

國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班



碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

T 企業家族傳承中的戰略轉型研究

Research On Strategic Transformation

In The T-Enterprise Family Succession

張雅靈

Ya-Lin Chang

指導教授：陳家麟 博士

Advisor: Chialin Chen, Ph.D.

中華民國 113 年 5 月

May 2024

國立臺灣大學碩士學位論文

口試委員會審定書



T 企業家族傳承中的戰略轉型研究

Research On Strategic Transformation In The T-Enterprise
Family Succession.

本論文係張雅靈（學號 P08750060）在國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班完成之碩士學位論文，於民國一一三年五月二十一日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

翁崇雄

陳坤志

洪劍峭

張雅靈

系主任、所長

陳淑屏

致謝



論文付梓之際，心中盡是感恩。

論文的順利完成，由衷的感謝指導教授復旦孫金雲教授與臺大協同指導教授陳家麟教授。從論文的選題、大綱架構梳理與搭建、研究主題的演繹與結論的歸納，乃至於論文格式要求等極為細緻的論文寫作過程，兩位老師總是以自身豐富的專業學養，親切溫和地提供指導與幫助。師恩如海，難以忘懷。

感謝在背後無悔支持的家人、在工作中互相鼓勵幫助的親友、同事，有大家的體恤與包容，方才無後顧之憂的完成學業。

感謝自己，感謝自己一直以來的堅持，感謝自己未被困難阻退的勇氣。

謹以本文獻給所有曾經幫助、指導、關懷的老師、同學、好友、家人，以及自己。希望自己謹記如此的經歷，為未來的工作生活提供不絕的能量。

張雅靈 謹識

于臺大管理學院

2024 年 5 月

中文摘要



家族企業是全球經濟的重要推動力。無論在美國、英國這樣的發達國家，還是印度、俄羅斯等發展中國家，家族企業都在經濟生活中保持了舉足輕重的地位。據統計，全球 500 強企業中將近 40% 是家族企業，對全球經濟的發展貢獻突出。這些企業以其獨特的經營模式和穩定的組織架構，以及對商業環境的敏銳洞察和適應，不斷推動全球經濟前行。

在中國，民營企業已經成為推動中國經濟蓬勃發展的重要力量。截至 2017 年底，我國民營企業數量超過 2,700 萬家，對國內 GDP 的貢獻超過 60%，並貢獻了超過 50% 的稅收，這在全球範圍內都是一項驚人的成就。值得注意的是，在這些民營企業中，絕大多數為家族企業。特別是在 A 股市場，家族企業佔據了上市比例的 55.7%，數量超過 1,112 家，這充分顯示了家族企業在中國經濟中的巨大影響力。然而，隨著全球化進程和技術革新的不斷推進，家族企業需要進行戰略轉型以應對不斷變化的商業環境。這個挑戰在中國尤其突出，隨著市場化改革的深入推進和經濟環境的日益複雜化，如何幫助家族企業進行有效的戰略轉型，以達到持續、穩定、健康的發展，已經成為了一個需要深入研究的問題。

以 T 企業為例，它是一家自 20 世紀 80 年代以自動化油封硫化機起家，迅速擴展到國內外橡膠油封製造行業的家族企業。但是，伴隨著全球化和技術革新的推進，T 企業已經意識到了必須進行戰略轉型以適應快速變化的市場環境。然而，家族企業的戰略轉型並非易事，而是充滿了困難和挑戰。

家族企業的轉型過程中面臨的挑戰包括過度的家族化管理，這種管理方式往往限制了企業的發展。家族企業通常由一家人或親朋好友經營，這種情況可能會導致公司的管理效率下降，無法滿足市場的要求。此外，家族企業在進行戰略轉型時還面臨產權關係不明晰、創新能力不足等問題。這些問題不僅限制了家族企業的可持續發展，同時也使得轉型之路充滿了困難和挑戰。



在戰略轉型過程中，家族企業需要進行內部和外部的雙重調整。在內部，需要解決家族化管理的問題，引入外部專業經理人，明晰產權關係，並重視企業的創新能力。此外，還需要建立一種更加公開、公正的企業文化，激勵員工積極參與公司的發展。在外部，家族企業需要具有敏銳的市場洞察力，及時調整戰略，以應對市場環境的變化。這些改變可能包括了市場需求的變化、技術的進步以及政策環境的調整等。只有具備這種能力，企業才能有效地適應市場變化，從而在激烈的競爭中脫穎而出。

關鍵字：家族企業，戰略轉型，家族傳承，內外部調整

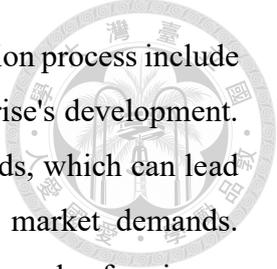
ABSTRACT



Family businesses play a significant role in driving the global economy. Whether in developed countries like the United States and the United Kingdom or in developing countries like India and Russia, family businesses maintain a crucial position in economic life. According to statistics, nearly 40% of the Global Fortune 500 companies are family businesses, contributing significantly to the global economic development. These enterprises, with their unique business models, stable organizational structures, and keen insights and adaptability to the business environment, continuously propel the global economy forward.

In China, private enterprises have become a vital force driving the vigorous development of the Chinese economy. As of the end of 2017, there were over 27 million private enterprises in China, contributing more than 60% to the domestic GDP and over 50% to tax revenue, an astonishing achievement on a global scale. It is worth noting that the majority of these private enterprises are family businesses. Particularly in the A-share market, family businesses account for 55.7% of the listed companies, totaling more than 1,112 firms, showcasing the immense influence of family businesses in the Chinese economy. However, as globalization and technological innovation continue to advance, family businesses need to undergo strategic transformation to cope with the ever-changing business environment. This challenge is particularly prominent in China, where market-oriented reforms are deepening, and the economic environment is becoming increasingly complex. Helping family businesses achieve effective strategic transformation for sustained, stable, and healthy development has become a subject that requires in-depth research.

Taking T Corporation as an example, it is a family business that started with an automated rubber seal vulcanization machine in the 1980s and rapidly expanded into the rubber seal manufacturing industry both domestically and internationally. However, along with globalization and technological innovation, T Corporation has realized the necessity of strategic transformation to adapt to the rapidly changing market environment. Nevertheless, the strategic transformation of family businesses is not easy; it is fraught with difficulties and challenges.

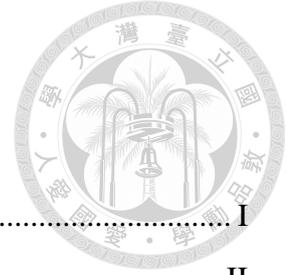


The challenges that family businesses face during the transformation process include excessive family-oriented management, which often limits the enterprise's development. Family businesses are typically run by family members or close friends, which can lead to a decrease in management efficiency and an inability to meet market demands. Additionally, family businesses undergoing strategic transformation may also face issues related to unclear property rights and insufficient innovation capability. These problems not only impede the sustainable development of family businesses but also make the path to transformation arduous and challenging.

During the strategic transformation process, family businesses need to undergo both internal and external adjustments. Internally, addressing family-oriented management issues, introducing external professional managers, clarifying property rights, and emphasizing the company's innovation capability are necessary. Moreover, establishing a more open and fair corporate culture to motivate employees' active involvement in the company's development is vital. Externally, family businesses need to possess acute market insights and promptly adjust their strategies to respond to changes in the market environment. These changes may include shifts in market demand, technological advancements, and policy adjustments. Only with these capabilities can enterprises effectively adapt to market changes and stand out in intense competition.

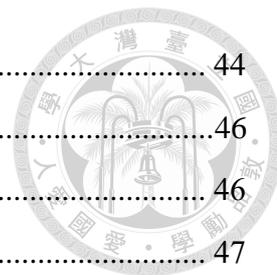
Keywords: Family business, strategic transformation, family succession, internal and external adjustments

目次



口試委員會審定書	I
致謝	II
中文摘要	III
ABSTRACT	V
目次	VII
圖次	IX
表次	X
第一章、緒論	1
1.1 研究背景和問題闡述	1
1.2 研究的目的和意義	2
1.3 研究的方法和途徑	3
1.4 相關理論綜述	4
第二章、T 企業的成長歷程及面臨的傳承挑戰	7
2.1 T 企業的成立與發展	7
2.2 企業戰略轉型與技術創新	12
2.3 面臨的傳承挑戰	15
第三章、方太集團家族企業傳承分析及其對 T 企業的策略啟示	18
3.1 方太集團案例概述：代際傳承與企業創新的融合模式	18
3.2 方太集團的戰略轉型分析：從傳統到創新的躍遷	22
3.3 方太集團的代際傳承實踐：典型模式與管理創新	24
3.4 對 T 企業的啟示	26
第四章、T 企業家族企業傳承與戰略轉型中的問題總結	28
4.1 家族企業資源問題總結	28
第五章、T 企業家族傳承與戰略轉型的建議	39
5.1 建立全面的資源審核機制	39
5.2 加強資源整合與創新能力的建設	40
5.3 建立家族企業傳承的長效機制	42

5.4 政策層面的優化和改革推薦	44
第六章、研究總結與展望	46
6.1 本研究的主要發現	46
6.2 本研究的局限性和未來研究方向	47
參考文獻.....	48



圖次



圖 1-1	我國民營經濟占 GDP 的比重	3
圖 2-1	2021 年各機型銷售金額	10
圖 2-2	T 企業主營業銷售收入情況	11
圖 2-3	T 企業國際市場拓展	12
圖 2-4	2020 年 T 公司訂單分佈	13
圖 2-5	T 企業國際市場拓展	14
圖 2-6	2020 年 T 企業市場區域分佈	15
圖 3-1	方太集團年營收及同比增速	18
圖 3-2	2023 年吸油煙機線上市場佔有率	20
圖 3-3	2023 年吸油煙機線下市場佔有率	20

表次



表 2-1	T 企業發展歷程	8
表 2-2	T 企業經營情況	11
表 2-3	T 企業國際市場拓展	12
表 2-4	4 T 企業產品創新成果與技術創新投資	13
表 2-5	T 企業品牌建設投資	16
表 2-6	T 企業國際市場拓展	17
表 3-1	2021 年中國精裝修廚電產品各標段份額 TOP 榜單	19
表 3-2	方太集團代際傳承階段劃分	24



第一章、緒論

1.1 研究背景和問題闡述

家族企業歷史悠久且普遍存在，在全球範圍內的經濟生活中保有舉足輕重的地位。在美國、英國等發達國家，或是印度、俄羅斯等發展中國家，家族企業都以其獨特的生命力屹立於歷史發展的各個時期。有關資料顯示，全球 500 強企業中將近 40% 是家族企業，對所在國家乃至全球經濟都做出了重大貢獻。

然而，家族企業在蓬勃發展的同時，也正正面臨著代際傳承的重要階段。^[1]據福布斯發佈的《內地上市家族企業調研》顯示，越來越多的家族企業準備或正在進行代際傳承，更多的二代開始成為企業實際經營或掌握決策的中心。在這個過程中，權力交接的困難和風險是顯而易見的，只有少數的家族企業能夠順利的完成企業傳承並保持企業長青。國外研究表明，能傳承至二代、三代和四代的家族企業分別只占 30%，15% 和 3%，這也使得“富不過三代”的問題成為家族企業心中的困擾。

由於中國的特殊文化和歷史背景，“子承父業”成為家族企業代際傳承的主要模式。在代際傳承過程中，一代與二代間在教育背景、成長環境等方面的差異，導致在經營理念、市場判斷等方面存在顯著的分歧，促使二代接手企業後進行戰略轉型。另一方面，二代也需要借助戰略轉型樹立自身的權威，進而完全掌控企業。面對我國複雜的經濟環境挑戰和未來時代的巨大機遇，二代家族企業的繼承者如何進行戰略轉型，帶領企業走向何方以創造更多的價值，成為其面臨的重要任務。同時在家族企業的發展過程中，內部管理和外部環境的諸多問題和挑戰也逐漸顯現出來，包括家族化管理、缺乏職業化管理團隊、產權關係不明晰、創新能力不足、國內經濟增速下滑、實體經濟經營困難等。這些問題阻礙了家族企業的可持續發展，轉型之路充滿了困難和挑戰。

而有鑑於此，本文選取 T 企業為研究物件，作為一家成立於 20 世紀 80 年代、以自動化油封硫化機進入市場，很快擴展至國、內外橡膠油封製造行業的家族企業，發展至今，公司主要產品擴展為真空平板硫化機、冷熱壓成型機等生產標準型設備外，還以採取客制化為客戶開發各項油壓機器設備為經營模式。然而，伴隨著全球



化和技術革新的推進，T 企業已經意識到了必須進行戰略轉型以適應快速變化的市場環境，如何進行有效的戰略轉型，以達到持續、穩定、健康的發展，對於 T 企業來說是一個亟待解決的問題。

1.2 研究的目的和意義

本研究的主要目的在於深入理解家族企業的內在特性，分析他們在戰略轉型過程中可能遇到的問題和挑戰，並在此基礎上提出解決問題的策略和方法。

1.2.1 理論意義

對於家族企業的代際傳承與戰略轉型，學術界的研究相對較少，且缺乏深入、細緻的案例分析。面臨代際傳承的家族企業表現出父輩對於二代子女接班人的幫扶行為、權力讓渡和角色轉換現象。由於中國在文化、制度和領導行為等方面與歐美存在很大的差異，尤其是高度的職業化治理模式，因此家族企業的代際傳承問題並沒有取得較好的理論突破。通過對特定家族企業的代際傳承和戰略轉型進行案例研究，本文對家族企業的代際傳承、戰略轉型與企業績效等問題進行深入探討。研究結果將能夠為家族企業制定代際傳承和戰略轉型方案提供理論指導，豐富家族企業戰略轉型的理論研究，彌補現有研究的不足。

1.2.2 現實意義

中國作為世界上最大的發展中國家，民營企業自改革開放以來已成為推動中國總體經濟蓬勃發展的重要力量。截至 2017 年底，我國民營企業數量超過 2,700 萬家，其在 GDP 中的比重超過了 60%，對國家稅收的貢獻超過 50%，而這其中絕大多數為家族企業。家族企業是我國經濟的重要組成部分，其健康發展對國家經濟具有重要意義。家族企業在代際傳承過程中，往往會遇到觀念衝突、權力交接等問題。本文通過對 T 企業的代際傳承進行深入研究，為其他家族企業解決類似問題提供借鑒，幫助家族企業實現平穩的代際傳承和成功的戰略轉型。

