

國立臺灣大學工學院工業工程研究所



碩士論文

Graduate Institute of Industrial Engineering

College of Engineering

National Taiwan University

Master Thesis

家族企業傳承分析-台灣家族企業接班人規劃個案研究

The inheritance of family-owned business in Taiwan

趙菁山

Jing Shan Jaw

指導教授：洪一薰 博士

Advisor: I-Hsuan Hong, Ph.D.

中華民國 105 年 7 月

July, 2016

誌謝



時值夜深人靜，看著這論文的完稿，心中不免激動。

感謝吾師洪一薰教授的提點，讓我能在最後關頭產出這份論文；

感謝那些願與我同車的同学：永河、凱登、鳳儀、Lynn、Tony，路程中一同分享學習生活的點滴與對生命的觀察；回首這二年在職專班的歷程，每二週趕往新竹校區、假日要起得比上班早，與全班十八銅人及 102、104 級學長姐的愉快互動，一幕幕都在眼前浮現，很是感動。

然而，能讓我擁有這美好經歷的，最要感謝吾妻靜宜的寬容，有妳不辭辛勞毫無怨言的照料我們的一雙寶貝：宥維與季庭，才能讓我無所顧忌的悠遊於學海中！

僅以此文告慰在天上的父親，阿山，沒讓您失望！

趙菁山 謹識

于台大工學院

民國 105 年 7 月

中文摘要

家族企業傳承對家族來說，是一項富挑戰性且不容易成功的工作，面對著企業的傳承，歐美國家的家族治理經驗值得我們借鏡，但文化與價值觀的不同，直接挑戰著西方世界規則在東方的可行性；如何讓台灣面對接班問題的企業能順利傳承，是本研究的目的。本研究在參考台灣的特質，提出一個可供操作的模型，並將提出的模型以實際個案進行驗證以確認模型的可操作性，冀望提供台灣家族企業有個傳承的架構以利傳承發展，並對台灣的家族企業發展提供一些助益。

關鍵字：台灣、家族企業、接班人、接班計劃、接班模型

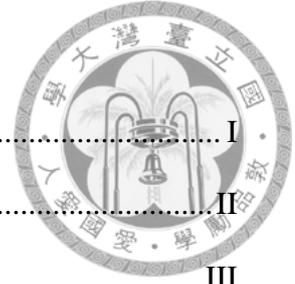
ABSTRACT



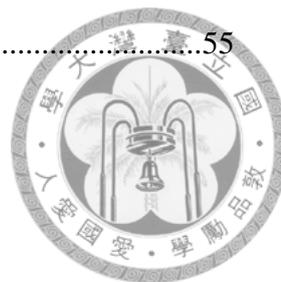
The inheritance of family-owned business (FOB) is a great challenge in Taiwan. Although the experience of family-owned businesses in the developed countries can be an example to be investigated for the study, it may not fit in Taiwan family-owned businesses due to different cultures and values. How to help Taiwan FOB's succession plan successfully is the topic of this study. The study presents an operational FOB succession plan model for whom facing inheritance dilemma in Taiwan. The study uses a case to verify the operability of the model. According to the verified result, the model can work effectively in the studied case.

Keywords : Taiwan family-owned business, succession plan, succession model

目錄



誌謝	I
中文摘要	II
ABSTRACT	III
目錄	IV
圖目錄	VI
表目錄	VII
第一章 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究背景	5
第二章 文獻回顧	7
2.1 企業的傳承	7
2.2 家族企業接班研究	12
2.3 家族企業接班理論的實踐性	13
第三章 家族企業接班實例	16
3.1 家族企業接班實例	16
3.2 台灣家族企業接班狀況	28
3.3 台灣家族企業的接班模型建議	30
3.4 接班模型與各案例的連接性	40
第四章 台灣個案公司接班狀況與模型操作研討	44
4.1 個案公司簡介	44
4.2 個案公司接班狀況	45
第五章 結論	53
5.1 研究發現	53
5.2 研究限制及建議	54



圖目錄

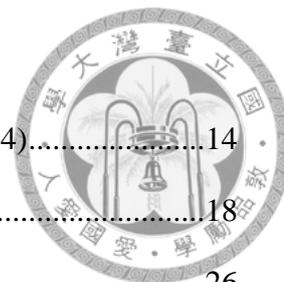
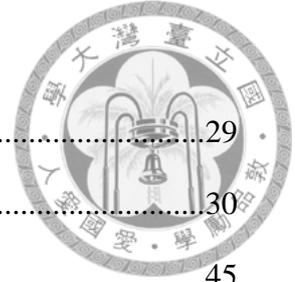


圖 1 家族企業定位，規劃未來接班藍圖(范博宏，2014).....	14
圖 2 西門子去家族化進程	18
圖 3 李錦記家族委員會結構	26
圖 4 接班三階段	31
圖 5 人員遴選決策樹	32
圖 6 接班人歷練經歷來源	34
圖 7 接班人培育模式	35
圖 8 股權規劃考量因子	39
圖 9 接班人計劃模型	40
圖 10 歐系家族企業特性與本研究模型連接性	41
圖 11 美系家族企業特性與本研究模型連接性	41
圖 12 日系家族企業特性與本研究模型連接性	42
圖 13 華人家族企業特性與本研究模型連接性	43
圖 14 人員遴選決策示意圖	47
圖 15 接班人歷練來源	47
圖 16 接班人訓練培育示意圖	48
圖 17 儲備幹部體系架構圖	49
圖 18 培育計劃之導師群架構圖	50
圖 19 推導模型與個案公司實務驗證示意圖	52

表目錄

表 1 天下 2014 百大企業接班情況	29
表 2 接班計劃意願矩陣	30
表 3 個案公司創始家族資訊	45
表 4 接班人培訓規劃表	49



第一章 緒論



1.1 研究背景

依波士頓顧問集團（BCG）統計，全球有 90% 企業是由家族經營。營收超過 10 億美元的企業中，美國有 33%，法國與德國有 40% 是家族企業。

Simon-Kucher & Partners 顧問公司估計，三分之二德語區的隱形冠軍（Mittelstand）是家族企業¹。台灣地區企業壽命，經統計，多半未達 30 年，究其原因，除大部份企業僅具中小企業（甚致微形企業）規模，無力持續發展外，多半尋找不到適當的接替人選，讓企業壽命始終無法跨逾 30 年的鴻溝。根據最新資料顯示，全國現有 130 多萬家中小企業，其中 23.52% 經營已超過 20 年，25.17% 介於 10 至 20 年，且多數企業經營者更已年逾 65 歲，顯見有近半數中小企業正面臨或即將面臨交棒與接班的傳承難題。國內中小企業企業主不僅年齡高，更令人憂心的是，普遍未有明確接班規畫的高達六成，高於 2009 年時的四成。此外，中華民國全國中小企業總會還發現，接班所需時間最長為 15 年，且接班成功機率僅 40%（王怡雯，2003）。還有甚者，更將家族企業的接班順利與否，視為台灣的國安問題，這問題一日不得妥善處理，以家族企業為主的台灣社會，將一直面臨動盪的接班困擾中。

資誠聯合會計師事務所（PwC）於 2016/4 公布兩年一度的《2016 PwC 全球家族企業接班人調查報告》，分析全球家族企業的接班趨勢，及探討台灣家族企業傳承議題。此份調查報告的主要發現為：

- 只有 41% 的下一代認為他們的企業具備因應數位世界的策略。
- 88% 的下一代想要留下自己的印記並為企業做些特別的事。
- 70% 的下一代在進入家族企業前曾在其他企業工作，以獲取經驗。

¹ 取自天下雜誌，家族企業變身全球新顯學，2016/5/10,
<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5076234>

- 52%的下一代擔心需要花時間處理家族政治議題。
- 69%的下一代有意邀請具經驗的非家族成員管理者加入企業，協助企業更加專業化與現代化。

調查也發現，下一代的接班人正經歷更多來自家族企業內部與外在商業環境的挑戰，並找出對於成功接班造成威脅的3項關鍵缺口為：

- 世代缺口：上一代對於自己的孩子是否已準備好並有能力接班並非完全有信心。
- 信譽缺口：下一代表示他們需要比企業中其他人更認真工作來證明自己的能力。
- 溝通缺口：家族企業必須同時處理個人與商業關係，而這兩種關係有時可能會存在衝突。

這調查顯示了一般家族企業的現任者與接班者，仍對能否順利接班有著較為不確定性的看法；一般企業家仍有著「傳子不傳賢」、「傳內不傳外」的想法，要求以中小企業為主的本土家族企業父執長輩以「傳賢」的思維，將畢生辛苦打造根基的企業，無私移轉交給非我家族宗親後代接班，在實務上，是一項極為不易決定之選擇。家族企業之傳承，對於企業創業家而言，是一項十分重要的事；如何能將辛勤耕耘的成果，順利移轉到下一代接棒，繼而發揚光大，實乃創辦人日思夜想的重要情事。每一個事業體，都是創業家努力打拚的果實，如同自己的血緣子嗣般，不容易輕易放手，故家族企業的傳承，不只在有沒有一位適宜的接班人選，相對原創始人的交班意願，也左右著企業能否順利交棒，否則企業裡始終有著第一代創業家的影子，強人陰影下，新世代也難有作為；而沒有一個適切的接班規劃，讓企業資產及控制權能順利移轉給下一代，也容易造成接班的混亂或繼承人間的紛爭。

Avila et al. (2003) 指出，美國的家族企業主要的傳承目的在保有家族對企業的控制權，然而僅有約 30% 的企業能順利傳承給第二代，而僅有近 10% 的企

業能再次傳承給第三代；而在此研究成果裡，認為有無規劃適當的接班計劃，對家族企業的控制權順利移轉有著顯著的影響。華人家族企業和美國家族企業的主要差別在於，當事業傳到第三代時，僅有少數華人企業完成制度化的工作，反觀美國企業，當創辦人交棒給第二代時，就會及時引進專業經理人，進行制度化之管理，若孫輩無人才，可以不積極參與公司的管理，但握有大多數股份，如此，企業仍然能有效地運作(Fukuyama, 1995)。

華人世界中，台灣的家族企業不僅開始得早，而且家數眾多，卻未見領先，但家族企業發展卻攸關國家整體產業的競爭力與永續性，家族控股公司相當於「政黨」，家族來主導上市公司則相當於「執政」，唯有目標一致、團結，每屆都能選出能力高強的領導者，而且又謹守黨政分際的「政黨」，才可能長期穩定的執政。現代創業家，如果認為家族成員參與經營或治理有助於企業的長期發展，應及早考慮建立完善的交棒與接班制度（司徒達賢，2015）。

基本上，台灣企業組織的世代交替，該如何兼顧人情親情上的財產分配，與維護公眾利益，是尚算年輕的台灣企業還需要努力學習的。李志華（2013）指出，台灣家族企業運用「見習」的方式來培育接班人，注定失敗，主要是因為第二代面臨的環境的挑戰，已不是光用「看」的，就能練就一身功夫；並特別指出台灣家族企業難以接班的四個特質：

- A. 缺乏制度，本來就很難接班。
- B. 公司業務錯綜複雜，難以接班，老臣眾多，意見分歧。
- C. 子女不想接班，即使接班也會力求轉型與多角化，以突破陰影。
- D. 台灣中小企業不知道如何使用專業經理人。

除了中小企業，台灣的大型企業接班態勢也不一定比較明朗，依天下雜誌 2012 年的研究顯示，台灣 30 大集團，超過 6 成接班狀態不明，僅 2 成企業明確點名「接班人」；而集團「實質領導人未滿 60 歲、無急迫接班問題」的企業，從 2009 年的 12 家，減為 5 家。顯現全球企業，正面臨共通的交棒危機。

真正的接班，除了專業經理人的培育外，所有權分配、控制權掌握，以及經營權安排，缺一不可。在 2016/5 的天下 2000 大調查裡，前兩百名製造業，仍有 74% 由創辦家族的成員掌管。依據范博宏（2014）歷時九年，追蹤香港、台灣與新加坡 250 家企業的接班前後市值變化，結果顯示這些華人企業在接班後，平均價值縮減近 60%，例如一家市值 100 億的企業，在接班後價值將貶損至 40 億²。顯示企業在接班前，定要有個良好的規劃培育，否則企業在原始創業第一代退休後，沒有足夠的能力應付挑戰，通常會導致企業價值縮水。

接班不易，未有良好的接班計劃，常造成家族企業資產繼承的紛爭，這類接班問題，在近日的新聞報導中，也接連出現：市值近五十億的泰山企業，由持股不到一成的詹氏家族掌控、經營；市值接近七百億的長榮航空，大股東張氏家族持股總計約四成，但若扣除集團企業間交叉持股的槓桿效應，恐低於四成。這兩家台灣老牌的企業集團，最近同樣都遇上家族內鬨、爭奪經營權的風波，姑且不論相關家族成員彼此間對企業集團是否有向心力，光是造成股價波動、影響眾多小股民的權益，就值得台灣社會與主管機關省思。

泰山、長榮航都已是上市公司，但不論是掌控權或是經營權，都由家族主導，一旦家族成員出現齟齬，就很容易讓企業陷入動盪。長榮的紛爭，是創業第一代交棒給富二代的過程中出了紛爭，長榮已故創辦人張榮發的資產誰屬，存在著遺囑指定與生前多次對外表達捐做公益的兩種不同意願，在訴訟結束前，恐怕都難有定論。而泰山企業則是在二代交棒給三代後，因為對領導人不滿而出現經營權紛爭³。

家族企業是台灣地區企業經營的常態，而隨著時間流逝，如何能順利交棒是現今台灣家族企業面臨最重要的議題；企業接班是否順利，有沒有一個良好

²數位時代報導：企業接班大問題！人事布局太晚，平均價值縮減 60%
<http://www.bnnext.com.tw/article/view/id/34806>

³摘錄自聯合新聞網評論：
<http://udn.com/news/story/7339/1558242-%E8%81%AF%E5%90%88%E7%AD%86%E8%A8%98%EF%BC%8F%E6%8E%A5%E7%8F%AD%E2%80%A6%E8%BD%89%E5%9E%8B%E5%8F%B0%E7%81%A3%E7%9A%84%E6%9C%80%E5%A4%A7%E5%95%8F%E9%A1%8C>

的接班規劃，培育適宜的接班人選，是極為重要的課題。本研究的個案公司也是家族企業，同樣面臨接班議題，故家族企業如何能順利接班是本研究最想了解的課題。



1.2 研究背景

家族企業在台灣是最常見的企業型態，據統計在 2014 年，台灣家族掌控企業數 1,132 家，占台灣企業的 75%；平均年齡最高為 33 年，掌門人平均年齡最老為 60 歲，台灣 62% 家族掌權者（50 歲以上），其中 44% 已有接班布局，而接班之良窳，動輒影響上千家企業。

許士軍（2014）指出⁴，『台灣面臨的家族企業接班問題也最嚴重，因為有接班經驗的家族企業僅 27%，其中接班後未分家，結果持股分散，經營決策不易；而接班後分家的企業規模則變小，競爭力不可同日而語。更慘的是，台灣家族企業現在當家作主的已經超齡，早就面臨接班問題，卻始終不知該如何放手。』顯見家族企業的接班問題，在台隱然成為重要議題。

台灣董事學會 2014 年所做的研究指出⁵，在兩岸三地的華人企業中，台灣的家族企業家數多、企業創辦時間最久、掌權者平均年齡最高，而尚未開始進行接班安排的比例也最高。老一輩的家族企業如台塑、永光化學⁶業已完成交棒，中小型如胡連精密⁷也陸續開始啟動了接班計劃，本研究希望藉此次理論與實務的探討與相互佐證，能產出對台灣家族企業接班規劃時的處理與應對方式，進一步能揭示在管理上的意涵，以創造屬於台灣家族企業的傳承架構，供面臨同樣問題的家族企業提供些許建議，能為台灣的企業接班順暢提供微薄的助益。

