

# 置之死地而後生— 海馬企業的重塑歷程

## Renewing after Destruction - the Reshaping Process of Hai Ma Enterprise

黃靜 *Jing Huang*

國立臺灣科技大學企業管理系

Department of Business Administration,

National Taiwan University of Science and Technology

李函俞\* *Han-Yu Lee*

國立臺灣科技大學企業管理系

Department of Business Administration,

National Taiwan University of Science and Technology

本文引用格式建議：黃靜、李函俞，2021，「置之死地而後生—海馬企業的重塑歷程」，中山管理評論，29卷4期：655~682。

Suggested Citation: Huang, J. and Lee, H. Y., 2021, “Renewing after Destruction - the Reshaping Process of Hai Ma Enterprise,” **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 29, No. 4, 655-682.

---

\* 通訊作者：李函俞；E-mail: s1300360@gmail.com

## 摘要

創業，往往荊棘滿途。2006年，謝董決定全資收購瀕臨倒閉的化妝品企業。縱使曾經積累了豐厚的資源，但是混亂的內部管理和瞬息萬變的外部環境早已讓公司搖搖欲墜。重塑新策略，成了唯一的活路。最終，公司透過策略與組織的重設計打開了市場，技術不斷突破，逐漸成為中國化妝品行業具有領先地位的企業。

本教學個案以產業組織模式 (I/O Model) 作為藍本，分別通過 SWOT 分析、Porter 通用策略、組織設計等角度來探討整個策略形成的歷程。希望教師以此讓學習者瞭解如何運用分析工具與概念，來分析市場環境、選定適配策略、改變組織結構，在競爭激烈的產業中脫穎而出。

**關鍵詞：**I/O 模式、SWOT 分析、Porter 通用策略、組織設計

## Abstract

Entrepreneurship is often a difficult task. In 2006, Chairman Xie decided to buy a cosmetics company that was on the verge of bankruptcy. Even though this company once had abundant resources, the chaotic internal management has caused the company to continue to decline. Reshaping a new strategy has become the only way to survive. In the end, the company opened the market through the redesign of strategy and organization, and continued to make breakthroughs in technology, gradually becoming a leading company in the cosmetics industry in China.

This teaching case uses the industrial organization model as a blueprint to explore the entire strategy formation process. Using SWOT analysis, Porter general strategy, organizational design and other perspectives to explore the entire strategy formation process. It is hoped that the facilitator will guide the learners to understand how to use analytical tools and concepts to analyze the market environment, select suitable strategies, change the organizational structure, and make the company outstanding in the highly competitive industry.

**Keywords:** I/O Model, SWOT Analysis, Porter General Strategy, Organization Design

## 壹、故事本文-A 部分

### 一、力挽狂瀾：介於理性與感性之間的決定

2006 年底，位於廈門海濱之邊的一家化妝品企業瀕臨倒閉，謝建強董事長（以下稱謝董）作為當時公司的其中一名管理人員，出於情感，更是出於挑戰的勇氣，他作出了一個驚人的決定—全資收購並重組該公司，並更名為廈門海馬化妝品有限公司（以下簡稱海馬）。

當時謝董身邊很多人都無法理解他的收購決定。但曾經作為公司高層的謝董，其實對當時公司的情況非常瞭解。雖然原公司面臨著倒閉的危險，但其長期經營下也積累了豐厚的資源。首先，公司在業界一直誠信經營，產品的品質也有良好的口碑，這些都深得老客戶的信任，並保證了公司豐富的經銷管道。同時，謝董最看重的就是原公司行銷團隊的實力，他深知行銷部門有一批行銷骨幹，幾乎撐起了公司營業收入的 50%。這些都讓謝董有信心去接手公司，並且還準備了三年的流動資金，以應對接手後的問題。

然而，原公司這些資源尚未被妥善運用，公司依然按照它既有的狀態不斷衰退。2006 年底，已經是 2008 年金融危機的黑暗前夕了，很多老客戶公司倒閉，佔客戶總數的 37%，銷售訂單不斷下降。剛接手公司的一個月間，長期合作的多個國外客戶，紛紛致函，聲明取消與海馬的合作，原因是海馬的產品技術已經達不到他們所需的環保要求，這一下就被砍掉了近五分之一的訂單。在隨後的半年內，陸續有海外的客戶，提出終止合作，導致公司業務量的銳減。更糟糕的是，當時市場上產品同質化嚴重，公司的產品越來越無競爭力，出現部分業務員為了提高自身收入，私下偷接其他企業訂單，致使公司許多客戶轉向購買同行的產品。

公司上下更是因為企業被收購，變得人心惶惶，部分高層離職，再加上各部門的問題，公司的經營骨幹已經搖搖欲墜，有如風中殘燭。

### 二、晉升一級戰場：化妝品業的挑戰

#### （一）化妝品產業概況

化妝品產業，被稱為「美麗經濟」，是指為了達到清潔、消除不良氣味、護膚、美容和修飾目的的日用消費品產業，主要包括護膚品、彩妝品和沐浴用品等多個子品類（中國政府網，2020）。

近幾年，中國的化妝品市場以較快的速度增長。據中國國家統計局統計資料顯示，2015-2020年中國化妝品的消費規模從2049億元人民幣增長到了3400億元人民幣。在新冠疫情影響下，2020年仍保持了9.5%的增長率，具體資料如下圖（中國國家統計局，2021）。

