

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

組織文化、個體價值觀如何影響創新擴散與組織預期效益？
---傳統產業描述性多個案之研究

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC94-2416-H-034-008-

執行期間：94年08月01日至95年07月31日

執行單位：中國文化大學企業管理學系

計畫主持人：張琦雅

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 95 年 11 月 1 日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 成果報告 期中進度
報告

組織文化、個體價值觀如何影響創新擴散與組織預期效益？

---傳統產業描述性多個案之研究

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 94-2416-H-034-008

執行期間：94年10月01日至95年7月31日

計畫主持人：張琦雅

共同主持人：

計畫參與人員：林凱歆、趙榮村

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- 赴國外出差或研習心得報告一份
- 赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、列管計畫
及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權， 一年 二年後可公開查詢

執行單位：中國文化大學 企管系

中 華 民 國 九 十 五 年 十 月 三 十 一 日

研究計畫主題

組織文化、個體價值觀如何影響創新擴散與組織預期效益？
---傳統產業描述性多個案之研究

計畫主持人

張琦雅

中國文化大學 企管系 專任助理教授

關鍵詞：組織文化、個體價值觀、創新擴散、組織績效、IT導入、企業資源規劃系統（ERP）

Organizational culture, individual values, innovative diffusion, organizational performance, IT implementation, ERP (Enterprise Resource Planning)

壹、研究背景與動機

組織文化可視為組織成員間共享的價值觀、信念與期望（Siehl & Martin, 1984）。隨時間演化，任何組織均會產生自己特有之信念、象徵、儀式，甚至迷思(myths)與實踐。因此，組織文化乃是在特定時間，為特定群體所運作之公開而共同接受的意義體系。該體系所用之術語、外在形式、分類及形象，可解釋一群人之自我處境（Pettigrew, 1979）；組織文化可促使成員對企業價值或管理哲學萌生承諾，更可型塑並引領成員展現組織所期待的行為與態度（Smircich, 1983:339）。這一套無形系統，足以長期左右組織成員們的行為及組織政策（徐木蘭，民 83）。

價值觀乃是內化的規範性信念(internalized normative beliefs)，可用以引領個人的行為舉止（Rokeach, 1973）。多數研究者認定價值觀是組織文化的關鍵內涵（Deal and Kennedy, 1982；Smircich, 1983；Allaire and Firsirotu, 1984；Davis, 1984, 1985）。組織價值觀具有左右組織成

員認同感之功能 (Ashforth and Mael, 1989)。組織核心價值更是強化組織文化的一套有效溝通體系，這套體系往往展現於組織的政令宣導、員工雇用、考核升遷、獎賞酬償，及餐敘集會等活動中 (Louis, 1983; Martin and Siehl, 1983; Trice and Beyer, 1993)。當某些組織成員長期皆無法與核心價值體系近似之際，將傾向選擇離開此一組織 (O'Reilly, et al., 1991)。因此，假以時日，存留組織的成員之間，無論背景、態度，甚至偏好的行為模式，均將隨社會化過程而逐漸趨同 (Tsui and O'Reilly, 1989)。

當組織成員萌生新穎觀念、提出新流程、新產品或新服務建議，且受到組織青睞，進而付諸行動時，即可視為該組織具有創新行為 (Thompson, 1965)。因此，當一個被認定為創新的觀念 (concept)、巧思 (idea)、舉措 (practice)、創制器物 (artifact)、作業方式 (operation) 或經營 (management) 成果受到青睞，且被採用之際，即是創新 (Zaltman et al., 1973)。事實上，絕大部分成功的組織創新是受觀念或方法經日積月累影響所致。因此，創新可視為在組織內創意觀念的成功實現 (Amabile et al., 1996)。

創立於 1902 年的 3M 公司，即是以相當鮮明的創新性組織文化，開創了傲人的經營績效而受到全球矚目。3M 的組織結構與策略均為了系統性創新而有所調整，更輔以由上而下計畫性地鼓勵員工積極主動與創新求變，持續灌輸員工不斷創新的價值觀，進而獲致令人欽羨的創新成效 (Conceicao, Hamill and Pinheiro, 2002)。

因此，組織可藉由文化的力量，營造非正式控制體系，以激勵或抑制個體行為，進而達到提升生產力與獲利率之既定目標 (Martin and Siehl, 1983)。高階管理者可憑藉組織文化，發展一套有關如何管理自己、管理其他員工及處理事務的信念；雖然這些信念很抽象，卻可對組織成員的思想、行為，產生相當程度之影響 (Lorsch, 1985)。

價值觀與組織文化分析可瞭解組織對創新性科技產品的選擇取向。例如，喜好採用創新性通訊產品的消費者相較於一般傳統電話使用者，具有明顯的創新導向價值觀 (或具有創業家精神)，而偏好使用電子郵件者則與關係導向的組織文化有關 (Rowe and Struck, 1999)。因此，對 ERP 這類先進系統之採用與導入態度，與該組織對其他 IT 系統的接受態度具有顯著關聯性 (Waarts, van Everdingen and van Hillegersberg, 2002)。

另一個收集 64 個國家資料，針對「國家富裕程度」、「國家文化」與「採用時機」三個變數，瞭解不同國家之間，接受與擴散無限通訊創新性產品之因素，以及創新性科技產品擴散差異原因之研究顯示，早期採用者與其國家的富裕程度及該產品與該國文化的近似程度具有正相關；其次，國家的富裕程度與創新性科技產品的滲透速度具有正向關係。再者，風險規避型使用者則具有較高的模仿行為 (Sundqvist,

Frank and Punmalainen, 2005)。

由前述文獻探討可知，價值觀被多數研究者視為是組織文化的關鍵內涵，研究者可藉由價值觀分析，探究組織的文化。價值觀更可引領組織成員的行為舉止，致使成員們的態度與行為模式趨同。組織文化則具有激勵或抑制個體行為的力量。具創新導向文化與價值觀的組織有利於績效之提升。價值觀與組織文化分析可預測該組織對科技產品的選擇態度。甚至，國家文化與富裕程度還可影響該國民眾接受與擴散創新性產品。然而，具有創新價值觀的組織其組織文化是否亦呈現創新導向？組織領導階層與成員們的創新性想法如何落實至日常管理實務？創新性管理實務又如何影響組織績效？

有鑑於過去研究極少以質化研究法，針對績效卓越的傳統產業進行描述性個案 (descriptive multiple cases study) 分析，更少以多個案研究方式，探討組織文化、個體價值觀如何影響創新擴散與組織預期效益。為增補該領域實證研究之不足，遂引發本研究以質化途徑、多個案研究法進行探究的高度興趣，此即本研究動機之所在。

貳、研究目的

有鑑於前述之研究背景與動機，本研究將試圖達成以下研究目的。茲分述如下：

- (一) 藉由文獻探討，深入瞭解組織文化與個體價值觀之關聯性。
- (二) 具有創新價值觀的組織成員，傳統產業中，具有創新價值觀的組織領導階層，將其價值觀傳輸給組織成員的各種具體舉措。
- (三) 深入探究具有創新價值觀的組織，其組織文化特質是否同樣具有創新導向。
- (四) 具有創新價值觀的組織成員，將其理念轉變為管理實務的各項管理制度與方案。
- (五) 深入探究個別組織的創新性管理實務與其組織績效間的關聯性。
- (六) 嘗試進行跨組織之間，組織文化、個體價值觀、創新擴散與組織績效間的描述性比較，並闡釋其對管理實務上的意涵，以作為其他組織學習或仿效之參考。

參、文獻回顧

第一節 組織文化相關文獻分析

所謂文化乃指涉特定群體之成員，或多或少所共享的知識，該知識鑲嵌、型塑，並造成該文化中成員之例行性及非例行性活動（van Maanen, 1988）。文化是集體現象，體現組織成員回應人類經驗中難以避免的不確定性與混亂。這些回應可分為兩大類，一者為文化的本質，乃共享之情感導向信念體系，稱之為意識型態；另一者為文化的形式，乃為可觀察的實體，例如，該文化成員的行動與溝通方式（Trice and Beyer, 1984, 1993）。因此，行為舉止與意志型態可視為文化之形式與內涵。

組織乃一文化充斥的環境，其為特殊的社會單位，具有一套對組織行動共通之理解，並以特定語言及符號，表達共同理解之事物（Louis, 1983）。特定的組織群體，經由內部歷史整合與外部適應，將長期發展出特定文化；其為組織成員共享、共決，有關世界為何物，應該成為何物的一套基本而內隱的假設，該假設行之有年，奏效已久，被舊成員視為足以傳授給新成員，作為正確詮釋組織事實的有效且重要之假設。此假設決定人們的知覺、思想、感受及某種程度上的所有行為（Schein, 1985, 1990, 1992）。因此，組織文化可視為組織內成員共有的假設、價值、觀點，及所有人為產物（Dyer, 1985）。

組織文化可視為是價值觀、共同信念及行為模式的函數（李長貴，民 87，頁 176）。組織創始團隊將信念與價值觀灌輸給組織成員，一旦組織成功運作，該套文化要素即理所當然傳承下去。這套文化要素將變成該組織成功之本（Schein, 1999）。

組織文化是組織根基，為組織共有之意識與體驗（Morgan, 1996）。組織文化亦是成員們共同接受並分享的集體意義系統或認知集合（Geertz, 1973; Smircich, 1980; Van Maanen and Barley, 1983, 1984）。透過一套分享的意義典範，組織文化可將成員們緊緊凝聚（Schein, 1999）。

因此，組織文化是公司全員共同恪守的意義體系，是全員做事的方式，是企業組織特殊的性格（李長貴，民 87，頁 176）。當成員們進入組織服務時，必須學習組織的慣例與傳統，至少亦需接受一部份，方得以進入該組織服務（Jaques, 1952）。無論組織文化是緊密交織、充分凝聚，抑或支離破碎、毫無共識，只要組織例行性規範或儀式所呈現的信念與分享的意義，足以在組織成員面對重大挑戰之際，發揮決定性影響力者，這些信念與分享的意義即是該組織的文化（Morgon, 1996）。

組織文化之功能在於「引導組織政策朝向員工與顧客所願之經營

哲學」(Deal and Kennedy, 1982)。組織成員藉由組織文化，瞭解組織真正的面貌，體認身為該組織一份子，應如何舉止與自處之道 (Robbins, 1990:438)。組織更可藉由文化的力量，營造非正式控制體系，以激勵或抑制個體行為，進而達到提升生產力與獲利率的既定目標 (Martin and Siehl, 1983)。

Ott (1989:52) 曾歸納組織文化的五大基本共識：(一) 乃是確實存在的組織現象；(二) 其概念由社會建構而形成；(三) 具有獨特性；(四) 其功能在於為組織成員提供瞭解事物、認知事件與符號的共同觀點；(五) 乃是組織控制成員的非正式系統，藉此可達支援或抑制某些行為模式之目的。

雖然，有些行為規範適用於全組織，但不同群體亦可能發展自有的次文化。因此，並非每個組織皆具同質性文化 (Schein, 1990; Cabrera, Cabrera and Barajas, 2001)。茲將組織文化定義與功能彙總如表3-1-1，明列於下，以供參考。

表 3-1-1 組織文化定義與功能彙總表

研究者	發表年份	定義/功能說明
Jaques	1952	● 組織文化乃組織思考及行事作為的慣例與傳統。組織的所有成員，或多或少分享並接受一部份慣例與傳統。當成員進入組織服務時，必須學習這些慣例與傳統，至少亦需接受一部份，進而得以進入該組織服務。
Geertz Louis, Smircich Van Maanen & Barley	1973 1980 1983 1984	● 組織文化可視為存於組織內，成員共同接受並分享的集體意義系統或認知集合。
Pettigrew	1979	● 文化乃在特定時間，為特定群體所運作之公開而共同接受的意義體系。該體系所用之術語、外在形式、分類及形象，乃解釋一群人之自我處境。
Deal & Kennedy	1982	● 組織文化之功能在於「引導組織政策朝向員工與顧客所願之經營哲學」。
Smircich	1983	● 隨時間演化，任何組織均會產生屬於自己

		特有的信念、象徵、儀式，甚至迷思與實踐，此即可視為組織文化；具有組織意義化功能，可促使成員對企業價值或管理哲學萌生承諾，更可型塑並引領成員展現組織所期待的行為與態度。
Martin & Siehl	1983	● 組織可藉由文化的力量，營造非正式控制體系，以激勵或抑制個體行為，進而達到提升生產力與獲利率之既定目標。
Louis	1983	● 組織乃一文化充斥的環境，亦即，其為特殊的社會單位，具有一套對組織行動共通之理解，並以特定語言及符號，表達共同理解之事物。
Trice & Beyer	1984 1993	● 文化是集體現象，體現組織成員回應人類經驗中不可避免的不確定性與混亂。這些回應可分為兩大類，一者為文化的本質，乃共享之情感導向的信念體系，我們稱之為意識型態；另一者為文化的形式，乃為可觀察的實體，例如，該文化成員的行動與溝通方式。
Siehl & Martin	1984	● 組織文化可視為透過一套分享的意義典範，將組織成員緊緊凝聚。文化乃組織成員共享的價值觀、信念與期望。
Lorsch	1985	● 組織文化乃是高階管理者所憑藉的一套有關如何管理自己、管理其他員工及處理事務的信念；這些信念雖然抽象，但卻對其思想行為相當具有影響力。
Dyer	1985	● 組織文化乃一個組織內成員共有的人為產物、觀點、價值及假設。
Schein	1985 1990, 1992 1999	● 組織文化為基本的一套假設與信念；由特定社會群體，經由內部歷史整合與外部適應，長期發展而成。該假設行之有年，奏效已久，被舊成員視為足以傳授給新成員，作為正確詮釋組織事實的有效且重要之假設。可視為新成員遇到問題時，憑之以知覺、思考及感覺的正確方法。 ● 組織文化可謂為組織成員共享、共決，有關世界為何物，應該成為何物的一套基本

		<p>而內隱的假設。此假設決定人們的知覺、思想、感受及某種程度上的所有行為。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 組織創始團隊將信念與價值觀灌輸給組織成員，一旦組織成功運作，該套文化要素即理所當然傳承下去。這套文化要素將變成該組織成功之本。
Van Maanen	1988	<ul style="list-style-type: none"> ● 文化指涉特定群體之成員，或多或少所共享的知識，該知識鑲嵌、型塑，並造成該文化中成員之例行性及非例行性活動。文化只有經由成員的活動及文字得以外顯，且需由在地者加以詮釋。
Robbins	1990 1996	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織文化促使組織成員瞭解組織真正的面貌，體認身為該組織一份子，應如何舉止與自處之道。 ● 組織文化亦是組織內的知覺，具有共同特徵，是描述性的，整合了個人、團體與組織系統變項，隱含 10 個特徵。
徐木蘭	民 83	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織文化乃為一套無形系統，足以長期左右組織成員的行為及組織政策。
Morgon	1996	<ul style="list-style-type: none"> ● 無論組織文化是緊密交織、充分凝聚，抑或支離破碎、毫無共識，只要組織例行性規範或儀式所呈現的信念與分享的意義，足以在組織成員面對重大挑戰之際，發揮決定性影響力者，這些信念與分享的意義即可稱為該組織的文化。
李長貴	民 87	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織文化是公司全員共同恪守的意義體系，是全員做事的方式，是企業組織特殊的性格。 ● 組織文化可視為價值觀、共同信念及行為模式的函數。

(資料來源：本研究自行彙總而成)