本研究之主要對象為企業個體，主要在了解該個體之實際活動與策略影響，而非提出具有統計性的數據，故擬採個案研究(case study)的方法，對個案企業之

⁴華人家族企業 臨世代傳承挑戰 <http://www.chinatimes.com/newspapers/20141214000702-260309>

⁵ 香港中通社：兩岸三地家族企業 臺企接班問題最嚴峻
http://www.hkcd.com/content/2014-10/30/content_883275.html

⁶參閱永光化學 2008、2009 年年報

⁷參閱該公司 2015 年年報

背景、現況、環境和發展歷程予以觀察、記錄、分析，就其內部和外部的諸種影響而言得出某些階段性的變化模式，來進行本案質性研究。本研究的主要目的，在接班管理之理論依據下，彙整對台灣企業之接班研究，並藉個案公司的接班傳承實例，探討台灣家族企業面臨接班問題時的態度與成果，希望能為台灣家族企業傳承提供一可參考之途徑，讓台灣家族企業在世代傳承上能有一份參考指引。



第二章 文獻回顧



本章擬對企業的接班，與家族企業的傳承，作文獻上的探討。

2.1 企業的傳承

在西方接班議題研究的進程較早，1950~1970 年代的多數研究均集中於接班人的來源，並將之區分為外來者與內部晉升者；1970~1980 年代的研究則主要集中於接班人來源之差異對組織績效的影響；而 1980 年代之後，則是繼任領導者對股市股價和組織內部之影響，有些研究亦著重於歷程中的調節因素（虞邦祥等，2009）。在美國，許多研究都指出，企業多半能接受外部接班人的規劃，而原始家族則多半掌握所有權（股權）與控制權（如董事會），讓專業經理人能充份發揮其能耐繼而壯大企業，因家族握有所有權，所以依然可以享受到專業經理人努力的果實，故不會因為家族裡沒有具有領導力與適當管理能力的成員造成家族企業發展的瓶頸；依美國 Buston-Marsteller 公司的追蹤，在過往二十年裡，美國排名 Fortune 1000 大的公司裡，有超過 1/3 的公司是從外部尋找企業領導人，而不是由公司內部自行培育晉升，或家族成員接班(Charan, 2005)；而主要選擇外部領導人的主要原因，可歸結如：外部接班人等同改變現況，也等同會產生比較好的績效、內部的接班人選比起外部接班人缺乏神秘感與新鮮感，與董事會沒有準備接班計劃，只好仰賴獵人頭公司等因素。

但對『外部接班人等同改變現況，也等同會產生比較好的績效』這點，本研究在實務上對此觀點有些質疑處，因外部接班人或許沒有原本組織內部錯綜複雜的關係，不會受到這些內部連結的影響，但在做組織變革的同時，能否受到組織內部原有勢力的支持，因為這些內部勢力與外部經理人間是沒有革命情感的，且外部經理人是可以享受組織變革帶來的好處，而現在內部的勢力本來就是既得利益的一群，如何去支持外部接班人來拿掉自己的好處，至少在東方社會裡是不太可能實現的。就實務上的經驗來說，內部的接班人，尤其是家族



企業指定的接班人，有血濃於水的親屬關係，而企業內部既有勢力會去思索未來的東家，所以其態度會與對外部接班人的態度截然不同。在台灣企業實務上，面對組織變革，唯有以內部接班人來處理，現任者的支持勝算會遠較外部接班人來得高，即便變革失敗，也會被視為是歷練的一部份，而不會輕易剔除，但外部接班人就有可能被革職，造成組織更大的動盪與損失。故考量東西文化上的差異，就組織發展面而言，東方家族企業的變革還是要由家族成員操刀會更有成效。

在實際表現上，外部接班人的表現，也通常不若公司內部的接班人來得好 (Shen & Cannella, 2002、Zhang & Rajagopalan, 2004)；在 Zhang & Rajagopalan (2010) 的實證研究報告裡，也得出了企業的接班人計劃，最好還是從內部人選裡拔苗會有較佳的成績，而建立一個良好的接班人計劃，並由董事會直接督導，是最佳的實務驗證，這研究也佐證前述本研究對內部接班人選的觀點。

實務上，國際大企業對接班人的規劃，也都有一定的做法，以利企業策略的遂行與權利的確實移轉：在大型企業如 IBM (HRFOCUS, 2004)，也都強調實踐中學習，透過正確的訓練，包括：運用個案研討、情境分析管理、賽局行為、角色扮演等方式，佐以團隊組成方式共同解決問題，可以讓關鍵候選人獲得對的成長經驗。而奇異 (GE) 更是由 CEO 直接負責接班人的訓練與培育，並直接向董事會負責。

對接班人接班的順利與否，除了前述是否有個良好的接班規劃之外，還有一個重要影響因子，就是現行領導人心中是否有合宜的接班人選 (Friedman, 1984)，這份研究顯示，有很多公司是有接班人計劃，但這些計劃篩選出來的候選人並不見得是現行領導人心中合適的人選，所以仍然無法在接班人計劃中展現成果，因為一旦現行領導人心中有適合的人選，等同對企業內部的一級高階管理階層釋放出一個強烈而明確的正向訊息，可以強力支持這類接班人計劃的順利完成，因：如果有接班計劃且指定接班人，表示公司有良好的人才管理

架構、也同時表示現行領導人可以主導高階管理階層的發展，而且指定接班人也可以避免不必要的管理動盪。觀察近來對於接班人規劃的研究結果，也多半引導出有好的接班人計劃與現行領導人心目中有確切的接班人選，這類的公司績效表現多半優於其他公司。



在美國就曾有個實際的案例：美國銀行（Bank of America）就曾發生接班人危機。2009/10/1 當時的 CEO Ken Lewis 宣布將於 2009 年底離開公司，而當時美國銀行並沒有任何的接班人計劃，從 2009/9/30 到 2009/12/15，這段期間公司都忙於尋找接班人選，同時於此期間該公司股票下跌了 10%，同期的道瓊工業指數反而成長 7.6%（Kassenaar, 2010）。這實例顯示領導人與高階管理團隊的接班狀況不明確時，外界利害關係人對公司未來的走向與持續發展的穩定度，都會抱持著懷疑的心理，同樣的，對公司長期發展的信心也大打折扣；故公司是否有接班人計劃與計劃是否落實，對外界而言是能做為評估公司未來是否得以長期持續發展的重要參考因子。

在台灣，對企業接班有深入研究的鄭晉昌（2012）的實務觀察，企業接班人計劃流程基本上包含了四個主要的步驟：

A. 高潛力員工的確認及職能評鑑：

主要在透過職能評鑑的方式辨視那些具備高潛力，未來能有機會接任高階經理人或領導人的人選。

B. 高潛力員工的發展與進度追蹤：

當人選能順利辨識出後，針對這些候選人進行必要的弱勢補強與高階經營管理經驗傳承的發展規劃，並定期做追蹤檢討。

C. 人評會成員定期對高潛力員工進行評估，包括當事人的工作績效、職能發展成效、個人職涯規劃、工作資歷與教育背景，重大任務的表現及可能折損風險。

D. 公司董事會根據高階主管整體的人事布局策略與規劃，及人評會的評估資料，

決定高潛力員工的晉升。

據 Metz (1998) 在人力資源規劃 (HUMAN RESOURCE PLANNING) 上發表現代接班模式的典範 (New Succession Planning Paradigms)，認為有幾項典範移轉的趨勢，以辨視企業的核心能耐為基礎，來評估候選人能力、讓候選人能清楚了解接班計劃，並將整個計劃的參與人視為一個整體，並運用經由第一個改變產出的核心能耐進行各候選人的評價；並需要發展一套專注於核心能耐的接班人培育系統，包含實務歷練、教育訓練，並取得系統的回饋 (如：360 評鑑) 來判斷候選人的表現；進行的方式要採較開放的方式溝通，而不是跟以前一樣採保密的方式進行；接班計劃要有更高頻次的評估，而不是當成年度計劃，每年定期看結果；這評估的頻次至少也要是每季一次，才能及時的調整步伐與資源。不論國內外的研究皆有趨於一致的發現，也就是如何透過辨析確認合適的接班人，並持續予以培育與追蹤成效，才能有效的落實接班計劃。

而面對這樣的變化趨勢，一個成功的接班模式，各階段需注意事項彙整如下：

A. 階段一：企業校準階段

- a. 主要的企業營運與領導的議題
- b. 確認重要能力模式優先順序

B. 階段二：辨析

- a. 重要職位
- b. 建立職務池 (Position Pools)，並辨析特殊職位及是否由外部尋找
- c. 候選人門檻
- d. 候選人計劃
- e. 建立人力庫 (Pools)，辨析特殊候選人狀況與多樣化的候選人來源

C. 階段三：發展

- a. 發展評估計劃 (如 360 評鑑)



- b. 候選人個別發展計劃與跟進驗證
 - c. 發展狀況的持續檢視
- D. 階段四：選擇
- a. 考量工作攸關的條件需求
 - b. 能力導向的選擇
 - c. 團隊檢視的方式運作

即便眾所周知，接班計劃對一家企業的重要性，但仍有很多企業沒有對接班計劃進行管理：依據 NACD (National Association of Corporate Directors) 在 2009 年的調查發現，美國上市公司中，43% 沒有正式的接班人計劃，61% 沒有緊急接班規劃 (emergency CEO replacement plan) (Miles & Bennett, 2009)。即便擁有接班計劃，絕大部份企業仍對此計劃的執行成效不滿意。在一個人力資源公司 CLC (Corporate Leadership Council) 在 2004 年，針對美國 276 家大型企業的研究發現，只有 20% 的企業對他們的高階主管接班計劃表示滿意 (Charan, 2005)。在這些大型有規模的上市公司裡，都有如此高的比率未能對接班人有所規劃，更遑論一般的家族企業的接班計劃。

學界在對家族企業的接班研究上，在近幾年有較完整的研究方法，例如：家族企業的接班阻力模型 (Handler and Kram, 1988)：揭示了在企業接班過程中的阻力與助力因子，供實務界參考；接續其後者，有有效的家族企業接班綜合模式 (Le Breton-Miller, Miller and Steier, 2008)，這模式有效的整合了企業內、外部環境影響接班的因素 (如企業的產業趨勢、董事會的組成與家族成員的反應)，並提供了接班計劃步驟的建議架構，其過程定期的檢視計劃與各環境因子間的互動，最終至權力與資本的移轉。與其同期的還有家族企業知識累積模式 (Chirico, 2008)，對家族企業的傳承能耐，建構在外顯的開放性因子與內隱的情感因子中，綜合家族成員間的信任以達到家族企業長期傳承的目的。到近期，Whatley (2011) 更彙整了上項各學者的研究精髓，提出了家族企業傳承的整合、

辯證、知識累積模型 (Integrated, Dialectic, Knowledge Accumulation Model for FOB Succession)，綜合了 Miller (2008) 與 Chirico (2008) 的架構，將各式考量因子彙整出各不同的層級與交互影響處，以利觀察並設計家族接班計劃。這類模型主要都在將各式影響因子納入考量，但卻較缺乏一個可操作性，即便把所有因子都列入了，但無法付諸實行仍僅只是空談，故如何增加實務操作性，是本研究的主要焦點。



2.2 家族企業接班研究

家族企業是全世界常見的一種企業形式，在歐洲占有整體企業的 52%，在荷蘭、德國及奧地利則超過 80%；而在美國，Fortune 500 大企業排行榜中，有三分之一屬於家族操控的企業；此外，美國與西歐有 50% 以上的勞動人口受僱於家族企業，同時他們也創造出 40% 的國家收入。據瑞士信貸 (Credit Swiss) 新興市場研究院的研究⁸，針對亞洲十國家族企業的調查，2000 至 2010 年間，家族企業上市家數成長幅度最大的四個股市，先後為中國、新加坡、香港和台灣，恰好都是華人社會，凸顯華人家族企業在經濟發展上的重要性。家族企業的普及與重要程度不言可喻。

在台灣，也有許多學者與研究都將眼光朝向台灣地區企業的接班與家族企業的傳承實例研究，尤其以台灣地區最普遍的中小企業為主；馮薇庭 (2013) 在其中小企業接班模組之研究中，歸納其對九家中小企業主的深度訪談後得出：

- A. 執行團隊一到三年強化的管理才能有：整理能力、執行能力、管理能力、溝通能力；
- B. 管理團隊三到五年強化的管理才能有：計畫能力、規劃能力；
- C. 決策團隊五到七年強化的管理才能有：思考能力、決策能力。

也就是說，即便只是中小企業，對決策團隊的形成，也需要近十年以上的

⁸ 財訊雙週刊 386 期，2011/11/30，http://www.wealth.com.tw/article_in.aspx?nid=2201

培育工夫；鄭晉昌（2015）另外指出，對於第一代創業家培育第二代的接班人有三種方法：

- A. 在家族企業的核心本業中就近培養他們成長，從基層做起，輔導他們逐步升遷，熟悉整個企業經營的環境與文化，順利成為接班人。
- B. 讓第二代出外獨自創業，或是到其他公司歷練一段時間後，再回來公司接班；
- C. 讓第二代在家族企業中的非核心事業開始發展（例如到其他的國家發展，開拓新的市場，或是內部興業，發展核心事業外的互補事業），有一定的成就後，由外而內，逐步接掌公司的核心事業。



2.3 家族企業接班理論的實踐性

家族企業接班，有成功，也有失敗，面對多樣的接班理論與研究，實際在產業界接班的作為上，有多少指引；依許多學者的觀察（連勇智等，2009；鄭晉昌，2015），歐美家族企業多半會將經營權轉給專責經理人，家族後裔僅掌握大部份股權以擁有企業，而東方企業長期受儒家文化影響，對企業傳承都十分重視：台灣家族企業通常尋覓直系或旁系血親傳承；日本企業則不限於直系血親，即便非血親關係（如：養子），只要與家族能建立起緊密的連結，也是傳承的對象。據范博宏（2014）看法，家族企業隨著定位的不同，會有不同的接班規劃，如圖 1 所示：

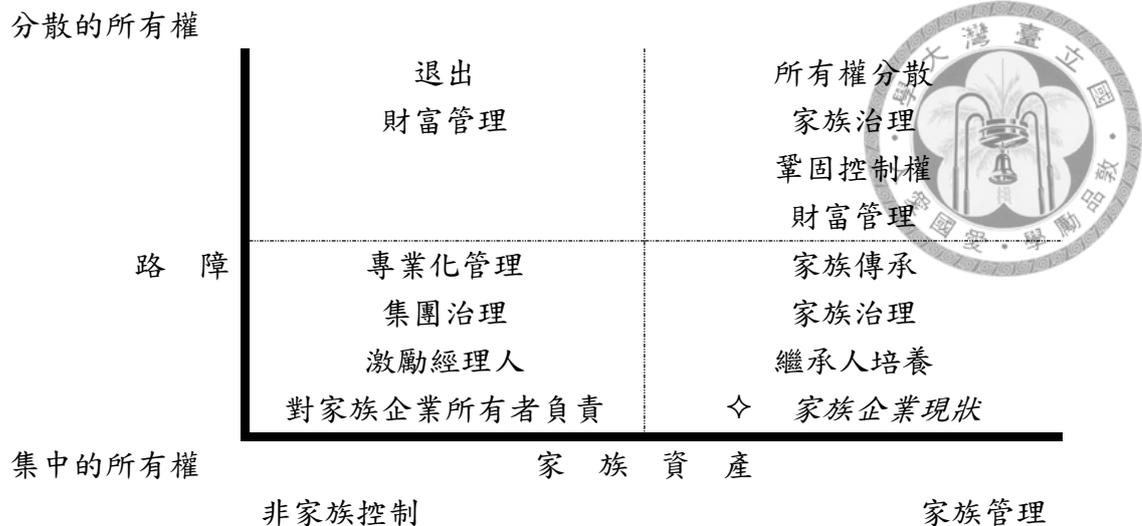


圖 1 家族企業定位，規劃未來接班藍圖(范博宏，2014)

