



企業的變與不變

回自然的家 樸山村落成村慶

第十四屆「味丹盃」員工桌球錦標賽

MA儲備幹部計劃歷程專題報導

# 創業家與探險家精神

文 / 編輯室

1910年代初期，是世界各地探險家興盛的一個高峰，當時最具挑戰性的探險，就是達成第一個到達南極點的大冒險。

那時最著名的南極冒險家有薛克頓、亞孟森和史考特等團隊，四處向王室及各大企業招募資金及探險的專家，共同參與這一個跨時代的大冒險，就如同新創事業一樣。

亞孟森和史考特獲得資源相當、年齡也接近，而且經歷都相似，出發時間也只隔幾天，其面臨的大自然嚴寒大風雪的機率自是相近。二人各自帶領著自己的團隊出發，其中一人成功抵達南極點，並且全員安全回來，另一組則在暴風雪留下信件，將探險的失敗歸結為惡劣天氣和其他不幸。

事後科學家們認為史考特的失敗除了天氣之外，有許多是可以檢討的，比如他不用極地犬，一開始用西伯利亞小馬，而馬匹較極地犬更難適應低溫酷寒，此外他沒有利用極地人的經驗，領導第一支到達南極探險隊的亞孟森則曾經去和愛斯基摩人同住，並學習極地生活。

亞孟森的冒險名作《南極》認為成功的原因是：「最重要的因素是探險的準備如何，你必須要預見可能出現的困難，遇到了該如何處理或者如何避免。成功等待那些井井有條的人，人們稱之為好運氣；對於那些不能預見困難並及時做出應對的人來說，失敗是必然的，人們稱之為壞運氣」。

企管大師吉姆·柯林斯認為探險極地和事業經營成功與否，不是靠運氣，而是具備強大的企圖心，狂熱的紀律，以實證為依據的創造力，建設性的偏執，組合而成。

外在環境多變，企業可以長期欣欣向榮，絕不是靠運氣，是要能預見困難，能避免或者如何處理，看似輕鬆應對，實則是抉擇造就卓越(Great by Choice)，創業家與探險家的精神與能力是完全一致。

我們的年度計劃與方針就是建立起企業的永續發展機制與營運價值，和Great by Choice能力。面對多變外部局勢，先行準備，打造企業基礎，做好最佳準備和選擇，讓我們舉重若輕。

# VEDAN

## 味丹人 2020 no.83

- 01 編者的話  
創業家與探險家精神 文/編輯室
- 04 味丹廣角鏡  
回自然的家 樸山村落成村慶 文/樸山村  
第十四屆「味丹盃」員工桌球錦標賽 文/職工福利委員會  
不只謙卑防疫，更要積極應變 文/健康防護小組
- 14 聚焦觀點  
企業的變與不變 文/商研院副院長兼經營模式創新研究所所長 王建彬博士
- 18 味丹脈動  
MA儲備幹部計劃歷程專題報導 文/ MA九期大班導 葉樂臨



董事長 楊頭雄  
發行人 陳鴻謨  
指導委員 楊坤洲·黃景榮·楊辰文·楊世安·蕭長元·王金樹·楊世慶  
編審 黃金澤  
主編 張雄輝  
編輯 陳麗雯  
採編組長 張榮宗·蔡桂芬·鄭秋吟·洪雅榛·曾芬然·林蓮均·陳宜汶·林子勝·潘立庭·林麗菁  
校稿 鄭秀蘭  
發行所 味丹企業股份有限公司 台中市沙鹿區興安路65號  
<http://www.vedan.com.tw> TEL:04-26622111  
美術編輯 蔡宛蓉

本雜誌內容有著作權，非經同意不得轉載。

contents

中華民國一〇九年十一月出刊

非賣品

局版臺誌第三二六號

中華民國郵政中台字第120號

執照登記為雜誌交寄



# 回自然的家 樸山村落成村慶

文 / 樸山村

## 從家傳土地到祖傳家厝

**時**值立秋，樸山村民聚首一堂，熱鬧迎接落成村慶。樸山村的圓滿落成，源於味丹集團對「永續」價值的長年守護，偕手半畝塘環境整合團隊，一同為晏山林園區打造人天共好的當代祖厝。晏山林園區為味丹集團創辦人楊深波先生偕同裕大股東群於 1975 年所投資，後由萬寶資產公司長期守護，自 12 年前開始低密度開發，目前則由半畝塘等建設公司協同開發。歷經兩代味丹人傳承的晏山林園區，是片有著人味與情味的家傳土地，至為重要，傳承與人情便成為樸山村的精神核心。