若干組織學者依文化現象的「可見程度」，進行層級分析。Hofstede (1991) 認為組織文化可概分為價值觀及實務二種層級。Schein (1992, 1999) 則提出組織文化三層次概念，分別為：(一) 創制及器物 (artifacts)，或稱人為飾物 (陳千玉譯，民 85，頁 17)，乃指科技、藝術、可聽聞之行為模式，此乃組織中可見、可聞、可感之處。據此可

瞭解組織成員如何舉止，如何相互對待，但仍無法理解個中原委；(二) 信奉的價值觀與信念(espoused values and believes)，包涵可透過社會共識所檢驗的信念；亦是行為背後更深一層的理由與意義，必須進一步詢問組織的圈內人，方能闡明組織重視的事物與行為背後的原因。(三) 共享的隱晦基本假設((Shared Tacit Assumptions)，此乃文化最深層的部分，無法目測。其內容可包括人與環境的關係、時空與事實的本質、人性特徵，以及人群關係的本質。

Ott (1989) 則將組織文化以基本假設、價值觀、行為模式，以及人為飾物四個層次加以分析探究。Rousseau (1990) 則以基本假設、價值觀、行為規範、行為模式、以及創制器物五層次予以論述。茲將組織文化層級分析以表 3-2-1 明列如下：

表 3-2-1 組織文化層級分析表

	基本 假設	價值觀 與信念	創制器物 (或 稱人為飾物)	行為 規範	行為 模式	實務
Ott(1989)	*	*	*		*	
Rousseau(1990)	*	*	*	*	*	
Hofstede(1991)		*				*
Schein (1992, 1999)	*	*	*			

(資料來源：本研究自行彙總而成)

雖然，研究者在定義與分析層級觀點上，並未達成共識，然而，基本假設、價值觀、信念、行為規範與模式、創制器物等，均是研究者用以分析與探究組織文化的具體資料 (Barley, 1983; Louis, 1980; Smircich, 1983; Martin and Siehl, 1983; Trice and Beyer, 1984; Schein, 1985, 1992; Ouchi and Wilkins, 1983; Sathe, 1985; Rousseau, 1990)。其中，「價值觀」(values)相繼被多數研究者認定是組織文化的關鍵內涵 (Deal and Kennedy, 1982; Smircich, 1983; Allaire and Firsirotu, 1984; Davis, 1984, 1985)。

第二節 組織文化與個體價值觀相關文獻分析

Parsons (1951) 認為，所謂的「價值觀」乃是一套組織成員共用的符號系統，為個人選取事物之準則，其可視為個人或群體對各種事物之認同，辨識事物是否「值得」或是「良好」的一種內隱或外顯的構念 (constructs)。藉由社會認同機制，組織成員因而獲取「意義」與「關連」之感受。日積月累，組織新進成員藉由社會化過程及同化作

用，逐漸型塑出與組織相容的價值觀（Ashforth and Mael, 1989）。

價值觀可視為強化組織文化的一套有效溝通體系（Louis, 1983; Martin and Siehl, 1983; Trice and Beyer, 1993）。價值觀足以影響個體或群體的行為模式、行為取向及目標（Kluckhohn, 1951），因此，在價值觀規範下，個人可免於外在誘因之影響（Rokeach, 1973）。基於性別、族群、人種，以及親近性(affiliation)，個體具有將自身歸屬於某種社會類別(social categories)的傾向，可藉此界定自我扮演的角色，選擇適合歸屬的組織（Sampson, 1978；Stryker, 1982；Albert and Whetten, 1985；Schneider, 1987）。

當組織各層級共享某些關鍵價值觀或核心價值觀時，組織的「核心價值體系」(central value system)於焉成形（Wiener, 1988）。雖然，全體組織成員並不全然具備齊一的價值觀，但核心價值觀卻是多數組織成員趨於一同的體系（Deal and Kennedy, 1982；Davis, 1984；Wiener, 1988）。若組織成員長期皆無法與核心價值體系契合或近似之際，將傾向選擇離開該組織（O'Reilly, et al., 1991）。

價值觀是研究者用以分析與探究組織文化的重要依據（Barney, 1986；Louis, 1983；Smircich, 1983；Martin and Siehl, 1983；Trice and Beyer, 1984；Schein, 1985, 1992；Ouchi and Wilkins, 1983；Sathe, 1985；Rousseau, 1990）。許多國內、外學者以「價值觀」衡量組織文化（例如：1986, 1988；Ott, 1989；Hofstede, et al., 1990；Calori and Sarnin, 1991；O'Reilly, et al., 1991；丁虹, 民 76；鄭伯壘, 民 79, 80, 81, 82；郭建志, 民 81；陳蕙芬, 民 81；洪春吉, 民 81；黃子玲, 民 82；鄭伯壘、郭建志, 民 82；任金剛, 民 85 等）。

組織價值觀具有多重面向與分歧性。有些組織價值觀特別強調組織目標、功能，以及運作型態，並規範成員的行為模式，可稱為「功能型價值觀」(functional values)。這些價值觀對於產品品質、顧客服務，以及組織變革等議題，具有理性面、行動面，及目標達成面的導引作用。另一類價值觀則具有引發強烈組織情感的功能，例如喚起組織成員的高度自尊心，促使成員重視產品市場地位、產品優越性能，以及產品的重要性，可稱為「菁英型價值觀」(elitist values)(Wiener, 1988)。

表 3-2-2 組織價值觀定義與功能彙總表

研究者	發表年份	定義/功能說明
-----	------	---------

Kluckhohn	1951	● 價值觀乃個人或群體對各種事物之認定，作為辨識何者為「值得」或是「好」的一種內隱或外顯之構念。此構念可影響個人或群體的行為模式、取向及目標。
Parsons	1951	● 價值觀乃一套組織成員共用之符號系統，為個人選取之標準，個人在開放情境下，可針對各種替代性行為取向進行選擇。
Rokeach	1973	● 價值觀可視為一種持久信念，其為個人或社會偏好之特定行為方式。
Deal/Kennedy Davis Wiener	1982 1984 1988	● 組織全體成員雖不全然具備一致價值觀，但多數組織成員皆趨於贊同並支援核心價值系統。
Ashforth/Mael	1989	● 組織價值觀具有左右組織成員認同感之功能。藉由社會認同機制，組織成員可獲得「意義」與「關連」之感受。
Tsui / O'Reilly	1989 1991	● 當某些組織成員長期皆無法共擁近似價值觀時，將傾向選擇離開該組織。經過時間的淘汰，存留於組織的成員，無論背景、態度、以及偏好之行為模式，均將隨社會化過程而趨於類似。
鄭伯壘	民 79	● 組織價值觀可分為兩大類：(一)外在適應價值觀，又可分為社會責任、敦親睦鄰、顧客取向，及科學求真等四個向度，該價值觀可直接影響員工的個人工作效能；(二)「內部統合價值觀」兩類，又可分為正直誠信、表現績效、卓越創新、甘苦與共，及團隊精神等五個面向，內在統合價值觀對員工的組織承諾、公民行為具影響力。
黃子玲	民 82	● 組織價值觀可分為全員一體、照顧體恤、前瞻創新、人力至上，以及經營踏實等。

(資料來源：本研究自行彙總而成)

第三節 創新相關文獻分析

先進國家企業競爭力的基礎乃繫於「創新」(innovation)能力。Peters and Waterman (1982)曾指出，創新是公司特別善於持續回應任何種類的環境變化，而且以有創意的成員來發展新產品和服務，使其成為該企業的特色。企業欲擁有持續性的競爭優勢，善用創新能力絕對是關鍵所在 (Porter, 1990)。正如創新經濟首要定律(First Law of the Innovation Economy)所言：「企業若無法持續追求創新，旋即將被創新所顛覆；策略創新是唯一處理不連續改變的方式 (Hamel, 2001)。長期而言，唯有不間斷地創造新產品、新系統、新服務，並使各部門皆符合顧客所需，企業方能獲致持續成長，持續成長可視為所有成功企業的關鍵成功因素，而創新乃是驅動成長的主因 (Schepers et al., 1999)。

舉凡新觀念、新流程、新產品、新服務之產生、接受與執行皆可視為創新(Thompson, 1965)。因此，當一個被認定為創新的觀念(concept)、想法(idea)、措施(practice)、創制器物(artifact)、作業方式(operation)或經營(management)成果受到青睞，且被採用之際，即是創新。Tushman and Nadler(1986)認為，創新對企業而言是推出新穎性產品、服務，或流程。Brown (1994)亦主張具有差異化或更佳製法的產品、流程與程序，可增加附加價值或績效者皆可視為創新；其又提出全員創新管理(TIM, Total Innovation Management)，此概念不僅關心產品發展，同時也執行全組織的創意。創新需具有創新特質(characteristics)、創新型態(type)或創新屬性(attributes) (Zaltman et al., 1973)。

Schumpeter (1976)是第一位釐清「創業家創新」(entrepreneur's innovations)與「發明」(inventions)的學者。他認為，創業家創新不僅是知曉如何使用創新，且將引進新的生產方式、新產品，以及新型態的組織。這些創新需要諸多技巧、膽識，以及發明過程。這種「創造性的解構」(creative destruction)將帶來不間斷的進步，並會提升每個人的生活水準。Drucker(1985)亦指出，「創新」乃企業家創造新財富、資源產出的方法。

創新活動可依「創新本質」(nature)與「創新類別」(class)兩構面加以分類。「創新本質」可分為「產品創新」、「製程創新」與「程序創新」；「創新類別」則可分為漸進式創新(incremental innovation)、獨特性創新(distinctive innovation)與突破式創新(breakthrough innovation) (Schumann et al., 1994)。

近期的趨勢是將創新劇烈程度(radicalness)界定在躍進式(radical)與例行式(routine)之間的連續帶(along a radical-routine continuum) (Nord and Tucker, 1987; Damanpour, 1988; Tornatzky and Fleischer, 1990)。所謂的例行式，Nord and Tucker (1987, 41-42)將其定義為「引

進並施行某事物的過程，在此過程中，只需將組織現存的例行事物稍微調整即可，此事務與組織成員們認定的現存規範 (norms, 或稱常模) 與價值觀相契合；躍進式創新 (Radical innovation) 的定義則是「引進對組織而言，具有創新性事物之過程。該事物需要發展完全新穎之例行性事物，其經常伴隨組織成員們規範性信念與價值體系之修正。因此，躍進式可由與既存實務分離的觀點視之，躍進式創新是產生組織活動基本上的改變，並呈現與既存實務清楚分離的現象，而例行式創新，相對而言，與既存實務呈現出較低程度的分離性 (Damanpour, 1988:550)。例如，新型態的知識、專家、價值觀、目標、權力結構，以及新的認知系統 (Normann, 1971)。

由創新相關文獻統整可知，廣義的創新是企業流程再造 (BPR, Business Process Reengineering) (Pereira and Aspinwall, 1997)。狹義的創新則可分成「產品或服務創新」與「程序創新」 (Tushman and Nadler, 1986; Swanson, 1994; Newell and Swan, 1995; Hartung and Macpherson, 2001; Prajogo and Sohal, 2006)。「產品或服務創新」乃指在一段時間內，成功地設計、發展新產品或改良舊產品，且將其商業化 (Hartung and Macpherson, 2001)；修正、發明一項新概念，並將這些想法應用在最終產品或服務上 (Betz, 1987; Frankle, 1990; Schumann, 1994)。Booz, Allen and Hamilton (1982) 曾將「產品創新」分為若干等級：(一) 推出新產品、(二) 開發新產品線、(三) 舊產品線擴增新產品、(四) 既有產品更新、改良、(五) 舊產品新定位，以及 (六) 成本之降低。

「程序創新」則是創新之採納，或創新擴散 (Prajogo and Sohal, 2006)；當企業改變最終產品或服務之製法，即可稱為程序創新 (Tidd et al., 1997; Zhuang et al., 1999)。程序創新的範疇包涵：(一) 採用新方法生產、(二) 內部流程創新、(三) 改良生產方式 (Booz, Allen and Hamilton, 1982)。

第四節 創新擴散相關文獻分析

最早的創新擴散研究可追溯至1903年，法國社會學家Gabriel Tarde (1903) 描繪出原始的S擴散曲線；其對當今理論的重要貢獻在於大多數創新均呈”S”形狀的採納比率，只是每條S曲線的斜率 (slope) 有所變異。有些創新快速擴散，呈現陡峭斜率的S曲線，有些創新接受率較緩慢，呈現緩和的S曲線。對社會學或行銷學而言，採納率或擴散率已成為重要的研究領域。

根據早期創新擴散理論 (Diffusion of Innovation Theory) 學者之研究可知，所謂「擴散」 (diffusion) 乃指一個「過程」 (process)，亦即「一個新構想由發明或創造來源散佈至最終使用者或接受者的過程」。因

此，「創新擴散」乃是藉由特定管道與社會體系成員長期溝通的過程（Rogers, 1995）。

創新擴散過程中涵蓋四項要素，亦即創新(innovation)、溝通管道(communication channels)、時間(time)，以及社會體系(social systems)。(一)「創新」，意指一個構想、措施，被個體或組織單位採納(接納, adoption)，並歸類為新事物者(objects)；(二)「溝通管道」，乃是訊息(messages)由一人傳至他人的手段(means)；(三)「時間」，包含「創新問世-採用決策」的過程、一項創新受到個體或群體採納的相對時間、創新的接納比率；(四)「社會體系」，一組相互關連的單位，共同從事問題解決，以達共同目標(Rogers, 1995)。

1940年代，兩位社會學家Bryce Ryan與Neal Gross（1943）共同針對愛荷華州(Iowa)農人所從事的玉米雜交技術推展進行探究，掀起創新擴散研究的嶄新風潮。在長期觀察下發現，農業創新接納率亦如同創新擴散曲線，呈現S形狀的常態分配。Ryan and Gross (1943)將農業創新者分為五個區隔群體。茲將五大群體特色以Rogers（1993）提及之特質補充說明如下：

(一) 先知先覺、創新發明者(innovators, venturesome)：渴望並勇於冒險；掌握實質財物資源，足以吸收創新可能帶來的風險；有能力瞭解並應用複雜的技術知識；亦有能力因應一項創新所隱含的高度不確定性。

(二) 社會翹楚、引領風騷者(early adopters, respectable)：可整合當地社會體系；在多數社會群體扮演舉足輕重的意見領袖；擔任其他成員或社會楷模；受同儕敬重；相當成功。

(三) 思想先進、從善如流者(early majority, deliberate)：與同儕經常互動；極少擁有意見領袖的地位；佔有社會系統三分之一人數；接受新構想之前需先予以闡述，曉以大義。

(四) 後知後覺、謹慎多疑者(late majority, skeptical)：亦佔有社會系統三分之一人數；感受同儕壓力後接受創新事物；性善多疑；需基於經濟之需才會採用；行事作為小心謹慎。

(五) 食古難化、傳統保守者(laggards, traditional)：非意見領袖；孤立隔絕；創新的懷疑者；創新-決策過程曠日廢時；其多半資源有限。

Rogers (1995:257) 指出，一項創新科技必須產生某種相對性利益方能獲取使用者之青睞，進而使用。然而，人們如何確定此項創新將會帶來利益呢？在成本考量下，人們會權衡該項創新「中斷」其日常生活中其他功能項目的程度：例如，該項創新是否與既存的習慣和價值觀相容？難不難使用？該項創新產品的新穎性與陌生性，以及一大部分的「不確定性」，會併入成本-效益分析之考量。人們認為：該項創新聽起來還不錯，但是可行嗎？它會壞嗎？如果我採用了，別人是

