

國立交通大學

管理科學系

碩士論文

從企業經營能力的角度看中小型家族企業
傳承的困境

Hindrance to The Inheritance of Family-owned Small and
Medium Enterprises : The Perspective of Business
Operation Capability

研 究 生：胡大鵬

指 導 教 授：楊 千 教 授

王耀德 教授

中華民國一〇三年六月

從企業經營能力的角度看中小型家族企業傳承的困境

Hindrance to The Inheritance of Family-owned Small and Medium Enterprises : The
Perspective of Business Operation Capability

研 究 生：胡大鵬

Student : Roc Hu

指 導 教 授：楊 千

Advisor : Dr. Chyan Yang

王耀德

Dr. Yau-De Wang



in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master

in

Management Science

中華民國一〇三年六月

從企業經營能力的角度看中小型家族企業傳承的困境

研究生：胡大鵬

指導教授：楊 千 教授

王耀德 教授

國立交通大學管理科學系碩士班

摘 要

本研究目的在於以“待傳承的東西”為主軸重新梳理中小型家族企業的傳承過程，並探討傳承過程中困難產生的原因。本研究採用紮根理論研究方法以及個案研究法，訪問了兩個家族企業樣本。通過研究作者發現傳承的本質就是一種組織變革，即企業圍繞著企業主的個人能力，變更其所直接負責的事務內容，相應地改變“代理人”以及“代理人所負責的事務內容”來使企業獲得經營所必須的“能力組合”。本文歸納出傳承的困難主要來源於兩類資源的傳承，即企業主管轄的關鍵專有性資源以及代理人管轄的關鍵專有性資源。

關鍵詞：家族企業、中小企業、企業傳承、企業經營能力、代理人、組織變革

Hindrance to The Inheritance of Family-owned Small and Medium Enterprises:
The Perspective of Business Operation Capability

Student: Roc Hu

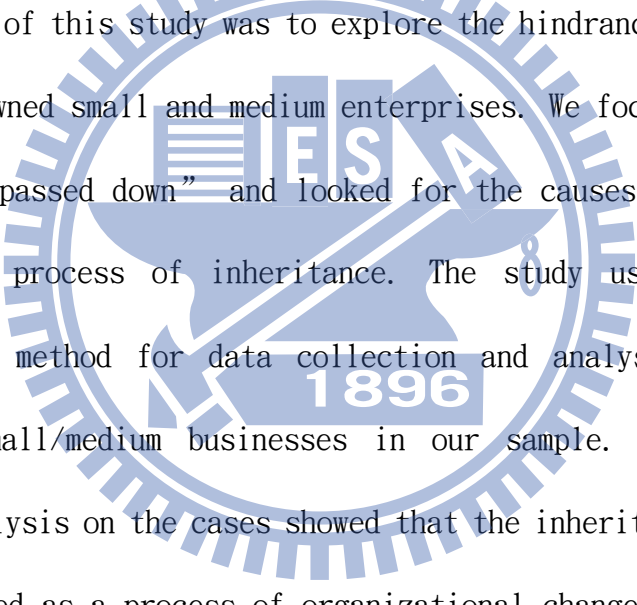
Advisor: Dr. Chyan Yang

Dr. Yau-De Wang

Department of Management Science

National Chiao Tung University

ABSTRACT



The purpose of this study was to explore the hindrance to the inheritance of the family-owned small and medium enterprises. We focused on the theme of “things to be passed down” and looked for the causes of the difficulties encountered in process of inheritance. The study used case method and grounded-theory method for data collection and analysis. There were two family-owned small/medium businesses in our sample. The results of our qualitative analysis on the cases showed that the inheritance of family-owned business unfolded as a process of organizational change, which involved the capabilities of the successor brought to the business, the changes in the governance responsibilities corresponding to the capabilities of the successor, the turnover of the professional managers employed by the business and the corresponding changes in their managerial responsibilities as the “agents” of the business. These organizational changes reshaped the composition of capabilities needed by the business. This research was concluded by its major

finding of the two main causes of difficulties encountered in the inheritance of family-owned small/medium enterprises: whether the proprietary knowledge as a resource of the previous owner can be transferred to the successor and whether the proprietary knowledge as a resource owned by the “agent” managers can be kept in the company after the succession.

Keywords: Family-owned, Small and Medium Enterprises, Inheritance, Enterprise Management Capability, Agent, Organizational Change.



誌 謝

口試完有段日子了，之前一直拖著，但終歸還是到了寫誌謝的時候。我不想寫誌謝是因為它是一篇論文最後的工作，代表著論文的完結，學業的完結，對於我來說更是在臺灣這段日子的完結。不出二十天我可能就要離開交大，離開臺灣。以後或許再沒有機會在這裡常住，一覺睡到自然醒，然後去南門吃個牛肉麵，再在回來的時候順道逛一逛交大公園。。。。。。這段日子是愜意的，舒適的。但仔細想想自己卻頗為懶惰，在台兩年大多數時間只呆在交大，未能多到處走一走，學術上也是得過且過。得虧王、楊兩位恩師不曾嫌棄，悉心教導，並在生活和學習上不斷鼓勵我，才讓我順利地度過研究生生涯。記得當年選擇兩位恩師不光是因為佩服他們的學術見地，更是因為兩位恩師都能帶給我一種奇妙的親切感。王老師善良、慈愛，一身正氣，讓我傾慕。楊老師則智慧博學，風趣幽默，讓我想要接近。回想起來，學生兩年來所學比二位恩師之所有不及九牛之一毫，但感恩這段緣分所給予我的成長與歡樂。在此祝願兩位恩師永遠健康，永遠快樂！在臺灣的兩年還應感謝我的朋友們，室友羊城、石民陪伴了我兩年，讓我不致寂寞孤單，雖然以後或許很難見面，但令人高興的是大家能夠一起畢業，一起離開，不會有人落下。還有班裡的同學，特別是茹茹、宗沛在兩年來對我的無私幫助。我所參加的班內活動，大多都是茹茹告訴我，並邀請我參加的，如果沒有她，我也不能如此順利地融入這個集體。宗沛也是照顧我很多，每當我遇到困難他都主動詢問並給與我幫助。當然還有育萍、CK、姜主任、朱老師、王姐、謝小姐、安先生等等。。。。。。太多太多的人在這兩年裡給與過我幫助與鼓勵，在此祝願我所有的朋友們平安幸福，前程似錦！最後，感謝我的家人對我的無限支持，爸爸媽媽辛苦了！姐姐辛苦了！還有金金，自從碩一的寒假上與親愛的你相知相愛，數百個日日夜夜，一灣海峽阻隔我們相見卻不能阻

隔我們相愛。相信經過距離的考驗，我們以後的日子會更加幸福美滿。感謝大家，感謝交大，感謝兩岸能彼此放下成見開始交流，讓如我一般的普通人有了這樣特殊而又美好的經歷。祝福大家，祝福兩岸！

大鵬

於 2014 年 6 月 8 日晚

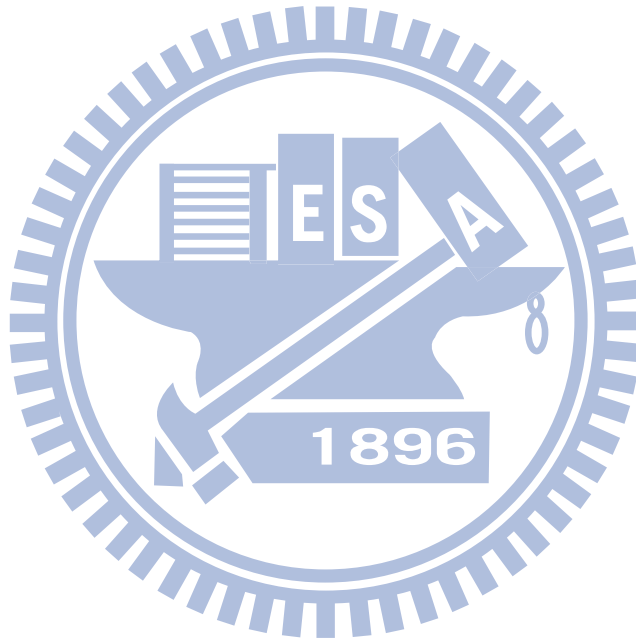


目錄

摘要	i
ABSTRACT	ii
誌謝	iv
目錄	vi
表目錄	vii
圖目錄	viii
第一章 緒論	1
第二章 文獻探討	5
第三章 研究方法	15
一、 受訪者	16
研究者在研究過程中共訪談了三個研究對象：	16
二、 訪談問題	19
三、 訪談過程	21
四、 資料分析方法	21
第四章 結果	23
一、 原企業主經營能力界定	23
二、 結論	27
4.2.1、從企業主經營能力的角度看傳承的本質	29
4.2.2、企業傳承難點分析	32
第五章 結論與建議	37
一、 管理研究意涵	37
二、 管理實務意涵	38
三、 研究的限制及對於後續研究的建議	40
中文參考文獻	42
英文參考文獻	44
附錄一 中小企業認定標準	46
附錄二 本研究訪談問題	49
附錄三 訪談逐字稿	51
訪談稿(一)	51
訪談稿(二)	75

表目錄

表 4-3-1 企業資源分類及定義.....	33
表 4-3-2 資源傳承難點分屬.....	34



圖目錄

圖 3-1-1 A 公司組織架構.....	17
圖 3-1-2 B 公司組織架構.....	18
圖 4-1-1 企業主能力.....	28
圖 4-2-1 簡單傳承模型.....	29
圖 4-2-2 複雜傳承模型.....	31



第一章 緒論

一、 研究背景與目的

在華人社會，以家族血緣關係為基礎建立的中小型家族企業對於社會經濟發展和穩定均具有重要意義。臺灣作為華人社會中的重要一員亦是如此。

根據臺灣經濟部中小企業處發佈的《2013 年中小企業白皮書》中的統計，2012 年臺灣中小企業共有 130 萬 6,729 家(年增 2.11%)，占全部企業 97.67%，創近年新高；銷售值 11 兆 3,818 億元，占全部企業 30.23%；提供就業機會 848 萬 4 千個，占全國就業人數 78.12%。創下近年來最高紀錄。家族企業在臺灣占主導地位，有關資料顯示，“在臺灣的 100 家集團企業中，大部分都是由家族掌握控股權並對企業進行家族式經營。”，而中小企業中家族企業更是多數，在臺灣有約 80% 的中小企業為家族企業（彭懷真，1989）。可見在臺灣，中小型家族企業不僅是重要的經濟支撐，而且是極為關鍵地就業人口吸納之處，為經濟發展和社會穩定提供了不可或缺的力量和保障。而且由於中小企業具有靈活經營的特質，對於穩定國際環境帶來的經濟波動以及防止失業惡化都有一定的功能。

但在華人社會，中小企業的生存和延續狀況卻普遍突顯出一些問題，尤其在傳承方面更是遭遇瓶頸。據 2005 年《中國民營企業發展報告》藍皮書統計：中國大陸每年新生 15 萬家民營企業，同時同年又死亡 10 萬多家；有 60% 的民營企業在 5 年內破產，有 85% 的民營企業在 10 年內死亡，平均壽命只有 2.9 年。華人社會中家族企業普遍存在著發展歷史不長、壽命短暫的問題。高宏德在 1994 於《家族企業及其基本特徵》一文中提到有近三分之二

的家族企業存在“傳承‘脫檔’問題”，不能順利進行權力更替。

中小型家族企業特別是小型家族企業相較於大型企業來說，往往缺少足夠的資料支撐。目前已有的研究當中，於宏觀上多集中於對傳承過程進行分階段建構分析，在微觀上多集中於研究傳承過程中的問題與阻礙，多數研究以“傳承者年齡”“傳承階段”等時間線索為主軸。但在現實生活中，這些階段往往難以界定，因而可借鑒性欠佳。李志華（2013）在《接班人》一書中就提到市面上多數書籍與報導“以資源豐富的大企業接班人為對象，並不適合臺灣中小企業使用，或是偏重問題分析，理想型的期待遠重於實際經驗分享，比較像腦力激蕩後的產品，想法發散卻無可行步驟”。而且現實中的中小企業的傳承的觸發時機往往具有不定性，不像“有計劃的傳承”那麼理想。因而中小企業在傳承的時候往往會缺少“先行培養”等一些事前步驟，導致無法很好地借用當前的研究結果。本研究主要目的便是從實際案例出發，通過質性分析重新梳理中小型家族企業的傳承過程及本質，以“待傳承或轉移的東西的傳承或轉移過程”為主軸，討論中小型家族企業的傳承過程，為中小型家族企業的傳承研究提供另一種視角。

此外，中小型家族企業在傳承過程中必定會遭遇各種困難，本研究的另一個目的便是聚焦於“待傳承或轉移的東西的傳承或轉移”探討中小型家族企業在傳承過程中會遇到的關鍵問題。

總而言之，本研究所要探討的問題如下節所示。

二、 研究問題

中小型家族企業的傳承實際上就是企業領導者的更換。在實務中我們發現，中小企業的領導者往往支配著企業的方方面面，如同大腦指揮軀幹一般

帶領著企業前行。如果把企業比作一台機器，我們期許這台機器在更換完部件之後能夠與新零件相互適配，繼續或更好地運作，那麼新部件就必須具有替代原部件的能力。要想達到這樣的目標，可能需要培養繼承者的能力以適配企業需求，或是變革組織結構以適配繼承者的能力範圍，或是二者兼有。

因此，本研究的針對中小型家族企業主要研究問題有三：

一是從企業經營的角度出發探討企業主如何將自身能力與企業經營能力相聯繫；二是以確保企業擁有“必要的經營能力”為主軸討論傳承的本質，並界定必須傳承的資源；三是從必須傳承的資源的角度出發探討傳承過程中可能會遇到的困難與其產生的根本原因。

三、 研究範圍

本研究以中、小型家族企業為研究對象，分別訪問兩位元正在企業接班過程中的企業接班人。根據 2009 年臺灣經濟部修正發佈的中小企業認定標準（附件一），設定本研究所選定的研究對象在規模上應符合以下標準：

- 1、實收資本額在新臺幣八千萬元以下者
- 2、經常僱用員工數未滿二百人者。

對於家族企業這一概念，國內外有多種定義。綜合起來來看，在國外較獲認可的定義是 Carsrud 於 1994 年提出的“由家族內部血親或姻親所共有其經營權，且掌控和支配企業的營運、財務、投資等重大決策”（Carsrud, 1994）。在台灣較獲認可的定義則是許士軍與陳光中於 1989 年提出的“一群具有血緣或姻親關係的人，共同籌設、創立及經營的企業，其共同的股數占 50% 以上，或即使低於 50% 但仍掌握控制權；企業的高層主管中，至少有兩位屬於上述家族成員，其中包括財務及人事主管在內。”

考慮到在實務中，中小型家族企業，特別是小型家族企業的組織呈現扁平化，組織層級在 3 層以內，有時存在家族持股，但僅有企業主一人掌控經營權，因此往往達不到“高層主管中有兩人屬於上述家庭”的定義標準。為不遺漏，本研究所指的家族企業引用 Carsrud 的定義標準。考慮到“共有”字眼的限定，我們將僅有企業主一人掌控經營權的企業在將企業傳承給族內繼承人的過渡時期視為由傳承者及繼承者“共有”企業經營權，因而將其納入研究範圍。

綜上所述，本研究中所指的中小型家族企業符合以下標準：

- 1、實收資本額在新臺幣八千萬元以下者
- 2、經常僱用員工數未滿二百人者。
- 3、由家族內部血親或姻親所共有其經營權，且掌控和支配企業的營運、財務、投資等重大決策者及僅有企業主一人掌控經營權而將企業傳承給族內繼承人者。

第二章 文獻探討

一、 華人組織文化特質

曾經在管理學學術界流傳著管理普同論的觀點，即認為管理原則是放任四海皆准的道理，超越了地域、文化及組織環境。因早期的管理學研究集中發生於美國或西方國家，因此對於管理學的研究多在歐美文化下進行，而具有不同文化背景、經濟發展程度的國家或地區的企業不得不借用歐美國家的“管理經驗”。但這一情況在 1984 年隨著 Hofstede 出版的《文化影響》(consequences) 一書受到了改變。Hofstede 以 IBM 分佈於全球四十個國家的員工為樣本進行文化及管理維度的研究，發現“各地區或各國的文化會形成不同的文化群，當文化組型不同時，各種組織法則與管理作風也會產生差異”(Hofstede, 1984)。隨後，針對於華人組織文化的研究開始發展。

2000 年之後，針對於華人組織行為的研究焦點主要集中於四個領域：家長式領導、差序式領導、德行領導及員工忠誠。最早，家長式領導的概念由鄭伯璜于 1995 年提出。家長式領導被劃分為三個重要組成部分：權威(authoritarianism)、仁慈(benevolence)、及德行(moral)領導，權威領導帶來部屬對主管的順從和敬畏，仁慈領導引發部屬的報恩情結，德行領導讓部屬效仿主管行為(樊景立 & 鄭伯璜, 2000)。這三種領導對於部屬忠誠度均有正相關，但其中僅德行領導對於員工工作滿意度具有正向效果。(鄭伯璜, 周麗芳, 黃敏萍, 樊景立, & 彭泗清, 2003)。這也就映襯了中國的古語“其身正，不令而行；其身不正，雖令不從”、“賞善罰惡，恩威並行”。前者是說道德領導，而後者的恩就是仁慈領導，威就是權威領導。

差序式領導發展於差序格局的觀點(費孝通, 1948), 是指領導者會根據下屬的才能、與自己的親疏遠近、忠誠度等不同, 而對不同的部屬產生不同的領導對待方法, 而部屬也會因此產生不同的工作態度和效能(鄭伯壘, 1995)。而越好的關係也能帶來越多的溝通與授權。

