FOUNDATION FOR A
SMOKE-FREE WORLD

# 商業轉型

## 與締造無煙世界息息相關的個案分析

本報告由無煙世界基金會委託Framework LLC編撰

FOUNDATION FOR A
SMOKE-FREE WORLD

# THE FOUNDATION FOR A SMOKE-FREE WORLD

is an independent, philanthropic organization with the purpose of improving global health by ending smoking in this generation.

To learn more about our organization, visit us online at
**https://www.smokefreeworld.org**

*All rights reserved including the right to reproduce this report or portions thereof in any form whatsoever. For information contact:*

Foundation for A Smoke-Free World
575 Fifth Avenue
14th Floor
New York, New York 10017

ISBN 978-1-7325615-1-9

# 摘要


無煙世界基金會本著推動業界轉型、創造新一代無煙世界的信念，致力與業界展開對話和促進交流，讓煙草公司有機會引入恰如其分、行之有效的商業模式，促使可燃燒香煙在世上絕跡。時至今天，世界上約有十一億煙民。儘管有很多人認為吸煙已不合時宜，但吸煙者減少速度仍遠較預期慢，距離「零吸煙」和減低吸煙禍害的目標仍相距甚遠。此外，我們在實現業界轉型的同時，亦必須確保受影響行業得到充分支援，例如小型煙農等從業員能找到替代工作，得以維持生計。

本報告選取六家公司在商業轉型方面的成功個案，有助鼓勵業界展開「無煙世界」為題的討論。六個案例各具特色，背後動機也截然不同。商業轉型難免承受風險，這六家公司也分別創造了不同程度的成效，傲視同儕。

經過數十年的獨立研究，我們看到兩個不爭的事實：

- 煙草業正在售賣足以致命的產品。
- 雖然消費者對吸煙的抗拒程度與日俱增，但我們仍需加快煙草業轉型步伐，才能締造事半功倍的成果，效益也會更上層樓。

我們誠邀所有業務相關人士加入討論，攜手為可燃燒香煙的年代畫上句號，早日實現業界轉型的目標。

# 背景

## 有關商業轉變的研究

本報告從較高的層次和角度，探討「業務轉型」這個題目。我們會分享一些公司的成功例子，看看這些公司如何改變資源運用和善用專業知識，令企業運作脫胎換骨，從而為業務相關人士創造長遠價值。我們將重點揭示驅使業務成功轉型的因素和實踐途徑，以及優勝劣敗的重要關鍵。

這些公司的情況不盡相同，也曾面對截然不同的挑戰，例如客戶需求轉變、新競爭對手湧現、技術轉變，以及核心產品利潤下調等。但它們都有一個共通點，就是明白到改變的重要，而且懂得快人一步，及時行動回應市場轉變。某些個案中的商業轉型仍在進行中，所以仍未看到最終結果及成效；但實施過程仍具參考價值，也不乏啟發性。

## 吸煙與商業轉型

無煙世界基金會以煙民和煙農為研究重點。首先，基金會積極資助有關研究及全力支持各項合作計劃，希望加快減低吸煙行為在世界各地造成的禍害及死亡人數。其次，隨著全球對煙草的需要不斷下降，基金會亦支持小煙農嘗試新的謀生方法，以維持延續生計。

我們相信各方面的條件已一應俱全，足以推動煙草業的實質轉型。當中包括：

- 加深了解煙民情況: 基金會早前進行了一項跨越十三個國家、以超過一萬七千人為訪問對象的「全球吸煙現況研究」。受訪者涵蓋現有煙民、已戒煙人士及非吸煙人士。調查結果顯示煙民大都有「自知之明」，明白吸煙危害健康，也知道自己吸煙成癮，更同意他們的健康狀況及不上非吸煙人士。雖然大部分煙民都有意戒煙，但仍有三至四成全無戒煙意慾。即使香煙價格上升、煙草產品又備受禁制，他們也不以為然。(註1)
- 風險較低產品湧現市場: 近年有不同種類的替代式尼古丁傳送系統 (ANDS) 研發成功。這些產品不用燃燒煙草，害處較傳統香煙低，因為用戶毋須透過抽入致命煙霧來吸取尼古丁。下圖展示了一個仍在發展中的減害框架結構 (註2)。雖然本報告的目的並不在於深入探討減害的潛在效益，但我們相信，大家應該考慮到不同產品對健康的害處，並引以為鑒。