以百年祖厝為目標，是對於永續的堅持，要創造價值，從在地出發，放眼寰宇。從傾聽風土開始，讓建築因應地域氣候環境而生，面對台灣氣候的高溫與高濕，遂透過建築座向來引風導光，並以泥牆調節室內微氣候，達到節能而永續的低碳家園。同時找回院埕文化，家家戶戶間留下一方餘地，為世代生活預留場所，打造屬於台灣的風土建築，在這片土地上繼續傳承人天共好的永續價值。





## 說一段樸山村的故事

半畝塘倡議人天共好，期許開發一片土地，都能為人與自然，開創一方生態人文聚落。立秋村慶間，有樂音、有茗茶、有佳宴，家戶同歡，共享天倫，儘管天氣時晴時雨，也止不住歡喜依舊。村慶最後，眾人齊聲敲響擊石，一同點亮村樹，為樸山村的郊居生活揭開序幕。當村民沿著燭光小路，手提伴手的時令菜籃，不只是回自然的家，也圓滿了落成村慶。



樸山村生態聚落的開始，要從五年前的夏天說起。那年，半畝塘帶著謙卑的心，走入大坑山林，聽山說道理，聽樹講故事，為我們即將打造的生態聚落，進行完整的田野調查。面對一片土地的開發，始終相信建築是從土裡長出來的，建築長什麼樣，風會告訴你、陽光會告訴你、雨

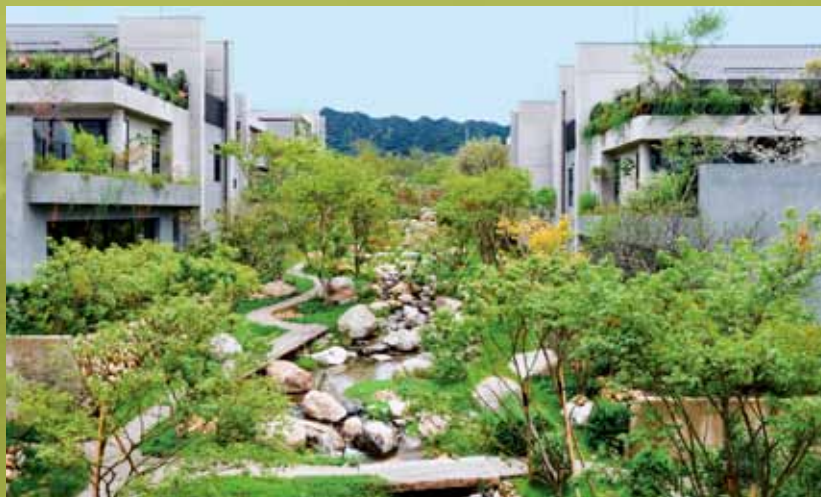


2015 年土地踏勘

水會告訴你。原來，土地開發並非全然的破壞，而是以對自然生態最小干擾為原則，樸山村一期開發後，留下超過一半的森林景觀用地，人為建築的退讓，不只留下了原生在地的相思林、山間獨特的多元生態，更存下了這片土地的記憶。在樸山村，建築從不是開發的第一優先，反而是依著大樹，順著土形地貌，棲居自然之間，成為人與自然間的窗口媒介，實現人與天、人與地應有的倫常關係。山間草木本無語，卻都是時間走過的痕跡，我們予以保留，予以傳承，予以尊重。







## 生活，未完待續

老聚落裡總有著濃濃的情味與深深的感動，人與人、人與社會、人與自然，存在一種永續而和諧的整體關係。一回村慶，作夥搓湯圓、作夥封茶、作夥品茶、作夥染布、作夥吃飯，在樂音點綴間感受整個聚落「在一起」的氛圍。隨夜幕漸垂，村民尋著燈火，步向村樹，村樹隨擊石敲響而燈亮，那些簷廊下的歡笑，那些棚帳邊的喜悅，是建築落成的告一段落，也是生活的未完待續。◎味丹





# 第十四屆「味丹盃」員工桌球錦標賽

文 / 職工福利委員會

第十四屆「味丹盃」員工桌球錦標賽於 9 月 20 日於公司員工宿舍桌球場舉辦，本次女子組報名人數激增至 35 人，男子組 59 人參加，男女混合雙打則有 7 組參與。