多個研究表明仁慈領導與道德領導與相關性, 但其原因或許以儒家思想進行解釋, 儒家思想強調尊卑觀念, 在權利歸屬上認為尊者有較大權利, 卑者則權利較小, 但是對於二者的義務卻並無定義。因此, 尊者對於卑者的照顧就被視為一種美德。因而仁慈領導與道德領導在華人文化下具有高相關性。但並非代表二者一樣, 道德領導強調領導者在行事過程中是否遵循道德規範, 是否可以作為部屬的表率。

員工忠誠度在華人組織文化裡一直頗受重視。華人組織中對於忠誠的對象強調人優先於組織(鄭伯壘、姜定宇, 2006)。因而在大的組織人事變更時, 特別是在企業領導人更替的時候, 對於舊領導者的忠誠便有可能成為老臣與新領導者之間的阻礙。如何將老臣對於舊領導者的忠誠轉換為對新領導者的忠誠是在企業傳承時值得思考的問題。鄭伯壘、姜定宇等人研究《忠經》, 歸納出了忠誠的四個特徵, 即連接性、變化性、對象性和共同性。在家族企業中, 老臣對於舊企業主的忠誠可以因忠誠的共同性變成對於舊企業主家庭的忠誠, 再轉換為對新企業主的忠誠。但當中的機制仍待研究。

二、 關於“家族企業傳承過程”的已有研究

對於家族企業的研究中, 代際傳承問題一直是核心議題。人們把這一過程視為一種權力的轉移。對於家族企業傳承的研究大體上可以分為“標準研究(normative)”和“過程研究(process studies)”兩種(李秦阳, 2008)。

比較多的研究集中在標準研究方面。標準研究的著重點在於想要給出一個標準的傳承過程。早期，Longenecker 以及 Schoen (1979) 將傳承分為“進入前、初步進入、初步發揮作用、發揮作用、發揮重要作用、接班早期和正式接班”等七個階段。這一模型力圖為接班建立起一個寬泛的標準模型，但是對於為何要每個階段，以及如何在時間上劃分每個階段缺少論證 (Longenecker & Schoen, 1978)。

隨後在 1989 年，Handler 和 Birlery 將繼承過程概括成相互連接的三個階段，即個人發展、企業發展、領導權轉移等，提出了三階模型。(Handler) 認為潛在繼承人會先通過接受教育、確立信仰等方面自我成長，接著會進入企業在工作中學習企業運營，最後承擔起企業的決策權。(Handler, 1998)。

對於企業標準傳承過程有一個頗為重要的研究，就是 (Gersick, Lansberg, Desjardins, & Dunn, 1999) 的三環模型。在企業所有權維度，Gerisck 等人認為家族企業中所有權有單獨所有者控制、兄弟姐妹共同控制、堂兄弟姐妹聯合控制三種形式；而所有權的傳承則遵從迴圈式轉移、逆向式轉移、遞進式轉移三種模式；三種所有權形式與三種傳承模式交叉形成九種家族企業所有權傳承路徑。在企業發展維度，Gerisck 把企業發展狀態歸納為初創期、發展/正規化期、成熟期三種時期。在家庭發展維度上，他又將家庭的發展狀態劃分為年輕的企業家庭、進入企業、一起工作和傳遞領導權四個階段。Gerisck 將家庭，企業，所有權發展為三個環兩兩重疊，形成三環模型，將家族企業中的所有成員都囊括在這個模型內，並以 7 個不同區域做了區分。通過考察不同成員在模型內所處的位置可以判斷企業中個人的職責、衝突、權力來源，進而思考問題產生的根源。

1998 年 Stavrou 等人通過研究提出三層次代際傳承模型。將家族企業傳承分為三個層面：一是子女進入企業前的階段，二是進入企業階段，三是正式接班階段。該研究相較於之前研究的進步之處是在子女是否加入家族企業這一問題上提供了理論指導意義(Stavrou, 1998)。

在 Longenecker 等人研究的基礎上，Matthews 等人(Matthews, Moore, & Fialko, 1999)提出了 Matthews-Moore-Fialko 認知歸類路徑分析模型。M-M-F 分析了接班過程中的父輩傳承者以及子女接班人的心理認知，對指導家族企業的傳承過程具有較強的現實意義。其中比較重要的結論有：1、父輩對自我認知面呈現培養新愛好需求或者預感死亡時，會不在阻礙領導權的交接；2、在父輩對子女認知方面，若父輩認為子女領導能力強時，會給與其更充分的管理權；3、當子女自我評估較高時，其傾向於積極地接班。4、當子女認可父輩的能力時，其接班會較為消極，而當子女對父輩的能力持負面態度時，會較為積極地進行接班。

三、關於“家族企業傳承關鍵”的已有研究

Bowen(1988)在“鮑文家族系統學說(Bowen Family Systems Theory)”中提出“自我分化(differentiation of self)”的概念(Bowen & Kerr, 1988)。即個體在群體中會體現出“個別化(individuality)”以及“親密性(togetherness)”兩種力量，自我分化是指個體在群體之中能同時體驗這兩種力量的能力。在家族內部，這兩種能力分別代表表達自我以及與群體融合。自我鑒別能力好的家族因其能更好地自我表達因而個人對家族貢獻更能得到體現，所以也能夠更好地進行傳承。同時 Bowen 認為，“三角關係”是家庭關係的基石，即家庭中的第三者可以緩解衝突中的兩者之間的焦慮。

Dunn(1999)在 Bowen 相關理論的基礎上提出了焦慮分析模型。Dunn 等人認為在家族企業傳承過程當中，焦慮會隨著個人試圖解決問題的行為而產生，是週期性且不可避免的。父子兩代之間的相互尊重及家族管理是家族企業傳承的重要因素(Dunn, 1999)。

Bruno Dycka, Michael Mauwsb, Frederick A. Starkea, Gary A. Mischke (2002)等人提出接力賽跑模型。將傳遞次序、傳遞時機、傳遞技巧和溝通及團隊合作等列為影響交班成功的四項重要因素，並指出應當對接班人設定繼任順序；在企業競爭緩和時，平穩地進行權利的轉移，而企業競爭激烈時應當快速進行轉移；傳承者與繼承者均應明白應當傳承和繼任何物；傳承者和繼承者應當通過溝通增進彼此信任降低衝突可能(Dyck, Mauws, Starke, & Mischke, 2002)。

在華人家族企業傳承方面，李志華(2013)提出臺灣中小企業本質上難交班，更難接班。原因在於四個方面：1、制度缺乏，華人中小企業多半以“人治”為主，企業主要知識和人脈集中在企業主身上，存在先天上的傳承困難；2、公司業務複雜，老臣眾多，華人中小企業在經營上習慣於“只要賺錢，就去做”，企業經歷多年經營到達傳承階段的時候已經累計橫跨多個領域的多種業務，新人需要短時間內掌握大量知識較為困難，而老臣眾多，意見分歧也增加了傳承的困難。3、子女不想接班，即使接班也多尋求擴張或轉型，子女因理念和生活環境與父輩不同，因而會產生對於接班的抵觸，接班多是因為“責任”，但是在接班之後，子女力圖擴張經營或是轉變經營方式以突破“父輩陰影”，找尋自我價值。但採取的改變措施往往會不適宜當前企業。4、臺灣中小企業不知道如何運用專業經理人，因為專業經理人

制度在華人區尚未成熟，中小企業主往往因為“不認為值得”、“不知道怎麼用”、“不覺得可靠”三個原因缺乏對專業經理人的興趣，降低了利用專業經理人解決中小企業傳承困境的可能性。

四、 企業經營關鍵資源研究

對於資源的定義要追溯到 1959 年，Penrose 提出“企業的競爭優勢來源於該企業的異質資源而非其與同行業其他企業之間的同質資源”，這是對於企業資源首次在戰略管理的範疇定義資源一詞(Penrose, 1995)。

隨後，Wernerfelt (1984) 對提出“企業的資源基礎論”，相應地資源被定義為“所有能給企業帶來優勢或者劣勢的東西，也就是一個企業所永久性擁有的資產”。其假定為：1、企業經營依靠各種資源，有有形資源也有無形資源，這些資源可以轉換成為企業獨特的能力，幫助企業贏得競爭；2、資源在企業之間不可流動且難以被複製。企業由於其特有的資源而贏得競爭，獲得經濟租金，但是由於企業活動與企業成功之間因果模糊，所以其他企業往往無法知曉究竟是哪些企業活動造成了這種競爭優勢，因此必須花費成本進行觀察，其因學習獲得的利益往往會被觀察成本抵消。其次，企業獲得某種優勢資源的途徑與歷史環境或機遇有關，其他企業難以獲得；最後由於企業所處環境在不斷變化中，其他企業在模仿優勢企業的關鍵資源時，要顧及到環境的因素以及付出時間和金錢的成本。有時即使順利獲取這種資源，環境的忽然改變也有可能使得這種資源不再能夠帶來優勢(Wernerfelt, 1989)。

在“企業的資源基礎論”當中，共有資本、機器、程式、技術知識、雇員、貿易關係、品牌等被定義為資源。在眾多企業資源當中，存在著一些較為重要的項目，Daniel (1961) 認為大部分產業都有 3-6 個關鍵資源能夠決定企

業在競爭中的勝出(Daniel, 1961)。

在相關網路資料中，企業資源被劃分為近二十個條目，包括：有形資源、無形資源、財務資源、時空資源、食物資源、技術資源、資訊資源、品牌資源、文化資源、管理資源、人力資源、市場資源、杠杆資源、關係資源、社會資源、歷史文化資源及其他市場資源等。一般來說，這些資源被概括為三大類：有形資產、無形資產以及人力資源和組織能力。有形資產即為在資產負債表中可以體現出來的資產，包括機器、土地、原材料等；無形資產包括公司商譽、人脈、知識經驗等；人力資源和組織能力是資產與管理的結合，比如使用合理的管理技巧能夠促進資源的最佳利用。

關於家族企業資源的傳承，在管理學領域較多的是對於無形資產傳承的研究。比如無形資產中的知識被分為外顯知識和內隱知識，在傳承方面，又屬內隱知識的傳承較為困難。Hedlund(1994)將內隱知識定義為一種不易編碼的內在知識(Hedlund, 1994)。Gourlay(2002)則指出內隱知識產生於日常生活以及工作經驗當中，儲存於人們的大腦，難以用言語表達(Gourlay, 2002)。Eucker(2007)則以知識冰山模型更好地說明瞭外顯知識與內隱知識的關係，即外顯知識的顯露需要以更多的內隱知識作為支撐(Eucker, 2007)。在內隱知識的轉移方面，盧芬(2008)在其博士論文《企業接班人內隱知識轉移管道之研究中》提出接班人應具有的內隱知識有認知層面和技能層面兩種，而內隱知識的轉移管道則可以有省思類、操作類、互動類三種。

對於知識的轉移，還應提到的是知識的粘滯性(knowledge stickiness)。Von Hippel 於 1994 年在研究中提出“在解決技術問題的過程中必要資訊的獲取、轉移或是在一個新地方應用需要付出成本，並將之成為資訊的粘滯

(sticky)”，同時，他提出了粘滯資訊(sticky information)這一概念。通常來講，資訊的粘滯性指的“是把資訊轉移到指定地點，並且轉移為在該處可以運用的形式所需多付出的代價。代價越高，則信息的粘性越高”(Von Hippel, 1994)。在後續從企業內部知識轉移的角度研究知識粘滯性的學者中，Szulanski (1996) 的研究較具代表性，他將知識的內部粘滯性定義為“知識在組織內部轉移的難度”，並提出有四類因素造成企業內部的知識粘滯性：知識本身的模糊性和不可驗證程度、知識源的激勵不足或不被信任、接受人的激勵不足或缺乏知識的吸收和保留能力以及知識的轉移環境等(Szulanski, 1996)。

五、 權力

研究中小型家族企業的傳承問題必然要涉及“領導者權力”的議題。在一個傳承過程完成之後，繼承者必須獲得充分的權力才能支配企業資源達成預定地組織目標。從領導者權力的來源上講，目前較獲公眾認可的有五種權力來源(French Jr & Raven, 1959)，即法定性權力、獎賞性權力、強制性權力、專家性權力和參照性權力。法定權力來源於領導者在組織中正式的或官方所規定的權威地位，即由職位所賦予領導者的權力；獎賞性權力是指個人具有操控某種資源的能力，可以利用這種資源對組織中重視這種資源的其他個體施加影響，如加薪、升值等；強制性權力是相對於獎賞權的一種權力，是領導者可以通過處罰或者剝奪的方式迫使組織中的其他個體聽從指令的權力；專家性權力是指領導者由於個人具有的專業知識或技能而影響他人的權力；參照性權力是基於領導者與個體之間關係的一種權力，它與領導者的品質、魅力、背景等有關。權力具有潛在性與依賴性兩大特質，即權力是一

種潛能，其表現為權力主體與客體之間的依賴程度，其中依賴性是構成權力的最主要因素。由於依賴性產生某事或某物的重要性、稀缺性、不可替代性，Robbins 認為這三者也可被視為權力的特質(Robbins, 2001)。

領導者的權力一部分來源於職位，是組織內部對其賦權。為了研究這一部分權力，我們必須探討企業權力的根本來源。早期對於企業權力的研究偏向於認為企業的權力來源於(物)產權。產權的概念起源於 1937 年，Ronald Harry Coase 在其著作《企業的性質(The Nature of the Firm)》中不僅創造了“交易成本(Transaction Costs)”這一概念用來解釋企業產生的根本原因是因為企業內部的交易成本低於外部，還正式將產權這一概念納入經濟學領域(Coase, 1937)。隨後，(Grossman & Hart, 1986)以及(Hart & Moore, 1990)一起創造了不完全契約理論，即 GHM(Grossman-Hart-Moore)理論，說明由於人的有限理性、交易事項的不確定性還有資訊的不完整性等原因，訂立一個完全的契約是不可能的。人們會在初始條約未規範的領域進行討價還價的利己行為，而這種討價還價的能力取決於對於關鍵資源的控制力。由於在過去人力資源未獲重視，物產和資金被認為是企業的關鍵資源，因為物產和資金的所有者因而具有權力，即企業權力來源於物產所有權。因此在過去主流企業理論中，物產所有者被認為是企業的唯一所有者，而經營者只是被當做代理人。但這種產權論在現代企業中顯現出了其局限性。在現代企業中，隨著資訊與技術的重要性的凸顯，物資資產所有權不能再被看做企業中唯一的權力源。於是在 1997 年，Rajan & Zingales 提出了“進入權(access)”這一概念去彌 GHM 理論的不足。進入權是指對企業關鍵資源的支配能力，這種能力與權力相連接，其概念有五層含義：稟賦性、機會性、誘導性、再生性

以及動態性。稟賦性就是說如果一個人擁有某種資源，那同時他就直接擁有了權力；機會性是指企業賦予代理人使用某種資源或許可權的機會。如果代理人無法獲得接觸企業關鍵資源的機會，就無法發揮自己的能力，更不可能擁有“權力”；誘導性是指當代理人所擁有的能力與企業關鍵資源接觸時將被引導向某個特定的方向發展，形成企業的“專用能力”；再生性是指在代理人對關鍵資源做專用性投資之後，與其人力資本剩餘控制權結合創造出屬於自己控制的關鍵資源。這種關鍵資源對企業重要且無法被其他人力資本替代，具有排他性。因而企業可能會因為失去關鍵員工而失去這種關鍵資源蒙受損失；動態性是指代理人獲取的對關鍵資源的“進入權”會隨著時間改變，其在獲取對關鍵資源的控制權之後可以對其他代理人分配這種關鍵資源的“進入權”(Rajan & Zingales, 1998)。



第三章 研究方法

本研究的研究主體為台灣（華人文化區）中小型家族企業繼承人，試圖通過遍歷企業繼承人繼承家族企業的過程，從企業經營的角度出發探討企業主如何將自身能力與企業經營能力相聯，並以確保企業擁有“必要的經營能力”為主軸討論傳承的本質，界定必須傳承的資源，最後從必須傳承的資源的角度出發探討傳承過程中可能會遇到的困難與其產生的根本原因。

本研究採用紮根理論研究方法對個案進行探討，並採用個案研究法進行理論的推導。Anselm Strauss 等人在《紮根理論研究方法》（吳芝儀 廖梅花 譯）一書中提到，紮根理論是指“透過有系統的搜集資料的研究歷程之後，從資料所衍生而來的理論”，紮根理論的研究方法是在研究者心中並無預先構想好的理論，而是“研究者從一個研究的領域開始，並允許理論逐漸從資料中浮現出來”。本研究在分析資料過程中使用紮根理論研究方法中的編碼方法對資料進行處理，以求有效地找出研究之關鍵。個案研究是一種實證探究(Yin, 1981a, 1981b), 是“在真實的背景下，研究當時的現象，特別是在現象跟背景間的界線不是非常清楚的時候”。Kathleen M. Eisenhardt (1989)指出個案研究法的證據(evidence)可以是質性的(qualitative)也可以是量化的(quantitative)，或者是二者兼有(Eisenhardt, 1989)。關於個案研究法的使用的情景，在 Robert K. Yin(1984)的《個案研究》(尚榮安 譯)一書中描述如下：“要回答‘如何’和‘為什麼’的問題，而且研究者對於一組當時的事件沒有或只有極少操弄時”。本研究想要研究的內容為華人社會下的家族企業，但對於華人社會這一背景對研究物件的影響不是很清楚，且本研究力圖解決“企業主‘如何’將自身能力與企業經營能力

相聯”以及“傳承過程中可能會遇到的困難與其‘為什麼’產生”的問題。因此本研究所要研究的問題與個案研究法的使用情境以及物件都極其吻合。

對於這種研究方法學界會提出類似於“對於科學的概化只能提供極少的基礎”的擔憂，但 Yin 提到個案研究法就如實驗法，結果可以推論到理論的命題，而非推論至母體或全體。即個案研究法並非在呈現一個“樣本”，而是想要“拓展跟推論理論（分析式概化 analytic generalization）”。Yin 認為個案不是“抽樣單位（sampling units）”而是一次獨立實驗，所以多重個案應被當做多重實驗看待，因此“如果兩個或是更多的個案顯示支援相同理論的話，就可以宣稱有重複的現象（replication）產生。如果兩個或是更多的個案支持相同的理論，但並不支持另一個看似同樣合理的對立理論，實證結果就更具說服力了。”

