

## 決策者心智模式與企業轉型策略-以 S 公司個案為例

李亭林<sup>1</sup>、蔡素蓉<sup>2</sup>

收件日期：Feb. 21, 2018

接受日期：Apr. 03, 2018

### 摘要

本文探討一家成立近 40 年的 S 電容器製造公司，在面臨環境的挑戰與威脅時，如何辨識環境的機會與風險，運用心智思維及組織文化來進行競爭優勢策略的選擇與企業轉型。換言之，從系統觀的角度，針對 S 公司隨著時間推移所進行的企業策略轉型研究，分兩個時期(2014 年與 2017 年)，前後共進行 6 次訪談，進行縱貫性研究(longitudinal research)。此外，並藉由敘事分析法(narrative analysis)，去發掘 S 公司的發展歷程、事件的先後次序以及各種轉型原因與後果的連結，對企業轉型之來龍去脈，發展出完整的圖像，並發展試驗性的命題推論。S 公司前後七次的轉型中，有成功也有失敗。當市場的轉移之間連結度高的情況下，適用於產品轉型，此時可加強資本與技術的投入，以維持競爭力，尤其是利用「衰退期」的市場剩餘價值，創造供給市場的稀缺性，憑藉其技術與良率，可讓企業順利求生。反之，當市場的轉移連結度低時，必須透過新事業的開發，或是透過加強與顧客之間的關係，才能繼續維持競爭力的契機。本研究根據每一階段的轉型發展出七個命題推論。此外，研究也發現在每一次的轉型當中，決策者的中心思維圍繞著「如何增加訂單數量」及「如何增加營收」。最後，本研究融合了系統觀與縱貫性研究賦予企業轉型議題的創新性。

關鍵詞：企業轉型、系統思考、心智模式、敘事分析

---

<sup>1</sup> 國立高雄大學亞太工商管理學系，副教授；通訊作者 E-Mail: linda\_lee@nuk.edu.tw。

<sup>2</sup> 聖遠企業有限公司，總經理。

## 1. 緒論

近年來，台灣產業結構已由製造業轉向服務業，製造業也由石化、紡織、鋼鐵等傳統產業轉而集中在半導體、電子、資訊及通訊產業。除了台灣經濟發展帶來產業結構的變化外，全球競爭環境快速變化，也帶來相當大衝擊。這些變化對台灣傳統產業帶來了更大的經營挑戰與危機，但另一方面也為企業帶來轉型及機會。

企業轉型，在不同時段，投入不同的資源要素，會產生不同的成長動因，因而必須採取不同轉型策略與組織變革。傳統產業如何運用自有之核心技術(core technology)，從原有的核心事業中成功轉型，實為當前重要之管理課題之一。然而企業轉型並不保證每一次都可以順利成功，成功與否受到決策環境、組織文化、決策者的眼光與格局等因素影響。從外部環境來看，成功的關鍵機會點往往存在於區域結構、產業結構、競爭態勢、客戶群結構、當前需求與未來需求之間，都隱藏著「稀缺性的機會點」；從內部組織與文化來看，在生產與銷售的資源配置狀況、人才投資、產品線結構、新產品開發、投資標的與市場之中，也孕育著「隱形的與潛在的機會點」；決策者的心智模式展現在管理層面上，在於如何將有限的資源「充分聚焦」在「有限機會」的關鍵點上，如此轉型的成效與變革的成果才可能凸顯出來。

面對全球市場與經濟環境不斷的威脅與挑戰下，企業如何經由系統性的心智思維，讓企業成功擺脫經營危機，並重新建立企業價值。由於企業轉型之過程需要長時間發展及觀察，本研究將深刻描述一家成立將近40年的電容器產業的S公司，在面臨環境的挑戰與威脅時，如何辨識環境的機會與風險，運用心智思維及組織文化(例如：經營者的領導風格、決策魄力)來進行競爭優勢策略的選擇與企業轉型。

本文採取個案研究法，利用敘事分析(narrative analysis)多次的深度訪談，探究決策者在企業轉型過程中受外在環境、組織文化與心智模式交互作用的決策歷程，並運用系統思考的因果關係圖描繪S公司轉型之歷程，藉以觀察該個案公司隨時間遷移所做的轉型回應。換言之，除對S公司轉型策略型態作深入分析外，從中了解決策者的轉型策略如何受到個人心智思維、組織文化與決策環境的影響，透過產品線增加、轉投資、商業模式的改變、擴展大陸與海外市場、投資品牌的建立等，了解S公司如何利用本身有限的資源聚焦「機會點」進行變革轉型，並克服產業轉型障礙，成功轉型。因此，本研究將聚焦在S公司決策者面對企業轉型時，如何受到外在決策環境、內部組織文化、心智思維的影響？又是如何辨識機會並選擇轉型策略？本文希望透過深入之探討與分析，未來提供中小企業廠商在公司每一階段生命週期當中，可能碰到的問題或轉型策略的選擇提供經驗參考。

## 2. 文獻探討

### 2.1 心智模式

Bartlett (1932) 首先提出「心智模式」的概念，他認為「心智模式」是我們瞭解、記憶及應用外界資訊的心智表徵(mental representation or framework)。心智模式透過經驗、個性、文化、與人事物的互動而形塑出來。Fiske & Linville (1980) 認為心智模式，

就是由某些特定場合的經驗萃取出來的先行知識 (prior knowledge)，經過組織後所形成的認知結構 (cognitive structure)。Baddeley (1990) 認為不同的心智模式，代表不同的行為腳本 (behavior script)、評估原則、決策或運作法則。行為腳本是由下意識或潛意識所驅動，更從實際生活的經驗逐漸發展出來的。

Johnson-Laird (1983, 1989) 和 Senge (1990, 1994) 認為心智模式是個體為了要瞭解和解釋他們自己的經驗，所建構的知識結構即是心智模式。這種結構源自於人們過往的學習和經歷，它深植於人們心中，時刻影響著我們對事物的認知(李忠秋, 2015)。Senge (1994) 認為「心智模式是一個深植於我們心靈之中，關於我們自己、別人、組織以及世界每一個層面的形象、假設和故事。」。因此，心智模式是根深蒂固於心中，影響我們如何了解這個世界，以及如何採取行動的許多假設、成見，甚至圖像、印象等。由於心智模式存在於心智中，因此不容易直接檢查或衡量(Eden, 1992； Jones et al., 2011)。本研究整理 Senge (1990, 1994) 及李忠秋(2015)之研究，提出對心智模式的基本觀點：

1. 心智模式是我們對這個世界的基本假設和信念 (或假設式的信念)，但對於當事人而言，卻是非常地真實。心智模式之所以被稱為假設，是因為它只是個體對於所處世界的詮釋，不一定是真的「事實」。換言之，心智模式決定了我們觀察事物的視角和做出相關結論，讓我們將自己的推論視為事實。
2. 每個人都有心智模式，心智模式是隱藏在人類思維背後，對特定的人、事、物的基本假設 (O' Connor & McDermott, 1997)，因此它的存在有一個相對應的客體，也就是有特定的「標的物」。
3. 心智模式中的假設可以是非常簡單到非常複雜，通常是具有「因果的假設」。但也往往是完善的、有缺陷的。
4. 這些假設會影響我們對世界的詮釋，以及採取的行動。進而影響著我們的行為結果，並不斷強化。

本文作者認為心智模就是一種認知框架，會影響我們的思維，進而決定我們的行動！心智模式乃是由過去經驗所形成的認知結構，這個認知結構包括個人過去家庭背景、成長的環境、所受的教育、所做的工作經驗等等所綜合出來的一個感知層。因此，心智模式多受限於個體內隱的形塑。不同的心智模式，代表不同的行為腳本，而個人行為受到行為腳本所驅動。因此，每個人的心智模式又構成了他所在組織的組織心智模式，而這個組織的心智模式可能被組織的核心人物所影響和主導。而這種組織的心智模式慢慢就形成了組織文化。

因此，我們可以透過「心智模式」的概念，幫助我們瞭解在「同一件事情在創業者與創業伙伴的眼中，常常會有不同的解讀及決策產生」之現象背後，影響兩者行為不同的因素各是什麼。石素娟與侯璇宜(2017)指出中高階主管的心智會影響資訊選擇，進而影響決策制定…通常會塑造出不同的組織文化。Lamkin & Courtney (1995) 認為心智模式是決策績效 (decision performace) 的指標。學者指出如果沒有正確的心智模式…會降低決策績效(楊仁壽及莊世杰, 2001)。而徐家偉(2006)在建構組織轉型能力量表之建構時，也發現心智模式對組織轉型具有顯著效果。由此可知。心智模式會影響決策行為與組織產出(Schwenk, 1984；朱博湧, 2015)。本研究運用系統思考 (systems thinking) 工

具來闡釋心智模式主要著眼於，研究主題係談論決策者的心智模式，而系統思考的工具最容易來描述它，甚者更可以將冰山下潛而未顯的心智模式揭露出來，並且透過視覺化的圖形結構更容易辨識問題的核心。

## 2.2 組織文化

Miron, Erez, & Naveh (2004)將組織文化定義為組織成員共同的價值、信仰和隱藏假設。此共享價值來自於溝通和相互了解的基礎上(Hofstede, 1988; Martins & Terblanche, 2003)。Schein (1992)認為組織文化提供員工可遵循的期望行為準則的價值和信念，而且組織文化基本上是一種看不見，但卻非常強大的社會力量。O'Reill, Chatman, & Caldwell (1991)也認為組織文化遠比正式的控制系統，在程序和權力上，更強烈地影響員工的行為。並透過內部整合和協調來影響員工行為，進而直接影響績效(Hofstede, 1988; Martins & Terblanche, 2003)。

過去研究指出，組織文化強烈地影響市場導向行為、市場和財務績效(Homburg & Pflesser, 2000);員工態度和組織效能(Gregory et al., 2009);對知識管理和組織效能有更大的貢獻(Zheng, Yang, & McLean, 2010)。因此，組織文化是獲得理想組織結果的有力工具。透過強調某些價值觀和建立相應的期望行為規範，管理者可以建立對員工行為強而有力影響的一種組織文化(Mumford et al., 2002; Tellis et al., 2009)。綜合來說，組織文化通常是創辦人/企業主的一種價值與信仰的體現，也包含對於願景的描繪、組織的傳統習慣、制式的法令規章與措施等長期所累積的組織風格與價值體系;更包含組織內部「何者當為或不當為」的潛規則，可使決策者遇到問題時，依循正確方式去知覺及思考解決問題，也為組織成員提供一套奉行的圭臬法則與共享的價值，更是組織面臨決策時的最後準則，並據此達成組織目標。