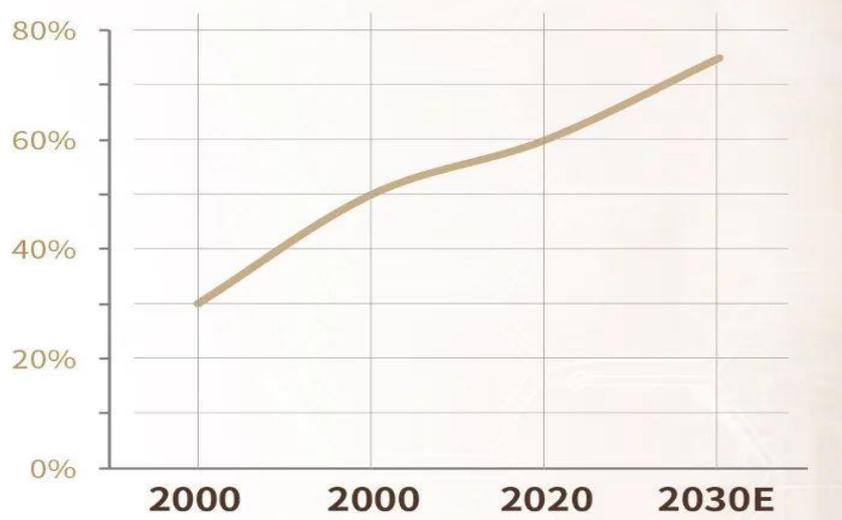


圖 1-1 我國民營經濟占 GDP 的比重

資料來源：國家統計局、人民日報、《中國民營經濟白皮書》

總的來說，本研究對於理論和實踐均具有重要價值。在理論上，本研究將豐富家族企業戰略轉型的理論研究，對家族企業的代際傳承和戰略轉型進行深入探討，提供新的理論視角和研究方法。在實踐上，本研究將為家族企業制定和實施戰略轉型提供決策支援，提供具有實踐指導意義的案例，對促進家族企業的健康發展具有重要作用。

1.3 研究的方法和途徑

1.3.1 主要研究方法

本研究將採用多種研究方法。第一，通過文獻定義家族企業以及其戰略轉型的概念，並分析其理論基礎。第二，通過案例深入解析家族企業在實際運作中的戰略轉型過程所遇到的具體問題和挑戰。第三，通過量化方法來分析家族企業的資源配置、核心競爭力以及在戰略轉型過程中的表現。第四，以資源基礎視角為理論框架，提出針對家族企業傳承和戰略轉型的具體策略和建議。

1.3.2 研究途徑

在本文的第一部分，筆者明確了本研究的目的是意義。對家族企業的定義、特性以及戰略轉型的重要性進行了闡述，由此引出家族企業傳承中戰略轉型的重要意義。

本文的第二部分，對 T 企業的傳承問題進行了深入剖析。對 T 企業的成立與發展進行了詳細的展開，而後對 T 企業中家族傳承過程中面臨的挑戰進行分析。

本文的第三部分，通過研究分析方太集團企業傳承的經典案例，進一步揭示了家族企業在戰略轉型過程中所面臨的實際問題，為 T 企業家族傳承中的戰略轉型提供參考和啟示。

本文的第四部分，對 T 企業面臨的家族傳承戰略轉型中面臨的問題進行了詳細展開，包括企業的資源配置問題、代際衝突與權力傳承問題，以及政策與相關法律法規的問題。

在本文第五部分，筆者基於資源基礎視角，提出了加強家族企業內部資源整合能力、增強家族企業對外部資源的獲取和整合能力，以及提升家族企業的創新能力等建議。這些建議旨在說明 T 企業優化資源配置，提高企業的競爭力和創新能力。也希望能對其他同類型的家族企業傳承中的戰略轉型提供借鑒意義。

概而言之，本文以家族傳承中的相關概念為引入，首先對 T 企業自身情況進行展開，而後通過對方太集團的經典案例的分析，為 T 企業家族傳承中的戰略轉型提供借鑒。在此基礎上，進一步明確 T 企業家族傳承的戰略轉型中所面臨的現實問題，最終針對這些問題，提出筆者的解決建議。

1.4 相關理論綜述

1.4.1 家族企業傳承的定義和重要性

(1) 三環理論下的家族企業

家族企業作為一個特殊的企業組織形式，其基本特徵可以被定義為企業的所有權和控制權主要在一個家族或幾個關聯家族手中，且該家族在企業的管理決策中具有重要影響^[2]。三環理論揭示了家族企業系統三個相互依賴和重疊的群體：家族、所有權和企業。家族企業系統中的個人佔據由這三個重疊的圈子形成的七個利益集團（不參與業務，但屬於所有者的後代或配偶/合夥人的家庭成員、未受雇於該企業的家族業主、不從事企業工作的非家族業主、在企業中工作的非家族業主、非家族員工、在企業工作但不是所有者的家庭成員、在企業中工作的家族業主）中的一個。如果一個圈子（比如家族）發生衝突或陷入困境，就會拉低其他圈子的業



績，阻礙整個家族企業體系的發展。另一方面，高績效的企業可以在家庭中建立自豪感，並在所有權群體中建立團結。

(2) 家族企業傳承的重要意義

家族企業傳承，是指在家族企業內部，由一代企業家將其所創立或經營的企業，包括企業的經營理念、管理方式、業務資源以及家族文化等重要元素，有序地傳遞給下一代家族成員的過程。這一過程不僅涉及到企業權力和財產的交接，更關乎家族榮譽與企業未來的持續發展。

家族企業傳承是確保企業持續穩健發展的關鍵環節。家族企業若想在商海中立足，就必須擁有穩定的領導核心與明確的戰略規劃。通過有效的傳承，新一代領導者能夠在前輩的基礎上，繼續推動企業向前發展，確保企業不會因領導層的更迭而陷入困境。而且，家族企業的成功往往凝聚了幾代人的心血與努力，將企業穩妥地交給下一代，不僅是對家族成員責任的體現，更是對家族整體榮譽與財富的保障。通過傳承，家族的精神與價值觀得以延續，家族的凝聚力與影響力也將隨之得以增強。

1.4.2 企業戰略轉型的定義和重要性

戰略轉型，通常被定義為企業在面臨內外部環境劇烈變化時，對自身的核心業務、戰略目標、組織結構以及經營模式等方面進行的重大調整。從理論角度看，戰略轉型主要包括兩個方面：一是企業從舊的業務或產業向新的業務或產業轉變，這常常涉及到企業的核心競爭力和市場定位的改變；二是企業對其組織結構和管理模式的重大改革，這往往涉及到企業文化、管理理念以及領導力的重塑^[3]。

隨著全球經濟的一體化和資訊化加速發展，企業面臨的競爭環境和市場需求也在不斷變化，這就使得企業需要進行戰略轉型以適應新的市場環境，否則將會面臨被市場淘汰的風險。

1.4.3 家族企業傳承中戰略轉型的重要意義

如前所述，家族企業的傳承對於企業的發展具有及其重要的意義，而戰略轉型則是企業在面臨內外部環境變化時進行的企業內部調整。而將家族傳承與戰略轉型相結合，則對傳統類型的企業具有較為積極的現實意義。



首先，家族企業在發展過程中常常會面臨業務的單一化和市場定位的固化問題，需要進行戰略轉型以尋求新的發展機遇；其次，家族企業在世代交替時常常會出現管理衝突和領導力的空缺，戰略轉型可以幫助家族企業解決這些問題；再者，家族企業在發展過程中往往會積累大量的歷史包袱和管理問題，戰略轉型將幫助家族企業擺脫這些問題，實現企業的健康發展。

此外，本研究以 T 企業為主要研究物件。T 企業作為橡膠機械製造行業中的大型企業，其所代表的傳統製造業，對於智慧化升級的戰略轉型的需求相對更為迫切。現階段，無論是外部市場環境的變化，還是內部發展需求的驅動，都使得傳統的製造企業面臨著智慧化升級的現實問題。傳統製造企業不僅能夠有效應對日益激烈的市場競爭，更能夠把握客戶需求的變化，持續推動企業的創新發展，進而推動整個市場的良性發展。

因此，對於傳統製造企業而言，將家族企業傳承與戰略轉型相結合，將智慧化升級的戰略轉型策略運用在企業傳承的重要環節，運用得當的情況下，將對企業的良好發展起到極大的推動作用。這也正是本研究的目的與意義所在。

然而必須注意的是，家族企業在進行戰略轉型時也會面臨許多挑戰，比如家族成員對新戰略的抵觸，內部管理的混亂，以及外部環境的不確定性等，這就需要家族企業在戰略轉型過程中進行細緻的規劃和科學的決策^[4]。

第二章、T 企業的成長歷程及面臨的傳承挑戰



2.1 T 企業的成立與發展

2.1.1 創始背景

在 20 世紀 80 年代，隨著中國經濟改革開放的深入推進，一場前所未有的企業創業浪潮席捲全國，眾多具有遠見卓識的創業者紛紛把握時代機遇，開啟了他們各自的商業征程。在這一背景下，T 企業的誕生不僅是對時代號召的響應，更是對工業發展潛力的深刻洞察和精準把握。其創始人憑藉對市場需求的敏銳洞察力和對技術創新的不懈追求，決定將自己的事業投身於橡膠機械製造行業，這個決定後來被證明是極具前瞻性的選擇。

T 企業的創立，旨在提供高效、可靠的橡膠加工設備，應對工業生產中對高品質橡膠製品日益增長的需求。在中國工業化快速發展的背景下，汽車、航空、建築等領域對橡膠製品的需求激增，國內缺乏能提供高精度、高性能的橡膠加工設備的製造商。T 企業創始人決定憑藉專業知識和技術積累填補市場空白。

創業初期，T 企業面臨的技術難題。當時中國的橡膠機械製造技術相對落後，T 企業只能從零開始，進行技術積累和產品開發。創始人組建了一支由經驗豐富的工程師和技術人員組成的研發團隊，專注於自動化油封硫化機等關鍵設備的研發和製造。經過不懈努力，T 公司成功研發出了第一代高效能、高穩定性的自動化油封硫化機，這一突破不僅為公司未來發展奠定了堅實基礎。同時，創始人深知品牌效應的重要性，注重品牌塑造和市場拓展工作，採用了一系列有效的市場策略，如參加國內外專業展會，提供優質售後服務等。這些策略不僅迅速提升了 T 公司在行業中的知名度，也贏得了大量忠實客戶，為企業的快速發展提供了有力的市場支援。

T 企業的創業歷程充分體現了改革開放以來企業家的創業精神和對國家工業發展的貢獻。通過對市場需求的精準把握、對技術創新的持續投入以及對品牌和市場的有效經營，T 企業不僅成功地佔據了市場的制高點，也為橡膠機械製造行業的發展做出了重要貢獻。這一創業歷程不僅是對 T 企業創始人個人智慧和努力的充分展現，更是中國製造業從追趕到並行再到引領的縮影。



2.1.2 發展歷程

在 T 企業的成立初期，其面臨的最大挑戰之一是如何在技術上實現突破並滿足市場的需求。通過創始人的領導，公司不僅成功研發出了首批自動化油封硫化機，這一創新不僅填補了國內市場的空白，也奠定了 T 企業作為行業先驅的地位。然而，真正使 T 企業成為行業領導者的，是其持續的發展歷程、不斷的技术革新以及對市場變化的快速回應。

自創業之日起，T 企業就將技術研發和產品創新作為企業發展的核心。在經歷了初期的技術積累和市場探索後，T 企業很快意識到，只有不斷創新和提高產品品質，才能在競爭激烈的市場中保持領先地位。因此，公司投入大量資金建立了自己的研發中心，引進了國際先進的設計和製造技術，同時吸納了一批高水準的科研人員和工程師。這些努力使得 T 企業能夠不斷推出適應市場需求、技術領先的新產品，從最初的自動化油封硫化機到後來的真空平板硫化機、冷熱壓成型機、橡膠射出成型機等，每一次產品的更新換代都是對原有技術的一次革命性提升，也進一步鞏固了 T 企業在橡膠機械行業的地位。

表 2-1 T 企業發展歷程

時間	重要事件	產品更新
1983 年	公司成立	自動化油封硫化機
1997 年	通過多個國際品保認證	橡膠熱壓成型機
2000 年	成立多地駐外代理處	真空平板硫化機
2001 年	導入企業品牌系統	冷熱壓成型機
2004 年	提供全面性且更完整的成型技術以及自動化服務	橡膠射出成型機
2008 年	成立企業技術研發中心	橡膠連續硫化機

資料來源：T 企業內部資料，本研究整理



隨著產品線的不斷豐富，T 公司也開始將眼光轉向了國際市場。通過參加國際行業展會、打造海外銷售網路等途徑，T 公司成功將其優質產品推廣至全球市場。公司的國際化戰略拓展了市場空間，更提高了品牌的國際知名度。此外，T 公司十分注重品牌塑造與客戶關懷，通過提供定制解決方案和高效售後服務，贏得了客戶的信任與滿意度，這支忠實客戶群成為了 T 公司持續增長的可靠基石。

儘管 T 企業在技術創新和市場拓展上取得了顯著成就，但在快速發展的過程中也遇到了諸多挑戰，如市場競爭的加劇、原材料成本的上漲以及全球經濟環境的不確定性等。面對這些挑戰，T 企業始終堅持以市場為導向，以客戶需求為中心的原則，通過加強內部管理、優化生產流程、提升產品品質和服務水準等一系列措施，有效應對市場變化，保持了企業的穩健增長。同時，T 企業也積極探索新的業務領域和技術路徑，如投入資源研發環保和節能技術，開發新一代的綠色橡膠加工設備，不僅回應了全球環保的趨勢，也為企業的長期發展開闢了新的增長點。

總之，T 企業的成長歷程是一部不斷探索、勇於創新的歷史。通過不懈的技術研發、精準的市場定位、有效的品牌建設以及對未來趨勢的敏銳洞察，T 企業不僅在中國橡膠機械製造行業樹立了典範，也在全球市場上贏得了聲譽，展現了中國製造業的力量和魅力。

2.1.3 當前業務概況

經過數十年的穩健發展，T 企業已經從一個初創企業成長為橡膠機械製造行業的領軍者。T 企業經過長期的市場拓展和品牌建設，已經確立了其在全球橡膠機械行業中的領導地位。公司憑藉其在產品品質、技術創新、客戶服務等方面的卓越表現，成功構築了強大的競爭優勢。在市場定位方面，T 企業不僅聚焦於高端市場的需求，提供符合國際標準的橡膠加工解決方案，同時也積極開拓中端市場，通過優化成本結構和提高產品性價比，滿足更廣泛客戶群體的需求。這種雙軌並行的市場戰略，使得 T 企業能夠在全球範圍內保持業務的持續增長和市場份額的穩步提升。