由於研究對象多在研究者人脈範疇之外，或由於各種考量不願接受訪問，研究資料無法通過隨機抽樣的方式進行大量收集，較難獲得。因此，本研究透過老師介紹共對三個研究樣本進行深入訪談並謹慎選用其中兩個較為符合研究對象標準的樣本做後續分析，以在界限內保證研究效度。

一、 受訪者

研究者在研究過程中共訪談了三個研究對象：

1、A 公司

A 公司從事金屬製造業，主要業務為生產某類型金屬零件。由於該種零件用途廣泛，因而需要企業擁有很強的客制化能力。A 公司共擁有 20 個員工，接班人分管業務，1 個廠長以及 1 個副廠長則管理工廠。目前公司營業額在 4000 萬-5000 萬左右。該企業開創於上世紀八十年代，原本由 $X(X>3)$ 個股東聯合創立，後來因為股權糾紛被拆分為 N 個小公司，其中就包括 A 公司。A 公司老闆為接班

人的父親，所以該公司的傳承類型為父傳子型。在傳承前，其組織框架如圖 3-1-1，該公司有標準的作業流程，但多數決策由公司老闆一人制定。

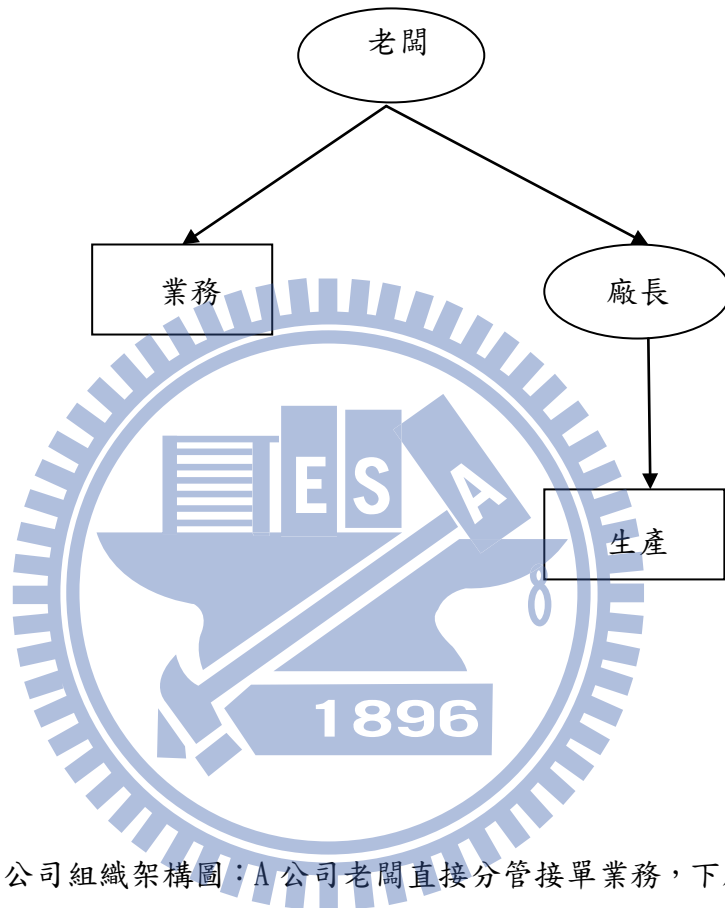


圖 3-1-1：A 公司組織架構圖：A 公司老闆直接分管接單業務，下屬廠長和副廠長，由他們分管生產業務

2、B 公司

B 公司從事塑膠熱真空成型加工業，目前擁有五個員工，年產能約 300-400 萬。業務範圍有塑膠加工成型及手工製作兩個部分，屬於典型的小型生產製造業者。其經營績效分有淡旺季，因此對於某些人力需求不穩定。該公司董事長及總經理（所有人兼主要負責人）均來自同一個家庭，為夫妻關係，繼承人為二者的

兒子，因此傳承類型為父傳子型。在傳承前，該公司中層領導僅有“領班”一人，其組織架構圖如圖 3-1-2 所示。在公司治理過程中，“人治”重於“法制”，主要決策由“父親”做出。其企業核心能力亦為客制化能力，包含溝通能力、設計能力、專業技巧三個方面。

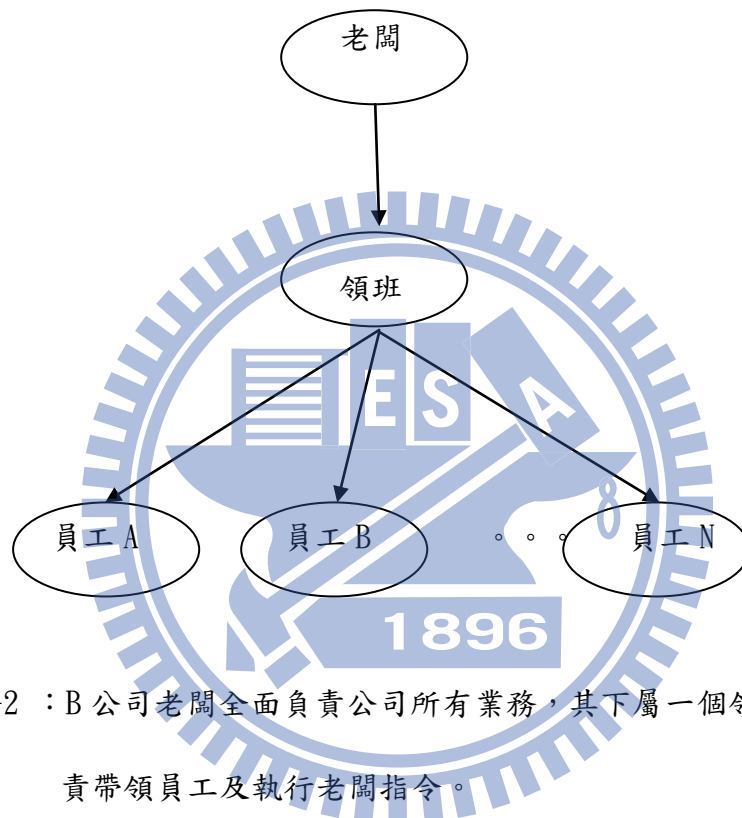


圖 3-1-2 : B 公司老闆全面負責公司所有業務，其下屬一個領班，領班則負責帶領員工及執行老闆指令。

3、C 公司

C 公司從事彩妝業，自主研發、銷售化妝品並負責教授其他彩妝師如何使用，生產的部分則是外包給其他廠商。該公司共 20 人，每月產值約新台幣 200-400 萬（受訪者原話）。C 公司的受訪者不同於 A 公司以及 B 公司，是一位創業者，而非繼任者。但也正因為如此，產生了一些問題：首先企業主在談到接班人的選擇時提出首要標準為“可以將 XX 品牌做到家喻戶曉”而非“傳承給家裡人”。因而該公司並不一定嚴格符合本研究中對於“家族企業”的定義。其次，其傳承

的重點在於“遴選接班人”，而非“圍繞已存在的接班人進行企業經營能力的傳承”。與本研究關注點不同。因而，此案例在本研究中未能入選為後續的分析對象。但該案例的貢獻在於讓我們更謹慎地把本研究的未來應用方向限定為“已選定接班人，即接班人不能變更”的情況。

4、研究對象之異同

最後本研究選用 A、B 兩個公司的個案作為研究對象，其員工人數、業務範疇、營業額、產業類型均有差異，傳承歷程也各有不同。A 公司在傳承初期股權複雜，並經由繼任者哥哥先繼任，而後其哥哥放棄繼任機會，再由繼任者繼承企業。B 公司則是直接從父親處繼承企業。總體來說，二者的員工數在 5-20 之間，業務範疇均在兩個以內，營業額從新臺幣 400 萬到新臺幣 5000 萬不等，涉及的產業類型包含加工及製造業，兩個企業的內部權利階層均在三層以內。傳承類型均為父母傳子女，不涉及堂兄妹或其他親屬關係傳承。

二、 訪談問題

訪談採用非結構化的訪談問題，共分為三個部分（如附件一）。為了讓受訪者能不受阻地表達出自己的內心想法，在訪談過程中會根據與受訪者的上一段對話決定下一個問題，有些問題會被臨時調整或刪改，但相關部分在問答中均獲體現。

第一部分是企業及家族目前的概況，共有 5 個問題：

- 1、企業規模（員工數、營業額、業務範圍）
- 2、企業權利框架（權力結構、主要管理層）
- 3、家族權利框架（權力結構、主要管理層）
- 4、對執掌該企業來說最重要的知識或技能有哪些？

5、對獲得家族認可來說最重要的知識或技能有哪些？

第二部分是關於企業傳承過程中企業經營方面的問題調查，共有 11 個問題：

- 1、何時由誰最先提出傳承的事？
- 2、以何種形式確定接班人？何時以及如何向企業（家族內部）宣佈接班人選？
- 3、接班流程是先獲取所有權利再任職，還是先任職再獲取決定權？
- 4、在確定接班人之後及移交職位之前有哪些接班人養成的計畫或行為？
- 5、何時進行正式的職位移交，以何種形式？有無阻礙，如何處理的？
- 6、在職位移交之後，是否獲得了所有控制權？實際擁有哪些權利？
- 7、後續權利如何獲得？（與原權利掌握者如何協調互動）
- 8、是如何在接班過程中掌握所需技能的？公司或家族哪些人事物對接班過程幫助最大？
- 9、傳承是否有遺留問題？對企業和家族的影響為何？可能的處理方案？
- 10、 您是如何定義一個成功的傳承的？您認為自己的傳承是否成功？存在哪些可改進的地方？
- 11、 您認為對於家族企業來說，一個順利的傳承企業應做哪些準備？最關鍵的人事物是什麼？

第三部分是關於企業傳承過程中家族內部的問題調查，共 3 個問題：

- 1、族人對於接班問題是否存在阻礙？主要有哪些？如何處理？
- 2、族人對於企業未來的發展的影響有哪些？
- 3、您認為對於家族企業來說，一個順利的傳承族人應做哪些準備？最關

鍵的人事物是什麼？

三、 訪談過程

本研究訪談多在學校研究室或會議室進行。訪談過程中研究者以提問的方式開始訪談，並以訪談提綱中的問題引導訪談內容的走向。考慮到受訪者自由表達部分應是其切身感受到的繼任關鍵所在，有助於彌補研究者在理論建構中的局限性。所以在訪談過程中研究者以讓受訪者在問題框架內自由表達為原則，所以不打斷受訪者的自我表述，保證受訪者完整講述其繼任歷程以充分獲取研究資料。在受訪者闡述完畢後，再根據其上一段對話內容決定下一個訪談問題。

訪談原則上沒有時間限制，每個訪談平均花費一個小時以上時間。全部訪談過程在受訪者同意的前提下採用語音設備進行錄音，在後續處理中將錄音整理成逐字稿，再依照逐字稿截取有用部分進行質性分析。

四、 資料分析方法

對於訪談獲得的資料，採用以下幾個步驟進行分析處理，以進行研究：

步驟一：首先就是將訪談所獲得的錄音資料轉譯為文字稿，為儘量保證資料真實詳盡，研究者在轉譯過程中儘量採用逐字轉譯的方法，但會略過一些不必要的重複、無關內容。在轉譯完成後，為了防止他人通過相關資訊猜測受訪人身份，造成受訪人不必要的困擾，將部分可能會洩露受訪人資訊且與研究無關的部分刪去，將可能會洩露受訪人資訊單與研究有關的部分以字母代號代稱。

步驟二：對文字稿進行編碼。因逐字稿篇幅較長，先對不同的提問進行編碼，再對提問的內容逐行進行編碼。這種編碼方式可以將逐字稿結構化處理，方便研究者及讀者能快速地找到文章引用的對應出處。

步驟三：找出與原企業主經營能力相關的描述。研究者反復閱讀逐字稿，找出描述原企業主在經營企業過程中關鍵能力的語句。對其進行開放式編碼，將其濃縮為一個短句，並記錄在逐字稿段落之中。

步驟四：結合已有的文獻探討這些關鍵能力傳承的本質，並將其歸納為幾個主要的面向。

步驟五：根據歸納出的幾個不同面向，分析困難產生的根本原因。

步驟六：根據之前以上步驟的研究結果，推導出研究者認為的企業傳承的本質及其產生問題的根本原因。



第四章 結果

一、 原企業主經營能力界定

1. A 公司

根據 A 公司在接班前的組織架構圖 3-1-1，老闆需要直接負責公司的行政及業務部門 A-17-3，也就是說人事及接單工作均由老闆來做。那麼公司老闆就需要具有完成這些工作相適配的能力。

老闆就直接管這個行政啊、業務啊這個 *stuff* 的部門 (A-17-3)

根據該公司業務流程 A-15，老闆在處理公司業務時需要具有很強的客制化能力，其中包括價格的協商，要求的協商等。

。。。。。。接單生產這個東西，就是接單之後，就是接單前先要做出價格的協商，另外我們的產品是有很大的客制化，就是差不多每個客人每一次買的東西都不一樣，那客制化就是協商就是這個價格、要求這些東西，這些東西完了以後才是進入生產。。。。。。(A-15-05 至 A-15-09)

另外作為公司的主要負責人，老闆還需要通過管理廠長來管理生產部門 A-17-04。即老闆需要在公司內部擁有支配或控制廠長工作內容及方法的能力。通常來說就是擁有相對於廠長的工作控制權。

那還有生產的部門，生產的部門就是廠長，工廠的廠長，那老闆就是直接管廠長的。(A-17-04)

在這裡，工廠的廠長作為公司的生產代理者而存在 A-18，除去幫助公司控制和支配生產部門的各項資源，其身上攜帶著專屬於其個人的專屬人力資源。也就是其據有我們所說的進入權。

就是說，我老闆底下，重要的幹部就是這個生產部分的廠長，然後業務的部門的話幾乎就是老闆他自己來管。就是說行政和業務啊這些部門，就是說 *stuff*，*stuff* 的部門。生產的話就是給廠長和副廠長來管。那他們就是直接管，直接管這個底下的工作人員。(A-18-02 至 A-18-06)

實際上，由於中小企業制度較為不完善 A-20-07，老闆需要負責的方面幾乎覆蓋到公司治理的方方面面，決策幾乎由老闆一人做出 A-21-06、07，公司的人治大於法治，特別是在財務和人事兩個方面。但這一情況受到公司資本結構的調節 A-21。也就是說作為中小企業的企業主，其知識面也需要涵蓋到企業的各個方面，除非在某一方面存在“代理人”，比如 A 公司在生產方面有攜帶有個人專屬人力資源的廠長作為“代理人”，那麼老闆就只需要具有支配廠長的能力就可以使企業獲得生產能力。

因為小型的企業他本來就不會有制度化(A-20-07))

就是說決策者實際上就是因為人數比較少，決策者的話他完全可以自己去做整個決策。(A-21-06、07)

有的小型企業你要看是不是獨資，有的小型企業是獨資，有的小型企業不是獨資。那不是獨資的話它是明顯的很多人共有還是有一個大的，就是有一個情形是說，我有一個人是 *leader*，但是我有一些小股東。那小股東情形，在臺灣，我想在整個中國人的世界是這樣，就是說一個家族裡面比較出類拔萃的人，可能其他的都是親戚。那這個情形其他的人雖然是小老闆，但是是大老闆說了算，根本不會有審核的過程。就是審批的過程是表面的制度。就是這個表面制度通常跟稅制有關，比較是跟稅制還有企業就是說企業會有每月做賬的問題，那進出錢的進出問題。那這個東西主要是你企業，你是穩定的有規模的產業，譬如說我的，我的賬

務基本上都是月結式。所以我一定會這樣做。那不是它有意去創造的一個流程。因為就是為了方便而產生的，問題是決策者只會在老闆身上。(A-21-08 至 A-21-19)

綜合來看，在 A 公司，企業主在經營企業的過程中需要處理包括業務、財務、人事等在內的各種公司業務，因此其理應具備與這些領域相關的知識和能力。除此之外，在自己不直接管轄的生產領域，企業主則設立了“代理人”，該“代理人”利用其能力，獲得對企業重要資源的進入權，進而幫助企業主處理生產領域的各項事務。在此過程中，企業主需要具備對於“代理人”工作進行控制和支配的權利。

2. B 公司

B 公司規模較小，從接班前的公司結構圖 3-1-2 來看，B 公司老闆並不特別地分管某幾項業務方向，而是全權負責公司所有的事務 B-10-02。這就要求老闆需要掌握包括生產和業務在內的的所有的工作技能。但因其業務有塑膠熱成型機器加工以及手工製作兩個部分，老闆還下屬一個領班幫助其培訓和帶領工人 B-13-02。

A: 就是您父親做全部的決策? B: 對，沒錯。(B-10-01 至 B-10-02)

有的話，也就是領班，領班的話就是最資深的那個阿姨，對，是這樣子而已。

(B-13-02)

對於 B 公司來說，能夠存活下來，除了有品質的保障意外，還需要另外一項較為重要的企業資源，就是客制化的能力。如何根據顧客的想法設計出顧客需要的商品，並將其製作出來是公司工作的重點和難點。而這一部分是由老闆來自己處理的 B-18。

A:那這個設計是由誰來做的？ B:我父親，就是看顧客他大概講一下他的想法，他想要包裝什麼東西，比如說他今天要做剪刀盒子的包裝盒，那他就把實品拿到我們家，那爸爸就設計出他要的規格出來。(B-18)

從接班人的角度來看，作為該公司的主要負責人需要掌握的技能則總共有三：一是設計，二是加工過程的掌控，三是人工掌控。設計的部分我們已經討論過，加工過程的掌控則需要長時間的經驗積累，在訪談過程中，接班人多次提出這一點，比如在被問到是否把關鍵技術遺傳下來企業就可以存活的時候，接班人就強調這當中有很多細節，需要經驗的累積 B-26。人工掌控的部分可由領班代為處理。