組織文化的主要功能在於解決組織內部統整問題與外在環境的適應及生存問題，並提供一個安定的力量。楊明恭及陳培文(1997)指出組織文化具有四個功能：1)可解決組織外部的適應問題；2)可解決組織內部的統整問題；3)組織文化能減低個人焦慮；4)組織文化會影響組織的表現或績效。此外，還可賦予組織成員角色認定及認同、澄清內部的疑慮、或提高績效等等功能(Siehl & Martin, 1988; 邱馨儀, 1995; 蔡進雄, 2000; Fullan, 2001)。因此當組織成員在學習如何解決外在適應與內在統整問題時，若組織文化運作良好，則會教導新進成員以此方式來知覺及思考問題(Schein, 1992)，以面對外來動態環境的挑戰。

## 2.3 決策環境之因素

企業經營者在決策過程中有很大程度會受到環境的影響。環境與決策者間的關係相當密切，環境無時無刻影響著決策者，而環境也隨著時間變化，蘊含許多不確定性，對決策者是動態的影響過程。Duncan(1972)將環境不確定性分為複雜性及動態性兩衡量構面。「動態性」指環境因素變動的程度，即決策單位在內、外部環境中，影響因素經一段時間後，仍保持不變或持續變化之過程；當變動程度較低時，環境較穩定，組織可依例行的活動及程序運作；當變動程度較高時，環境較不穩定，組織必須不斷調整運作方式以適應環境的改變。「複雜性」指對環境的因素考慮的多寡，考慮因素愈多，環境愈複雜；即決策單位在內、外部環境中影響因素之多寡。另外，Miller(1992)則是將管理

者對環境不確定性的認知分為：一般環境不確定性、產業環境不確定性及企業特定變數。每一類都包含了許多不確定性的構成要素，且管理者所認知的每個因素，會因個人及企業特性而有差異。一般環境的不確定性指政治、政府政策、總體經濟、社會、自然等不確定性；產業的不確定性指投入市場、產品市場、競爭的不確定性；企業的不確定性則指營運、責任、研發、信用及行為的不確定性。

整體而言，影響企業經營的外部因素包括產業/經濟/金融景氣變化、產業生態環境的改變、科技發展變化、政策/法令規章變化、貿易環境變化、社會價值變化等。至於內部因素多涉及組織的經營管理問題，包括人(缺乏紀律的員工)、事(缺乏紀律的行動)、決策反應(缺乏紀律的思考)(Bibeault, 1982; Collins, 2001)、組織結構的調整、團隊成員的賦能、系統思考、品質管理、顧客服務等(Broersma, 1995)。

決策模式與決策方法除受決策者個人判斷之外，也會因被領導者背景、相關參與者間人際行為的互動頻繁與否、決策者教育及專業工作背景差異、及對資訊掌握與認知的程度等之影響 (Gruenfeld et.al, 1996; Das & Teng, 1999; Grundy & Wensley, 1999)。此外，外在環境因素、組織文化及組織結構亦會對企業內部運作所採用的決策模式產生影響(吳萬益及陳淑惠, 1999)。綜合來說，決策者因個人對於所面臨環境的認知、組織文化與資源條件、個人的價值主張與心智思維都會影響其對於環境的回應方式。

Miles & Snow (2007)則根據企業改變其產品/市場以因應環境變化的作法，依企業所採取之策略特性分為四類：

1. 開創者 (prospector)：這類企業不斷地尋找新的市場機會，並且洞察環境趨勢，通常是變革的創造者，採產品創新，市場創新等策略。
2. 防衛者 (defender)：這類企業之產品/市場領域狹窄，並不積極向外尋求新的發展機會，通常將注意力放在改善現有作業效率方面，採提高生產效率，穩定成本與市場滲透等策略。
3. 分析者 (analyzer)：這類企業混合了開創者策略與防衛者策略，既如開創者採取發展產品市場策略，又如防衛者採取提高生產效率策略。
4. 反應者 (reactor)：這類企業無法有效地回應環境中的變革，只能採被動策略，隨環境壓力而採取行動。

## 2.4 企業轉型

轉型是「組織邏輯的根本性變化，這種變化導致或者是由行為的根本轉變造成的」(Muzyka et al. 1995; McKeown & Philip 2003)。轉型 (transformation) 是一件簡單卻又執行過程困難重重的工作。轉型之目的是為了生存與永續發展。轉型之原因，是因為過去賴以成功的要素，於現在外部環境與未來環境已經不再適用。換言之，不轉型，即走向滅亡。從整個地球、到國家、到產業、到企業與到個人都需要因應不同環境進行轉型，目的就是組織與個體的永續生存與發展。McKeown 和 Philip (2003) 認為企業轉型是「一個總體概念，涵蓋組織採取的一系列競爭戰略，以實現業務績效的顯著改善」。這些戰略包括業務流程再造，組織發展，全面質量管理以及使用信息協助組織進行轉型。

決策者在面臨永續經營或營運成長的瓶頸時，會自我審視外在競爭環境變化及內部管理本質之需求，透過主導邏輯之改變、產業選擇之調整及對市場結構之影響、企業內

部經營管理策略改善及組織變革等，來構築不同的競爭優勢策略以及新的核心競爭力，來達到企業轉型的目的。過去學者定義「企業轉型」時，概分為兩種觀點：一種是決策者個人思考與行為上的轉變；一種是組織結構上的變革與活動。前者認為企業轉型是決策者在心智、認知、價值觀、型態、態度、技巧、行為的轉變，使得企業組織更具有彈性，並創造出一個與先前不連續的系統，俾即時反應環境的變化，改善組織績效和維持企業競爭力。(Adams,1984；Shaheen, 1994；Blumenthal & Haspeslagh, 1994；Joyce & Tim,1995)。後者則認為轉型是企業為因應外部環境變化與突破經營瓶頸所採取之求生存的策略，因此組織必須在結構上、營運目標、經營型態與企業文化上所採取的一種革命性改變(Levy & Merry, 1986；竹本次郎，1989)。企業組織必須檢查過去的歷史，現在及未來還需要做些什麼？且該如何去完成這些必要的改革過程(Kilmann & Covin,1988)。

Prahalad 和 Oosterveld(1999)指出成功轉型的一些特徵：1.轉型不僅僅是降低成本，提高盈利能力或重新設計而已，轉型是戰略和管理流程的發明。2.轉型必須涉及整個組織。領導轉型工作的主管必須大幅度改變整個組織的世界觀，亦即對企業機會的看法。3.轉型必須處理深刻且固著的價值觀和信仰。4.轉型需要在公司內部建立新的技能組合。新的市場和企業、及創造和維持競爭優勢的新方法，不可避免地要求各級技能的變化。5.轉型必須與新的管理流程相結合。例如績效評估，獎勵，職業管理，產品開發和運營都必須改變。

因此，本研究認為企業轉型以決策者心智思維模式的轉變為始，進而才能啟動組織結構上的變革與活動，所以決策者的心智模式會影響企業轉型的策略選擇與效果。

面對不同的外在環境條件，並考慮企業本身所擁有的資源情況下，企業所選擇的轉型類型也不盡相同。盧永昌(2008)提出廠商為了追求企業永續經營及升級發展，所採取之轉型策略，包括下列八種：

1. 行業轉型：因原先經營行業面臨國內、外同業間的強大競爭，失去競爭力。於是放棄原先經營行業，改從事新行業。
2. 產品轉型：因原先經營行業中產品失去競爭力，於是從原先經營行業中開發高附加價值的新產品。從事行業不變，但改變產品種類。
3. 市場轉型：在既有的銷售市場中市場佔有量逐漸降低、毛利也逐漸下降的情況下。重新開發其他國外銷售市場，改變國內、外市場銷售比重。
4. 生產方式轉型：原先行業及既有產品不變，但變更生產方式，簡化生產方式、提升生產效率，促使產品成本最佳化、高級化或提高附加價值。
5. 多角化經營：維持原先經營行業，另外對外找尋新興產業或高附加價值事業，從新投入資源來經營新事業。
6. 水平合併：為擴大經濟規模、增加競爭力。於是找尋相同屬性的同業做整體的統和合併，邁向水平合併經營。
7. 垂直整合：為擴大營業項目，提供客戶統包式的服務內容。於是將上、下游的營業項目整併進自己的營業項目中，整合出整體性的服務內容。
8. 海外投資：到國外市場找尋可與既有行業產生互補效應的行業或具有投資價值的產業投資。以利公司未來的成長。

劉基欽(2016)也針對製造業轉型策略中的「製造業服務化」提出六大服務化的途徑: 1.往下游走以增加服務(前向整合)-產品服務整合。2.產品加入服務-提供產品導向。3.服務整合至產品-提供服務導向。4.轉移焦點至服務(透過產品提供)-提供使用導向。5.以服務取代產品-提供結果導向。6.內部服務化-內部服務化導向。

歸納國內企業轉型相關的研究,則把企業轉型策略的類型大致分為以下幾種: 1.產業型態轉型, 2.事業型態轉型, 3.經營型態轉型, 4.產品轉型, 5.市場轉型, 6.技術轉型 7.經營組織體質轉型, 8.轉業或是多角化等事業轉型, 9.水平/垂直整合轉型 (盧永昌, 2008; 周佩萱, 1993)。

面臨全世界既存的競爭者與潛在競爭者,企業的經營型態不能再一成不變,必須跟著產業趨勢、市場的走向與消費者的偏好而作適應性的轉型。為了因應多變的市場,企業的轉型亦必須多元化、多重性、全面性。因此,企業在做策略抉擇時,需審視自有產品於市場上是否呈現衰退現象,如果產品本身呈現衰退現象,企業就必須思考產業外移至新市場或轉行開發新產品;如果產品本身在市場上仍具競爭力,企業就必須思考如何擴大營業,例如可採取併購或將產品/技術升級,提高其附加價值。

## 2.5 電容器產業

根據財政部「中華民國稅務行業標準分類」第六次修訂版本,對被動電子元件製造業之定義為「凡從事被動電子元件製造之行業均屬之。」如:電子用之電容器、電阻器、變阻器、繼電器、電感器及電阻裝置等製造 (陳欣瑜, 2012)。被動電子元件產業供應鏈如圖 1。



圖 1：被動電子元件產業供應鏈

資料來源: 陳欣瑜(2012)

電容器、電阻器、電感器統稱為被動元件。利用三者互相配合以達到控制電子迴路與保護主動元件的目的。

- 電阻器 — 以阻擋的方式達到降低電壓電流的功用。
- 電容器 — 以靜電的方式蘊容電荷儲存電路中的電荷,並在預定的時間釋放出來,用來調節、過濾電波進行旁路耦合、協調等功能。
- 電感器 — 因電流改變而感應而生,作為過濾雜訊與電磁波的功用。