否會覺得我奇怪？由於芸芸眾生多半屬於風險驅避者，因此，「不確定性」通常會致使採用決策之延後，直至收集了更多證據為止。

創新的採用決策具有「因人而異」之特性。每一個體的創新決策多半由個人特質所決定，而特質的多樣性即促使創新產生擴散。對一項成功的創新而言，採用者的分佈型態乃遵循一個鐘型曲線。一項創新能否散佈，關鍵即在於是否能夠獲得意見領袖之青睞 (Rogers, 1995:257)。

第五節 資訊科技、組織文化、創新擴散與預期效益關聯性分析

「資訊技術」(information technology, IT)之目的在於連接資訊系統與人員，以促進組織溝通效能，包括廣泛的通訊媒介物及設備，例如語音信件 (voice mail)、電子郵件 (e-mail)、語音會議 (voice conferencing)、視訊會議 (video conferencing)、網際網路 (the Internet)、群組軟體 (groupware) 及企業內網 (intranet)、汽車電話 (car phone)、傳真機及個人數位助理等 (Andolsen, 1999; Campbell, 1999; Edwards, 1999; Graham, 1999, Schober, 1999; Spiegelman, 1999; Tarabour, 1999; Wildstrom, 1999)。

「資訊系統」的設計目的則在於管理所有重要的組織功能，諸如，ERP系統(例如SAP)、PeopleSoft、JD Edwards；以及作為某些特定用途，且更一般性的資料庫型態產品 (Evans, 1999; Hickman, 1999; Kathleen, 1999; Mckendrick, 1999; Menezes, 1999)；由於「資訊系統」與「資訊技術」經常密不可分，故該領域之研究，習將兩者合併探討 (Dewett and Jones, 2001)。

資訊科技可作為組織利器，強化競爭優勢 (Powell and Dent-Micallef, 1997)；改善企業績效 (performance)，降低營運成本、強化產品差異性，藉此提升組織效能 (organizational effectiveness) 與效率 (efficiency) (Weber and Pliskin, 1996)，甚至轉化並改造企業核心業務與運作流程；創造、傳遞、累積企業價值 (Afuah and Tucci, 2001:4-5)，進而達到強化企業競爭力 (Porter and Millar, 1985) 之目的。

導入先進製造技術 (AMT, advanced Manufacturing Technology) 可獲取組織利益 (organizational benefits)；自動櫃員機 (ATM) 之應用，有助於市場佔有率與營業收入之提升 (Dos Santos and Peffers, 1995)；同時，運用專家系統對於組織知識發展與競爭優勢亦具正面效益 (Lado and Zhang, 1998)；IT結合作業程序策略，應用在電腦程式之創新，對專案績效具有直接助益 (Mitchell and Zmud, 1999)。再者，IT工具產生之效果與組織流程創新，對組織專案績效具正面性助益 (Mitchell and Zmud, 1999)。

研究指出，IT工具可作為調節變數，其可影響組織特性（結構、大小、學習、組織文化及組織間關係）與組織運作結果（組織效率與創新等）（Dewett and Jones, 2001）。Goldstein與Zack（1989）認為，欲促使IT工具有效運作，除著重資訊分配機制的特性與資訊需求之契合外，絕不可忽視組織文化對組織績效的影響。Myerson與Hamilton（1986）即曾建議，組織文化、組織策略與IT工具選擇，必須相互契合，否則無法發揮IT工具之預期效益。McDermott 與Stock（1999）亦發現，組織文化特性與AMT導入結果之間，呈現明顯關聯性。

提出創新擴散理論的學者Rogers（1995）指出，創新決策通常需經成本-效益之評估過程。其中，「不確定性」是此過程中的主要障礙。當人們相信一項創新科技在各方面均能提升效用時方會採用(Rogers, 1995:208)。組織對創新產品、創新科技與創新想法的接受態度，會影響組織採用創新科技的決策（Fichman and Kemerer, 1997）。組織文化影響組織成員對新科技系統的接受度，當接受度越高、散佈速度越快時，則新科技系統產生之效益即越高（Sankar, 1988）。因此，企業或組織雖可大規模導入創新科技，並期盼科技帶來預期效益，但若組織成員對新科技的接受程度不高，則創新科技的擴散使用率將可能極低（Fichman and Kemerer, 1995）。

研究亦證實，資訊技術應用，及應用後成功與否與組織高階管理者的背景與支持態度，息息相關（Remkumar and Roberts, 1999; Li and Ye, 1999）。國內一項針對ERP系統導入成效、組織文化型態及企業中、高階管理技能關聯性之研究發現，屬於專案型組織文化(the adhocracy culture)，亦即注重創新研發、強調外部資源獲取、高度自主性導向、講求彈性與個人生產力提升的組織，相對於嚴格控管、著重內部一致性與穩定導向的組織，其ERP系統導入成效較為明顯（張琦雅，民92）。

肆、研究設計

第一節 研究方法

一、文獻探討法

本研究先以文獻探討方式，統整歸納出與本研究範圍有關之變數，分別為「組織文化」、「個體價值觀」、「創新」及「創新擴散」。試圖由文獻統整，瞭解四個變數間的關係。再藉此發展出研究的觀念性架構；同時，以多個案描述性研究法(descriptive multiple cases study)為主軸，並輔以問卷調查法，進一步強化質性研究的客觀性。

二、問卷調查法

為強化個案分析（質化研究）之客觀性，組織文化構念除文獻探討與個案深度訪談外，更輔以 Cameron and Quinn (1999) 依競值架構所發展之組織文化診斷工具「OCAI」作為個案企業組織文化類型之鑑量工具。藉此，亦可作為個案組織文化研究之多重資料來源，進而可獲相互驗證之效。

本次研究所發放之問卷以個案企業的中、高階主管為對象。由於主管人數各企業不一致，故以「法藍瓷」公司的六位為最低標準，「大潤發」與「王品集團」則分別在中、高階主管中，選取八與七人為發放對象。

此問卷採「自陳式」，共分兩大部分，一為組織「現行」文化，二為「欲想」文化型態。本研究只發放「現行」文化診斷部分。此問卷具六個衡量構面（組織特性、高階領導特性、員工管理方式、凝聚力來源、策略重點、成功標準）。問卷參與者就其所感受之組織現行文化，針對每一構面之四個小題的陳述與其認知相似程度予以評分（可由0分啟始）。每四小題總分皆為100分（張琦雅，民92）。此問卷之信、效度均經多位學者證實，符合（甚至超越）大多數社會科學或組織科學鑑量工具之標準（Cameron and Quinn, 1999:138-152）。茲將此由集群分析法所歸納的四種組織文化理想類型分述如下：

（一）朋黨型 (The Clan Type) 文化

擁有朋黨型文化的組織乃是一個工作者可充分交心，工作氣氛相當友善融洽的場所，猶如一個家庭的延伸。領導者或組織的管理者猶如良師，甚至具有「家長」之尊。組織之凝聚力來源則是一股對組織的忠誠或傳統力量，員工對組織具有高度承諾感。此類組織強調長期人力資源發展之利益並重視組織凝聚力與員工士

氣。對於組織成功的定義端賴對顧客反應之敏感度與對人之關懷而定。該組織乃為一個崇尚團隊運作、集體參與，並重視達成共識的組織（Cameron and Quinn, 1999:58）。

（二）專案型(The Adhocracy Type)文化

具專案型文化的組織，乃是一個具機動性、富有企業家精神與創造力的工作場所。員工個個精神抖擻，勇於冒險犯難。高階管理者被視為創新者與冒險家。組織凝聚力來自對試驗與創新的承諾。組織強調成為行業中之翹楚。此類型組織長期著重成長與獲取新資源。所謂成功乃意味獲取獨特且新穎的產品或服務，努力成為產品或服務之領先者對組織意義重大。組織鼓勵個體積極追求主動與自由（Cameron and Quinn, 1999:58）。

（三）市場型(The Market Type)文化

具市場型文化的組織著重成果，著重於工作是否完成。員工具有競爭心且為目標導向。高階管理者乃為強勢文化的驅動者、生產者與競爭者，凡事講求實事求是(tough)，要求嚴格(demanding)。組織凝聚力來自於強調求勝之心。聲望與成功乃組織全員關注之所在。組織長期焦點放置於競爭行動以及達成可衡量之目標。成功的定義在於市場佔有率與市場滲透力。具競爭力之價格與市場領導地位頗受重視。組織風格乃具強烈競爭導向（Cameron and Quinn, 1999:58）。

（四）層級型(The Hierarchy Type)文化

具層級型文化的組織乃為一個非常正式而結構化的工作場所，工作程序掌控員工的所作所為。領導者以優良的協調者與有效率的組織者自居，維繫組織之順暢運作位居首要。正式的組織規章與政策維繫整體組織。組織長期考量之所在乃是穩定性，以及有效率之組織績效與順暢運作。成功的定義在於可靠性之遞送、順暢之排程，以及低廉之成本。安全雇用與可預期的未來，更是員工管理的考量重點（Cameron and Quinn, 1999:58）。

再者，在本研究中，「個體價值觀」變數採 Schein(1985, 1992, 1999)針對組織文化可見程度所劃分之三層次中，「信奉的價值觀」與「信念」(espoused values and believes)作為個體價值觀之定義，包括可透過社會共識所檢驗的信念；亦是行為背後更深一層的理由與意義，必須進一步詢問組織的圈內人，方能闡明組織重視的事物與行為背後的原因。因此，個案訪談重點以「領導人特質」、「用人哲學」、「工作態度」、對「IT 科技使用的態度」、「對創新觀念的態度」等作為「個體價值觀」的探討重點。

三、Robert K. Yin (2003) 個案研究法

本研究採 Robert K. Yin (2003) 個案研究法中，描述性多重個案研究法(descriptive multiple-cases study)。藉由深入訪談，獲取第一手資料（或稱初級資料，primary data），並輔以次級資料（例如，相關實證文獻、個案基本資料、相關記錄、計畫書等）相互佐證。本研究藉由多個個案研究分析，試圖求取原樣複現(literal replication)效果。分析性概化乃是 Yin (2003) 個案研究的重點。當單一個案分析結果與研究命題吻合後，繼續以第二、第三個案為例，瞭解相同現象是否存在於不同個案中，藉此，以獲取原樣複現效果，進而達到分析性概化之目的。目前，個案研究法已成為心理學界、社會學界、政治學界、社會工作者(Gilgun, 1994, Yin, 2003:2)、企業界(Ghauri and Gronhaug, 2002, Yin, 2003:2)，以及社區規劃(community planning)者共同的研究策略。個案研究法必須在自然環境(natural setting)下，使用多重資料來源，採單一個案或多重個案方式，從事現象之研究。個案多寡並非研究品質高低之評判標準（吳琮璠，民 85）。個案研究法可使研究者捕捉全面性、意義化的真實生活事件的過程，例如：個體的生命週期、組織與管理的過程、周遭環境變遷、國際關係，以及產業的成熟等（Yin, 2003:2）。

四、個案選取與研究過程說明

本研究由民國九十四年十月開始執行，直至九十五年十月完成結案報告。執行前，研究者進行多家企業之次級資料收集、篩選、統整與研讀工作。在此過程中，先後選取出「王品集團」、「大潤發」與「法藍瓷」三家企業，其領導人皆具創新價值觀之傳統企業，以做為後續進行企業深度訪談與現場觀察工作之標的。此三家企業在各自的產業中績效表現相當傑出，獲得同業的一致肯定與敬重。三家企業的高階經理人均具有創新價值觀，且積極落實創新理念。在完成文獻回顧與統整後，繼而擬定深度訪談綱要，並積極與三家企業中、高階主管聯繫訪談事宜，且各排定數次訪談與現場參觀時程。本研究將每次訪談內容予以錄音、錄影或現場攝影，事後將錄音檔整理為電腦逐字稿。

王品集團的訪談對象為具有十年品牌管理經驗，目前正在台北大學企管研究所修讀博士學位的品牌總監高瑞訓先生，以及三位服務於西堤牛排南京店的員工（不願提供姓名）；大潤發訪談對象為總經理魏正元博士、總經理室專案組徐庭惠店總經理、營運管理處黃欣模處長、行銷處張文仁處長（現已升任為採購處副總）、行銷企畫處林韋彤經理；法藍瓷訪談對象則為首席顧問曲立全博士、總裁秘書陳玉瑛、研發部顏豐明經理、行銷處助理曾于珊小姐。為配合本研究進行，三家企業受訪者均特別撥冗傾力協助。在此，特致上最誠摯的敬意與謝意。

