這個問題完美落幕。

#### 3.組織內正式契約制度已成為常規

由弟弟以行銷公司名義進駐工廠，負擔建設費用並與工廠簽訂合約，規範雙方利益關係，成立台灣第一家肥皂文化體驗館。工廠可從觀光部的營業額抽取固定百分比作為利潤，並配合觀光部門的規劃與運作。「工廠提出這樣的空間給我做，我提入資金，就是我公司這邊丟資金進來幫觀光工廠做改建，那這關係要怎麼去釐清呢，我就用百貨公司的方式，我們之前在宜蘭傳藝中心的模式，我們進去我的營業額就讓工廠來抽趴...用雙方去約制，然後包含到比如說觀光工廠環境要怎麼維護，什麼東西要怎麼做，就在合約裡一條寫清楚。」

命題 3-3-1：當中小型家族企業面臨轉型帶來的內部衝突，藉由第三方力量溝通，可消除衝突。

## 陸、討論與建議

### 一、管理意涵：「創新－衝突－分歧轉化」之發展歷程

#### (一)「探索創新」與「改良創新」兼具的轉型歷程

觀察個案的轉型歷程發現，個案公司於創新階段的變革既非純然「探索創新」，也不只是「改良創新」；而是結合兩種創新程序，在組織內部各自獨立發展、又適時互補、整合所致。「探索創新」變革幅度劇烈、績效可能顯著但也承擔未知風險；「改良創新」的變革為漸進、微幅，績效明確但獲益有限。兩種變革的主導者各有不同成長發展背景，尤其接班人在外工作累積經驗帶入的知識，明顯對其執行的創新探索有所助益。個案公司的關鍵變革，即是源自於新成員加入組織後、不自覺同步發展兩種創新，並讓兩種創新途徑在公司經營過程不斷交會、衝擊所促成。

#### (二)兩種創新活動的發展、衝突與轉化

再看探索創新與改良創新兩種變革關係：本質上，兩種變革方向既獨立，又有互補特徵；只是在產生互補效用之前，多會衍生組織衝突；而這種現象，又與兩種變革所用的「資源區」是否受到排擠有關。當兩種變革各自發展，但未涉入「資源區」搶奪；或是用到公司「資源區」，但沒有重疊性，組織衝突行為較不會出現。個案中，兄弟倆分別掌管製造與行銷，其所呈現的便是兩種創新力量各據一方、各有所司，且具組織運作之互補性，因此在轉型初期並未因此發生衝突。

#### (三)轉型歷程的衝突是兩個層面之對立價值信念的交融影響

從案例可見組織內部衝突，源起於兩個層面的對立觀點。第一個層面是「創新」的改變途徑之爭。第二個層面則是家族成員對企業經營理念歧異的對峙。基本上，一邊為長久堅守製造本位其思考邏輯也以製造導向為出發，認為變革應該從既有基礎上延伸；另一邊則為積極改革派，追尋消費需求甚至主動創造需求，認為變革就是要有新穎、顛覆傳統的改變。一旦，兩種對立的經營模式在組織中交會，將會引起嚴重的激辯與衝突。

#### (四)轉型歷程的衝突轉化與合成

歸納個案發現：「家族內部的情感認同」、「引進第三方資源」以及「契約法制模式」有助於轉化組織衝突、合成兩股衝突力量。首先，家族的網絡維繫與情感認同；根植於社會文化與價值觀的影響，造就華人家族企業的一大特點：家族的網絡維繫與內部的情感認同，形成一股親情力量的強連結，相較於「企業系統」，「家族關係」

居於優勢地位。因此，親情力量的介入在關鍵時刻總能適時發揮緩解衝突的功能。其次，引進第三方資源與力量；當組織獲得來自外部的支援得以擴充資源，可以滿足內部的需求；以及在衝突發生當下獲得第三方力量介入，將降低對立與衝突。最後「契約法制模式」提升合法性有助解決衝突；相對較柔性的家族親戚網絡與內部情感認同，契約模式主要建立了強制的合法化，不再因為模糊的授權關係而發生衝突。