。。。。。。嗯，我覺得第一個應該是首先你要知道怎麼設計，就是顧客拿東西來，他們也不懂，他們只負責說這是我成品，然後我要包裝盒，然後大概給一個理念給你，然後你要設計包裝盒出來，這是第一個部分，然後第二個部分就是正常過程當中其實加熱加到多少溫度，然後冷卻的時候要冷卻多久，這個都是一個關鍵。。。。。。那第三個呢就是人工掌控的部分，因為其實一開始我們招聘新的員工進來的話其實他們錯誤率非常高，因為他們不懂得怎麼拿捏，比如說我們把機器送去整邊，那他可能角度拿捏的不好或者是怎麼樣，就是錯誤率非常的高，這需要就是長時間機械式地動作讓他習慣，他的錯誤率才會降低。(B-19)

A:那看起來的話，傳承這個事情的話只要做到能把關鍵這個點，比如說我技術部分傳下來的，那這個企業基本上就可以傳下來的活下去？B:嗯。。。對，可以這麼說。可是其實還有很多 detail，也是需要經驗的累積。(B-26)

對於企業的業務部分，在訪談中我們可以瞭解到 B 公司由於擁有良好的企業聲譽，其客源非常穩定，舊客源帶來的訂單已經足以支撐 B 公司的日常運作。

而新客源也可通過客戶之間的相互介紹來獲得。所以接單不會是公司的大問題。其實我們家現在已經不缺單了，因為我們家的客源非常的穩定，然後都做固定這幾家客戶，這樣子的量都已經足夠 support 我們整個家庭這樣，那至於有新的，以最近的情況來說，因為我們家做很久，我爸爸從我出生之前，我現在 29 歲，做超過三十年，他不需要接單，他就會有客戶介紹他來。(B-22-03 至 B-22-07)

但同時，接班人表示這些老客戶當中的一些人存在“勢利眼”B-60，也就是說，老客戶可能會認可老企業主，但不見得認可新企業主，導致接班前後企業的客户關係發生變化。因此，我們可以認為是老企業主在經營企業的過程中保證了公司的商譽，給公司帶來了客戶的信任。這也是 B 公司老企業主的能力之一。

那還有一個問題就是，其實有一些顧客還蠻勢利眼的，就是說你可能在傳承的時候顧客認不認同你，我覺得。。。。。。顧客對你的認同我覺得還蠻重要的，因為顧客一旦不認同你的話，或者是一開始你可能交接的時候會有一個過渡期嘛，那你可能會坐壞他的產品或者是常常遲交，變成說你跟顧客之間的信任越來越低，那你到時候可能再也接不到他們的單子。(B-60-20 至 B-60-30)

可以看出，包括設計、加工過程掌控以及企業商譽在內的重要企業資源均來自於老闆個人的能力，可被視為老闆個人的專屬人力資源。而另外一個較為重要的人工掌控的部分則由“代理人”領班來幫助老闆處理。同時，領班因其個人能力獲得了在企業當中的“進入權”，操控了一部分的企業資源。

二、 結論

綜合 A 公司以及 B 公司的案例來看，作為企業主，經營企業的過程中需要做的包括：1、根據自己所具有的知識、能力、技巧去處理公司的各方面事務。2、

對於自己不熟悉或無法、不願涉及的領域則交由“代理人”處理。而這一過程中，企業主必須獲得對“代理人”的控制，如圖 4-1-1 所示。

一般來說，企業若想生存就必須確保企業獲得運營所需的各種能力，翻閱已有的研究可知，這些能力來源於企業所擁有的各項物質資源與人力資源的結合。對於中小型企業，老闆通常是企業的中樞，對於其自身擅長的或是某些需求不穩定僱傭“代理人”會產生極大成本浪費的領域，老闆往往要親歷親為，自己處理企業的各项事務，以求降低成本。僅有一些老闆不熟悉或是需求較大或是頗為重要但老闆無暇兼顧的領域，企業會選擇僱傭“代理人”，利用他們身上的技能使企業具備某項生存所需的資源。但這一過程中，均產生了屬於老闆個人的和屬於“代理人”個人的專屬人力資本，比如企業聲譽、生產技巧等。

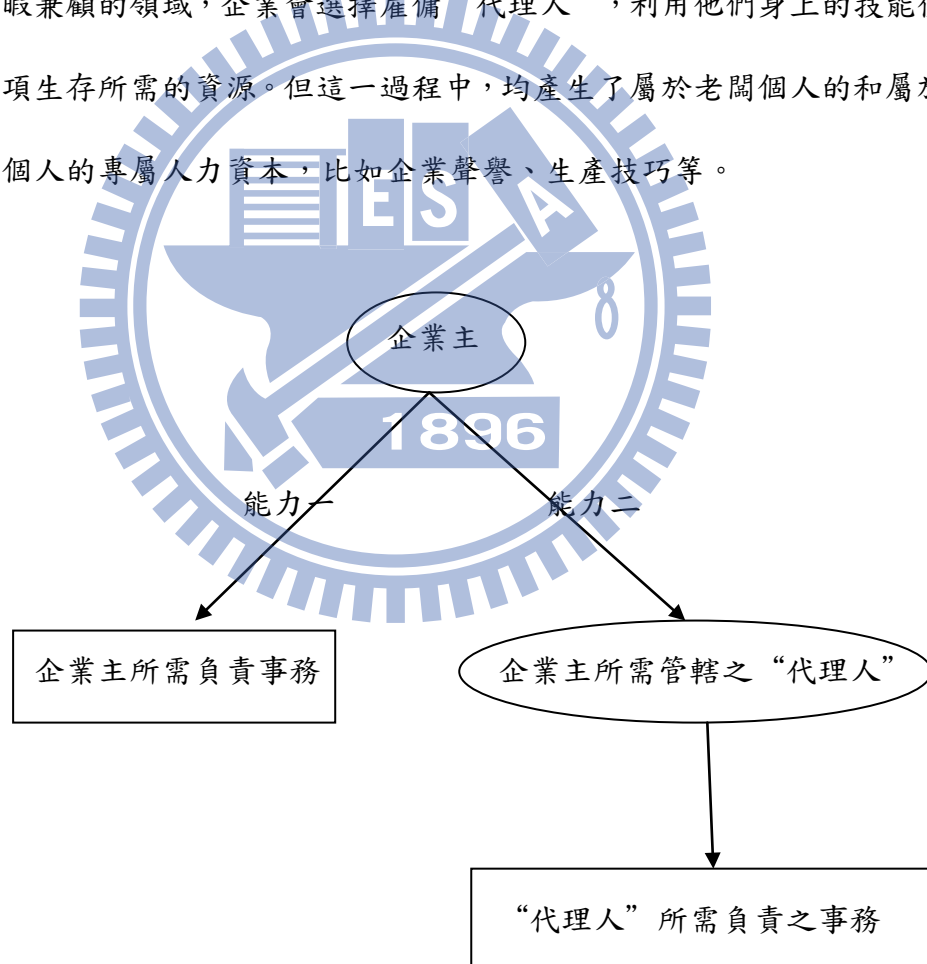


圖 4-1-1 能力一：企業主在經營過程中需要具有處理直轄事務的能力

能力二：企業主在經營過程中需要具有管轄“代理人”的能力

4.2.1、從企業主經營能力的角度看傳承的本質

在以上的分析中，我們將企業主經營企業所需的能力劃分為兩個大的類別，即“處理直轄事務”和“用人”。企業主是中小企業的中樞及領頭人，在傳承之後，要想穩固企業業績，新企業主最起碼應確保企業各項能力不發生巨大的下滑或消逝。讓我們先看一個簡單的模型：假定企業的各项物質及智慧資源在轉移過程中損耗可忽略不計，組織框架、業務方向等不變。也就是說，傳承前後發生變化的只有“企業主”。那麼，想要確保業績，新的企業主應具有高於或者至少相當於原企業主的能力，且這種能力與原企業主同質即可，如圖 4-2-1。

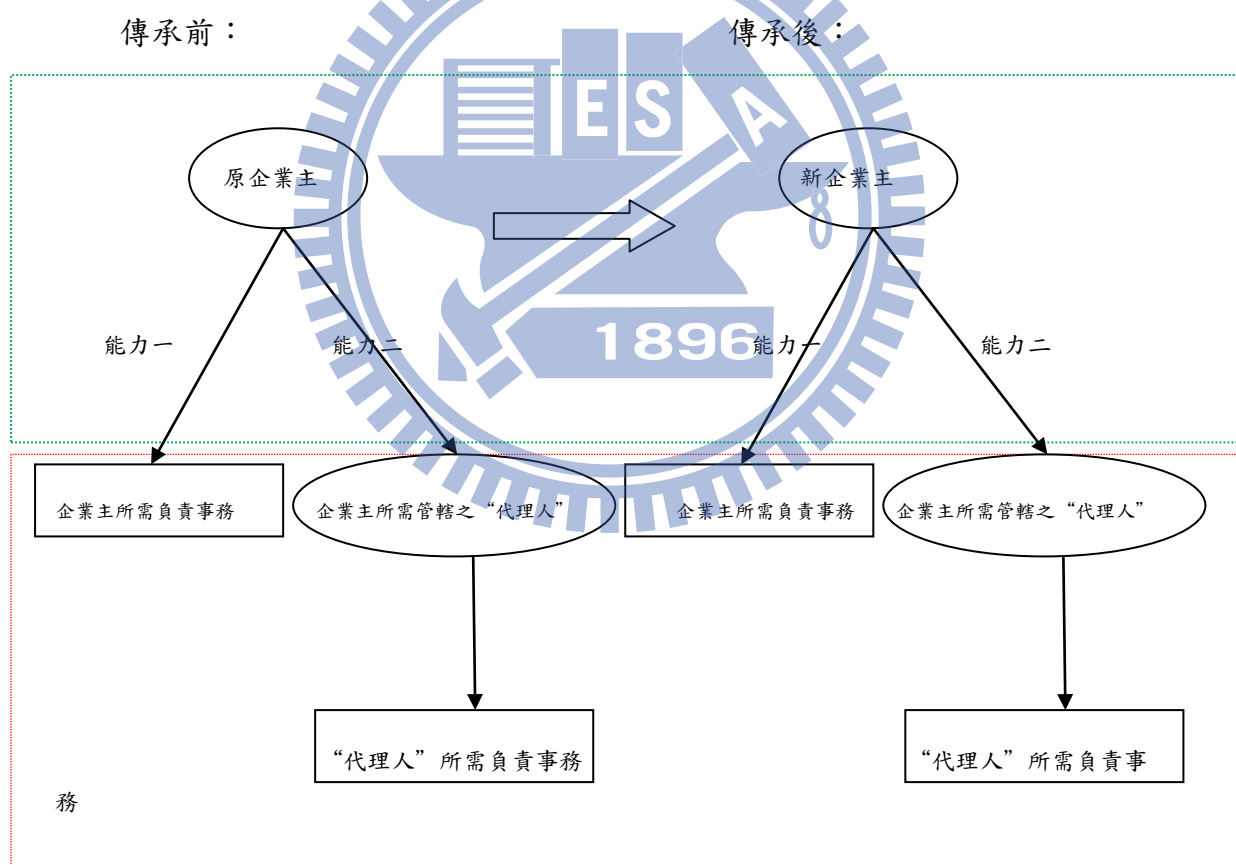


圖 4-2-1 在假定企業除企業主個人外各項資源及結構分工不變，即圖中紅框內結構和內容不變的情況下，新企業主在替代原企業主後只需擁有與原企業主同質的能力一、二即可確保企業運轉。

但在實務中，這種理想情況幾乎不可能，繼承人與原企業主總是在某些方面存在差異，或者是專長不同，或者是理念上不同。比如 A 公司的原企業主是做技術出身，而繼承人則是主要做市場和行銷，因而在治理企業的過程中就產生了觀念上的差異 A-75。

差異主要在做事的方法效率吧，如果是跟我父親，主要是在這方面，他就是說什麼事情要慢慢做，那我自己就是說該慢慢做的就慢慢做，那有些部分可以省略，可以跳。因為對於做 *marketing* 和 *sales* 有時候不能太慢，你的 *response* 要快，但是對於做 *engineer* 的人來講，就是說現在做這個電腦或者最新一代的 *smart phone*，他們是要很快，可是對於做傳統的行業的 *engineer* 來講，他們覺得做太快這個東西不好，所以有些東西你本來就要千錘百煉弄出來。這方面就會有些衝突。(A-75)

這些差異導致了企業必須在傳承發生後進行某種程度的變革去迎合新的繼承者。A 企業的原企業主技術出身，做事專注，因而企業擁有良好的商譽，企業靠累積起來的商譽獲得市場。但繼承人長處是在市場而非技術，但其利用自身優勢，改變了企業的業務方向，瞄準國外市場，為企業找到了一條新的出路 A-70。

那後來摸索出一套該怎麼去做營業，譬如說我人脈就是不如人家，我在這個產業沒人脈，我後來自己判斷說我不要去玩這個東西，所以我把目標全部做在那個國外市場。國外市場好做，因為國外市場就是兩種，我要選擇，要不就是選擇參展，一個就是 *internet*，利用網路來做。(A-70-06 至 A-70-10)

這就有了不同於簡單模型的一個更為複雜的情況出現，即繼任者與原企業主各方面的異質性導致傳承前後的“企業主所直轄的事務範圍”以及“代理人”所管理的事務範圍都發生不同程度的改變。甚至有時因為繼承前後差異過大，需

要額外聘請或是更換“代理人”，以應對傳承之後的企業對經營能力的需求，如圖 4-2-2 所示。

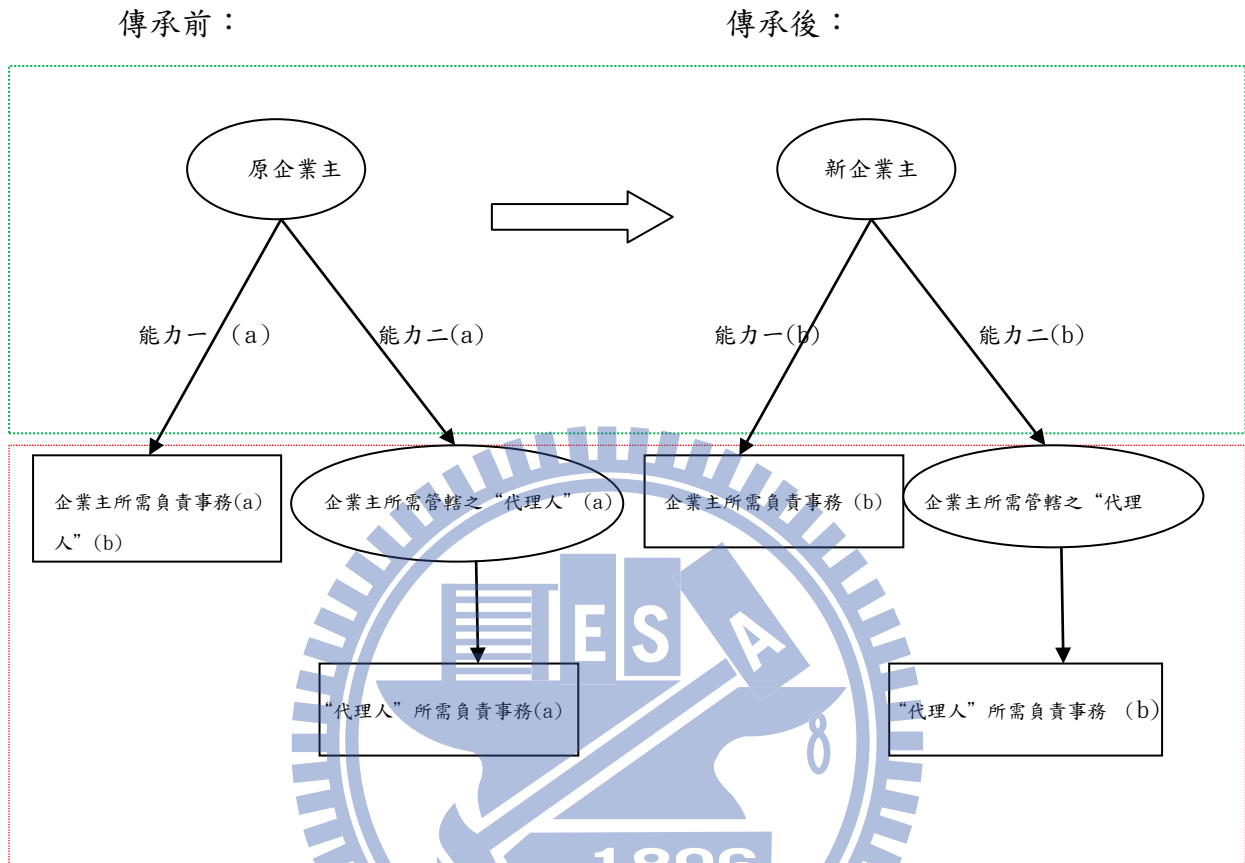


圖 4-2-2 因新舊企業主的異質性，特別是新舊企業主技能上的差異，企業就必須改變紅框內“企業主所需負責事務”的包含事項來對應新企業主的能力，而“代理人”所管轄的事項也會因此而發生改變。

由此來看，傳承的本質就是一種組織變革，圍繞著企業主的個人能力，變更其所直接負責的事務內容，相應地改變“代理人”以及“代理人所負責的事務內容”來使企業獲得經營所必須的“能力組合”。當然企業主的個人能力也是可變的，因而這一組織變革的過程應包括兩個變更方向，一是新企業主迎合企業需求培養自身能力，另一個則是企業應對新企業主能力範圍對自身進行調整。