本研究遂以此三家企業為例，深入瞭解組織文化與組織個體價值觀，如何透過創新擴散過程，對組織預期效益發揮影響力。

第二節 研究流程

茲將本研究流程以圖 4-2-1 說明如下。

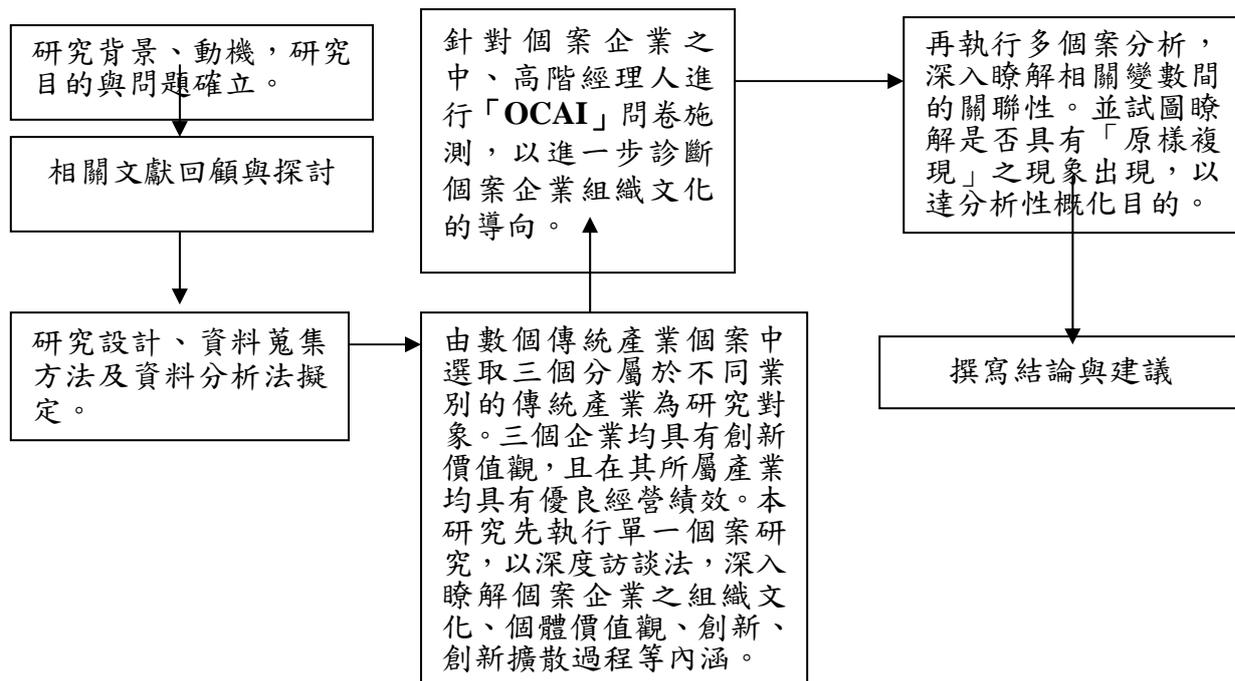


圖 4-2-1 研究流程圖

第三節 觀念性架構圖

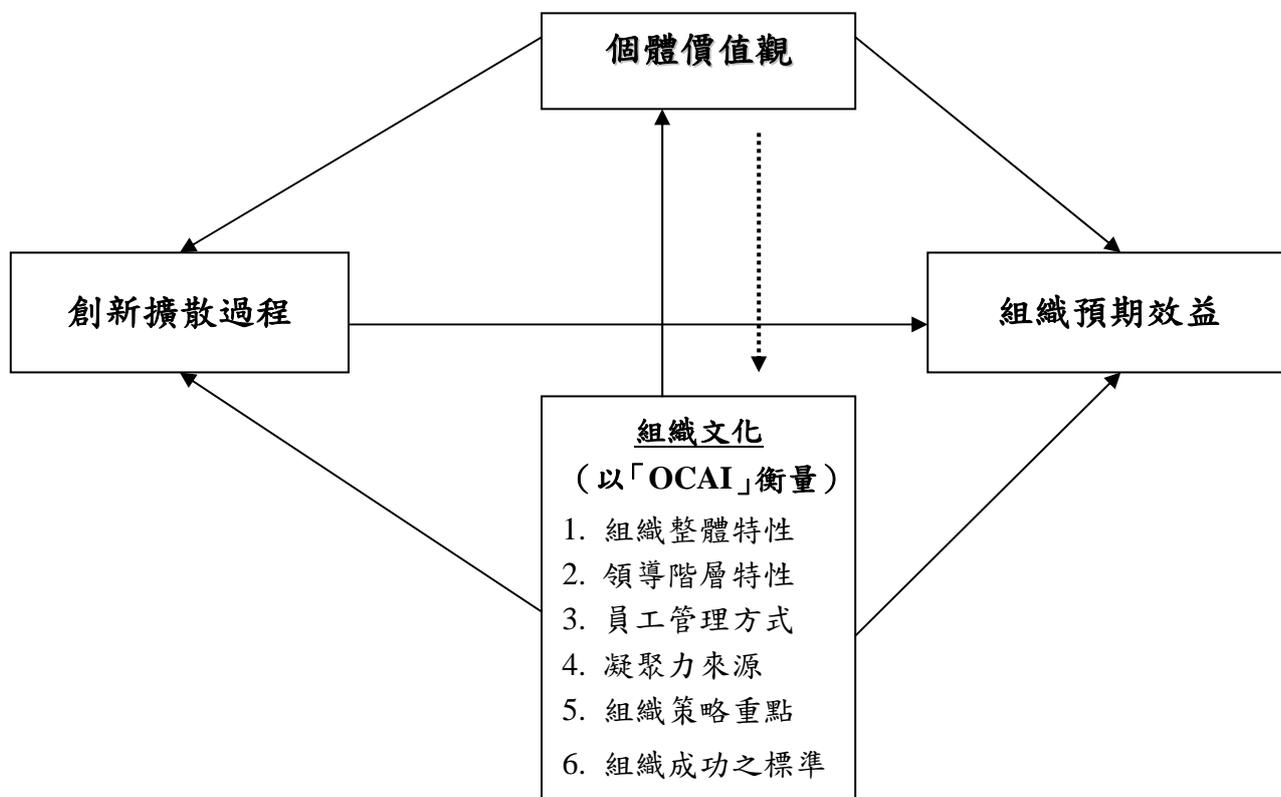


圖 4-3-1 本研究架構圖

伍、個案研究結果分析

第一節「法蘭瓷 FRANZ」公司個案說明

一、個案產業背景概述

以國際分工的角色而言，七〇年代臺灣廠商的業務型態多以 OEM（簡稱委託代工，Original Equipment Manufacturing）為主。當時，臺灣廠商運用豐沛的勞動力為國際市場所需之諸項產品，提供製造與組裝之代工服務。

近幾年，由於全球經濟不景氣，而中國經濟卻相對大幅成長，同時，對外投資釋出眾多優惠政策，外加廉價生產物料、人力資源與土地空間等，在在對台灣代工業造成磁吸效應。台灣 OEM 廠商不僅發現訂單來源逐漸不穩、易被取代，更意識一旦人力成本提升，靠代工賺取的微薄利潤勢必大幅壓縮，此舉實非長久之計。這些問題促使某些 OEM 廠商警覺應隨產品製造之經驗累積及參與新產品開發活動之投資，逐漸將業務型態轉型為 ODM（簡稱設計加工，Own Designing & Manufacturing）：以 ODM 業務為導向的廠商乃著手產品設計、爭取訂單，並以買主之品牌出貨，ODM 廠商除具備產品設計能力外，亦需具備與 ODM 買主共同議定產品規格之能力，據此進行產品設計或改良工程。在此期間，更有部份廠商毅然投入自有品牌 OBM（Own Branding & Manufacturing）之創立與產品研發，直接涉入國內、外市場經營；利用政府所提供之部分補助，分擔產品於研究開發時的風險，以利廠商投入新產品開發，朝自創品牌邁進。

原本以代工起家，累積 30 年代工經驗的「法藍瓷」企業，於 2001 年毅然投入自創品牌行列，旋即於 2002 年獲得紐約國際禮品展「最佳禮品獎首獎」之高度肯定。茲簡述其公司背景沿革與階段性發展。

二、公司背景沿革與階段性發展

法藍瓷創辦人陳立恆先生於 1969 年創立「海暢企業」。其業務範圍以代工生產禮品為主，產品包括聖誕飾品、人物雕像、小木器家具等。基於誠信好、品質佳，使「海暢企業」在業界獲得傲人的好口碑，也奠定許多大訂單來源。海暢在禮品代工界經營 25 年，從未有過虧損紀錄。2002 年海暢選擇踏上自創品牌之路途，此乃甘冒犧牲代工訂單風險之舉，但其卻堅持以代表中國（China）的瓷器（china）禮品自我挑戰。2001 年起，海暢實業開始經營「法蘭瓷 FRANZ」這個自有品牌，並以「創新、創意，創造世界性品牌，成為禮品業的卓越企業」為其公司願景。

創立品牌之初，選擇以陳立恆總裁的德文名字 Franz 中譯而成，譯文「法藍瓷」剛好有個「瓷」音，其與生產之產品「陶瓷」禮品相當吻合，可謂巧思之一。其次，品牌標記中的海鷗則是母公司海暢實業的標記 (logo)；德文「FRANZ」再加上一個紅色古「陳」字印章樣式點綴，代表「古今中外」、「中西合璧」之意；再者，以海洋藍底色代表「行銷無國界」與「國際觀」之意；傳統紅印則是代表「親切」與「熱情」。藉此一品牌，經過四年的戮力衝刺，目前，法蘭瓷在全球已是超過五千個銷售據點，年營業額高達八千多萬美元的國際知名品牌了。茲將整體海暢集團的發展沿革分為三個時期：（一）、OEM 時期、（二）、ODM 時期與（三）、自有品牌時期，分別說明如下。

（一）、OEM 時期（1969~1984）：1969 年海暢集團前身-海歌貿易公司成立，主要以出口手工藝品、皮件、雨傘等貿易事業為經營範疇。1984 年正式以「海暢」為名，成立海暢集團，以禮品製造及貿易外銷為主要經營範疇。在此一時期，陳立恆先生即發現禮品市場的利潤頗豐，而欲以自有能力進入此一市場；但在缺乏資金、技術、人才的情況下，自行進入市場，其能力將遠不如禮品產業內既存的廠商，故海暢集團初始階段即採「代工製造」為策略，初期運用創辦人的商界人脈獲取訂單，並且以優良的產品品質及準時交貨的能力，使得海暢集團獲取顧客群一致的高度信任及優良口碑，打下日後提供歐美知名瓷器品牌代工之穩固根基，其國際級顧客，例如德國的 Kaiser、英國的 Halcyon Days 等，均與法藍瓷培養了彼此間特有的溝通效率。此一優勢促使委託代工的新廠商日益增加，亦使海暢在這段時期累積了許多製造技術層面的優秀能力。

（二）、ODM 時期（1985~2001）：由於 OEM 時期已累積相當程度的技術能力，以及經營幾十年來與顧客合作所獲得在設計產品上的 know-how，海暢集團便於 1985 年成立了設計開發部門，延攬百位專業的開發設計人員，開始為顧客提供設計服務，針對顧客的構想以及產品需求，請經驗豐富的設計專業人才進行設計並加以製造，提供更高層次的向上整合服務，藉由特有的專業知識，建立海暢集團在品牌大廠交換關係中的專屬資產。1991 年海暢集團承製美國最大禮品公司 Enesco 的寶貝熊產品可視為是 ODM 實力榮獲肯定的里程碑，此一能力不但在產品設計及技術上獲得突破與肯定，更累積了集團未來在發展自有品牌時所應具備的財務實力。

此一時期海暢的 ODM 能力雖已獲得客戶之信賴，但海暢集團仍然持續在產品創新上精進：1999 年，海暢集團進駐台北內湖科學園區，投資數百萬美元，購買研發所需之設備，並設立在台研發與製造中心；

另外，為學習新穎的材料應用，更投資美國 SOLLC 公司及英國 CDV 公司，成立 Lucite 與琺瑯製造研發中心。這個時期在設計及產品概念、材料上的創新，以及人力資源的培育，皆可視為法藍瓷公司在創設自有品牌時期不可或缺的重要核心經營資源。

(三)、自有品牌「法藍瓷 FRANZ」(2001~至今)：經過前述兩個時期的製造與設計能力之累積，海暢集團擁有雄厚產品及市場資源，並擁有優秀的設計及研發能力。然而，大陸廉價代工廠的日益崛起，挾其成本上的高度優勢，促使海暢集團的生存空間受到嚴重威脅。因此，必須另謀出路，以繼續維持競爭優勢乃是勢在必行。再者，陳總裁對於中國文化傳承的使命感及熱愛程度，透過長期的文化觀察，促使海暢集團找到了跨越文化差異，以「大自然之美」的產品定位於 2001 年自創品牌，「法藍瓷 FRANZ」進軍國際，並於 2002 年榮獲紐約國際禮品展「最佳禮品獎首獎」之殊榮。

三、創新價值觀與組織文化描述

「法蘭瓷」素來皆以『創意』為核心價值觀，並以此為競爭力之根本，投入重金，進行前端的研發管理。其作品皆以取法大自然為素材，聘請故宮釉藥大師---孫超先生出任法蘭瓷藝術顧問，並從鶯歌、苗栗一帶敦聘一群老師傅，專門負責研發。法蘭瓷深入落實「科技藝術化、藝術科技化」的品牌理念，其研發實驗室中，每一套雕模設備與製程，均投資上百萬美元購置，不僅在台灣禮品界絕無僅有，連在歐美等瓷器大廠均是少見之舉。

「法蘭瓷 FRANZ」的創立，試圖彰顯「人文、藝術、創意」的產品精神，發揚中國古老陶瓷藝術文化，讓消費者感受生活創意與產業潮流的延伸關係。法蘭瓷目前以台灣為出發點投入研發設計，傳承自中國彩繪陶瓷的精湛工藝，用獨創的專利技法（例如倒角脫膜法）創作出完成度最複雜的藝術陶瓷。然而，法藍瓷卻不以此為傲，主張創意不能死守同一種材質。因此，「法蘭瓷」的成功可謂試金石，當其獲取市場肯定後，將積極朝向琺瑯、金屬等材質發展自有品牌。

再者，法藍瓷主張「以人為本，以科技為後盾，以市場為訴求」，並認為此乃促使文化創意落實為商品，進而形成產業之關鍵所在。為落實其經營理念：創新、承諾、實踐、學習與分享，積極延攬「超創意」的設計師們組成專業研發、設計的工程團隊，並賦予「零缺點」的品管製造，藉此獲得國際市場的青睞與喝采。「當市場上萌生『美學經濟』的認知時，陳總裁早就主張『感性的美學經濟』更能代表目前經濟潮流的脈動了！」員工對陳總裁甚感佩服。

法藍瓷總裁陳立恆，畢業於輔大德文系，自年輕時期即雅好藝術，學生時期曾創立結合民歌演唱的愛迪亞餐廳(Idea House)，擔任樂團Bass手，具有作曲能力，與唸音樂、唸美術的兄長在創意上可說相得益彰、兄唱弟和。陳總裁對人、對事、對物抱持著感性元素的觀點，故他的藝術眼界，總是讓組織內的員工折服。事必躬親的陳立恆先生，對於法藍瓷每一件作品、每一個細節具有獨道見地；因其身兼法藍瓷的「設計總監」，故與設計團隊的感情相當融洽。「以樂會友」獲得同仁們的掌聲和密切互動，是陳總裁個人最大的驕傲。彈得一手好吉他的陳總裁，常常登台表演，為員工提高工作士氣，由此可知其組織具有相當融洽的相處模式。

然而，在企業管理方面，陳立恆總裁卻擁有如螃蟹大螯般的霸氣。組織內實行一條鞭的專制領導風格，讓組織裡的每位員工繃緊神經、全神灌注。陳總裁試圖將人文藝術的價值展現新生命力，並積極推動「文化是生活、生活是創意」的全民運動。陳總裁的強勢執行力，從年輕時成立愛迪亞餐廳就一路貫徹至今。基於這樣的理念，致使法蘭瓷的企業形象與商品的細膩美感，得以絲絲入扣、動人心弦。

四、專注研發，創新求勝

「法蘭瓷」大手筆地投資於CAD/CAM(電腦輔助設計/電腦輔助製造)等專業的3D電腦軟體上，讓台灣的設計師可在電腦上直接雕模，輸出絲毫不差的精準瓷器模型後，再送到大陸深圳、景德鎮工廠手工製作；「法藍瓷」在大陸景德鎮所設之工廠亦繼續原本代工業務。代工時期所建立的人脈關係，使其得以獲取熟悉禮品通路的優秀代理商。其成功的行銷通路、紮實的製造技術與相對較低廉的成本，讓推出三年的法藍瓷，已擁有全球五千多個銷售點，年營業額突破八千多萬美元。

在品質方面，法蘭瓷採用高級瓷土，運用釉下彩技術，在攝氏1200至1350度高溫下鍛燒完成。成品呈現出溫潤通透、精緻典雅的色澤。且所有商品均獲得美國食品衛生局(FDA)及84/500/EEC認證。而在環保理念上，「法蘭瓷」產品堅持不加骨粉，以技術達成與骨瓷特有的相同通透效果。在用途方面，「法蘭瓷」有藝術、溫馨、典雅、人文等各種不同的風貌，適合各種型態的居家佈置與收藏。

法蘭瓷每年均設計出一千多件新作品，而每一件陶瓷藝術品，從設計圖到成品完工，往往需費時一年以上。由於收藏性質的藝術品講究不工整造型，為堅持美學觀點，設計採用既不對襯也不平衡方式，因此，在燒製過程中呈現重重困難，往往必須經過多次試驗，才能產生完美作品。此外，還需接受市場嚴酷的考驗，不見得每樣作品皆能

符合市場需求。然而，堅持不斷地尋求突破與創新，的確是促使法藍瓷揚名海外的重要關鍵。

五、創新擴散對績效之影響

總裁陳立恆先生向來主張「只要格局放大，就不會看到競爭者」，而且還要「善用自己的弱勢，將之轉變為自身之優勢」。例如法蘭瓷本身之生產線不及同業規模來的大，但利用手工生產模式，反而創造出新市場。另外，製造業不只能在製造面降低生產成本、創造價值。誠如法藍瓷在江西景德鎮的陶瓷園區，即結合旅遊、物流、觀光及休閒，兼具瓷器消費、知性與休閒等多重機能，且不需自己提貨就送到家中，此為法蘭瓷創造出更大的效益。

