



二代活化老企業，三個不敗關鍵是什麼？

2022/01/03門診部讀書會

接班前的狀況



創辦人 曾永照

員工平均年齡46歲、三分之二沒用過電子郵件、傳檔案用3.5吋磁碟片、完全紙本作業沒有企業資源計劃 (Enterprise Resource Planning, ERP, 商務程序管理軟體, 可供管理及整合公司的財務、供應鏈、營運、商務、報告、製造和人力資源等), 這是生技公司葡萄王董事長曾盛麟在2010年從英國回台接班時, 所遇到的情況。

改革初期員工心聲: 「公司一直有賺錢, 為什麼要改革?」、「不會是要把我們老員工汰換掉吧?」

關鍵1：補足年齡斷層，平衡新舊勢力



董事長曾盛麟

過程中，也有一位老員工悄悄問曾盛麟，是不是想要淘汰舊員工？曾盛麟回答：「**阿姨，只有自己會把自己淘汰掉，我沒有要炒掉任何人，你不要擔心。**」他由此意識到：改革的腳步要再放慢一些，且要更加顧慮老員工的心情。

為了加速**弭平新舊勢力的矛盾**，**曾盛麟跳下去與員工個別溝通**，不到兩個禮拜，激進的女主管就改變說話方式，態度和緩許多；較為抗拒的老員工們也漸能理解曾盛麟的想法。

曾盛麟分析：「我沒有想過要『員工大換血』。來自電子業的員工步調快，我的角色就是**將衝很快的新勢力往後拉；將害怕改變的舊勢力往前推，要平衡、尊重這兩股勢力**，才能讓公司進步。」

關鍵2：LOGO全員設計，推動考績改制



- 他擅長**軟性溝通**，也願意**傾聽老員工說話**
- 我不想要新LOGO只是漂亮、有設計感而已，**希望每個員工都能參與**，」曾盛麟說。於是，他利用兩個禮拜的時間抽樣深度訪談員工，設計出**15個圖樣**，請每位員工在用餐時進行投票，最終選出新的品牌標誌。
- 與此同時，曾盛麟一改過往集權、幾乎所有事情都要經過董事長決議的管理方式，**讓權力下放到中高階主管**，並導入**SMART績效管理**。

關鍵2：LOGO全員設計，推動考績改制



- 導入SMART績效管理後，**不僅員工需要自評，也幫助員工了解主管對自己的期待、工作狀況等**。促成雙向溝通之外，以往固定的年終獎金制度亦與SMART績效管理連動，**貢獻愈大領愈多**，逐漸完善獎勵制度。
- 員工害怕改變。曾盛麟選擇召集中高階主管，自己製作簡報，親自上台報告。SMART績效管理的必要性，以及組織期望達到的目標，與員工之間的利弊關係，並提早公告施行辦法試水溫。
- **第一年僅是施行，第二年才開始與年終獎金連結**。**給予員工足夠的時間接受、適應**，是他一貫的管理風格。
- 在做事方法上，「當時沒有物料清單，訂單進來後，很常發生漏訂物料的狀況，」曾盛麟說。**他接著引進各種文件電子化，並制定作業流程的SOP**。

關鍵3：透過趣味競賽，化解部門衝突



- 在新、舊員工開始融合、溝通、且不斷招募新血的狀況下，2014年起，葡萄王開始舉辦各種內部競賽如保齡球、羽球、趣味競賽、親子競賽等，促進員工之間的溝通交流。
- 曾盛麟笑說：「遇到公司的趣味、親子競賽，我們會把有衝突的兩個部門排在一起，讓他們一起玩！」

關鍵3：透過趣味競賽，化解部門衝突



- 葡萄王平均每年光是**競賽獎金**，就投入**新台幣13萬元**，藉此增加比賽的刺激性，提高員工的參與度。細數一路走來的不易，曾盛麟回憶，自己大約花了3年時間，才逐漸消弭老員工的反對聲浪。

接班後的狀況



- 葡萄王生技股份有限公司創立於1969年，主要事業體為葡萄王生技、傳銷子公司葡眾企業、上海葡萄王。現以生產提神飲料、保健食品兩大類為主，知名產品為康貝特、靈芝王等產品。在二代接班後，積極推行組織改革、改革拓展海外市場，2019年總營收為101.8億，目前員工人數為448人，員工平均年齡也從45歲降到38歲。



薑黃
代言人
許維恩



窈窕曲線X黃色武器
30倍薑黃
24HR代謝不間斷

滿\$1212送



全聯禮券\$100

滿\$2999



活力B群30天份

滿

刷momo卡再享5%回饋! 滿額贈下單禮以單筆訂單計算, 部分商品不適用, 詳

改革老牌企業，葡萄王這樣做

1. 品牌再造

接班後，曾盛麟除了利用設計思考工作坊更改舊LOGO，還進行行銷創新、產品創新等改造。例如，拍攝跳脫以往影像風格的新廣告，進行品牌重塑，揮別以往請資深藝人代言，改請年輕男性演員，整體影像風格也較為活潑。

改革老牌企業，葡萄王這樣做



2. 拓展海外市場

除了進行自家**產品研發**，葡萄王更積極**拓展海外市場**，也接受他國業務，拓展代工產品。為了符合他國法規，葡萄王做了許多法規、產品研究，加上積極任用國際人才，以及要求新進人才多益達730分的標準等，才讓葡萄王慢慢**拓展出海外市場**。目前葡萄王在日本、美國、澳門、新加坡、韓國等13國皆有販售產品。

葡萄王生技精神總指標



「科技、健康、希望」一直是葡萄王生技的精神總指標

葡萄王幸福企業



萬人票選幸福企業！
葡萄王生技獲選為民生消費類前20名

- 葡萄王健康與社團活動多，有氧運動各廠都有開課。
- 「我們相信員工的心情，跟工作狀況是好的時候，所有東西都是好的！」人資課副理賴志宗指出，葡萄王的員工福利有個重要的指導原則，就是有一套CSR的政策，其中有一個蠻重要的重點就是員工關懷、員工關係這件事情。葡萄王的精神就是以人為本，希望同仁的專業才能及職涯發展，是受到關注的。
- 把員工當家人 保障員工的健康與家庭
- 為了幫員工的健康把關，葡萄王每年提供包含超音波與癌症檢測的豪華免費健檢，並規劃年度健康活動、健康講座、建置全配健身房，甚至鼓勵員工利用假日自主運動，只要願意參加就能累積點數換現金。除了賺現金還能再賺獎金，因為獲得年度健康大使、減重比賽、脂肪換現金獎等獎項，最高能奪得1萬元獎金。
- 目前葡萄王男女員工比例為1:1，為了關懷女性員工及員工照顧家庭的需求，不僅設計有彈性工時、五星級的哺集乳室、孕期停車位，同時還每月發給生育補助津貼，讓員工可以在工作、生活與家庭間取得平衡。