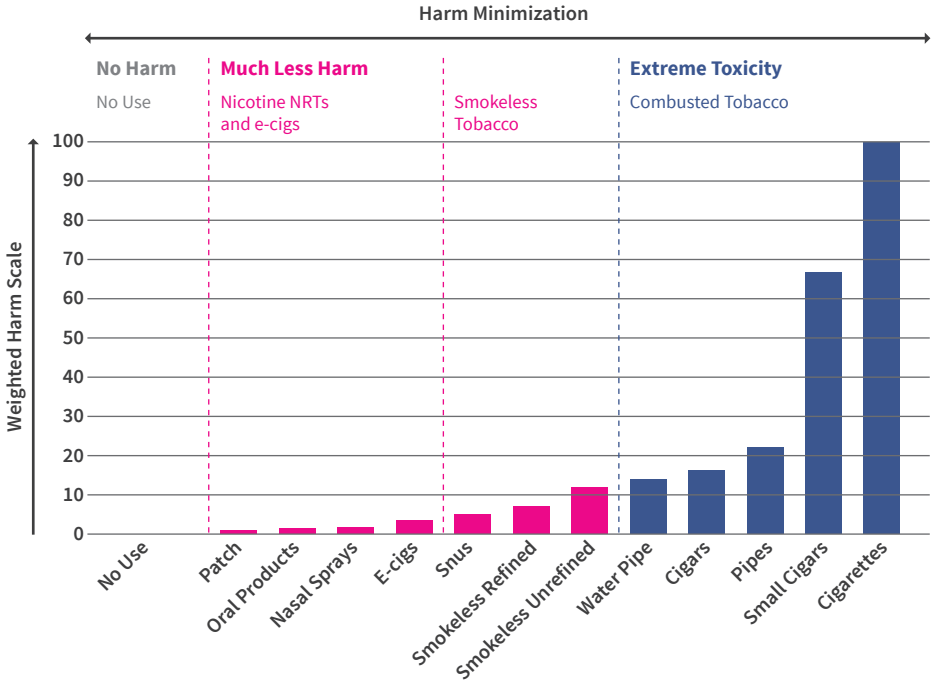


圖 1

不同產品「減害成效」比較圖

資料來源：由Abrams等人合著的「Harm Minimization and Tobacco Control: Reframing Societal Views of Nicotine Use to Rapidly Save Lives」研究報告。

# 在2012至2016年間，全球香煙零售銷售額從六萬億支減至五萬五千億支。

- 創新戒煙技術: 儘管尼古丁替代療法 (NRT) 戒煙輔助品多年來並非暢銷產品，但電子煙的銷量卻迅速增長。綜觀全球市場，特別是美國及英國兩大電子煙發展最蓬勃的市場，我們估計於2012至2013年間電子煙的銷售已超越了NRT產品，而這個趨勢可望一直延續下去。研究並指出，歐盟國家於2012至2017年間以電子煙作為戒煙輔助品的趨勢不斷上升，反觀藥物治療及戒煙服務的使用卻有所下降。(註3) 研究更指出，報稱以電子煙作為戒煙途徑的年輕人與日俱增，但使用戒煙服務的卻愈來愈少。毋庸置疑，近幾年電子煙的技術創新遠超NRT輔助品，因而帶動了這個趨勢轉變。當然，我們還有待更多研究以證實電子煙是否真正取代標準戒煙服務，對長遠的戒煙趨勢又會帶來什麼影響。