法蘭瓷另一創意之處，即是巧妙運用整合行銷的創意技巧，至今，法蘭瓷可保持零廣告預算。其整合行銷創意比比皆是。例如，農曆春節期間，法藍瓷曾與晶華酒店合作，推出佛跳牆年菜，其菜餚由精華酒店提供，法藍瓷提供盛裝菜餚的精緻瓷器器皿；曾與福斯電影公司在國家音樂廳舉辦『歌劇魅影』首映會暨法蘭瓷玫瑰系列新品發表會；在故宮博物院舉辦『十面埋伏』電影首映會，由法蘭瓷提供精緻瓷杯、盛裝可口可樂所提供之飲料；2003年，法蘭瓷也曾贊助慶祝台北建城一百二十週年社會公益活動。藉由此種與異業結盟或社會公益合作的整合行銷方式，促使法蘭瓷的曝光率與知名度不斷向上推升。

以下分述法蘭瓷各個市場之創新策略對通路與績效間的關係：

（一）美國市場

法藍瓷進入美國市場，係採取通路商之行銷通路策略，但卻非與通路商合作，而是選擇購併一家名為Legend之公司，經由此一購併，取得跟通路商間之關係；另外，也經由參加國際級禮品展之方式，讓西方消費者瞭解法藍瓷所蘊含之深厚中華文化底蘊。法藍瓷對美國市場之瞭解，實起源於先前所代工之美國大廠，故對美國禮品市場之喜好程度有相當瞭解，另外，亦取得美國行銷通路，因此便在美國直接設立子公司，藉以銷售其商品，均使得法藍瓷於美國市場得以拓展與成長。

（二）歐澳市場

法藍瓷在歐洲與澳洲的代工經驗相對薄弱，與美國市場相比，較不熟悉。且歐洲市場區分為許多地理區域，很難用統一方式接觸消費族群，導致歐洲市場資訊蒐集的成本特別高。於此，法藍瓷在進入歐澳市場後，選擇由當地的代理商代理銷售法藍瓷，運用其現有之資源，降低消費者的資訊蒐集成本。如此，亦能順利拓展市場。

(三) 大中華市場

由於海暢集團時期主要之客戶及市場均在歐美地區，且陳立恆先生亦認為要有足夠的市場規模才足以支持品牌的生存，因此，法藍瓷創設之初雖以美國為主要發展市場，在2002年又成立營運子公司，但台灣則仍維持為研發及製造中心，並符合成本之考量因素，將生產工廠移往大陸，形成「台灣研發，大陸生產，全球行銷」的全球運籌模式。法藍瓷自國際展覽得獎創造出知名度後，在國際市場上亦獲得快速的成長，未來，將更積極開拓台灣及大中華地區市場的佔有率，利用與百貨業者合作設櫃方式，更提升品牌的知名度。

第二節 王品集團個案說明

一、 個案產業背景概述

「民以食為天」，飲食乃人類最基本之需求。台灣餐飲業界深受中華文化深厚根基之影響，具有特殊的中華料理飲食特色。根據台灣經濟發展研究院公佈之資料顯示，2001年餐飲業營收為1,451億元，是一個相當有前景的產業。台灣的經濟情況與餐館、速食店營運狀況息息相關。研究指出，舉凡「餐飲地點」、「食物品質」、「裝潢、品味、氣氛」、「清潔衛生」、「餐點之安排及多樣性」、「提供用餐之服務品質」等六項因素，均是台灣餐飲業競爭之基礎。

以經營型態而言，連鎖方式是西式餐館的主要經營法，約佔西式餐館營收的50%。合計而言，台灣餐飲產業中以連鎖方式經營者所佔比例大約為37.63%。由於餐飲業者對原料使用的變化程度不高，故業者的創新多半來自新經營型態、服務品質與新口味帶來的變化。新產品開發，例如餐飲項目的汰舊換新，往往是吸引消費者的主要因素。因此，業者致力於引進新食材、半成品、新餐點等，以期能帶來新商機。其次，加入WTO亦可降低或去除外國農產品進口關稅，在此趨勢影響下，餐飲業食材進口成本將可逐年降低，對業者經營成本具有正面助益。

餐飲業乃是典型的服務業，以人力為主，人力素質乃是服務良莠的關鍵。因此，餐飲業可視為低度資本、高勞動密集型產業。餐飲業人力素質的提升與政府對從業人員的雇用規定有關。2000年政府訂出經營中式餐飲業者需雇用具備中餐烹調技術士從業者的規定，藉此可提升餐飲業者的素質。再者，由於1965年醒吾商業專科學校設立觀光事業科，隨後，中國文化大學觀光系所成立，繼之，國立高雄餐旅專科學校採三明治教學，銘傳、真理兩所大學亦共襄盛舉，相繼成立觀光學院，不僅使餐飲教育更為專業而多元化發展，更直接壯大了餐飲

業界的人才來源與人力素質。這些因素均將直接嘉惠台灣所有餐飲服務業者。

二、 公司背景沿革與階段性發展

王品集團成立於民國 79 年。董事長戴勝益先生喜好品嚐佳餚，其以敏銳觀察力判斷由王永慶夫人所提供秘方而特製的牛排頗受饕客喜愛，因此，戴勝益用標會籌得上千萬資金，於 1992 年在台中創立了「王品台塑牛排」。有鑑於台北市場的莫測高深，其先期策略乃是先向中、南部發展，繼而麾軍北上，設點開店，結果大放異彩，開創了七個品牌，採連鎖經營方式，包括王品台塑牛排、陶板屋、Porterhouse Bistro、原燒、「聚」北海道昆布鍋、ikki 懷石創作料理、夏慕尼鐵板燒與西堤牛排等。

王品集團自創業以來，全力朝向「直營連鎖」之路邁進，目前共有 59 家連鎖直營店，包括：王品 11 家、西堤 13 家、陶板屋 12 家、原燒 5 家、「聚」北海道昆布鍋 5 家、ikki 懷石料理 1 家、夏慕尼鐵板燒 1 家、中國大陸王品及西堤共 10 家、美國 Porterhouse Bistro 1 家，每年將開設 2 個新的事業體，並於經營績效、企業文化、經營團隊、制度規章、資訊科技、餐飲管理等方面致力向上，以期成為同業之標竿。王品集團的遠景乃希冀在西元 2030 年開創出 10,000 家連鎖店，成為全球口碑最好的餐飲集團。為達到國際化、全球化的目標，2000 年王品集團取得 ISO 9002 國際品保認證，在 2001 年 6 月更於美國成立王品「The Porterhouse Bistro」直營連鎖系統。王品以追求「顧客感動」為服務目標，遵循此經營核心理念，在資訊建置上亦以「服務客戶」為依歸，一舉創下年營業額新台幣 12 億元以上的佳績，至 2004 年，年營業額更高達 22 億新台幣。由於近年來的快速發展，目前集團營業額已達新台幣 30 億元。

三、 創新價值觀與組織文化描述

看著時時面帶微笑、刻刻活力充沛的王品集團董事長，不難想像這家公司的企業文化。自台大中文系畢業後，戴勝益回去了中部參與家族企業的經營，在三勝製帽擔任副總經理十一年，直到面臨第二代接班問題，他才毅然決定另創事業，把家族企業全部交給了哥哥。打著台塑牛小排的招牌，王品餐飲集團董事長戴勝益賺進億萬財富，成為人人欽羨的中年轉行創業範例。雖然，餐飲服務業看似門檻低，實則學問不小，戴勝益在創業過程中，歷經多次挫敗經驗，如今，王品餐飲品牌枝開葉散，可謂實至名歸。戴勝益董事長深信，餐飲事業若欲經營得當，關鍵本質除了餐點佳餚外，服務品質亦是成功本源，至於行銷手法則是附帶性因素。

戴勝益曾在民國 81 年於香港海洋公園觀看海豚跳火圈表演。海豚每一次完美的跳躍演出，皆受觀眾以熱烈掌聲鼓勵。於是，戴董事長開始思索什麼力量讓海豚願意一次次辛苦跳躍？具他的觀察，那一條美味魚兒的獎賞應是最佳的動力來源。由海豚表演他領悟了「即時獎勵、立即分享」的道理。因此，「分紅制度」成為王品所有員工的獎勵制度，每個月除了本薪，每家店內的利潤盈餘都會按照比例全員共享。換言之，由基層員工、店長、主廚以上的主管，包括區經理、協理、總經理、副董事長都是股東，每人依持股比率分紅，職級愈高，領得愈多。王品旗下事業體每開一家分店，店長、主廚以上主管都可以依比率認股，獲得盈餘後再依比例分紅，其他員工則分享獎金；另外，王品集團的高階主管亦多由內部人員升任，這樣的制度不但能留住好人才，也讓員工心甘情願賣力打拚，把企業成長視為自己的責任。這種利潤分享、入股分紅制度，正可看出組織文化的底蘊。

此外，「龜毛家族」可視為王品集團員工的基本信念，亦是組織上上下下所必須遵守的守則與戒律，就連董事長本人也不例外；另外還有三百哲學—「走百國、登百嶽、吃百店」，是主廚以上主管的必修學分，以及王品新鐵人「登玉山、泳渡日月潭、自行車環島」鐵人三項活動，是王品員工必須達成的課題。這些制度更可彰顯王品集團特有的創新價值觀與獨特的創新文化。以下列舉「龜毛家族」手則，以供參考。

1. 遲到者，每分鐘罰 100 元。
2. 公司沒有交際費。〈特殊狀況需事先呈報〉
3. 上司不聽耳語，讓耳語文化在公司絕跡。
4. 被公司挖角禮聘來的高階同仁〈六職等以上〉，禁止再向其原任公司挖角。
5. 高階同仁「擴大視野」目標：每年在世界各地完成 100 家餐廳的用餐經驗。
6. 中常會和二代菁英，每天需步行 10000 步。
7. 迷信六不：不放生、不印善書、不問神明、不算命、不看座向方位、不擇日。
8. 少燒金紙：每次拜拜金紙費用不超過 100 元。
9. 對外演講每人每月總共不得超出二場。
10. 演講或座談會等酬勞，當場捐給內政部兒童之家。
11. 公務利得之紀念品或禮品，一律歸公，不得私用。
12. 可以參加社團，但不得當社團負責人。
13. 個人儘量避免與公司往來的廠商作私人交易。
14. 上司不得接受下屬為其所辦的慶生活動。

〈上司可以接受的慶生禮是一張卡片、一通電話或當面道賀〉

15. 上司不得接受下屬財物、禮物之贈予。
16. 上司不得向下屬借貸與邀會。
17. 任何人皆不得為政治候選人。
18. 上司禁止向下屬推銷某一特定候選人。
19. 選舉時，董事長不得去投票。
20. 購車總價不超出 100 萬元。
21. 不崇尚名貴品牌。
22. 禁止作股票，若要投資是可以的，但買進與賣出的時間，需在一年以上。
23. 董事長的任何公事開銷，一律自己墊付，不得向公司請款。
24. 辦公室夠用就好，不求豪華派頭。
25. 過年時，不需向上司拜年。〈但可用電話向下屬拜年〉
26. 總經理〈含〉以上人員，70 歲前一律強制徹底退休，不得以任何名義繼續操控公司。
27. 除非是非常優秀的人才，否則勿推薦給你的下屬任用。
28. 除非是非常傑出的廠商，否則勿推薦給你的下屬採用。
29. 股東把分紅的十分之一回饋給公司或同仁，乃是合理的情義。

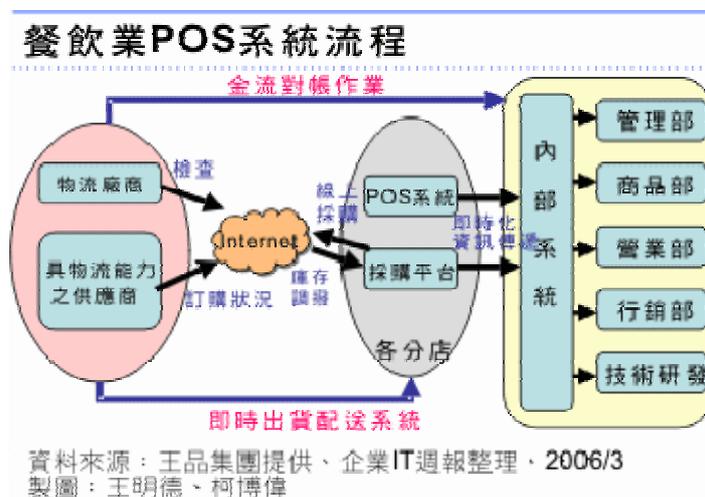
戴董事長主張：「客人是我們的恩人，我們的薪水是客人給的。」
「這裡沒有服務生，只有主人與貴賓。」王品集團一向秉持「搏感情」
理念，灌輸員工顧客是貴賓，員工是主人，彼此要真誠相對的觀念。
基於這樣的理念，王品對顧客滿意度相當關注，並落實至「貴賓用餐
建議卡」，當顧客用餐完畢，王品的服務人員會禮貌地邀請客人填寫意
見卡。如果顧客對餐點略有不滿之處，服務人員一定欣然接受，且立
即更換新的餐點，倘使顧客依然不滿，則該次消費將免費優待。這些
舉措可充分反應「服務滿意」是王品集團全員上下的職責。

結帳後，服務人員及時遞上一張印有 0800 服務專線的名片，期盼
顧客隨時反應意見。0800 服務專線由四位小姐 24 小時負責接聽，「傾
聽」顧客意見外，更把重要訊息利用網路連線快速傳遞總公司與各分
店。而針對顧客的抱怨，王品的主管必定親自登門造訪，讓顧客感受
到王品的誠心；戴董事長以每十分之一的比例親自寫信表達對顧客的
歉意與慰問。王品以公開透明的訊息，及時反應顧客要求，亦藉此達
到各連鎖店間的良性競爭。由於這種體貼入微的心意，使王品集團的
營運績效蒸蒸日上。

四、專注研發，創新求勝

王品集團導入 POS，進行 e-化，領先餐飲業界。其以自製的 POS
系統作為最初的 e-化基礎，POS 記錄各連鎖店顧客的各種消費紀錄與

帳務明細，資料儲存於磁片，不斷定時寄回總公司，供會計作帳分析。假以時日，由於各分店營收大幅增加，總公司對帳務明細要求又日益嚴苛，因此，王品改以網際網路進行資料傳輸。



在供應鏈管理(SCM)上，王品集團亦是創意十足。目前農業署正積極推廣的「產品履歷」制度，早已是王品集團的例行制度。王品採取「正著做」、「反著做」雙管齊下落實 SCM。所謂「正著做」，乃指肉品經銷商、冷凍倉儲、肉品切割、物流配送，至各分點的配送，都必須留下各種食材處理的資訊；「反著做」則是指對前述資料進行回溯追蹤。e-化觀念雖是普遍認知，但仍未全面普及台灣的整體產業中，致使王品的 SCM 進度仍只進行 50%，例如供應白菜與梅子的供應商都是老人家，雖推出品質高，農藥用得少的上選品，但對老人家而言，難以接受 e-化觀念與執行。品集團曾主動贈送供應商傳真機，並完成安裝作業，但供應商會不會使用，亦不願使用。王品不願採用其他 e-化廠商的產品乃基於食材品質的考量。權宜之計即是以最傳統的方式，由採購人員親自打電話訂貨，繼續雙方的配合。目前，王品集團靠一己之力，寸步吋進，自行推廣 e-化觀念，由此更可瞭解王品集團對創新擴散的努力。