依據 Morris (1996) 的研究發現，一個成功的家族企業接班，接班人通常在教育水準與工作經驗上都有一定的準備，他們通常從公司的基層做起，歷練多年且涉入過數個不同的職能以認識公司；其次這些接班人員在家族內部的關係都保持得非常好，很少會發生家族成員間的激烈衝突或產生敵意，證據顯示這些人選都能獲得家族成員間的高度信任與共享價值觀。最後，這接班計劃與管理相對是較為非正式的，主要考量反而在稅務規劃，相對而言較少依賴公司董事成員與顧問（無論內或外部）。所以沒有一個正式的接班計劃，不一定真的沒有”接班”的規劃，而是相對較開放與較具彈性的架構，隨時依企業與家族需求調整。而這最後一個發現顯得比較有趣。

另依 Seymour (1993) 研究指出，在企業的經理人與接班人關係愈好時，接班人在接班訓練中也會得到愈好的成果；但這關係卻不能保證接班計劃的良好成果，推究其原因可能為該研究的規模相對較小，而此類企業比較不會公開談論接班事宜—公開談論這事似乎是在論及現任者的去勢或離世；且經理人與現任者間的信任程度也同樣影響著接班計劃的成果。Lansberg and Astrachan (1994) 在接續的研究中也指出，家族企業本身的家族凝聚力對現任者與接班人的關係是會有幫助的，且可以增強家族成員對企業的承諾，進而強化接班計劃的落實；

而家族成員間的協調適應性對現任者與接班人間的關係也是有正面的影響。

Mandelbaum (1994) 引述了以往的研究顯示，大部份的家族企業通常只持續到第二代(Danco, 1982)，30%的家族企業可以持續到第二代，而能再往後延續到第三代的比例只有 15%；一般家族企業的壽命只有 24 年(Hamilton, 1986)。

Mandelbaum (1994) 接續 1989 年 King County Business Succession Survey 的研究結果 (57%的家族企業沒有接班計劃) 實証研究裡也得出相當的結論：60%的回覆問卷的企業依然沒有建立接班計劃。

觀察近三十年的研究統計，絕大部份的家族企業仍不斷重覆著之前家族企業傾覆的場景不斷重演，至今仍是一樣，但家族企業擔負著國家經濟發展的重任，應該要借鏡歷史讓家族企業能傳承下去，這也是本研究的主要目的。

第三章 家族企業接班實例



3.1 家族企業接班實例

A. 歐洲

在歐洲，家族企業是一個成熟而普遍的領域。在歐洲第一代經濟體德國，92%以上的德國企業都是傳承超過一代、家族成員股份佔比超過50%的家族企業。而諸如大眾、西門子、博士等讓人耳熟能詳的企業也都是家族企業。現在在德國，八成的各行業隱形冠軍為家族企業。而1960年以前創立，至今依舊活躍的企業中，74.5%為家族企業⁹。以下就二家德國家族企業予以介紹：

A.1. 默克集團¹⁰(Merck)

德國默克集團（Merck KGaA，下稱默克）是一家全球歷史最悠久的製藥與化工企業，始創於中國清代的康熙年間，至今存續經營了近350年。現在的默克，不僅依然是家族企業，並已傳承至第13代，同時也是一家上市公司，仍在致力於不斷創新。默克家族作為公司的創始者至今仍持有默克大部分的股份（約70%），它不僅僅是默克集團的所有人，還是掌控者。一百年多年前，默克允許家族成員進入公司工作，但過去三十年來，默克的家族成員被要求先到外面的企業工作，才能進入家族企業，現在的規定則更為嚴格。默克作為家族企業，擁有很好的長期願景。默克希望因創新、品質、業績與效率而贏得聲譽；也希望因以客戶為導向、提供良好的職業機會以及企業家精神而廣受歡迎；更希望因價值觀、責任與可持續發展和永續經營而受到尊重。這一戰略願景讓默克關注未來持續的長期發展，而不是將目光局限于季度財報或者短期表現。

台大曾邀請德國默克集團家族第十一代成員、家族董事會主席 Frank¹¹至台

⁹華夏經緯網 2014-11-14 家族企業的傳承時刻來了，韓璋，

<http://big5.huaxia.com/tslj/cfht/2014/11/4148402.html>

¹⁰哈佛商業評論 <http://www.hbrchina.org/2014-10-09/2429.html>

中央通訊社 http://www.cna.com.tw/postwrite/Detail/144720.aspx#.V1EjsE_UjIV

¹¹中央通訊社：如何尋找企業永續經營的接班人

<http://www.cna.com.tw/postwrite/Detail/144720.aspx#.V3h8bdJ97IU>



大演講，談到家族企業與公司治理，認為落實家族精神的傳承、從外部注入新血、以及授權專業經理人執行的權力，是默克 350 年來能夠稱霸化學及製藥產業的秘訣。默克是少數能做到所有權及經營權分離而績效毫不遜色的企業，默克家族認為，擁有絕大多數的股權並不代表家族成員都是有能力的經營者，因此家族代表僅監督公司營運方向，並將經營權交付給非家族成員組成的執行團隊，默克更早在 1920 年就讓非家族成員進入集團高層。在默克接班人的培育至少需要 15 至 20 年，在企業中尋找自然是最安全的方法，但若沒有適合的人選，由外部聘請相同領域、能證明自己能力的高階專業經理人是必要的選擇。充分授權與信任是機制成功的秘訣。除了致力於提供最創新的藥品治療與高品質的化學材料給全球的病患與客戶外，企業治理及聘請外部專業人才更是默克能夠歷經兩次世界大戰、五次金融風暴後仍然屹立不搖的關鍵。

A.2. 西門子 (Siemens) ¹²

西門子成立於 1847 年，是由改良電報機、鋪設電報線路起家。雖然從通訊、電力工程事業發跡，但在百年沿革中幾經轉型，曾發展電子消費品牌、半導體事業，至近年為響應環保而開始打造綠色能源。西門子起初是一間家族企業，傳承至第三代後將經營模式轉變為『管理權去家族化』，然而家族仍為公司的大股東。西門子是科技業中少見的長壽公司，部份原因也是由於它讓專業團隊經營企業。

在創始人維爾納開啟西門子繁榮的四十年後，他在 1890 年以七十四歲的高齡退休，並將公司留給了弟弟卡爾 (Carl von Siemens)。卡爾維持創辦人的海外經營策略並持續擴張，在所有的關鍵市場設立分公司，然而因第一次世界大戰爆發而失利，不僅失去海外分公司更被當地政權所接管，造成巨額的資產損失。戰爭結束後，他的幼弟卡爾·弗里德里希 (Carl Friedrich von Siemens) 著重拓展電子產品及國際發展，並發展為國內照明產業的龍頭地位。然而，即使小卡

¹² 董事會評論 11 期春季號，2016/3

爾力挽狂瀾，仍擋不過經濟大蕭條及第二次世界大戰的摧殘。

家族第三代的赫爾曼及恩斯特進一步成立西門子控股整併集團管理，至第四代時則因考量後繼人選的經驗不足，改選非家族成員接任監事會主席，去家族化。西門子家族雖退下企業最高領導人之位，但仍保有公司 6% 股權，為公司最大單一股東，因此西門子家族始終在監事會內保有席次；而對家族成員而言，是否在西門子內工作成為個人的自由選擇。

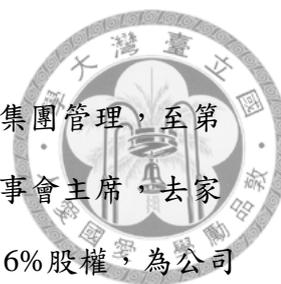


圖 2 西門子去家族化進程¹³

B. 美國

在美國，從 1992 的研究(Wortman, 1992; Hollander and Elman, 1988; Beckhard and Dyer, 1983)，到 2009 Wall Street Journal¹⁴的報導都宣稱，美國有 90%的企業是家族企業，與產出近 40%-50%的 GDP，可見家族企業在美國的影響度。

B.1. 福特汽車¹⁵ (Ford)

福特汽車公司是世界最大的汽車企業之一。由亨利·福特先生創立於 1903 年，它是一個以生產汽車為主，業務範圍涉及電子、航空、鋼鐵和軍工等領域的綜合性跨國壟斷工業集團。1908 年，福特公司生產出世界上第一輛屬於普通百姓的汽車：T 型車，這也標誌著世界汽車工業革命的開始。福特家族曾是美國最顯

¹³ 董事會評論 11 期春季號，2016/3

¹⁴ Recession Spells End for Many Family Businesses
<http://www.wsj.com/articles/SB125478399429765967>

¹⁵ 福特家族 <http://baike.baidu.com/view/70271.htm>

赫的家族。儘管福特家族成員很多，但是也曾經多次遇到過缺乏合適的接班人的問題。福特家族的接班制度是，家族裡面有適合的人，儘量用家族裡面的人，並由忠誠而且能幹的“老臣”輔佐；如果沒有，從外部專業經理人或者助手中培養接班人，但是公司的控制權始終在家族手中。福特家族只持有福特公司8%的股份，卻有著49%的表決權。

多年來，福特大家庭形成了一套富於特色頗有成效的制度，也建立了若干常設機構。首先，家族內達成了家醜儘量不外傳的不成文共識，大家盡力維護自己也維護別人的隱私，董事會成員與公司幹部基本上謝絕一切有關內部矛盾的媒體採訪，如今該大家庭已有第六代了，但即使小孩子也學會在外人面前對家事守口如瓶。其次，福特家族在底特律專門設立了一個家庭辦公室，成員可以通過它經常互通情報，或安排部門成員間的當面交談及小型會議；也可諮詢一些個人問題，甚至如果本人或小家庭有了什麼需要請家族說明解決的困難，也可向辦公室提出求援。辦公室每季度出版一本家族專刊，同其他家族類似的刊物不一樣之處在於，它除了傳遞家裡內部信息，還特地通報可以讓大家都知道的公司最新經濟季度報表等要聞。接著，按照傳統，每過兩年，數量不定的家族成員在固定時間來到公司總部聚會，會後還輪流到部分成員家裡參加宴會或舞會，以利增進家族親情。並專門編輯刊印一份每日報刊剪報，內容主要是全球和全國以及公司經濟動態，發至每位家族成員手中，以增進大家的主人翁意識。最後，家族還特地聘請大家庭總顧問，為家族成員在房地產、投資、甚至家政、子女教育方面出主意，告訴家族成員們該如何想該如何做，為家族成員們提供全方位服務，使家族成員們都感到深受其益。

B.2. 沃爾瑪 (Wal-Mart)

全球零售業龍頭沃爾瑪於1962年在美国阿肯色州羅傑斯城發跡，以低價策略起家，經過五十多年的發展，布局已廣及全球各大洲。已故創辦人Sam Walton的家族至今仍擁有公司過半數股權，是一家由家族股東控股、但由專業經理人

管理的全球化企業。

威頓家族持有多數股權(61%)，是個典型的家族企業。在這組織型態之下，該家族對公司的營運決策具有重大影響力，不但能減少專業經理人的代理問題的產生，更能讓家族成員藉由企業經營而凝聚向心力；成功的企業運作也使家族成員更願意投入經營、並投資於自家公司，公司組織與家族之間彼此相輔相成。簡言之，一般家族企業的通病是所有權與經營權不容易區分、缺乏專業的经营能力或因家族成員身兼大股東而作出損及其他股東的決策等，使企業的長期發展動力不足；但山姆積極的延攬各方人才，聘請專業經理人，以所有權和經營權分離的做法，巧妙的避開這些問題並維持長期發展的穩定性，且隨時注意家族對企業的影響力，以避免造成對專業經理人執行業務的困擾與干預。山姆早年以獨資的方式創立自己的事業，待公司成長後，則秉持利潤分享的原則鼓勵員工認股，改以合夥的方式來經營，此外，更配合各種員工政策中的激勵方式，使大家誘因一致；不但能留住人才，且不需工會介入也能使勞資雙方合作緊密。

C. 日本

竇少傑(2015)指出，日本是東方世界裡企業長壽企業最多的國家，據日本官方的統計，營業歷史超過100年以上的企業多達20,000多家；日本的百年老鋪企業的每一代經營者，都能認識到自己只是接力賽中某一個環節的隊員，當他從上一代手中接過接力棒的時候，他已經開始計畫和琢磨該如何將接力棒傳給下一代了，而日本的家族企業，因接班的傳承並不侷限於血親家族，故有較大的發展空間，相對其他東方世界裡立嫡立長的觀念下，取得了家族企業綿延不絕的發展態勢。

日本的接班案例簡述如下：

C.1. 豐田汽車(TOYOTA)

豐田的創立是家族式的，於1937年成立的企業，豐田喜一郎從成立豐田汽



車開始，一直掌控著豐田的發展，但回顧豐田 80 年歷史，很多外姓人參與其中，在豐田 11 任社長中，豐田人與外姓人基本各占一半。豐田汽車的首任社長，原名是兒玉利三郎，他入贅豐田家，娶了豐田佐吉長女為妻，並改名為“豐田利三郎”，擔任豐田汽車首任社長。第三任社長石田退三是於 1950 年喜一郎退休後，由豐田自動織布機廠派來接管豐田公司，第四任社長是由中川不器男晉升社長。其後，豐田後人與其他外姓人交替著登上掌門人的位置；1967 年，佐吉侄子豐田英二出任第五任社長，1982 年，第三代豐田人回歸，六、七任社長分別由喜一郎長子豐田章一郎、喜一郎次子達郎擔任，但八、九、十任社長之職，又落到外姓人手中。直至 2009/6 再由豐田章男接任第十一屆社長，又回到了家族手上。不過很多人認為，這些非豐田姓出身的社長更有作為一些，比如上世紀 90 年代出任社長的奧田碩，他掌舵期間，豐田成為當時世界第一的汽車廠家，奧田碩甚至被稱為豐田歷史上最精彩的人。

依業界學者定義，是否擁有企業的經營權成為家族企業的本質特徵，這樣看來，豐田早已不再是純粹的家族企業，無論你姓什麼，有能力的人才能登上企業第一經營者的位置，如果豐田家族不是保持開放思維、善用有能力的外姓經理人，豐田的故事不會如此精彩。豐田的企業管理強調生產的低成本、高效率、高品質，提倡每位員工在工作中不僅僅是執行上級的命令，更重要的是積極地參與，起到決策與輔助決策的作用，管理的具體目標是通過消滅一切生產中的浪費來實現成本的最低化，實現利益最大化，這一系列管理措施有一個專有名詞，即豐田生產方式。豐田家族對豐田汽車乃至豐田集團都有重大影響力，雖然家族成員在企業僅持有 2% 的股份。

C.2. 塚喜集團¹⁶ (TSUKAKI)

傳承案例分享：塚喜集團是一家百年老店，於 1867 年在京都創立，有近 150 年的歷史，是個典型的家族企業，股份全部由家族掌控。塚本喜左衛門是集團

¹⁶ 日本近江商人的家業傳承之道 <http://www.glocal.org.hk/archives/41586>

的第六代傳人。集團以和服製作為中心，還經營著珠寶、皮毛及房地產業務。與中國存在晉商、徽商、浙商等商群一樣，近江商人、大阪商人和伊勢商人被譽為是「日本三大商人」。近江商人所提倡的「三方好」（買方好、賣方好、世間好）經營理念更被視為是日式經營永續的源泉所在。成立於 1867 年、創業已近 150 年的塚喜集團，體量不算大，但卻是更為典型的日本家族企業，創業家族掌握全部股份，6 代傳人襲名至今。創業至今已經走過了約 150 年歷史，目前已傳了 6 代，但其中 4 代為“養子”。塚喜集團的前三代都是養子。這在「近江商人」家族傳承上很普遍。收養子是為了事業、家名傳承，因此都很重視養子教育。

塚喜集團在企業傳承時堅持三個信條，一是要求接班者必須要將自己看成是先輩資產一時的管家、而非所有者；二是認為公司老臣比親戚更加重要；三是要對玩世不恭、貪圖享樂的後代想方設法進行“封殺”。日本是個很傳統的社會，不太強調自己的個性，而是看重個人自覺，自己的行為決不能辱沒先祖。家族傳承並非只是財富傳承，家族世代代養成的良好生活習慣也是傳承的一部分。一家企業能否應對這些天災人禍，取決於平時積累的深厚與否，「三方好」的經營理念、良好的生活習慣、家族成員的團結、家族成員和員工之間的一體感，都比單純的金錢更能經受住考驗。