#### (五)將探索創新與改良創新分置於不同組織功能，維持各自的獨立性

在企業中要同時保有兩種創新活動的機制與程序，使其「兼容並蓄」的首要條件是維持雙方對等的權力地位，並相互認同彼此接納，為對方保留發展的空間。只有維持兩者獨立運作，才有機會讓公司的「組織慣例」動態化(Feldman & Pentland, 2003)。從個案可見分置兩種不同創新型態是可行的，一方另設新公司主導「行銷」與「品牌管理」，另一方則負責工廠營運，致力於「產品開發」與「品質」提升。

#### (六)接受衝突，視為組織成長的來源

根據 Robbins (2002) 以衝突的行為觀點說明人際關係中自然存有諸多衝突，這是無可避免的，組織應接受衝突，主張適度衝突對組織存有益處。從其觀察衝突與組織績效的關係，亦可驗證此點，當組織內存在適度衝突可創造高績效，稱之為良性衝突；相對地，若發生侵略性的威脅行動將因衝突水準過高，導致組織分裂並降低績效，稱之為惡性衝突。因此企業內應以寬容的角度來看待衝突，學習接受並將衝突導向有利的發展方向。

## 二、理論意涵：「變異－選擇－維持」之演化歷程

### (一)變異是激發創新的動力

從個案中發現，促使組織轉型之來源涵蓋內部與外部因子，包含組織加入新成員、組織內存在的創新精神、新產品業績成長的動能、公司治理方式的變動（導入法律契約關係）、產業環境改變引起的競爭、政府的產業發展政策等。這些變異使得組織內部狀態開始出現失衡，從環境改變誘發或組織內部自發性的隨機變異，將會促使組織內產生多樣化或分化或分歧的過程。

綜合來看個案的創新事件可歸納為以下創新類型：「產品創新、服務創新、製程創新、通路創新、技術創新」等，這些不同程度不同類型的創新活動，正呼應了演化理論中的變異：大量變化，以「創新」為核心，強調演化過程包含持續或周期性出現的新奇和創造性，變化造成組織創新的多樣化。而多樣性又能夠提供創新並容許不確定性的存在。

## (二)選擇觸發衝突

選擇階段將會對上述因變異衝擊而帶來的新構想進行評估，主要是評斷新構想對於組織內現有的績效是否具有提升潛力，諸如組織先前的經驗、現有的權力結構背景，以及合法化程序所影響。整體而言，個案公司的選擇評估機制包含資金的來源與多寡、新產品的市場發展潛力、品牌管理發展、組織對新事業的認同（合法性）、企業長久抱持的經營理念等。組織內具體衝突可歸納：與既有資源的競用、經營理念衝突、利益衝突、認知衝突等。

早期在企業內欲進行探索創新活動，面對資金缺乏，選擇藉由內部創業的方式，將探索創新引導進新的經營團隊，讓業主得以持續專注於改良創新，兩相獨立又保有互動，大大降低了因探索創新與改良創新並存的衝突。導入法律以合法性主導，作為方案評估的選項，將可更有效化解衝突。

## (三)維持會將經過分歧轉化後的活動加以保留

維持是組織穩定化的機制，會帶領前一個待選擇的衝突階段回歸至確定且一致的有序狀態。個案中化解衝突的機制包含導入自有資金、外部實際績效、家族內的深層共識、外部第三方力量介入、以法律機制解決問題、尋求外部第三方力量解決問題等。透過上述轉化機制因此被保留的項目為：網路平台成為重要的行銷管道、新產品納入正式的生產線、製造與行銷分工、改變製造部成為觀光的一環、正式契約制度已成為常規、生產與行銷明確分工等。

歸納上述項目，讓家族成員得以化解彼此歧見之轉化機制包含：市場的回饋力量、契約模式、第三方力量協調以及使命感與家族情感認同促成之合作、妥協與順應。透過上述機制使得組織得以將因多樣性造成的失衡狀態，逐漸從複雜的穩定有序狀態中回歸穩定。此一功能即是演化三階段最後所形成的「維持」，亦即組織慣例形塑的過程。組織內部慣例化行為的核心功能在於，有助於組織從失衡和失穩的狀態平復，並且對被選定的組織行為加以保存與機制化。