顧客關係管理(CRM)亦是王品集團在餐飲業中的創新。其客戶資料來源有二，最主要的一部分來自消費者用餐後的顧客意見調查表，該表分為上下 2 聯，上聯收集顧客對餐點與用餐滿意度的資料，此聯以掃描器直接讀取至電腦內建檔，各連鎖店可即時獲知訊息並加以檢討、改善。下聯則是顧客手寫的意見，可寄回總公司，以人工鍵入資料檔，一旦顧客反應不佳，王品集團規定店長應即刻與該顧客聯絡，積極瞭解原因，並尋求改善，3 天內必須結案，聯絡不到者，在 7 天內以系統結案。藉此，可由「服務創意」連結至管理制度，確實達成品質控管目的。

網路行銷可謂是王品集團創新 e-化的另一明證。其網路行銷鎖定有效目標，若非既定客戶，就是對王品旗下餐廳有興趣的潛在消費者，而郵件內容以提供回饋或問卷調查為主，網路行銷重點在於增加與顧客間的溝通互動，進而更快速擷取貼近消費者的資訊，以提升顧客的滿意度。網路行銷除了 e-mail 外，MSN、Yahoo! Messenger、Yam QQ、ICQ 等即時通軟體，亦是優良管道。王品集團亦在 CRM 系統內新增即時通帳號欄位，積極開發應用系統，以發送行銷即時訊息。0800 即時通訊線上客服，即是該系統的創意應用。

另外，王品集團也可由各分店的顧客回函數量，觀察各地商圈的消長態勢，藉此決定營運策略。由王品集團內部所收集的回函數量顯示，台北縣的板橋市、永和市等地，王品台塑牛排的營收高於大台北地區。由客觀資訊分析能有效打破經營者的迷思，真正將人力、財務資源花在刀口上。再者，王品更利用 3G 發送 e-Coupon，當顧客至各連鎖店用餐時可持手機享受折扣。王品集團的 e-化除了前述的 SCM、CRM 外，人力資源 (HR) 亦導入使用。導入企業流程管理 (Business Process Management; BPM) 亦是近期計畫。

儘管 e-化如此完善，王品集團仍不願聲稱已導入企業資源規劃 (Enterprise resource planning; ERP) 系統。王品集團認為不應為 e-化而 e-化。企業 e-化應該從需求面著手，選擇性導入，而非購買內容無所不包的 "Total Solution"，不一定樣樣合用，導致資源浪費。其主張逐步漸進，從最能看見投資報酬率的部分啟始。王品集團每導入一個 e-化動作，各分店店長首先會質疑「投資報酬率何在？」「這些設備能帶來哪些實質利益？」以 2000 年規劃升級網路速度為例，當時在網路升級計畫中，附帶一個罕見的 VoIP，經估計 VoIP 能為集團省下為數可觀的通訊費用，安裝第一年，效果立即顯現，每年近新台幣 200 萬元的電話費，被大幅壓低至 40 萬元即是成功實例。

類似這種先確定效益再導入設備的明智做法，亦反映在王品集團的中、短期策略中。例如，王品集團先設定三年計畫，並堅持必須在計畫進行中產生效益，而非先導入完成，再後續評估效益。由 e-化的推展可瞭解王品的創新務實信念。

五、創新擴散對績效之影響

王品一向以創意、創新自許。行銷活動的規劃、執行在在充分彰顯此一創新理念。在 2003 年王品台塑牛排的十週年慶活動中，王品以融入消費者的方式慶祝。在只有 500 萬廣告活動費用下，王品創造了 10 朵玫瑰的話題行銷，在週年慶當日，只要消費者拿著 10 朵玫瑰花，並帶著一句祝福的話來到王品，即可免費享用一客牛排，這樣感性的

活動除了充分達到行銷效果外，亦建立了王品尊貴高雅的形象。活動當日，全台王品台塑牛排分店共計送出了 5000 客牛排。

此外，除了經營報導之外，王品集團亦經常出現在公益新聞中，例如：陶板屋發起「知書答禮」萬人捐書到蘭嶼、西堤「迎新送愛心」一舊餐具以每件 10 元出售，所得全數捐給兒童燙傷基金會...等活動。使得王品集團的公益形象亦是不落人後。這種結合公益與行銷的創新巧思，為王品集團創下不斷的佳績。

2001 年底戴勝益董事長提出了「醒獅團計畫」，每頭醒獅（每一家餐廳）各自在共同的舞臺上跳躍歡騰，吸引所有目光，創造眾多人群圍觀。具體作法是每一年開設一個類別的餐廳，目標在「2030 年推出三十個品牌開一萬家店」，鼓勵高階幹部出來內部創業，讓企業能夠不斷持續成長，達到多品牌經營的企業目標。這亦是王品集團的創新擴散與經營績效相互關聯的明證。

王品主張餐廳首重「餐」的完美，而非「廳」的裝潢。餐廳裝潢雖然相當重要，但不應本末倒置。因此，王品積極致力於季節餐點的創新研發。以專案方式借調全省主廚進行研發，更深入國外市場觀摩學習。每個品牌每年都必須出國考察，每季須更新菜色。半年研發、規劃，經由董事長與 15 位高階經理與店長組成的中常會通過後推出，菜色上市後，還經過用餐客戶問卷評等，以推陳出新、屢創佳績，滿足消費者求新求變的需求。另外，王品亦針對各種新餐點舉辦試吃會，召集一百位年齡層相異的顧客，免費試吃，並填寫問卷；並邀請這些試吃大隊為餐點定價。最後，根據消費者期望價格，以七折價作為王品餐點的最後售價。

再者，王品集團經營第一信條即是：「三哇菜色」，第一「哇」，是讓每道菜出現的那一刻，客人忍不住發出「哇」的讚嘆聲，亦即菜色給人的第一印象（如外觀、器皿、配色、香味等）讓人讚嘆不已；當客人嚐第一口後，因為太可口，而又情不自禁地再「哇」一聲；最後一「哇」，則是結帳時，帳單如此便宜，更會感動得三聲「哇」。由於價格合理、物超所值，王品集團推出的所有新穎菜式、餐點均有口皆碑。

第三節 大潤發流通股份有限公司個案說明

一、個案產業背景概述

自倉儲、量販店此一業態引進來台後，經過十多年來的經營發展與市場競爭，各大量販業者不但已在全台各地開設分店，也引爆了全面性的通路革命。倉儲、量販店在台灣被合併簡稱為量販店，從量販

業每年的營業額和展店數來看，量販業在台灣的通路市場扮演了非常重要的角色。但近年在國內消費習慣改變與經濟環境的激烈競爭下，已有許多體制不佳的量販業者退出市場，未來量販業者間的競爭也將更趨激烈。

1997年家樂福、高峰、萬客隆各以16、7、6家店成為全國前三大的量販業者。國內潤泰集團與潤紡合資成立「大潤發流通」，並藉由與其它業者合作、合併等經營策略，快速展店。美商知名量販業者普來勝集團與國內大統集團成立「COSTCO(好市多)」，採用收取會員年費的方式來批發經營。1999年底，國內量販店、大賣場店數已突破百家的規模，但量販業者的經營仍互有消長。其中北部的擎天量販和南部的萬家福就因為不敵市場的競爭而結束營業。2000年受限於整體國內消費市場買氣下滑的因素和同業之間的激烈競爭不斷，使得部分量販業者為因應全球化的競爭或加速分食市場大餅，提高市場佔有率，積極採行合併及策略聯盟，如遠東愛買與法商吉安量販店合併為「愛買吉安」量販店，而大潤發量販店在合併亞太量販並與大買家量販店結盟後，該公司為因國際化風潮，又於2000年底釋股67%給法國第二大量販業者歐尚(Auchan)集團。同年，英國最大食品零售商「TESCO(特易購)」也在台茂購物中心開幕，國內量販店市場因法、美、荷、英等各家量販店的大力投資與增設據點而與本土量販業者展開更激烈的較勁。

2003年可說為量販業的重整年。年初台灣量販業的知名業者萬客隆退出台灣市場，年底曾經紅極一時，並在台灣經營28年的高峰百貨量販店也結束營業。綜歸台灣最早引進量販店經營概念的高峰百貨量販店和萬客隆之所以會退出市場的原因，與本身經營管理過於保守、立地位址不佳、賣場動線不佳等有很大的因素。現今量販業的三大龍頭家樂福、大潤發、愛買吉安，挾其雄厚的企業資本與經營能力，在激烈的市場競爭中持續成長，2004年大潤發和愛買吉安更宣佈未來二大業者不排除策略聯盟和合併的可能，可見量販業的競爭已臻十分激烈的狀態。TESCO、JUSCO、台糖量販也紛紛展開新店，在經過市場重整後，量販業者將新起一波新的投資與角力競賽。

縱觀台灣目前的量販業，幾乎為國外零售商的天下，其中家樂福、大潤發與愛買吉安及好市多等皆為國內企業與國外零售商共同合作，且外商持股皆大於50%，其經營權多屬於外商企業所擁有。另外，特易購為英商Tesco在台灣獨自經營而未與其他國內企業合作，100%為外資持股，而其餘的則多為區域型量販店，由本土企業自行經營，例如：大樂即為大統集團所有，而台糖量販店為國營企業台糖公司的事業部之一。

目前現存於國內市場上的量販業者，經營績效表現較佳的量販店不外乎為外商公司或國內企業與外商量販業者的合資，其他的本土量

販業者多已結束營業或是被外商合併。由於國外之量販業發展較早，且投資量販店需要廣大的營業面積和大量的投入成本，外商公司通常挾持豐富的資本且具有豐富的量販業經營技術，因此，目前國內量販業可說是外商企業的天下。因此本土業者若想在量販市場與外商一較高下，必須要專精於量販店的經營，確實掌握國人的消費習慣，培養出自身專門的開店營運規劃能力，否則是難以和國外具有專業能力的量販業者抗衡的。

經過15年的發展，國內量販店至2004年為止總計有105家，家樂福、大潤發、愛買吉安為量販店三大業者，家樂福有34家連鎖店、大潤發有23家、愛買吉安有13家，這三家業者的店數已佔業者主要業者總店數的2/3，呈現大者恆大的競爭態勢。目前位居前三大者皆為外資企業，且已為歐系企業的天下了。從2000年截至2004年為止，家樂福與大潤發皆有大幅度的展店情形，2000年新進入市場的英商特易購也積極地進行展店計劃，截至2004年為止已有6家分店。另外，國營企業台糖量販店其展店速度也相當驚人。就廠商展店情況而言，量販店受購物中心、百貨公司等其他業態影響，市場成長空間有限，使得近兩年業者擴店動作也持續趨緩。此外，大潤發與愛買吉安為了對抗家樂福的競爭與擴大市場佔有率，已宣佈未來二家公司不排除策略聯盟或合併，量販店市場已進入大型連鎖業者寡佔競爭的局面。

二、公司背景沿革與階段性發展

1996年潤泰集團投入流通事業而成立了「大潤發流通事業股份有限公司」，藉由最直接、最生活化的方式為消費者服務，落實「潤澤社會、泰安民生」的集團經營理念。大潤發流通事業網羅了一批學有專精且經驗豐富的人才，組成一個有力的經營團隊，全面應用電腦化及完整營運作業規範來管理，以及將賣場空間以人性化的觀點規劃，透過電腦化顧客資料的管理，讓顧客得到最新的促銷訊息方便採購。

潤泰集團於1995年決定投入流通業而開始籌設大潤發，並於1996年大潤發流通事業股份有限公司於八月正式成立，主要營業項目為經營管理大型倉儲量販店批發、零售事業。1997年桃園平鎮店於三月開幕，開創潤泰集團首家量販事業，並於同年元月與大買家兩家店結合以聯合採購、交互持股方式與擴大顧客服務。1998年又併購亞太量販三個店，這一年展店規模首次超越萬客隆。1999年更創下240億元的營收成績，將「萬客隆」硬生生地擠下第二名的寶座。2001年2月大潤發更與法國具有40年零售流通業經驗的法商歐尚集團(Auchan)合資，引進更具國際觀的營運管理模式，除以大潤發原具有中國特色的連鎖倉儲購物中心為基礎，更為邁向國際化連鎖事業跨進

一步，以持續為消費者提供更高的服務品質。2004 年大潤發系統的三個品牌(大潤發、大買家及亞太)共 23 家分店，成為台灣第二大品牌的量販系統，僅次於家樂福的 34 家分店。

三、 創新價值觀與組織文化描述

一般而言，為了節省人力成本支出，量販業雇用人數眾多的兼職人員。因此，兼職員工所佔比例較全職人員相對居高。然而，大潤發卻主張逐年調整兼職比率，目的在於將大部分員工轉變為全職員工，其主要考量即是員工的專業度與忠誠度。大潤發由以往經驗得知，兼職員工流動率偏高，其專業知識不易訓練和累積，再者，量販業商品毛利低，若人員流動率高而導致專業知識不足、不熟悉作業規範等，都將增加商品損耗度，商品損耗度高又將成為營運中的另一項成本，因此，降低兼職員工的比例，改以專職員工為主，將可降低員工流動率，並授予完整工作價值觀訓練與專業訓練，此乃降低經營成本的根本之計。

魏正元總經理認為，員工的價值觀是組織文化的關鍵要素，員工的素質即是大潤發的無形資產，因此，培養正確價值觀刻不容緩。在建立創新價值觀與專業能力方面，大潤發採階段性密集訓練法進行。大潤發將員工訓練分為職前、在職、專業及進階訓練等四個階段，每一階段的訓練訂有一套考核標準，必須通過階段性考核方能進階。

由於量販店商品品項繁多，從業人員往往需伴隨各項新商品的導入，接受不同的專業銷售訓練，方能有效推展商品，達到最完善的服務績效。在此訓練過程中，大潤發均將創新理念灌輸於每位員工，使員工由創新觀點思考做事方法，不僅培養員工專業能力，更可大幅提昇工作效率。同時，在人員招募及甄選時，即必須強調人格特質測試及部分專業測試，以此篩選出適合的未來員工。大潤發發現，在此理念下選取的員工，日後無論在員工專業度的表現或工作價值觀的契合程度上，均顯現較高的配適程度。

此外，大潤發將創新價值觀落實於「領航員系統」。此一系統主要是為跨店篩選各課別最優秀且有經驗的專業人員，大潤發藉此系統給予團隊集思廣義、主導該課銷售商品品項、價格品質及未來發展方向之建議，供採購單位及決策者參考執行。此系統的主要功能為下列兩點：其一為綜合每位成員所提供的資訊，加以整合共同分享討論，以掌握市場最新動態及消費者需求，消費者也可藉由此系統反應顧客的意見。其二為建立一個強而有力的技術基礎，藉由彼此間專業知識技能的分享與此一系統循序漸進的各種專業訓練及經驗傳承，強化員工本身之專業技術。藉由此系統的運作均衡發展，使每個分店具備對抗任何競爭者挑戰的實力，並得以生存成長，另外，可藉由此一系統