- 實際行動刻不容緩: 要充分了解在提倡戒煙方面什麼最可行，至今又帶來什麼實質影響，我們必須從基本流行病學的角度著眼探討。吸煙會導致心肺疾病及其他常見癌症。事實證明，疾病往往在吸煙數十年後來臨，即使出現了早期徵狀，也有可能在很久之後才發病。因此我們相信，即使吸煙率現正下降，但因吸煙而引致的死亡和患病率仍會持續上升一段時間。換句話說，今天我們積極向年青一代提倡戒煙的正面效應，也許要數十年後才會浮現。正因如此，大家更要快馬加鞭與時間競賽。我們始終相信，在短期內使用風險更低的產品，仍有助現有煙民減低死亡率及延長壽命，而且能在社會上帶來更快、更重大的成效。毋庸置疑，時間是最大關鍵。

### 行動呼籲

我們誠邀商界及金融界的業務相關人士、研究專家、非政府機構、監管機關、吸煙人士及煙農加入討論，集思廣益，群策群力，共同探索實現煙草業轉型的可能性。這份報告中分享的成功個案將有助建立討論框架，促進各方人士積極對話。

# 研究過程

這項研究是基金會委託合作夥伴Framework LLC進行。該顧問公司專門探討如何結合企業可持續發展及企業責任，以改善業務表現。

1. 我們以符合以下三大特徵的多家公司為研究對象：

a. 過去曾經歷重大業務轉型，當中因素包括但不限於以下範疇：

i. 消費者口味迅速改變
ii. 技術發展
iii. 監管及政治面貌
iv. 環保考慮
v. 產品成分

b. 過去曾作出策略轉向，性質與成果也許各有不同，在某些情況下甚至進行了一次以上的策略轉向，但共通點是該公司曾銳意在營運模式上作出變革。

c. 公司規模必須能媲美主要的煙草公司，以便作出比較和參考。規模較小的新興企業實現業務變革不足為奇，但對規模較大而且成立已久的企業而言，業務轉型往往說易行難，推行者也較少。時至今天，全球五大煙草公司的營業收入介乎一百九十億美元和四百億美元之間 (註4)。在我們挑選的六個成功個案中，有三家公司的規模未到此範圍，包括英特飛 (十億美元)、帝斯曼(一百三十億美元) 及美國廢物管理公司 (一百五十億美元)；另外三家公司則超越了此範圍，包括國際商業機器 (七百九十億美元)、通用電氣 (一千二百二十億美元) 及福特汽車 (一千五百七十億美元) (註5)。

2. 我們走訪了所有公司的現任及前任領袖，以至外界專家，務求全面探討每家公司的業務轉型。在每項訪問中，我們都深入了解公司的營運背景，以及促使其在產品及經營模式上作出改變的因素，以至在實施業施轉型方面的能力。當然還有這些決定帶來的結果及影響。

3. 為了補充訪問內容，以及鑒於某些公司代表未能接受訪問，我們還會在不同的學術文章、新聞報導及研究報告中搜集資料，確保我們撰寫的每個成功個案都資料充足。

4. 我們致力在每個成功個案中抽絲剝繭，尋找出最具參考價值的要點，在「商業轉型：六大啟示」部分中分享。

# 個案概要

## 帝斯曼

### 商業轉型概況：

在1900年代中期，扎根荷蘭的帝斯曼逐漸由煤礦開採業務轉型至化學工業，後來更脫胎換骨，成為今天的跨國生命科學、生物科技和物料供應商。該公司銳意開創可持續發展的高效益業務，故此不遺餘力推動創新，還積極展開惠及社群的各種新計劃，例如與聯合國世界糧食計劃署攜手合辦對抗飢餓的行動，造福人群。

### 重要啟示：

- 身處瞬息萬變的行業必須早著先機，趁現有業務尚未被市場淘汰前，積極投資開創新方向。
- 危中有機，在核心市場遇到的問題往往能夠演變為新機會：當帝斯曼發現劣質煤碳，便投資興建煤廠；當煤碳逐步被取替，便投資展開化工業務；當化學品市場出現波動，便與時並進，繼續投資其他高效益業務。