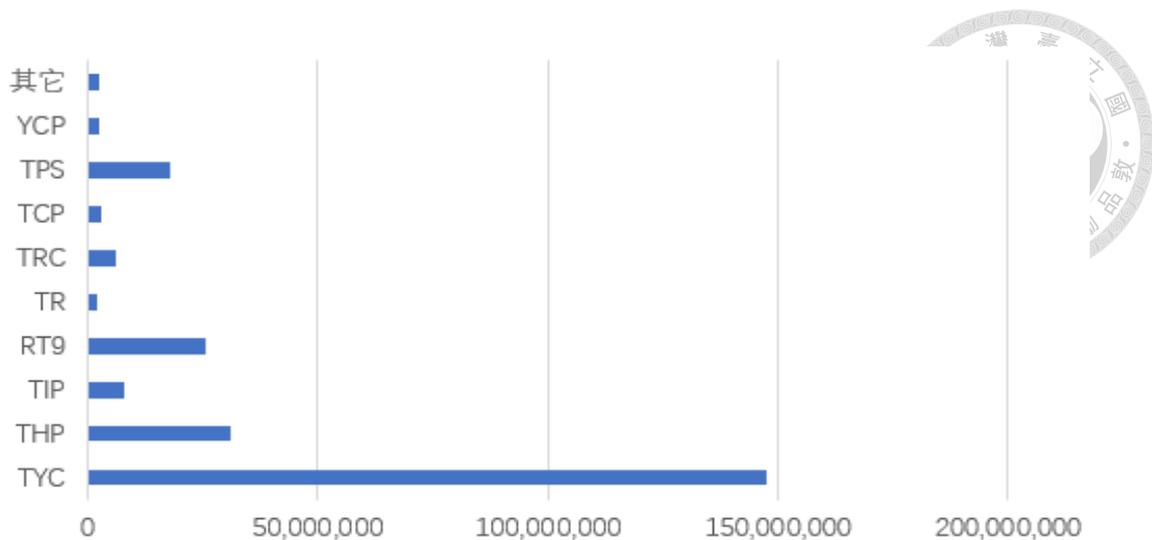


圖 2-1 2021 年各機型銷售金額

資料來源：T 企業內部資料，本研究整理

在產品創新方面，T 企業始終將技術研發作為企業發展的核心動力。公司不斷投入資金於新技術的研究和新產品的開發，特別是在自動化、智慧化橡膠機械設備的創新上，取得了一系列突破性成果。T 企業的產品線涵蓋了從原材料處理到成品加工的全過程，能夠提供包括自動化油封硫化機、真空平板硫化機、冷熱壓成型機等在內的一站式解決方案，滿足不同行業客戶的多樣化需求。此外，公司還積極回應環保政策，研發節能減排和可回收利用技術，為客戶提供更加綠色、環保的生產選項。

T 公司在全球廣泛佈局銷售和服務網路，設立海外分支機構、代理商和服務中心，為全球客戶提供迅速、高效的銷售支援和技術服務。公司高度重視客戶回饋和市場走勢，定期進行客戶滿意度調查和市場需求分析，持續優化服務品質。憑藉為客戶量身定制的產品方案，T 公司成功贏得了客戶的高度信賴和長期合作意向，客戶滿意度與忠誠度明顯提升。

儘管 T 公司在多個領域取得了顯著進展，但在全球化背景下，公司依然面臨著多重挑戰，包括國際貿易環境的不確定性、原材料成本波動以及激烈的市場競爭等。T 公司制定了一系列對策，如強化供應鏈管理以降低成本風險、增加研發投入以保持技術優勢，以及深化市場細分以提升競爭力等。



表 2-2 T 企業經營情況

時間	年收入(百萬元)	市場份額(%)	員工人數
1983 年	1	--	40
2000 年	50	10	150
2022 年	500	40	500

資料來源：T 企業內部資料，本研究整理

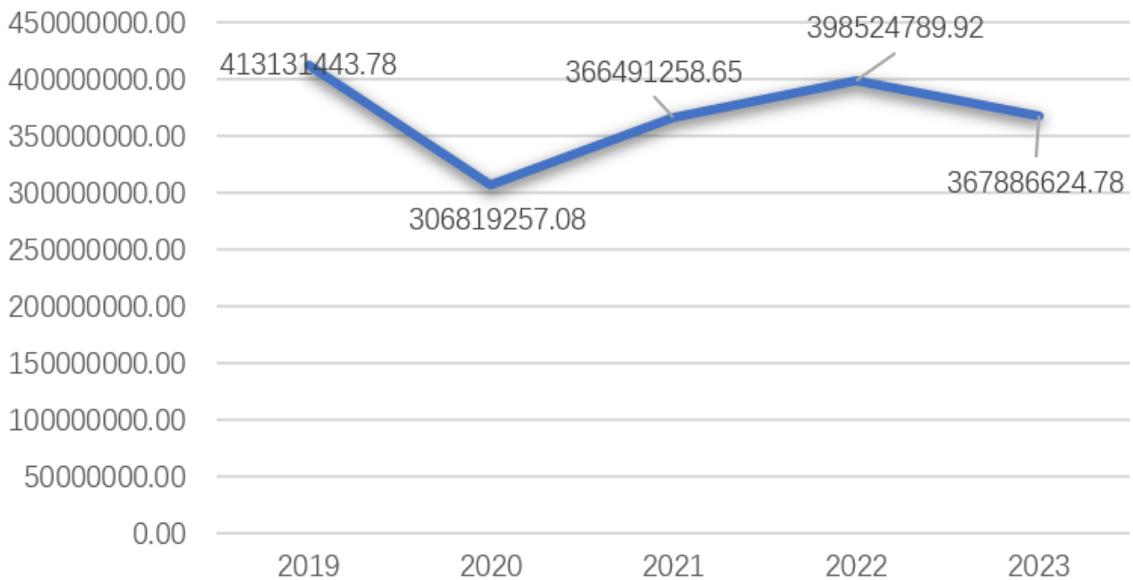


圖 2-2 T 企業主營業銷售收入情況

資料來源：T 企業內部資料，本研究整理

總而言之，T 企業作為橡膠機械行業的領軍者，不僅在產品、技術和服務上展現出了強大的競爭力，也在面對行業挑戰時展現出了應有的戰略遠見和靈活應變的能力。未來，T 企業將繼續堅持以客戶為中心、以創新為驅動的發展理念，不斷探索和拓展新的業務領域和市場空間，致力於成為全球橡膠機械製造行業的領導者。



2.2 企業戰略轉型與技術創新

2.2.1 戰略轉型的必要性

首先，全球化帶來的最直接影響是市場競爭的加劇。隨著全球經濟一體化程度的加深，T 企業不僅要面對國內競爭對手的挑戰，還必須應對國際市場上新興競爭者的衝擊。這些競爭者中不乏採用最新技術、擁有成本優勢的企業，他們的出現顯著提高了市場的競爭門檻。因此，T 企業若要保持其市場領導者的地位，必須不斷提升自身的技術創新能力和生產效率，以應對來自全球的競爭壓力^[5]。

客戶需求的多樣化和升級也要求 T 企業進行戰略轉型。隨著科技進步和消費者偏好的變化，客戶對橡膠機械產品的需求越來越傾向於高品質、環保、智慧化。這不僅僅是對產品性能的要求，更是對企業整體服務、解決方案提供能力的考驗。T 企業必須從傳統的設備製造商轉型為提供綜合解決方案的服務商，以滿足市場對高附加值服務的需求。

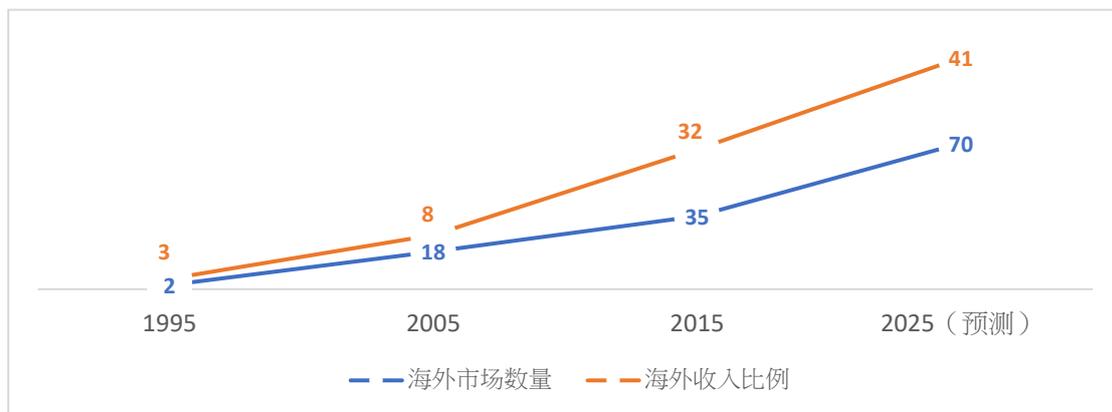


圖 2-3 T 企業國際市場拓展

資料來源：T 企業內部資料，本研究整理

表 2-3 T 企業國際市場拓展

時間	海外市場數量	海外收入比例(%)
1995 年	2	3
2005 年	18	8
2015 年	35	32
2025 年	70	41

資料來源：T 企業內部資料，本研究整理

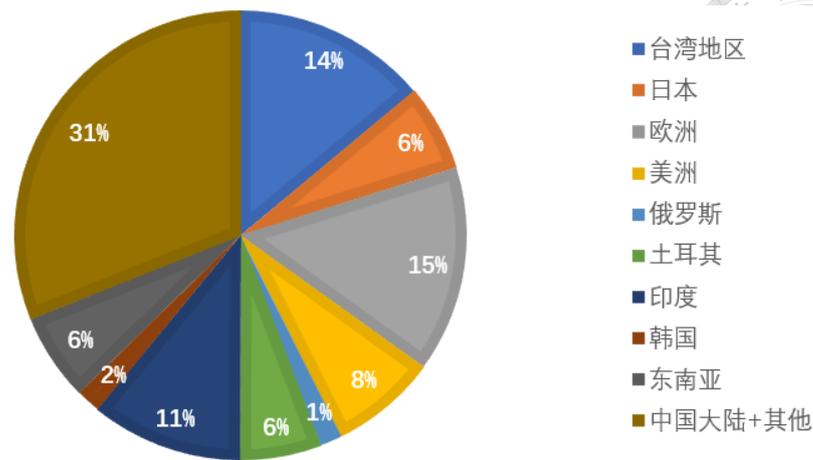


圖 2-4 2020 年 T 公司訂單分佈

資料來源：T 企業內部資料，本研究整理

從內部來看，T 企業的持續增長也驅動著其進行戰略轉型。隨著企業規模的不斷擴大和業務範圍的拓展，傳統的生產流程、管理模式和市場策略已經跟不上新的發展需求。比生產流程引入自動化技術以降低成本並增加產能，企業需要更為靈活高效的機制來提升決策效率，而市場開發也需要更加精準和多元化的策略來開拓新的增長機遇。

表 2-4 T 企業產品創新成果與技術創新投資

時間	專利申請數量	新產品數量	研發投資(百萬元)
1990 年	2	1	0.5
2000 年	5	10	2
2010 年	22	32	10
2020 年	37	67	20

資料來源：T 企業內部資料，本研究整理

此外，技術創新本身就是推動 T 企業進行戰略轉型的內在需求，只有持續的創新才能保持企業的競爭力^[6]。這不僅包括產品技術的創新，還包括生產工藝、管理方法等方面的創新。T 企業必須建立起一套系統的創新機制，以保證在技術發展的浪潮中能夠持續領跑。

總之，無論是外部市場環境的變化還是內部發展需求的驅動，都使得 T 企業進行戰略轉型成為了一種必然選擇。通過轉型，T 企業不僅能夠有效應對日益激烈的市場競爭，更能夠把握客戶需求的變化，持續推動企業的創新發展，從而確保其在全球橡膠機械製造行業中保持領先地位。



2.2.2 技術創新路徑

T 企業的技术创新始于对市场需求的深入洞察和未来趋势的准确预判。在全球化的市场竞争环境下，客户对橡胶加工设备的要求越来越高，不仅仅限于设备的基本功能，更包括设备的智慧化水准、生产效率、能耗和环保性能。因此，T 企业将技术创新的焦点集中在提高设备智慧化水准、优化能耗管理和增强环保性能上，旨在通过技术进步提供更加高效、节能、环保的橡胶加工解决方案。

为了实现上述创新目标，T 企业投入大量资源建立和完善自己的研发体系，包括成立高水准的研发中心、招募行业内顶尖的科研人才和与国内外知名科研机构 and 高校合作。在智慧化技术方面，T 企业通过引入先进的感测器技术和大数据分析，实现了生产过程的即时监控和精准控制，显著提高了生产效率和产品质量。在能耗管理方面，公司研发了高效的能源利用系统，优化了设备的能耗结构，有效降低了生产成本。在环保性能上，T 企业不断探索和应用新材料和新工艺，减少生产过程中的废弃物排放，提高了资源的循环利用率。

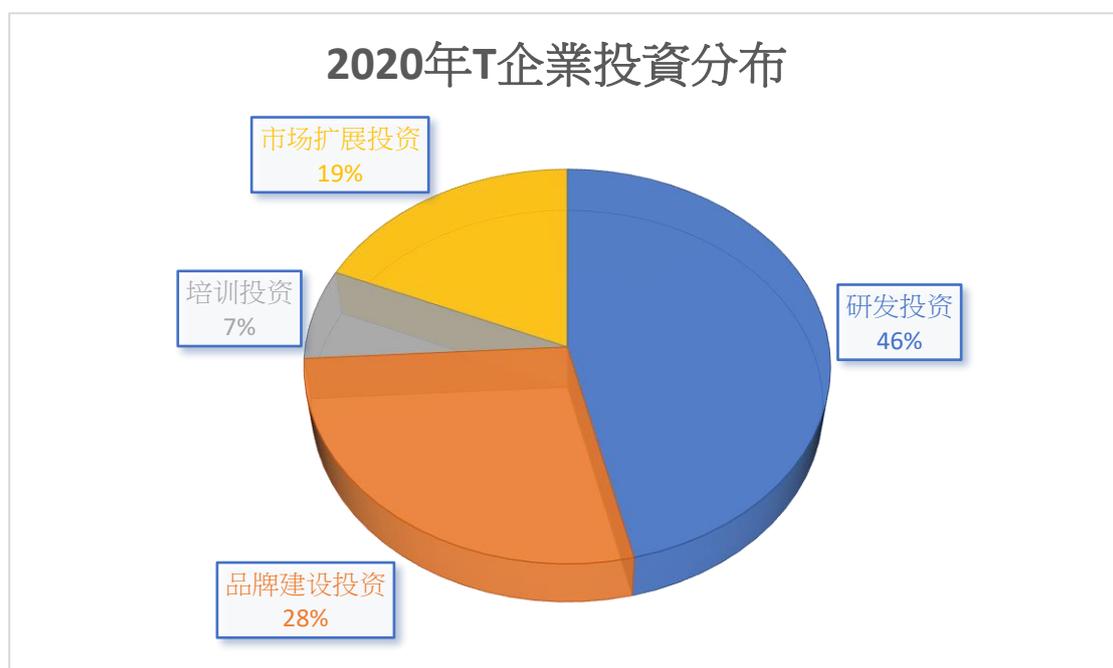


圖 2-5 T 企業國際市場拓展

資料來源：T 企業內部資料，本研究整理

T 公司深諳技術創新乃是不斷演進的進程，因此構建了一套完備的技術創新機制，以確保技術創新持續前行。其中包括定期對市場需求進行深度分析，建立跨部門的創新團隊，設立專項創新基金。此外，T 公司還高度重視智慧財產權的維護，通過專利申請等措施保護自身的創新成果，增進企業的核心競爭力。