落實教育訓練及經驗傳承，讓組織發展得以延續而不致斷層。

「低價格」對量販店固然重要，但商品品質卻關係量販店業者的形象，量販店最重要經營目標便是販售「物美價廉」的商品，「低價吸引消費者前來，品質留住消費者再來」是大潤發強調「品質至上」的口號。對於品質的堅持已是大潤發組織文化中的重要特質，魏總經理認為品質是永續經營、不容挑戰的生存要件。為落實商品品質的管理，並嚴格執行商品驗收品質，在賣場上的員工必須嚴格控管商品的品質，在生鮮產品方面，對於商品規格、品質與鮮度均制定一定的驗收標準，生鮮產品的處理程序也制定了相關的標準流程，為消費者做最嚴格的把關。其他例如自製商品（如現流水產、自製麵包及熟食商品），大潤發要求做到時時或每日出清，以確保銷售品質。

再者，商品銷售務求先進先出，以確保任何時間銷售之任何商品品質皆能符合顧客認知的品質與期望。大潤發對於商品的品質做最嚴格的把關，決不欺瞞顧客，不同等級的生鮮產品一定會有不同的價格，以水果為例，水果大小、甜度或外觀損害的程度皆不同，在進貨時就有嚴格的驗收標準，上架之後也會確實反映在價格上。此外，生鮮產品是最具時效性的產品，當隨著天數增加，品質遞減之際，大潤發會確切依序更動價格並清楚標示日期，更明訂接受消費者無條件換貨及退貨，鞏固消費者對品質之信心。大潤發最驕傲的即為其退換貨服務的宣示，目的即給予消費者商品品質的保證，即使別家賣場的瑕疵商品亦可至大潤發進行退換或服務，「西瓜吃到皮，不甜，也可以退」等消費者琅琅上口的口號，傳達了大潤發對服務品質堅持的決心，亦可見大潤發在品質管理上的用心。

大潤發的服務品質信念抱持「要把顧客到賣場的目的照顧得更好，把顧客抱怨降得更低。顧客來量販店是為了一次購足，所以絕不能缺貨。」這是魏總經理灌輸員工的信念。同時，要把量販店做好，最重要的是「人」，要員工主動去找解決問題的方法，學習包容多元性價值，並由員工自己決定績效方向，只有先讓員工滿意，才能把滿意傳遞給顧客。大潤發自許是以「人」為本的零售業，在賣場的前端有人數眾多的同仁要面對顧客、要處理緊急事件、要隨時補貨，管理這樣一個「分散式的系統」，更需要「分散式的管理」。

由於大潤發進入市場的時機較晚，想要成為領導品牌，就必須採取「倍速成長」的發展策略，在大潤發的組織理念中，積極展店便是組織能快速立足的主因。「本來要花6年才能完成的計畫，必須在3年內完成」。在此快速展店的策略原則下，衍生出四種拓點策略，以期在最短時間內，快速展店，建立規模經濟。大潤發利用下列三種方式迅速拓展其營業據點：（一）運用關係企業的據點，再以委託經營方式，交由大潤發經營管理。例如大潤發桃園平鎮店、北縣中和店及彰化員林店，原本是分屬於潤泰紡織及興業建設所開發的大樓，這兩家關係

企業在完工後委託大潤發經營。(二)大潤發自己找地興建並設立量販店，但礙於法令的限制及理想土地難求等因素，這種模式的實施難度較高，因此目前屬於大潤發自行開發的量販店家數不多。(三)現階段最見成效的策略即是採取購併或策略聯盟方式，先是與台中中揚建設所投資的大買家進行相互投資，建立共同採購策略之合作關係，並吃下大買家部分的股權。1998年後，先後併購亞太大買家兩家量販店、基隆東帝士量販店與大興農量販斗南店。這種利用購併與策略聯盟方式迅速展店，擴大經濟規模、累積採購能力與提高採購談判力的作法，可獲得以量制價、壓低進貨成本，使商品更具競爭力的目的。此一舉措使大潤發在短短3年內躍居市場第二大品牌，同時以十年時間展店達24家，快速展店策略成為最重要的關鍵。

2001年大潤發與法商歐尚集團(Auchan)合作後，引進更具國際觀的營運管理模式，並加強本身經營管理能力。在採購方面，與國外產地簽訂契約，直接由國外進口生鮮商品，以壓低其進貨成本。另外，也與Auchan的國外量販店合作，在當地進行統一採購後再進口台灣，同樣獲得以量制價、壓低進貨成本之效。

四、專注研發，創新求勝

大潤發自行研發出一套POS系統——即時銷售的資訊系統，此POS系統與其他競爭者最大差別為其「即時性」特色，透過該系統，各級主管與各分店都能即時查詢各分店每項產品的銷售及庫存狀況，因此，商品的銷售與庫存狀況無需等到單日結清後才知曉，各級主管於第一時間便可掌握各種商品的銷售情形，以進行迅速決策之需。且因此系統可以即時了解各分店各商品的銷售概況，當某分店供貨不足時，便可向其他分店臨時進貨，以避免顧客抱怨，各分店可利用此即時系統做緊急應變措施。其次，商品銷售都會因某些因素而有滯銷品及清倉品等異常情況的產生，此時，依據商品種類或滯銷時間可採取不同幅度的降價措施。

大潤發亦自行研發一套自動訂貨系統——OPL(Order Proposal List)，以電腦原先設計的安全庫存量與貨達所需之天數為參數，一旦商品庫存量低於設定的安全存量時，此系統會自動發出訂單以提醒該課別主管應該進行訂貨，經主管確認訂貨數量後，即時發出訂單；但若該課別主管認為無確認之需時，此訂單便直接自動發出，送達供應商以利後續作業。利用此系統可降低人為操作疏失，大幅提高工作效率。此訂貨系統亦配合人工訂單以彌補系統之不足，例如：季節性因素、強力促銷商品或預期銷售狀況錯誤時，都需再以人工修改訂單或直接由人工下單，以補足系統之不足。

另外，「得來速」服務亦是大潤發創新研發的最佳實例。正如麥當

勞得來速服務可滿足現代人生活忙碌、必須快速供餐之需求，大潤發得來速正是提供快速購物、節省購物時間的創新服務。費時二年時間找尋地點、培訓人力、模擬購物作業流程，請廠商開發點選商品機台，大潤發首先在桃園八德市中華路開啟得來速的第一個據點。負責規劃的總經理室專案組儲備店總徐庭惠指出，市調發現，雙薪家庭週一到週五，女性只有十七分鐘、男性只有七分鐘購物時間，許多人根本沒時間到量販店購買日用品。因此，桃園大潤發得來速倉庫二百多坪，內含十一類、七百到一千種商品，戶外設有十台購物機台，共計十個便道，供駕駛人停車購物、取貨。此購物流程乃為進場、運用機台螢幕點選商品、一旁櫃台結帳、取貨，消費者無需進入店內挑選商品，若只買二到三種商品，所費時間將比傳統買法省 50% 時間，若買十種以上，平均十分鐘可完成購物流程。大潤發得來速服務既可滿足現代人希望快速購物的需求，價格又比超市便宜、無停車困擾，因此，促使此項服務商機無限。

大潤發得來速運作初期會以操作模式與商品組合進行最適當調整，往後將推展與電子商務結合的二代店，屆時將鎖定北部都會區主要幹道、工業區；若未來消費者反應熱烈，不但將加速複製開展獨立型得來速，連既有據點也會考慮增設此項服務。目前，大潤發得來速只是成功跨出第一步，未來將朝向網際網路與電子錢包的網路購物方式發展，目前已進入軟體撰寫階段，未來消費者只要在大潤發得來速網站點購日常生活用品，並利用網路 ATM、信用卡、電子錢包等完成付費，並於大潤發得來速取貨即可快速、方便購物。未來，大潤發更將成立宅配車隊，發展「宅配到府」服務，這個宅配體系更可強化整個物流體系上、中、下游流程，相信將來物流量販業將會是完全創新的服務型態。

五、創新擴散對績效之影響

量販賣場對多數人而言，都是生活中必要的一環，為服務不同區隔市場中具有多元化需求的顧客，創新求變勢在必行。大潤發得來速創新理念的擴散與落實，應可謂量販業者創新求勝的最佳實例之一。魏總經理認為，目前大潤發得來速確實仍有許多急待加強的服務，例如，物品選擇多元性、取貨方便性、品管嚴格把關等特質，這些因素皆是未來得來速成敗的因素。在初期發展階段，必須讓顧客具有即使商品無法由陳列方式一目瞭然，但其品質無虞，絕無瑕疵的安心感受；同時，物品種類的多樣性，亦可滿足一次購足之需，甚至有宅配人員送貨到府的便利性服務。屆時，得來速的服務勢必增加整體商品的銷售率，大幅提升營運績效。

此外，大潤發對於DM的設計、印製及品項篩選，均嚴格要求。有

效的優質DM可增加店內來客率，若讓不同顧客收到不同DM，則將提升整體營運績效。大潤發乃是會員制零售型量販店，藉由會員資料分析，不僅可充分掌握顧客資料，定期進行資料分析，確實瞭解顧客需求的變化，亦可利用這些資料製作客製化DM，達成個人化行銷的目的。大潤發自行研發一套資訊技術，統整會員近期的消費紀錄後，可依商品類別將購買相同商品類別的消費者劃分為同一群體，當某類商品為促銷檔期時，大潤發便印發特製DM給經常消費這類商品的顧客。例如：大潤發將有經常購買嬰兒用品的顧客劃分為一個集群(cluster)，嬰兒用品進行促銷之際，這些既有顧客都可收到一份量身訂製的DM。大潤發寄發個人化DM的方式，一方面可使顧客更明確地知曉某些商品促銷時點，另一方面更強化以客為尊的消費感受，顛覆傳統量販店缺乏客制化的印象，顧客感覺至大潤發消費具有備受禮遇與重視之感，進而建立顧客的忠誠度。

另外，「保證措施」亦是一種行銷上的創新，例如，「買貴退差價」即強烈表達對消費者提供最便宜價格之承諾，只要消費者在全省大潤發購買任何商品，就提供消費滿意的保障。顧客在別處買到比大潤發還要便宜，且相同規格包裝的商品，於期限內憑購物之發票及送貨單與其他賣場公開發行廣告單或發票，即可至原購買店退還差價，讓顧客享有"真正便宜，滿意保證"之感。

實施紅利集點制度的創意亦讓大潤發的整體績效突飛猛進，大潤發為了有效建立忠誠顧客，推出了紅利集點制度，會員至大潤發購物，每一筆金額將自動紀錄在會員卡中，並轉換為紅利點數，利用紅利點數消費者可以購買紅利商品，其價格更低於促銷價。且透過紅利積點方案，也推出「自由省」的促銷方案，消費者可以自行選擇所需的商品，以紅利點數換抵價格折價，即便是促銷商品透過此機制還可享有九折優惠。消費者利用紅利計畫，不僅獲取金錢上的節省，也可以選擇本身真正需求的商品，而非換購一些無效的贈品。大潤發的紅利計畫主要讓消費者感受到了大潤發「天天都低價」的訴求。紅利計畫的終極目標是，消費者要買什麼東西、用多少價格買都可以自己決定，給予忠誠顧客自己選擇的機會，以提高效益，而且下一期就可以實現，不用累積到某種程度才能兌現。此外，紅利商品更可以規避業者之間的價格限制，由供貨商和通路雙方貼錢殺低價促銷。透過此一機制運作，大潤發找出真正的忠誠顧客，剔除無效會員卡顧客，節省廣告成本(寄發DM)；並且消費者可以集點數來換購紅利商品，這些商品並非贈品式的無效商品，而是消費者真正需求的賣場銷售商品，因而達到真正忠誠顧客的目的。

大潤發之所以崛起，最關鍵的因素就是紅利集點制度，這是一個獎勵忠誠顧客的制度，透過這個制度可以找出忠誠的會員顧客，剔除無效會員卡會員，一方面減少寄發無效DM的成本，一方面達到真正獎勵忠誠顧客的目的，這些由紅利集點制度可以半價換購之「商品」，都是經

過調查特選的當紅商品，深受消費者喜愛，更可促使消費者為了集點而養成至大潤發消費的習慣，進而成為大潤發的忠誠顧客。特定的贈品只能取悅某些顧客，但是利用紅利集點方式，使消費者以低價購買自己所要的商品，消費者能真正感受金錢上的節省，達到充分回贖忠實顧客的目的。利用此方案，促使消費者想要繼續累積紅利點數，以換購本身所需商品。以此良性循環，消費者將一再光臨大潤發消費，進而提升顧客忠誠，亦是獲取穩定獲利的重要來源。

量販店的促銷活動是創意的展現，創意越佳，越能吸引消費者。大潤發舉辦各式活動的目的，不僅可引起消費者關注，同時亦可增加媒體曝光率，提高知名度，這正是創新擴散帶來高績效的良好實例。大潤發的促銷活動原則上是以兩個星期為一週期，原因是根據調查，消費者平均一個月來店消費一次，為了有效增加來客數，以兩個星期更換一次促銷商品，希望可增加消費者一個月兩次的來店頻率。辦促銷活動，除關注每一次活動所帶來的商機外，亦突顯差異性，大潤發除了一些固定的促銷活動外，大潤發也創造許多主題式行銷，以吸引消費者及媒體的注意，獲得媒體及消費者的認同。大潤發利用全球各地季節性的農產品及其他商品，舉辦促銷活動，5、6月東南亞夏季水果盛產，藉以舉辦泰國週活動，已超低價促銷泰國盛產的水果，搭配其他泰國商品的促銷，其他尚有美國週、日本週等相關大型促銷活動。主要目的為吸引大批消費者與媒體之目光，藉由主題性的促銷訴求，以增加來客數。至於節慶性的促銷活動則是利用中國傳統節慶，如：中元節、春節、母親節、情人節、中秋節等，利用每一次大節慶所帶來的商機，舉辦各式各樣活動來促銷節慶之相關商品，以吸引消費者的關注。每一大型促銷活動，都能增加銷售業績，創造更高利潤。

大潤發發展自有品牌亦是創新概念之一，藉此亦可創造佳績。大潤發從2002年起開始積極開發自有品牌，以「First Price (大拇指)」的商標做為自有品牌，至今自有品牌商品的品項已增加到1000項，自有品牌商品的銷售佔大約10%的比重，目前在DM都有自有品牌的廣告篇幅，也另外發行自有商品的DM特刊，積極宣傳自有品牌商品。大潤發自有品牌商品來源，大致分為兩種：一則委託國內製造商OEM，且選擇知名製造商以給予消費者品質的保障，例如：自有品牌的衛生紙，大潤發即委託史谷脫製造，二則利用國際採購能力由國外直接進口，大潤發發展自有品牌商品的原則乃是在同品項中提供最低的價格與一流的品質。對量販店而言，以自有品牌銷售才能獲得較好的利潤，這是量販店競爭力的主要來源。隨著消費者在賣場發現自有品牌的曝光率愈來愈高之際，宜銷售比重也隨之持續上升。上述種種皆是創新理念擴散進而有助於績效提升的實例。

六、結論與建議

經由本研究的深度訪談與組織文化問卷分析結果意外發現，具有創新價值觀的組織，其組織文化特質不一定呈現以創新為導向，反而是呈現擁有朋黨型的組織文化特質。此類型組織乃是一個工作者可充分交心，工作氣氛相當友善融洽的場所，猶如一個家庭的延伸。領導者或組織的管理者猶如良師，甚至具有「家長」之尊。組織之凝聚力來源則是一股對組織的忠誠或傳統力量，員工對組織具有高度承諾感。此類組織強調長期人力資源發展之利益並重視組織凝聚力與員工士氣。對於組織成功的定義端賴對顧客反應之敏感度與對人之關懷而定。該組織乃為一個崇尚團隊運作、集體參與，並重視達成共識的組織（Cameron and Quinn, 1999:58）。