### 業務一覽：

- 營業收入：一百三十億美元 (註6)
- 市值：一百五十億美元 (註7)
- 僱員數目：二萬一千人 (註8)
- 總部：荷蘭海爾倫
- 行業：物料、生命科學

## 美國廢物管理公司

### 商業轉型概況：

企業可持續發展蔚然成風，使減廢成為大勢所趨，因而對提供廢物運輸及堆填服務的美國廢物管理公司帶來挑戰。不過該公司明白到危中有機的道理，決定成立新的顧問業務，為企業客戶提供減廢建議；同時注資於三十多家初創企業，進行廢物處理技術研發。此舉不僅可保障該公司的營業收入，還為客戶節省成本，又可以減少堆填廢物，惠及自然生態。

### 重要啟示：

- 當客戶求要作出轉變，供應商可以不加理會或全力配合。美國廢物管理公司選了回應客戶的意願，實踐「零廢物」的目標。
- 開設新公司或許會對核心業務帶來威脅，但仍有其價值所在。就像美國廢物管理公司新增的可持續發展顧問業務及在廢物處理技術方面的新投資一樣，理論上會對該公司的核心廢物運輸及堆填業務不利；但同時也讓其在瞬息萬變、汰舊換新的商業世界中穩守陣勢，處於核心位置。

### 業務一覽：

- 營業收入：一百五十億美元 (註9)
- 市值：三百六十億美元 (註10)
- 僱員數目：四萬二千人 (註11)
- 總部：美國德克薩斯州休斯頓
- 行業：廢物管理

# 國際商業機器

## 商業轉型概況：

電腦硬件市場的競爭日趨白熱化，作為業界巨頭的國際商業機器，也不得不面對市場佔有率下降和利潤下滑的挑戰。該公司於1990年代毅然作出業務轉型的決定，從硬件製造商搖身一變而成為軟件和服務的創新先驅，寫下了今天的傳奇。但故事尚未完結：近年該公司再力求突破，開拓嶄新的雲運算及人工智能服務。然而國際商業機器的成功之路並非一帆風順，而是像過山車一樣，曾經歷重大的高低起伏，還差點瀕臨破產邊緣。

## 重要啟示：

- 一子錯滿盤皆落索，國際商業機器面對發展蓬勃的個人電腦市場，也曾對某些高效益技術作出錯誤判斷，痛失了千載難逢的商機，對公司的長遠發展構成重大影響。
- 企業即使在短線業務上無往不利，也要對未來投資保持高瞻遠矚。

## 業務一覽：

- 營業收入：七百九十億美元 (註12)
- 市值：一千四百六十億美元 (註13)
- 僱員數目：三十六萬七千人 (註14)
- 總部：美國紐約阿蒙克
- 行業：資訊科技

# 通用電氣

## 商業轉型概況：

通用電氣的故事甚有警世意義。該公司藉收購一些偏離了核心業務或技術漸趨過時的公司，迅速擴大商業版圖，同時作出積極投資，推動環保技術成長投資及支持相關技術研發，成為業務上一大亮點。特別是其「綠色創想」計劃，成功回應了市場對可持續技術及能源的日增需求，令各種挑戰迎刃而解。無論在刺激收入和節省成本上都相得益彰，在環保技術的二百億美元投資帶來了超過二千七百億美元的回報。該公司雙管齊下拓展多元業務，讓我們見識到如何在變幻莫測的市場中披荊斬棘、勇往直前。

## 重要啟示：

- 企業營運不可一成不變。高瞻遠矚的通用電氣，在進行商業併購和落實財務計劃的同時，也開展了為人津津樂道的「綠色創想」計劃，承受風險之餘也找到新路向。
- 商業轉型未必要一下子作出翻天覆地的變革，而可在現有服務基礎上循序漸進地作出改變。

## 業務一覽：

- 營業收入：一千二百二十億美元 (註15)
- 市值：一千一百四十億美元 (註16)
- 僱員數目：三十一萬三千人 (註17)
- 總部：美國麻省波士頓
- 行業：多元化機械

# 英特飛

## 商業轉型概況：

不少企業為了迎接市場挑戰，都會把原有產品或流程重新設計；但英特飛卻別樹一幟，成為捷足先登、雄心勃勃的典範。1994年，公司創辦人兼行政總裁Ray C. Anderson作出了一個高瞻遠矚的決定，就是停止以石油原料製造地毯，改為採用不含毒素並可循環再造的原料，以及使用可再生能源，無論對公司盈利、員工和客戶健康以及環保都有莫大裨益。一年後，該公司的銷售額激增二億美元，同時節省了兩成物料成本。該公司繼續前行，銳意於2020年前消除所有對環境的負面影響。