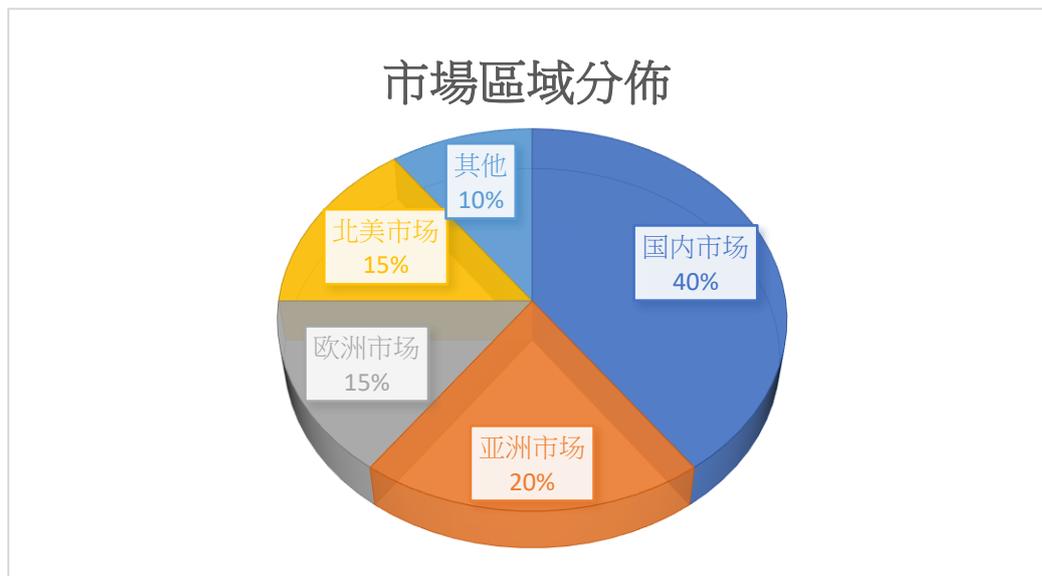
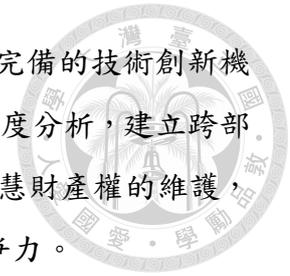


圖 2-6 2020 年 T 企業市場區域分佈

資料來源：T 企業內部資料，本研究整理

透過上述技術創新途徑，T 公司有效提高其產品競爭力，同時加強了企業的市場地位和品牌聲譽。技術創新使得 T 企業能夠有效應對市場的挑戰，滿足客戶日益增長的需求，為企業的持續發展奠定了堅實技術基礎。展望未來，T 公司將持續秉持技術創新的戰略導向，不斷勘探應用新技術，推進橡膠機械製造業的進步，以提供客戶更優質的產品和服務。

2.3 面臨的傳承挑戰

2.3.1 傳承的重要性

企業文化是一個企業長期積累形成的核心價值觀、經營理念和行為準則的總和，它對企業的凝聚力、競爭力乃至生存發展具有深遠的影響。在 T 企業的發展歷程中，創始人所確立的創新、誠信、責任的企業文化，不僅深深影響了企業的決策和運營，也成為吸引客戶、激勵員工的重要因素。因此，在代際傳承過程中保持



企業文化的連續性，是確保企業長期穩定發展的基石。這要求新一代的領導者不僅要深刻理解和認同現有的企業文化，還要能夠在新的市場環境下繼續弘揚和發展這一文化，確保企業的核心價值不因人員變更而發生偏移^[7]。

T 公司因其獨特的經營哲學和戰略方針在激烈市場競爭脫穎而出。這些經營理念涵蓋了對客戶需求的敏感洞察、對產品品質的不懈追求以及對技術創新的持續投入。如何在代際傳承中保持這些理念的連貫性，對管理層而言是一個嚴峻挑戰。

表 2-5 T 企業品牌建設投資

年份	品牌建設投資(百萬元)
1990	0.2
2000	2
2010	8
2020	12

資料來源：T 企業內部資料，本研究整理

對於 T 企業而言，確立長期穩定的戰略目標是其成功的關鍵之一。然而，戰略目標的設定和實施往往受到企業領導者視角和判斷的影響。在代際傳承過程中，如何確保企業的戰略目標不因領導層的變更而產生根本性的變化，是維持企業長期穩定發展的又一大挑戰。這要求進行代際傳承的企業不僅要在傳承過程中重視戰略目標的連續性，還要建立起一套科學的戰略規劃和評估機制，確保新一代領導者能夠在繼承前人智慧的基礎上，結合市場和企業發展的實際情況，做出合理的戰略調整。

2.3.2 面臨的挑戰

第一，管理理念與經營策略的更新

隨著時間的推移，市場環境和技術條件發生了翻天覆地的變化，這要求 T 企業的新一代領導者不僅要繼承前輩的智慧和經驗，更要根據新的市場環境調整和更新企業的管理理念與經營策略。然而，新舊理念之間的差異可能導致企業內部出現分歧，影響決策的效率和執行的效力，從而對企業的整體競爭力造成影響^[8]。



第二，組織文化的適應與融合

T 企業的創始人及其團隊在長期的經營活動中形成了獨特的企業文化，這種文化對企業具有深遠的影響。新一代領導者在接管企業的過程中，如何在保持企業文化核心價值不變的前提下，引入新的思想和文化元素，是一項複雜的任務。若處理不當，可能會導致企業文化出現裂痕，影響員工的歸屬感和工作積極性，進而影響企業的凝聚力和競爭豪力^[9]。

表 2-6 T 企業國際市場拓展

時間	員工數量	培訓投資（百萬元）
2000 年	150	0.1
2005 年	220	0.4
2010 年	350	0.9
2020 年	480	3.1

資料來源：T 企業內部資料，本研究整理

第三，權力過渡與領導力的培養

權力的充公交接，需要新一代領導者具備足夠的領導才能和管理技巧，以引領企業迎接未來挑戰。然而，領導才能的培養是一個複雜而長期的過程，需要不斷提升個人實力、積累專業知識和管理經驗。此外，在權力交接階段可能出現的不確定性和動盪，也可能對企業運營造成短期影響^[10]。

T 企業在代際傳承過程中面臨的挑戰是多方面的，包括管理理念的更新、組織文化的適應與融合以及權力過渡與領導力的培養等。這些挑戰不僅考驗著新一代領導者的智慧和實力，也考驗著企業內部管理結構的靈活性和適應能力。

第三章、方太集團家族企業傳承分析及其對T企業的戰略啟示

代際傳承對家族企業而言，是一個複雜而又至關重要的過程，它關乎企業的未來和持續性發展。因此，對於成功經驗的借鑒應當成為面臨企業傳承的家族企業的重要課題。基於方太集團在代際傳承中的成功實踐，本章旨在通過對方太集團的成功傳承經驗進行分析和總結，為T企業提出可借鑒的管理策略和創新方法。

3.1 方太集團案例概述：代際傳承與企業創新的融合模式

3.1.1 方太集團的市場地位與創業精神

方太集團，自其成立之日起，便以其深厚的創業精神和不斷創新的動力，在中國廚房電器行業中確立了不可動搖的市場地位。作為家族企業的典型代表，方太集團的發展歷程不僅反映了一家企業的成長史，更是中國家族企業發展變革的縮影。

方太集團的創立背景根植於中國改革開放初期的經濟環境，一時期在國內外市場需求激增的背景下，方太憑藉先進的生產技術和對市場敏銳的洞察，迅速佔據了廚房電器市場的高端領域。其產品以高品質、創新設計著稱，特別是在吸油煙機領域，方太的技術和品質成為業內標杆，確立了其在高端廚電市場的領導地位。

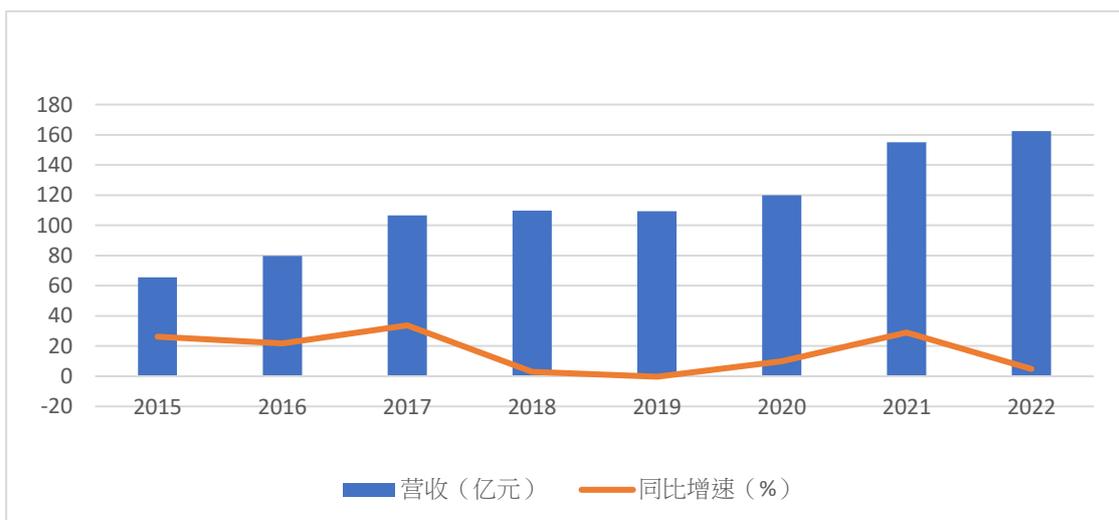


圖 3-1 方太集團年營收及同比增速

資料來源：奧維雲網



表 3-1 2021 年中國精裝修廚電產品各標段份額 TOP 榜單

部品品牌	1000+	2000+	3000+	4000+	全標段	排名
方太	36.42%	36.46%	30.98%	25.16%	35.14%	1
老闆	31.50%	31.82%	28.78%	23.28%	34.01%	2
西門子	8.87%	12.39%	21.43%	24.17%	8.37%	3

資料來源：奧維雲網

方太集團之所以能在競爭激烈的市場中持續保持領先地位，根本在於其深植於企業文化中的創業精神和持續創新的動力。創始人自成立之初便確立了“以人為本、追求卓越”的企業理念，強調技術創新和產品品質是企業發展的根基。這種理念不僅在方太集團內部形成了強大的凝聚力和向心力，更為企業贏得了市場和消費者的廣泛認可。

方太集團擁有先進的生產基地，其中包含大量的先進生產設備和技術，通過深耕成熟品類，以創新科技推動成熟廚電產品的反覆運算。方太在吸油煙機領域市場領軍優勢明顯，高端市場零售額排名全行業第一。電商管道上，方太在高端煙灶套餐市場佔有率達 63%，穩居行業第一。這是方太集團能夠大規模生產高品質產品的重要保證。另外，這些設施的先進性和規模也為方太集團在市場競爭中提供了優勢。方太加速普及與升級新興品類，挖掘新增長動力。在供應鏈上，方太集團建立了產品全生命週期的研發設計平台、資料並行聯動的計畫平台、物料配送的供應鏈平台、製造現場工業互聯的智慧化製造平台、完善的售後服務平台，實現各個環節關鍵資料的聯動。實現了業務流程在各系統平台之間的協同，在系統層面實現了資料流程、資訊流、資金流的貫通，完整實現資料流程的正向流程、透明化及逆向的追溯，為大資料分析提供資料來源。通過“線上+線下”全管道融合的銷售模式，包括專賣店、家電連鎖、電商、工程等管道。這些資源能夠保證方太集團的生產活動能夠順利進行，對於應對市場需求變化、滿足客戶需求等。

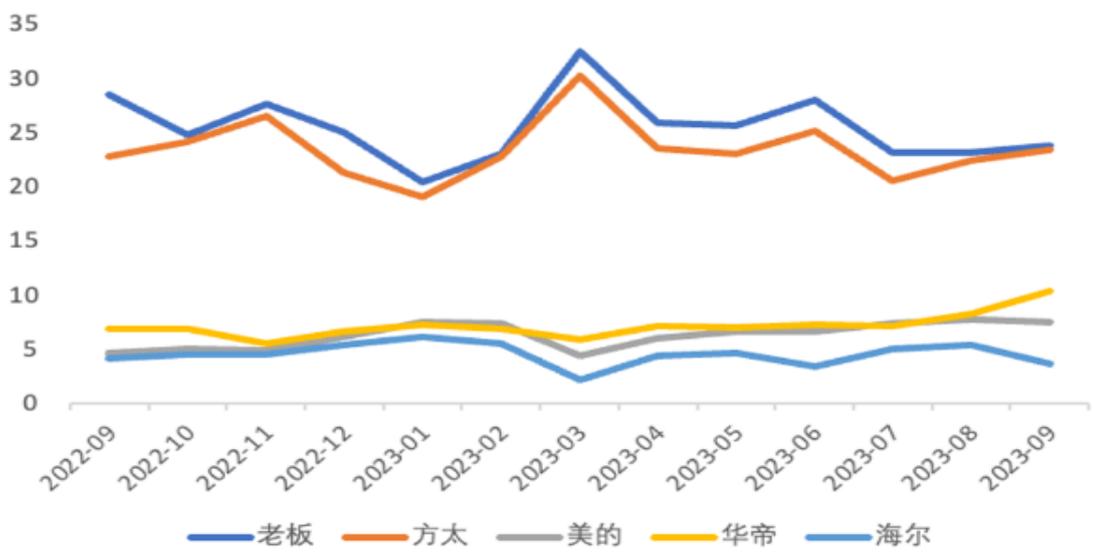
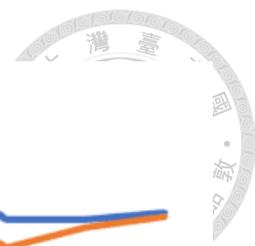


圖 3-2 2023 年吸油煙機線上市場佔有率

資料來源：奧維雲網

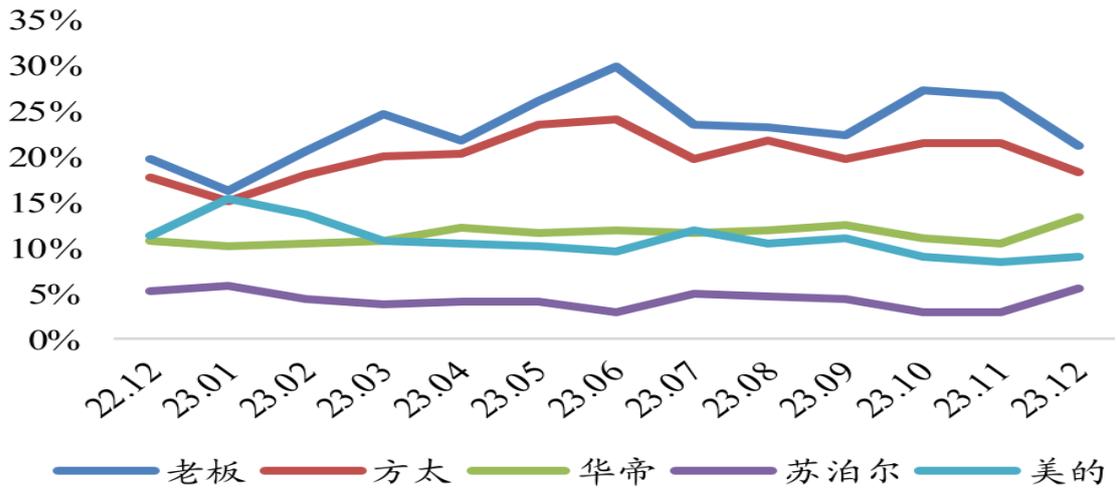


圖 3-3 2023 年吸油煙機線下市場佔有率

資料來源：奧維雲網

隨著企業規模的不斷擴大和市場競爭的加劇，方太集團面臨著如何持續保持創新、如何實現平穩有效的代際傳承等一系列挑戰。在這一背景下，方太集團採取了一系列戰略措施，不僅加大了在技術研發和市場開拓上的投入，更在企業管理和文化建設上進行了深度的思考和創新。特別是在代際傳承方面，方太集團提出了“帶三年、幫三年、看三年”的交接班計畫，確保了企業文化的持續性和管理理念的一致性，為企業的長期穩定發展奠定了堅實的基礎。