被動元件 (passive components) 是,電子產品本身無法主動提供電子相關起動、開關、速度及功能控制之運作。相關提供之被動功能係配合電子主動元件運作的零組件,因此通稱為被動元件。依功能差異可分為電感、電阻、電容器等。被動元件在不同領域

有不太一樣的定義，它是電子元件的類型之一。係指在工作時間內，不能供應任何平均值大於零的功率到外界的電子元件。單價低廉的被動元件被用來保護單價高的主動元件的安全。

電容器的種類大致可分為固定、可變電容器。依電介質與電極之組合大至分為三類：

1. 捲繞型電容。例如：直流用紙質電容、薄膜電容。
2. 疊層型電容器。例如：MEB 固定陶瓷電容、雲母電容。
3. 電解型電容。例如：電解電容(E/C)、可變陶瓷電容。

根據財政部資料顯示(圖2)，台灣電容/電組器近年來的出口產值呈現波動的狀態，這12年來以2009年出口值最低，可能是受到全球金融風暴的影響，以及國內勞動成本提高造成廠商外移的影響，使得國內小型廠商集資不易，紛紛退出市場，而大型廠商則進行整併，以面臨全球化之競爭挑戰。

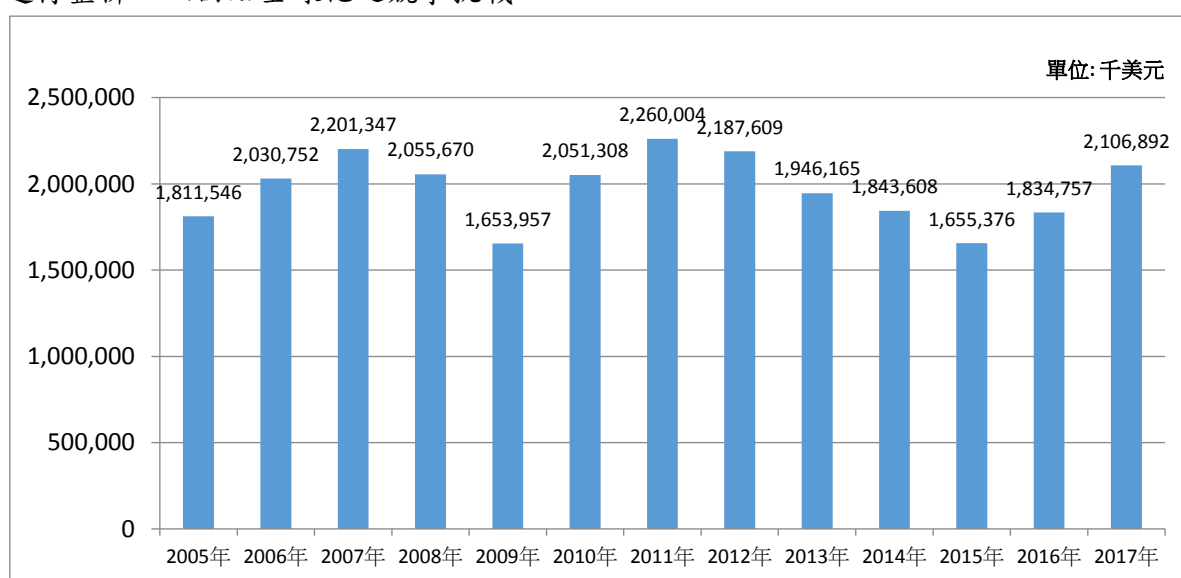


圖 2：台灣電容/電組器出口產值

資料來源：財政部(2018)，本研究整理

台灣為被動電子元件為世界第二大供應國，國內被動電子元件製造業相較於其他電子業而言發展甚早，最初以專業代工 (original equipment manufacturer, OEM) 方式生產。而後為了提高產品附加價值、掌握關鍵客戶，而轉為設計代工製造 (ODM) 模式。但在半導體產業興起之後，被動電子元件幾乎成為電子業的傳統產業，扮演著帶動周邊與設備產業的角色。由於早期產業進入門檻不高，因此國內被動電子元件製造商多以中小規模為主。基於國內生產成本的提高及配合下游廠商供貨便利的考量，國內製造廠商紛紛外移，國外的生產比重已逐年提高。

電容的技術已有很長久的發展歷史，但仍持續為相關廠商製造獲利，製造技術也相當成熟，隨著電力電子產業成長，電容也普遍的大量被使用，尤其薄膜電容器更具有很多優良的特性，可延長設備壽命並縮短體積，無極性，絕緣阻抗高，頻率特性優異，介質損失小，是一種性能優秀的電容器，其中又以聚苯乙烯膜(PS)電容和聚丙烯膜電容器(PP)電容的特性較為顯著，聚苯乙烯膜(PS)電容可製造低容量，高頻特性佳，但熔點低、沒有自愈性，不耐高溫，高壓。聚丙烯膜(PP)電容器，沒有自愈性，在工作電壓下，容



量穩定性好，能使用於高壓交流電，耐高頻，近幾年因電器音響日漸被 MP3、CD 光碟等取代，聚苯乙烯膜(PS)電容已不被大電容製造廠青睞，也不見後起者介入。更為了縮小電容器單位容量的體積，又有了金屬化聚乙脂薄膜電容器(MEF)，金屬化聚丙烯薄膜電容器(MPP)，金屬化薄膜電容器具有自愈性，有較大的電感和電阻，只使用於低頻(0.1MHz)，在 300V 以下，容量的穩定性特別好。但在電力電子市場中，老式產品逐漸被取代，而新一代產品持續增長，環保節能概念引發更多新的工業產品問世，為兼具高能量儲存與快速放電效益，電容器已開始被導入油電混合車和電動車，更使用在鐵路與電動馬達工業。為了風力渦輪與太陽能發電上的成長需求，已有業者研發出所謂的能源電容、超級電容、雙層電容，對電容廠商帶來龐大的商機與市場。

### 3.研究方法與設計

#### 3.1 個案選擇與設計

S 公司是一家實質成立將近 40 年的電容器製造商，屬於被動電子元件供應鏈的中游供應商，其發展與台灣經濟成長息息相關，尤其台灣早期以電子元件見長，因此這家公司公司的發展經驗，也可反映台灣電子產業發展的典型個案。

本研究針對 S 公司以縱貫性研究(longitudinal research)分兩個時期(2014 年與 2017 年)進行追蹤，主要是針對 S 公司隨著時間推移所進行的企業策略轉型展開研究。第一階段的訪談集中在 2014 年 2-5 月，共進行 4 次深度訪談，並進行錄音與文稿撰寫。第二階段訪談於 2017 年 10-12 月進行 2 次訪談，主要針對 2013 年的轉型策略(成立資訊部嘗試製造業服務化與多角化經營朝品牌之建立)了解最後發展結果。每次訪談時間大約 1-2 小時。由於訪談法也像其它工具一樣，會受到信度、效度及客觀性等準則的限制。質性研究中資料可取得性、真實性與可信賴度與個案與研究者間的投契行為(rapport behaviors)有關(鄔榮霖等，2009)，所以本研究在訪談完畢整理訪談資料時，會盡量以受訪者之語氣和陳述方式呈現，避免因為詮釋而扭曲原意。此外，本文作者多次經與該公司決策者透過深度訪談，彼此建立信賴關係，因此具有高度的投契性，對於比較私密的企業策略問題通常也願意公開，對於故事的敘事部分具有絕對的真實，此外，也從相關論文、企業公司的私人文稿、書籍雜誌或其他公開的文字資訊中蒐集、閱讀鑑別、分析整理以獲得有價值的次級資料作為輔助，以確保研究效度。

#### 3.2 敘事分析

本研究並非在驗證理論，而是以探索性觀點藉以熟悉個案公司從成立以至於每一個階段的轉型歷程所涉及的事實、人物、與關切的問題，對發生的情況之來龍去脈，發展出完整的圖像，並發展試驗性的命題推論。因此本研究認為質性研究(qualitative research)較能適切地回答本研究問題。並採藉敘事分析(narrative analysis)的方法，去發掘 S 個案公司的發展歷程、事件的先後次序以及各種原因與後果的連結。

「敘事」是指在時間和因果關係上意義有著聯繫的一系列事件的再現。Bruner(1986)認為敘事知識作為一個重要的意義制定(mean-making)模式，這是解釋人類感知的基本認知過程。「敘事」(the Narrative)包含三種涵義：一是文本或話語，二為真實的故事(事件)，三指敘述行為本身(Genette, 1990)。因此，探討敘事分析可由這三個面向著手，首

先檢視文本的故事情節結構，其次研究敘事的深層結構，再者觀察敘述者於敘述行為中所蘊含的種種問題。每一個基本序列(sequence)都是由三個功能所組成：起因(行動或事件)、過程(實踐過程)與結果。基本序列形成簡單的「情節」(plot)。任何敘事文本或多或少講述某個故事，故事題材加上人物行動的參與而構成了情節。所以情節是由一連串的事件(events)所構成(Bremond, 1996)。情節的組織可由「承續原則」與「理念原則」所建構。「承續原則」指因果邏輯、時間關係或空間連接的組接原則。「理念原則」為情節的連接有否定連接(對立原則)、實現連接與中心句的連接法。因此，敘事理論歷來被用來描述完成的敘事文本，並闡明世界人類經驗背後意義制定的工具(Czarniawska, 2004)。本研究大致上採取起因-過程-結果作為訪談的架構，去敘述S個案公司過去發生的特定事件與個人經歷，以現實生活中事件發生的順序建構出完整的圖像，這樣的圖像是可報告的，並且是其他中小企業或相關行業的人感興趣的事件。

本研究使用的研究方法是以前述研究中的深度訪談為主，資料收集除使用文獻調查法外，透過敘事分析法的架構，將文本內容運用系統思考分析資訊之因果關係及變數之間相互影響，以進行圖像的建構。

### 3.3 系統思考

系統思考(Systems Thinking)由Peter M. Senge等人基於長期分析及歸納系統動力學(System Dynamics)研究各類系統之成果，以關注整體動態變化型態的思考方式。此思考方式強調將問題放於所處環境中思考，加入因果回饋與時間滯延等概念，以助於觀察環狀因果互動關係與整體變化過程，而非線性思考或專注於片段之個別事件，讓觀察者看清複雜狀況背後結構、行為與因果間存在的時間滯延，以及分辨高槓桿與低槓桿差異所在(郭進隆譯, 1994)。