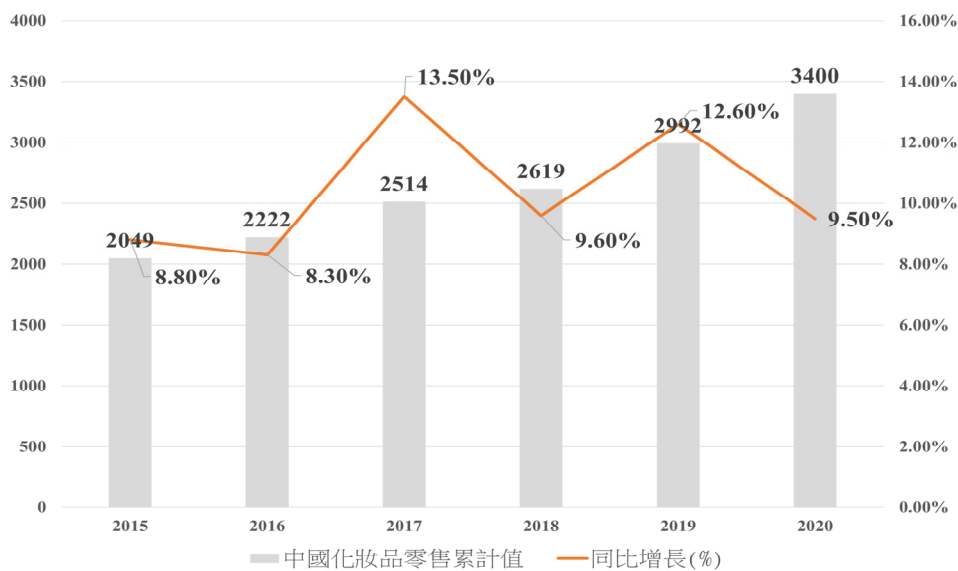


圖 1：2015 年-2020 年中國化妝品零售累計值及增長率變化（單位：億元，%）  
資料來源：整理自中國國家統計局之國家數據

同時，因為中國化妝品產業起步較晚，增長空間巨大。且消費者，特別是女性消費者，對美麗的追求水準不斷提高，所以，中國化妝品產業市場規模也將持續擴大。

## （二）當年來自化妝品行業的挑戰

謝董收購公司的第二年 2007 年，既是國際化妝品產業也是中國化妝品產業發生劇烈改變的一年。當時海馬還在使用傳統化學工業技術生產化妝品，而歐盟新修訂的《歐盟化妝品指令》法案已於 2007 年 7 月生效，同年，中國也頒佈了《化妝品衛生規範（2007 年版）》，很多化妝品中的有害化學成分都已被明令禁止，化妝品成分在使用前必須經過安全測試（李遵峰，2007）。歐睿資訊諮詢公司當年的報告指出，2003 年至 2008 年，天然護膚品和彩妝品的產量以 9% 的年平均增長率攀升，預計 2009 年將達 10% 的年平均增長率（薛飛，2009）。這些改變都源自於消費者注重產品安全，兼顧美麗和健康的理念的提升，直接推動了天然化妝品市場的發展。

由於市場的改變，傳統化工化妝品的市場也在不斷萎縮，當時中國國內的部分同行已經嗅到了這個大趨勢，開始著手轉型生產天然化妝品。與此同時，由於傳統化妝品市場的技術門檻較低，行業內總是不缺乏新進入者，而且未轉型的同行依然持續在生產傳統化妝品，整個產業的競爭壓力依然嚴峻。

內憂外患，似乎隨時可以讓公司傾覆。這一切，都讓性格冷靜的謝董有點喘不過氣來，他當時心裡面很清楚，已經無法通過頭痛醫頭腳痛醫腳的方式來解決問題了。

### 三、一切開始於會議中的關鍵提問

思路越發清晰的謝董，決定私下先跟部分親信溝通，其中有資格較老的部門經理，有當年自己在基層時關係比較緊密的同事，有新邀請加入公司的管理人員，還有一些資深的老員工。謝董先跟他們溝通了一些關於公司現狀的想法，他們都深表擔憂，並且期望公司能夠脫離困境。

在 2006 年年末，謝董召開了一場高層管理會議，各部門的經理全數到位。現場各位都神色凝重，因為大家在會前就已經收到關於此次會議主題的小道消息，他們認為接下來將面臨比過往都還要嚴峻的挑戰。

坐在最中間的謝董已經敏銳地察覺到了現場參與者的內心活動，他微微笑著說：

*“看來，大家消息都很靈通呀，哈哈。不過，今天召集大家來，絕對不是你們想像中的要給各部門判刑定罪，更不是要跟大家奪權爭利，我們今天一起來聊一聊公司的未來，我們大家的未來。”*

說到這裡，謝董讓秘書通過大螢幕展示各種資料，有近半年的市場資料，有工廠倉庫因訂單被取消而堆積如山的原物料照片，有競爭對手的新產品資訊等等。

*“這些都是擺在我們面前的事實，如果我們再不做出改變，那麼等待我們的唯一結果就是失敗！我們就應該凝聚起來，共同商量如何解決問題，謀劃未來的發展。所以，我今天主要是想聽聽大家對公司現在和未來的想法，大家暢所欲言，不必忌諱。”*

本來眉頭深鎖的大家，聽到謝董的發言，都放鬆了下來，紛紛熱烈地表達了自己的意見。

聽取了大家的發言後，謝董給大家拋出了幾大關鍵問題，期望公司上下能夠共同討論，一同決策，並提出解決方案：

### （一）公司策略要改變嗎？

我們海馬還會要繼續走著過去的老路嗎？現在化妝品產業大家都做一樣的事，化工製造的化妝產品總是在玩你爭我奪的低價競爭遊戲，現在又面臨各國不斷提高的環保要求，是否要轉向以順應這樣的新趨勢？

會議現場面對這項提問頓時鴉雀無聲，謝董並沒有去多作解釋立即提出了下一個提問。

### （二）組織部門需要調整嗎？

在深耕海馬基層多年的謝董看來，海馬的組織內部管理早已到了積重難返的地步了，但是否要對組織結構進行重整？又該如何重整？

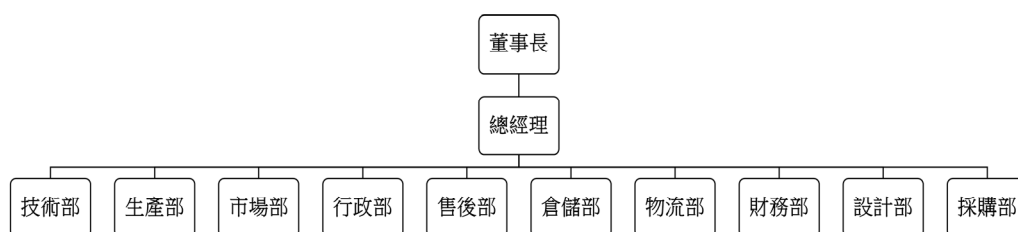


圖 2：公司原組織結構圖

資料來源：公司內部資料

以當時的組織架構看來，其實架構比較簡單，各個部門依照自己所屬的功能分得清清楚楚（參上圖所示）。

但如此的組織結構早已問題重重。生產部門常常投訴採購部門反應緩慢而導致物料不齊，影響了生產進度，採購部門卻認為是生產部門沒有提前提供物料採購資訊而導致進度落後。

同時，公司會計林海也提到：

“以前經常聽到市場部經理和生產部經理的恩怨，當時的市場部經理認為生產部的出貨時間常常無法準時，導致市場部丟失了客戶，損失了業績獎金。因為這事大吵過很多次，問題也沒有解決。後來公司業績越來越差，市場部的經理就離職了。”

公司各部門對於業績衰退都有各自的看法，像是生產部認為其已經在工廠舊技術和落後設備的條件下作出最好的成果，是市場部門行銷能力不足導致訂單量下降；市場部不滿意售後部的表現，認為售後部沒有妥善處理顧客的回饋，導致顧客流失。

同時，公司技術部門幾乎無任何科技研發能力，只負責基本的配方控管和產品的品質檢查。核心人員也主要是由經驗老道的生產部老員工轉任，完全沒有科技研發的工作經歷。

設計部對於公司來說宛如雞肋。他們主要負責公司的產品包裝設計以及企業各種宣傳品，但其實公司的宣傳設計頻率不高，在公司過了宣傳期後。整個部門就失去了目標進入空轉，同時，設計部也只有少數幾個成員，導致彼此之間沒有了比較，好看與否他們說了算，設計成果沒有市場的競爭力。

行政部也令人頭痛。他們處理公司的各種必備職能，包含了基本行政事務與人事業務，且本質上他們就是要為公司設立管理規範，但各部門都對不在第一線，卻對前線設下各種框架限制的行政部表示不滿。

