

休閒服務業的創新 與變革管理

世上唯一不變的就是不斷改變

日文觀一甲

15 吳穎和、
23 陳宣諭、
48 逢馥寧



第一節 緣起

- ❖ 最早由約瑟夫●熊彼得 (Jonh A. Schumpeter) 於 1912 年提出創新的概念。
- ❖ 創新與變革其實是一體兩面的東西。
- ❖ 不斷的改進組織，早晚會帶來真正的創新；不斷的發掘成功，早晚也會帶來主要、根本的變革。
- ❖ 組織的結構、文化和人力資源的實踐，有助於組織的管理創新。
- ❖ 變革是可以透過有步驟的系統化分析加以理解掌握的，因此領導者可以執行有效又低成本的變革管理。



第二節 休閒服務業的創新與變革管理概論

一、休閒服務業的創新挑戰

(一) 創新的定義及其所激發的創新管理程序

創新不只是技術創新，而是包括社會創新、經濟創新與管理創新的面相，也就事不單單從技術的發明即可產生創新的效益，必須結合社會變遷與經濟變遷所導致新的需求與新的市場機會，結合合乎時宜的管理措施，才是創新的經營實務。

創新可以分為兩個層面來討論。

- **顧客面**：運用新的技術獲知識，提供顧客新的產品或服務，即改變資源的產出後，所給予消費者的價值與滿足。
- **組織面**：即將組織文化轉化為管理流程，以創造出全新的企業模式。

創新並非天的靈感所主導，而是有系統且可學習的實務。



1. 假想 = 準備——結合知識與資訊，藉 7R 之自我省思，以產生新觀點與構想。
2. 著手 = 創新的契機——針對問題引發創新需求與目標，確實掌握解決契機。
3. 躍進 = 多樣化——針對需求發展多元解決方案，但不要操之過急。
4. 實現 = 整合——針對方案提供所需資源與協助，使構想化為具執行力的行動



(二) 創新的風險與其成功之道

1. 創新的風險來源：

「水能載舟，亦能覆舟」，任何事物於「做」與「不做」，皆會有其負面的問題，差別只在於哪一方的傷害較低，哪一方的比較利益較高。

(1) 從事創新可能遭遇風險的緣由

- ① 堅持己見 + 與現實不一致 + 只注重利潤 + 賣弄聰明
- ② 不夠專注 + 超出能力 + 「新奇」與「創新」混為一談
- ③ 只看未來 + 弄不清楚動作和行動 + 把自己看得比企業還重要

(2) 不從事創新可能遭遇風險的緣由

- ① 企業界定過於狹隘
- ② 失去核心競爭力
- ③ 新技術的影響



2. 創新的成功之道

(1) 創新就是工作 + 高階管理者支持

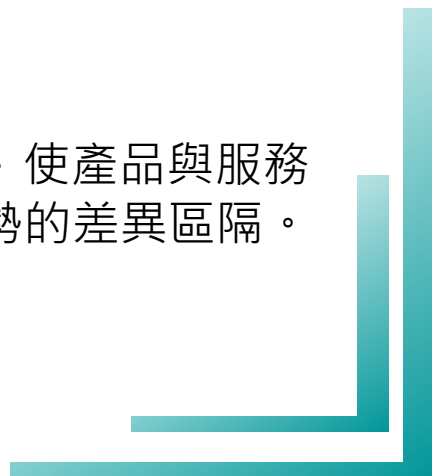
創新若有高層管理者的支持，並將其推廣至組織各個層面，便能促使員工將創新視為工作的一環，持續的投入努力、毅力直到成功為止。

(2) 創新者充分善用自我長處 + 利用技術與設備

創新工作不僅要能適合個人專長，使之無怨無悔投入，也要能善加利用新的技術與設備，以達事半功倍的效果。

(3) 以市場導向為主 + 創造顧客價值

創新必須由市場需求來推動，並以解決顧客問題為目標，使產品與服務的開發過程，能為顧客創造新價值，且與競爭者作有競爭優勢的差異區隔。



休閒服務業的變革管理



(一) 變革的定義、推動與特質

- ▶ 企業在內外環境變化的壓力下，為適應而產生的動態性改變，即稱為變革 (Change)，包括企業的願景塑造、領導人的精力投入、員工的權力釋放與實施變革的計畫。