## 重要啟示：

- 雖然破舊立新經常遭受批評及誤解，但並不代表想法錯誤。英特飛堅守推動可持續發展的使命，儘管較很多人走快一步，但時間很快便證明了該公司眼光獨到，並開啟了成功之門。
- 企業高層的領導十分重要，正因為英特飛創辦人兼行政總裁敢於作出業務變革的決定，才能邁向成功的新境界。

## 業務一覽：

- 營業收入：十億美元 (註18)
- 市值：十五億美元 (註19)
- 僱員數目：三千人 (註20)
- 總部：美國喬治亞州亞特蘭大
- 行業：地板材料

# 福特汽車

## 商業轉型概況：

數十年堅持同一個理念殊不簡單，但對汽車製造商福特汽車來說，這一直是該公司生產汽車的信念所在。時至今天，儘管電動車在大部分國家的汽車市場依然微不足道，但近年已開始有跡象顯示，內燃機有機會成為歷史。例如富豪汽車銳意於2019年前改為只生產電動車及混能車；豐田也承諾於2025年前實現類似目標；通用汽車則承諾於未來六年內推出二十款電動車。隨著個人擁有汽車的趨勢持續下降，福特汽車不斷努力開拓新的商業模式，希望把公司重新定位為「出行解決方案」供應商，而不是單單倚賴傳統的銷售模式。由此可見，福特汽車及其他汽車製造商皆明白到，創意先行、破舊立新是在業內屹立不倒的不二法門。能夠果敢決斷放棄應該放棄的，總好過最終被市場淘汰或被對手取而代之。

## 重要啟示：

- 客戶的想法是一動不如不靜，對產品革新一般不會有殷切需求；但當他們領略當中價值，自然樂意接受。雖然客戶從沒要求福特汽車為提升燃料效率而改變F-150車款，但隨著時間過去，他們也接受了這些轉變。
- 技術轉變每每帶動商業模式轉變。當電動車及自動車技術湧現，福特汽車明白到追上潮流方為生存之道。即使當時原有產品仍帶來可觀盈利，但該公司依然決定涉獵新領域。

## 業務一覽：

- 營業收入：一千五百七十億美元 (註21)
- 市值：四百六十億美元 (註22)
- 僱員數目：二十萬二千人 (註23)
- 總部：美國密芝根州迪爾伯恩
- 行業：汽車製造

## 商業轉型：

# 六大啟示

事實上，有不少公司都能在危機爆發前看到蛛絲馬跡，因而努力作出調節以力挽狂瀾。帝斯曼於1902年成立時專攻採煤業務，後來成為化學品生產商，最後從事先進物料和生命科學領域。假如該公司墨守成規繼續採煤，也許早已被時代洪流吞噬。

## 1

## 巨人也有倒下一天，而且跌得更快。

歷史告訴我們，最強的企業也會倒下，而且速度有可能較預期快。成功的企業都深明此理，因此不斷改變方向以求屹立不倒。談到瞬間失守的例子，最矚目著莫如柯達。1970年代中旬，柯達在美國仍佔據八成半的相機市場和九成菲林市場 (註24)。到了1990年代，該公司更發明了很多嶄新技術。(最諷刺是這些新發明包括數碼相機，但柯達拒絕把有關技術推出市場，直至為時已晚。) 當時柯達的營業收入十分穩健，「柯達」這個名詞也成為了文化詞彙 (「柯達時刻」)(註25)。可惜該公司不願跟隨對手富士的步伐，去涉足影印機及辦公室自動化市場，結果白白看著富士迎來逾二百億美元收入 (註26)。此外，當時柯達無法預計如Instagram這類網上相片分享平台的龐大潛力，當然也想不到該平台現值三百五十億美元 (註27)。結果從1999年開始，柯達的光芒漸逝，由當年一百六十億美元的營業收入 (註28) 降至2017年的十五億美元 (註29)，風光不再。