在這一變革的過程中，新老衝突幾乎不可避免。一是舊企業主對於“企業主”應當做什麼有一個思維定式，當繼任者想要改變其責任範圍時，必然受到舊企業主的質疑。另外，當新企業主因企業經營需要更換“代理人”時，舊部屬則往往會向舊企業主進行訴求，若舊企業主處理不好這類事務，對新企業主的決定進行干涉，也往往會導致新老衝突。

4.2.2、企業傳承難點分析

從以上的分析可以得知，企業傳承成功的重點在於確保企業在傳承後擁有經營所必須的“能力組合”。因而所有可以導致企業關鍵能力流失或消逝的情況都有可能導致企業在傳承之後沒落甚至死亡，因而對於這些情況的把握也是企業傳承的重點和難點。

我們將企業的內部關鍵角色劃分為“企業主”和“代理人”兩種。通常來講，中小企業的所有權以及經營權是合一的，因此我們對於“企業主”身份的界定在此不做過多的區分。“代理人”是指攜帶有關鍵技能的技能“攜帶者”在獲准接觸企業關鍵資源後，利用其技能以及企業資源的結合，為企業帶來某種關鍵經營能力的人。

我們再對資源或能力的屬性做是否專屬於某個個體的區分。將不依附於某個個體的資源或能力成為“一般性資源”，比如金錢、機器、廠房等。將脫離了某個個體就無法實現其作用甚至不復存在的資源或能力稱為“專有性資源”，如知識、經驗、人脈、聲譽等。一般性資源原則上所有權歸屬於企業主，但管轄權可歸屬於“代理人”。但專有性資源則完全受控於個體，所以會因個體具有取向性而具有取向性（選擇拒絕為企業服務）。

最後再對所有這些資源根據其對於傳承後企業經營的重要性區分為“關鍵”和“非關鍵”兩種。“關鍵”資源是繼承人本身無法給企業帶來該資源，而該資源對於傳承之後的企業又是經營所必須，因而必須依靠傳承保留下來的能力。

“非關鍵”資源則是指那些可由繼承人本身某種資源所替代，或是在新的企業結構下不是經營所必須，而無傳承之必須性的企業資源。

表 4-3-1 企業資源分類及定義

代號	資源名稱	管轄者	關鍵性	專屬性	定義	舉例（以 A 公司為例）
a	企業主管轄的關鍵一般性資源	企業主	關鍵	一般性	受企業主管轄且對傳承後企業經營重要的一般性資源	資金、廠房等
b	企業主管轄的關鍵專有性資源	企業主	關鍵	專有性	受企業主管轄且對傳承後企業經營重要的專有性資源	財務管理方法、對廠長工作的支配能力
c	代理人管轄的關鍵一般性資源	代理人	關鍵	一般性	受代理人管轄且對傳承後企業經營重要的一般性資源	生產機器
d	代理人管轄的關鍵專有性資源	代理人	關鍵	專有性	受代理人管轄且對傳承後企業經營重要的專有性資源	部分生產技巧、作業管理方法
e	企業主管轄的非關鍵一般性資源	企業主	非關鍵	一般性	受企業主管轄且對傳承後企業經營不重要的一般性資源	老闆辦公室用品
f	企業主管轄的非關鍵專有性資源	企業主	非關鍵	專有性	受企業主管轄且對傳承後企業經營不重要的專有性資源	部分原企業合作夥伴（人脈）
g	代理人管轄的非關鍵一般性資源	代理人	非關鍵	一般性	受代理人管轄且對傳承後企業經營不重要的一般性資源	針對於部分國內市場的生產模具
h	代理人管轄的非關鍵專有性資源	代理人	非關鍵	專有性	受代理人管轄且對傳承後企業經營不重要的專有性資源	針對於部分國內市場的生產技術

組合之下，我們將傳承發生前的企業資源分成了八種資源類別：a. 企業主管轄的關鍵一般性資源 b. 企業主管轄的關鍵專有性資源 c. 代理人管轄的關鍵一般性資源 d. 代理人管轄的關鍵專有性資源 e. 企業主管轄的非關鍵一般性資源 f. 企業主管轄的非關鍵專有性資源 g. 代理人管轄的非關鍵一般性資源 h. 代理人管轄的非關鍵專有性資源。並對這八種資源類別定義如表 4-3-1 所示。

則，a、b、c、d 為關鍵性資源必須傳承，否則變革後的企業就有可能會存在能力缺失，比如對於傳承後的企業仍然很關鍵的資金、廠房、財務工具、生產機器等。而 e、f、g、h 則是非關鍵性資源，可以不被傳承，比如 A 公司在傳承後因其主業集中於國外市場，因此某些適配於國內市場的人脈、技術、模具以及本來就無關經營能力的辦公室紙張桌椅等就可以不被傳承。在必須傳承的資源當中，a、c 為一般性資源，所有權歸屬於企業主，因而和 b 一起受控于企業主。當企業主意圖傳承時，a、b、c 三種資源均取向於接受變革。但 b 因其實專有資源，具有資訊粘滯性，會給傳承帶來一定的困擾，有可能導致傳承的失敗。而資源 d 不僅具有資訊粘滯性，其是否接受變革，還取決於“代理人”是否接受變革。比如當“代理人”拒絕接受變革，在傳承後選擇離開企業，那他所屬的專有資源 d 會隨其一同離開企業，導致企業缺少關鍵資源 d。如表 4-3-2 所示。

表 4-3-2 資源傳承難點分屬

資源	是否必須被繼承	取向性決定於	是否有粘滯性	可能的困難
a	是	企業主	否	其他
b	是	企業主	是	粘滯性
c	是	企業主	否	其他
d	是	代理人	是	可能拒絕傳承、粘滯性
e	否	無傳承必要性		
f	否			
g	否			
h	否			

資訊的粘滯性我們在文獻探討部分已經討論過，這裡需要討論的是“代理人”為何可以拒絕傳承。通常我們認為原企業主對“代理人”具有工作支配權，但繼承者卻不一定能夠獲得這種相對於“代理人”的權力。其原因在於“代理人”作為權力的受體，保有了“最終選擇權”。我們在講述權力的來源的時候往往會忽視權力的受體。但研究者認為，權力受體的意願是權力能否實現的關鍵。任何指令，無論下達指令的人是基於一定的文字規章，還是擁有關鍵的資源，或是專家技術，都只會對權力受體形成一種壓力，權力受體始終握有執行或不執行該指令的選擇權。這一選擇權是當前這種權力是否真實存在的決定因素。比如，人們始終可以選擇抗爭。既然權力的受體的最終選擇對於權力的存在與否至關重要，那麼是什麼在左右“最終選擇”呢？我們假定這一權力受體是能動的（石頭無法做出選擇），所謂選擇，就必然存在選項。通常權力受體會對兩種情況進行評估，即執行後的結果，以及不執行後的結果。一般情況下，權力受體會選擇主觀上更為有利的選項。例如：在被匪徒拿槍頂著腦袋，要求我們把錢交出來時，我們的選擇表面上是“交”與“不交”，而實質上，則是在“錢”與“活下去的機會”之間做選擇。多數人會選擇交錢換取活下去的機會。這時候，匪徒利用懲罰能力獲得的權力就得以實施。但是，假設一種極端情況，權力受體愛財甚於自己的生命，則匪徒的命令就不會得到執行。所以，權力受體的需求決定了“選擇”。通過以上匪徒的例子，我們可以發現，真正賦予匪徒權力的，不是匪徒手中的槍，而是槍下的人。槍賦予匪徒的，只是獲得權力的能力，但不能確保匪徒是否可以始終有效的獲得權力。總結來看，權力的本質應當是，當權力受體存在某種需求時，任何可以提供這種需求的人，就具備了對其行使權力的能力，接著，權力實施者試圖提出一個交換條件（有時候這種條件是隱性的，甚至是虛假的），最終，

權力受體選擇接受交換，則權力達成。更直接來說，需求與交換從根本上帶來了權力。

對於“代理人”來說，其作為權力受體，天生具有拒絕某些組織或個人權力對其發生作用的能力。另外，其所得代表了企業對於其能力的交換條件。但由於契約的不完全性，在利潤分配的時候，“代理人”會因為其專有人力資源相對於企業的重要程度而獲得不同強度的二次議價能力。傳承的發生代表著一定程度的企業變革，代理人所掌握的資源有可能由“關鍵”變為“非關鍵”從而降低代理人在利潤分配時的二次議價能力，損害其利益。另外，企業主的能力會影響企業營收從而影響“代理人”所得，因而“代理人”若看不到希望，也會選擇拒絕傳承。最後，多數情況下，繼承人的能力在繼承初期比不過原企業主，這就導致議價能力的失衡，“代理人”可能會通過威脅或不合作等方式力圖獲取更多的利益。

綜合來說，企業關鍵資源在傳承當中的難點主要來源於專有資源的“粘滯性”以及代理人所擁有的專有資源跟隨代理人的意志，具備“最終選擇權”。

第五章 結論與建議

一、管理研究意涵

從有關於家族企業傳承的研究文獻中，我們可以看到人們關注的重心在於建立一個企業傳承的標準過程。比較具有代表性的有 Longenecker (1979) 等人的七階段模型，Handler (1998) 等人的三階模型、Gerisck (1999) 的三環模型以及 Stavrou (1998) 等人的三層次代際傳承模型和 Matthews (1999) 等人的認知歸類路徑分析模型等。而有關於家族傳承的關鍵因素的研究中，Bowen (1988) 的“自我分化”理論以及 Dunn (1999) 的焦慮分析模型從家庭的層面解釋了家族企業傳承的困境。Bruno Dycka (2002) 等人的接力賽跑模型則是將傳遞次序、傳遞時機、傳遞技巧和溝通及團隊合作等列為影響交班成功的四項重要因素。李志華 (2013) 從實務出發列出了制度缺乏、業務複雜老臣眾多、子女不想接班、專業經理人運用不成熟等四個影響中小企業接班的因素。但這些研究當中卻鮮有人從保有企業經營能力的角度出發去思考問題。

研究者出於家族企業在華人經濟社會中佔有重要地位的原因，認為若能通過研究幫助家族企業在傳承前後保有其企業經營能力，對社會來講無疑是一件好事。因此本研究從探究企業主能力與企業經營能力之間的關係出發，從案例中分析出企業主在經營過程中應具有“處理直轄事務”以及“管轄代理人”兩種能力。並通過建模得出企業傳承的本質是一種雙向的企業變革的結論。在這種變革中，企業某種資源對於企業經營能力的“關鍵性”會發生改變。而 Wernerfelt (1984) 的企業資源基礎論認為企業的優勢和劣勢均來源於企業資源，因此某些企業資源關鍵性的改變就說明原有企業中有些資源是必須傳承的，而有些則不然。那麼傳

承的困境必然來自於必須要被傳承下來的那些企業資源（包含物資財產、經驗以及能力等）。所以作者從“管轄者”、“關鍵性”、“專屬性”三個層面對企業資源進行分類，並厘清了必須傳承的四種資源以及這四種資源在傳承過程中所可能面臨的問題。

在學術上，本研究彌補了在研究家族企業傳承困境中“保有企業經營能力”這一視角的缺失，為學界對於家族企業傳承困境的研究提供了另一種思考方向。

二、管理實務意涵

對於一件事成功的定義，作者認為最為恰當的就是“完成這件事之後能夠達到預想的目的”。對於企業的成功，從企業經營的根本目的出發，我認為廣義上來說，就是運用現有的資源去創造更多的價值，簡單來說就是能夠賺錢。

一個傳承是否成功，從不同的角度即不同的目的出發點來看，會有不同的觀點。如果從一個社會正常的期待來看，對一個為社會創造價值的企業的成功傳承，就是讓他能夠繼續為社會貢獻價值並且使其對於社會的價值不能比之前更少。如果從企業經營的角度來看，一個成功的傳承應當讓企業能夠保持賺錢，且更好的賺錢。李志華先生在《接班人》一書中就提到一個成功的傳承應有質化和量化的兩個指標，即接班前後相比“接班後的版圖或市值不應比接班前更小(量)”“接班後應在多角化、業外投資方面有顯著地公認績效(質)”。當然我們將中小型家族企業作為研究的主體，甚至也可以從家族的繁榮或是接班人個人的幸福等各個方面去談一次傳承的成功與否。但是，考慮到企業作為一個經濟實體，其更多的應是肩負維繫社會繁榮及穩定的責任，所以在本文的觀點中，我們假設一個企業是一個對社會有利而非有害的企業，則從社會正常期望的角度來看的“成功的

企業傳承”以及從企業經營角度來看的“成功的企業傳承”相融為一體，即傳承之後企業依舊能有效（甚至更為有效）地運用現有資源去創造更多的價值。

企業的傳承，是以新的企業領導者替換掉舊的企業領導者，其本質上是一種企業變革。在企業人員的更替過程中，該職位相對於企業正常運行的重要性越小，更換它可能帶來的影響也就越小。比如普通意義上來講，更換一個公司保潔員對公司營運產生的影響遠小於更換公司的市場部經理。這裡要表述的意思是，雖然領導者對於企業的重要意義是毋庸置疑的，但是隨著一個企業在內部決策過程中依賴領導者的程度不同，領導者相對於企業的重要意義也就不同。對於有標準決策流程的大企業來說，在企業的傳承過程中，存在大量的專業經理人可供驅使，他們可以利用公司內部的流程去制定科學的決策，即時繼承者剛開始對行業並不十分熟悉，但由於公司決策並不是由自己一人獨斷，從而也就規避了很多風險。而中小企業則不同，對於中小企業來說往往在其內部缺乏專業經理人的幫助，亦或是缺少科學的決策流程，在這種企業決策都依靠領導者一人判斷的情況下更替領導者，對於整個企業來說就是一次脫胎換骨的改變，則風險就會相對於有科學決策流程的大企業高很多。這就是有些大企業的標杆傳承方法對於中小企業往往無法實現的原因。本文就從“直屬事務”以及“管轄代理人”兩個方面劃分了企業主的能力與企業經營能力之間的聯繫，為評量企業傳承難度提供了一個可以思辨的角度。

在管理實務中，我們只需認識到傳承的難點常常在於“企業主專屬人力資源”及“代理人專屬人力資源”兩種關鍵資源，那我們在傳承之前就可以有意識地在這兩個方面做一些工作，以降低這些資源傳承的難度。比如知識和經驗是比較抽象的概念，在傳承的過程中由於資訊的粘滯性而較難傳承，但是利用知識和

經驗創造出來的一些標準作業流程還有企業的一些規章制度等，都是可以很好地承載前任的經驗並將之傳承的載體。這也從另一個角度解釋了有著較為規範的作業流程及規章制度的大企業傳承為何較不容易失敗在傳承一環。

再比如我們知道“代理人”的作用是彌補企業主的不足，完善企業的經營能力，那麼我們就可以在傳承的過程中根據繼承人的能力量身打造合適的“代理人”組合。

又比如，我們討論過代理人由於天生具有拒絕“權利”對其產生作用的能力，又因契約的不完全性以及傳承過程中幾乎必然會打破議價能力的平衡，從而導致新一輪的議價。而談判的支撐就是“代理人”所屬的專有人力資源對於企業經營的重要性。原企業主在傳承之前設法降低“代理人”所屬專有人力資源的重要性，比如分散資源避免出現“重臣”，再如培養替代者降低其專有性，更或是在傳承之前利用自身的議價能力壓縮“代理人”的利益空間，增加繼承人與“代理人”之間的談判空間等等。這些方式在理論上都能夠降低因二次議價失敗而致使企業失去某些關鍵經營能力的風險。

三、 研究的限制及對於後續研究的建議

本研究由於研究者人脈關係的不足，導致了樣本數量只有兩個，雖問卷設計時涉及到了家族方面的困難研究，但由於兩個案例中家庭結構簡單，未能發現有價值的研究資料。因而在研究過程中並未做家庭因素的討論。

其次，文章著重在理論的推導，僅粗略地推導出了當前的架構，即將企業主的能力劃分為兩類，但對於其類別內的具體內容卻未能深入研究，理論上有某些重要的部分在大多數情況下是應由企業主負責的，比如人事和財務方面事務的

處理。若有後續的量化研究，可以知道作為企業主應該具有的一些基本能力有哪些，就可以更精確地為實務上中小企業的傳承提供參考。此外，本研究僅針對于原企業向新企業“傳承”企業資源的角度思考問題，順利地傳承僅意味著資源大體上不流失，並不意味著傳承後的企業一定成功。要想讓一個企業在傳承之後於市場競爭中存活下來還需考量其他很多因素，比如新能力的培養等等。所以想要系統地研究傳承問題，還可以從傳承之後企業能力的創新或調整入手。

另外，作者只提到某些必須要傳承的資源為關鍵資源，但卻沒有涉及到實務上“關鍵資源”如何鑒定，並且在作者接觸到的有些極端案例中，繼承人在繼承家業之後，完全更換了企業領域，相當於僅僅是利用自己所繼承到的企業物資資源重新創了一個業。那麼這種情況下所需傳承的“關鍵資源”被甚至可以被壓縮到一個很小的範圍，比如僅包含一般性關鍵資源。

事實上，需要傳承的“關鍵資源”的多少可以在很大的一個區間內浮動。後續的研究可以通過研究如何更好地將中小企業的個人經驗或知識轉換為企業知識，將其制度化或書面化，使其無論待續傳承的“關鍵資源”有多少，都能有更為簡單和可靠地方式使其得到傳承。

最後，本文主要研究華人社會的中小企業傳承，雖然以華人社會的兩個企業作為樣本推導出基本的理論架構，但卻未能與西方社會的一些相關的研究成果做對比研究，未能系統地找出中西的不同之處，若能在這一方向有所研究，也可通過研究發現中西差異的本質，幫助解決中西差異的問題，或是更好地借鑒西方之經驗為我華人企業所用。