男子組冠亞軍爭奪戰，是場最受矚目的賽事，2 位選手的實力都很堅強。當兩個球技好的選手對打時你來我往，桌球撞擊到球拍和桌面的激烈響聲，比賽過程高潮迭起。砂糖事業部林宗緯的發球落點相當精準，不只讓對手不好接球，更選擇針對對方的弱點，去製造對手的失誤而進行搶攻，因而順利攻下冠軍寶座。

女子組冠亞軍比賽，速食食品品保課陳玉斐打得特別帶勁，創造有利於自己回擊的條件，做出更多主動攻擊，努力進攻，先以快速凌厲的攻勢連贏對手三場，再以 3：0 力退亞軍許秀端。而獲得女子第一名的殊榮。

而在男女混雙方面，玉斐和立杰的搭配很順，默契極佳，有效控制場面，二人都努力為搭檔創造更多攻擊的機會，在每一場賽程當中都盡力贏下每一戰，以實力擊退對手。


球類運動之所以迷人就在於競賽，透過競賽能激發出求勝的本能，不斷地增進自身的球技，同仁們在比賽時，都很熱情的互相切磋球技，同事之間互相學習，不僅增強了彼此的技術，也增進了彼此的感情。在旁邊觀賽時，還會互相關懷與資訊分享。







閉幕式邀請陳鴻謨副總主持，陳副總致詞表示「剛剛見到男子組的比賽，打到最後第五局，真是精彩萬分，二人廝殺的相當激烈。桌球社是公司成立最久的社團，社長用了很多心思，鼓勵大家熱愛參與運動，也代表味丹同仁們健康意識提升，再次恭喜得名的同仁。」

真心感謝公司提供這麼好的比賽環境，也謝謝幕後的工作人員，讓今天這場賽事圓滿成功。大家想要擁有健康的身心嗎？還等什麼呢？快來報名桌球社，一起來打球吧！說不定明年你就能榜上有名！

比賽成績

**男子組：**第一名：林宗緯、第二名：蔡鴻志、第三名：傅慶民、第四名：黃勝宗、第五名：林雲鵬、第六名：白永森

**女子組：**第一名：陳玉斐、第二名：許秀端、第三名：王秀鳳、第四名：涂文珍、第五名：黃韻錦、第六名：韋素敏

**雙打組：**第一名：陳玉斐、鄭立杰；第二名：許秀端、蔡羽豐；第三名：蔡鴻志、林麗菁



# 不只謙卑防疫，更要積極應變

文 / 健康防護小組

## 913 新紀錄每日確診數 31 萬

世界衛生組織（WHO）日前才宣布，截至 9/13 日的前 24 小時內，全球新冠肺炎單日新增病例再破紀錄，總計新增超過 30.79 萬件確診病例！其中新增病例最多的國家依序是印度（超過 9.43 萬）；其次是美國（新增 4.55 萬）及第三多的巴西（新增 4.37 萬例）。根據約翰霍普金斯大學（Johns Hopkins University）的統計，全球累計確診總數已接近 3,000 萬例！累計死亡數也超過 90 萬人！

## 2021 年底才有疫苗，疫苗數卻只有 3%！

COVAX（Covid-19 Vaccines Global Access）是由世界衛生組織



、全球疫苗免疫聯盟（GAVI），以及流行病預防創新聯盟（CEPI）共同主導，目的在確保新冠疫苗的授權使用，能夠公平地分送到各地。該組織希望在 2021 年底前，提供給簽署協議的國家廿億劑疫苗，而各地區所需的疫苗數，則以「簽署協議的各國地區人口 3%」為限，「公平」的分配。

## 疫苗即使問世了，疫情也無法終結！

美國傳染病專家福奇（Anthony Fauci）在 9/12 日接受微軟國家廣播公司（MSNBC）訪問時的說明非常寫實。福奇說：「即使疫苗有望 2020 年底上市，也需要一段時間來普及，想回復疫情爆發前的正常生活，得到 2021 年了，甚至得到 2021 年底！」

## 健康防護小組持續部署

4 月下旬的台灣，正經歷敦睦艦隊 24 例新冠肺炎確診的侵襲，社區感染的惶恐，糾結著國人無不心驚膽跳，防疫指揮中心嚴密判讀的足跡：海線高中旁麵攤、採購日用品的尋常賣場、還有聚會光顧的牛排餐廳……等，無一處不在同仁日常生活裡。公司健康防護小組成員自取得足跡報導之始，便持續不間斷地主動聯繫主管機關，在每一次新的足跡發佈時，將同仁的足跡調查瞭解。