引發變革的主、客觀條件

▶ 1. 客觀條件

▶ (1) 企業內部權力系統的轉變

▶ 如：所有權與經營權的轉移或重要人事與策略的變動。

▶ (2) 企業成長過程產生的轉變

▶ 如：成長期轉型至成熟期、成熟期轉型至平穩期或平穩期轉型至衰退期。

▶ (3) 內在或外在環境條件的轉變

▶ 如：顧客需求與期待改變、原料市場的價格波動

- ▶ 2. 主觀條件 (即領導人於推動變革過程所進行的各種轉變)
- ▶ (1) 提出振奮人心的願景，使員工有努力可期的目標。
- ▶ (2) 展現變革的決心與誠意，使員工願意並支持變革。
- ▶ (3) 建立並準備變革所需的體制與資源，同時明訂變革的賞罰標準，以刺激員工遵循。
- ▶ (4) 採取共榮共享的手段，以獲得員工支持，使其願意為變革背書，並延伸至整個組織。

變革行動七大特質

- ▶ 1. 能夠改善績效
- ▶ 2. 將焦點擺在如何學習
- ▶ 3. 結合真正的目標與流程
- ▶ 4. 增進個人與團體的能力
- ▶ 5. 需要有為目標而全力採取行動的人
- ▶ 6. 行動和反思兼具，探詢與實驗並行
- ▶ 7. 提供越來越大且沒有壓力的發揮空間，以進行反思進而做出決定

(二) 變革抗拒與失敗的因應

▶ 1. 員工面

▶ (1) 抗拒原因

- ▶ 不確定性：通常是因為「對未來感到害怕」或「缺乏安全感」所造成。
- ▶ 對個人損失的關心：通常是因為「習慣」或「經濟因素」所造成。
- ▶ 認為變革對組織本身沒有甚麼好處：通常是因為「資訊錯誤」或「溝通不良」所造成。

- ▶ (2) 減少抗拒的方法
- ▶ 教育與溝通 (Education and Communication)：提供合適的教育訓練與建立多元的溝通管道，以協助員工了解變革努力的背後邏輯，適用於員工所獲資訊錯誤或溝通不良所造成之抗拒。
- ▶ 參與 (Participation)：讓被變革直接影響的員工參加決策程序，以增加決策正當性，並提高其對最終決策的承諾。
- ▶ 提升和支持 (Facilitation and Support)：變革媒介釋出善意，提供支持性的作法，以協助員工處理與變革相關的恐懼與焦慮。
- ▶ 協商 (Negotiation)：藉由利益交換，以減輕員工對變革的抗拒，但亦將組織帶入「唯利是圖」且「會吵的小孩有糖吃」的不良風氣。

- ▶ 操縱及買通 (Manipulation and Cooptation)：透過手段的運作（如扭曲事實放假消息），使員工在不知情的前提下乖乖就範。
- ▶ 強制 (Coercion)：對待強烈反對意識者，給予直接威脅，強迫抗拒者屈服並接受變革。

2. 組織面

- ▶ (1) 失敗的原因
- ▶ 太過自以為是
- ▶ 未能建立實力堅強的主導聯盟
- ▶ 低估願景的力量
- ▶ 未能充分傳遞願景內容
- ▶ 允許障礙阻擾新的願景
- ▶ 未能達成立竿見影之成效
- ▶ 太急於宣布勝利
- ▶ 疏於將變革深植在企業文化中

(2) 避免失敗的方法

- ▶ **明確宣示必須變革的迫切性**：由領導階層傳遞引人入勝的變革之因，同時營造變革需求的重要**重要性與緊迫感**，並將重點放在組織的「理想設計」，期能激發初步變革的承諾。
- ▶ **組織一支引導變革的管理團隊**：變革是需要**強而有力的協力小組**帶領，一種具引導性質的結盟 (Guiding Coalition)，並對變革的必要性急欲達成的結果有所共識。
- ▶ **發展企業新願景與策略**：發展具競爭力的共同願景，此時期可利用市場導向執行法。
- ▶ **全面且有效地溝通願景**：將變革的**訊息充分散布在整個組織中**，並藉由探索會議與成員**進行溝通**，以決定變革的內容與達成的方法。
- ▶ **率先排除困難，並賦權予員工，以執行願景**：隨時監控和調整策略，並隨著賦權的員工開始組成團隊，逐漸出現自己決策與解決問題的型態，而得以形成執行願景的凝聚力並完成變革。

- ▶ 促成變革並設法創造階段性勝利，以建立信賴機制：創造進城的戰果，使變革能很快地達成清楚明確且眾人可見的即時成果。
- ▶ 整合變革的總效果，以形成更大、更強的變革動力：整合改革成效與獎勵措施，製造更多組織變革的活力，並散布到所有部門，不在需要高層強迫。
- ▶ 建立變革制度，形成組織文化，以落實變革

(三) 變革的程序與其管理形式

► (1) 解凍 (Unfreezing)= 覺醒 - 打破現有組織習慣，積極宣導變革訊息只為破除以往習慣，而為改變所做之事前準備，包括會議紀錄、專題演講、私下傳聞等相關訊息，讓員工知道變革將直接影響其工作。