中文參考文獻

- 盧長寶(2002)。臺灣家族企業的管理模式。海峽科技與產業, Science Technology and Industry Both Sides of The Straits, 2002 年第 04 期, 33-34
- 彭懷真(1989)。台灣企業業主的關係及其轉變-一個社會學的分析(未出版之博士論文)。私立東海大學社會學研究所, 臺中市。
- 周錫冰(2006)。命門：中國家族企業死亡真相調查。北京：東方出版社。
- 高宏德(1994)。家庭企業及其基本特徵。農村經濟, RURAL ECONOMY, 1994 年第 6 期, 24-26。
- 樊景立, & 鄭伯壘(2000)。華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析。本土心理學研究, 13(1), 127-180。
- 費孝通(1948)。鄉土中國。上海：觀察社(香港鳳凰出版社重印)。
- 李秦阳(2008)。论 Gerisck 经典模型对我国家族企业权杖交接的启迪。集团经济研究(12X), 472-473。
- 鄭伯壘(1995)。差序格局與華人組織行為。本土心理學研究(3), 142-219。
- 鄭伯壘, 周麗芳, 黃敏萍, 樊景立, & 彭泗清(2003)。家長式領導的三元模式：中國大陸企業組織的證據。本土心理學研究(20), 209-250。
- 許士軍、陳光中(1989)。台灣家族企業發展與家族結構關係。行政院國家科學會專題研究。
- 徐瑋伶、鄭伯壘、黃敏萍(2002)。華人企業領導人的員工歸類與管理行為。「本土心理學研究期刊」, 18, 51-94。
- 鄭伯壘 姜定宇(2006)。華人組織行為-議題、做法及出版。臺北市：華泰。

李志華 (2013)。接班人:臺灣中小企業存亡關鍵。臺北市:大塊文化。

百度百科 (2014 年 5 月 5 日)。企業資源【網路資源】。取自
<http://baike.baidu.com/view/2062419.htm?fr=wordsearch>

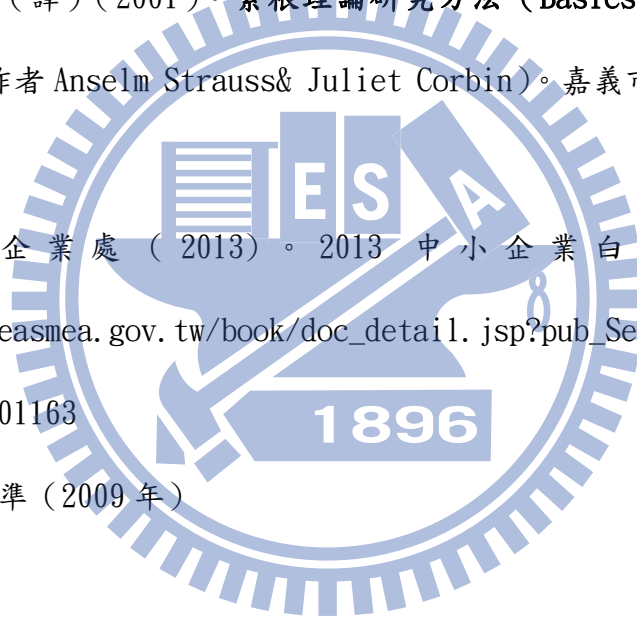
盧芬 (2008)。企業接班人內隱知識轉移管道之研究 (未出版之博士論文)。中國文化大學勞動學研究所, 臺北市

尚榮安 (譯) (2001)。個案研究 (Case Study Research: design and methods)
(原作者 Robert K. Yin)。臺北市:弘智文化。

吳芝儀·廖梅花 (譯) (2001)。紮根理論研究方法 (Basics of Qualitative Research) (原作者 Anselm Strauss & Juliet Corbin)。嘉義市:濤石文化事業有限公司。

經濟部中小企業處 (2013)。2013 中小企業白皮書。取自
http://book.moeasmea.gov.tw/book/doc_detail.jsp?pub_SerialNo=2013A01163&click=2013A01163

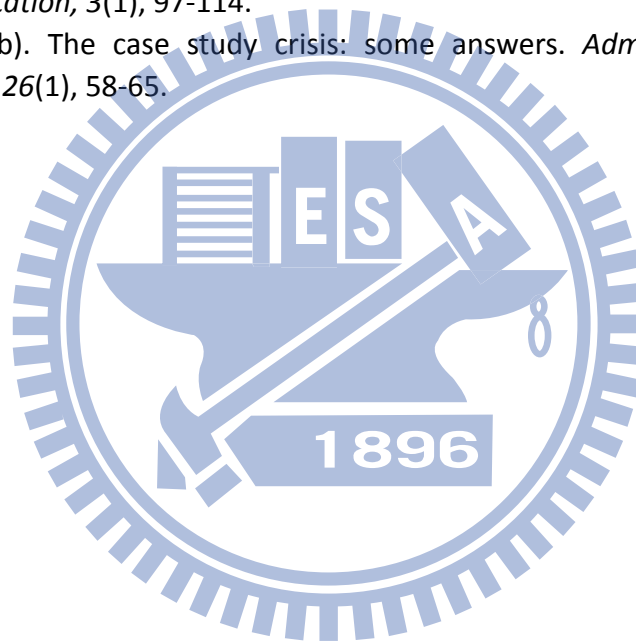
中小企業認定標準 (2009 年)



英文參考文獻

- Bowen, M., & Kerr, M. (1988). Family evaluation. *Nueva York: Norton*.
- Carsrud, A. L. (1994). Meanderings of a resurrected psychologist, or lessons learned in creating a family business program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 39-39.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.
- Daniel, D. R. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, 39(5), 111-121.
- Dunn, B. (1999). The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions. *Family Business Review*, 12(1), 41-57.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143-162.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eucker, T. R. (2007). UNDERSTANDING THE IMPACT OF TACIT KNOWLEDGE LOSS-No matter how many times you read it, it's still an incredible figure:" In the next 10 years, 43 percent of the workforce in the US will be eligible for retirement." How can organizations combat the knowledge loss they're facing? What percentage of the experience of these retirees can you expect to "capture"? Here, in the first installment of a two-part article, Tom Eucker explores the research surrounding the realistic capture of tacit knowledge in organizations, followed next issue by examples of best practice and application content. *Knowledge Management Review*, 10(1), 10.
- French Jr, J. R., & Raven, B. (1959). The bases of social power.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.
- Gourlay, S. (2002). Tacit knowledge, tacit knowing, or behaving?
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *The Journal of Political Economy*, 691-719.
- Handler, W. C. *Managing the Family Firm Succession Process: The Next-generation Family Member's Experience*: U.M.I.
- Hart, O., & Moore, J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N - form corporation. *Strategic management journal*, 15(S2), 73-90.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5): sage.
- Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of small business management*, 16(3), 1-6.
- Matthews, C. H., Moore, T. W., & Fialko, A. S. (1999). Succession in the family firm: A

- cognitive categorization perspective. *Family Business Review*, 12(2), 159-170.
- Penrose, E. T. (1995). *The theory of the growth of the firm*, 1959. Cambridge, MA.
- Rajan, R. G., & Zingales, L. (1998). Power in a Theory of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 113(2), 387-432.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*, 14/e: Pearson Education India.
- Stavrou, E. T. (1998). A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review*, 11(2), 135-142.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(WINTER), 27-43.
- Von Hippel, E. (1994). "Sticky information" and the locus of problem solving: implications for innovation. *Management science*, 40(4), 429-439.
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of general management*, 14(3), 4-12.
- Yin, R. K. (1981a). The case study as a serious research strategy. *Science communication*, 3(1), 97-114.
- Yin, R. K. (1981b). The case study crisis: some answers. *Administrative science quarterly*, 26(1), 58-65.



附錄一 中小企業認定標準

中華民國 80 年 10 月 19 日行政院台 80 經字第 33054 號函核定

中華民國 80 年 11 月 25 日經濟部經 (80) 企字第 059364 號令發布

中華民國 84 年 9 月 4 日行政院台 84 經字第 32284 號函核定

中華民國 84 年 9 月 27 日經濟部經 (84) 企字第 84029087 號令修正發布

中華民國 89 年 4 月 8 日行政院台 89 經字第 10056 號函核定

中華民國 89 年 5 月 3 日經濟部經 (89) 企字第 89340202 號令修正發布

中華民國 94 年 6 月 14 日行政院臺經字第 0940022741 號函核定

中華民國 94 年 7 月 5 日經濟部經 (94) 企字第 09400561550 號令修正發布

中華民國 98 年 8 月 17 日行政院院臺經字第 0980048943 號函核定

中華民國 98 年 9 月 2 日經濟部經企字第 09800639470 號令修正發布

第一條 本標準依據中小企業發展條例(以下簡稱本條例)第二條第二項規定訂定之。

第二條 本標準所稱中小企業，指依法辦理公司登記或商業登記，並合於下列基準之事業：

一、製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本額在新臺幣八千萬元以下者。

二、除前款規定外之其他行業前一年營業額在新臺幣一億元以下者。

各機關基於輔導業務之性質，就該特定業務事項，得以下列經常僱用員工數為中小企業認定基準，不受前項規定之限制：

一、製造業、營造業、礦業及土石採取業經常僱用員工數未滿二百人者。

二、除前款規定外之其他行業經常僱用員工數未滿一百人者。

第三條 本條例第四條第二項所稱小規模企業，係指中小企業中，經常僱用員工數未滿五人之事業。

第四條 本標準所稱營業額，係以認定時前一年度稅捐稽徵機關核定之數額為準；其未經核定者，以下列規定認定之：

一、以事業加蓋稅捐稽徵機關收件戳之最近年度所得稅結算申報書所列之營業收入之數額為準。

二、事業未取得前款之證明檔者，以最近全年度營業人銷售額與稅額申報書之銷售額扣除受託代銷及非營業收入後之數額為準。

三、依法由稅捐稽徵機關查定課徵營業稅之營業人，前一年度之營業額推定為新臺幣八千萬元以下。

事業於前一年度始登記設立未滿一年或當年度設立登記者，依各期已申報之數額換算為全年度之數額。

第五條 本標準所稱經常僱用員工數，係以臺閩地區勞工保險機構受理事業最近十二個月平均月投保人數為準。

第六條 具有下列情形之一者，視同中小企業：

一、中小企業經輔導擴充後，其規模超過第二條所定基準者，自擴充之日起，二年內視同中小企業。

二、中小企業經輔導合併後，其規模超過第二條所定基準者，自合併之日起，三年內視同中小企業。

三、輔導機關、輔導體系或相關機構辦理中小企業行業集中輔導，其中部分企業超過第二條所定基準者，輔導機關、輔導體系或相關機構認為有併同輔導

之必要時，在集中輔導期間內，視同中小企業。

第七條 本標準自發布日施行。



附錄二 本研究訪談問題

一、企業及家族概況（傳承前後）

- 1、企業規模（員工數、營業額、業務範圍）
- 2、企業權利框架（權力結構、主要管理層）
- 3、家族權利框架（權力結構、主要管理層）
- 4、對執掌該企業來說最重要的知識或技能有哪些？
- 5、對獲得家族認可來說最重要的知識或技能有哪些？

二、企業內部

- 1、何時由誰最先提出傳承的事？
- 2、以何種形式確定接班人？何時以及如何向企業（家族內部）宣佈接班人選？
- 3、接班流程是先獲取所有權利再任職，還是先任職再獲取決定權？
- 4、在確定接班人之後及移交職位之前有哪些接班人養成的計畫或行為？
- 5、何時進行正式的職位移交，以何種形式？有無阻礙，如何處理的？
- 6、在職位移交之後，是否獲得了所有控制權？實際擁有哪些權利？
- 7、後續權利如何獲得？（與原權利掌握者如何協調互動）
- 8、是如何在接班過程中掌握所需技能的？公司或家族哪些人事物對接班過程幫助最大？
- 9、傳承是否有遺留問題？對企業和家族的影響為何？可能的處理方案？
- 10、 您是如何定義一個成功的傳承的？您認為自己的傳承是否成功？存

在哪些可改進的地方？

- 11、 您認為對於家族企業來說，一個順利的傳承企業應做哪些準備？最關鍵的人事物是什麼？

家族內部

- 1、族人對於接班問題是否存在阻礙？主要有哪些？如何處理？
- 2、族人對於企業未來的發展的影響有哪些？
- 3、您認為對於家族企業來說，一個順利的傳承族人應做哪些準備？最關鍵的人事物是什麼？



附錄三 訪談逐字稿

訪談稿(一)

企業 A

(01-01) A：第一個問題就是我想瞭解一下您家裡的那個企業是什麼性質？

(01-02) B：金屬，金屬製造業

(02-01) A：那他大概的話是之前是怎麼開創的怎樣一個過程？

(02-02) B：之前啊？之前大概是，1980 年。

(03-01) A：恩，那很久了啊。

(03-02) B：是我父親跟 N 個朋友一起創業。對。

[非血親創業團隊]

(04-01) A：那現在的話就是企業到了什麼樣的程度？

(04-02) B：規模很小啊，你指的規模是？896

(05-01) A：就是大概有多少員工啊？

(05-02) B：員工有 20 個，15-20。

(06-01) A：那他應該屬於製造廠嗎？

(06-02) B：是

(07-01) A：那營業額方便說嗎？

(07-02) B：營業額啊？4000 萬-5000 萬

[小型製造業]

(08-01) A：那其實還蠻大的我覺得，那他主要的業務是做哪一類的金屬品啊？

(08-02) B：金屬管路上面的，金屬管路上的一個零件，一種管路上的零件。

[業務多元化程度低]

(09-01) A:所以只是這樣，沒有其他的產品或別的什麼業務了嗎？

(09-02) B:我們做的東西，在大陸是叫做 XX 管的東西，那 XX 管這個東西它是

(09-03) 管路上的常見品，但是它本身可以當做是做其他產品裡頭的一個零元件，

(09-04) 所以有一些東西他不是管路上，他是用一樣的東西去做。這個比較難

(09-05) 解釋。

[常見商品]、[多種用途]

(10-01) A:哦，是這樣，就是我家裡面，父親他們也是做一個企業這樣，以前主

(10-02) 要業務是做 X1，但是也會投資一些像 X2 啊之類的。

(10-03) B:例如說像其他業務我們就沒做，我們基本上就是這一個東西，那這個

(10-04) 東西，因為它是在不同的產業領域裡頭用，所以你電纜全部要買電纜，你

(10-05) 不能買其他東西的人去買電纜。那我們這個東西的話，我們是管路，所

(10-06) 以管路業主要是這個建築用管路，可是有一些是，是做儀器的，儀器裡

(10-07) 面要裝這個東西，就我剛剛的意思就說，他的這個應用裡面，領域有時

(10-08) 候會有很大的差異，可是我生產的產品是同一類。

[產品類比較為一致]

(11-01) A:那看起來這個市場上就會遇到一些問題，因為他的領域跨度會比較

(11-02) 大？

(11-03) B:這個跟它是不同領域，我的問題不在這裡。

(12-01) A:好的，那在這個企業當中，就是目前的狀況，它是否存在一定的標準

(12-02) 的這個作業流程？比如下單或者怎麼樣？

(12-03) B:有

[有標準作業流程]

(13-01) A:那可以大概就是解釋一下它的過程嗎?

(13-02) B:解釋什麼樣的過程。

(14-01) A:大概就是一個生意，怎麼樣的一個流程?

(14-02) B:我不太清楚你想要問的是什麼。

(15-01) A:哦，是這樣子，這裡是想要看一下企業當中是否有一些制度化的東西。

(15-02) 我第一次訪談，可能問的問題不太好。

(15-03) B:所有企業邏輯都是一樣，基本上你要辨別，就是有些接單你要計畫生

(15-04) 產，那麼接單的話就是有業務單位，業務部門接了單以後，那麼去，因

(15-05) 為我們有些東西是計畫生產的，有些東西是沒有，是接單生產的。接單

(15-06) 生產這個東西，就是接單之後，就是接單前先要做出價格的協商，另外

(15-07) 我們的產品是有很程度的客制化，就是差不多每個客人每一次買的東

(15-08) 西都不一樣，那客制化就是協商就是這個價格、要求這些東西，這些東

(15-09) 西完了以後才是進入生產，進入生產以後就是會要做這個生產流程出來

(15-10) 給這個工廠。生產流程是把這個生產的過程已經確定，就是說它有哪些

(15-11) 步驟，每一個步驟這個誰去完成它。那完成之後再有入庫，入庫完之後

(15-12) 再出貨。這個，每一間公司都大同小異，不會有太大的差別。

【產品需求客制化】、【清晰地接單、生產作業流程】

(16-01) A:就是在人事提拔上面就是說有沒有遵循一定的制度還是說老闆一人

(16-02) 決定?