D. 華人世界

普華永道發佈 2014 年全球家族企業調研報告，中國企業中僅有 22% 的“富二代”制定了繼任計劃，而計劃已落實至書面的比例只有 6%。與此同時，超過 50% 的中國家族企業未來準備出售或者上市¹⁷。中國企業除了國企之外，很多民營企業都屬於家族企業，依龔樂凡（2015）指出，中國家族企業面臨的傳承困境來自於三個方面：

- 中國一胎化政策的影響，讓家族企業的接班成為是非題（要不要由家族成員接班），而不是選擇題（由那一個家族成員接班）；

¹⁷ 華夏經緯網 2014-11-14 家族企業的傳承時刻來了，韓瑋，

<http://big5.huaxia.com/tslj/cfht/2014/11/4148402.html>

- 中國的企業，現今都面臨戰略轉型，能否讓家族接班人員有能力接班，與讓企業能保持高度競爭力，是很重要的議題；
- 創業第一代與專業經理人的互信不足，讓創業者無法充份信任專業經理人的能力，也無法接受將企業交給專業經理人的方式，讓接班問題形成了最難的決定。



金樂琦（2014）指出，中國家族企業常有富不過三代的魔咒，主因在於中國家族企業成員多半枝繁葉茂，導致股權愈趨分散；而華人傳統的大家長制也讓傳承上產生權利無法有效移轉的窘境，再加上現今成功的家族企業通常將二代送至西方接受西式教育，當這些二代在西方找到發展的同時，多半不願返鄉，即便學成歸鄉，也都會因為思維價值觀的不一致，導致溝通上的困擾而無法順利接班。另據上海交通大學安泰經濟與管理學院的調查¹⁸，182 家行業領先的中國家族企業中，有 90% 的企業主渴望有子女接班，但是，調查亦發現，有 82% 的下一代並不願意繼承父業，只有 12% 願意接手，反映出接班傳承對中國家族企業來說，的確是一個嚴重的問題。

華人世界的接班案例列舉如下：

D.1. 利豐

於 1906 年創立於廣州，由馮柏燎先生與李道明先生共同創辦，利豐為當時最早從事中國產品出口貿易的純華資公司之一，初期主要經營瓷器及絲綢貿易，其後擴展至竹藤器、翡翠、象牙、手工藝品及煙花等，目前是一家在香港上市、市值達到 140 億美元的現代跨國供應鏈管理集團，由第四代管理運營。

公司於第二次世界大戰期間曾停業多年。馮柏燎於 1943 年辭世後，利豐由以馮漢柱為首的家族第二代繼續經營。戰後不久，不參與業務管理的利豐合夥人李道明退休，並將其持有股份悉數售予馮氏家族，利豐能夠延續百年基業，

¹⁸ 福布斯中文版 (17/09/2014) 百年企業成功傳承的三大新思維

<http://www.afbes.ust.hk/sc/articles.html>



最關鍵的一點，是在家族傳至第三代時，成功實現家族股權結構的重組與集中。集團在 1973 年在香港聯交所上市，股權較為分散，1989 年，利豐為配合重組家族業務而進行私有化，開創香港企業界管理層回購公司的先河。馮氏家族的第三代繼承人馮國經和馮國綸自美國留學回港加入利豐，並在 1973 年成功將利豐股票于港交所上市。要實施專業的管理方式，兄弟兩人認為利豐必須現代化，然而往內一看，過百名員工中幾乎沒人擁有大學學歷，尤有甚之，員工受賄情況嚴重。馮氏兄弟想改革，不但在員工中遭遇嚴峻阻力，在家族中亦缺乏支援，障礙重重。馮氏家族到了第三代，股權已經分散到 35 位堂兄弟姊妹手中，家族成員間的矛盾日趨嚴重，爭拗不斷。家族成員中，也有部分已無心於企業生意，轉投法律界、教育界及文藝界發展。由於馮國經和馮國綸當時沒有關鍵的股權，難以對企業作出必要的改革及整頓，因此二人下定決心，在 80 年代末將企業股票退市，向其他的家族成員收購股權，將股權集中于兄弟二人手中後，再將企業于 90 年代初上市，家族事業才得以發展至今，成為消費品物流供應鏈的全球龍頭企業。1989 年馮國經、馮國綸兄弟引入私募基金，將公司私有化，並買入表兄弟的股權經重組後，利豐專注於兩項核心業務：出口採購及零售；集團於 1992 年重新上市，私募基金退出，馮氏兩兄弟在公司取得絕對控股權，使企業能快速和有力執行發展戰略目標。馮氏控股有限公司（即前利豐控股有限公司）於 2012 年將旗下業務重新劃分：貿易、物流、分銷和零售。同年，利豐集團正名為馮氏集團。另外，利豐打破華人家族企業任人為親的局限，聘用加拿大籍人士擔任公司總裁數年，實現現代式企業經營。

D.2. 李錦記集團¹⁹

1888 年于廣東省珠海南水鎮開業，創始人李錦裳發明了蠔油，歷經 128 年的發展，成為一個規模龐大的醬料王國。李錦記目前供應約 220 種醬料的調味品，品牌行銷世界各地，由李氏家族參與日常管理工作。李錦記屹立百年，成

¹⁹ 李錦記：華人家族企業治理制度探路者 <https://read01.com/e5kyNK.html>

功的因素不少與利豐集團相似，也是在第三代時，成功實現家族股權的重組與集中。但與利豐不同，李錦記是家族 100% 控股的私有企業。李錦記家族的五代人經營兩家總部設在香港的跨國公司——李錦記醬料集團和李錦記健康產品集團，其知名註冊商標包括「李錦記」、「無限極」和「HeHa」。李錦記醬料集團專注于生產醬料和調味品。李錦記健康產品集團業務範圍包括中草藥健康產品與服務、中草藥種植、移動互聯網平台和物業投資。李錦記集團注重創新，1990 年代進軍中草藥行業，還通過旗下的無限極公司，出產中草藥健康產品，如今中草藥產品的總收入已超過醬料產品。

李錦記分別於 1972 年與 1980 年發生了二次家變；創辦人李錦裳辭世後，第二代攜手創業但未逃脫分家的困局，第三代又再一次分家清算，兩次家族分裂之後，第三代掌門李文達深刻體會到了家和萬事興的重要性。李錦記開始逐步嘗試利用家族文化價值體系來維繫成員間的密切合作和利益共用。在李錦記領導人李惠森眼中，家族成員在家族公司中通常扮演 4 個角色：家族成員、股東、董事和管理層。目前許多家族公司最大的問題是家族成員沒有正確區分這 4 個角色，而將家庭問題和公司問題混為一談的結果往往是：既影響家庭成員彼此的感情，又影響公司正確決策的製定。為了避免這些問題，李錦記成立了“家族委員會”，在家族會議中，家庭成員可以就各種問題彼此溝通。家族委員會承擔著兩個重要職能：第一，作為家族內部溝通的主要平臺。第二個職能是通過分離家族決策和董事會決策，實現家族利益和企業利益的平衡。2006 年家族聘請了職業經理團隊進行管理，家族成員逐漸退出醬料業務經營。

制定家族憲法：為了不讓爭鬥痛苦重演，李錦記家族委員會成立後，將制定家族憲法作為自身的重要任務。家族憲法被確立為家族所有成員必須遵守的根本行為準則，包括如下關鍵內容：

- 股權的繼承和轉讓：家族憲法規定股東須具有李錦記家族的血緣，但不限男女。股東想要退出，股份由公司統一購回。

- 家族成員的僱傭：家族歡迎家族成員加入家族企業，但必須在家族外的公司工作 3~5 年才能進入家族企業，應聘的方式和入職後的考核必須和非家族成員相同；進入企業後工作出錯也要受處罰。
- 董事會：董事會成員由家族委員會在對業務有興趣的家族精英中選擇出任，可聘請外部非執行董事。主席由家族成員出任，家族委員會每兩年召開一次會議選定董事會及各個業務的主席，主席可以連任。
- 家族委員會、董事會與管理層的角色分工：李錦記家族在家族憲法中對家族委員會、董事會與管理層的功能做了細緻區分，避免家族對企業的不適當干擾。憲法規定家族委員會主要關注家族價值觀的強化，家族憲法的制定，協調家族關係和所有權問題，以及決定董事會的結構；董事會的主要職責是挑選企業高管，監督企業業績，處理企業與社會的關係；管理層則負責企業戰略的制定與實行，企業的日常運營，員工的考核與聘用，以及確定企業文化與員工準則。家族關於集團控制權最大的底線是，集團董事長必須是家族成員，CEO 可以外聘。

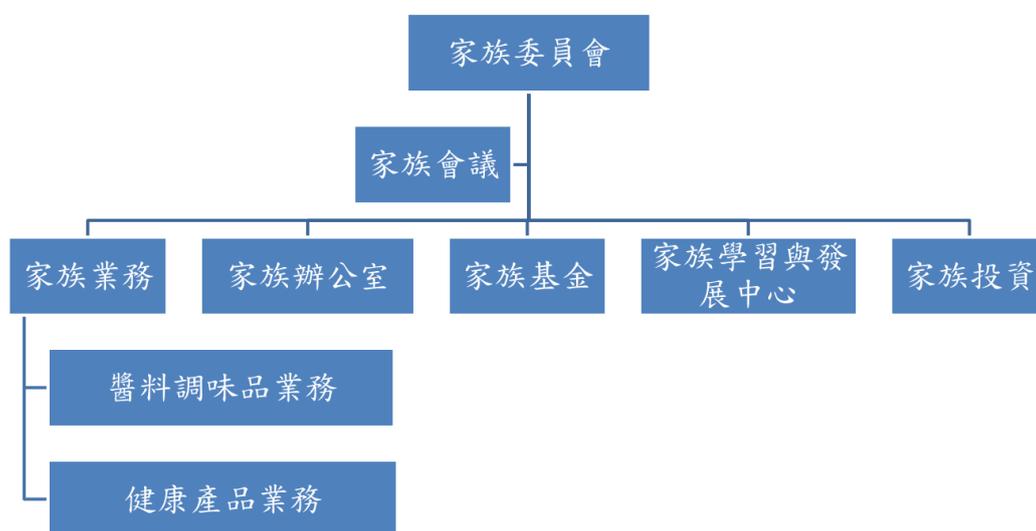


圖 3 李錦記家族委員會結構²⁰

D.3. 余仁生

²⁰ 商界雜誌，2015/12/11，富不過三代！？：<http://www.kanshangjie.com/article/59735-1.html>

創辦人余廣培於 1876 年攜眷由廣東佛山南渡至馬來西亞尋求發展，並在 1879 年成立了余仁生，當初是為了消解馬來西亞錫礦工人吸食鴉片緩解疲勞，想以自己的中藥知識消除毒害，故取名仁生，意為仁澤眾生；目前為一家全球性的醫療保健公司，並於新加坡上市，專門製造和銷售中草藥，由余氏家族經營企業的日常工作。



第二代掌門余東旋，將家族事業，由原來的中藥業逐步擴增到橫跨錫礦、橡膠、銀行等多樣化發展的龐大事業體，並於 1910 年代成為馬來西亞的首富；為了防止家人爭產，家族內訌，第二代掌門余東旋早在 1933 年立下遺囑：大部家產平均分給 13 個兒子，女兒只分得現金，妻子則什麼都沒有。顯然，他的均產計畫也埋下了家業衰弱的種子。接受過西方教育的余東旋把自己的兒子全部送到歐美接受西式教育，因此每人都是自己所分得財產的掌權者。在余東旋過世後早期，長子余經鑄成為家族生意的掌舵者，他依然是家族之首。但由於家族股權分散，余家生意並沒有進一步發展。余經鑄於 1957 年去世後，散落在各地的余氏後人更是各自為政。余仁生的業務因第二及第三代出現紛爭，遭到拋售。這也導致了余氏家業利華銀行和新加坡余仁生被其他公司收購的結果。

家族短暫喪失控制權後，在第四代余義明的主導下進行了管理層收購，成功取回控制權，並逐漸實現制度化、股份化以及產品的標準化等現代化企業管理模式。余仁生在亞洲建立了廣泛的零售網路，不斷推動在新開發市場的發展，成功建立起全球性的品牌。余義明表示，當家族制定商業決策時，必須把公司業務放在首位。決策也應該基於對公司最有利的考慮。但是，作為公司的主要股東，家庭成員必須在進入董事會之前達成一致意見，因為這樣能夠防止產生家族分歧，而家族分歧可能會使企業步入錯誤軌道；很多公司努力使用 2-3 年的時間執行有效的接班計畫。然而，余義明考慮的是今後 20 年的情況以及那時需要何種領導才能。對他來說，接班計畫的重點在於決定家族參與企業的方式以及確保企業與家族的價值觀保持一致。他著眼於企業的長遠發展。藉此，他避

免了做出可能滿足短期需求但損害長遠發展的決定。

余義明說²¹："家族企業的每一代人都要考慮如何經營家族企業。你的企業是不是未來需要的企業？保持家族重要還是保持企業重要？你需要在家族內部開展此種討論。這個討論包含很多不同的內容。家族要就家族企業的未來開展持續對話。這不僅僅是族長或創始人的事。家族的每一個成員都需要參與。"



3.2 台灣家族企業接班狀況

國內家族企業傳承的相關研究，大多著重於繼任之培育過程(徐慶雲，1992；陳慧娥，1993)，也有從權力變革來探討領導人繼任事件者(葉匡時、操禮芹，1996；陳彥君，1997)。依一項收集跨 10 年(1997~2007)之業主訪談與二手報導資料研究(虞邦祥、林月雲、張小鳳)，發現第一代業主傾向以子代繼承，但也留有其他人選的備案，且對其接班人所採取的培養是長久且有目的性的訓練。而第二代接班人接班的主要原因則是受環境與家族主義的影響。從集團間比較得知，接班模式與業主的價值觀和世代差異有關。當第一代不希望內部接班時，在制度上就會轉由專任經理人，並且防堵家族勢力介入(如奇美的委員會制)。當世代差異小(兒孫較認同家族傳統時)，內部接班的可能性較高。

依天下雜誌 2014 百大企業接班情況(家)的調查中，國營事業、公股、台外合資、外資與被併購的企業未被列入計算，台灣的製造業、服務業、金融業前百大企業中，由專業經理人接班規劃的，只有 5 家，依比率計算，製造業與服務業各只有 1% (請參閱表 1)：

²¹ 領導家族企業成長，向余仁生學習

<http://thinkbusiness.nus.edu.cn/item/246-leading-growth-in-a-family-business-learning-from-eu-yan-sa>
[ng](http://thinkbusiness.nus.edu.cn/item/246-leading-growth-in-a-family-business-learning-from-eu-yan-sa)

表 1 天下 2014 百大企業接班情況

	仍由創辦第一代控制	由家族成員接班	由專業經理人接班
製造業	54	35	1
服務業	58	16	1
金融業	13	19	3



註：數字代表企業家數，並簡易區分為家族接班與專業經理人接班二類；資料來源 2014 年天下 2000 大調查。

而依天下 2016 最新的統計數據，天下前二百名製造業，仍有 74% 由創辦家族的成員掌管，可見家族企業在台灣企業形態中的重要性，而如何讓具備台灣特性的家族企業能順利交棒傳承，如同許士軍所言，這不僅是經濟問題，更是國家生存攸關的問題，默克執行長 Frank²²如此建議台灣的家族企業：「台灣企業該開始思考如何建立完善的企業傳承機制、設計適當的管理監督結構、選擇專業的管理團隊，才能在競爭激烈的環境下，讓人才發揮所長，達到永續經營的目標。」