基於這些理由，使得謝董不得不在會議中提出是否需要啟動組織的重設計，當時現場一位新加入公司的管理人員提到：

*“組織要長什麼樣子是要根據企業所要從事的行為而定，也就是我們未來的策略究竟是什麼？這真的不是一項簡單的問題。”*

謝董聽後點了點頭表示同意。

### （三）面對 OEM、ODM 未來的堪憂，應當如何？

海馬向來是以純化學工業生產方式承接 OEM (Original Equipment Manufacturer；專業委外代工) 和 ODM (Original Design Manufactures；原廠委託設計) 訂單，企業的收入來源主要取決於這些代工訂單，加上長期沒有與終端消費者接觸的經驗，謝董不希望海馬的存亡全仰賴核心代工客戶的臉色，企業無實質的自主權。由此看來，海馬在繼續承接 OEM、ODM 訂單的同時，建立自有品牌就成了一個需要努力的方向。

謝董秘書在投影幕上展示了公司 2004 年到 2006 年的訂單增長率趨勢圖，呈現了訂單不斷下降的態勢。

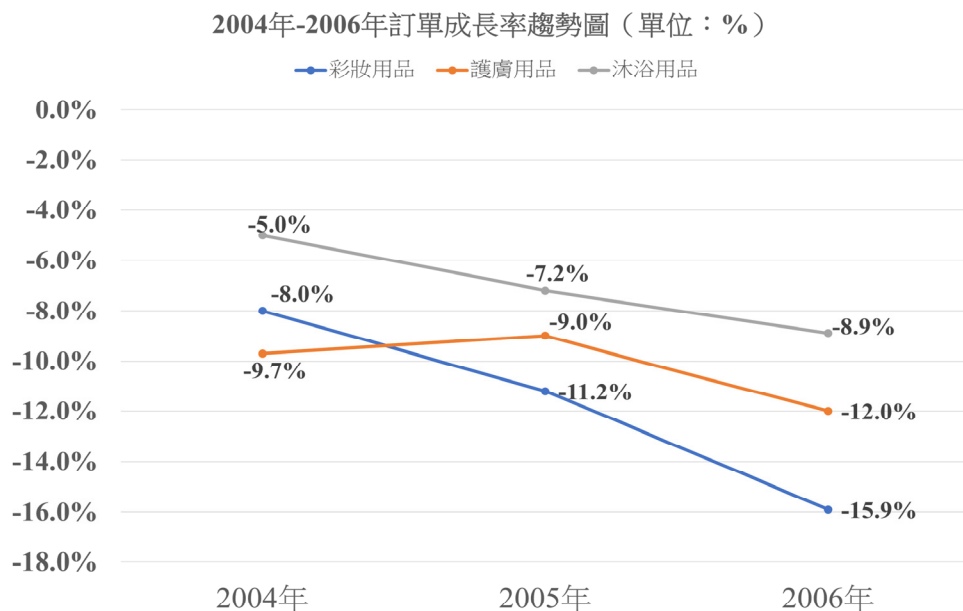


圖 3：公司 2004 年-2006 年訂單增長率趨勢圖（單位：%）

資料來源：公司內部資料

市場部劉濤華經理抱怨道：

“公司在原本的代工市場已經面臨巨大的競爭壓力了，現在還要分散精力建立自有品牌，太強人所難了。況且我們本就不熟悉終端顧客的市場開發，新品牌也都沒個方向，我們的業務員肯定無心也無力推廣啊！”

這確實是一個重要的問題，如果要成立自有品牌，是要建立一個什麼樣的品牌呢？

#### （四）研發技術該從何處來？

謝董認為，如果要進行策略調整，並創建自有品牌，就勢必要提高生產技術，進行技術的自主研發。而海馬一直以來都是採取購買技術的方式進行生產，沒有自主技術和研發能力。

謝董在會議上這樣說道：

“或許我們能引進研發技術人員，也可以試著跟海峽兩岸的各大研究機構談合作，來提升我們的研發技術”

性格直爽而不屑轉彎抹角的生產部汪隆經理直接說道：



“國外那些大品牌，對產品的要求高，甚至要達到食品級的品質安全，以公司現有的技術，要實現更高階的研發技術簡直就是異想天開。除非我們花重金，引進高水準的研發人員，並且和外部機構合作，這些都是巨大的成本呀！”

一直沉默的財務部屈恆經理一邊聽，一邊在筆記本上寫寫畫畫，然後站了起來，說道：

“各位，我剛剛根據 2006 年行業內相關研發人員的工資情況，粗算了一下，假設我們引進 10 個研發人員，以平均年薪 8 萬人民幣為基準，那麼我們每年研發人員工資是 80 萬。依照我們現階段的流動資金儲備，是可以維持四年的。”

聽完兩人的發言，謝董回應道：

“自主研發確實是一項耗時耗力耗資金的辛苦活，風險也很大，但數據顯示，我們還是有挑戰的本錢。希望大家不要輕言放棄，一切事在人為。”

#### 四、不入虎穴，焉得虎子？

謝董其實很明白大家的擔憂，產品如果要轉型為天然無毒無害，將會讓銷售成本提高，對公司產生不小的衝擊。但化工背景出身的謝董始終認為生產的產品對人體、自然、社會都該做到有益而無害的境界，才得以永續發展，並從競爭者中脫穎而出。他默默地問自己：「縱使在技術研發的提升上，會面臨許多困難，銷售量也必然會有所下降，但這都是那些國際知名品牌已經克服的問題，有何道理海馬做不到？不入虎穴，焉得虎子！」，但如果真的要進行組織內外部的大幅度調整，勢必會讓許多員工都受到很大的影響。

謝董最終會怎麼做呢？海馬的命運又將走向何處？在謎底揭曉前，請假設如果您是謝董，您會如何進行相關決策，並進行分析與討論。

#### 請討論：

- (一) 您認為謝董為何有勇氣買下這一家瀕臨倒閉的公司？試著進行企業內部和外部情況分析，來進行是否收購的決策。
- (二) 請從 Porter 的通用策略的角度（成本領導、差異化、聚焦）來思考。您覺得海馬的現行策略是否恰當。需不需要做出調整？

- (三) 面對謝董的幾大提問（組織策略、部門、技術、產品），如果是您會做出哪些調整？且部門調整跟之前所訂立的策略有何關連性？

## 貳、故事本文-B 部分

2006年謝董收購了瀕臨倒閉的化妝品企業，透過種種措施，最終重整旗鼓。當時謝董及其團隊做出的具體方案如下：

### 一、置之死地而後生的決心

#### (一) 策略重塑：聚焦天然健康

在全體公司大會上，謝董首次宣佈：「天然環保，創造美麗健康生活，為合作夥伴創造價值」為企業新願景和使命，並將「成為行業領導品牌」作為公司的目標。

為了因應各國不斷提高的環保健康趨勢，公司決定放棄原來傳統低成本的化學工業生產，正式進入天然無毒無害的中高端新產品市場。其次，為了避免出現因沒有自有品牌，導致企業盛衰完全掌握於外部訂單的多寡。開始建立自主品牌。與此同時，企業從原來的純技術購買轉向技術自主研發。