(16-03) B:沒有，沒有訂立制度。基本上，你看我就 20 個人，我沒有什麼要提

(16-04) 拔的，我沒有階層啊。我沒有 Hierarchy。

【缺少人事制度】、【組織結構扁平】

(17-01) A:那如果沒有階層的話，那總會有個管理層這樣子，那管理層是老闆一

(17-02) 個人幹嗎？

(17-03) B:老闆就直接管這個行政啊、業務啊這個 stuff 的部門，那還有生產的

(17-04) 部門，生產的部門就是廠長，工廠的廠長，那老闆就是直接管廠長的。

【業務、生產分權】

(18-01) A:哦，所以他這個還是有個中層。

(18-02) B:就會有職權和部門的分別，但是我們人沒有 level。就是說，我老闆

(18-03) 底下，重要的幹部就是這個生產部分的廠長，然後業務的部門的話幾乎

(18-04) 就是老闆他自己來管。就是說行政和業務啊這些部門，就是說 stuff，

(18-05) stuff 的部門。生產的話就是給廠長和副廠長來管。那他們就是直接管，

(18-06) 直接管這個底下的工作人員。所以你要問，我們沒有 hierarchy 啊，建

(18-07) 不起來 hierarchy 啊。我只有 20 個人我沒有必要去建這個東西啊。所

(18-08) 以你的中企業小企業你要有分級，我會不太瞭解你的問題。

【生產部門有代理者】

(19-01) A:是這樣的，那麼我來解釋一下我的問題哈，就是關於企業傳承來講啊，

(19-02) 我之前有看過一本書，它有舉過一個很恰當的比喻，我們對於企業傳承

(19-03) 就好像是在開一部車，那企業就是那部車，然後老司機呢就是上一代的

(19-04) 企業家，企業主，然後呢可能新司機現在要換上來，或者呢這個人他不

(19-05) 是司機，他可能，如果這個制度化比較好的話，我有專業經理人，或者

(19-06) 說我有專門的人事制度，就是根本只是我需要指一個方向就 ok 了，像

(19-07) 李嘉誠那樣的，就是他可能不需要自己去開車，然後如果一個制度化的

- (19-08) 保障的話，就是確定這個人究竟有多少是需要實際去做去操作的部分。
- (19-09) B: 你的問題是很簡單，你現在的目標是中企業小企業，你舉得例子是超
- (19-10) 大型企業，這個東西對中小企業沒有意義，這個 metaphor 不存在，小
- (19-11) 企業哪來專業經理人？就是說這個問題，你必須 focus 你的產業的規模。
- (19-12) 就是因為我這個世界現在只分成大型企業，跨國企業跟中小企業，可是
- (19-13) 實際上這個企業裡面的變化比這個要多得多，那種中小企業臺灣的特徵，
- (19-14) 這是專指臺灣，臺灣的特徵是小企業很多。小型企業所占的 GDP 很高，
- (19-15) 那當然它也沒有占到 50% 這種層度啦，就是說相對於世界上其他很多地
- (19-16) 方臺灣小型企業所占的 GDP 的比例是非常高的，世界上很多國家大多數
- (19-17) 的人都是在中大型企業工作，可是在臺灣並沒有這麼多人，臺灣 small
- (19-18) business 很多，那 small business 很多就是一個老闆帶 3 個人 5 個
- (19-19) 人，所以我剛剛會不太瞭解說你這個東西會有那個企業 scope 的問題，
- (19-20) 不是 scope，企業的這個規模。你要到哪一個規模的企業？你沒有 focus，
- (19-21) 這個企業問題的差異很大。
- (20-01) A: 是這樣子的，我是要訪談中小型企業的，然後是想看這個制度化會
- (20-02) 不會對整一個接班過程會不會有影響，然後現在就是想要看有沒有制度
- (20-03) 化這樣。
- (20-04) B: 這就是一個危險的地方，就是說這樣的企業本來就壽命很短，根本就
- (20-05) 很少有，你那個例子很少存在。就是說，大部分它會轉型成為中大型。
- (20-06) 所以，我才會說你的目標你才要定到一個中型的，譬如說 200 人左右，
- (20-07) 因為小型的企業他本來就不會有制度化，制度化的目的，你現在講的制
- (20-08) 度化是指日常作業的制度化嗎？

【中小企業大部分轉型為中大型】、【認為小企業不會有制度化】

(21-01) A:是整一個，呃，最主要是金流和人事，就是說我們的財務使用上需要

(21-02) 什麼樣的使用流程？

(21-03) B:小型企業沒有這個審批流程這回事。錢都在老闆身上。老闆自己決定，

(21-04) 他說我要給我就給，他說我要不給我就不給。就是小型企業是這樣，所

(21-05) 以他，誰審批他啊？這公司就是他的嘛。

【人治大於依照規則】

(21-06) 就是說決策者實際上就是因為人數比較少，決策者的話他完全可以自己

(21-07) 去做整個決策。**【企業運行依賴老闆決策】**

(21-08) 有的小型企業你要看是不是獨資，有的小型企業是獨資，有的小型企業

(21-09) 不是獨資。那不是獨資的話它是明顯的很多人共有還是有一個大的，就

(21-10) 是有一個情形是說，我有一個人是 leader，但是我有一些小股東。那

(21-11) 小股東情形，在臺灣，我想在整個中國人的世界是這樣，就是說一個家

(21-12) 族裡面比較出類拔萃的人，可能其他的都是親戚。那這個情形其他的人

(21-13) 雖然是小老闆，但是是大老闆說了算，根本不會有審核的過程。就是審

(21-14) 批的過程是表面的制度。就是這個表面制度通常跟稅制有關，比較是跟

(21-15) 稅制還有企業就是說企業會有每月做賬的問題，那進出錢的進出問題。

(21-16) 那這個東西主要是你企業，你是穩定的有規模的產業，譬如說我的，我

(21-17) 的賬務基本上都是月結式。所以我一定會這樣做。那不是它有意去創造

(21-18) 的一個流程。因為就是為了方便而產生的，問題是決策者只會在老闆身

(21-19) 上。

【企業資本結構會對企業運營過程產生影響】、【企業主通常是家族中的優秀人

才】、【企業流程的創立依賴於其本身的必須性】

(22-01) A:所以廠長基本上對於人事？

(22-02) B:廠長對於人事只對於他生產線上的人。基本上就是分權的。就是廠長

(22-03) 生產線上的人就是由他管理。

(23-01) A:所以生產和業務兩邊是分權這樣子。

(23-02) B:大致上是這樣子。

(24-01) A:好，那我們開始就是進入企業傳承的部分這樣，那就是說這一件事情

(24-02) 是怎麼樣開始的？是怎麼樣一種狀況下，或者是由誰來提出來的？

(24-03) B:傳承，這東西，呃，就我們自己狀況，我們是意外啦。【繼承人被意

(24-04) 外選定】因為我本來沒有要接觸這個東西，是我家，我哥哥他本來要處

(24-05) 理要接的，那後來他不要。【原本候選人放棄】那是意外，意外就是說

(24-06) 我們之前碰到的事是因為股東糾紛。就是我剛剛講，這個企業既不是獨

(24-07) 資也不擁有大多數的股權，但是後來因為股東的糾紛，之後大家就拆了，

(24-08) 拆了之後我們這一邊就變成擁有大多數的股權，【股東糾紛改變資本結

(24-09) 構】那後來就是我的繼承是意外。也到今天也不算真正的全部接手。【部

(24-10) 分接手】

(25-01) A:那是什麼時候開始就是上一輩會有這樣一個繼承的想法，就是怎麼

(25-02) 樣一個事件？

(25-03) B:上一輩啊，應該是沒有什麼事，單純是因為年紀大。【傳承動機為上

(25-04) 一代企業家年邁】一開始是因為這樣，那後來不順利嘛，不順利就發生

(25-05) 了股東糾紛，其他的股東不願意接受，就是說那個時候發生了就是說，

(25-06) 有三個股東一樣大，那其中一個股東就是我父親，那他就是說打算想要

(25-07) 退休，那他的部分就是要我的哥哥去接，【子承父業】那因為我們是做

(25-08) 製造業嘛，那我父親他就是處理製造業技術部分的問題，那我哥哥也是

(25-09) 學機械製造的。所以那時候他本來是想讓他去接，那另外股東反彈，【遭

(25-10) 遇其他股東阻礙】反對這件事。那最後就吵，吵到分家。所以分家之後

(25-11) 就是有一部分小股東跟我們一起，那我們現在是自己占多數。【分家改

(25-12) 變資本結構後控股，獲得掌控權】

(26-01) A: 所以您的哥哥就是在整個過程當中就是不願意接受？

(26-02) B: 不是，他後來才不願意，就是說分家了以後做了一陣子，他，我不知

(26-03) 道，他不想再做這種技術工作，不想做。

(27-01) A: 所以是您哥哥不願意之後再找您這樣？

(27-02) B: 然後我是說我處理行銷業務的部分，因為我不是技術，我不是這個真

(27-03) 正懂技術的人。【同時培養兩位候選人】

(28-01) A: 那就是說您進入這個企業的話是做行銷部分，那您的哥哥會繼續做他

(28-02) 技術的部分是這樣？他後來沒做了那技術就要找其他人這樣子？

(28-03) B: 對，現在正在找尋中，【原繼承人業務需要代理者】但這是比較有問

(28-04) 題的，對我們這樣的企業來講，我們的企業優勢至少我們自己認為是在

(28-05) 技術的部分，那所以我們這樣的小企業因為沒有足夠的規模，所以我們

(28-06) 的核心的技術是很容易就是被人看到拿到，【企業核心競爭力易丟失】

(28-07) 那不像大型的企業，它的核心的東西其實很分散，你不會有一個檔案拿

(28-08) 走，就是公司全部的檔案都在這裡。但是我們比較小型的企業就是，這

(28-09) 些那些企業核心關鍵技術沒那麼多，那有很多根在人身上，不是檔上的

(28-10) 東西，所以我們現在這一方面在苦惱中，沒有得到答案。【企業知識建

(28-11) **構在人身上】**因為我父親他們也遇到這樣一個問題，我父親可能比較年
(28-12) 輕一點，他們還沒有要到接班，可是就出現一個問題，就是找不到中層
(28-13) 管理。**【缺少中層骨幹】**
(28-14) 現在因為就是說臺灣我認為很多企業都碰到這個問題，就是說，因為臺
(28-15) 灣以前早期是以技術小型製造業，滿地都是小型製造業，如果你的
(28-16) data 是要在臺灣建的話，可能你要稍微研究一下臺灣以前中小企業的
(28-17) 歷史，臺灣以前中小企業的小型製造業非常多，那很多中小企業小型製
(28-18) 造業就是一個老闆帶三個工人，那弄一間差不多這麼大，在大陸叫車間
(28-19) 嘛，那從這樣子出發，**【中小企業創始簡單】**那郭台銘他們就是從這麼
(28-20) 小的地方出發，然後慢慢的變成大型企業，那少數人會變大型企業，多
(28-21) 數人就是在這個過程中死掉，當然有一部分人在這個過程中到了一定的
(28-22) 規模停在那裡，因為歷史畢竟沒有那麼長，所以其實很多第一代都還在，
(28-23) 都還是第一代在處理最初的事情。那我看到比較容易轉移收手的是非製
(28-24) 造業比較容易，像那個服務業以前很少，以前除了製造業就是貿易，貿
(28-25) 易比較多轉移，貿易基本上就是人脈的轉移。有一些朋友看到他們下一
(28-26) 代，我是做買賣的，我不牽涉生產技術或者研發這些東西，我只是做買
(28-27) 賣，這個東西很多，好像就比較容易轉移。**【企業經營能力的轉移牽涉
人脈轉移及技術轉移】**

(29-01) A:那看起來的話工程好像是比較難的？

(29-02) B:我覺得不是難，是信任，信任程度，你要找到人來做這個工程不難，

(29-03) 問題是你不知道該不該信任他。**【傳承難點在於“信任”，也就是“人”**

(29-04) **的問題】**在因為很多企業很多製造業它其實賴以為生的是某幾個公司特

(29-05) 有的技術，就是跟人家不一樣的，那這個東西萬一洩露對他公司影響很

(29-06) 大，我之前看到很多企業就是像我剛剛講，就是吵架，股東吵架或者是

(29-07) 什麼吵架，或者是工程裡面的擁有比較高技術的工程師跟老闆不和，離

(29-08) 開自行創業，最後導致整個產業崩潰，大家互相競爭。【關鍵人員的背

(29-09) 離會導致企業失敗或是行業崩潰】、【信任的關鍵在於“人”是否會背離】

(29-10) 臺灣的鰻魚養殖業就是這樣。就是一個人開發出養鰻魚的技術，給他的

(29-11) 員工的學了就走到他對面開一家，他開了以後就又有了一個走出來開，然

(29-12) 後大家都在開，大家都用一樣的技術，形成銷價競爭，整個產業就越來

(29-13) 越糟。

(30-01) A:那蠻像大陸現在的情況的

(30-02) B:因為這是中國人的情況的，很多人學了技術他就出去嘛，【中國文化

(30-03) 背景導致“信任問題”】那很多老闆他就會怕，他怕這些關鍵的東西，

(30-04) 我一定要在我自己人的手下，可是這個現象就會發生你現在研究的問題，

(30-05) 就是傳承的問題，它傳不下去。因為最主要是我們相信血緣嘛，所以如

(30-06) 果是親戚下一代能接是最好的，【中國人相信血緣，任人唯親】問題是

(30-07) 親戚下一代他不是這個專長怎麼辦？像我們現在就卡在這個地方，【任

(30-08) 人唯親導致候選人範圍小，進而導致不匹配幾率增高】我剛剛才講我們

(30-09) 公司的廠長也是股東。但是他比較年輕，比我父親年輕，我父親超過

(30-10) 70 啦，我都超過 40 了。

(31-01) A:其實現在 40 歲應該算蠻年輕啦。【老臣尚有能力留在公司】

(31-02) B:就是主要問題就是，因為我們是靠著生產技術的特殊性而存在的，那

(31-03) 這個東西就是你要傳承會害怕，因為如果沒有自己親人，就是在台晚會

(31-04) 這樣，你一個人說也沒關係，也沒用，就是要大家都同意。那像這個表
(31-05) 面上第一個表面上我們是佔有最多股份，但是你也不能完全不尊重小股
(31-06) 份的人，【**傳承需獲得公司內部認可**】第二點，通常家族股份跟個人股
(31-07) 份還是有不一樣的，家族裡面會有很多種聲音。就是說，雖然說整個家
(31-08) 族可能是有一個父親他建立起來，但他那時候可能是拉了自己的兄弟啦，
(31-09) 或者是兒子子女這一些，就是夫妻最後鬧翻臉也很多啊，【**傳承需面對**
(31-10) **家庭內部問題**】臺灣發生過很多次。就是像那個，去過永康街嗎？

(32-01) A:沒有唉。

(32-02) B:臺北市的永康街，芒果冰知道嗎？

(33-01) A:知道。

(33-02) B:臺灣很有名的，芒果冰啦。永康街有一個芒果冰就是夫妻吵架，他的
(33-03) 路邊攤子賣芒果冰一年就是好幾億。

(34-01) A:好厲害。

(34-02) B:在臺灣有一陣子，你應該知道臺灣有些小攤販那個做的生意很大。【**小
型企業亦可創造高收益**】

(35-01) A:是是

(35-02) B:那他一年就，最後反正有錢，有錢就亂來，包二奶什麼的，最後就夫
(35-03) 妻翻臉。翻臉現在各做各的。他一定產生問題。就雖然說看起來是獨資，
(35-04) 可是現在不會有說我一個人就決定所有的事，在日常生活是這樣，日常
(35-05) 的作業，就是說通常就是老闆決定，像你剛剛講什麼錢金流的問題，一
(35-06) 般而言都是那個真正的這個負責人，他說怎麼樣就是怎麼樣。但是對於
(35-07) 長時間的，尤其是繼承上這個問題他就沒有這麼單純。【**繼承問題較難**