鄭晉昌（2015）也對台資家族企業的接班，提出了以下幾點的建議：

- A. 創業老闆在接班前，一定要將目前的公司治理好後，讓企業能夠交得出去，也可以讓第二代接班人比較有意願承接。
- B. 處理及安頓好公司內部的高階主管，讓接班人可以增加助力與減少掣肘的阻力。
- C. 協助接班人提升個人領導與管理的能力，及建立自身的管理團隊。
- D. 要懂得將個人的關係資源移轉至接班人身上。

²²中央通訊社：如何尋找企業永續經營的接班人
<http://www.cna.com.tw/postwrite/Detail/144720.aspx#.V3h8bdJ97IU>

3.3 台灣家族企業的接班模型建議



第二章文獻回顧與第三章前二節實例的了解，考量了台灣地區家族企業的特性，本研究對於台灣地區的家族企業接班的實務面，彙整並建立了一個模型供實務界參考運用；在這模型裡，先行將各式名稱做一定義：

- A. 現任者：即家族企業現任之領導人，也是實質上家族的領袖。
- B. 接班人：即接班計劃裡的繼任人選，基本上以家族成員為主。
- C. 專業經理人：現行輔佐現任者執行企業經營管理之企業決策層。

在擬定接班人選與接班計劃時，最重要的是意願，而本研究認為這也是整個模型裡最重要的因素。這因素同時影響著現任者與接班人：

表 2 接班計劃意願矩陣

		現任者	
		願意	不願意
接 班 人	願意	最佳狀態，接班計劃能順利運行	再良善與完整的接班計劃都不可能落實
	不願意	說服接班人，必要時不考量其意願逕行執行接班計劃	

- A. 對接班人選而言，有願意與不願意接班，不過，不論願意與不願意，在家族的壓力下，通常都會屈服，故通常對現階段接班的影響較小，但對企業未來的營運則有舉足輕重的影響；因本模型只建立在接班操作上，故這因素基本上可在現階段予以忽略。
- B. 對現任者而言，交班的意願則對整個計劃有著決定性的影響力，因現任者交班的意願，決定了權利能否順利的移轉，不論是要企業內部培育，或透過外部人脈資源教導，都必須是現任者願意且支持下才能有所成果；而現



任者的意願，更應該是在其意識清楚之下的安排，最好能正式文字化（如：接班計劃或遺囑），讓所有利害關係人都明確了解現任者的意願與態度；即便未來是因健康因素而不得不做出抉擇時，也能夠依規劃進行，而不會手忙腳亂造成接班問題。

- C. 而現任者的意願，同時也引領著高階經營團隊的走向，不論是老臣或新團隊，若能清楚誰是少主，自然在後續接班態勢上不會有疑異；而現任者能否很灑脫的將所有的企業做主權利交接給接班人，而不會像影子般的在接班人身旁若隱若現，讓決策主權無法集於一體，也讓接班人無法完整掌握企業發展，更讓其他專業經理人無所適從，接班規劃名存實亡。

建議所有家族企業的領導人，在規劃接班計劃時，要先清楚了解自身的想法，惟有在自己心甘情願且全力支持的情況之下，才能讓接班計劃順利運作，後續的建議架構才有參考的意義，否則任何型式的建議都是枉然而徒勞無功。

在現任者願意建立接班計劃之後，首先要確認公司治理的架構是否適宜，有良好的公司治理架構，能以法治取代人治的環境，人治的色彩愈淡，對制度化的接班計劃落實，有著正面的助益，成為提高接班成功率的環境。接班計劃的執行，基本上還是區分為三個階段如下：

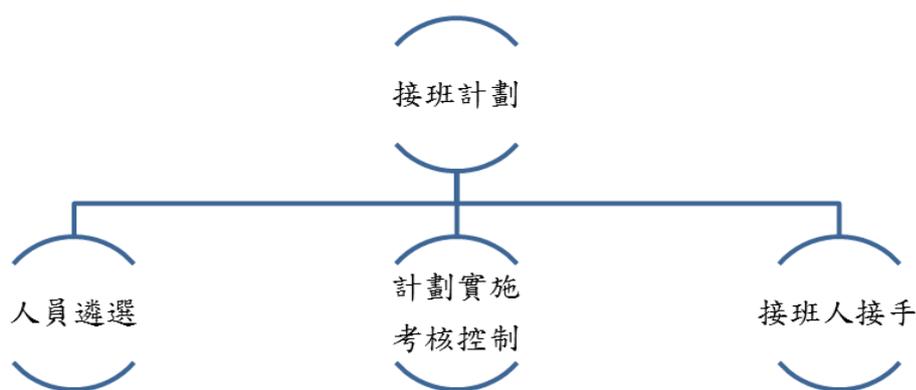


圖 4 接班三階段

階段一：人員遴選

首先，在接班人員的遴選上，對於家族接班是否已有適合人選，可以參考下圖之決策思考：

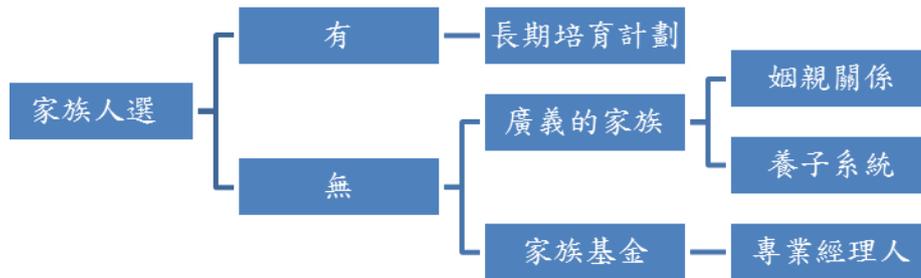


圖 5 人員遴選決策樹

如果已有適合人選，應可展開並著重於長期培育計劃的實施；反之，若苦無接班人選，則可試著朝二方面思考：

- A. 擴大家族定義，將原來己身所從出的概念，適度擴大到旁系與姻親，這點在現行華人社會中是可被接納的，尤其在嫡系家庭中無長子的情況下，通常會接納女婿為接班人選（如：統一集團）；若己身無出，或家族內無適合人選，甚致可以考量日本的養子系統來增加可選擇的來源，但這點在傳統華人的社會關係裡，養子系統的概念對現任者而言是一個較難突破的障礙，畢竟還是以非我族類，其心必異的思考模式在篩選人選。
- B. 設立家族為本之管理體系，取代實質的家族人員進入企業擔任管理人員：朝所有權與經營權分開之方向設計家族基金（或其他型態的治理架構，如：台塑的企業體交叉持股），短期協請專業經理人協助企業營運，伺機再由有能力的家族接班人接棒。

在接班計劃的執行考核控制上，分別由歷練、訓練與回饋三方面來檢視計劃的落實狀況。接班計劃與一般企業內部的各式專案同，都有目標與持續監控的過程，一但擬定了接班計劃，就有以下幾點要落實：

- 
- A. 接班計劃完整公開：在世代交接的過程中，通常愈混沌，愈不容易讓人選承受太大的壓力，但相對而言，企業內部資源的協同也愈難集中，包含現任高階管理人員，與接班人間的信也愈難建立，因為對接班人而言，沒有一個明確的說法，就無法正名，名不正則言不順，無法有效管理企業；對高階管理人員，誰是未來的老闆也混沌不明，支持誰都動輒得咎，怎麼做都不對，只會造成不必要的內耗與企業資源浪費，故有效的公開接班計劃，讓接班人能在名正言順下遂行接班任務，也讓高階經理人清楚了解誰才是未來的老闆，並讓這計劃在企業正式運作流程裡被檢視，可避免不必要的紛爭。
- B. 董事會下設接班監督委員會，由現任者主持，主要在定期檢視接班計劃執行狀況，並在內、外部環境變動情況下，視必要修訂接班計劃；當董事會成員能清楚了解接班人的狀態時，才能在需要時給予一定的支援。
- C. 強調人力資源單位的角色：在台灣，絕大部份的家族企業都是人治的環境，交棒過程也都由現任者全權處理，這種模式在企業規模尚處於中、小企業的情形下尚不致失控，但隨著企業規模的成長，組織內部的利害衝突愈形複雜，非透過強大的人力資源單位的角色，無法讓接班計劃順利運作，畢竟現任者在交棒的同時，還要負責企業實際的運作，身兼多工總無法面面俱到。

階段二：計劃實施考核控制

有了明確的接班人選後，接下來就是如何培育接班人，讓接班人能具備現任者期待的表現，而這培育基本來來自於培育計劃、歷練與完整的監控回饋機制。而接班人的歷練來源有多個面向，參閱下圖 6 接班人歷練經歷來源：

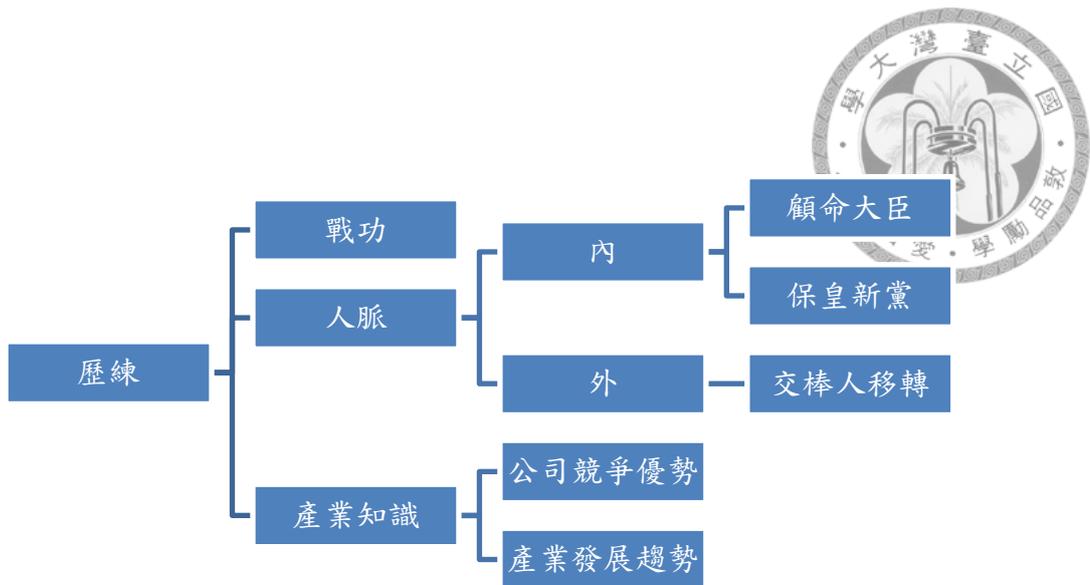


圖 6 接班人歷練經歷來源

接班人基本上要有戰功，才能在各有山頭的現行專業經理人前站得住腳，而如何塑造接班人的戰功，就有賴現任者與人力資源單位來塑造機會，最好是與業績與產品研發攸關的戰功，如：大客戶的開發、新市場的開拓、關鍵新產品的研製成功等。但在設計戰功時，切忌造成反效果，如失敗會導致企業營運根基受到影響時，就要小心，因為對現任者而言，這是一個歷練，就算失敗了在家族的關係下接班人仍不致遭受苛責而能順利接手，但太多這樣案例，就會在接班人身上烙上常敗將軍的形象，就等同推接班人入失敗深淵，難以翻身，對未來的接班態勢與專業經理人的帶領上會造成反效果。

在顧命大臣這端，因為老臣，現任者應了解其特性，以推估現任者不在時的態度；而保皇新黨則是建議由接班人挑選建立，以強化接班人的團隊弱勢；但顧命大臣與保皇新黨這二股勢力通常容易產生對立，如何降低這衝突，就是現任者的重要策略；參諸中國歷史，必要時惟有先將顧命大臣之發展予以限制，再由接班人予以拔擢賦予正式權力來源，較能穩定顧命大臣的心，否則一但無法有效管制這批老臣，接班人恐將無以為繼，發生如長榮集團非交棒人期待的局面。



在產業知識中，以公司的競爭優勢（core competence）最是重要，惟有對公司賴以競爭存在的核心能耐清楚了解，並界定清晰，才能在企業的未來營運中掌握發展核心，不致迷糊了營運焦點，導致企業發展的困境。各式歷練要建立在接班的基礎上，為接班人建立必要的威望，以期在接班時能收服企業內各山頭的心。對於已篩選好接班人選後，企業要自我評估採何種方案對接班人進行訓練是最佳的方式，鑑於企業擁有的資源不同，故提供可採取的方案，供現任者運用，可參考圖 7 所示之培育模式：

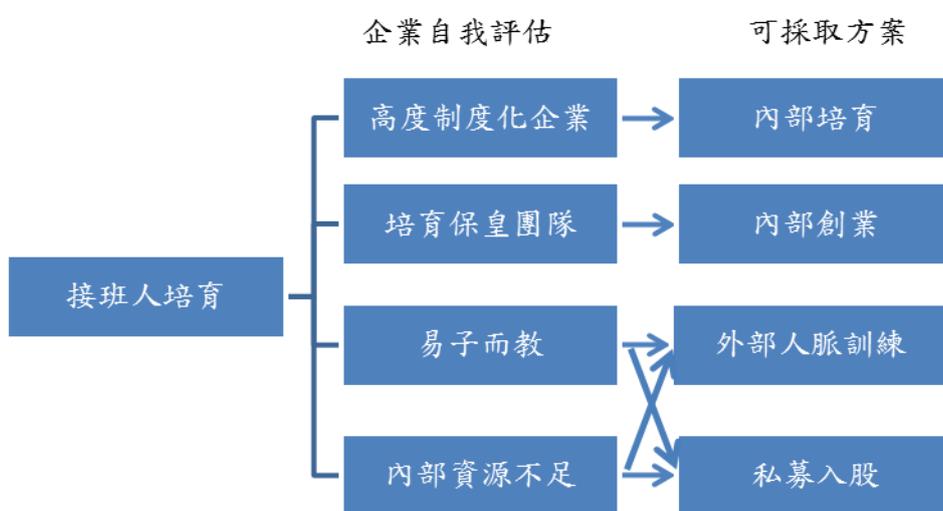


圖 7 接班人培育模式

訓練的模態會隨著現任者的資源而有所不同，但企業可採取方案並非唯一，尚需考量接班人特性，與現任者的態度做適度的組合。在一個法治成型的企業裡，運用完整的內部培育，來鍛鍊接班人是最佳的方式：透過一系列有系統的培育，接班人可以建構與內部專業經理人與各中階與基層幹部的關係，並可完整的接收家族的人脈與資源，強化在家族企業裡領導的正當性。但有時少主與企業內部的步調不一致（尤以現代在位者通常送少主至西方接受西式教育，與台灣企業內大部份尊崇的儒家文化有所出入，過度強調西方績效導向的領導風格不見得能帶得動二、三十年，甚或歷史更久的穩定企業體），而此時建構一批



保皇幹部（在家族企業母體裡，或週邊關係企業中），是一個協助少主順利登基的策略，當然，這種做法是有一定的風險，如：新領導體系對企業系統的運作不一定擁有完整的經驗，能否順利駕馭整個企業集團運作，存在著未知數，而新團隊與現任者的團隊能否順利銜接，也是一個未知數，但若家族企業面臨著改革的必要性，或少主有一定特性與現有管理團隊無法契合，建立新的管理團隊，讓與接班人有革命情感的伙伴一同為家族企業的未來努力，也讓接班人有執行的團隊，將會是當時最好的抉擇。

另外，若評估在現有企業內部資源仍不足以支持接班人歷練（或許是資源匱乏，或是企業內部穩健發展，過度平順無法給予接班人適度的磨鍊），可採取古人所謂易子而教的策略，即運用現任者的人脈關係，讓接班人先到其他企業體進行培育，因沒有太子的身份，故可以讓接班人在他人企業中完全面對真實企業運作的環境，以鍛鍊接班人心志，待有一定成果時，再挾功績回到家族企業接班。如果在企業內部不足以支持接班歷練，又不願接班人選遠離家族企業，可以運用外部的力量，如各式基金的資源，引入必要的管理資源或人脈，在新的家族企業體內進行培育，待接班人訓練完成時，再讓私募基金退出順利接手，也是近來新的選擇，惟此方案就更費現任者費心，因為引入外部資源（如：私募基金、外部董事...）都是讓非家族勢力（更非家族企業中熟稔的專業經理人）進入決策體系，如果沒有充份的認識與信任，實不宜採此方案，因大部份的外部資源（尤其是西方的私募基金）都是以獲利最大化為目標，為達目標並不一定能與現任者有著共同的遠景，所以採此方案，除非該私募基金能與現任者或接班人和平共處並協助發展（如：香港利豐集團與台灣的台畜集團），否則實有引狼入室的隱憂。