#### (二) 組織重設：乾坤大挪移

面對危機四伏的內部管理，對組織結構大刀闊斧地調整已是勢在必行了。為了匹配新的企業策略，經過各種考量，形成了新的組織結構（參考下圖4）

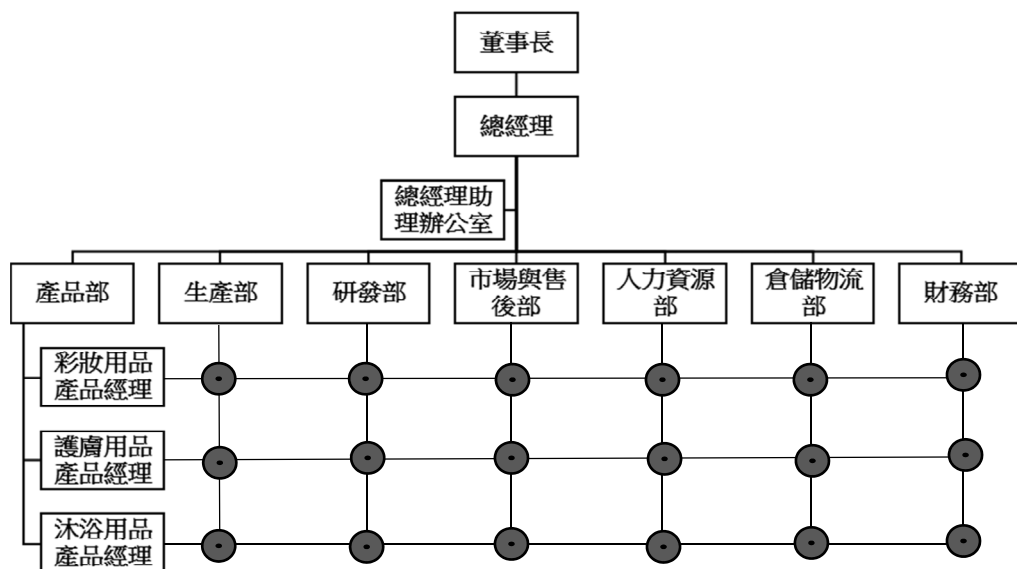


圖 4：海馬調整後的組織結構圖

資料來源：公司內部資料

在公佈組織結構調整決定之前，謝董曾和幾個親信開了一個內部會議，列出了多項調整方案，當時會議記錄了各個部門調整的措施及目的如下表。

表 1：各部門調整說明

序號	措施	目的
1	新增研發部	為進入新的市場領域，開發新產品，提升組織技術。同時撤銷原來的技術部門。
2	合併市場部和售後服務部	兩部門都屬於行銷功能，都致力於提高顧客滿意。合併更利提高溝通的效率和品質。
3	合併倉儲部和物流部	合併兩部門有利於快速回應生產部門和市場部門的需求，加快出貨速度，降低倉儲成本。
4	將採購部併入生產部	使生產部與採購部之間的矛盾得以消除。
5	撤銷設計部	設計部門主要負責公司產品外包裝設計，非公司的核心，可採外包形式，由此提升設計品質，降低人力成本。
6	新增人力資源部	技術的提升需要人才作為基礎，把原來隸屬於行政部的低效人事職能分離出來，以招聘和培養各類人才。
7	設立總經理助理辦公室	設立總經理助理辦公室，替代大部分行政部門的職能，主要服務總經理和各部門相關的行政事務，起到上傳下達的作用。
8	設立產品部	由於公司轉型生產各種新產品，需要一個部門來統合各方資訊，因此設立產品部。並將每一種產品指派一位產品經理，以強化彼此的溝通與效率。

資料來源：公司內部資訊

### （三）產品轉型：除舊布新，創建自有品牌

海馬決定推出天然化妝產品，公司將不僅只有 OEM 和 ODM，也開始建立自有品牌。公司重點開發類別有：沐浴品、護膚產品和彩妝產品，每一個類別下都同時擁有多個不同的子品牌。

開發的新產品都得到了市場部的積極配合，開展了各種新行銷推廣，參加各種展銷會和產品推廣會，業務不斷上門跟客戶交流，終於在 9 個月之後，迎來了重大突破！公司的新型洗護用品拿下多家高級飯店的訂單，並與龍頭電信業者中國移動達成合作，為其定制 2008 年北京奧運會 2 萬套禮品，由此不斷擴大純天然的品牌聲譽。公司陸續建立了多個子品牌，其中包括：

afga-marine：定位香水洗護，涵蓋洗衣液、洗手液

花の謎：定位植物精油魅惑香氛洗護產品

青春之謎：定位生物科技護膚類功能產品

### （四）技術轉型：自主研發，廣納百川

海馬為了將技術來源由外部購買轉變為自主研發。撤銷技術部，設立研發部，引進研發技術人員，並密切的與海峽兩岸各大研究機構合作。與此同時，工廠引進高自動化產線。

研發部持續引進人才，培養內部技術主力團隊，並借助外部資源，與廈門、上海以和臺灣的研究機構合作，提取海洋生物有效活性成分應用於化妝品生產。同時，在產品部的統籌下，研發部還根據市場部提供的回饋進行生物科技與天然草藥的產品研發，成功開發了多項產品。出乎意料的是，他們所研發出的香氛沐浴乳後來成為全行業的標杆，被譽為香水沐浴乳，塑造了一個「既是沐浴乳也是香水」的特色品牌。

公司還與臺灣的研究所共同研發環保清潔劑，通過了 SGS 檢測、美國 FDA 食品級安全認證、ISO 22716：2007 生產品質管制體系認證、CQM 品質管制體系認證以及 GMPC 認證。這些認證讓海馬製造的產品奠定了市場的信任。

2016 年，海馬公司加入了全國扶貧潮流中，希望通過自身能力幫助貧困地區的玫瑰花基地提升技術，打開市場。研發部門為了配合這項工作，針對玫瑰花做了各種研發，發現玫瑰花的提取物對於天然無毒化妝品是一個非常好的添加劑，並同時在玫瑰花提取流程中掌握了無水化妝品工藝。當時海馬是極少數在中國擁有此生產技術的廠商，再加上眾多國際品質認證的加持，因此於 2019

年國外知名品牌尋覓無水化妝品的合作夥伴時，海馬接到了大量訂單一路排到2021年，具體情況如圖5。

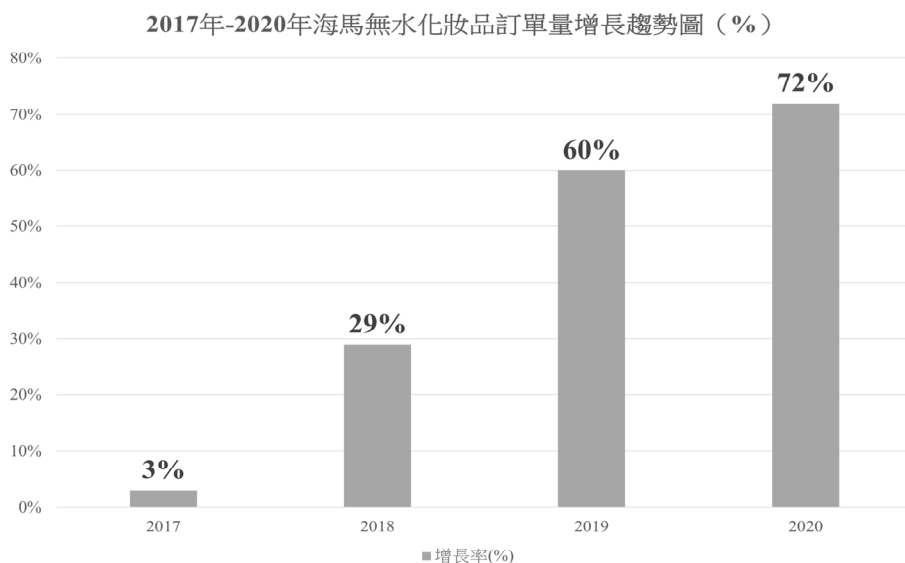


圖5：2017年-2020年海馬無水化妝品訂單增長趨勢圖（單位，%）

資料來源：公司內部資料

### （五）團隊轉型：人才升級，萬象更新

為了實現策略的調整和技術的轉型，企業加大力進行人才佈局。新組建的人力資源部配合各部門的需求，招聘各領域專業的大學生作為儲備人才。2007年以前，海馬員工學歷70%都是中專和大專，2011年以後實現了60%以上的大學學歷。同時，安排年紀大且無突出能力的部門經理或者副經理提前退休。