(2) 變革 (Changing)= 展望 - 溝通變革正確觀念，使員工對其建立承諾

此時期是真正承諾與實現的階段，領導人的責任是建立新理想、提供新方向與新行為模式，因此有效溝通是很重要的，主要是建立在理論觀點或重要概念所引導的遠景與展望，將變革構想轉換為間單的概念與清晰做法，以協助員工了解變革產生的影響。

- ▶ (3) 再結凍 (Refreezing)= 重建 - 是變革為常態現象，並深植組織文化
- ▶ 指強化習得新的行為模式，使其成為新的習慣，即員工不再視變革為不確定性、充滿風險的新事物，反而視為常態及組織營運的一部分。

2. 變革的管理與機會

- ▶ (1) 出乎組織本身預期的成功或失敗、即出乎競爭者本身預期的成功和失敗。
- ▶ (2) 不一致，特別是生產、配銷過程，或顧客行為的不協調。
- ▶ (3) 基於流程的需要。
- ▶ (4) 產業和市場結構的轉變。
- ▶ (5) 人口結構的改變。
- ▶ (6) 方法和看法的變革。
- ▶ (7) 新知識。

理論與實例說明



理論與實例說明——不斷創新的咖啡王國 「 Starbucks 」

最初僅專賣咖啡豆，在轉型為現行的經營型態後開始快速展店，並成為美式生活的象徵之一，部分店鋪甚至與超級市場、書店等異業結盟，以複合式商店經營



STARBUCKS®

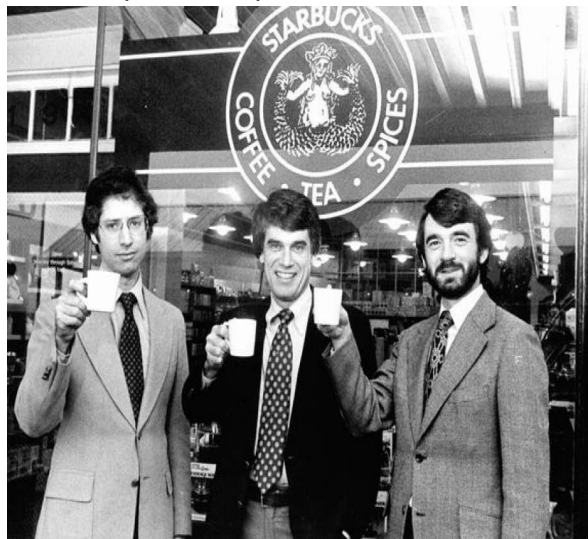
星巴克的發展歷史

1971 A.D.

由 Jerry Baldwin，Zev Siegel 和 Gordon Bowker 三人於美國西雅圖共同創造出 Starbucks。

當時的 Starbucks，是專賣咖啡豆與香料，同時承傳 Alfred Peet「重烘培技術」的風格。

Zev Siegel、Jerry Baldwin、Gordon Bowker（左至右）






星巴克的發展歷史

1981 ~ 1983 A.D.

1981 年，原本任職瑞典廚房用品公司的經理 **Howard Schultz**，從紐約前去西雅圖，拜訪一家名為星巴克的咖啡豆零售商店，該店從他那裡購買了很多瑞典式滴濾咖啡壺。也讓他開始注意到 Starbucks。



他花了一年的時間遊說星巴克的老闆聘用他。1982 年，他加盟了西雅圖的星巴克咖啡公司，擔任市場行銷總監。可惜 1 年後，想帶進他在米蘭的經驗，卻因理念不和而離開，並且自行創立「義式每日咖啡館」。



星巴克的發展歷史

1984 ~ 1989 A.D.

1984 年，Starbucks 舉債併購畢茲 (alfred peet) 咖啡，導致財務危機。於是 1987 至 89 年間，Howard Schultz 買下 Starbucks，與義式每日咖啡館合為新的 Starbucks，並再次將他在米蘭「在店裡煮咖啡，客人在店內或是露天咖啡座享用」的經驗帶入，也正好吻合「第三個好去處」的社交趨勢。

當時 Starbucks 提出四大理念：

- 拒絕加盟
- 拒絕販售人工味咖啡豆
- 選用最高級咖啡豆，以提供最完美烘培為不改變的目標
- 拒絕進軍超市

Howard Schultz





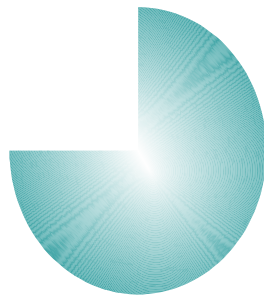
星巴克的發展歷史

1990 ~ 1995 A.D.