最後，在接班計劃的執行考核上，最重要的回饋機制，就是在監控計劃落實情形，並權衡外部環境的變化，隨時對接班計劃做必要的調校，以符合家族企業最大的利益。而這回饋機制就要建立在完善的人力資源架構上：

- 
- A. 監控接班人實際表現與接班計劃的落差，並隨時修正計劃內容以補強接班人之不足；
 - B. 設計適宜之組織結構與目標，讓接班人能有建立戰功之機會，且能協助接班人建立與專業經理人的良好溝通關係，並尋找適合的人材建立接班團隊；
 - C. 透過多方面的資訊蒐集（類似 360 評鑑的架構），了解接班計劃在組織內的運作影響，評估接班人的地位穩定性，並對接班人弱勢處進行補強；
 - D. 與現任者間保持密切的溝通，並扮演適度傳達現任者不方便直接與接班人議論之事，做為接班人與現任者與董事會間最佳的橋樑。
 - E. 必要時，人力資源要能扮演黑臉，對於不適任的接班人要能適時提醒現任者，就如企業在用人一樣，如有遇不適格之員工就需有退場機制，接班規劃也要有一定的退場規劃。基本上因接班人屬家族企業家族成員，故如何退場也要由家族領袖來確認；但處理此事對人力資源單位而言宜慎思，適度表達即可，若現任者仍執意由目標接班人承接，人力資源單位也要懂得善體人意。
 - F. 期待完善的人力資源架構能協助家族企業辨析汰選合宜的接班人，讓家族企業能枝繁葉茂；惟人力資源能否順行，仍視現任者的態度而定，若能給予支持應可成事。

上項內容屬企業內部評核，可藉由人力資源機制運轉，但回饋評核不僅只於企業培育，家族內部的關係建構與衡量，則要由家族領袖，多半是現任者來費心，觀察的重點有：

- A. 家族成員間的信任關係：接班人與家族成員在家族企業中的關係，包含面對面互動、不同世代一起工作、在家族企業中的訓練狀況，是否能協調處理家族成員間的利害關係，獲取家族成員的信任。
- B. 對家族企業的承諾：此為現任者最需關注的事項，承諾即代表責任，能體

現對家族企業的承諾，也表明了接班人對家族企業負責的心態。惟如起始所言，接班人有願意與不願意之別，如何在不願意的基礎下，蛻變為對家族企業的承諾，這部份有待家族領袖的努力，這點，外部是不太容易插得上手的。



- C. 家族的組成狀況：包括家族成員間的相處，如：合作表現、信任度、開放性、價值觀、尊重狀況，與家族對企業決策的影響度、對營運的承諾、家族資金狀況，與及家族治理的組成，如：家族委員會的開會頻次、目標、原則、負責內容、特權規劃、委員會權限等，都會影響家族企業與家族間的互動，擁有良好的家族治理，不論家族是否實際營企業體，才能為家族企業帶來持續發展的契機。

一旦接班計劃進展順利，就會過渡到接班人接手的實質移轉階段，在接班的過程當中，關於企業所有權的移轉，往往涉及權力與股權二方面的議題：

在權利移轉上，如何讓接班人能順利由現任者手上取得對家族企業的實質控制權，也就是真正當家作主的權力，這是對現任者最大的考驗。因為要權力順利移轉，就要現任者放棄對現有在家族企業中的決定權，而現任者多半對家族企業的發展有相當的投入，在台灣大部份的現任者還是家族企業的創始人，家族企業對現任者而言如同己身所從出的兒女一般，談到割捨何其容易；若接班人無法得到完整的權力，就如同傀儡般不由自主，無法主導家族企業；而現任者若持續於日常管理上做主，就容易導致家族企業內的多頭馬車，一方面分散了家族企業內部的資源，另一方面則導致接班人威望無法樹立，對接班是完全負面的影響，畢竟不可能所有的現任者都與奇美的許先生一樣能瀟灑的別立於企業之外自在的於江邊垂釣；值此階段，應配合家族企業治理模式，現任者應將角色轉變為董事會與家族委員會的主席，雖離開家族企業的日常運作，但仍能保留對家族企業的影響，但又不至於影響接班人的威信，方能讓接班人順利移轉權力，達到實質接班的目的。

除現任者角色的轉變外，對於實質股權的管理，就是另一個重要的議題，需思考的面向參閱下圖 8 股權規劃考量因子：

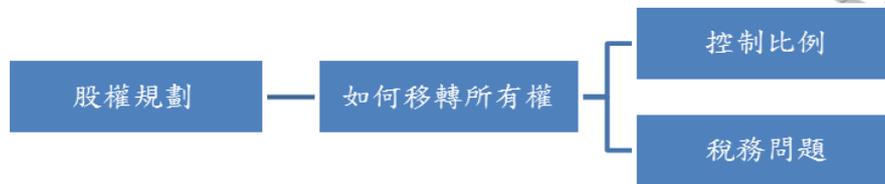


圖 8 股權規劃考量因子

在此時期，現任者不論能否與接班人一同走到此階段，也要在之前就建立好適當的股權移轉計劃，畢竟在現今的法治環境下，仍然是股權說話，誰擁有股權，誰就能有效的掌控家族企業（同理，若喪失股權，家族企業也有可能一夕變成外人的囊中物）；而股權規劃，不僅只於接班人，同時還包括全家族體系成員，家族要如何營運家族企業，要如何讓家族企業絲延不絕，有賴股權的規劃；如何避免後代因股權紛爭而導致分崩離析，家族中落，也有賴精密的股權持股設計；如台塑的永不分家的持股設計，讓經營之神在過世後雖有遺產之爭，但仍能確保台塑及其重要關係企業掌握在王氏一脈；而長榮集團未能於事前設計適宜的股權結構，讓家族企業的發展偏離精神領袖遺囑所願。故妥切的股權架構規劃，是接班三步曲中至為重要的一步。該由那些家族成員分配所擁有的企業股權，計算應擁有多少股權才能適度有效的控制企業，而一但在台灣屬於公開發行以上的企業，又有股價的因素——此時股價不僅只代表外界對家族營運企業成果的肯定，也代表家族內部控制權移轉的成本與家族個人所有權移轉時的成本，這類移轉通常需要大筆的資金做為移轉的中介，但實質上的交易通常除了資金成本外，也伴隨著高額的稅賦，尤其以個人方式持有時這成本更顯高昂（在台灣，個人所得稅賦最高 45%，而企業所得稅最高 17%），故此部份須邀集會計師、稅務規劃師與家族成員溝通清楚架設適宜的控制架構，以期以最



小成本達成最佳控制成果。這件工作，應自擇定接班人後即行開始規劃，能儘早開始就儘早開始，能在現任者親手操盤下完成是為最佳情勢，否則最容易在最終這階段出亂子，造成接班規劃功虧一簣。

茲將本模型做一完整的圖示如下：

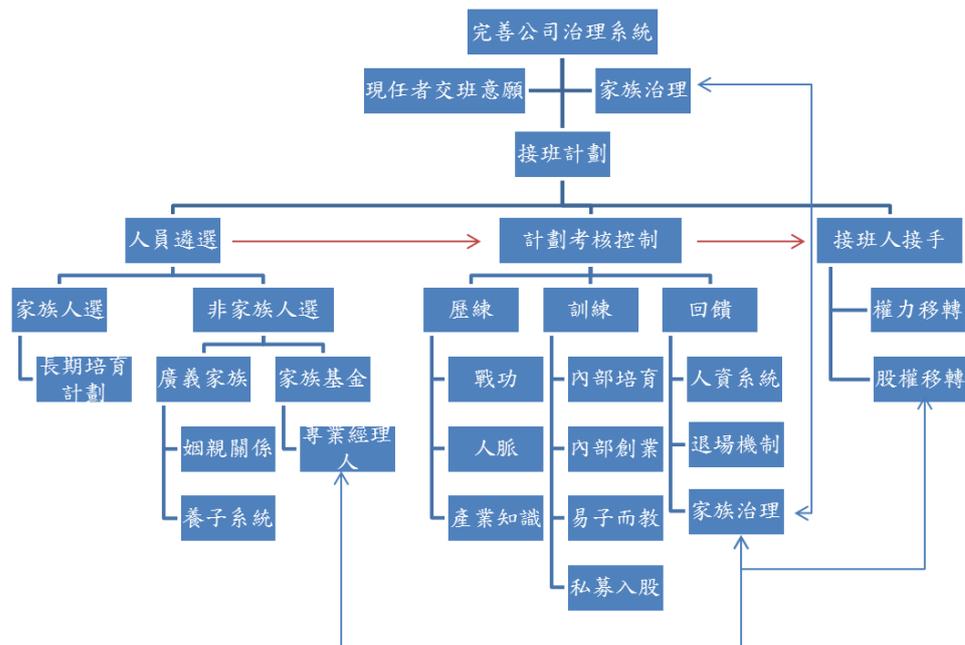


圖 9 接班人計劃模型

然徒法不足以自行，惟有現任者全力支持，接班規劃方能有所成就，如同起始所言，現任者的意願，才是接班計劃成敗的根源。整個操作系統，除現任者交班意願具決定性的影響力外，基本上家族企業的傳承源於家族治理，如同禮記大同篇所言：修身、齊家、治國、平天下，惟有良好的家族治理，才能讓家族企業傳承永續，綿延不絕。