方太集以人為本、追求卓越的企業文化，不僅使方太集團佔據市場領先地位，也為其他家族企業提供了寶貴的發展和傳承經驗。通過對方太集團的分析，可以清晰地看到，深厚的創業精神和持續的創新力是企業持續成功的關鍵。

3.1.2 以方太集團為案例的實際意義

選擇方太集團作為本研究的核心案例分析物件，具有顯著的實際意義和深遠的理論價值。方太集團作為中國廚房電器行業的領軍企業，其在家族企業代際傳承、技術創新、市場擴張及企業文化建設等方面的成功實踐，為其他企業特別是處於轉型期的家族企業提供了豐富的經驗和深刻的啟示。以下幾點闡明了選擇方太集團作為案例分析物件的理由：

家族企業代際傳承的成功模式。方太集團的“帶三年、幫三年、看三年”的交接班計畫，不僅體現了深謀遠慮的傳承策略，也展現了家族企業在代際傳承過程中如何保持企業文化的連續性、確保管理理念的一致性以及維護企業核心競爭力的穩定性。該模式的成功為 T 企業等家族企業在面臨代際傳承問題時提供了可行的解決方案和具體的操作指南。

創新驅動的發展戰略。方太集團在廚房電器行業中通過持續的技術創新和產品研發，實現了從傳統製造到高科技產品的轉型，其在吸油煙機等產品上的技術領先地位，是企業創新能力的明證。對於 T 企業而言，方太的創新經驗強調了在激烈的市場競爭中，技術創新和產品升級的重要性，以及創新在推動企業持續發展中的核心作用。

市場擴張與品牌建設。方太集團通過有效的市場擴張策略和品牌建設，成功地將業務拓展到國內外市場，其品牌在消費者心中建立了高品質的形象。這一過程中，方太如何平衡市場擴張與品牌維護的關係，對於 T 企業在追求規模擴張的同時，如何有效進行品牌管理，具有重要的借鑒意義。

企業文化與管理創新。方太集團的企業文化強調“以人為本、追求卓越”，這種以人為本的管理理念和追求卓越的企業精神，是其取得持續成功的文化基石。對於 T 企業來說，如何建立和維護一種積極向上的企業文化，以及如何在此基礎上進行管理創新，對提升企業內部凝聚力和市場競爭力至關重要。



3.2 方太集團的戰略轉型分析：從傳統到創新的躍遷

3.2.1 轉型前的挑戰：面對市場變化的策略調整

在方太集團的發展歷程中，企業面臨的轉型前挑戰不僅來自於外部的市場環境變化，還包括內部管理和技術創新的需求。本節深入探討方太集團在戰略轉型之前所遭遇的挑戰，及其為應對這些挑戰所做的策略調整，以揭示市場變化對企業發展策略帶來的影響及企業如何進行有效應對。

隨著全球化的加速和消費者需求的多樣化，廚房電器行業的市場環境發生了快速變化。方太集團作為行業內的領先企業，面對來自國內外競爭對手的壓力，以及消費者對產品功能、設計、品質和環保標準日益提高的要求，急需調整其產品開發和市場策略，以維持其市場領導地位。方太通過深化市場調研和消費者分析，不斷優化產品組合，以滿足消費者對產品差異化和定制化的需求。

內部管理方面，隨著企業規模和業務範圍的不斷擴大，原有的管理模式和組織結構已逐漸顯現出不足。企業內部需要更加靈活高效的管理機制，以提高決策效率和執行力。同時也需要加強企業文化的培育，以維護員工的凝聚力和創新精神。方太集團進行系列管理創新和組織結構調整，以提高管理效率和機動性。

技術創新方面。面對市場不斷湧現的新技術和競爭對手的技術反覆運算，企業需要持續增加對研發的投入，推動技術創新，以確保產品符合市場和消費者對高效、環保、智慧產品的需求。方太集團增加了研發投入，加強與科研機構和高校的合作，加快了新技術的研發和應用速度。

通過上述策略調整，方太集團不僅成功應對了轉型前的挑戰，還進一步鞏固了其在行業內的領先地位，展示了企業在面對市場變化時，通過戰略調整實現持續發展的能力。這一過程為 T 企業等其他企業在面臨類似挑戰時提供了寶貴的經驗和啟示。

3.2.2 轉型策略與實施：推動企業持續成長的動力

方太集團在面對市場競爭加劇和消費需求變化的雙重挑戰下，採取了一系列具有前瞻性的轉型策略，以確保企業能在激烈的市場環境中持續成長和發展。以下分析將詳細探討方太集團的轉型策略及其實施過程，並提出對 T 企業的具體啟示。



技術創新與產品升級。方太集團將技術創新放在企業發展的核心位置，通過不斷的研發投入和技術改進，引領廚房電器行業的技術趨勢。企業不僅加強了與國內外科研機構的合作，還建立了自己的研發中心，專注於開發智慧化、節能環保的新型廚房電器。通過技術創新，方太不僅提升了產品的市場競爭力，還成功開闢了新的市場需求，實現了產品線的多樣化和高端化。

市場拓展與品牌定位。面對國內市場的飽和和國際市場的機遇，方太集團積極實施市場拓展策略，通過建立海外銷售管道，拓寬了企業的市場邊界。同時，方太在品牌建設上下足了功夫，通過高品質的產品和服務，成功塑造了高端品牌形象。這種明確的品牌定位不僅幫助方太在國內外市場中脫穎而出，也為企業贏得了更多忠實客戶。

組織結構優化與管理創新。為了適應快速發展的需求和更加靈活高效的市場反應，方太集團進行了組織結構的優化和流程的創新。這包括推行扁平化管理，提升決策效率；引入先進的 ERP 系統，優化供應鏈管理；以及建立績效導向的激勵機制，提高員工的工作動力。通過這些管理創新，方太集團不僅提升了內部運營效率，還增強了企業的市場適應性和整體競爭力。

方太集團的成功轉型為 T 企業提供了多方面的啟示：首先，技術創新是企業持續發展的關鍵動力，T 企業應持續加大研發投入，關注行業技術趨勢，推動產品和服務的創新；其次，明確的市場定位和有效的品牌建設對於企業的長期成功至關重要，T 企業需要深入瞭解目標市場，精準定位品牌，塑造獨特的品牌價值；最後，組織優化和流程創新是提升企業競爭力的重要手段，T 企業應根據自身發展階段，調整組織結構和管理模式，以提升決策效率和市場反應速度。通過對方太集團轉型策略的深入分析，T 企業可以汲取在技術創新、市場拓展、品牌建設及管理優化等方面的寶貴經驗，為自身的戰略調整和持續發展提供有力的指導。



3.3 方太集團的代際傳承實踐：典型模式與管理創新

3.3.1 代際傳承的背景與需求：維護家族企業的連續性

方太集團作為中國廚房電器行業的佼佼者，其在家族企業代際傳承方面的實踐，尤其是創始人實施的“帶三年、幫三年、看三年”的交接班計畫，為家族企業如何實現平穩而有效的傳承提供了一個典範。這種獨特的傳承實踐不僅確保了企業文化和核心價值觀的持續，同時也促進了技術、產品及產業方面的創新和轉型。

在家族企業的發展歷程中，代際傳承是確保企業長久生存和發展的關鍵^[11]。對方太集團而言，如何在維持企業核心競爭力的同時，順利完成從創始人到下一代的權力和責任交接，是其面臨的主要挑戰之一。通過“三三三”模式，方太集團不僅成功地解決了這一挑戰，而且通過這一過程，實現了企業的持續創新和市場領導地位的鞏固。

表 3-2 方太集團代際傳承階段劃分

階段	年份	關鍵事件
帶三年	1996~1998	茅理翔將產品研發權交給茅忠群，並讓他列席有關企業管理的會議。完成了家族企業由“定牌”向“自主創牌”的轉型，也完成了“仿造”向“創造”的轉型。
幫三年	1999~2001	茅理翔開始放手行銷權。茅忠群進行行銷體制改革、推動實施“淡化家族制”，方太完成從推銷向行銷的轉型，以及傳統家族制向現代家族制的轉型。
看三年	2002~2004	茅理翔交出企業管理權，履行了“大膽交、堅決交、徹底交”的承諾，成為方太集團的名譽董事長。

資料來源：《中國慈善家》2014年9月刊，《茅理翔：家族企業的維護者與變革者》

方太集團在代際傳承上展現出多重特質。第一，強調企業文化的傳承。通過“帶三年、幫三年、看三年”的方式，確保傳承中的文化積澱，尤其是在弘揚創新與卓越價值觀方面。第二，技術與產品創新作為前進動力。方太集團通過父子兩代的協同合作，在技術與產品領域實現了不斷創新。第三，市場競爭中的穩健與延續。方太集團以獨特的傳承形式，確保了管理決策的連貫性，為企業長期發展與市場適應提供了有力支撐。



方太集團“三三三”的傳承模式強調了在代際傳承過程中父輩幫扶的重要性，其成功不僅基於對傳承計畫的精心設計和執行，更在於對家族企業核心價值觀的堅持和對創新精神的鼓勵。對於 T 企業等其他家族企業而言，方太集團的代際傳承實踐提供了寶貴的經驗，特別是在如何平衡傳統與創新、如何實現平穩傳承的同時促進企業發展等方面。

3.3.2 傳承策略與管理創新：構建穩健的企業未來

在代際傳承過程中，方太集團採取了一系列策略和管理創新措施，旨在確保企業文化的持續傳承、提高企業的管理效率和市場競爭力。

策略一：分階段的傳承計畫。方太集團實施的“帶三年、幫三年、看三年”傳承計畫，體現了對代際傳承過程的精心規劃和分階段實施。這種方法允許傳承人在父輩的指導下逐步熟悉企業運營，同時也給予了足夠的空間來探索和實踐自己的想法和創新。這種漸進式的傳承策略，既保證了企業文化和核心價值觀的連續性，又促進了新一代領導的成長和獨立。

為了迎接代際傳承帶來的新挑戰和市場環境變化，方太集團對組織結構和決策流程進行了調整。引入更扁平化的組織結構，以提高決策效率和回應速度。同時，建立更開放、包容的決策機制，激勵創新與跨部門合作，促進內部知識分享與團隊合作。

策略二：技術創新和產品研發的重視。方太集團在代際傳承過程中持續強調技術創新和產品研發的重要性。通過大力投資研發，以及與國內外科研機構和高等院校的合作，方太集團不斷推出具有競爭力的新產品和技術，滿足市場和消費者的需求。這種對創新的持續追求，不僅鞏固了方太集團在行業中的領導地位，也為企業的長期發展注入了新的活力。

資訊技術的應用與數位化轉型對於現代企業至關重要。方太集團通過構建高效的資訊系統，優化了供應鏈管理、生產流程和客戶服務，提升了運營效率和服務水準。數位化轉型不僅增強了方太集團的管理實力，還為開發新業務模式和市場機遇打開了新的可能性。

綜上，方太集團在代際傳承中採取的策略和管理創新措施，於其他家族企業，尤其是處於代際傳承關鍵時期的企業，具有重要的借鑒意義。



3.4 對 T 企業的啟示

3.4.1 從方太集團到 T 企業：戰略轉型的啟示

在家族企業的發展歷程中，戰略轉型不僅是企業持續成長的關鍵，也是面臨市場變化時必須進行的調整。通過對方太集團戰略轉型經驗的深入分析，本節旨在為 T 企業提煉出具體的啟示，同時指出在轉型過程中應避免的潛在風險。方太集團通過其精心規劃的代際傳承和創新管理策略成功實現了戰略轉型，確保了企業的持續發展和市場領先地位。

分階段實施的戰略規劃：方太集團的“帶三年、幫三年、看三年”模式為戰略轉型提供了穩健的過渡期。對 T 企業而言，制定一個分階段執行的戰略規劃，可以確保在轉型過程中各環節有序推進，同時為應對不確定性和挑戰提供緩衝。

持續的技術創新和產品研發：方太集團通過不斷的技術創新和產品研發保持行業領先地位，強調了創新是企業發展的核心驅動力。T 企業應加大研發投入，積極探索新技術應用，以增強產品競爭力和市場適應性。

組織結構與管理流程的優化：方太集團在代際傳承過程中對組織結構和管理流程進行優化，提升了決策效率和執行力。T 企業應考慮根據自身發展階段和市場需求，對內部結構和管理機制進行調整，以支援戰略轉型的實施。

數位化轉型與資訊技術的應用：方太集團積極擁抱數位化轉型，利用資訊技術優化運營管理。T 企業應探索資訊技術在生產、銷售、服務等環節的應用，促進企業流程的數位元化和智慧化，提高運營效率。

轉型過程中存在重重潛在風險，具體如下。

企業在追求戰略變革和創新時，有時會忽略傳承企業文化和核心價值觀的重要性。T 公司在進行轉型時，應當注重企業文化，並確保核心價值觀在新階段得到繼承和增強。

在拓展市場和產品線時，過快的擴張可能導致管理困難和資源分散。T 公司在擴張過程中應當謹慎行事，確保增長的可持續性和管理的有效性。

脫離市場需求可能導致資源浪費。T 公司在推動技術創新時，應當緊密結合市場需求和消費者偏好，確保創新成果能轉化為市場競爭力。

人才是企業發展的重要資源。在戰略轉型過程中，T 企業應重視人才發展策略，建立有效的激勵和培養機制，吸引和保留關鍵人才。

T 企業可以從方太集團的戰略轉型中汲取寶貴的教訓和啟示，為自身的發展規劃和執行提供指導。同時，認識到轉型過程中潛在的風險，更好地規避挑戰，實現平穩而有效的轉型和升級。

3.4.2 代際傳承的策略借鑒：塑造企業的持續競爭力

代際傳承對家族企業而言，是一個複雜而又至關重要的過程，它關乎企業的未來和持續性發展。基於方太集團在代際傳承中的成功實踐，本節旨在為 T 企業提出可借鑒的管理策略和創新方法，以確保其在家族企業傳承過程中能夠實現平穩過渡和持續發展。

方太集團通過“帶三年、幫三年、看三年”的模式，為代際傳承提供了清晰的框架。T 企業應制定具體的傳承計畫，明確各階段的目標和預期成果，確保傳承過程有序進行，同時給予下一代足夠的時間和空間去理解企業文化、掌握核心業務並展現其領導能力。

在代際傳承中，方太集團強調家族成員與非家族成員之間的協作，這有助於引入新的視角和管理方法。T 企業應鼓勵開放式的溝通和合作，建立一個多元化的管理團隊，以促進企業的創新和發展。