系統思考的發展，主要來自對傳統管理科學(例如傳統作業研究、系統工程、電腦系統分析等)在輔助人類社會科學上不足之反動。這些以數學為導向的都是屬於分析性的思考方式(analytical thinking)追求的是最佳解的數理方法(Checkland, 1981; 1985)。反之，系統思考具有以環狀思考代直線式思考，利用環狀表現出整體結構中完整且互相影響之關係。善用因果回饋圖、系統基模等圖表，可降低處理複雜議題時產生之不確定性與無法溝通性。並藉由個人心智模式之呈現，培養整體結構中個別部門或個體於彼此之瞭解，減少激烈爭辯中產生之防禦心，允許被重複試驗與探討(陳佳妮, 2001)。

系統思考的基本語言有三種：正回饋環路效應、負回饋環路效應及時間滯延(相關圖示如表1)。正回饋環路為系統帶來滾雪球般的效應，是為成長引擎，其影響可正面也可負面；負回饋環路具有調節系統的功能，系統將依據目標，不斷修正以尋求穩定；時間滯延則表示行動與結果之間的時間差距(Senge, 1990)。

表1：系統思考的基本語言與圖示

說明	正影響	負影響	增強環路	調節環路	時間滯延
圖示					

## 4. S 公司轉型策略研究與分析

### 4.1 S 個案公司簡介

S 公司 1982 年成立於台灣高雄，公司定位為專業的 PS（聚苯乙烯膜電容器），PP（聚丙烯）和 PE（聚酯）薄膜電容器製造商。S 公司的主要產品為：聚苯乙烯薄膜電容器（有感型 PEI）、聚丙烯膜電容器（無感型 PPN）、高壓聚丙烯膜電容器(PPS)、聚酯膜電容器、金屬化聚乙酯薄膜電容器(MEF)、金屬化聚丙烯薄膜電容器(MPP)、迷你箱電容器(MEB)、X2-AC 電容。銷售量國內約占 80%；國外則透過阿里巴巴 B2B 網路平台，約占 20%，銷售至杜拜、西班牙、加拿大、英國、美國等。

S 公司內組織成員都屬於社區住民，人際關係緊密，對內營造團隊合作力量，對外與顧客保持良好關係，與上、下游、同業水平合作，達到所謂「同行不相嫉，異業可交流」。S 公司屬於微型企業，留才較不易，但只要認同公司，並能適應枯燥乏味的工廠環境，具良好品性，有毅力學習，公司都極力採用。決策者尊重部屬、重視人性化管理，並謹遵循適才適所理念，組織成員近十年流動率近乎零。決策者秉持領導的穩健原則，以倫理領導引領組織成員建立自身義務感、責任心，共創組織的正確價值觀。進行任何策略時會遵循高道德價值觀，更形塑成一種使命感，帶領全體員工，善盡社會責任。

S 公司的組織文化特色是擁有快速的變異性，決策者對環境具有相當敏銳性可辨識外在環境的威脅與機會。製造能力是該企業的核心要素，是長時間經營而獲得的經驗累積，不易被仿效。S 公司因屬於微型企業，資源有限，擴充不易，確也形成市場區隔之下的獨特機會，低管銷成本、競爭者少、交貨迅速、準時交貨、產品客製化、產量彈性、產品彈性、高效率出貨成了 S 公司優勢資源。

### 4.2 心智模式、轉型策略與因果循環圖

“轉型”幾乎是所有中小企業都面臨的重要問題。企業在轉型的策略中，無論是為了因應外在環境市場的變化，或是內部組織的變革，在時、空變化中及人力資源條件的限制下，能否順利轉型，首先取決於企業家的心智模式，此心智模式來自於決策者的眼光、格局與視野，也包括過去的經驗積累與所受的專業知識。決策者的心智模式會決定轉型與變革的方向。企業家的心智模式和個人格局也會影響組織文化的氛圍和行事準則。培養一個優質的企業組織文化，不但可以凝聚組織力，更可以在企業轉型過程中起了一個穩定的作用。

#### 4.2.1 OEM 家庭代工 (1979 年)

S 公司創辦人原本是個安分踏實的上班族，但就在公司前景一片光明之際，他的老闆因為家人移民國外，結束營業，遣散員工。對於時值壯年且滿懷抱負的青年，聞訊錯愕也感到沮喪。因此他當時思維方向有二：

1. 另覓職場，作個上班族，未來看機遇。
2. 自行創業，創立公司，但風險與機會參半。

S 公司決策者覺得為別人公司如何打拼，老闆的一句結束營業就得一切重頭開始。頓時有了自己創業的念頭，於是選擇 2-自行創業，創立公司。由於 S 公司在創業初期受限於資金，只能回到鄉下老宅挪出空間作為工廠，另一方面也無足夠資金購買生產設備，

此時正好老東家的某供應商得知其創業，故允諾暫時租賃設備給他，生產 PEI，為其代工半成品(俗稱:素子)。此時期因只是 OEM 的家庭代工廠，營運成本尚能支付。

時值音響市場正蓬勃發展，PEI 供不應求，另一方面也因代工的品質優，良率高，隨後訂單逐漸湧入，為了因應更多的訂單投入，提高整體營收，以及提升企業的生產技術能力，S 公司便開始購入新設備，進而擴充產能，使產品良率更高，顧客滿意度提升，提高整體的公司競爭力，訂單量也逐漸增多。全盛時期最多曾達 50 台手繞機同時運轉，日產量近 15 萬 pieces(簡稱 pcs)，在當時幾乎供應一半的業者，如此過了兩年非常忙碌的代工階段。系統思考圖請參考圖 3 的 B1 與 R1 循環圖。

**機會辨識：創業有風險但也充滿機會。碰巧音響市場正蓬勃發展，PEI 供不應求，公司內部應擴充產能。**

**命題推導：企業可先憑藉代工來培養與提升技術實力。**

#### 4.2.2 第一次轉型 (1982 年)

在家庭代工時期，因生產技術提升，產品利潤高，增加營收，創業重此展開。乃於 1982 年正式成立 S 公司，並遷離鄉下另租屋於目前廠址。由於 1982 年後音響市場式微，倒債風一波波，產量漸減，導致原本主生產的 PEI 產品的需求量下降，訂單量減少，也漸漸走入尾聲。此時為了提高訂單量，經營者決定逐漸收編代工業，拓展新市場。素子代工也正式結束。

當時 PS 電容是音響內高頻部分最適合的產品，雖然市場並不大，但供應商也不多，同業大廠因不符經濟效益，無意介入，甚至釋出，所以對於 S 公司而言，是個很好的介入機會，正巧從欠債工廠搬回 PS 的機器抵債，惟資金並不雄厚，只能添購中古設備，S 公司終在克難中成立。當時主要生產 PS，涵蓋立式與軸型(PSR & PSA)品項，供應一些使用高頻的產品。

S 公司從原本專接 PEI 代工產品轉為生產 PS 產品，因是新型產品，多為人工手繞捲。雖然整廠皆是二手機器，但靠著技術人員悉心維護，仍可維持百分百的稼動率。1983 年又增購了新設備。雖然 PS 產品市場較小，但因供應商少，所以利潤較高，加上技術人員提升設備的產能利用率，日產量可高達 5 萬 pcs，逐漸在市場上展露頭角。

根據楊明恭及陳培文(1997)所提出的組織文化的功能性，S 公司的組織文化在這裡扮演的角色是「解決組織外部的適應問題」，為了挑戰新市場，必需擁有共同一致的目標與達成目標的方法與手段，使組織成員知道該做些什麼並知道如何去做。因為 S 公司的組織文化擁有快速的變異性，可因應外在環境帶來的威脅與機會，且內部員工凝聚力高，團隊力強，對決策者的目標制定全力以赴。

此次的關鍵成功因素主要是經營者對環境變動的敏銳，當決策者看見音響市場式微連帶的 PEI 產品銷量驟減時，也發現 PS 產品雖然市場需求小，但因競爭者少，仍具有高利潤。憑藉公司過去生產 PEI 所累積的經驗，加上員工技術純熟，順利的進行了第一次成功的「產品導向的企業轉型」。

**機會辨識：雖然音響市場式微，但 PS 仍有需求，同業競爭少價格高，仍有利可圖。**

**命題推導：面對衰退期的產品，留在原市場的廠商反而會專注於這項產品上，只要有市場需求，在品質與技術的支撐下，廠商可專注特定區隔策略，創造營收。**

### 4.2.3 第二次轉型 (1985 年)

1981 年 IBM 推出開放式架構的個人電腦 PC，開始了個人電腦時代，當時 H 公司專門製造 PEN(聚乙酯膜電容器)、PPN，為因應廣大 CRT 電腦的需求，1984 年 H 公司欲釋出 PEN、PPN 小容值的電容，轉而全力生產 MEF 等高階產品。

當時決策者思維方向有二：

1. 若不承接 H 公司釋放的產品進行轉型，則無法增加營業額，可能後繼無力。
2. 若要承接 H 公司釋放的產品進行轉型，則資金投入多，非當時可承擔。

後來 S 公司決策者選擇 2--承接 H 公司釋放的產品進行轉型。因當時 S 公司是 H 公司 PS 產品的供應商，決策者認為是轉型的大好機會。因此 S 公司承接 H 公司所釋放出來的 PEN、PPN 小容值電容產能，增加新產品線，趁此機會接下 H 公司的單子。但因為擴增新產品線需要大量資金與設備的投入，進而提高營運成本的壓力，為解決龐大資金問題，故 S 公司向 H 公司和日商設備廠進行協商，透過借款及付款協議來開拓 S 公司的新產線。於是向日商購買 4 台小型自動捲繞機，所有產量主要供應給 H 公司(亦即 H 公司委外生產)，6 個月後逐月扣款還債。另為符合經濟效益保持整體生產線飽和，更與日商設備公司商討多買 2 台小型自動繞捲機，分 24 期付款，對於日設備商而言，這是史無前例，但因 S 公司決策者的誠意，終於獲得允諾。S 公司增加了產品項目(PS+PEN+PPN)，也增加了營業額。日產量達 15 萬 pcs。產量輝煌時期維持了 10 多年。

在第二次企業轉型中，主要是受到 H 客戶的影響，因為在當時的決策環境中，個人電腦產業蓬勃發展，H 客戶打算主攻生產 MEF 的高階產品，故釋放出 PEN、PPN 小容值電容產能給 S 公司。此次的關鍵成功因素主要是運用談判協商技巧，藉以提高資金能力。S 公司決策者因公司資金不足，透過與 H 客戶的財務協商與合作，並展現過去的良好合作經驗與誠意，利用原本幫 H 客戶代工的技術累積，成功的拓展新產線，進行了第二次的「產品導向的企業轉型」。

**機會辨識：**承接供應商退役的產線，以及釋出的市場，擴大市場範圍。

**命題推導：**在資金不足的情況下，仍可透過與顧客的付款協商來穩定財務，創造新機。

### 4.2.4 第三次轉型 (1996 年)

1996 年，身負重責大任的 S 公司總經理撒手人寰，造成 S 公司很大的震撼，1997 年又碰上亞洲金融危機。董事長(總經理妻子)兼代總經理職務，當時思維方向有三：

1. 就此結束營業，遣散員工。但這勢必花費龐大資金，往後生活何以為繼!
2. 繼續營運。但不懂行銷、管理、專業技術，身為公司繼任者能力可勝任嗎?如聘請專業經理人，人事費用是否太高? 績效能否展現? 是否反被侵吞? 或把客戶名單拿走?
3. 與人併購? 是為存續者? 或為消失者? 公司如何鑑價?