那陣子，偶有發現日常見面的同仁正居家自主健康管理落實防疫；也常見現場同仁頂著天氣炎熱，仍舊將口罩戴好、戴滿，汗水自額頭不斷滑落臉龐，也帶不走口鼻上唯一戴牢的防疫標章。







4月中至5月上旬關鍵的3周，逐步建立公司集體防疫的堅強意志，循著陸續樂觀的臺灣防疫成果，公司順利開啟各階段的防疫調整。

## 局勢縱難測，惟持續積累

行政院為了活絡市場經濟，找回民眾消費信心與花錢意願，於7月15日開始發放振興券。公司面對疫情，除了落實防疫外，更需要調整因應主動出擊。古有言「可勝者，功也」，即使面對不熟悉的客場，仍有可依循的方向：

### 1. 不斷調整、彈性調派

持續審時度勢，及時調整方向與優先順序，重新優化資源，將最具潛力與影響最巨大的項目配置最適人力與資源。


### 2. 善用數位平台溝通、迅速調整受影響的營運

疫情觸發的遠距工作常態，將企業提前面對數位溝通的磨合命運；實體零售因疫情備受限制，也揭示企業必須發展虛實整合通路的最佳時機。

### 3. 逆境尋機會、謙卑保敏捷

疫情雖然影響產業，必定也帶來新發展契機（即使未必是最新領域的發展，也敦促企業必須下定決心改變），如同 17 年前的 SARS 疫情，加速電子商務的領域應用發展；這場新冠疫情，必定也將新的消費習性延續。謙卑面對防疫時，切莫大意疫情導致的消費變異。這個關鍵時期就是新發展的時機，就是預告後進者拉近與先發者間差異的關鍵機會。不能只是謙卑防疫，更要謙卑面對變異。

肆虐的新冠肺炎病毒，唯有持續落實防疫才能不被病毒戰勝；然而面對疫情演化的消費變異或新型態需求，則端賴傾盡資源積極捕獲商機。《孫子兵法》云：守則不足，攻則有餘。善守者藏於九地之下，善攻者動於九天之上，故能自保而全勝也。

防疫，不僅是全員防患病毒於境外；也要駕馭趨勢，善用組織迅速取得先機。防疫不僅要周全防守，更要掌握商機積極求勝。 



# 企業的變與不變

文 / 商研院副院長兼經營模式創新研究所所長 王建彬博士

企業的生命發展如同企業發展生命週期所示(圖1)，從追求期到嬰兒期到學步期到青春期，最後到壯年期與穩定期。很多的企業一旦到達穩定期就安逸與自滿，很容易在沒有轉型與成長情況下，就落入官僚期而走入死亡。如何開啟企業第二曲線是各企業需嚴肅以待的問題。

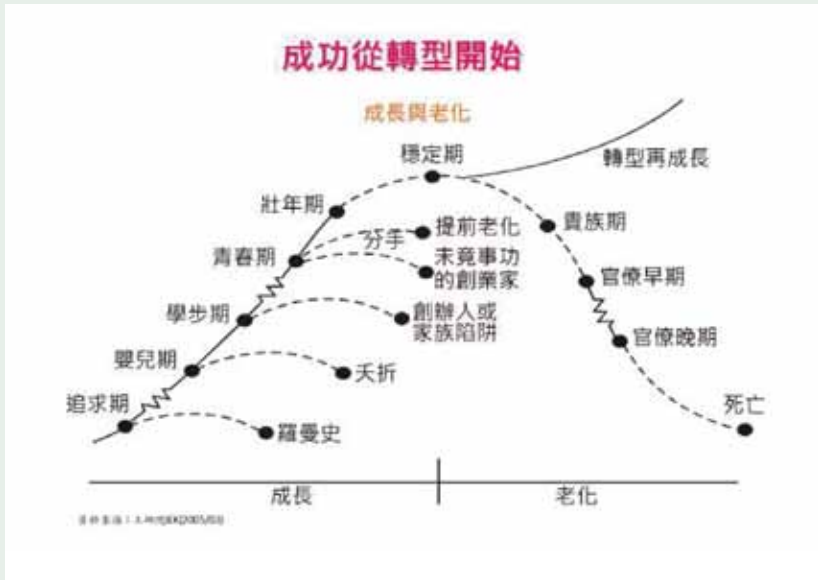


圖1 企業發展生命週期

資料來源：Adizes, 1989

一個企業的生命週期在萌芽期時以快速成名最重要，此時產品服務領先策略、強大知名度與核心能量建置為重點；在成長期時以提高產品市場佔有率為主，厚植業務、通路實力與經濟規模投資；在成熟期以管理利潤為核心，產品與服務汰弱留強、提升差異化創新並嚴格