方太集團在傳承過程中不斷推動技術創新和管理創新，確保企業能夠適應市場的變化。T 企業應積極探索新技術的應用，開拓新的市場和業務領域。

方太集團的成功傳承強調了持續學習和適應能力的重要性。T 企業應鼓勵員工和管理層持續學習，提高對外部變化的敏感性，確保企業能夠在不斷變化的市場中保持競爭力。

綜上，方太集團的代際傳承實踐為 T 企業提供了一系列可借鑒的管理策略和創新方法。通過明確的傳承計畫、加強合作、建立激勵機制、推動技術和管理創新，以及促進持續學習和適應，T 企業可以在代際傳承過程中實現平穩過渡，並為未來的持續發展奠定堅實基礎。



第四章、T 企業家族企業傳承與戰略轉型中的問題總結

在前文已經對 T 企業的成立與發展以及所面臨的挑戰進行細緻的分析的情況下，參考方太集團在代際傳承中的成功實踐，本章對 T 企業當前階段存在的包括資源配置、代際衝突與權力傳承以及政策與法律法規等問題進行總結，為最終提出 T 企業家族傳承與戰略轉型合理建議提供基礎。

4.1 家族企業資源問題總結

4.1.1 內部資源管理不合理

在家族企業中，內部資源配置的問題常常被突出。有形資源如物資、資金和設施，或者無形資源如知識、技能和人際關係等在企業運營過程中的分配和使用可能存在偏向或者不公。一個極端的例子是，某家族企業可能會過度傾向於把重要崗位和資金資源配置給家族成員，儘管這些家族成員可能並沒有充足的能力來勝任這些崗位或者有效地使用這些資金。這不僅對非家族成員形成了一種歧視，也可能導致企業資源被浪費，降低企業率效^[12]。

在資源配置方面，家族企業常常偏向於歷史經驗，而忽略當下市場趨勢和商業策略需求。T 企業長期專注於傳統橡膠製造業務，未能充分重視數位化和可持續業務的潛力。儘管新興領域可能為其帶來可觀收益，該企業依然傾向將資源主要用於傳統業務。為此，家族企業應建立更公正、透明的資源配置機制，主要考量個體才能和企業策略需求，而非家族身份或歷史地位。同時，建立更科學、系統化的戰略規劃機制，助力家族企業識別市場動向和企業需求、做出更明智的資源配置決策。

內部資源利用效率低是家族企業的另一個常見問題。對此，家族企業需要建立明確的角色和責任分配機制，確保每一個成員都清楚他們的職責，並為他們的工作成果負責。同時，企業需要建立一個有效的監督和回饋機制，通過這種機制，企業可以及時發現並糾正低效或者不合理的行為^[13]。



內部資源開發能力不足問題，同樣應當注意。第一，家族企業的創新能力往往受到限制。許多家族企業更願意遵循傳統，不願意嘗試新的方法和技術。這可能導致企業在面臨新的挑戰、機會時，無法作出及時應對。第二，家族企業在人才發展方面也存在問題。其一，家族企業可能過於依賴家族成員，而忽視了對非家族成員的培養和發展；其二，家族企業可能缺乏系統的人才發展和培養策略，導致企業無法充分發揮其人力資源的潛力。

對此，家族企業需要轉變其創新觀念，積極嘗試新的方法和技術，以提高其創新能力。同時，家族企業需要重視非家族成員的培養和發展，並制定系統的人才發展和培養策略，以充分發揮其人力資源的潛力。

4.1.2 外部資源獲取和整合的問題

(1) 外部資源獲取困難

家族企業在獲取外部資源常常面臨困難，尤其是在獲取資金、技術和市場訊息等方面。根據資源依賴理論，企業的生存和發展依賴資源，尤其是那些稀缺且關鍵的資源。然而，對於許多家族企業來說，獲取這些關鍵資源可能非常困難。

第一，資金獲取困難。家族企業往往缺乏足夠的抵押物和信用記錄，因此它們可能難以獲得足夠的貸款。前述“資金饑荒”現象，是導致許多家族企業生存和發展困難的重要原因。

第二，技術獲取困難。家族企業由於規模較小、研發能力較弱，可能難以獲得關鍵的技術資源，對家族企業的生存和發展產生嚴重的影響。

第三，市場訊息獲取困難。家族企業可能由於資源和能力的限制，難以獲取全面和準確的市場訊息，可能導致戰略決策的失誤。

(2) 外部資源整合能力不足

儘管家族企業有機會獲得外部資源，然而若無法有效地將這些資源融合，那麼這些資產也就難以為企業帶來競爭力。這牽涉到所謂的資源整合技能，即企業需將外部資源與內部資產結合，打造獨特的資源組合，以實現企業的競爭優勢。然而，許多家族企業在資源整合方面存在著明顯的不足。



(3) 外部資源利用效率低

資源利用效率是衡量企業資源管理能力的重要指標。為了提高資源利用效率，家族企業需要改進管理制度和機制，提高決策效率和品質，以及提升技術研發和創新能力。同時，家族企業也需要進行有效的監控和評估，以確保資源的有效利用^[14]。

4.1.3 創新能力的問題

(1) 創新機制不完善

家族企業在創新機制方面的問題主要表現在以下幾個方面：決策機制、組織結構和激勵機制。

在決策機制上，家族企業的決策通常集中在少數家族成員手中，有時候甚至一人獨大，這導致了決策過程的封閉性。家族企業往往難以接受外部的意見和建議，尤其是涉及到創新的決策，往往受到了保守思維的束縛。這與 Schumpeter 的創新理論中提到的企業需要打破現有的平衡狀態，才能實現創新的觀點是相違背的。

在組織結構上，家族企業往往採取的是垂直的、等級分明的組織結構。這種組織結構雖然有利於保持企業的穩定性，但也可能阻礙了企業的創新活動。Tushman 和 O'Reilly 在他們的“創新突圍模型”中指出，企業需要在穩定和變革之間保持平衡，才能持續創新。

在激勵機制上，家族企業往往存在偏愛家族成員的情況，這可能會使得其他員工缺乏創新的動力。Amabile 等人的創新動力理論認為，如果員工認為自己的創新活動可以得到公正的回報，那麼他們就會更有動力去創新。

(2) 創新能力不足

創新能力是家族企業能否在競爭中脫穎而出的關鍵。然而，許多家族企業由於在人才、技術和資金等創新資源方面存在短缺。另外，企業的創新戰略和創新機制可能存在瑕疵，從而妨礙其有效組織和管理創新活動。

為了提升創新能力，家族企業需要從以下方面進行改進。在戰略上，企業需要明確其創新目標和方向，以有效引導和激勵創新活動。在資源上，需充分提供創新資源，包括投資創新專案、培養創新人才等。在文化上，企業需要形成一種鼓勵創新、寬容失敗的企業文化，以激發員工的創新精神。



(3) 創新成果轉化率低

由於企業對創新過程管理不善，導致創新成果難以有效應用和商業化。另一方面，企業的創新成果可能與市場需求不相符，使其難以在市場上推廣和應用。為解決這一問題，家族企業做出以下改進。

在創新過程管理方面，企業需建立有效的創新過程管理機制，包括創新專案選擇、活動組織、成果評估和應用等。

在市場定位方面，企業需增強市場研究能力，以更好地瞭解市場需求，從而使創新成果更好地滿足市場需求。

此外，家族企業還可以通過建立創新合作關係來提高創新成果的轉化率^[7]。這包括與其他企業、科研機構、高等教育機構等建立合作關係，共用創新資源，提升創新效率，加速創新成果的轉化。

4.2 家族企業代際衝突與權力傳承問題總結

4.2.1 代際間傳承意願衝突

在家族企業中，第二代雖然是財產權利的合法繼承人，但這並不直接賦予他們在組織中具有廣泛認可的個人權威和能力權威。家族企業是由家族和企業兩個互相重疊的系統構成，每個系統都有自己的準則和成員身份標準。因此，第二代在接班過程中，為建立個人權威，需要面對來自家族成員和企業創業元老兩方面的權威挑戰。

家族權威與組織權威的碰撞。家族企業往往通過家長權威、差序格局、尊卑有序等家族倫理來協調關係，並以這種差序化的權威完成資源的配置。在華人家族企業中，創業者通常享有最高的個人權威，但第二代繼承者通常不具備相應的家長身份，這經常導致他們在接手企業時面臨困難，使得經營管理常常受到來自家族的制約。

“領地性”心理行為與權威衝突。這種個人權威與職位權威的不一致性尤其在第二代繼承者與權威更高的家族長輩出現分歧時變得極為明顯。研究指出，人們在組織中普遍擁有“領地性”意識，傾向於保護自己的所有權和控制權，防止他人的接近



或佔有。這種深入人心的“領地性”意識在家族企業中尤為明顯，第一代創業者和其家族長輩對家族企業有著強烈的領地意識，經常難以放權。這導致第二代難以獨立進行決策，更無法建立個人權威。因此，為了擺脫這種束縛，二代會選擇另創新領地。

T公司為例，作為一家由創業者在20世紀80年代創立的橡膠製造企業。公司第二代在接手企業時很容易受到家族掣肘和權威衝突的挑戰。第二代經常需要在維護家族倫理和傳統的同時，尋求與家族長輩溝通和協調，以爭取更多的支持和信任，以確保順利地實現權力的傳承和企業的持續發展。

家族企業的權力傳承涉及到複雜的家族關係和組織結構，第二代繼承人需要在這個多維度的權威體系中尋找到屬於自己的位置。只有通過創新與變革，積極溝通與協調，第二代才能夠在繼承企業的過程中贏得更多的支援，減少衝突，確保企業的穩定與發展。

4.2.2 兩代人管理認知衝突

在權力傳承共事階段，企業主與繼承人之間可能會出現管理認知衝突。這種衝突主要表現在戰略判斷、管理方法和管理理念上的差異。

以T公司為例，第一代創業者因為個人英雄主義，在熟悉的專業領域上一成不變，依賴於創業過程中的經驗而缺乏創新，他們追求的是企業的穩定發展。深入研究橡膠行業，利用豐富的社會網路資源進行戰略判斷，崇尚長期維護的政商關係，並努力維護和加強在傳統行業的高利潤和高資源壁壘。然而，第二代卻有著不同的視野，他們通過分析市場及大環境產業發展趨勢，認為企業需要在傳統標準產品上進行全面提升和品牌升級。第二代更傾向於參與新興行業的發展，如智慧化產業，希望引入更多智慧化設備以提升公司的技術水準和市場競爭力。

此外，在管理方法方面，第二代通常運用他們所學的專業知識和理論來解決問題，而第一代更注重實踐經驗的積累，偏向於實事求是和結果導向。這導致了在問題解決方法上的差異，有時甚至可能導致解決方案難以實施或執行困難。第一代注重權威和傳統家庭倫理的家長權威，而第二代更注重人文關懷、平等和創新。



代際傳承不僅涉及權力的傳遞，還包括價值觀和理念的傳承。若未能適當處理這些衝突，有可能對 T 公司的長期發展造成負面影響。

4.2.3 傳承者權力需求衝突

在企業權力傳承退出階段，兩代人對企業長久發展——能否成為期望中的百年企業成為主要問題。這種衝突主要表現在對企業控制權的爭奪上，這包括了對企業所有權和經營權的把控。在家族企業的特殊環境中，領地性意識和家長權威常常影響著企業管理和權力傳承的過程。在很多企業中，特別是在家族企業，我們經常可以觀察到一種現象，即“子代願承，父代不願傳”。即使已經到達了退休年齡，一代企業主仍然對企業保持著緊密的控制。他們依舊主導著公司的重大決策，始終未徹底放手企業經營管理權，常常以各種理由來證明自己的重要性，比如“沒有我，企業很難持續經營下去”、“我是最瞭解這家企業的人”、“孩子們走偏了我得隨時出來糾正”等等。他們心底裡不願意放權，總覺得自己是公司的靈魂人物，對接班人的管理能力懷疑重重，甚至不能相信別人會像自己一樣為企業全心投入^[15]。

這樣的現象在 T 企業中也潛在的可能，尤其在公司早期階段。企業的創始人，也就是父代，經常對企業保持緊密的控制，認為只有他們才能引領公司走向成功。然而，這種思維模式對企業的長期發展並不利。當企業到達一個轉捩點，需要新的領導人來接班時，如果父代企業主不能及時放權，就可能阻礙企業的發展，甚至可能導致企業的衰落。另一方面，繼承人也面臨著巨大的壓力。他們處在父輩的陰影之下，對於自己是否有能力勝任新的角色常感到不安。他們急切地希望能得到父母的承認和肯定，甚至希望超越他們。但是，由於兩代人之間的溝通和理解存在問題，很容易產生衝突，這對企業的穩定性和繼承人的發展都會產生不利影響。

在這種權力和管理認知衝突中，必須要有平衡和調和的方案來解決這些分歧和衝突。既要尊重和繼承第一代的經驗和智慧，也要理解和接納第二代的創新和變革。通過妥善的溝通和協商，以及逐步的權力傳遞和教育培訓，家族企業可以實現平穩的權力傳承和持續的發展。



4.2.4 繼承人的企業管理和運營能力問題

繼承人在接手企業後的經營管理能力，是決定企業能否持續發展的關鍵因素。他們所面臨的主要問題有三：經驗缺乏、知識結構單一以及領導力不足^[16]。

第一，繼承人往往在企業管理和運營方面缺乏足夠經驗。儘管許多繼承人可能自年幼時就開始涉足家族企業，但他們通常在完成學業後才正式融入企業。這時，他們可能只具有有限的實踐經驗，特別是在高級決策和企業戰略規劃領域的經驗極為缺乏。這樣的經驗匱乏可能導致繼承人瞭解不足，無法正確評估企業的運營環境、市場動態以及行業趨勢，進而影響企業的發展。

第二，繼承人的知識結構可能過於狹隘。許多繼承人在教育生涯中往往過於專注於某一領域，缺乏全面的跨學科知識體系。這可能使他們在面對複雜的商業問題時難以以多視角、跨層次的方式進行決策。

第三，繼承人可能面臨領導力不足的挑戰。企業領導者不僅需要掌握專業知識和技能，還需要具備出色的領導力，才能有效地管理團隊，推動企業的發展。這包括戰略規劃、決策制定、協調能力以及激勵團隊的能力等方面。然而，許多繼承人可能因為年輕、缺乏經驗、自身實力不足等原因，難以迅速贏得團隊的信任和尊重。

在 T 企業中，這些問題也十分突出。由於早期階段的企業主過於專注於技術研發，沒有充分考慮到企業管理和運營的問題，導致繼承人接手時面臨嚴峻考驗。繼承人不僅需迅速學習專業知識和技能，還需迅速提升領導力，得到團隊信任和尊重。因此，T 企業需要制定全面的培訓計畫來應對這些問題。這一計畫包括全面的管理和運營培訓，實踐機會的提供，以積累經驗、提高能力。此外，公平公正的評價機制也助力繼承人實現自身能力的提升，成為合格的企業領導者。



4.2.5 第二代涉入影響原有企業結構慣性

在現代家族企業的經營和管理中，第二代的涉入無疑會引發一系列深刻的變革和挑戰。這些變革不僅表現在戰略轉型和創新導向，更體現在組織結構、企業文化和風險管理的各個方面。第二代往往表現出更為激進和開放的戰略理念，追求創新和變革，這一轉變意味著企業需要在維持原有穩定性的同時，不斷調整和優化內部資源和組織結構，以適應新的發展需求和市場環境^[17]。