### 二、成功不易，積極守成

在海馬實施一系列改變的兩年間，謝董一刻都不敢鬆懈，他不斷地提醒管理層，不管獲得了多少成就都要戒驕戒躁，因為公司離真正的成功還有很長的一段路要走。

經過了幾年的努力，公司在全國多地設有辦事處，銷售通路遍佈中國50%以上省份，公司旗下的品牌產品導入上百家五星級飯店客房，並進入了包括廣百、平和堂、永輝、新華都等國內零售超商體系以及沃爾瑪、屈臣氏、迪士尼、Target等國際知名品牌。同時通過建立電商通路，成立新零售中心等創新行銷方式。

海馬如今的市場地位得來不易，但海馬永遠會做足準備，隨時迎接瞬息萬變的挑戰。

### **請討論：**

經過一系列的調整後，海馬得了什麼樣的成長與獲利？請您總結這些獲利的成果，並解釋一下獲利的理由。

## **參、個案討論**

### **一、適用課程**

策略管理、組織理論。

### **二、個案總覽**

本教學個案以 A、B 兩部分形式呈現，教學流程上分為教學階段一與教學階段二：

#### **（一）教學階段一：**

教學者於課程正式開始前先給予學習者 A 個案本文，並確保學習者事先閱讀完個案才進入教室，並討論問題為問題（一）至（三）。

於教學階段一結束後，此時教學者才發下 B 個案本文，給學習者閱讀 10 分鐘後，接續教學階段二。

#### **（二）教學階段二：**

個案 B 部分的故事內容則是揭露海馬的決策與獲得重生的歷程。本教學階段中教師可回顧問題（二）與（三）進行差異討論，並討論問題（四）。

本教學個案設計為 90 分鐘之課程，將在各個環節標記教學時間供參考。

此外，本教學個案的主要理論是以策略管理中經典的產業組織模式 (I/O Model) (以下簡稱 I/O 模式) 作為藍圖，教師只要使用本個案的教學提問順序進行教學，即是在教導 I/O 模式的流程，它是一種產業中思考策略的一種邏輯 (Hitt et al., 2016; 溫金豐, 2016), Hitt et al. (2016) 將其分為 6 大步驟。有關於本教學個案中所隱含的 I/O 模式，教師可以在個案討論完後的最後向學習者揭露此項架構作為收尾，其概念如下表所示。

表 2：I/O 模式與個案綜觀表

I/O 模式		步驟意涵 (Hitt et al, 2016)	教學提問	運用概念
Step1	分析外在環境	分析一般環境、產業環境與競爭環境	問題(一)	SWOT 分析
Step2	進入有吸引力、具高潛力的產業	選擇進入擁有優於平均獲利值的產業。	問題(二)	Porter 通用策略
Step3	策略形成	在該產業中，選擇相對應的策略以獲得優於平均的獲利。		
Step4	資源與能力	發展與所選策略相匹配的資源與技能	問題(三)	組織設計
Step5	策略執行	著手執行與所選策略相配適的行動。		
Step6	良好的獲利	賺取優於平均表現的收益。	問題(四)	經營獲利

資料來源：本研究整理

### 三、教學流程

表 3：教學流程表

教學階段一				
順序	教學提問	教學時間	採用個案	教學取捨建議
1	(一)：您認為謝董為何有勇氣買下這一家瀕臨倒閉的公司？試著進行企業內部和外部情況分析，來進行是否收購的決策。	20 mins	A	教學重要性： ★★★★ 此步驟為 I/O 模式的重要開端。
2	(二)：請從 Porter 的通用策略的角度(成本領導、差異化、聚焦)來思考。您覺得海馬的現行策略是否恰當。需不需要做出調整？	10 mins	A	教學重要性： ★★★★ 此步驟是 I/O 模式的準繩，聯繫後續一系列討論。
3	(三)：面對謝董的幾大提問(組織策略、部門、技術、產品)，如果是您會做出哪些調整？且部門調整跟之前所訂立的策略有何關連性？	20 mins	A	教學重要性： ★★★★★ 關鍵決策點，核心在於讓學生對組織做出怎樣的改變。其他內容可以有所取捨。

教學階段二				
4	討論完個案 A 後，教師於課堂中發下個案 B 讓學習者閱讀。	10 mins	B	教學重要性： ★★★
5	教師可回顧問題(二)至(三)，將學習者的觀點與海馬的實務操作的差異進行分析對比。	15 mins	A、B	教學重要性： ★★★ 如果教師於教學階段一中，認為學生閱讀個案B後即可自行比對，因而可取捨。
6	(四)：經過一系列的調整後，海馬得到了什麼樣的成長與獲利？請您總結這些獲利的成果，並解釋一下獲利的的原因。	10 mins	B	教學重要性： ★★★★ 此為 I/O 模式的最終目的，可採用討論或講述的方式。
7	教師總結：I/O 模式藍圖與整個討論的總結	5 mins	A、B	教學重要性： ★★★★★ 此為本教學的重要觀念。

資料來源：本研究整理

教學流程建議如上表，當教師如在教學時間有限的狀況下，可參考表格最右欄位的之內容進行教學流程之縮減。此外，教學階段二是可進行取捨的。可以只聚焦於教學階段一的教學內容，僅將 B 個案於課後發給學生作為一個參考。

## 四、教學開始

### (一) 教學階段一

本教學個案中，會將部分教學階段一和教學階段二的內容同時呈現。屬於教學階段二之內容會加註底線突顯，協助教師區別不同指引之使用時機。

在課程開始時，教師可直接進行簡略的個案概況描述，或隨機點選一名學習者進行個案摘要，引導學習者進入個案情境中。

**討論問題 (一)：**您認為謝董為何有勇氣買下這一家瀕臨倒閉的公司？試著進行企業內部和外部情況分析，來進行是否收購的決策。

### **運用概念：SWOT 分析 (教學時間：20 mins)**

教師根據個案 A 中的資訊，引導學習者用 SWOT 分析回答問題。組織或者個人在作出相關決策前，都應進行組織內部和外部環境分析，以瞭解當下所處



的態勢，從而採取後續的行動計畫。SWOT 分析 (Ferreira, 2013)，是將各種主要的內部優勢 (S-Strengths)、劣勢 (W-Weaknesses) 以及外部的機會 (O-Opportunities) 和威脅 (T-Threats) 等列舉出來，然後分析出可行的策略。