管控成本為主。在成熟期後，面對下一波發展，則需要核心能力重組、產品服務快速上市、標竿新創技術領先公司與組織彈性，也就是再創第二條曲線。以目前新科技變化快速，數位轉型時代來臨，每個企業均將面臨新一波挑戰，不變已無法跟上時代挑戰，恐有面臨淘汰出局的命運（圖 2）。

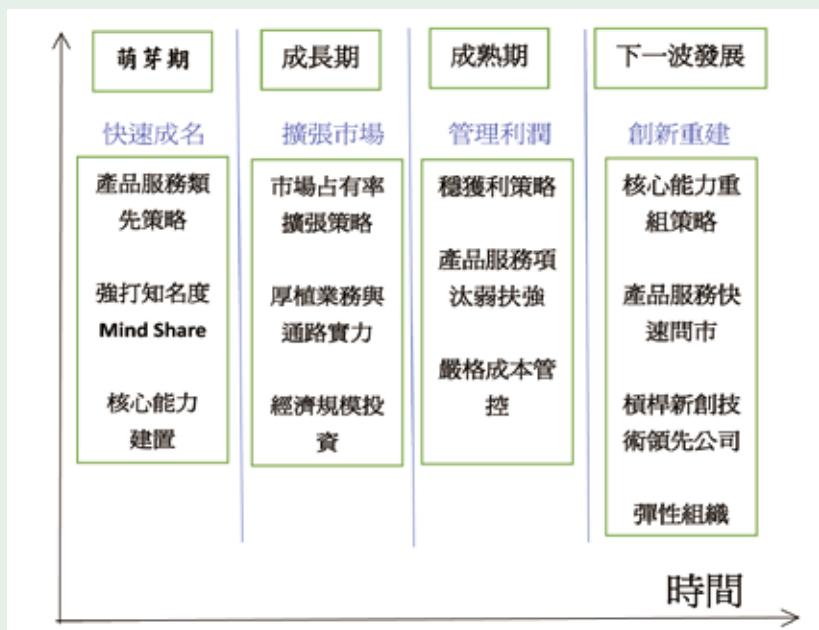


圖 2 企業生命週期四個階段策略

資料來源：商研院

那企業如何在新的第二條曲線的挑戰中存活？產品市場矩陣圖就是一個可以解決困境的好做法。

若將產品劃分為新產品與現有產品，將市場劃分為新市場與現有市場，如此可以形成一個產品市場矩陣圖。

在現有的產品對現有市場中就是市場滲透，在新產品對現有市場就是新產品發展，在新市場對現有的產品中就是新市場發展，如果是新產品對新市場就是多角化發展。

以市場滲透主要是更多的使用者、更多的使用量、更高的使用頻率以及找到新的用途；在新市場的發展部分可以分為地區市場的開發以及市場區隔的開發；另外在新產品的發展部分，只要是第二代第三代新的新產品開發以及現有產品的改良與改進；至於在多角化的部分，可以區分哪些相關多角化與非相關多角化，進行新領域的擴張。產品市場矩陣圖如圖 3 所示。



圖 3 產品市場矩陣圖

資料來源資料來源：Ansoff,Igor(1957), “Strategies for Diversification,” Harvard Business Review, September-October,p.114.



以阿里巴巴為例，他的現有產品與現有市場，是淘寶網、天貓、支付寶與阿里雲服務；他的新產品發展是釘釘移動辦公室、芝麻個人信用評分服務；他的新市場發展，則是新加坡阿里雲、農村淘寶服務中心；至於他的多角化策略則是阿里內容平台、阿里健康與新零售革命。阿里巴巴以現有產品與現有市場為核心，逐步推向新產品發展，新市場發展與多角化發展。阿里巴巴產品市場矩陣圖如圖 4 所示。