第一，在戰略方向與創新驅動上，第二代領導人常傾向於採取更靈活多元、以市場為導向的策略。他們致力於加大對新技術、新市場和新商業模式的投入與探索，以推動企業朝向更多元化和國際化的發展方向。這種策略變革常伴隨著組織架構的調整和文化價值的更新，對企業的穩定性和內部協作提出更高要求。因此，在追求創新與轉型的同時，企業也必須加強內部管理，優化組織結構，協調各方利益，以確保企業實現平穩過渡和持續進步。

第二，在組織架構和企業文化方面，由於第二代領導人的戰略視野和價值觀與第一代存在差異，這就需要企業在組織架構、管理模式和文化理念等方面進行深度的調整和變革。在這一轉變過程中，企業需在創新與傳統之間尋找平衡，確保新的管理觀念和文化融入到原有企業精神和文化傳統中，以維護內部和諧穩定。

同時，風險管理和協同發展也是第二代領導人需要直面的關鍵問題。相對於前輩側重穩健經營和風險規避，第二代領導人更趨向於追求創新和高回報，故更激進的戰略選擇也伴隨著更高的風險。如何科學評估和控制風險，確保企業在持續發展的同時保持穩健，將成為企業發展的關鍵所在。

第三，為了迎接上述挑戰，家族企業需要建立科學嚴密的權力傳承和管理體系，以確保領導權的平穩過渡，預防家族內部的紛爭和矛盾。此外，還應注重人才的培養和引進，積極管理創新和文化塑造等方面，保障企業在持續變革中保持堅實並可持續的發展。

綜上，第二代領導者的介入必將對家族企業帶來深刻的影響與挑戰。為實現戰略變革、組織優化和文化整合，家族企業需要在未來發展中解決如何平衡創新與風險等重要問題。為解決這些挑戰，企業應策劃長期發展策略，確立科學的管理制度，營造開放與包容的企業文化，進一步完善家族企業的治理結構和運營方式。



4.3 家族企業政策和法規環境的問題

家族企業在中國的發展受到政策和法規環境的深刻影響。本節將重點探討家族企業面臨的政策和法規環境的問題，其中政策環境問題包括政策支持不足、政策執行不到位以及政策更新滯後；而法規環境問題則包括法規不完善、法規執行力度不夠以及法規解釋存在模糊地帶。通過深入分析這些問題，旨在為家族企業傳承與戰略轉型提供相關政策和法規改進的建議。

4.3.1 政策環境的問題

(1) 政策支持不足

家族企業作為經濟中的重要組成部分，其傳承與戰略轉型對於經濟穩定和社會發展具有重要意義。然而，當前政策支援並不足夠，導致家族企業在戰略轉型過程中面臨著困境。首先，政策對於家族企業特殊性的認知不足，很多政策往往過於普遍化，未能充分考慮家族企業的特點，限制了其靈活性和創新性。其次，政策銜接性不強，存在政策之間的衝突和矛盾，家族企業難以在政策中找到合適的空間，導致一些政策無法真正落地實施。

為解決這些問題，政府需要加強對家族企業特殊性的認知，制定有針對性的政策，建立健全家族企業與政策之間的溝通管道，以增強政策的針對性和可執行性^[18]。同時，政策的制定應注重與家族企業實際情況相結合，促進政策的創新與發展。例如，可針對家族企業的傳承和戰略轉型特點，制定稅收優惠政策、人才培訓補貼等，鼓勵和支持家族企業的持續發展。在“大眾創業、萬眾創新”的背景下，政府應當強化制度建設，制定相關創新扶持政策，建立家族企業創新發展專項基金，創造並優化金融、營商、法制、市場等制度環境，切實通過金融扶持政策解决好家族企業融資難、融資貴問題，盡可能規避因外部融資風險給家族企業帶來的資源及家族情感財富損失。同時可以通過搭建家族企業人才儲備庫及專家庫、建立各省市家族企業發展協會或網路互助平台等方式為家族企業代際傳承及創新發展提供智力資本支援，進而促進家族企業在代際傳承中增加創新投入，實現企業創新及轉型發展和業務升級，推動企業市場價值增長。



(2) 政策執行不到位

家族企業政策的有效執行是政策效果的關鍵。然而，家族企業在不同地區面對不同程度的政策執行挑戰。有的地方政府對家族企業政策執行不力，導致企業無法完全享受政策帶來的益處；而另一些地方政府可能為了顯示政績，過於強勢推行政策，忽視了企業的實際情況，從而增加了企業經營的經營負擔。

為解決這一問題，政府需要建立有效的政策執行監督機制，加強對地方政府的指導和監督，確保家族企業政策的全面、準確執行。同時，要鼓勵地方政府加強與家族企業的溝通，瞭解其需求和問題，為政策執行提供更好的指導。政府還可採取激勵措施，對於政策執行優秀的地區和企業進行表彰和獎勵，以推動政策的切實落實。

(3) 政策更新滯後

隨著經濟的不斷發展和環境的變化，家族企業在戰略轉型中需要及時適應新的經濟形勢和市場環境。然而，現有的家族企業政策更新滯後，無法與時俱進，限制了家族企業的發展。政策更新滯後主要體現在兩個方面：一是政策更新週期長，政策發佈過程繁瑣，導致政策無法及時回應市場需求；二是政策更新內容較為保守，未能充分反映家族企業實際需求^[19]。

為了應對這一難題，政府需要加快政策發佈速度，簡化政策發佈程式，同時加強與家族企業的溝通，及時瞭解其需求，以便更好地更新和優化政策。政府還可以設立專門的政策研究機構，定期評估和調研家族企業政策，根據實際情況做出調整和完善。

4.3.2 法規環境的問題

(1) 法規不完善

法規對於家族企業的發展有著框架性和約束性的作用。然而，目前的法規環境存在不完善的問題，對於家族企業的傳承與戰略轉型提供的指導不夠明確。首先，家族企業的法律地位和治理結構並未得到充分規範，導致一些家族企業在傳承過程中面臨法律認可的困難。其次，一些關於家族企業的特殊法規並未明確定義，使得在具體操作過程中存在不確定性。



為了解決上述難題，有必要建立專門的家族企業法規，明確家族企業的法律地位和治理結構，規範家族企業的傳承和戰略轉型過程。同時，政府應加強對法規的宣傳和解讀，確保家族企業充分瞭解法規要求，提高法規的執行力。

(2) 法規執行力度不夠

儘管有相關的法規存在，但在實際執行過程中，執行力度不夠，導致家族企業無法充分受益於法規的保護和支持。一方面，一些地方政府對於家族企業的法規執行不夠積極，導致家族企業在法規面前缺乏有效的保障。另一方面，一些部門之間缺乏有效的協作，導致法規執行過程中存在協調性不足的問題^[20]。

為解決這一問題，政府需要加強對法規執行情況的監督，建立健全法規執行的監督機制。政府還可加強對地方政府的指導和培訓，提高其對法規執行的重視程度，推動法規的全面貫徹。

此外，政府還可以加強部門之間的協作，建立聯動機制，提高法規執行的協調性，確保家族企業在法規執行過程中的權益得到保障。

(3) 法規解釋存在模糊地帶

在家族企業的傳承與戰略轉型過程中，法規的解釋和適用存在模糊地帶，導致家族企業在遵循法規時面臨不確定性。一方面，一些法規條文表述較為籠統，未能明確適用於家族企業的具體情況，使得家族企業在遵循時面臨困惑。另一方面，不同地區和機構對於法規解釋存在差異，導致家族企業在不同地區的適用情況不一，增加了經營風險。

為解決這一問題，需對家族企業法規建立統一的解釋標準，提高法規的適用性和可操作性。政府可以加強對法規解釋機構的指導，並過舉辦座談會、研討會等形式，聽取家族企業的意見和建議。另外，政府可以加強地方政府之間的協調，建立統一的法規解釋標準，避免不同地區之間的差異性。

第五章、T 企業家族傳承與戰略轉型的建議

前文已經在代際傳承中的成功實踐經驗基礎上，提出了 T 企業現階段面臨的現實問題。結合 T 企業自身的實際情況，本章將針對 T 企業現階段存在的問題，提供與之相應的行之有效的解決方案，以期裨益于 T 企業家族傳承與戰略轉型。

5.1 建立全面的資源審核機制

5.1.1 加強家族企業內部資源審計

第一，家族企業需深入檢視和評估內部資源，以發現潛在的資源配置問題和。具體而言，需深入分析財務資源、組織資源、實物資源和技術資源。財務資源審計應重點關注資產負債表、利潤表、現金流量表等財務指標，評估企業財務健康狀況。同時，要關注資金的合理配置，以確保資金流動性。T 企業在財務方面表現出色，資金流穩定，財務狀況穩健，具備顯著優勢。

第二，組織資源審計聚焦於評估企業的組織結構和運營方式。這要求深入瞭解企業內部各層級間的關係和運作狀況，以發現優化和改進組織資源的機會。鑒於 T 企業為一大型家族企業，其組織結構和運營方式必須保持透明、健康和高效，以確保順利實施戰略轉型，避免潛在組織和運營問題的干擾。

對於企業內部資源審計而言，審查實物資源和技術資源至關重要。實物資源涵蓋生產設備、產品庫存、辦公設施等，而技術資源則包括研發能力、技術創新水準等。鑑於 T 企業跨越多個領域經營，對其實物資源和技術資源的審計需更為細緻全面。

5.1.2 建立外部資源審計制度

然而，單純進行內部資源審計並不足以適應外部環境的變化，T 企業需要建立完備的外部資源審計機制。外部資源審計涵蓋市場需求分析、供應鏈資源評估、人才資源梳理以及合作夥伴考察。市場需求分析方面，洞悉消費者需求和市場走向，至關重要；供應鏈資源評估有助於審視供應商的可靠性和物流效率，確保供應鏈高效穩定運作；人才資源梳理則有助於審視人才庫存和招聘管道，尋找培養和引進人才的優化之處；合作夥伴考察是外部資源審計不可或缺的一環，企業需評估潛在合作夥伴，選擇最佳合作對接，實現資源分享和優勢互補^[21]。



總的來說，通過對 T 企業的內部和外部資源進行全面審計，可以全面瞭解企業的資源狀況，發現問題和優勢，為戰略轉型提供科學依據。同時，通過多角度、多維度的論證方式，可以保證資源審計的全面性和準確性，為 T 企業持續、穩健發展提供有力支援。家族企業政策和法規環境的問題也應得到充分重視，進一步的政策和法規環境優化將為 T 企業的戰略轉型提供更加有力的支援和保障。

5.2 加強資源整合與創新能力的建設

5.2.1 提升家族企業內部資源整合能力

三環理論揭示了家族企業內部之間的相互影響。家族企業的內部資源包括財務、人力、技術、資訊等多方面。T 企業在提升內部資源整合能力時，可以通過以下措施加以實現：

第一，建立資源分享的文化氛圍。T 企業需要樹立開放共用的企業文化，鼓勵各部門之間主動溝通和合作，確保資源的高效整合。

第二，優化內部程式和政策，增進資源整合的效率。家族企業可能因歷史傳承形成僵化的程式和多餘的政策，這將拘束資源的流通和整合。透過內部程式的優化和政策的更新，T 企業便能消除資源整合上的障礙，提高資源整合的效率^[22]。

第三，建立交叉部門的工作團隊，以促進各部門間協作與協調。該團隊有助於在戰略改革中串聯不同資源，促進資源分享與整合。

第四，可對具潛力員工進行跨部門培訓與交流，提升其跨部門工作技能。這一舉措有利於消除部門間隔閡，促進資源的跨部門整合^[23]。



5.2.2 增強家族企業對外部資源的獲取和整合能力

T 企業可以通過以下方式增強對外部資源的獲取和整合能力。

第一，T 公司可與不同企業或機構建立戰略夥伴關係，以合作共贏方式，實現資源互補和整合。潛在合作夥伴包括供應商、管道商、技術公司等。

第二，積極開展技術引進與並購。T 公司可尋覓技術領先和創新能力強的企業，以快速獲得前沿技術與知識，促進產品和服務的革新。同時，積極開拓資本市場，吸引更多質優投資。

5.2.3 提升家族企業的創新能力

創新是家族企業戰略轉型的核心動力，對於 T 企業來說，創新不僅是一種戰略選擇，更是一種生存和發展的必要條件。尤其當 T 企業面臨著第一代成員對新想法和改革的抵觸、研發投入和產出不匹配的問題時，構建和實施一套有效的創新戰略變得尤為重要。首先，T 企業應該建立和完善深化員工創新意識和能力的激勵機制，以確保創新的源頭活水不斷。而這一激勵機制必須得到第一代成員的堅定支持和積極推動，以打破現有的保守和抵觸心態，激發企業內部的創新活力^[24]。

針對多年來研發投入，但實際效果沒有達到預期的問題，T 企業應該進行嚴格和細緻的研發管理和專案篩選，確保每個研發專案都能夠得到充分的資源和關注，優化研發產出，提高創新的價值。基於 T 企業與多家學術和研究機構已有的豐富合作經驗，未來應更加深入和精準地開展產學研合作，加速技術成果的轉化和應用，提升創新的市場競爭力。

在創新的道路上，失敗和挫折是不可避免的。公司需要塑造一種包容度高、鼓勵快速試驗的企業文化，支援員工嘗試、革新。建立快速回饋和持續優化的機制，將失誤視為學習和發展的一部分，這是增強企業創新力和推動策略變革的重要保障。綜上所述，T 企業應通過全面而深入的創新戰略和實踐，實現策略性的穩健、高品質和可持續增長。這需要所有團隊成員的共同努力和不斷創新，將創新理念融入企業文化，營造創新的生態系統，從而推動 T 公司在激烈市場競爭中脫穎而出。



5.3 建立家族企業傳承的長效機制

5.3.1 代際間傳承意願協調

從社會心理學的角度，每一代人都有其獨特的價值觀、觀念以及行為模式，這樣的差異在家族企業的傳承過程中尤為明顯。這種價值觀的衝突，如果處理不好，將可能會導致家族企業傳承過程中的摩擦甚至是衝突。因此，家族企業在進行企業傳承時，必須要正視這一問題，尋找解決辦法^[25]。

第一，企業家需要深入瞭解繼承者的個性、志向和目標，包括他們對企業和家族的觀念，同時尊重他們獨特的見解和建議。這需要企業傢俱備開放包容的心態和高度敏感性，傾聽並理解繼承者的意願。這不僅有助於減少家族內部的誤解和衝突，也能培養繼承者的責任感和使命感。

第二，企業家需要增強代際間的溝通，可以通過定期的家族會議，共用家族故事和經驗，以便於增強各代人對家族和企業的歸屬感。家族會議讓家族成員有機會面對面交流，討論重要的企業問題，如企業的戰略方向、管理問題等，也有助於促進彼此間的理解，化解潛在的分歧。

除此之外，共用家族創業經歷和經驗也是一種有效的溝通方式。家族故事可以幫助家族成員理解家族的歷史和傳統，增強他們對家族和企業的歸屬感。而分享經驗則可以幫助他們學習和理解企業運營的知識和技能，提升他們的管理能力。這樣，各代人就可以在平等和尊重的基礎上，達成對企業傳承的共識^[26]。