最後董事長決定選擇繼續營運。透過進修提升其行銷、管理等專業知識技能，對外開發市場。但就在此時 H 公司要求增加產能，惟 S 公司內部面臨人才缺乏，必須採購新設備以彌補人才的短缺。當時決策者思維方向有二：

1. 在原廠擴充，增加新設備，但工廠場地受限。
2. 遷移廠房至偏遠地區降低成本。

S 公司決策者選擇 1-在原廠擴充。當時公司雖積累一些資金可增加新設備，但受限

於原廠房面積無法拓展，曾思考遷移到鄉下農地擴大廠房面積，增加設備，這或許可以有效降低設廠費用，但 S 公司決策者考量自身業務、資金、管理等有限條件，決定在原有廠址設法擴充，機緣碰巧買下鄰房，就此增加一倍廠房面積，又添加 4 台新設備，此決策為 S 公司增加一倍的產能，在 1998 年達到最高峰，日產量達到 30 萬 pcs。

此次的關鍵成功因素主要是公司內部的積極團隊合作，並拓展企業規模來提高生產能力。S 公司面對外在金融風暴影響與原任總經理過世的雙重打擊，以及同時間客戶要求拓充產能，內部管理人才的缺乏與產能不足等等不利因素下，S 公司最後決定繼續經營，整合公司組織文化，上下員工齊心工作，維護公司成長。根據楊明恭及陳培文(1997)所提出的組織文化的功能性，S 公司的組織文化在這裡扮演的角色是「解決組織內部的統整問題」。S 公司以人為本，員工對公司有歸屬感，讓員工不會因為遇到決策者的離世與金融危機而離開公司，願意與新上任的決策者共同度過難關，完成此項企業轉型。此呼應 Siehl & Martin(1988)所稱，一個尊重人性的強勢組織文化，確實能提升組織效率。

此外，總經理過世後由其妻子（董事長）兼代，決策者藉由本身格局，培養其管理知能，並進行擴廠與新設備的導入。成功渡過此一難關，並順利以「生產方式導向的轉型」進行第三次企業轉型。此時的轉型方式為原先行業及既有產品不變，但簡化生產流程、提升生產效率，使產品成本最佳化、高階化或提高附加價值。

**機會辨識：**顧客要求提高產能，顯見市場仍有高需求，可再擴大產能。

**命題推導：**企業如能展示要成為殘存領導者的承諾，仍然有機會在產品衰退期中佔有一席之地。

#### 4.2.5 第四次轉型 (2000 年)

在第四次轉型中，遇到 2000 年網際網路泡沫化，S 公司也受到泡沫化的影響，台灣整個市場萎縮，加上原有 H 客戶要進軍中國大陸，S 公司訂單也逐漸減少。決策者當時思考方向有二：

1. 跟隨 H 公司到大陸。
2. 與國內其他電子業合作，尋找海外新市場。
3. 繼續留在台灣 再找訂單。

S 公司決策者面對日漸低迷的台灣市場，思索著要永續經營必得尋求新市場，而中國是一個新市場，但也因為市場太大，必須結合他人力量才能發揮效益，因此為了公司可持續發展，決策者選擇了 2-與國內其他電子業合作，尋找海外新市場。於是在 2000 年投資台幣 350 萬，進入中國珠江流域進行設廠，並開始生產 MEF 產品，供應電源供應器與照明產品，公司間彼此進行資源互補。此時 S 公司的產品擴增到 PS+PEN+PPN+MEF 等四項，在那一次市場轉進中確實讓公司賺到錢，但卻在 2007 年因股東間理念不和，賣掉股權而結束合夥關係。

S 公司在既有市場中銷量逐漸減少、毛利下滑的情況下，重新開發其他海外銷售市場，改變國內、外市場銷售比重。這次的企業轉型為「大陸市場轉型」，企圖擴大目標市場與客戶，增加通路等的改變(參考圖 3 之 R3 與 B3 環路)。而決策者本身在面臨大環境使然(網路泡沫化、中國市場的崛起)而導致自有產品在市場上呈現衰退現象時，企業就必須思考產業外移至新市場，這就是決策者的遠見。

**機會辨識：**中國經濟崛起，中國的市場是全球的市場，供應商跟隨客戶移動。

**命題推導：**合作投資/策略聯盟，雖然市場(market fit)對了，資源對了(resource fit)，但也應注意彼此在策略目標(strategic fit)是否在同一方向上。

#### 4.2.6 第五次轉型 (2004 年)

2005 年因勞退新制的推行，人事成本墊高，又面臨幾位重要幹部離去，嚴重影響 S 公司的人事成本與穩定度(如圖 3 之橘色變數)，對於電容器產業製造公司，技術人員的培育與穩定，品檢人員的嚴謹與從業人員的熟練度，皆影響產品品質。如何將人放在對的地方，然後加以訓練，培養專業力與向心力，才能創造出最佳的效率。這考驗著 S 公司決策者的心智思維。

此時期由於面臨台灣整體產業轉型，桌上型電腦 CRT 螢幕市場逐漸萎縮，液晶顯示器(LCD)螢幕開始取而代之。2007-2008 年又碰上全球金融風暴，S 公司訂單逐年下滑，於是台灣市場採「部分產品轉型」，生產低容值、高電壓的金屬化聚丙烯薄膜-箔式電容器(PPS)，S 公司只能靠著機樣核心產品(PS+PEN+PPN++MEF+PPS)維持公司營運。

大環境因受產業西進影響，台灣失業率開始逐年攀升。電容器產業也因台灣市場萎縮，下游廠商也陸續西進大陸。決策者當時思考方向有二：

1. 要不要再一次西進大陸？如果西進，要選擇哪個城市？是珠江還是長江流域？主要生產何種產品？要不要與其他同業策略聯盟？要找那些同業？採取何種聯盟方式？會不會重蹈上次股東間理念不合？
2. 不要再想前進大陸之事，好好經營台灣市場，增加品項，提升技術。

S 公司最後為了配合下游廠商之需求，保住訂單，也為擴大經濟規模、增加競爭力，選擇再一次與同業合作，不同以往的是，S 公司希望找尋同業進行合資成立一家新公司，於是 2008 年選在中國長江流域(浙江)進行設廠，投入小型 PEI 製造廠，邁向水平整合(合資)。並試著將產品進行轉型，生產 MEF(金屬化聚酯薄膜電容器)、X2(交流薄膜電容器)、E/C(電解電容器)。但畢竟大陸市場太大，沒有一定的營運規模，根本沒有競爭力，由於大陸所需資金需求提高，股東在不願增資情況下，無法補足大量的資金需求，導致資金周轉不靈，加上中國當地廠商也逐漸起來，短短兩年，即血本無歸，雖然這次也是尋求「大陸市場轉型」但主要操作是「水平整合(合資)」的轉型，最後因資金需求不到位，不幸於 2011 年以失敗收場。

**風險辨識：**國內面對勞退新制推行，人事成本墊高；外部環境面對台灣整體產業轉型，廠商陸續西進，又碰上全球金融風暴，處於內憂外患！

**命題推導：**合作投資/策略聯盟，既使市場對了、策略對了、夥伴對了，但彼此資源無法配適(resource fit)，也一樣不會成功。

#### 4.2.7 第六次轉型 (2010 年)

第六次的轉型，S 公司兩次西進大陸，雖然第一次西進大陸賺到錢，但也在第二次西進時全部賠進去。面對國內市場的萎縮，決策者當時思考方向有二：

1. 該如何擴大市場？擇機再進入大陸市場？可是 S 公司已經兩次進入大陸成果不佳，還要進去嗎？還要燒多少資金？公司目前還能有多餘的資金嗎？然而大陸市場畢竟是全球的工廠，雖然競爭，但市場大！

2. 國內市場已經式微，如果大陸市場走不通，要不要開發國外市場？沒有國際貿易人才該如何？該如何開發國外市場？

決策者考慮到兩次西進的失敗經驗。加上手頭沒多餘的資金，因此選擇 2-開發國外市場，自己做貿易。過去都是搭著其他廠商把產品外銷到國外，如今過去合作的廠商要不關廠歇業，要不就西進大陸，因此為了擴大市場，只好更改公司營業項目，讓 S 公司可以做進出口貿易，尋求國外客戶。此時剛好女婿是資管系畢業，擁有資訊專長，外語能力又好，借重女婿專長剛好可彌補國外貿易這個轉型之需。因此第六次轉型主要嘗試著「國外市場轉型」，仍保留原本的主業(PS+PEN+PPN+PPS +MEF+MPP+X2+E/C)兼營產品貿易，也逐漸開發國外業務，為客戶提供多元服務。此時公司官網也開始建置，並有英文版本可供國外客戶搜尋選購。S 公司也開始嘗試進駐阿里巴巴商務平台，並採取實虛整合(O2O)的通路並行，希望可以在日漸飽和的網路市場中，找出不同的經營模式，擴大海外市場。

**機會辨識：**擴大市場並不僅限於大陸，對 S 公司而言，產品不需它著其他廠商出口，自己也可以從事國外貿易。國外市場也是一個尚待開發的藍海。

**命題推導：**利用本身資源與核心技術為立基，可以延伸產品與服務，創造公司新藍海。

#### 4.2.8 第七次轉型 (2013 ~ 2017 年)

在第七次轉型中，S 公司面對電容產業的消退與大陸低成本的競爭優勢，認知到維持原來的產品製造及產品種類，已無法有效增加公司訂單量，如繼續投入電容產業恐無法回復到過往的榮景，必須開發新事業與增添新的服務項目才能試著維持公司的競爭力。此外，面對電子商務的興起，市場一片火紅，當時決策者思考方向有二：

1. 強化國外的業務，是否投入阿里巴巴的商務平台以增加公司知名度？此類電商平台是否真有成效？每年繳交的費用是否足以回收？
2. 尋找新投資事業，或高附加價值的品項，朝多角化經營？