教師可在黑板上畫出以下表 (表格內僅參考)，讓學習者去討論海馬的 SWOT 分析。在歸納完 SWOT 的要素與內容後，進一步進行 TOWS 交叉分析 (Wehrich, 1982)，包含 SO 攻擊策略、WO 補強策略、ST 防護策略與 WT 退避策略 (范錚強, 2021)，有助於思考具體的行動方案。

表 4：海馬 SWOT 與 TOWS 分析表

	優勢(Strengths)	劣勢(Weaknesses)
	1. 充足的資金資源 (準備了三年的流動資金); 2. 品質有保證深得現有客戶信任; 3. 豐富的通路資源; 4. 較強的行銷團隊; 5. 良好的企業形象。	1. 現行的組織結構，部門之間的本位主義，導致無法正視內部的問題; 2. 設備老化; 3. 技術落後，研發能力不足; 4. 公司產品與多數競爭者雷同，不具競爭優勢; 5. 訂單量不斷下降。
機會 (Opportunities)	SO 策略(攻擊策略)	WO 策略(補強策略)
1. 國際市場新產品需求數量增長迅速; 2. 新興的天然化妝品市場開始出現，尚未有太多廠商加入。	1. 收購既有這間瀕臨倒閉的公司，運用既有資源重整旗鼓(合併收購)。 2. 設立轉型必須的新部門(例如研發部)。 3. 研發天然化妝品(新產品)。 4. 建構自有品牌進軍國際市場(新市場)。	1. 透過組織設計，讓公司內部問題能夠明朗化，以確立改善方向。 2. 必須將設備升級，並進行研發人才的培育，以提升產品的競爭力，順應國際市場新產品的需求。
威脅(Threats)	ST 策略(防護策略)	WT 策略(退避策略)
1. 傳統產品領域技術門檻低，出現了大量的新進入者，競爭劇烈; 2. 傳統產品的市場緊縮; 3. 顧客偏好改變，追求天然健康環保產品。	1. 投入更多資源於行銷團隊與通路的擴張，以抗衡來自市場的衝擊。 2. 運用豐富的通路客戶來源，與其他具有生產天然化妝品技術的廠商談合作分利，在爭取轉型時間同時，也吸收天然化妝品必須的知識與技能。 3. 在成功轉型前，運用良好的企業形象，加強對產品的擔保，減少追求健康產品顧客的流失。	1. 合併性質接近的部門，例如，例如採購與生產部各說各話，可做部門合併，促進部門內部人員面對共同目標，應對環境的變遷。 2. 裁減效益低的部門(如文中提到的技術部及設計部)，以集中資源應對更加嚴峻的市場。 3. 裁撤不適任之人員，以精簡人力、減少支出。

資料來源：本研究整理

通過上表所展示的各項策略組合，教師可以讓學習者表決是否需要作出收購公司的決策並詢問其原因。由表中可以得知謝董是有足夠的資金嘗試轉型 (SO 攻擊策略)，且對於組織內部的各項問題也存在改善的空間 (WO 補強策略)，再來，在轉型途中，也有充足手段來拉長戰線、爭取時間 (ST 防護策略)；關於轉型途中所受到的資金壓力，也可透過裁減低效率單位來減緩 (WT 退避策略)。

**討論問題 (二)：請從 Porter 的通用策略的角度(成本領導、差異化、聚焦)來思考。您覺得海馬的現行策略是否恰當。需不需要做出調整？**

**運用概念：Porter 通用策略 (教學時間：10 mins)**

老師可以開始引導學習者從個案 A 中尋找資訊回答海馬現行的策略做法，並將他們的想法放入下表的左欄中，同時問學習者是否想要調整海馬的作法並闡述意見。

表 5：學習者策略觀點總結表

現行策略(學習者總結)	調整建議	理由和建議
賣低價的化工化妝品	調整	<b>理由：</b> 1. 如果繼續製造低價格的化工化妝品，只會讓公司與同行陷入價格戰，利潤微薄； 2. 市場已經出現新的顧客偏好，提前進入新市場，可以佔領更多的市場份額；3. 產品與其他競爭者沒有區別性，會失去競爭力，所以一定要想方設法跟競爭者不同。 <b>建議：</b> 應轉型製造天然的化妝品。
	維持	<b>理由：</b> 1. 生產低價格低成本，對於企業風險較低，同時公司的通路商本來就是低端的，貿然進入高價化妝品市場，風險較大；2. 與競爭者相似的產品在市場中已被開拓，不需要承擔消費者培育成本。 <b>建議：</b> 繼續賣低價化工化妝品。
以OEM、ODM代工為主	調整	<b>理由：</b> 一直只做代工，企業的生存將會持續被掌握在他人手裡。 <b>建議：</b> 成立自主品牌，以獲取市場開拓的主導權。
	維持	<b>理由：</b> 既有的代工產品，已有足夠的客群，暫時可以供給公司穩定的收入。 <b>建議：</b> 在既有的營運模式下，輔以節省成本的方式，延續公司的存活。

資料來源：本研究整理

分析完後教師可以開始介紹 Porter 的通用策略來分析海馬。Porter (1980, 1985) 通用策略 (Generic Strategies), 是指組織如何利用自身的競爭力找到在市場中的最佳定位, 以獲得盈利機會, 分別是成本領導策略 (Cost Leadership Strategy)、差異化策略 (Differentiation Strategy) 以及集中策略 (Focus Strategy)。

根據個案 A 的內容可以發現海馬是成本領導策略。而在教學階段二讓學習者閱讀個案 B 後, 教師可解釋海馬因為市場天然健康化妝品的需求日益增長, 決定捨棄原來低成本的傳統產品, 轉而生產高價格的天然產品, 轉為差異化策略。

具體內容如下表所示, 老師可根據教學階段一與階段二的需求使用該表格。

表 6：海馬 Porter 通用策略分析表

策略類型	特點 (Porter, 1985)	海馬實務操作
教學階段一： 成本領導策略 (原先策略)	企業降低成本, 以低價格來滿足顧客需求, 追求效率, 廉價原材料。	1.生產低成本的化學類產品, 價格低廉, 滿足低端市場; 2.完全沒有研發能力。 (見個案 A)
教學階段二： 差異化策略 (更新策略)	企業提供創新有特色的產品或者服務來滿足有能力支付高價的顧客, 追求創新和研發能力, 並有較高的行銷能力。	1.從傳統化學產品轉型為天然健康產品, 滿足市場新需求; 2.成立研發部, 專注於生物科技產品和天然草藥的產品研發, 獲得各種專利; 3.創建自有品牌, 推出多個子品牌, 如香水沐浴乳等; 4.比中國大陸大部分同行更早掌握無水化妝品工藝; 5.有內部行銷團隊和公司投資成立的貿易公司作為行銷支持團隊, 由此具有較高的行銷能力; 6.產品主要針對中高端市場, 如供貨五星級飯店。(見個案 B)
教學階段一： 集中策略	企業聚焦於某一特定的市場區隔中, 通過提供特定群體需要的產品或服務獲得生存空間。	