3.4 接班模型與各案例的連接性

以本研究所推導之模型，與本研究所探討之歐美個案的連接性，整理如下：

歐系案例：主要成功在於落實家族治理、廣納外部新血、授權專業經理人；此特性連接至本研究推導的模型則可在下圖 10 中黃色字體活動中展現：

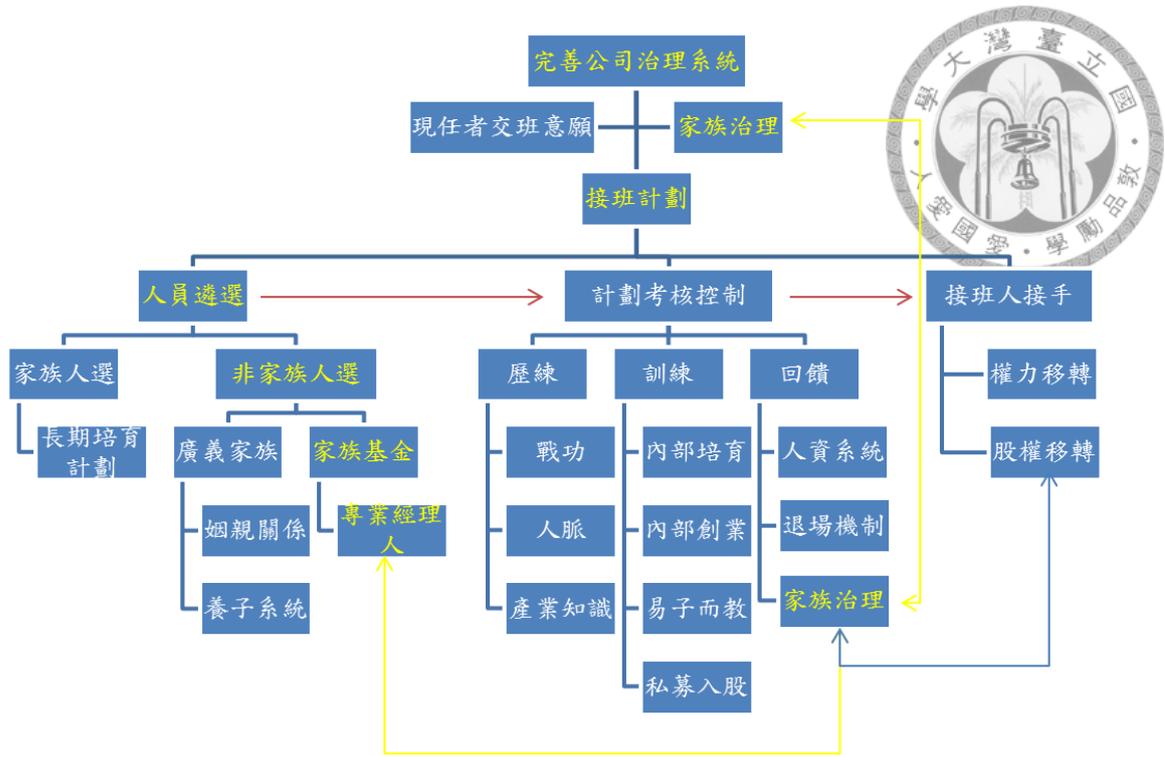


圖 10 歐系家族企業特性與本研究模型連接性

美系案例，則著重於家族成員與專責經理人併重，且強調家族治理的特性，與本研究模型之連接性可參閱下圖 11：

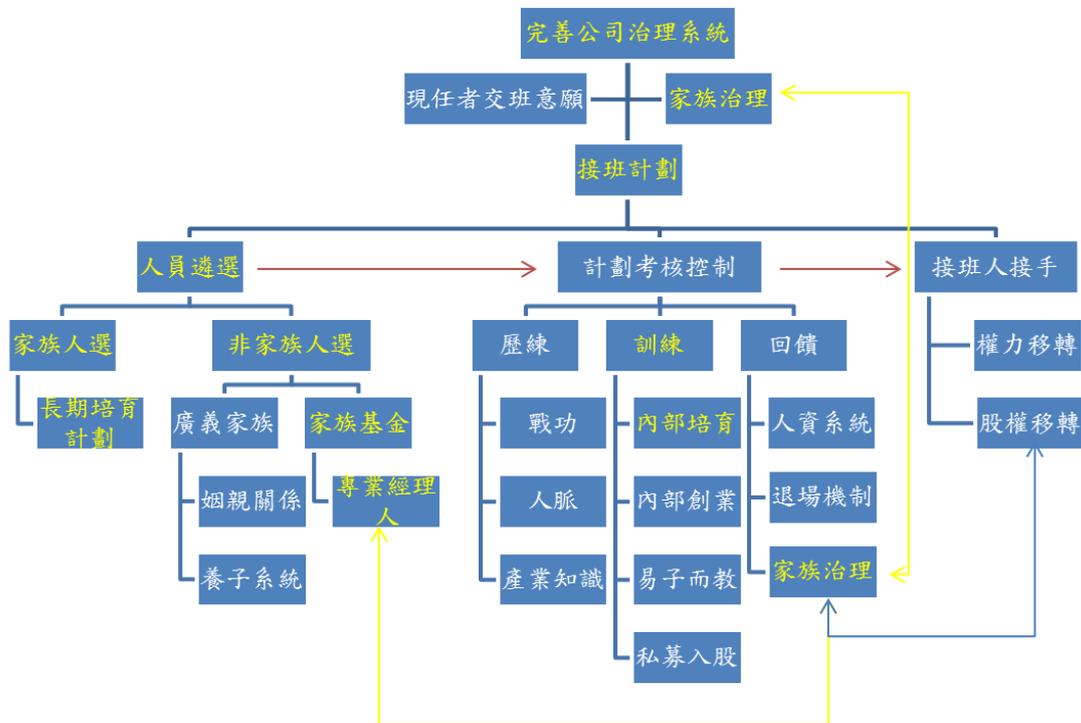


圖 11 美系家族企業特性與本研究模型連接性

至於日系的案例，則有重視家族成員與非血緣關係的養子系統發展，強調大家族的特性，可參考圖 12 所示：

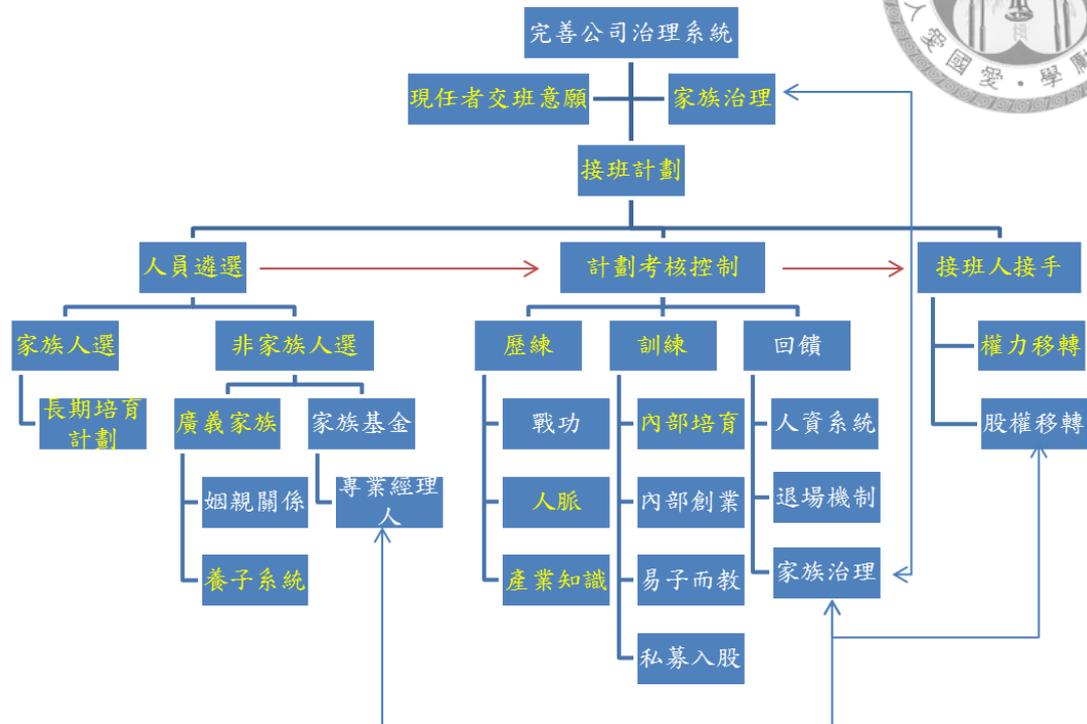
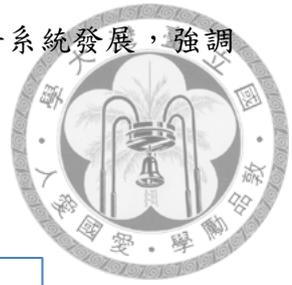


圖 12 日系家族企業特性與本研究模型連接性

本研究所示之華人家族企業，則多強調股權集中、家族治理的機制，締造順利的家族傳承，如圖 13 所示：

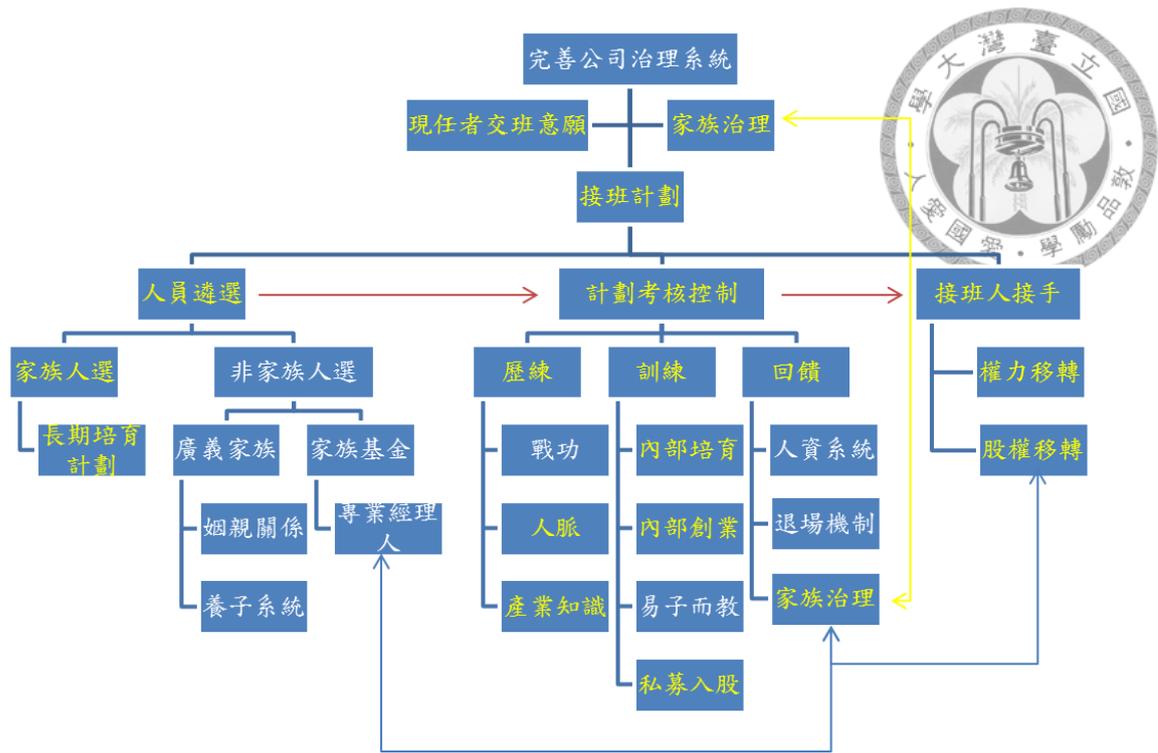


圖 13 華人家族企業特性與本研究模型連接性

本研究推導之模型，與所討論歐美華人各式家族企業之接班型態，皆能有效的解釋，經此驗證，推導此模型應可有效運用於家族企業的接班規劃上。

第四章 台灣個案公司接班狀況與模型操作研討



4.1 個案公司簡介

A. 個案公司沿革發展

個案公司成立於 1980 年代，主要是由三大家族合資成立，資本額由原來的五十萬成長至十億，三大家族至今年持有公司大部份股權，並實質經營公司；董事會據有五席，並已順利引進第二代進入董事會。

公司主要的產品是車用連接器，用途是導通車內的電流與資訊；隨著車輛產業的發展趨勢，如：汽車電子化與先進輔助駕駛系統（ADAS）、自動駕駛系統、自動停車系統等，一般車內使用的連接器數量與規格，隨著車內使用的感應器與電子配備愈多，相形之下也必須增加；以德爾福（Delphi）公司的看法，車內連接器的使用數量，自 2014 年至 2020 年將成倍數的成長。德爾福是美國最大的車用線束與系統供應商，Google 與 Apple 的自動車輛發展上，德爾福也是主要的設計與供應商，故其觀點應是個客觀可參考的數據。故個案公司的發展在近幾年進入中國市場後，有了較長足的成長，個案公司主要的營運市場在中國，而中國又是全球最大的車輛市場，佔全球約 1/4，龐大的市場商機造就了每年約可達 10%~15% 的營收成長。

B. 個案公司產業競爭地位

因全球的車輛產業的主力在歐、美、日三大區域，該地區的汽車產業皆有百年歷史，供應鏈體系完整，且車輛工業首重安全與品質，故對供應商的篩選與電子業的量大低價的價格導向原則完全不同，故供應鏈上下游間的關係穩固，且彼此信任，相互依賴，與電子業供應鏈比較，汽車產業的供應鏈比較像自然界裡的異種共生的互利互惠環境；而汽車產業供應鏈穩固的關係就是對潛在進入者最大的進入障礙；個案公司發跡於台灣，藉中國車市的成長迅速茁壯，但即便已在汽車產業奮鬥三十餘年，在目前為止，全球市佔率僅約 1.5%~2%，主



要目標市場設定在新興市場，尤其是亞洲國家，主要也因難以進入歐美日等先進國家供應鏈，故只能選擇先進國家供應鏈較不完善的亞洲新興國家為主。但在主要的中國市場中，對中國本土汽車品牌的滲透率達到一成以上，佔整個中國汽車市場的市佔率達到 5%~6%，在中國汽車供應鏈裡的角色，已達成能在品質技術上與歐美日連接器供應商比美，並成為中國汽車品質提升與現地化最重要的合作伙伴。

C. 個案公司經營策略分析與未來發展藍圖

個案公司擬定了長期的發展策略，擬於 2020 年達成全球前十大連接器供應商為目標，並擬定了短（中國）、中（東南亞）、長（印度）期的發展策略，並預擬至 2025 年以後能逐步進入歐美等先進國家市場；對於新產品的研製，也從車用的傳統連接器，延伸至電動車用高電壓高電流連接器，與未來汽車電子化所必備的電子系統、傳感器等連接器，以掌握未來十年的發展潮流。

4.2 個案公司接班狀況

個案公司創業至今已近四十年，第一代的創業家族，現在擔任董事長與總經理的職位，由二家共治，另一家族則握有股權但未涉入企業內部日常營運；三大家族的基本資料如下²³：

表 3 個案公司創始家族資訊

	企業經理職務	個人持股權比例	家族持股比例
C 君	董事長	2.16%	10.36%
H 君	總經理	5.8%	16.19%
L 君	無（原始股東）	4.18%	5.04%

依彙整資料，涉及日常營運之二創辦人股權已有初步規劃於第二代持有。而 C 君第二代中已進入企業營運體系，分別在財務、業務與品保體系歷練實際

²³ 以個案公司 2016 年年報彙整得出。

公司運作情形。在整個接班計劃裡，區分為二個方面，一方面為家族企業的傳承，即家族成員篩選出適宜的接班人選，並著力培育；另一方面為專業經理人接班，因與創始家族共同打拼的經理人大多屬於屆退之齡，於未來企業中高階經理人的接替也屬燃眉之急，故公司規劃於 2017~2020 年能培育一批新的中間幹部做為管理階層的根基。

參卓接班模型，與實務上互相匹配如下：

A. 先期工作：確認公司治理狀況與現任者交班意願

公司成立近四十年，簡言之，未有一年虧過錢，並已於 13 年前即於中華民國證券櫃臺買賣中心掛牌交易，相關內控與內稽已有一定水準，並獲政府小巨人獎與磐石獎對其營運成果之肯定；除經營績效，更用心於回饋社會，於清寒學子與偏遠地區隔代教養孩童持續付出，相關成果也讓遠見雜誌等機構評比為上櫃公司 CSR 前十強殊榮，並別於政府法令之先自力編製 CSR 報告，將回饋社會與企業經營績效成果充份展現。於近期之公司治理評鑑亦獲得 A+ 之成績，至今營運規模已達近四十億新台幣，2020 將朝六十億目標穩健前進，外資法人持股比例達 22.58%，三大法人總計持 28% 股權²⁴，顯示投資機構法人對其企業營運與公司治理上有一定水準表現著予肯定。現任者 C 君與 H 君皆有傳承家族人選之想法，故於先期工作的判定上，接班計劃之實施應屬可行。

B. 階段一：人員遴選

C 君家庭有三個小孩，皆已成家立業，並已於近年涉入企業營運，而接班人選為長子，並已進入董事會成員及公司高階主管位置歷練；長女與次子也分別進入財務與業務單位歷練，以期在未來交班後的企業日常運作時可以勝任。H 君則考量企業經營之辛勞，暫未將子女安排入企業運作，僅一位女兒進入董事會參與企業經營；而 C 君接班人選亦獲得 H 君之認可，並於日常決策中予以觀察並指導，提供必要的管理協助。L 君因僅持有股權，持有一席董事，但未涉入日

²⁴ 取自個案公司 2016/5/20 公開資訊。



常經營；而 L 君對 C 君之接班人選亦著予肯定，表示自其幼時即看其長大，其為人處事皆得到 L 君之認可，故也支持其接班。於人員遴選階段，雖有三大家族，但基於管理現實與默契，對於接班人選已有共識，故此階段即依家族成員人選逕行長期培育，其人選確認思考架構參閱圖 14 所示。

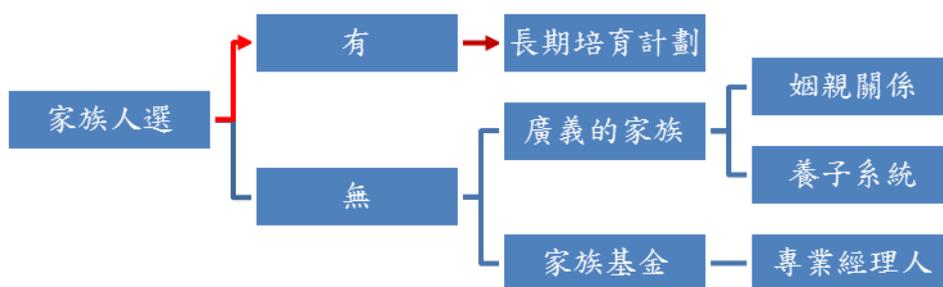


圖 14 人員遴選決策示意圖

C. 階段二：計劃實施考核控制

計劃分為二方面，一方面是企業的接班人計劃，另一方面為企業營運管理階層的人才培育；接班人的相關培育計劃已擬定前 6~8 年計劃，前 3 年於事業單位內操作，後 3 年視情形安排於現任者身邊歷練，並逐步接收現任者人脈與領導權，於後續董事會改選前再做評估。現在接班人尚在企業品保體系中歷練，以了解企業核心本質與客戶狀況。

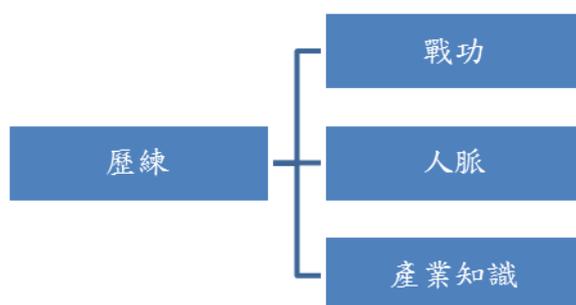


圖 15 接班人歷練來源

整個歷練，初步規劃是 6~8 年的期間，從對企業活動的認識，到人脈的傳承。在戰功上，因接班人剛接手品保體系運作，故還未有戰績可以示人，此部



份已由人資與執行副總進行規劃，設計適宜之專案與活動，讓接班人可以循序漸近的建立起自己的功績，以建立能夠順利接班的形象。而由品保體系的切入，也吻合企業發展的重要關鍵領域，因從事汽機車零部件的生產銷售，故產品品質與供應鏈上下游之信任關係極為重要，透過品保系統的運作，對內可以了解生產體系的運作與產品特性，對外處理客訴、客戶溝通與供應商管理，皆是建立產業供應鏈信任度的有利位置，對產業專業知識、產業動態、上下游客戶與供應商資訊交流、產業發展趨勢，與公司獨有之競爭優勢，能有完整的勾勒。在人脈上，現任者已開始規劃其參與各式社團活動，包括各式學協會（如：台灣董事學會、四大會計師事務所成立之二代接班聯誼會...），但於其他業外的人脈網絡，尚待持續培育。