1990 年，具管理專才的 Orin Smith 進入管理階層。之後 Starbucks 成功上市上櫃，獲得資金贊助而不斷發展擴大其規模。4 年後，Orin Smith 得到經營權，也順利與百事可樂結盟為「北美咖啡夥伴」。

1995 年，推出碎冰打成的卡布奇諾，讓向來喝熱咖啡的美國人愛上冰品咖啡。同時首度和唱片界合作，跨足音樂市場。同年提出「**starbucks 承諾盡己之力**」綱領：

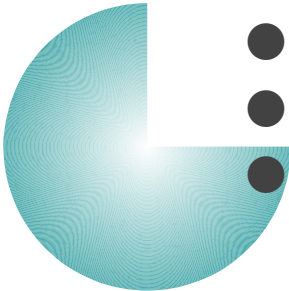
- 提供完善的作業環境，以敬意及尊嚴對待所有員工
- 多元化觀念是經營的重要原則
- 採行完美無缺的高標準選購、烘培與分銷新鮮咖啡
- 盡力培養極度滿意的客人
- 積極回饋我們的社區環境
- 創造體驗所獲得的利潤是未來成功的要件





星巴克的發展歷史

1996 ~ 1999 A.D.

- 與醉爾思研發咖啡冰淇淋
 - 與聯合航空策略聯盟，提供機上咖啡
 - 建造一座名為「科技應用中心實驗室」的實驗室
 - 正式跨入國際，於東京銀座開設第一家海外咖啡店
 - 與 **Kraft** 食品公司合作，將星巴克的咖啡送至全美國的超級市場
 - 推出第一代的電子商務網站
 - 成功打進中國市場，分店總店數快速上升至 200 多家
 - 將網站升級，使 **starbucks** 能更接近顧客與做出最佳的管理學策
- 

星巴克的發展歷史

2001 ~ 2002 A.D.



在美國推出的星巴克隨行卡，是使用預付卡式，因此大幅縮短了交易時間，此外也逐步推出全球分店無線上網的政策。

推出打破傳統調有甜味或無咖啡的新飲料，以增加對年輕族群的吸引力。

展開組織變革、邁向全球化，並集合各地經營者組成全球顧問團。日本也宣布調降財測，從獲利調降成虧損，宣布取消配股及關閉虧損的 10 家店。不過北美及歐洲推出網路與手機預先點餐服務，並與德國電信公司合作，提供店內高速無線網路的新服務。

星巴克的發展歷史

2003A.D. 至今



在北京開設店面，引起廣大的轟動效果、象徵意義及推廣活動。

獲選財星雜誌為最受推崇的企業第三名，原因之一是將員工擺在第一位，除提供良好福利，甚至以「夥伴」取代「員工」的稱呼。

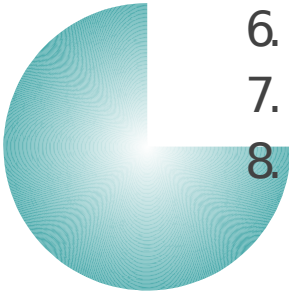
之後又與蘋果公司協商合作，於 iTunes 內創建該品牌的音樂店。

開始收購許多公司品牌，接手經營。

於 2013 年與法國達能集團聯手打造乳酪品牌，進軍食品雜貨市場。



創新與變革管理的挑戰

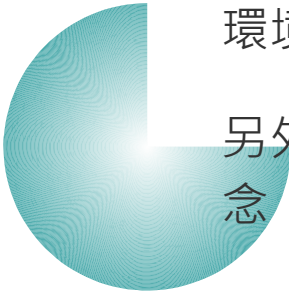
- 
1. 以「不變」應「萬變」之品質堅持理念
 2. 強化員工教育訓練，已能充分教育顧客
 3. 「第三個好去處」與顧客建立良好關係
 4. 是員工為「夥伴」，提供良好福利措施
 5. 在成長到來之前，先行延攬優秀人才
 6. 堅持「直營」，拒絕「加盟」
 7. 不斷研發創新產品與服務方式
 8. 資助慈善機構，提升企業形象



小結

創新引發變革，變革激發創新，無論如何皆需要高階管理者的支持，也需要以市場、顧客為目標導向。

藉由 Lewin 所提出之**三階段變革程序**，以能夠採取有效、漸進的創新與變革過程，且從開始推動、執行過程置深植組織文化，固然要**獲得上層領導者支持，更需要員工能自動自發**，以便能夠快速反應環境，針對創新與變革之機會，做出及時、有效的決策。



另外也可以以 Prahalad 的觀點為底，融合「快銷新奢侈品」的觀念，不斷的創新及變革。