資料來源：本研究整理

討論問題（三）：面對謝董的幾大提問（組織策略、部門、技術、產品），如果是您會做出哪些調整？且部門調整跟之前所訂立的策略有何關連性？

**運用概念：組織設計（教學時間：20 mins）**

經過前述分析後，基本確立差異化策略的方向，教師可先依據個案 A，讓學習者針對謝董的提問提出他們的解方，並將想法寫於板書上，如表 7 方式呈現。

然後，在教學階段二，教師可根據海馬的實際作法進行揭露，如表 8 所示。

表 7：組織設計策略選擇表（教學階段一，個案 A）

選擇	選擇不變	選擇改變
組織策略	成本領導策略	差異化策略
做法	繼續運用低價產品，拓展低端產品市場。	提升技術生產差異化產品，進入中高端市場。
組織技術	仰賴既有技術	提升研發能力
做法	使用公司內部既有技術，不足部分向外購買，成本較低。	培養內部研發人才、與外部研發機構合作。
組織產品	低成本商品	差異化商品
做法	繼續生產低成本的傳統化工化妝品。	轉型生產天然化妝品。
組織結構	不改動組織	調整組織結構
做法	維持原有的組織結構，對各個部門的負責人進行溝通培訓。	進行組織結構的改變，新增一些部門，撤銷低效能的部門。

資料來源：本研究整理

表 8：海馬組織設計實際措施表（教學階段二，個案 B）

組織策略	差異化策略
做法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提出「<u>天然環保，創造美麗健康生活，為合作夥伴創造價值</u>」為企業新使命。</li> <li>2. 從傳統化學生產的低端產品轉型為健康天然的中高端產品。</li> </ol>
組織技術	提升研發能力
做法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>創建研發部，自主研發技術。</u></li> <li>2. <u>培養內部研發人才。</u></li> <li>3. <u>同時與各研究機構合作研發新產品。</u></li> <li>4. <u>引進高度自動化生產線。</u></li> </ol>
組織產品	差異化商品
做法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>從傳統化學產品轉型為天然無毒無害的健康產品。</u></li> <li>2. <u>創建多個自有品牌。</u></li> <li>3. <u>建立產品部門來配合產品轉型升級。</u></li> </ol>
組織結構	調整組織結構
做法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>新增研發部。</u></li> <li>2. <u>合併市場部和售後服務部以及生產部和採購部。</u></li> <li>3. <u>撤銷設計部。</u></li> <li>4. <u>拆分行政部門，新增人力資源部門和總經理助理辦公室。</u></li> <li>5. <u>設立產品部。</u></li> </ol>

資料來源：本研究整理

在綜合探討完海馬的調整之內容後，老師可引導學習者具體分析組織結構調整的問題，因為組織結構與策略息息相關。

組織結構是指將公司的工作進行分化與整合，並藉由機制與流程，以實現組織目標（溫金豐，2016）。通過個案 A 海馬提供的原始組織圖，可知公司前是屬於垂直式結構當中的功能式結構，而依據個案 B 之新組織圖可知新的組織改為矩陣結構。功能式結構 (Functional Structure)，是將同一專業和使用相同資源的工作和人員集中在一個部門，強調的是各部門的分工，是一種水準分化（溫金豐，2016）。矩陣式結構 (Matrix Structure)，是一種垂直式部門搭配水準整合機制的結構。垂直部門繼續發揮其功能，同時各部門流程由產品經理統籌整合，各成員需接受雙主管的命令，並進行雙主管工作彙報（溫金豐，2016）。根據 Duncan (1979) 的觀點，現將兩種結構的適用情境和優缺點歸納如下表。

教師可分別通過個案 A 與個案 B 引導學習者思考海馬前後的組織結構為何類型，且向其揭露答案，並繼續引領他們分析這兩種組織結構的優缺，具體如下表所示。

表 9：海馬前後組織結構調整差異分析表

組織結構	優點	缺點	海馬實務分析
<b>教學階段一：</b> <b>功能式結構</b> <b>(原先策略)</b> <b>(個案 A)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>藉由執行相似任務，提升效率(規模經濟)。</li> <li>員工專注單一任務，可提高技能的深度。</li> <li>適用於單一或少數產品的公司。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>部門僵化，調整彈性及決策效率低落。</li> <li>部門過度分化，導致溝通不良，且對整體組織認識不足，對環境的變遷回應較慢。</li> <li>過度專注於效率，忽略創新。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>各部門之間溝通不佳，難以激發部門的創新合作。</li> <li>部門之間矛盾四起，互踢皮球，造成整體組織傷害。</li> <li>沒有研發部創新能力低落。</li> </ol> <p><b>分析：</b> 若海馬繼續以少量的OEM作為經營的主軸，則可以繼續使用功能式結構，但若想要轉向自有品牌、多元產品線則應需要改變。</p>
<b>教學階段二：</b> <b>矩陣式結構</b> <b>(變更策略)</b> <b>(個案 B)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><u>能夠讓組織間各部門充分協調，以滿足顧客的需求。</u></li> <li><u>員工能夠藉此發展雙重能力。</u></li> <li><u>更能應對快速變動的環境。</u></li> <li><u>適用於多產品的中型組織。</u></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><u>會出現雙頭馬車(雙重職權)，內部關係複雜，需要更多溝通技巧來避免衝突。</u></li> <li><u>員工會需要花更多心力去了解公司的水平關係與權力的平衡，以發揮效益。</u></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><u>為使海馬達成差異化策略，建構自主品牌並發展多元產品，需加強部門聯繫。</u></li> <li><u>市場環境開始變動，海馬需要發展嶄新的技術與能力來適應。</u></li> </ol> <p><b>分析：</b> <u>矩陣式組織確實是較適合海馬達成目標的選擇，而從故事本文中可以得知，他們確實選擇了這樣的結構，透過產品經理進行橫向連結，研發部根據市場部回饋的資訊做相關研發，同時市場部能夠把新產品迅速推向市場(見個案 B)。</u></p>

資料來源：本研究整理

組織策略為組織創價，而這也取決於組織結構的設計 (Miller, 1986)，策略與結構需相互搭配，才能實現效益。因此，教師在教學階段二可引導學習者分析策略與結構是否適配。下表供參考。

表 10：組織結構和組織策略配適表

組織策略	組織結構
<b>成本領導策略 (個案 A)</b>	<b>功能式結構 (個案 A)</b>
<p>特點：企業降低成本，以低價格來滿足顧客需求，追求效率，廉價原材料。</p> <p>要求：1. 成本控制為重點，一般只模仿行業產品，追求生產運作效率，不重視高成本的研發創新；2. 要求水準部門之間明確分工，上級對下級進行嚴密控制，以實現成本最低。</p>	<p>功能式結構，適用於處於穩定的外在環境，內部強調成本控制，追求效率，同時產品種類較少的組織。</p>
<b>差異化策略 (個案 B)</b>	<b>矩陣式結構 (個案 B)</b>
<p>特點：企業提供創新有特色的產品或者服務來滿足有能力支付高價的顧客，追求創新和研發能力，並有較高的行銷能力。</p> <p>要求：1. 速研發新產品推廣到市場，以滿足顧客差異化需求；2. 部門快速協調溝通應對市場變化；3. 部門能夠像團隊一樣合作。</p> <p>海馬具體實務見表 6。</p>	<p>矩陣式結構，強調水準整合，各垂直部門間有很強的整合機制，能夠協調和溝通，應對快速變化的環境，有利於各部門共同配合解決問題。</p> <p>海馬具體實務見表 8。</p>