S 公司為了面對資訊化與電商的經營環境的挑戰，乃在 2013 年開始成立資訊部門，其目的除了協助公司開發資訊系統外，更希望透過資訊力來增加公司競爭力。除此之外，時值電商興起，並開始投資朋友的美容事業，從海外進口原物料在台生產包裝，並在網路上賣起自己品牌的美容產品。S 公司重新定義目前的經營策略，在此階段有兩個重要目標，『提供資訊化服務』及『創立品牌』。希望可以鞏固好自己本業，同時透過多元化的投資，以突破目前的營運僵局，達到永續經營之目的。這是一次突破性的轉型，也是新創事業的開端，無法收到立竿見影的效益，在短期間無法獲得利潤，更無法充分利用既有產業的資源，必須重新開發客戶，尋找市場。在第七次企業轉型中，S 公司採取「多角化轉型策略」，目前的轉型策略為維持舊行業的經營，另外對外找尋新興產業或高附加價值事業，從新投入資源進入新產業，以降低經營風險。

在此次創立品牌的策略轉型，S 公司的經營理念之一，就是不與客戶或是供應商爭利，採取的是整體多角化經營策略，尋找業外的品牌建立，也才因此一腳踏入保養品品牌的建立。在保養品事業的經營策略仍舊採用小而美的經營方式，在不涉及產品製造的策略下，S 公司透過引進國外原料的方式，自行設計品牌的包裝與行銷，也意外吸引了某網路商店的合作機會，成為該網路商店的獨家合作，希望透過此跨國網路商店，有機



會進入其他國家的市場。

另一方面，在資訊服務的策略為，新增資訊部門提供資訊服務，解決同為中小企業的合作夥伴在資訊或是公司經營所面臨到的各項疑難雜症，更提供資訊系統的程式開發服務、資訊系統顧問服務、商務流程服務。這部份轉型算是「商業模式轉型」從製造業轉型為資訊服務業，此舉也符合劉基欽(2016)所稱之前向整合增加服務之「產品服務整合」轉型策略。此外為了讓同為中小企業的客户，可以用最節省的费用使用到最新进的雲端技術，因此 S 公司設計了 BTO (Building-Transfer-Operate) 計畫，希望初期由 S 公司協助客户以最快、最節省的方式建置專屬網站，然後透過教育訓練，將網站的經營轉移給客户，最後希望客户可以使用 Google 雲端技術，自行維護網站的營運。

2017 年進行第二階段的訪談，問及『提供資訊化服務』部份，S 公司表示後期雖進入阿里巴巴電商平台，打開國外市場，但對於訂單貢獻有限，然而卻意外地成就女婿在資訊服務部份，轉型成為資訊管理顧問，專為中小企業解決資訊化的問題，經營非常成功。至於『創立品牌』部分，因為生產製造掌控在他人，又無法握有價格制定權，加上網路電商競爭激烈，品牌知名度小，很難有成長性，目前只是消化庫存產品，品牌策略轉型算是失敗。

**機會辨識：電子商務的興起，運用 O2O 虛實整合，增加新通路，擴大市場接觸面。**

**命題推導：多角化投資，植基於核心技術/能力上去做延伸，會比較容易成功。**

#### 4.3 轉型策略之營運因果探討

圖 3 顯示各階段轉型策略之營運因果關係圖。各有三個調節環路與三個增強環路，以下擬分別說明之。黑色線條 (B1、R1、R2、B2) 是 S 公司主要營運結構圖。

1. B1 調節環路: 可以發現一但外在環境改變(是機會也是威脅) 就會影響市場需求，進而影響訂單數量，公司就會安排生產排程以因應市場需求。
2. R1 增強環路: 訂單數量會實際影響營業收入，收入增加才有可能投入資源的提升或設備的改善，如此生產技術提升進而帶動好的產品良率，促使顧客滿意度提升，再增加訂單。
3. B2 增強環路: 營業收入增加，所投入資源/設備改善，短期內同時會拉高營運成本，進而削弱產品利潤，又再次導致營業收入減少。
4. R2 增強環路: 收入增加、設備提升，一段時間之後生產技術提升下，營運成本即可降低，產品利潤增加，進而帶動收入增加。
5. B3 調節環路: 投資開發新市場短期造成營運成本增加，產品利潤減少，也降低營業收入，短期之內並不會再加碼新市場的開發。除非 R3 的環路可以快速累積營業收入，才可以再投資新市場開發。
6. R3 增強環路: 投資開發新市場可以擴增不同產線，帶來更多訂單，並帶來營收，才有機會加碼新市場開發。

S 公司在這一連串企業轉型過程中，正好回應了 Prahalad 和 Oosterveld (1999) 所言，在公司內部建立新的技能組合、尋找新的市場和成立合資企業，不斷謀求創造和維持競爭優勢的新方法。不僅僅強調如何降低成本，最終更是以提高價值的服務為依歸。這在在說明台灣本土中小企業之所以能生存發展的重要轉型成功因素。

- 1.黑色: OEM時代(1979年)
- 2.藍色: 第一次轉型(1982年)
- 3.紅色: 第二次轉型(1985年)
- 4.紫色: 第三次轉型(1996年)
- 5.綠色: 第四次轉型(2000年)
- 6.橘色: 第五次轉型(2004年)
- 7.水藍色: 第六次轉型(2010年)
- 8.咖啡色: 第七次轉型(2013-2017年)

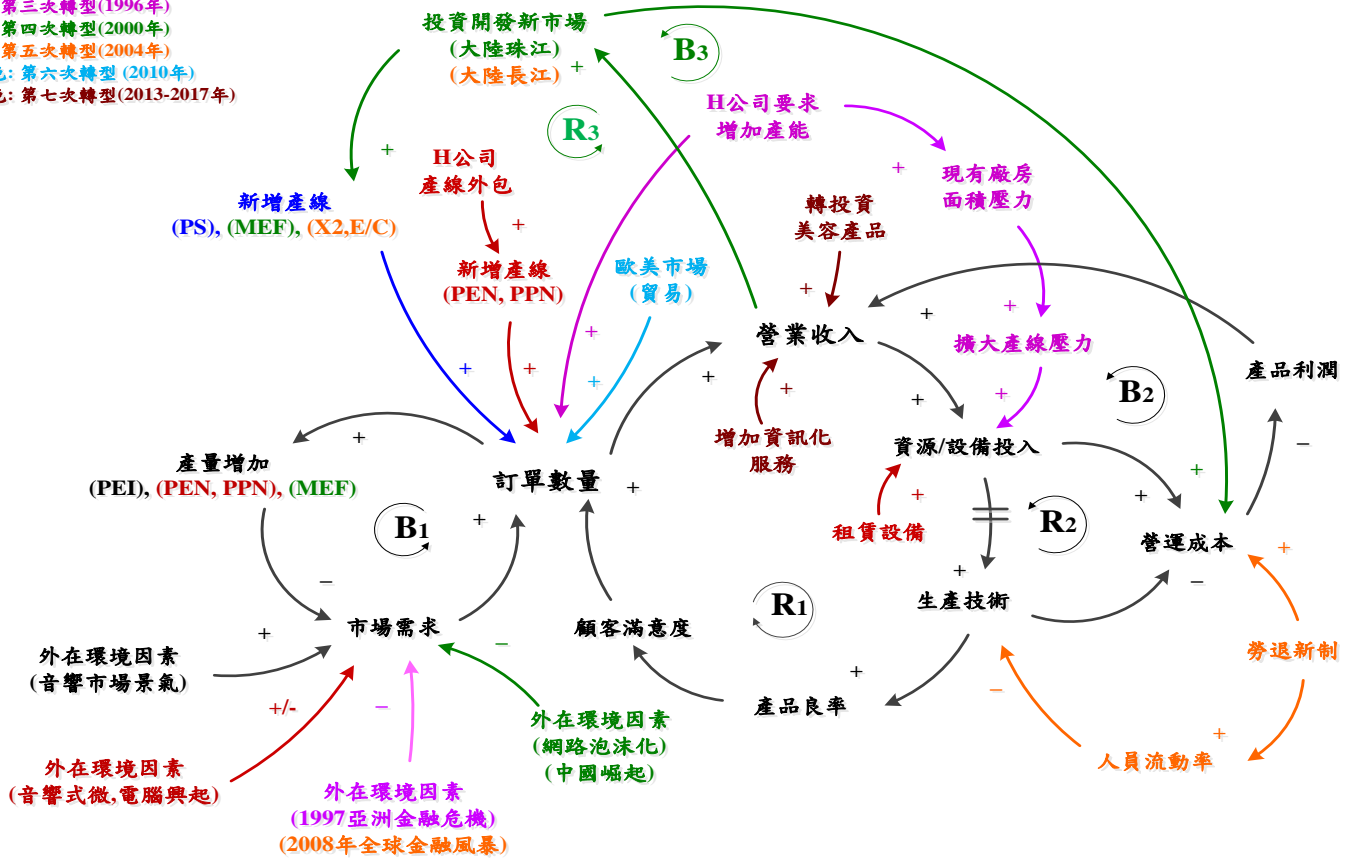


圖 3：各階段轉型策略之營運因果圖

## 5. 結論與建議

### 5.1 研究發現和結論

#### 5.1.1 心智思維、組織文化、決策環境對企業轉型策略的選擇

S 公司在成立的初期從 OEM 代工起家，隨著經驗累積和技術的純熟，開始慢慢跨足其他領域，試圖建立品牌，從內銷型企業轉向外銷型企業；從製造型轉向服務型。這些經營策略的改變都需要經過一些管理體系的改變歷程以適應外在環境的動態發展。

以決策環境面來看，從不同階段的企業轉型結果可發現，當市場間轉移的連結度高時，則適用於產品轉型，只要加強資本與技術的投入，仍舊可以維持本身公司的競爭力；但是當市場間轉移的連結度低的情況下，就非只加強資本的投入以維持公司的優勢，勢必透過新事業的開發，或透過加強與顧客間的關係，從幫自己找訂單，轉型為幫整體產業鏈找訂單，才有機會繼續維持競爭力。

在組織文化觀點中，S 公司的組織成員大都屬於社區住民，成員間社會網絡緊密，具有共享價值，易塑造公司內部團隊合作力量。當進行一次次的企業轉型時，決策者提出有效執行策略方針，透過員工長期累積的經驗下，容易突破新產品與新市場的挑戰。公司對外與顧客及上、下游與同業之間策略合作，彼此維持長期的合作關係，有利於在開發新產品線或新市場時，進行技術與金流上的協助與互補。