## 三、未來研究建議

### (一)研究觀點的延續

本研究以中小型家族企業為研究範圍，基於創新帶入組織後衍生的一連串衝突與轉化，以歷史的角度，揭露組織轉型的完整演化歷程。故事主角關係為兄弟，從兩者之人際互動中，發現以「法制」的觀點貫穿轉型歷程，扮演轉型過程中重要的衝突轉

化機制，未來可加入其他個案來進行比較研究，擴大研究涵蓋範圍，找出「法制」之外的其他人際互動模式，作為中小型家族企業面臨轉型時可選擇的一種樣態。

## (二)研究方法的調整

本研究以家族企業內的角色進行其對組織轉型的研究，探索創新與改良創新並存的多元變革型態來觀察組織轉型，由於研究上較缺乏從長期發展變遷角度來闡述兩者如何互補又互斥的共生歷程，因此以演化理論補強，作為縱斷面建立兩者互動的分析架構，但因此對演化理論之回饋也稍嫌不足。由於本研究對個案故事掌握有豐富的資料，未來在研究方法上，可選擇紮根理論作為資料分析的主要方法，透過其系統性的研究程序和操作邏輯，用以將資料觀念化並統攝起來，以組織轉型的演化為核心主軸，發展一個植基於事實資料的理論，來豐富演化理論應用在組織轉型之分析。

## 致謝

本研究由科技部計畫支持（計畫編號：MOST 103-2410-H-265-004-）。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. Wei(2009)，茶山房：回到簡單安心的茶樞年代，PChome 個人新聞台，Retrieved October 13, 2010, from <http://mypaper.pchome.com.tw/1023wei/post/1313825329>。
2. 李政賢(2006)，質性研究設計與計畫撰寫，台北：五南圖書出版。
3. 周添城、林志誠(1999)，台灣中小企業的發展機制，台北：聯經。
4. 胡世凱(1998)，經濟變遷的演化理論，北京：商務印書館。
5. 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。
6. 耿曙(2004)，深度訪談法，收錄於陳義彥編，質性研究方法導論，台北：政治大學學術研究與合作委員會。



7. 連勇智、方至民、鍾招正(2009)，創業研究與家族企業：回顧與展望，組織與管理，2(2)，51-76。
8. 陳介玄(1991)，台灣中小企業之經濟結構及社會特質－以紡織、製鞋、機械及資訊業為探討對象，東海大學社會學研究所未出版博士論文。
9. 陳向明(2004)，社會科學質的研究，台北：五南。
10. 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。
11. 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。
12. 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未出版博士論文。
13. 虞邦祥、林月雉、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。
14. 蔡敦浩(2009)，管理概論，台中：滄海圖書。
15. 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，235-243，屏東：屏東科技大學主辦。
16. 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。

## 二、英文部分

1. Barney, J. (1991). Firm resources & sustained competitive advantage. Journal of Management, 17, 99-120.
2. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. Academy of Management Review, 28(2), 238-257.
3. Boulton, R. E. S., Libert, B. D., & Samek, S. M. (2000). A business model for the new economy. The Journal of Business Strategy, 21(4), 29-35.
4. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152.

5. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). Organization Development & Change, 9th, Mason: South-Western, 510.
6. Daft, R. L. (2007). Organization Theory and Design, 184. Mason: Thomson South Western.
7. Damanpour, F. (1987). The adoption technological administrative and ancillary innovations: Impact of organizational factors. Journal of Management, 13, 675-688.
8. Damanpour, F. (1991). Organization innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of Management Journal, 34, 555-590.
9. Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organization innovation and performance: The problem of "Organizational Lag". Administrative Science Quarterly, 29, 392-409.
10. Danneels, E. (2002). Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. Journal of Product Innovation Management, 21(4), 246-258.
11. Fear, J. 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.
12. Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. Administrative Science Quarterly, 48(1), 94-118.
13. Greve, H. R. (2007). Exploration and exploitation in product innovation. Industrial and Corporate Change, 16(5), 945-975.
14. Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. Academy of Management Journal, 49(4), 693-706.
15. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. Strategic Management Journal, 24, 997-1010.
16. Hendry, C. (1996). Understanding and creating whole organizational change through learning theory. Human Relations, 49(5), 621-641.
17. 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.