在專業知識的訓練上，經評估公司內部資源，主要是以內部培育為主：

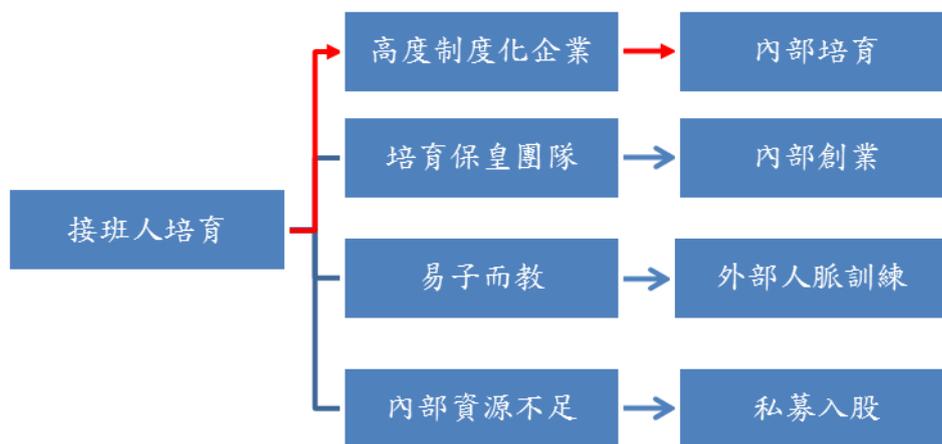


圖 16 接班人訓練培育示意圖

論及內部培育，就要仰賴企業內部的人力資源體系來規劃與追蹤成效；個案公司的人資體系規劃的培育架構簡述如表 4：

表 4 接班人培訓規劃表

能力 \ 單位	研發系統	品保系統	生產系統	財會系統	人事系統	銷售系統	海外單位
基礎實務能力培訓		○					
基礎管理能力培訓	○		○			○	○
專案規劃能力培訓	○						
經營管理能力培訓	○	○	○	○	○	○	○
時間分配 (月)	6	12	6	2	2	8	8

個案公司人資體系，對能力定義為：

- a. 基礎實務能力—熟悉一般日常作業程序且能獨立作業
- b. 基礎管理能力—能獨立領導指揮基層（如：課級）單位
- c. 專案規劃能力—能單獨完成兩個以上跨功能的專案規劃和執行
- d. 經營管理能力—學習事業單位主管的日常管理和領導決策能力

另為搭配接班人未來之合作伙伴，也同步進行管理階層人員的培育：

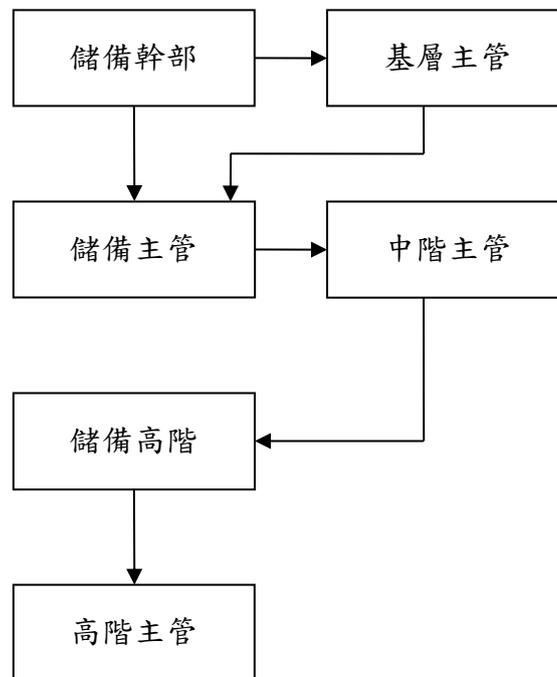


圖 17 儲備幹部體系架構圖

現已針對 2017 年之發展架構，規劃五位協理級高級幕僚群職位之人員培育，搭配各事業單位主管接班人選培育，希望能於 2020 年協助接班人順利承接企業未來發展之路。個案公司現仍處於內部人資單位系統化培育的過程，而系統化的回饋機制也配合訓練機制同步展開中。

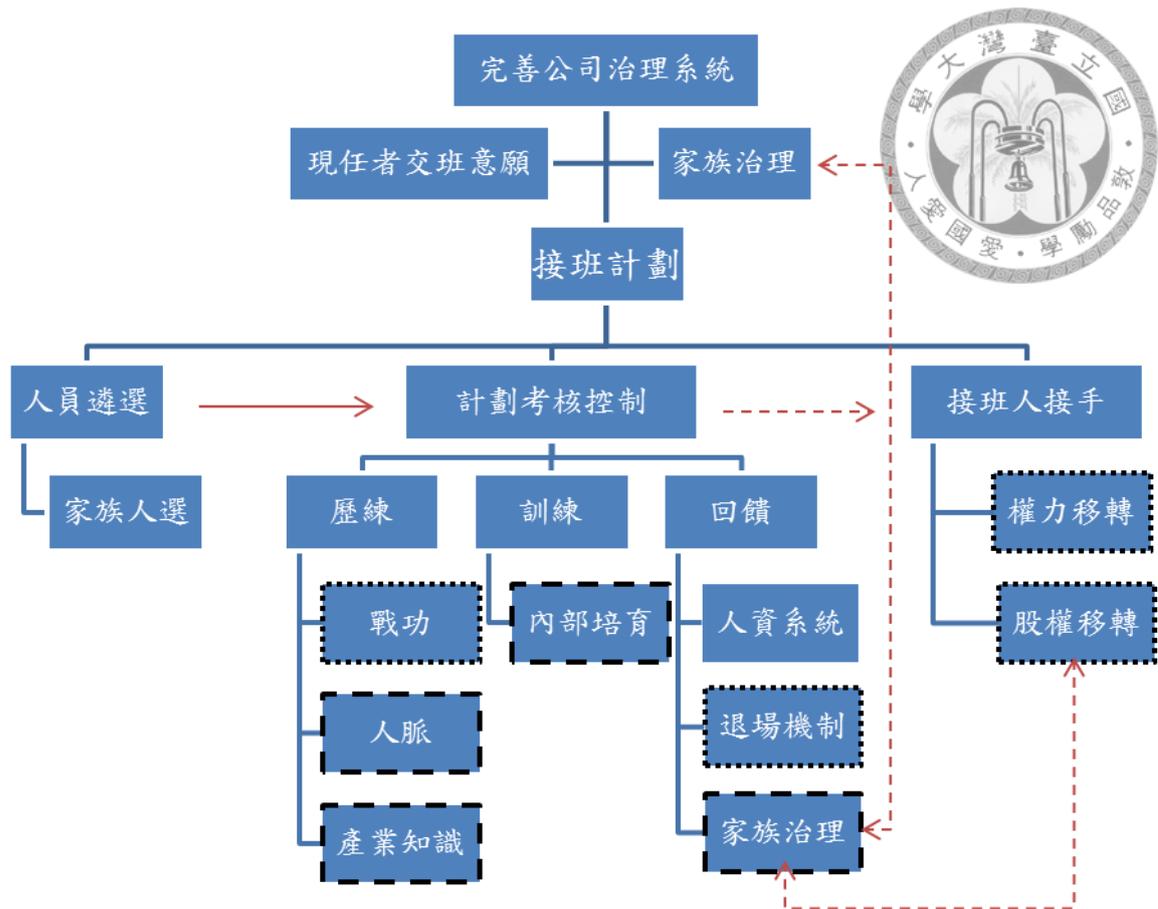


D. 階段三：接班人接手

此階段主要為權力與股權的移轉，現階段對權力端尚未移轉，待接班訓練成效與時機再行運作；而股權規劃部份已初步展開，但現在主要考量家族成員公平性與移轉成本，建議可再就未來股權分派與企業掌握層面進行股權安排，以避免落入傳統台灣家族企業平均分配子女，導致股權分派愈來愈分散，致使沒有單一大股可以有效掌握企業發展。因個案公司屬三家族共同持有，為延續家族企業控制，股權規劃有幾個方向建議：

由其中一家族主要控制，在不損及其他家族情形下購入股權，以利股權管理及企業掌握；或由主要的二家族共治，成立單一之共同管理之投資公司或信託基金，以強化共治之基礎權力來源，此為本模型提供參考的未來發展方向；家族企業需思考不同的家族涉入，與分散的股權結構，容易導致家族企業的分崩離析，最終喪失企業的經營主導權。故建議個案公司之家族審慎思考股權規劃，才是長治久安之道。

檢視本研究推導模型，與個案公司的實際操作面來看，顯示本研究模型在實務作業上獲得初步的可行性驗證，如圖 19 所示：



圖示說明：

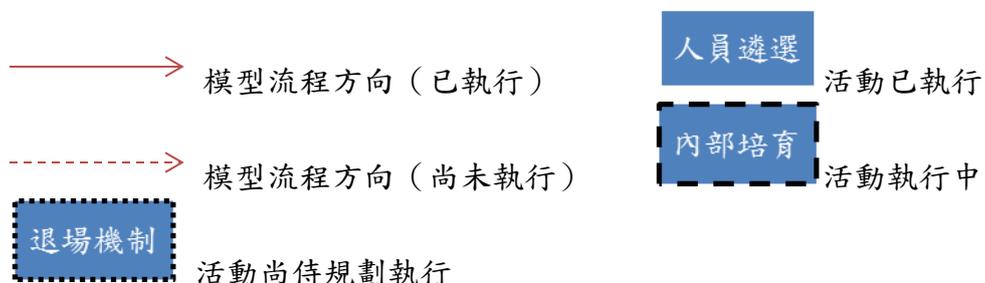


圖 19 推導模型與個案公司實務驗證示意圖

依圖 15 所示，本研究所推導之模型，尚欠缺第二階段（計劃考核控制）後期與第三階段接班人接手的實務驗證，但各階段活動皆已進入執行中，此模型應可待時間驗證其與本個案之適用性。

第五章 結論



5.1 研究發現

論及企業接班，不管傳子（由家族成員繼承）或傳賢（由專責經理人接棒），本研究認為接班能否成功，都圍繞在公司治理、家族治理與股權設計三方面，唯有這三者環環相扣，才能做出完整的規劃，讓企業發展長青不墜，而勾緊這三方面的又是現任者的態度，故惟有現任者親力親為，努力落實接班計劃，接班的三要素也才能順利運作不致空轉；而台灣社會裡家族企業傳承時，現任者多半基於公平的立場來對待家族後輩，但多數淪為家族持股日益分散，無法有效達成經營權之掌握；或因股權平均分配，造成後續接班人與其他持股相當之家族後輩間之競爭，導致未能按原規劃之接班計劃執行，殊為可惜。這樣看似公平的分配，實際對家族企業的長期發展並不一定是好的；另台灣的家族企業領導人，多半對企業接班這個議題視為禁忌，較少公開而正面的看待此議題，致使可以透過法治程序有效運作的接班計劃，常在不可言傳中造成企業內部人心浮動進而影響企業運作；這些造成台灣家族企業困擾的議題，在本研究推導的操作模型裡，皆有解答方向可以參考。

本研究發現，個案公司之接班運作，參照本研究所推導之模型，可以合理解釋接班候選人的遴選與接班劃的培育思考歷程，且對照實務面而言，亦是具備可操作性；另對於後續接班的實際權力與股權移轉，也可以在尚未執行前提供應注意與建議思考方向，故推論此模型應具備可操作性；因接班計劃動輒需5~10年長期的規劃，而適度的公開透明執行接班人計劃，讓現任者與接班人及各利害關係人，都能事前有所準備，以利家族企業順利傳承運作，故家族企業實應提早因應，而本研究產出之接班模型應可提供台灣家族企業傳承時之參考方向。

5.2 研究限制及建議

本研究產出之接班人操作模型是參考過往對家族企業的研究，與彙整實務經驗而成，尚欠大量實例驗證；而本研究所討論的個案公司，亦尚未走完接班全程，雖於模型架構之前二階段可以印證模型之有效性，但接班後續之權力移轉及接班實況尚未發生，故無法完全以此個案驗證模型之完全可操作性，尚需時間觀察個案公司未來接班是否能順利成功。本模型在現階段提供個案公司在接班計劃的考核控制、必要的淘汰機制，及後續的股權規劃事宜，暫僅能提供思考方向及建議，能否協助接班計劃順利運行，仍待時間觀察確認。未來研究方向可朝時間驗證模型的有效性，及台灣家族企業傳承操作的可行性二方面進行後續研究，以期完備接班模型，讓此模型能提供台灣家族企業傳承時之有效參考。



參考文獻



- 天下雜誌，2012/3，2012「台灣 30 大集團接班」獨家關鍵報告。
- 王連娟、劉甲良、宿春娣，2008，中國皇位傳承對家族企業接班人選擇的啟示，*財經問題研究*，45-50。
- 李志華，2013 年，*接班人：台灣中小企業存亡關鍵*，台北：大塊文化。
- 李誠等著，2012 年，*人力資源管理課的 12 堂課*，台北：遠見天下文化出版。
- 金樂琦、彭倩、區玉輝，2014，*傳承新思維*，Fobes China，88-89。
- 胡大鵬，2014/6，從企業經營能力的角度看中小型家族企業傳承的困境，*國立交通大學管理科學系碩士論文*。
- 范博宏，2014，*交托之重：范博宏論家族企業傳承 01*，東方出版社。
- 連勇智、方至民、鍾招正，2009/8，*創業研究與家族企業：回顧與展望*，台北：*組織與管理*，二卷二期，51-76。
- 陳心婷，2008，*企業接班人計劃實施現況調查*，中央人資所第十四屆人力資源管理實務專題研討會。
- 陳心婷，2009，*企業接班人計劃實施現況調查*，國立中央大學人力資源管理研究所論文。
- 馮薇庭，2013，*中小企業接班人訓練模組之研究-以聯維集團為例*，世新大學傳播匯流與創新管理數位學習碩專班碩士論文。
- 虞邦祥、林月雲、張小鳳，2009/8，*傳承或變革：台灣企業接班歷程之質性研究*，*組織與管理*二卷二期，109-153。
- 董事會評論，2016/3，第十一期，4-12。
- 廖德顯，2008，*接班過程中接班人之管理才能對接班績效的影響研究：以國內中小企業為研究對象*，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 鄭晉昌，2015，*人才管理大戰略：決定企業長期強盛或短暫成功的關鍵經營技術*，台北：大寫出版。

盧志偉，2010，家族企業接班佈局之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

賴雯莉，2014，中小企業接班人個案研究，國立政治大學經營管理碩士學程(EMBA)碩士論文。

竇少傑，2015/3，家族企業雜誌，000 刊。

龔樂凡，2015/5，家族企業雜誌，002 刊。

Avila, S. M. Avila, R. A. Naffziger, D. W. 2003. A comparison of family-owned businesses: Succession planners and nonplanners. *Journal of Financial Service Professionals*, 57(3), 85-92.

Bagby, D. R. 2004. Enhancing Succession Research in the Family Firm: A Commentary on “Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession”. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE summer 2004*, 329-333.

Chen, Y.M., Liu, H.H., Ni, Y.T. and Wu, M.F. 2015. A rational normative model of international expansion: Strategic intentperspective, market positions, and founder CEOs/family-successor CEOs. *Journal of Business Research* 68, 1539–1543.

Crawley, T. 2015. DEVELOPING A WORKABLE SUCCESSION METHODOLOGY. *NZ Business + Management*, September 2015, 18-19.

HRFOCUS. 2004. Case Study: A Succession Planning Model That Can Work for You. <https://business.highbeam.com/4710/article-1G1-113703782/succession-planning-model-can-work-you>

Kelly J. 1999. An Interview with Win Bischoff Chairman and CEO, *Schroders plc*.

Long Range Planning, 32(6) , 617-621.

Lansberg, Ivan, Astrachan, Joseph H. Influence of Family Relationships on

Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *FAMILY*

BUSINESS REVIEW, vol. VII, no. 1, Spring 1994. 39-59.

Loichinger, D. 2014. Don't Spin Your Wheels. *Credit Union Management*, October 2014, 12-14.

Mandelbaum, L. 1994. Small Business Succession: The Educational Potential.

FAMILY BUSINESS REVIEW, vol. 7, no. 4, Winter 1994, 369-375.

Metz, E. J. 1998. Designing Succession Systems for New Competitive Realities. *HR*.

Human Resource Planning , 21(3), 31-37.

Michael H. M, Roy W. W., Deon N. 1996. Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 2 Iss 3 pp. 68 – 81.

PwC, April 2016, *Next Generation Survey of Family Business Leaders*

Seymour, K. C.1993. Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession. *FAMILY BUSINESS REVIEW*, vol. VI, no.3, Fall 1993, 263-281.

Zajac, E. J. 1990. CEO Selection, Succession, Compensation and Firm Performance: A Theoretical Integration and Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*,



11(3), 217-230.

Zhang, Y. and Rajagopalan N. 2010. CEO succession planning: Finally at the center

stage of the boardroom. *Business Horizons*, 53, 455-462.