國際商業機器 (IBM) 是另一個業績驟降的例子。從1960至1980年代，IBM這個名稱是成功的同義詞，不僅在主機電腦市場一枝獨秀，研究人員又榮膺諾貝爾獎，公司更被喻為世界數一數二的模範僱主。怎料於短短十年間，該公司由全球盈利最高的企業，變成了在單年內虧損最嚴重的企業，也成為裁員最多的企業。最後國際商業機器花了很長時間作出策略性變革，才得以重拾升軌。

## 2

## 滿足現有客戶之餘，也為未來客戶籌謀 。

企業往往為處理當前急務和爭取短期成績，而忽略了未雨綢繆的重要。當國際商業機器於1990年代積極重拾升軌時，正是這樣的狀況，既減省了成本亦推動產品發展。不過，該公司卻沒有在發展日新月異的個人電腦市場中探索新路向和尋求突破，代價是在往後十年要努力掙扎，才可在瞬息萬變的市場中站穩陣腳。

福特汽車的例子則有所不同。當該公司還未看到現有客戶對改變的強烈需求，已決定革新核心產品–F-150輕便客貨兩用車。事實上，F-150稱霸美國市場長達40年，一直是銷量稱冠的貨車型號。對F-150車主來說，汽車的耗油量向來不是最重要一環。更有研究指出，車主們認為另有二十七種事項較耗油量更值得重視。儘管如此，福特汽車依然決定在汽車設計上作出連串革新，務求改善燃料效率，例如鋼鐵車身變成鋁製車身，同時提供V6型號及開發全新混能車版本。原因是該公司預測到燃料效率勢必備受關注，因此決定在無負客戶期望、無損產品質素的前提下作出改變。

千禧年代初期，美國廢物管理公司獨具慧眼，留意到有客戶開始訂立「零廢物」目標。雖然當時該公司的廢物堆填及運輸服務暫不受影響，但仍決定居安思危作出改變。這包括與客戶合作減廢，並投資研發新減廢技術，還展開新業務，透過多元化服務協助客戶減廢。

## 縱然企業能於短期內取得成功，但不可忽略在新領域上作出投資。

# 在市場出現變化前快人一步作出改變，總比到了爆發危機時才亡羊補牢容易得多。

## 3
## 完善溝通在業務轉型中不可或缺

任何有意破舊立新的大公司，也許都會面對內、外業務相關人士的批評及誤解。不妨參考其他大型企業的做法，看看他們如何與員工、投資者及其他人士保持溝通，減低業務轉型的阻力。

帝斯曼從採煤到化工，再到生命科學的數度轉型中，在變革管理上都力臻完善。其中一個重要部分，就是與所負責工作不屬於長遠業務轉型計劃的員工作出妥善溝通。該公司的做法是在新策略上保持包容性，並與員工保持開放溝通，讓他們對未來方向瞭如指掌。

當年英特飛在可持續發展的路上跨出一大步，旗下有很多員工都不明白箇中緣由，甚至不予認同。英特飛決定從最高管理層展開變革管理，然後由上而下，一級一級向下傳達訊息。此外，亦透過教育及團隊激勵活動，啟發員工的創新思維。為進一步開拓員工的眼界，該公司甚至舉辦了名為「尋找最離經叛道的講者」選舉(註30)。

同樣，通用電氣公布「綠色創想」計劃時，無論是投資者、客戶及其他人士，全部不認同計劃的價值。通用電氣處理批評的策略是，努力向相關人士解釋業務轉型計劃的重要 (例如與第三方團體合作，以落實統一產品評估方法)；同時透過大型市場推廣，向更多人宣傳及解釋這項計劃。該公司還善用電視廣告、平面廣告、報告和社交媒體作宣傳，甚至為員工子女出版雜誌，無孔不入也無微不至；終於成功把訊息傳達，讓大家明白「綠色創想」的價值，更看到了公司全力落實該項計劃的堅定決心。