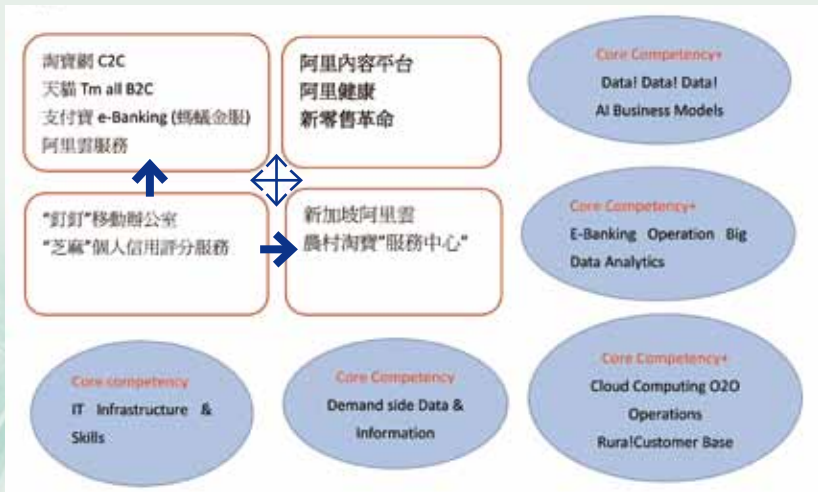


圖 4 阿里巴巴產品市場矩陣圖

資料來源：商研院

面對這一波 AI, 大數據, IoT, 區塊鏈, O2O, 數位轉型等變革，大型企業更是面臨挑戰，也唯有面對變局，增加核心能量，改變過去新產品開發以供給端為主，變成 C2M(Customer to Manufacture) 為主；改變過去以實體通路為主，轉變以實虛整合；改變過去以中國大陸為主力思維，變成國內與東南亞市場為主；在後疫情時代食品與餐飲的需求變化與通路端的變化，亦帶來機會也帶來威脅，都需大家省思與體會，以開創新局。 (味丹)



## MA 儲備幹部計劃歷程專題報導

文 / MA 九期大班導 葉樂臨

2020 年突如其來的疫情打亂了許多計畫，當然也包括這期的「MA 儲備幹部計畫」。

臺灣從二月開始境外移入的案例接二連三，到本土出現首例，疫情也在國際間迅速擴散，而該如何防疫、口罩生產效能、恐慌囤貨等與疫情相關的議題，佔盡了所有新聞版面，當然還有國人每天關注的中央流行疫情指揮中心記者說明會。

疫情說明會上除了公佈確診案例的多寡會明顯影響泡麵銷售量外，公佈的每一道防疫政策也限縮了我們原有的生活，公司開始分流上班、並減少大型集會避免群聚以降低感染風險，也迫使味丹 MA 專案組決定取消如往年在總公司舉辦的開訓模式，改由在行銷公司直接報到且以視訊方式授課籌辦。

「也好，健康才是最重要的」

「視訊需再確認各家行銷公司的軟硬體設備」

「生產廠參訪跟創意提案也只能取消了」

要調整的事情似乎比我們想像中還多，但以現況來說或許是最好的安排了。





而當離七月開訓僅剩一個月之際，所有因應疫情的開訓措施幾乎備妥完善時，臺灣的疫情逐漸趨緩，連續幾日的「零確診」以及各項限令逐漸放寬，評估之後讓我們做出一個瘋狂的決定：「還是讓學員們進來總公司開訓上課吧！」

「！！！」

「原先的主題奧運延後了，要再重擬新主題…」

「可以支援開訓表演的人員有…」

「飯店您好，我們有幾天住宿的需求，請問有空房…」

「關於現場參訪行程的安排…」

「口罩的採買以及量測體溫的動線…」

在短時間內我們費盡心力的重新審視並調整所有環節，將每個流程規劃完善配套，終於在七月開訓這天能盛大迎接味丹新鮮人，突如其來的疫情雖打亂了許多計畫，卻沒打退這群對快銷品懷抱熱忱的心。

希望每位學員都能深刻感受味丹對於人才的重視及用心，透過計畫性的各階段課程，從通識課程安排經驗豐富的講師授課及現場參訪快速了解整個運作模式，另有創意提案發表以學習團隊合作及跨部門溝通。

見習課程隨即分發與前線人員作業，充分了解工作內容，並訓練在通路端的觀察力。

田野課程則結合前面所學實務應戰，當然每個人也不是從一開始就能得心應手，肯定也需要時間磨練，但透過「做中學，學中做」的方式，讓自己快速成長，每天都突破一點，雖然過程辛苦，但堅持下去，靠自己努力所獲得的成就感才會是最美好的。

祝福在味丹 MA 就位的你 / 妳，在未來迎向卓越。

最後在此感謝長官給予機會以完成此次任務，並傳承給下任大班導往下階段邁進，再次由衷感謝專案組以及所有相關人員的付出及協助，才能順利完成「MA9 期儲備幹部計畫」。

深深一鞠躬～謝謝大家。 