資料來源：本研究整理

## (二) 教學階段二

以上為教學階段一之指引，接下來將進入教學階段二，教師可以開始進行以下之動作：

1. 討論完以上個案 A 之問題後，教師此時於課堂中發下個案 B 讓學習者閱讀 (閱讀 10 mins)。

教師能在這個流程中向學生提出幾個思考點，讓學生帶著疑情閱讀個案 B。

- (1) 您們覺得自己的決策有比較高明嗎？
- (2) 海馬的實務作法，有哪些讓您留下深刻的印象？
- (3) 您們認為海馬的還有沒有再改善的空間？

2. 教師回顧問題（二）至（三），將學習者的觀點與海馬的實際作為進行對比（15 mins）。

教學階段二之內容已於上述教學項目中呈現，為協助教師進行回顧。對照之內容可參照下表。

表 11：教學階段二問題回顧表

回顧問題	比較之標的	具體內容
問題（二）	策略調整	表 6「海馬 Porter 通用策略分析表」第二列差異化策略
問題（三）	組織部門、自有品牌、自主研發	表 8「海馬組織設計實際措施表」。
	組織結構與策略的適配	表 9「海馬前後組織結構調整差異分析表」教學階段二內容，及表 10「組織結構和組織策略配適表」第二列。

資料來源：本研究整理

討論問題（四）：經過一系列的調整後，海馬得了什麼樣的成長與獲利？請您總結這些獲利的成果，並解釋一下獲利的原因。

**運用概念：經營獲利（教學時間：10 mins）**

教師開始讓學習者去歸納海馬的成長與表現，海馬的各種實務是如何與其獲利有所關連。

海馬的經營獲利大致可以分為市場開拓與產品研發兩個面向，教師板書可仿造下表歸納學習者的想法，總結海馬的作為與成長獲利間的關係。



表 12：海馬獲利資訊表

海馬品牌建構與獲利		
面向	海馬實務作法	獲利
市場開拓	由海馬出資讓這幾位業務員成立貿易公司，雙方各持一部分股份，以運用業務員的客戶群，並使業務更有衝勁。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 這幾個業務員以前私下積累的大量客戶關係，貿易公司迅速實現了獲利。</li> <li>2. 爭取到沃爾瑪國際品牌的合作訂單。</li> </ol>
	參加各種展銷會和產品推廣會。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新型洗護用品拿到了多家高級飯店的訂單。</li> <li>2. 與龍頭電信業者中國移動達成合作，為其定制 2008 年北京奧運會 2 萬套禮品套裝。</li> </ol>
產品研發	推出海馬品牌的特色產品塑造了一個「既是沐浴乳也是香水」的特色品牌。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 海馬香氛沐浴乳在後來成為全行業的標杆。</li> <li>2. 擴大品牌面向，公司陸續建立了多個子品牌。</li> </ol>
	掌握了無水化妝品工藝，獲取多項國際品質認證。	於 2019 年國外知名品牌合作無水化妝品的生產，海馬接到了大量訂單一路排到 2021 年。

資料來源：本研究整理

(三) 課程總結：I/O 模式藍圖與整個討論的總結，參考個案討論表 2。

## 參考文獻

- 中國政府網，2020，「化妝品監督管理例」，  
[http://www.gov.cn/zhengce/content/2020-06/29/content\\_5522593.htm?\\_zbs\\_baidu\\_bk](http://www.gov.cn/zhengce/content/2020-06/29/content_5522593.htm?_zbs_baidu_bk),  
accessed on June 26, 2021. (Chinese government website, 2020, “Cosmetics Regulatory  
Rules,”  
[http://www.gov.cn/zhengce/content/2020-06/29/content\\_5522593.htm?\\_zbs\\_baidu\\_bk](http://www.gov.cn/zhengce/content/2020-06/29/content_5522593.htm?_zbs_baidu_bk),  
accessed on June 26, 2021.)
- 中國國家統計局，2021，「國家數據」，  
<https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=A01&zb=A070403&sj=202105>, accessed on  
June 3, 2021. (National Bureau of Statistics, 2021, “National data,”  
<https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=A01&zb=A070403&sj=202105>, accessed on  
June 3, 2021.)
- 李遵峰，2007，「歐盟簡化化妝品指令將影響我國化妝品行業」，日用化學品科學，30  
卷 8 期：31～33。(Li, Z. F., 2007, “Influence of EU Simplifying Cosmetic Instruction on  
Chinese Cosmetic Industry,” **Detergent & Cosmetics**, Vol. 30, No. 8, 31-33.)
- 范錚強，2021，「策略管理－導論」，  
[https://www.mgt.ncu.edu.tw/~ckfarn/ppt/2021F\\_EMBA\\_Strategy01\\_Intro.ppt](https://www.mgt.ncu.edu.tw/~ckfarn/ppt/2021F_EMBA_Strategy01_Intro.ppt), accessed  
on September 30, 2021. (Fan, Z. Q., 2021, “Strategic Management: Introduction,”  
[https://www.mgt.ncu.edu.tw/~ckfarn/ppt/2021F\\_EMBA\\_Strategy01\\_Intro.ppt](https://www.mgt.ncu.edu.tw/~ckfarn/ppt/2021F_EMBA_Strategy01_Intro.ppt), accessed  
on September 30, 2021.)
- 溫金豐，2016，組織理論與管理，四版，臺北市：華泰文化事業股份有限公司。(Uen, J.  
F., 2016, **Organization Theory and Management**, 4<sup>th</sup>, Taipei, Hwa tai publishing.)
- 薛飛，2009，「綠色化妝品時代的來臨」，日用化學品科學，32 卷 2 期：13～16。(Hsueh,  
F., 2009, “Coming of Green Cosmetic Times,” **Detergent & Cosmetics**, Vol.32, No.2,  
13-16.)
- Duncan, R., 1979, “What is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis  
Provides the Answer,” **Organizational Dynamics**, Vol. 7, No. 3, 59-80.
- Ferreira, J. S., 2013, “Multimethodology in Metaheuristics,” **Journal of the Operational  
Research Society**, Vol. 64, No. 6, 873-883.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., and Hoskisson, R. E., 2016, **Strategic Management:  
Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases**, 12<sup>th</sup>, Boston: Cengage  
Learning.
- Miller, D., 1986, “Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis,” **Strategic**

**Management Journal**, Vol. 7. No. 3, 233-249.

Porter, M. E., 1985, **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, 1<sup>st</sup>, New York: Free Press.

Porter, M. E., 1980, **Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, 1<sup>st</sup>, New York: Free Press.

Wehrich, H., 1982, "The TOWS Matrix-a Tool for Situational Analysis," **Long Range Planning**, Vol. 15, No. 2, 54-66.

## 作者簡介

### 黃靜

國立台灣科技大學企業管理系博士候選人，主要研究領域人力資源管理、企業轉型、創新創業等領域。

E-mail: [alice871927144@gmail.com](mailto:alice871927144@gmail.com)

### 李函俞

國立台灣科技大學企業管理系博士候選人，過去曾服務於金融業教育訓練部門，擔任數位課程與訓練平台專案管理師，也曾在教育科技公司，擔任總經理特助。主要研究領域為人力資源管理、組織行為、創新創業等。學術論文曾發表於管理評論。

E-mail: [s1300360@gmail.com](mailto:s1300360@gmail.com)