## 4
## 點滴努力可聚沙成塔，成就重大轉型

有很多大公司的業務轉型都不會於短短數月或數年內奏效，而需要經過十年或更長時間才取得成功。改變往往說易行難，欲速則不達。只要一步一步前進，自能跨越重重危機。

帝斯曼於長時間內同步營運多種業務，各者之間難免有所重疊。例如該公司於1919年起兼營化工，四十多年間持續從事多種業務，但期間仍然經營採煤業務。直至荷蘭政府於1965年永久關閉所有煤礦，該公司便順利過渡至其他業務，而不致一無所有。同樣，帝斯曼也花了數十年逐步發展先進物料業務。

通用電氣的策略大同小異。儘管「綠色創想」計劃只花了約十年落實，時間不算太長；但在變革期間，該公司也逐步增加環保產品的研發及商業化重點，循序漸進作出轉變，最終成就重大轉型。

美國廢物管理公司也採用層層遞進的策略。當客戶開始實踐「零廢物」目標，該公司即時展開業務變革，包括推行一些臨時的實驗性計劃；然後漸漸與客戶達成長遠的夥伴合作關係，逐步成立可持續發展顧問業務。2003至2016年間，業務規模逐漸擴大，員工數目從十名增至超過四百名 (註31)。此外，該公司不斷投資在小型初創企業，並積極研發可再生能源及循環再造技術。經過多番努力，該公司現已整裝待發，將於未來數年全速邁向環保技術及服務領域。

不過凡事沒有絕對，循序漸進作出改變也並非一定可行。在某些情況下，必須迅速行動。

## 5
## 投資新業務事在必行，即使威脅核心業務也不可退縮

業務轉型需要大無畏精神及明察秋毫的決策能力，因為新業務往往對公司原有的核心業務帶來壓力。

美國廢物管理公司一心展開可持續發展服務，以協助客戶減廢為目標。即使原有的廢物運輸及堆填業務與新業務有抵觸，也沒有裹足不前。因為美國廢物管理公司洞悉先機，看見不少企業紛紛著手減廢，無論自己是否參與其中，這個趨勢都會一觸即發。因此該公司決定主動出擊，至少可以在時代轉變中保持盈利優勢，又能配合其循環再造業務。

另一例子是國際商業機器。當該公司毅然勇闖雲運算領域 (註32)，同樣對電腦硬件、軟件及數據中心服務等核心產品帶來威脅。但該公司洞悉了市場先機，決定要駕馭潮流，而不讓市場洪流淹沒。

與此同時，福特汽車公司也投資發展「汽車共用」等流動服務，最終有可能降低市場對汽車的需要。但該公司同樣看準了市場大勢，無論自己是否涉足其中，改變始終都會發生，因此決定迎風而上，與時並進。

## 6
## 成功並非理所當然

業務轉型不會全無風險，只是有些公司做得較佳而已。

從財務上來說，成功的定義在於為股東創造價值。自2000年起，六家公司中有三家連連報捷，締造了高出可比較指數的長遠股價表現。它們分別是帝斯曼、美國廢物管理公司及英特飛。國際商業機器及福特汽車則高於其基準指數 (分別是「標準普爾500 資訊科技業指數」及「標準普爾500汽車製造業指數」)，但仍低於整體「標準普爾500指數」。至於通用電氣公司的股價表現，則長期遠低於基準指數及「標準普爾500資訊科技業指數」。表現最傑出的帝斯曼，在評估期內創造了超過八倍的股東價值。毋庸置疑，經年累月的策略性轉型，絕對有助該公司在新時代中繼往開來取得成功。

儘管如此，股東及業務相關人士始終是不同類型的對象。有很多公司除了為股東爭取價值，同時也把範圍擴大，積極為業務相關人士創優增值。當中包括客戶、員工、社區、供應商、債權人及其他與業務息息相關的人士。以我們重視的煙草業為例，煙民和煙農都應包括在內。假如要衡量煙草業轉型成功與否，絕對不可忽略對這些對象的影響。

要衡量煙草業轉型的成功，絕不可忽略對煙民及煙農的影響。

FOUNDATION FOR A
SMOKE-FREE WORLD

575 5th Avenue, 14th Floor
New York, NY 10017 USA

info@smokefreeworld.org
**smokefreeworld.org**