18. 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.
19. 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.
20. Kansikas, J., & Kuhmonen, T. (2008). Family business succession: Evolutionary economics approach. Journal of Enterprising Culture, *16*(3), 279-298.
21. Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. Entrepreneurship Theory and Practice, *30*(6), 809-830.
22. Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balance exploration and exploitation in alliance formation. Academy of Management Review, *49*(4), 797-818.
23. Levinthal, D. A. (1997). Adaptation on rugged landscapes. Management Science, *43*(7), 934-950.
24. Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. Strategic Management Journal, *14*, Special Issue, 95-112.
25. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, *2*(1), 71-87.
26. McEvily, B., & Marcus, A. (2005). Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. Strategic Management Journal, *26*, 1033-1055.
27. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
28. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge: Harvard University Press.
29. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. Strategic Management Journal, *14*, 170-181.
30. Robbins, P. S. (2002). Management. (7th ed). (New Jersey Prentice Hall)

31. Smith, K. G., Collins, C. J., & 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.
32. Subramani, M. (2004). How do supplier benefit from information technology use in supply chain relationships? MIS Quarterly, 28(1), 45-73.
33. Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. Academy of Management Review, 20, 510-540.
34. Vanhaverbeke, W., Beerkens, B., & Duysters, G. (2003). Explorative and Exploitative Learning Strategies in Technology-Based Alliance Networks. Working Paper No 03.22, Eindhoven Centre for Innovation Studies, The Netherlands.
35. Yin, R. K. (2003). Applications of Case Study Research. (2nd ed.). CA: Sage Publications.
36. Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. Entrepreneurship Theory and Practice, 28(4), 363-381.
37. Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O., & Vertinsky, I. (2002). The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes. British Journal of Management, 13(2), 61-74.
38. Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science, 13(3), 339-351.

105 年 07 月 13 日收稿

105 年 07 月 19 日初審

105 年 09 月 01 日複審

105 年 09 月 13 日接受

## 附錄、訪談大綱

	轉型階段	背景	第一階段	第二階段	第三階段
1	起始點				
2	創新活動				
3	業務重疊的處理				
3-1	事件契合				
3-2	事件衝突				
4	家族首推轉型者				
5	家族後進轉型者				
6	員工				
7	人的契合				
8	人的衝突				
9	成果				
	Memo				

## 作者介紹

### Author's Introduction

姓名 曾敏雅  
Name Min-Ya Tseng  
服務單位 環球科技大學行銷管理系助理教授  
Department Assistant Professor, Department of Marketing Management, TransWorld University  
聯絡地址 雲林縣斗六市鎮南路 1221 號  
Address No.1221, Zhennan Rd., Douliu City, Yunlin County, Taiwan  
E-mail minya@twu.edu.tw  
專長 組織轉型，行銷企劃  
Speciality Organization Transformation, Marketing Planning

姓名 吳建明  
Name Chien-Ming Wu  
服務單位 環球科技大學行銷管理系副教授  
Department Associate Professor, Department of Marketing Management, TransWorld University  
聯絡地址 雲林縣斗六市鎮南路 1221 號  
Address No.1221, Zhennan Rd., Douliu City, Yunlin County, Taiwan  
E-mail joseph.m.wu@gmail.com  
專長 網路行銷，組織發展與變革  
Speciality Internet Marketing, Organizational Development and Change

姓名 連雅慧  
Name Ya-Hui Lien  
服務單位 國立中正大學企業管理學系教授  
Department Professor, Business Administration, National Chung-Chen University  
聯絡地址 嘉義縣民雄鄉三興村 7 鄰大學路一段 168 號  
Address No.168, Sec. 1, University Rd., Min-Hsiung Township, Chia-yi County, Taiwan  
E-mail bmayhl@ccu.edu.tw  
專長 人力資源管理，人力資源發展，工商組織心理學  
Speciality Organization Development, Training and Development, Career Development