5.3.2 制定明確的權利交接規則

企業權力交接的問題是一個非常敏感而複雜的問題，因為這關係到的不僅僅是經濟利益，更是涉及到地位和權威的變化，處理得當，可以確保企業的平穩過渡和持續發展；處理不當，可能引發家族衝突，甚至威脅到企業的存續。因此，權力交接需要謹慎而穩健地進行^[27]。

為實現平穩的權力交接，首先，企業需要制定明確的退位計畫和交接程式，明確退位的時間、條件和方式，並盡可能地在家族議事會上進行公開和討論。這有利於保證過程的公開透明，避免可能的誤解和矛盾。計畫的制定需要細緻入微，考慮



各種可能的情況，如健康狀況、外部環境變化等。此外，退位計畫和交接程式也應包括權力的逐步過渡，比如，可以先從某個部門或專案的管理開始，然後逐步擴大到整個企業。其次，企業主需要早期培養繼承人的領導能力和管理技能。這包括提供足夠的實踐機會，讓他們在實際的工作中學習和提高，同時也需要在適當的時候逐步放權，讓他們有機會進行嘗試和錯誤，從而快速地學習和成長。具體來說，企業主可以通過讓繼承人參與關鍵決策，或者讓他們管理某個專案或部門，來提升他們的實踐經驗和管理能力。同時，企業主也應為他們提供必要的輔導和支援，如定期進行回饋和評估，提供專業的培訓和教育等等。平衡兩代企業權力交接的矛盾也可先交具有數位化、科技化能力與戰略轉型能力的專業經理人做 3-5 年銜接，預計 5 年內再傳承給第二代接班。

5.3.3 提升繼承人的企業管理和運營能力

家族企業繼承並非短期的任務，而是一項涉及企業長期發展，充滿動態性、社會性和複雜性的大計畫。家族企業的繼承不只是權力的交接，而是對企業價值、資源和員工的全面考慮和規劃。家族企業必須提前謀劃，以規避團隊式接班，同時也減少因代際傳承不確定性所帶來的企業價值折損。這個過程需要家族企業主提前規劃，充分考慮家族企業資源基礎理論、委託代理理論等因素。

家族企業應該建立並實施一套有效的繼承者培訓體系，提升繼承者的領導能力和管理素質，對他們的多方面能力進行評估和培養。在這一過程中，企業主和高層領導需要親自指導和輔導繼承者，幫助他們理解並掌握企業的經營理念和管理模式，培養他們的創新思維和決策力。

在家族企業的傳承過程中，繼承人扮演著至關重要的角色，其素質和能力直接影響著企業的前景。為了有效培養和促進繼承人的成長，T 企業採用了一系列切實可行的舉措。首先，著重培養第二代繼承人，幫助他們深入領會企業的經營理念和管理模式，培養創新精神和決策力。其次，鼓勵繼承人虛心向前輩家族成員請教學習，汲取他們的管理智慧和行業見解。

為了實現家族企業的長期穩健發展，需要建立一個健全的傳承機制，其中包括規範的繼承制度和不斷提升繼承人的管理才能。通過與家族成員緊密合作以及繼

承人的持續學習成長，家族企業的傳承和發展將獲得家族全員的支持與認可。在這一過程中，家族企業主需給予繼承人充分支持與指導，鼓勵其主動參與，提供及時回饋與指導，說明其糾正錯誤。唯有如此，家族企業才能實現長期發展目標，為未來戰略變革打下堅實基礎。



5.3.4 穩定企業結構慣性

當繼承者介入家族企業，並且步入 CEO 的職位，經常帶來企業策略和組織結構的大規模改動。這種改動源於一、二代之間的觀念差別，常常對組織的構造穩定性帶來挑戰，從而提高家族企業的複雜度和不確定性。更加嚴重的情況是，這種改動可能會引發企業結構、文化以及制度的深度變化，甚至引起破壞性的影響^[28]。為了緩解這種衝擊，企業可以逐漸進行組織構造和戰略的革新以適應。這可能涉及到組織框架的調整、研發投入的增加、資本開銷的改變等方面。在此過程中，企業應當通過深度的討論和計畫，確保所有相關方的利益被全面考慮並得到保障。然而，隨著家族第二代持股比例的增加，企業的家族特色將更加顯著。這意味著在傳承過程中，家族企業更傾向於避免風險，優先處理與家族繼承和管理相關的問題和矛盾，比如培訓接班人、平息家族成員的不滿情緒以及解決家族成員與非家族成員之間的分歧。儘管這種做法有助於維持企業現狀，但可能會抑制企業創新表現，從而影響其長期穩定發展。

家族企業可以考慮設立獨立信託基金或採用股權激勵等措施來平衡第二代的控制權和股權，引導他們做出符合企業長遠利益的決策。另外，家族企業還需要積極構建和諧的家族關係，以減少家族內部的矛盾和紛爭。這可能需要家族企業在傳承過程中進行充分溝通，實行公開透明的決策，進行公正合理的資源配置。

5.4 政策層面的優化和改革推薦

5.4.1 政策優化建議

家族企業在經濟進程中扮演著關鍵的角色，政府應給予更加具體和深入的政策關懷。政府可以為家族企業制定專門的支援政策，比如提供財稅優惠、融資扶助和科技創新激勵等舉措，以激勵這類企業進行戰略升級和創新。對於那些有發展潛

力的中小型家族企業，政府也應提供更有針對性的支援，協助它們在激烈競爭的市場環境中壯大和茁壯成長。

在此基礎上，政府還應構建更加便捷和透明的市場准入和退出機制，讓優秀的家族企業有更多的機會進入市場，而那些不能適應市場變化和需求的企業則應在公正和公平的基礎上退出市場，從而促進市場競爭力的提升和行業內的優勝劣汰。政府也需要加強對智慧財產權的保護，讓家族企業的技術和創新成果得到應有的保護，同時預防侵權行為的發生，從而激勵家族企業進行更多的技術創新。

5.4.2 法規環境的完善

政府在治理方面需明確家族企業的權責分配、治理結構和決策程式等相關規定，以確保企業運營和決策過程更加規範和透明。另外，在家族企業財務管理方面的法規也需要完善。政府應設立強制性的財務報告制度，規範會計準則，確保財務資訊透明，防止財務造假。同時，政府還應推動家族企業走向資本市場，提供上市支援和便利，同時加強對上市家族企業的監管，以保護投資者權益。在稅收政策上，政府應針對家族企業特點制定有利稅收政策，減輕稅負，激勵企業更多投資和創新。

第六章、研究總結與展望



6.1 本研究的主要發現

本研究旨在深入探討家族企業傳承中的戰略轉型問題，在論文的前幾個部分，我們對家族企業的定義、特性以及戰略轉型的重要性進行了闡述，並明確了本研究的目的和意義。

在第二部分中對 T 企業的傳承問題進行了深入剖析。通過對企業資源的分類和分析，我們發現 T 企業在有形資源和無形資源方面均存在著一定的優勢和不足。在核心競爭力的識別方面，我們提出了四個標準，並針對 T 企業的資源進行了評估。同時，我們通過價值鏈分析，剖析了 T 企業在外包、內部競爭和組織再造方面的問題和挑戰。

第三部分，通過研究方太集團，進一步展示了家族企業在戰略轉型過程中所面臨的實際問題，為 T 企業的戰略轉型提供參考和啟示。

第四部分，對家族企業政策和法規環境進行了深入探討，指出了政策支持不足和法規環境不完善等問題，並提出了相關的優化和改革建議。

在第五部分，我們基於資源基礎視角，提出了加強家族企業內部資源整合能力、增強家族企業對外部資源的獲取和整合能力，以及提升家族企業的創新能力等建議。這些建議旨在說明 T 企業優化資源配置，提高企業的競爭力和創新能力。

對於 T 企業及類似家族企業在傳承與戰略轉型過程中的實踐與挑戰，本研究提供了一系列深入分析與指導，旨在幫助這些企業有效應對代際傳承中可能遇到的問題。首先，本研究通過對 T 企業進行案例分析，強調了資源基礎視角在解釋家族企業戰略轉型中的重要性，揭示了有形資源與無形資源在企業發展中的雙重作用。尤其是在代際傳承過程中，如何平衡家族成員與非家族成員的關係，如何確保企業文化與核心價值觀的連續性，以及如何構建有效的培養和激勵機制，都是 T 企業必須面對的關鍵問題^[28]。此外，本研究還指出，在面對市場的快速變化時，T 企業需要制定靈活的策略來優化其組織結構和決策流程，同時利用資訊技術推動業務流程的數位元化，建立起一個能夠持續學習和適應外部變化的組織文化。



總之，本研究為 T 企業的代際傳承和戰略轉型提供了一系列有價值的見解和建議，不僅有助於 T 企業優化其傳承計畫和戰略佈局，也為其他家族企業提供了實踐指導和參考。通過對這些領域的進一步研究，期望能夠為家族企業的持續發展和創新提供更為堅實的理論基礎和實踐支持，幫助它們在激烈的市場競爭中保持競爭優勢，實現長期穩定發展。

6.2 本研究的局限性和未來研究方向

第一，研究僅以 T 企業為樣本，雖詳細研究了該企業，但由於個案的特殊性，研究結果可能不具備廣泛適用性。因此，追加更多家族企業樣本的未來研究可以實施橫向比較和縱向研究，以獲得更全面和準確的結論。

第二，在理論框架上，本研究主要依賴資源基礎視角，雖然這一視角能夠較好地闡釋家族企業的傳承和戰略轉型問題，但也有可能忽略其他重要的影響因素。未來的研究可以探索不同的理論視角，如制度理論、路徑依賴理論等，以拓展研究的深度和廣度。

第三，在本研究中對政策和法規環境的討論較為簡要，未來的研究可深入研究政策所產生的影響機制以及法規的執行情況，探究政策和法規對家族企業戰略轉型的實際效果。

第四，儘管本研究已討論了有關建議和政策推薦的問題，然而未來的研究可以深入探討這些建議的實施可行性和有效性，以及實施過程中可能遇到的具體挑戰和障礙。合來看，本項研究對於探討家族企業傳承中的戰略轉型問題有著一定程度的研究成果，為 T 企業和其他同類企業提供了一定的理論支援和實踐指導。未來的研究可以深入挖掘這一領域，為促進家族企業的健康發展和可持續經營提供更全面的助力。同時，政府和商界需要密切關注家族企業的進展，採取有效措施，共同促進家族企業的繁榮。

參考文獻



- [1] 祝振鐸、李新春與趙勇，“父子共治與創新決策—中國家族企業代際傳承中的父愛主義與深謀遠慮效應[J]”。*管理世界*，(2021)，37(09):191-205。
- [2] 周燕與蘇雪梅，“中國家族企業傳承的文化動因及困境[J]”。*求實*，(2011)，(08):49-52。
- [3] Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I., “Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business.” *Journal of Business Venturing*, (2003), 18, 513–531.
- [4] 鄧少軍、焦豪與馮臻，“複雜動態環境下企業戰略轉型的過程機制研究[J]”，*科研管理*，(2011)，(01):95。
- [5] Teece, D.J., “Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy”. *Research Policy*, (1986), 15, 285-305.
- [6] 楊涵與鎖箭，“數位化轉型與家族企業傳承期績效表現—來自上市公司年報文本分析的經驗證據[J]”，*華東經濟管理*，(2023)，37(07):81-91。
- [7] 于健南與黃昕妍，“家族企業代際傳承對技術創新的影響機制研究[J]”，*經濟界*，(2023)，(01):72-81。
- [8] 王雲俏、李衛甯與呂源等，“家族企業傳承中二代領導身份認知的形成與演化—基於縱向多案例研究[J]”，*管理世界*，(2023)，39(04):140-160。
- [9] 何軒、肖煒誠與張映瑜等，“當家族企業面臨數位化變革—基於社會情感財富和技術變遷互動視角的解釋[J]”，*財經研究*，(2023)，49(07):153-168。
- [10] Prahalad, C.K., Hamel, G., “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, (1990), 68, 79-91.
- [11] 陳伯瑜，“代際傳承背景下家族企業投資決策變革與績效研究[D]”，北京外國語大學，(2023)。
- [12] Schumpeter, J. A., “The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle”, Cambridge: Harvard University Press, (1934), 124-129.
- [13] 許永斌與張愛蘭，“「逐利」還是「重情」：家族企業代際傳承中的目標研究[J]”，*商業經濟與管理*，(2023)，(03):50-69。



- [14] 李小玉、薛有志與牛建波，“企業戰略轉型研究述評與基本框架構建[J]”，*外國經濟與管理*，(2015)，(12):3-13。
- [15] 余向前、張正堂與張一力，“企業家隱性知識、交接班意願與家族企業代際傳承[J]”，*管理世界*，(2013)，(11):77-80。
- [16] 許宇鵬與徐龍炳，“代際傳承與家族企業並購行為：基於傳承多階段演進視角[J]”，*財經研究*，(2023)，49(07):138-152。
- [17] Helfat, C. E., & Peteraf, M. A., “The dynamic resource-based view: Capability lifecycles”, *Strategic Management Journal*, (2003), 24(10), 997-1010.
- [18] 馮寶軍、劉音與孫秀峰，“家族企業代際隱性知識的雙向流動機制—基於跨代轉型創業視角的多案例研究[J]”，*管理案例研究與評論*，(2021)，14(05):532-546。
- [19] 鮑樹琛，“二代繼任者社會資本與企業風險承擔水準—基於家族企業代際傳承實施期的分析[J]”，*首都經濟貿易大學學報*，(2021)，23(06):83-95。
- [20] 杜善重，“數字金融的公司治理效應—基於非家族股東治理視角[J]”，*財貿經濟*，(2022)，43(02): 68-82。
- [21] 陳燦君與許長新，“認知差異視角下的二代涉入與家族企業創新決策[J]”，*管理學報*，(2022)，19(05): 705-713。
- [22] 杜善重，“家族決策權配置與企業創新—基於冗餘資源與社會情感財富的調節效應[J]”，*管理評論*，(2022)，34(06): 62-75。
- [23] 楊在軍與張可，“結構慣性、二代涉入與家族企業創新績效：來自中國製造業上市公司的證據[J]”，*商業研究*，(2022)，(05): 13-22。
- [24] 陳凌、王健茜與謝偉晶，“新經濟時代家族企業轉型與發展—第十二屆創業與家族企業國際研討會側記[J]”，*管理世界*，(2017)，(09):166-169。
- [25] 馬唯佳，“代際傳承背景下家族企業戰略變革過程及結果研究[D]”，*北京外國語大學*，(2023)。
- [26] 鮑樹琛，“二代繼任者社會資本與企業風險承擔水準—基於家族企業代際傳承實施期的分析[J]”，*首都經濟貿易大學學報*，(2021)，23(06):83-95。
- [27] 李新春、何軒與陳文婷，“戰略創業與家族企業創業精神的傳承—基於百年老字型大小李錦記的案例研究[J]”，*管理世界*，(2008) (10):127-137。
- [28] Myers, S. C., “The capital structure puzzle,” *Journal of Finance*, (1984), 39(3), 575-592.