以決策者心智思維來看，S公司在面對不同的市場變動下，都是透過相似的合作模式(與供應商合作、與顧客合作、與同業合作)來進行不同型態的企業轉型。在採取產品轉型時，是根據幫顧客代工的經驗累積，與簽訂長期合作來開發新產線，以減輕資金壓力與原有訂單產品衰退的問題；當必須到大陸進行新市場開拓轉型時，需要大筆資金的進行設廠，也是根據過往的合作經驗與市場分析下，選擇透過與同業合作來減輕資金的壓力。S公司決策者眼光凝聚在長期焦點，充分蒐集專業知識，努力分析產品優勢，認為只要不過度投資，一面鞏固電容器本業，另一面則在新市場找出路。

### 5.1.2 企業轉型的成功關鍵因素與轉型策略

從S公司的轉型歷程看轉型策略，S公司從創立至今共經歷了七次的企業轉型，個案公司決策者在因應環境變遷時所展現出來的策略角色，依照Miles & Snow (2007)的分類，就是一個「分析者」角色，但本研究認為在轉型的階段性上，似乎先採取「防衛者」策略角色，再進階成為「開創者」角色。在面對外界動盪環境或組織發生巨變時，所採取的策略摘要如下(參考圖4):

家庭代工時期: 1979年，家庭工廠，PEI代工生產(成功)。因能辨識音響市場正蓬勃發展的機遇，公司內部趁機擴充產能。此階段得出的命題是：創業是個風險但也充滿機會。企業可先憑藉代工來培養與提升技術實力。

第一次轉型: 1982年，公司成立並生產PS產品，「產品導向的企業轉型」(成功)。雖然音響市場式微，但PS仍有需求，同業競爭少價格高，仍有利可圖。此階段得出的命題是：面對衰退期的產品，留在原市場的廠商反而會專注於這項產品上，只要有市場需求，在品質與技術的支撐下，廠商可專注特定區隔策略，創造營收。

第二次轉型: 1985年，生產PEN、PPN，「產品導向的企業轉型」策略(成功)。承接供應商退役的產線，以及釋出的市場，擴大市場範圍。此階段得到的命題是：在資金不足的情況下，仍可透過與顧客的付款協商來穩定財務，創造新機。

第三次轉型: 1996年，擴廠與新設備的導入，「生產方式導向的轉型」策略(成功)。顧客要求提高產能，顯見市場仍有高需求，藉機擴大產能。此階段得出的命題是：企業如能展示要成為殘存領導者的承諾，仍然有機會在產品衰退期中佔有一席之地。

第四次轉型: 2000年，首次進入中國與同業「合資」的「大陸市場轉型」策略(成功後拆股撤資)。有鑑於中國經濟崛起，中國的市場是全球的市場，供應商跟隨客戶移動。此階段得出的命題是：合作投資/策略聯盟，雖然市場(market fit)對了，資源對了(resource fit)，但也應注意彼此在策略目標(strategic fit)是否在同一方向上。

第五次轉型: 2004年，再次進入中國市場，與同業「水平整合」的「大陸市場轉型」策略(失敗)。這一次轉型國內外環境不佳，國內面對勞退新制的推行，人事成本墊高；外部環境面對台灣整體產業轉型，廠商陸續西進，又碰上全球金融風暴，雖無機會，但也要能風險辨識。國內則以「部分產品轉型」策略得以維持本業。此階段得出的命題是：合作投資/策略聯盟，既使市場對了、

策略對了、夥伴對了，但彼此資源無法配適 (resource fit)，也一樣不會成功。

第六次轉型: 2010年，歐美「國外市場轉型」(成功)。對S公司而言，直接對外貿易也是一個值得開發的機會。此階段得出的命題是：利用本身資源與核心技術為立基，可以延伸產品與服務，創造公司新藍海。

第七次轉型: 2013年，採取「多角化經營轉型」策略，轉投資美容產品，品牌策略(失敗)。另外成立的資訊部進行「商業模式轉型」策略朝向製造業服務化(成功)。此時期期望藉著電子商務的興起，增加新通路。此階段得出的命題是：多角化投資，植基於核心技術/能力上去做延伸，會比較容易成功。

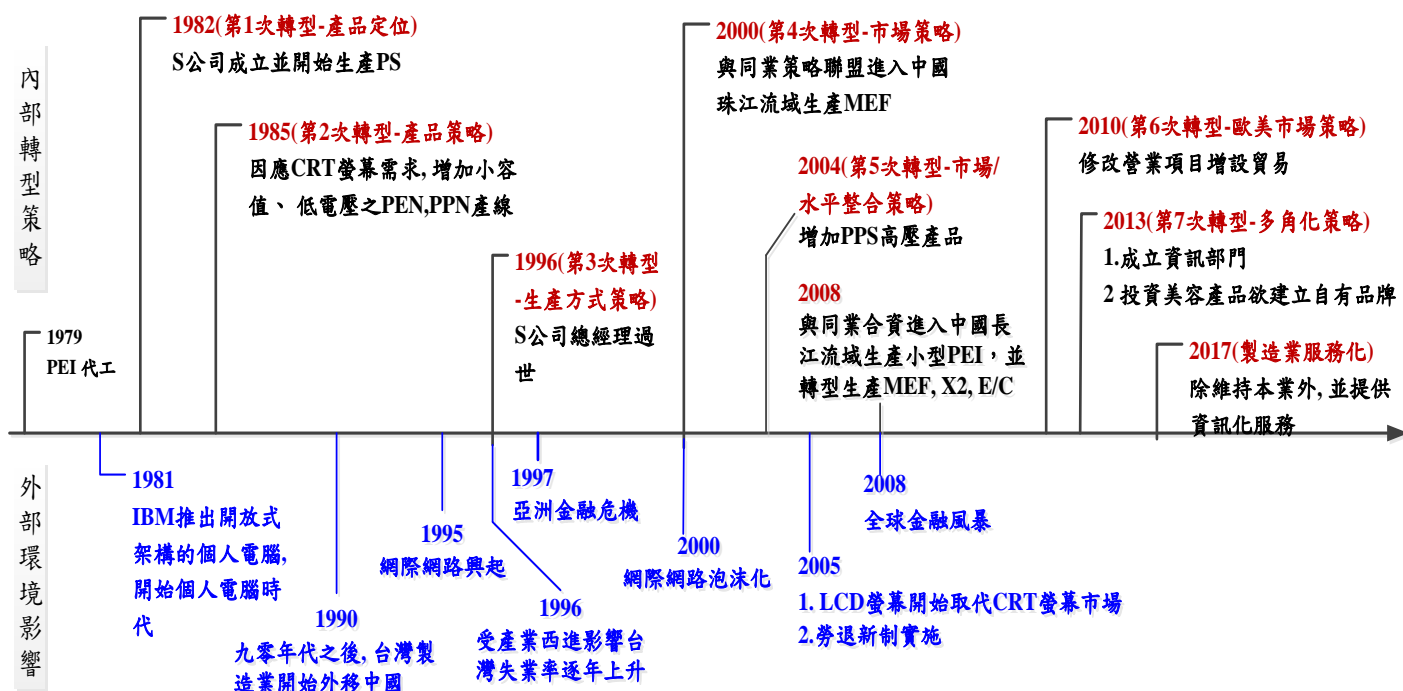


圖 4：S 個案公司轉型歷程

在每一次的轉型契機，大多是先受到市場外部環境的影響，環境影響市場需求，因此迫使S公司必須改變。S公司企業轉型成功的關鍵因素在於決策者策略敏銳、勇於挑戰新產業、新產品的思維，並透過與合作夥伴進行財務協商，來解決大量的資金需求。但在每一次進行企業轉型，同時也需利用公司內部組織文化(決策者的價值判斷與格局、員工的支持與合作)，透過管理與技術，才能在每一次的轉型中順利地進行。

此外，從圖3的黑色環路可以發現，在每一次的轉型當中，決策者的中心思維就是如何增加「訂單數量」，無論是透過新增產線，配合顧客增加產能、或打開大陸及歐美市場等方式，都是因為如果能增加訂單數量就可以創造營收，有了營收就可以再投入設備投入，進而提升生產技術與良率，而顧客滿意再創造訂單數量。除了打開市場之外，第二個核心思維就是如何「增加營收」，因此「多角化經營」便是常用的策略。從個案中發現，S公司成立至今將近40年，歷經7次轉型，大致每4-6年就得隨著環境改變而變動調整，而且週期越來越短。S公司是台灣中小企業的縮影，決策者必須對環境與市場保持高度敏感性，才能回應市場。

整體而言，S公司在產品轉型上，也能隨產業生命週期之演進而改變，雖然該公司

不是新市場的先鋒，跟隨改變的產品也不是「成長期」產品，但卻能利用「衰退期」的市場剩餘價值，創造供給市場的稀缺性，憑藉其技術與良率，確實也能在夾縫中求生存。

綜合本研究可了解，當市場轉型時，需注意產業的變動是小型變化還是整個典範轉移，這會影響到是否要對舊有設備進行投資，或是考慮引進新技術新設備來生產新產品，並且要注意與企業夥伴進行合作時，彼此之間的理念溝通與投資合作，這樣才能制定出最適合的企業轉型策略，然後如何有著更好的互相搭配及配套，使整體經營達到最佳化。

## 5.2 研究限制與未來研究建議

各家企業面臨的環境條件有優劣，產業週期不同，行業屬性有異，競爭態勢與程度不同，顧客關係有別，企業發展歷史與核心能力不一，組織的機制與文化也不同，凡此種種都將對轉型帶來前所未有的挑戰。因此單一企業轉型個案解釋範圍內可能宜以中小企業為對象也無法類推至中大型企業或其他產業別，避免不足或不適用之處。但決策者如能以系統觀的心智思維，比較能看得到全貌，取代過去的線性回應的思維，才能借力使力找到槓桿點。

另外本研究主要以決策者的敘事(說)的訪談資料為主，以次級資料為輔，基於效度的三角檢驗原則，應該擴充更多證據資料來源，以達成更好的聚斂效果(Yin, 1994)。本研究僅針對決策者本身進行深度的敘事訪談，決策者的心智模式即代表著組織的心智模式，或有不夠綜觀，未來可以在針對公司幹部同時進行橫斷面的研究，可以從不同利害關係人角度去了解整個企業轉型的歷程。