此三個個案的領導人與高階管理團隊均呈現前述的特質。同時，本研究亦成功描述具有創新價值觀的組織成員，如何將其理念轉變為管理實務，其各項管理制度與方案如何落實，並深入分析個別組織的創新性管理實務與其組織績效間的高度關聯性。再者，本研究發現，三家企業均高度仰賴 IT 系統的協助，e-化程度均居業界領導地位；IT 系統的投資亦皆是充分考量其成本效益後的明智決策。

由本次三家績效卓著的不同傳統產業中的領導企業個案研究可知，創新價值觀多由領導者灌輸給中、高階主管，並由中、高階主管設計創新導向的管理制度，藉由 IT 系統的導入，由各功能別主管帶領員工確實落實，最後，轉化為顧客的忠誠度，並帶來高度經營績效。由於經營績效的提升，更強化組織員工對創新價值觀、創新性產品、創新流程與 IT 系統的接納與認同，並形成集體態度，型塑為集體行為，進而又導致企業績效的再度成功，最後形成該組織的強勢文化。如此循環不息，更強化組織文化的無形控制力。其間，必須仰賴組織成員們的高度承諾、重視組織的凝聚力與員工的士氣、尊崇團隊合作、集體參與的管理模式，並對顧客表現高度的關懷與快速的回應。

在後續研究方面，期盼進一步以量化研究法深入瞭解，不同產業、具高度創新導向的卓越企業，其組織文化與價值觀之間的關連性，藉此，試圖瞭解價值觀與組織文化間的具體關係。

參考文獻

一、中文部分

- 5) 丁虹，民76年，企業文化與組織承諾之關係研究，國立政治大學企業管理研究所未出版博士論文。
- 6) 尹衍樑，民77年，組織變革策略對組織承諾之影響研究---以潤泰工業股份有限公司電腦化為例，國立政治大學企業管理研究所未出版博士論文。
- 7) 任金剛，民87年，組織文化、組織氣候、及員工效能：一項微觀的探討，國立台灣大學商學研究所未出版博士論文。
- 8) 江岷欽，民82年，組織分析，臺北：臺北五南圖書出版公司。
- 9) 李長貴，民87年，組織行為，臺北：華泰書局。
- 10) 吳琮璠，民85年，「資訊管理個案研究方法」，資訊管理實證研究方法研討會，高雄，國立中山大學。
- 11) 洪春吉，民81年，台灣地區中、美、日資企業之企業文化比較，國立台灣大學商學研究所未出版博士論文。
- 12) 徐木蘭，民83年，行為科學與管理，臺北：三民書局。
- 13) 張琦雅，民89年，「組織文化與組織效能關聯性探究---以寶來證券電子化為例」，國際電子商務理論與實務研討會，臺北，臺北大學。
- 14) 張琦雅，民92年，由競值架構觀點探討新IT系統導入過程及成效與組織文化、管理技能之關聯性---以潤泰集團營造子事業部導入ERP為例，國立臺北大學企業管理研究所未出版博士論文。
- 15) 郭建志，民88年，文化契合與效能：台灣集團企業之個案研究，國立台灣大學心理研究所未出版博士論文。
- 16) 陳千玉譯，民85年，鄭伯璜校定，組織文化與領導，臺北：五南圖書出版公司。
- 17) 陳俊宏，民90年，導入企業資源規劃系統之效益追蹤研究---以STN-LCD公司為例，國立交通大學工業工程與管理系未出版碩士論

文。

- 18) 陳蕙芬，民81年，組織文化與組織公共關係行為相關性探討，國立政治大學新聞研究所未出版碩士論文。
- 19) 黃子玲，民82年，人與組織的契合：組織價值觀的初步探討，私立輔仁大學心理學研究所未出版碩士論文。
- 20) 鄭仁偉，民84年，組織自主改變、組織慣性與改變績效的關係---台灣電子業推動ISO9000認證活動實證研究，國立台灣大學商學研究所未出版博士論文。
- 21) 鄭伯壘，民79年，「組織文化中價值觀的數量衡量」，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，臺北。
- 22) 鄭伯壘，民80年，「組織文化價值觀的數量衡量」，「中華心理學刊」，32卷，頁31-49。
- 23) 鄭伯壘，民81年，「有效組織文化的探討：組織價值觀一致性與成員效能的關係」，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，臺北。
- 24) 鄭伯壘，民82年，「組織價值觀與組織承諾、組織公民行為、工作績效關係：不同加權模式、差距模式之比較」，中華心理學刊，35卷，1期，頁43-58。
- 25) 鄭伯壘、郭建志，民82年，「組織價值觀與工作效能：符合度研究途徑」，中央研究院民族學研究所集刊，75期，頁69-103。

二、英文部分

1. Afuah, A., Tucci, J. (2001). *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. NY: McGraw-Hill.
2. Allaire, Y., & Firsirotu (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), pp.193-226.
3. Andolsen, A. A. (1999). Managing Digital Information: the Emerging Technologies. *Records Management Quarterly*, 33(2), pp.8-15.
4. Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational Identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Vol. 7, pp.263-295, Greenwich, CT: JAI Press.
5. Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp.20-39.
6. Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11, pp.656-65.
7. Bates, K. A., Amundson, S. D., Schroeder, R. G., & Morris, W. T. (1996). The Critical Interrelationship between Manufacturing Strategy and organizational Culture. *Management Science*, 41(10), pp.1565-1580.
8. Cabrera, A., Cabrera, E. F., & Barajas, S. (2001). The Key Role of Organizational Culture in a Multi-System View of Technology-Driven Change. *International Journal of Information Management*, 21, pp.245-261.
9. Calori, R., & Sarnin, P. (1991). Corporate Culture and Economic Performance: A French Study. *Organization Studies*, 12(1), pp.49-74.
10. *Organizations Effective: Some Popular Approaches, Enhancing Organizational Performance*. Washington D. C.: National Academy Press.
11. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture---Based on the Competing Values Framework*. New York: Addison-Wesley.
12. Campbell, J. P., Brownas, E. A., Peterson, N. G., & Dunnette, M. D.

- (1974). *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Minneapolis: Final Report, Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.
13. Conceicao, Hamill and Pinheiro (2002). Innovative Science and Technology Commercialization Strategies at 3M: A Case Study. *Journal of Engineering and Management*, pp.25-38.
 14. Davis, S. (1984). *Management Corporate Culture*. Cambridge, MA: Ballinger.
 15. Davis, S. (1985). Culture is not just an Internal Affair. In Kilmann, M. Saxton & R. Serpa (Eds.). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
 16. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture: The Right and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
 17. Dewett, & Jones (2001). The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment. *Journal of Management*, 27, pp.313-346.
 18. Dixon, D. R. (1999). The Behavioral Side of Information Technology. *International Journal of Medical Informatics*, 56, pp.117-123.
 19. Dos Santos, B. L., & Peffers, K. (1995). The Impact of Information Technology Investment Announcements on the Market Value of the Firm. *Information Systems Research*, 4(1), pp.1-23.
 20. Dyer, W. G., Jr. (1985). The Cycle of Cultural Evolution in Organization. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa, & Associates (Eds.). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
 21. Edwards, M. (1999). Enablers for IP Videoconferencing. *Communication News*, 36(12), pp.90-91.
 22. Enz, C. A. (1986). Power and Shared Value in the Corporate Culture. Ann Arbor, MI: UMI.
 23. Enz, C. A. (1988). The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 284-304.
 24. Evans, R. (1999). Left Behind. *Institutional Investor*, 33(12), pp.28-30.

25. Fichman, R. G., & Kemerer, C. F. (1995). The Illusory Diffusion of Innovation: An Examination of Assimilation Gaps. <http://www.pitt.edu/~ckemerer/illusory.htm>
26. Fichman, R. G., & Kemerer, C. F. (1997). The Assimilation of Software Process Innovations: An Organizational Learning Perspective. *Management Science*, 43(10), pp.1345-1363.
27. Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Culture*. New York: Basic Books.
28. Gobbin, R. (1998). The Role of Cultural Fitness in User Resistance to Information Technology Tools. *Interacting with Computers*, 9, pp.275-285.
29. Goldstein, D. K., & Zack, M. H. (1989). The Impact of Marketing Information Supply on Product Managers: An Organizational Processing Perspective. *Office: Technology and People*, 4, pp.313-336.
30. Gramh, J. R. (1999). Eleven Ways the Internet Is Playing Havoc with Business. *Limra's Marketfacts*, 18(6), pp.11-13.
31. Grote, G., & Baitsch, C. (1991). Reciprocal Effects between Organizational Culture and the Implementation of an Office Communication System: A Case Study. *Behavior and Information Technology*, 10, pp.207-218.
32. Hickman, C. (1999). Revolutionizing the Business through GIS. *Transmission and Distribution*, 51(11), pp.82-85.
33. Hodges, S. P., & Hernandez, M. (1999). How Organizational Culture Influences Outcome Information Utilization. *Evaluation and Program Planning*. 22, pp. 183-197.
34. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
35. Jaques, E. (1952). *The Changing Culture of a Factory*. NY: Dryden Press.
36. Kanungo, S. (1998). An Empirical Study of Organizational Culture and Network-Based Computer Use. *Computer in Human Behavior*, 14(1), pp. 79-91.
37. Kathleen, S. (1999). Working Smart. *CIO*, 13(4), p.104.

38. Kluckhohn, C. K. M., & Associates (1951). Value and Value Organization in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In T. Parsons & E. A. Shils (Eds.). *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, MA: Harvard.
39. Lado, A. A., & Zhang, M. J. (1998). Expert Systems, Knowledge Development and Utilization, and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Model. *Journal of Management*, 24(4), pp.489-509.
40. Lorsch, J. W. (1985). Strategic Myopia: Culture as An Invisible Barrier to Change. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa, & Associates (Eds.). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
41. Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Setting. *Administrative Science Quarterly*, 25, pp.226-251.
42. Louis, M. R. (1983). Organizations as Culture-Bearing Milieux In L. Pondy, P. Frost, G. Morgan, and T. Dandridge (Eds.). *Organizational Culture*. Greenwich, Conn.: JAI Press. pp.39-54.
43. Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(1), pp.52-64.
44. Siehl, C. & Martin, J., (1984). The Role of Symbolic Management: How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture? In J. D. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim, and R. Steward (Eds.). *Leaders and Managers: International Perspectives on Managers on Managerial Behavior and Leadership*. New York: Pergamon. pp.227-239.
45. McDermott, C. M., & Stock, G. N. (1999). Organizational Culture and Advanced Manufacturing Technology Implementation. *Journal of Operations Management*, 17, pp.521-533.
46. McKendrick, J. (1999). Rent-an-ERP Application Now: A Reality among AS/400 Major Vendors. *Midrange Systems*, 12(18). p.4-24.
47. Menezes, J. (1999). PeopleSoft, DTMS, Pursue Mid-Market.

- Computing Canada*, 25(48). p.1-5.
48. Mitchell, V. L., & Zmud, R. W. (1999). The Effects of Coupling IT and Work Process Strategies in Redesign Projects. *Organization Science*, 10(4), pp.424-438.
 49. Morgan, G. (1996). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
 50. Myerson, P., & Hamilton, R. D. (1986). Matching Corporate Culture and Technology. *Advanced Management Journal*, 51(1), pp.8-13.
 51. O'Reilly III, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991, September). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, pp.487-516.
 52. Ott, J. S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: Dorsey Press.
 53. Ouchi, W., & Wilkins, A. (1983). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11, pp.457-483.
 54. Parsons, T. (1951). *The Social System*. New York: Free Press.
 55. Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp.570-581.
 56. Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How Information Technology Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), pp.149-161.
 57. Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information Technology as Competitive Advantage: the Role of Human, Business, and Technology Resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), pp.375-405.
 58. Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure Design and Applications*. Prentice-Hall, International Editions.
 59. Robbins, S. P. (1996). *Organization Behavior: Concepts Controversies and Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 60. Rogers, E. M. (1993). *Diffusions of Innovations*. (1st Ed., 1962). New York: The Free Press, 3rd Ed.
 61. Rogers, E. M. (1995). *Diffusions of Innovations*. New York: The Free

Press, 4th Ed.

62. Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York; Free Press.
63. Rousseau, D. (1990). Normative Beliefs in Fund-raising Organizations: Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses. *Group and Organization Studies*, 15(4), pp.448-460.
64. Rowe, F. & Struck, D. (1999). Culture Values, Media Richness and Telecommunication Use in An Organization. *Accounting, Management and Information Technology*, 9(3), pp.161-192.
65. Ryan, B. & Gross, N. C. (1943). The Diffusion of Hybrid Seed Corn in Two IOWA Communities. *Rural Sociol*, 8, pp.15-24.
66. Sampson, E. (1978). Personality and the Location of identity. *Journal of Personality*, Vol. 46: pp. 552-568.
67. Sathe, B. (1985). Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*, 12, pp.4-23.
68. Joseph A. Schumpeter (1976). *Capitalism, Socialism and Democracy*, , 5th Ed.
69. Schein, E. H. (1985, 1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
70. Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), pp.109-119.
71. Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
72. Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, Vol. 40, pp.437-453.
73. Schober, D. (1999). The Telephony Freeway. *Telephony*, 237(2). p.14.
74. Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.339-359.
75. Spiegelman, L. L. (1999). CRM Solution Unlocks Database Goldmine. *Computer Reseller News*, pp.5-6.
76. Stryker, E. & Serpe, R. (1982). Commitment, Identity Salience, and

Role Behavior: Theory and Research Example. In W. Ickes & E. Knowles (Eds.). *Personality, Roles, and Social Behavior*. New York; Springer-Verlag.

77. Sundqvist, S., Frank, L. & Punmalainen, K. (Jan. 2005). The Effect of Country Characteristics, Cultural Similarity and Adoption Timing on the Diffusion of Wireless Communications. *Journal of Business Research*, 58(1), pp.107-110, (Available online 2 Oct. 2002.)
78. Tapscott, D., Lowy, A., & Ticoll, D. (1998). *Blueprint to the Digital Economy---Creating Wealth in the Era of e-Business*. NY: McGraw-Hill.
79. Tarabour, R. M. (1999). Building Standards-based Unified Messaging Systems. *Computer Technology Review*, 19(5). p.27, 56.
80. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonies. *Academy of Management Review*, 9(4), pp.653-669.
81. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
82. Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-subordinate Dyads. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp.402-423.
83. van Maanen, J. (1988) *Tales of the Field*, Chicago, Chicago University Press.
84. van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). Occupational Communities: Culture and Control in Organizations. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, Conn.: JAI Press. Vol.6, pp.287-366,
85. *Journal of Product Innovation Management*, 19, pp.412-423.
86. Walsham, G. (1995). Interpretive Case Studies in IS Research: Nature and Method. *European Journal of Information Systems*, (4), pp.74-81.
87. Weber, Y., & Pliskin, N. (1996). The Effects of Information Systems Integration and Organizational Culture on a Firm's Effectiveness. *Information & Management*, 30, pp.81-90.

88. Wiener, Y. (1988). Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Journal*, 13(4), pp.534-545.
89. Wildstrom, S. H. (1999, November). The Palm is Mightier. *Business Week*, (3655). p.184.
90. Yin, R. K. (1984). *Case Study Research*. Beverly Hills, CA: Sage Publication.
91. Yin, R. K. (1989). *Case Study Reseat: Design and Methods*. Newburry Park Calif., Sage Publications.
92. Yin, R. K. (2003). *Case Study Reseat: Design and Methods*. 3rd. Ed. Sage, Thousand Oaks, CA.