甚者，可以利用系統動力學來進行驗證與模擬測試更能正確了解系統內的行為，並可以幫助系統內的人改善心智模式，進而修正組織結構模型。

## 5.3 研究貢獻

本研究的貢獻大致上可歸納以下三點：

1. 研究結論：本研究得到的結論，可以提供給同類型、屬性或同規模的公司在開發新產品/新市場以及面對企業轉型時，所需要考慮資源投入的時候進行參考。
2. 系統觀：本研究導入系統觀，可以清楚了解決策者進行轉型的核心思維(如何增加訂單數量、如何增加營收)，此一內隱的心智模式是無法從敘事的深度訪談故事中得出，只有透過系統思考才能了解。
3. 縱貫性研究：本研究透過兩階段進行同樣本、同議題探索，最後可以了解相關議題的趨勢變化，例如最後可以了解到決策者的品牌之路失敗，但是製造業服務化的成功。

## 參考文獻

1. 石素娟、侯璇宜(2017)，投資大陸市場台商之經驗特質、心智模式、風險知覺與進入模式之因果關係研究，管理評論，36(1)，37-54。
2. 朱博湧(2015)，低成本策略哪裡錯了？哈佛管理評論(中文版)，2015年三月號
3. 竹本次郎(1989)，從勞動密集到技術密集的轉型，日本文摘雜誌。
4. 吳萬益、陳淑惠(1999)，集團企業組織文化、決策模式與經營策略之研究：中美日德韓主要集團企業運作模式之實証分析，交大管理學報，19(2):131-179.
5. 李忠秋(2015)，透過結構看世界-洞悉本質的思考藝術，北京：電子工業出版社。
6. 周佩萱(1993)，分析我國中小企業轉型困境，台灣經濟研究月刊，16(8):41-47.
7. 邱馨儀 (1995)，國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究，台北市立師範學院初等教育研究所碩士論文。
8. 財政部 (2018)，財政部共通性查詢目錄結構。  
<http://web02.mof.gov.tw/njswww/WebProxy.aspx?sys=100&funid=defjspt2>。擷取日期 2018年2月15日。
9. 郭進隆 (譯) (1994)，第五項修練 (原作者：Peter M. Senge)。臺北：天下遠見 (原著出版年：1990)。
10. 陳佳妮(2001)，以系統思考研究組織文化對啟動變革之影響-以北高戶政革新為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
11. 陳欣瑜(2012)，被動電子元件製造業發展趨勢，TTR 台灣趨勢研究報告。網址：  
[http://www.twtrend.com/share\\_cont.php?id=25](http://www.twtrend.com/share_cont.php?id=25)。擷取日期：2018年2月15日，
12. 楊仁壽、莊世杰(2001)，動態決策案例中標的設的與策略輔助的效果，中山管理評論，9(2): 221-243。
13. 楊明恭、陳培文(1997)，台灣中部地區高職(中)工業類科學校組織文化與組織效能關係之研究，教育研究資訊，5(6): 64-81。
14. 劉基欽(2016)，#69 製造業常見轉型策略-製造業服務化。網址：  
<https://businessmodel.tw/tag/%E5%95%86%E6%A5%AD%E6%A8%A1%E5%BC%8F/>  
。擷取日期：2018/02/04。
15. 蔡進雄(2000)，國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究，國立臺灣師範大學教育研究所博士論文。
16. 盧永昌(2008)，企業轉型策略之研究-以勝華收購瀚宇彩晶生產線為例，國立交通大學運輸與物流管理學系碩士論文。
17. Adams, J. D. (1984), Transforming Work, VA: Miles Review Press, Alexandria.
18. Baddeley, A. (1990), Human Memory: Theory and Practice, Hove: Lawrence Erlbaum

- Associates.
19. Bartlett, F.C. (1932), *Remembering: A study in experimental and social psychology*, London: Cambridge University Press.
  20. Bibeault, D. B. (1982), *How Managers Turn Losers into Winners*, New York : McGraw-Hill.
  21. Blumenthal, B., & Haspeslagh, P. (1994), Opinion: toward a definition of corporate transformation, *Sloan Management Review*, 35(3), 101.
  22. Bremond, C. (1996), The logic of narrative possibilities, *Narratology: An Introduction*, 61-75.
  23. Broersma, T. (1995), In Search of the Future, *Training & Development*, 49(1), 38-44.
  24. Checkland, P. B. (1981), Rethinking a systems approach, *Journal of Applied Systems Analysis*, 8(3), 3-14.
  25. Checkland, P. B. (1985), From optimizing to learning: A development of systems thinking for the 1990s, *Journal of the Operational Research Society*, 36(9), 757-767.
  26. Collins, J. (2001), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*, NY: Harper Collins Publishers.
  27. Czarniawska, B. (2004), *Narratives in Social Science Research*, CA: Sage.
  28. Das, T. K. & Teng, B. S. (1999), Cognitive biases and strategic decision processes: An integrative perspective, *The Journal of Management Studies*, 36(6), 757-778.
  29. Duncan, R. B. (1972), Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
  30. Eden, C. (1992), On the nature of cognitive maps, *Journal of Management Studies*, 29(3), 261-265.
  31. Fiske, S. T., & Linville, P. W. (1980), What does the schema concept buy us? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6(4), 543-557.
  32. Fullan, M. (2001), *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
  33. Genette, G. (1990), *Narrative Discourse, New Narrative Discourse*. Trans. Wang, Wenrong. Beijing: China Social Sciences Press.
  34. Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009), Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes, *Journal of Business Research*, 62, 673-679.
  35. Gruenfeld, D.H., Mannix, E. A., Elizabeth, A., Williams, K. Y., Neale, M. A., & Margaret, A. (1996), Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance, *Organizational Behavior and*

- Human Decision Processes, 67(1), 1-15.
36. Grundy, T. & Wensley, R. (1999), Strategic Behavior: The Driving Force of Strategic Management, *European Management Journal*, 17(3), 326-334.
  37. Hofstede, G. (1988), The Confucius connection: From cultural roots to economic growth, *Organizational Dynamics*, 16 (4), 4-22.
  38. Homburg, C., & Pflesser, C. (2000), A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes, *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
  39. Johnson-Laird, P. N. (1983), *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference and Consciousness*, MA: Harvard University Press.
  40. Johnson-Laird, P. N. (1989), Mental models. In M. I. Posner (Ed.), *Foundations of cognitive science*, MA: MIT Press, 469–499
  41. Jones, N., Ross, H., Lynam, T., Perez, P., & Leitch, A. (2011), Mental models: An interdisciplinary synthesis of theory and methods, *Ecology and Society*, 16(1), 1-12.
  42. Joyce, W., & Tim, R. (1995), *Transformation Thinking*, L.A.: Berkley Publishing Group.
  43. Kilmann, R. H. & Covin, T. J. E. (1988), *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world*, Jossey-Bass.
  44. Lamkin, K. B., & Courtney, J. F. (1995), The role of schema and available information in individual decision making tasks: An empirical study of locally rational decision-making, In *Proceedings of the First Americas Conference on Information Systems*, 25-27.
  45. Levy, A. & Merry, U. (1986), *Organizational transformation: Approaches, strategies, theories*. NY: Praeger.
  46. Martins, E. & Terblanche, F. (2003), Building organizational culture that stimulates creativity and innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64-74.
  47. McKeown, I. & Philip, G. (2003), Business transformation, information technology and competitive strategies: Learning to fly, *International Journal of Information Management*, 23(1), pp.3–24.
  48. Miles, R. E. & Snow, C. C. (2007), Organization theory and supply chain management: an evolving research perspective, *Journal of Operations Management*, 25(2), 459-463.
  49. Miller, K. D. (1992). A Framework For Integrated Risk Management in International Business, *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311-331.
  50. Miron, E., Erez, M. & Naveh, E. (2004), Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175-199



51. Mumford, M.D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002), Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships, *Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
52. Muzyka, D., de Konig, A., & Churchill, N. (1995), On transformation and adaptation, building the entrepreneurial corporation, *European Management Journal*, 13(4), 346-363.
53. Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2016), Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies, *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
54. O'Connor, J. & Mcdermott, I. (1997), *The Art of systems thinking: Essential skill for creativity and problem solving*, CA: Thorsons.
55. O'Reilly, C. A., III, Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991), People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
56. Prahalad, C. K., & Oosterveld, J. P. (1999), Transforming internal governance: The challenge for multinationals, *Sloan Management Review*, 40(3), 31-40.
57. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Inc
58. Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
59. Schwenk, C. R. (1984), Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making, *Strategic Management Journal*, 5(2), 111-128.
60. Senge, P. M. (1990), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Sydney: Random House.
61. Senge, P. M. (1994), *The fifth discipline field book-strategies and tools for building a learning organization*, NY: John Wiley & Sons.
62. Shaheen, G. T. (1994), Approach to transformation, *Chief Executive*, 3(2), 2-5.
63. Siehl, C., & Martin, J. (1988), *Organizational culture: A key to financial performance?*. Graduate School of Business, Stanford University.
64. Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009), Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture, *Journal of Marketing*, 73(1), 3-23.
65. Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. (2010), Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge, *Journal of Business Research*, 63, 763-771.
66. Yin, R. K., (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, NY: SAGE.

# Decision-makers' Mental Models and Business Transformation Strategies - The Case Study of S Company

Ting-Lin Lee<sup>3</sup>, Su-Jung Tsai<sup>4</sup>

## Abstract

This study explore how a S-capacitor manufacturing company, which has been established for nearly 40 years, identified opportunities and risks in the face of environmental challenges and threats; also how the policy maker used her mindset and organizational culture to make strategic choices and business transformation. From a systematic perspective, this study aims at the S company's strategy transformation over time in two periods (2014 and 2017), a total of six interviews, to conduct a longitudinal research. In addition, through the analysis of narrative, to discover the development process of S company, the sequence of the events and the linkages between various causes and consequences of each transformation, in order to create a complete image and further develop the experimental propositions. In seven times of business transformation, S company also had successes and failures. When there is a high linkage between markets transfer, it is suitable for product transformation. In the sense, capital and technology inputs can be strengthened to maintain competitiveness. In particular, market's remaining value during the "recession period" can be used to create a scarce of market supply, with its technology skill and high yield rate, allows businesses to survive. On the other hand, when the linking is low between markets transfer, policy maker had better to develop new businesses or strengthen the relationship with customers to maintain competitiveness. This study proposed seven propositions according to the transformation of each stage. In addition, the study also found that in each transition, the central thinking of policymakers revolves around "how to increase the number of orders" and "how to increase revenue." Finally, this study incorporates the systematic point of view and longitudinal studies that empower the innovativeness of enterprises transformation.

**Keywords:** Business Transformation, Systems Thinking, Mental Model, Analysis of Narrative

---

<sup>3</sup> Department of Asia-Pacific Industrial and Business Management, National University of Kaohsiung. Corresponding Author. E-mail addresses: linda\_lee@nuk.edu.tw

<sup>4</sup> Same Yuan Capacitor Enterprise Co., Ltd. General Manager.