(35-08) **一人拍板】**我講的是實務上啊，實務上是這個樣子。所以像你剛剛講，

(35-09) 人事的話，我們的問題，是我們這麼小的企業沒有那麼複雜的人事問題，

(35-10) 我們認識問題很單純，就是說除了符合政府要求，政府有要求要擴什麼

(35-11) 款吶，公司必須改為員工出什麼錢，要扣什麼稅這些東西意外，那麼這

(35-12) 個剩下來的事情能做的不多。因為我公司沒有階層嘛，所以我沒有說我

(35-13) 今天送他，把他升到什麼科長啊，沒有。基層員工上面已經是廠長了，

(35-14) 沒有什麼可以升了，所以說基本上我們只會決定獎金。人事上要做的決

(35-15) 策，日常的決策只有獎金加薪。那如果他犯錯，需不需要有處分這些事

(35-16) 情。大致上就這些，那最嚴重的當然就是他嚴重的問題要不要開除。還

(35-17) 有就是，新的人進來要不要留用。大致上是這一些。比較日常性的人事

(35-18) 決策。

(36-01) A:所以這一些都是老闆來定的？

(36-02) B:原則上，生產線上，因為我們製造業大多數人是在生產線上，生產線

(36-03) 上大多數人是由廠長決定的。廠長不能決定的時候，會由老闆直接來定。

(36-04) **【舊權利結構，老闆有最終決定權】**通常比較大的問題比較會有的就是

(36-05) 一些矛盾嘛，譬如說表現很好的員工犯了錯，就是像小企業比較麻煩就

(36-06) 是難留人才，好人才容易跑，所以有時很煩啊，要巴結他。**【日常運營**

(36-07) **中也存在“人”的問題】**我不知道中國大陸是不是有進入創業潮。臺灣

(36-08) 創業很容易，就是我要創一個產業非常簡單，我有一點錢去政府登記我

(36-09) 就創一個公司了，臺灣創一個公司很簡單，但它能夠存活下去做出一番

(36-10) 事業來這是另一回事，但是創業很容易。但是臺灣年輕人都想要創業。

【創業（不談成功與否）簡單讓年輕人都想創業】

(37-01) A:那在您得知自己要結伴之前或者是在接班之後有沒有家裡給予的培

(37-02) 養計畫或者是別的？

(37-03) B:沒有，因為那是意外，因為本來不是我。**【意外導致沒有繼承人養成計畫】**

(38-01) A:因為我知道有一些企業會這樣子，即使我沒有制定一個繼承人，但

(38-02) 是我確定我的繼承人在我的後代當中，我會著重對我的後代在這個方面

(38-03) 的培養。

(38-04) B:沒有哎，當時沒有，因為是個意外。

(39-01) A:那麼確定是您之後也沒有相關的一個培訓？

(39-02) B:我就直接去工作啊，因為沒有人啊，**【在工作中學習】**因為出了問題，

(39-03) 就是說股東糾紛，我們糾紛不是小糾紛，就是糾紛改組之後，就是互相

(39-04) 告，刑事民事。所以變得後來蠻大問題的。但是你有時候企業必須營運

(39-05) 下去，你要吃飯。我們的錢也填在哪裡，你不可能退出。所以我也是意

(39-06) 外地進去，就先去工作。**【家庭壓力（責任感）促成繼承的發生】**

(40-01) A:那你這樣子就是說您什麼時候接掌了這樣一個職位？

(40-02) B:去了差不多，一直到我哥哥他確定不要做為止，他不要做是在 2006

(40-03) 年的時候。他說他不要做，就辭掉了。**【意外導致倉促上任】**

(41-01) A:所以您其實執掌公司已經有了 7 年了？

(41-02) B:是的，但是我們現在基本上是分權這樣子，所以你也可以說繼承沒有

(41-03) 完全完成。財務的事情還是在大老闆，上一代的手上。**【傳承歷程漫長】、**

【財務權最後移交】

(42-01) A:所以您是分管日常的業務部分？

(42-02) B:對，因為我們是個小公司，沒那麼複雜的財務。我剛剛有講，我們幾

(42-03) 乎所有的營收都是這個工廠生產的產品，沒有其他的轉投資。

(43-01) A:所以您在接管之後應該是獲得了基本上屬於這個職位的權利嗎？

(43-02) B:不能說全部啦

(44-01) A:那是獲得了部分權利？

(44-02) B:對對對，最主要的說像是廠長，我不會對生產單位有直接指揮權，那

(44-03) 廠長他是跟著我爸爸的人。**【漸進式權利獲得】**、**【老臣分攤權利】**

(45-01) A:資格老一點哈？

(45-02) B:對，原則上我不會直接對他下命令。

(46-01) A:那就會有一個問題，一個傳承如果是完全傳承的話，應該是由您來管

(46-02) 這個部分，您應該是有這個權利的啊？

(46-03) B:對，所以我說我們沒有完全傳承啊。目前沒有完成，因為像我爸爸媽

(46-04) 媽還是有去上班。**【繼承者權利受傳承者制約】**、**【輔助式傳承？】**

(47-01) A:那大概就是會有一個完全接管的計畫嗎？

(47-02) B:我個人是沒有，**【無主觀上的接管計畫】**我比較偏好把公司賣給有興

(47-03) 趣的人。因為我剛剛講到我們技術傳承的問題，我們這個有困難，所以

(47-04) 我現在比較偏好就是說既然自己人沒有要做，就把技術賣給其他人。賣

(47-05) 給對這個行業有興趣覺得他有。。。之前快要談成啦，但碰到金融風暴。

(47-06) 沒有人要做。之前本來就是已經有人談了，就是說把股份股權包含技術

(47-07) 都轉移給新進來的人，剛好碰到國際金融的問題。**【無血親接手偏向於**

全部轉讓】

(48-01) A:08年嗎？

(48-02) B:對，大家都不敢啊，每人敢說我現在接受，你也知道這個臺灣的景氣

(48-03) 一直不是很好。所以就停止。**【能否轉手成功取決於其他外因】**

(49-01) A:那現在即使您沒有完全接管，但進入公司這個事情有沒有不同的聲音？

(49-02) 還是說比較順利？

(49-03) B:還好 **【繼承無阻力】**

(50-01) A:家族內部比較同意這件事情？

(50-02) B:家族內部，沒有其他人啊。**【族內沒有競爭者（族內無阻力）】**

(51-01) A:只有您的哥哥和您？

(51-02) B:我兩個哥哥啦。

(52-01) A:那對於工廠部分的話就是說分完之後廠長對這個事情也沒有說什

(52-02) 麼？

(52-03) B:是沒有。

(53-01) A:那這樣子的話，基本上算是，因為家族部分會比較順利一點啦，會比

(53-02) 較平滑一點，因為哥哥說不做這個事情，那對於有些企業，會有一些家

(53-03) 族會比較複雜一點。

(53-04) B:對，對於有些家族，尤其是大家族，因為我們不是，**【家族規模小會**

(53-05) **降低傳承複雜度？】**最主要是我剛才講，之前我父親是三個朋友一起創

(53-06) 業，但是那時候做公司的大老闆不是我父親，我父親是負責生產技術開

(53-07) 發，那時候我們技術都是全部自己開發的，**【股權改變之前傳承者無法**

(53-08) **主導公司】**沒有花錢買，沒有用別人的東西，全部自己研發。那，就是，

(53-09) 這個，所以我父親並不是真正掌控這個公司，原來不是，那一直到，現

(53-10) 在他真正掌控公司只有兩年左右，之前他說身體不好，做生意做太多，

(53-11) 應酬太多，身體壞掉，所以想要退休，他年紀不大，50 幾歲。【退休原

(53-12) 因是身體原因而非年齡？】那他退休的方式是想要把他的股權全部賣給

(53-13) 其他的股東。

(54-01) A:那如果他把股權全部賣掉的話，那對於您的接班他豈不是沒有太多說

(54-02) 話權？

(54-03) B:那是之前的，我是說我父親，我們這個公司一個重要的問題是我父親

(54-04) 之前擔任了負責人並沒有很長的時間，其實很短。這個跟一般其他企業

(54-05) 可能會不一樣。因為有的企業是說大部分的企業都是繼承的時候原來的

(54-06) 人可能已經管這個公司三十年了，他可能有一些老臣，老部署。【老臣

(54-07) 問題因股權改變事件而不顯著】可是我們這裡的情形可能不一樣的是，

(54-08) 大家是股東，而且是一樣大的股東，大家一起。那是因為原來當負責的

(54-09) 人他是做很長時間，他不做他沒有要他任何自己家裡人來繼承，他是把

(54-10) 股權賣給其他的股東，包括我父親，我父親才接負責人的位置，所以這

(54-11) 個時間很短。所以我的這個不是典型的。我這個公司的狀況我想跟你

(54-12) 討論的東西不典型，不是一個典型的你要討論的企業。就是這個過程可

(54-13) 能不典型。

(55-01) A:這個過程的話看起來就是說雖然之前有曲折，但是對於您的繼承來說

(55-02) 反倒是可以說是掃去了一些障礙。

(55-03) B:也許，因為之前我父親想要繼承，想要自己那份給我哥哥繼承的時候，

(55-04) 他們其他股東就反對，所以那個時候就是本來是有障礙的，那這個障礙

(55-05) 到大家拆夥，【繼承問題在公司內部產生嚴重矛盾】拆夥之後，我們變

(55-06) 成後來主要的股東。你控制股權的 60%以後才能夠決定我要誰來做，【通

(55-07) **過拆分公司改變股權變成主要股東獲得決定權】**那以前三分天下很可怕

(55-08) 啊，33.3 比 33.3 比 33.3，其實不是啦，是四分天下啦，就是 30%:30%:

(55-09) 30%還有一個 10%，你就知道他這種三國制，她跟他比較好就來搞你，

(55-10) 他跟他比較好就去搞你，**【公司內部原本就存在隔閡】**你知道我的意思，

(55-11) 所以這種，臺灣人說現在很多人都勸說做生意絕對要獨資啊，不要跟人

(55-12) 家合夥，容易出問題。

(56-01) A:那現在那幾家公司有活的嗎？

(56-02) B:有的死啦，有的一年就死啦，死了之後死了的人就跟另外一個合作，

(56-03) 就投靠他啊。

(56-04) 因為企業我們那時候糾紛鬧到要分家，還跟一個有關，就是那時候有一

(56-05) 個代理商，東西都是他賣，**【代理商從中挑唆促成舊公司拆分】**那代理

(56-06) 商呢他就特意指使其中一兩個股東，那後來就是他們全部都在一起，變

(56-07) 成我們家的競爭者這樣子。

(57-01) A:因為這個企業在傳承過程中最比較關鍵的是在技術方面，那您的父親

(57-02) 之前的話是做技術部分，所以說如果分出來的話，應該是您的公司更有

(57-03) 競爭力。

(57-04) B:邏輯上是這樣子啦，他們主要是說，那個代理商，他是很有人脈的代

(57-05) 理商，那不是普通的有人脈的那一種，就是有政商關係的那一種，所以

(57-06) 他們依然能夠做得不錯。**【技術(產品品質)及通路都是企業關鍵資源】**

(58-01) A:所以他們是靠通路這樣一個東西？

(58-02) B:對，他們的銷售能力特別好，那他後來就去找我們以前其他公司就其

(58-03) 他的競爭對手，他再去賣其他的東西。就像 Apple 的代理商，Apple 不

(58-04) 給他代理，那他就跑去賣三星的。就比較像是那樣。因為他比較會做生

(58-05) 意，我剛剛講我們的東西是管路。管路最大的使用還是在建築。那你也

(58-06) 知道建築這個牽涉很多苟且的問題，那這個東西就不是說我的東西品質

(58-07) 好人家就會買，沒有這回事。**【產品品質在行業內部並非決定因素】**

(59-01) A:所以他也算是走了自己的強項，我人脈強的話我靠人脈賺錢？

(59-02) B:對，我剛才講之前那個分出去的，那個就完蛋了，他就是他生產製造

(59-03) 只有部分的技術，但是不尖端，然後他又不會做生意，**【既無技術又無**

(59-04) **通路會導致失敗】**所以他只一年就垮了，他就跑去跟我剛剛講的那個代

(59-05) 理商合作，那個代理商有他當然比較好，因為代理商本來沒有製造能力

(59-06) 嘛，那你有製造能力跟我，雖然不夠頂尖沒關係啦。

(60-01) A:但是我有人脈可以賣出去？

(60-02) B:對

(61-01) A:不過這樣來看的話，好像兩邊市場好像不會太衝突？

(61-02) B:我們現在的話以我們來講我是儘量拓展外銷市場，那他這種靠人脈主

(61-03) 要就是在臺灣本地。你人脈不可能靠到美國歐洲去吧。**【通過細分市場**

避開使用弱項競爭】

(62-01) A:所以您的產品是賣到美國歐洲？

(62-02) B:美國沒有，歐洲有。美國沒辦法做。

(63-01) A:那有賣到大陸嗎？

(63-02) B:沒有，大陸就是我們同業非常多，大陸現在的問題就是，我自己的感

(63-03) 想，大陸的尖端科技很棒，所以才能夠上得了月球，很簡單的這個，我

(63-04) 根本不用去看那個東西，我只知道他上得了月球我就知道它尖端科技很

(63-05) 棒，大陸的問題就是尖端科技轉換到企業的生產變成產品之後，這個過

(63-06) 程有問題。就是以自己的觀點來看就是品質控制很差，就是中國大陸

(63-07) 所有企業最糟的一件事情，那我認為差是差在人的觀念問題，不是差在

(63-08) 技術，是差在觀念。**【繼任者對市場有自己的看法】**像我們賣管路，管

(63-09) 路有一個很重要的參數，就是那個管的壁，因為我們賣的是波紋管，那

(63-10) 個管壁的厚是多厚？那我們有一些產品是跟大陸北京那邊的公司買，那

(63-11) 他事先有給我這個尺寸規格表，我當然要看這個尺寸規格合不合我的需

(63-12) 求，我看完之後我就覺得 ok，我跟他講，然後最後付了錢東西來，不

(63-13) 一樣，我就問他為什麼不一樣，因為我們那個厚度嘛，譬如說 0.5，他

(63-14) 來的是 0.4。那他 0.5 和 0.4 當然有差別啊，那我就問他啊，為什麼 0.4，

(63-15) 他就說因為我就剛好有 0.4 的材料我就用了。

(64-01) A: 呵呵，這樣真的蠻瞎的。。。

(64-02) B: 就是這個現象在大陸很多企業是很普遍的現象，就是說他覺得 ok。

(65-01) A: 在企業傳承過程中，您獲得這樣一個職位這樣一個權利，那您要想要

(65-02) 企業活下來的話，您還需要相關的技能，那您說您從來沒有接受過家裡

(65-03) 給自己的一個養成計畫，那您是怎麼獲得這樣一種經營能力的？還是說

(65-04) 天生就有？

(65-05) B: 其實企業日常的運作的話，它是很穩定的，因為基本上你問我們的日

(65-06) 常制度，就接單這些，我們已經很早以前就是全部都是電腦化管理，雖

(65-07) 然我們是小企業。那工廠內的幹部都是老員工，所以他們很清楚這個運

(65-08) 作，所以基本上就是說這些普通的運作就不會有太大的困難，那你說這

(65-09) 個技能這些還好，這些我個人覺得。。。**【日常制度及老骨幹能確保企**

業普通的運作】、【給順利傳承帶來便利】

(66-01) A: 比如說行銷？您要打通路的話？

(66-02) B: 這個就是自己摸索。

(67-01) A: 自己摸索？

(67-02) B: 對，自己摸索。

(68-01) A: 所以您的父親？

(68-02) B: 因為他是做技術的啊，他以前也不是出去做生意的，所以要自己摸索。

【企業拓展（傳承者不熟悉領域）需由繼承人自己探索】

(69-01) A: 所以您也算是打天下的人咯？

(69-02) B: 當然不能跟那個全新的企業比啦，因為大家知道我們是誰。

(70-01) A: 不過這也蠻不容易的啦。

(70-02) B: 就不懂，那時候就傻傻的去啊，全臺灣開車跑來跑去，慢慢摸索。因

(70-03) 為我們有名聲，是以前大家都知道，跟一個完全從零開始的不一樣，只

(70-04) 是說我沒有人教，我跟我哥哥，那時候我哥哥還沒有決定沒做，我跟我

(70-05) 哥哥兩個人呢就是臺灣跑啊，跑啊跑，臺灣頭尾，開車。**【企業業界聲**

(70-06) **譽降低業務拓展難度，有利於繼承者拓展企業】**那後來摸索出一套該怎

(70-07) 麼去做營業，譬如說我人脈就是不如人家，我在這個產業沒人脈，我後

(70-08) 來自己判斷說我不要去玩這個東西，所以我把目標全部做在那個國外市

(70-09) 場。國外市場好做，因為國外市場就是兩種，我要選擇，要不就是選擇

(70-10) 參展，一個就是 internet，利用網路來做。**【在遭遇瓶頸時（傳承者弱**

項領域）繼承人需要有自行思考能力】

(71-01) A: 那對於整一個傳承過程來說，就是公司或者家族哪些人對於接班這個

(71-02) 事情是幫助最大的？

(71-03) B: 其實就是原來的老闆啊，我父親啊，因為真正就是我父親母親，主要

(71-04) 是他們，靠他們的決定。**【在傳承者的強項領域，傳承者的輔助有助於成功傳承】**

(72-01) A: 那過程中真的就沒有遇到阻礙嗎？就關於您接班這個事情。

(72-02) B: 對於我們公司的事情來講是沒有，因為是沒辦法。像廠長也是我們股

(72-03) 東，小股東嘛，那我就說你小孩要來上班就叫他們來啊。我都是這樣跟

(72-04) 他講，那現在他兒子有一個，他兩個兒子，有一個兒子現在是在工廠上

(72-05) 班。**【以同等待遇換取老臣認可】**

(73-01) A: 那雖然說您的案例不是說這樣一個典型的過程，不過每個企業在傳承

(73-02) 過程中都會有自己的一個特點。

(73-03) B: 我講的不是我的接班，我講的最主要是我們這個企業，因為你想，傳

(73-04) 承繼承這件事情最主要的我剛剛講的問題，絕大多數，最典型的應該是

(73-05) 這個公司本來就是幾乎有一個大股東，最大的股東當老闆，然後他帶著

(73-06) 一群人打拼了幾十年之後他兒子要來接，這是最典型的狀態，我們公司

(73-07) 不是這個典型的狀態，就像我講那個廠長，他是我父親以前的老部署，

(73-08) 但是他不是這間公司創業時候進來的。他是我父親在其他的公司上班的

(73-09) 時候老的部署，那我父親離開那個公司跟他幾個朋友創業，那他並沒有

(73-10) 來，他是創業過來十幾年他才進來。**【案例中老臣並非資深老臣】**所以

(73-11) 就不太一樣。那像你講的那些之前因為我有同學是在管理顧問公司工作，

(73-12) 他就碰過這個事情，就是有企業幫他們找管理顧問公司幫他們重定人事

(73-13) 制度。然後目標就是要把老臣子全部擠走，因為二代要接班，怕老臣子

(73-14) 擋路。我聽的故事是他們後來去，那家做那個主機板的，不是華碩，就

(73-15) 是主機版的哪個制程吧，想不起來，反正那個公司就去日本去請一個日

(73-16) 本人過來當總裁。就是老的要退休，他退休不是傳給他兒子，是說要請

(73-17) 專業經理人，就去日本請一個日本人來當 CEO，然後那個日本人就過來

(73-18) 把那些老臣子 cut 掉之後他就辭職，辭職然後第二代就來當 CEO，就是

(73-19) 跟他講好，請他做這件事，因為他是日本人嘛，找臺灣人的話，誰幫你？

(73-20) 找臺灣人的話他反過來把你吃了。你叫我全部砍掉，我就全部砍掉，砍

(73-21) 掉之後我就把公司吃了。他就是花錢去找個日本人，他可能私下拿一大

(73-22) 筆錢，幫你完成這個工作，我就回日本，反正你公司跟我也沒關係，那

(73-23) 這些人我都不認識，以後也不會來找我，我跟這個沒瓜葛。從哪裡去找

(73-24) 一個可能是顧問吶，來完成這個事情。我之前有一個朋友就是在顧問公

(73-25) 司，那他們曾經就去那家公司處理那個人事，因為他們其中一個作為就

(73-26) 是利用重建人事制度來完成這個工作，來把這個老人逼退。【利用外部
人士幫助處理老臣問題的案例】

(74-01) A: 最後一個問題，就是在整個過程當中您與父親，也就是說實際執掌人

(74-02) 有沒有出現過衝突，比如說經營理念或者說是價值觀上的差異？

(74-03) B: 差異會有，但是衝突不多，幾乎沒有。

(75-01) A: 那差異主要在哪些方面？

(75-02) B: 差異主要在做事的方法效率吧，如果是跟我父親，主要是在這方面，

(75-03) 他就是說什麼事情要慢慢做，那我自己就是說該慢慢做的就慢慢做，那

(75-04) 有些部分可以省略，可以跳。因為對於做 marketing 和 sales 有時候不

(75-05) 能太慢，你的 response 要快，但是對於做 engineer 的人來講，就是說

(75-06) 現在做這個電腦或者最新一代的 smart phone，他們是要很快，可是對

(75-07) 於做傳統的行業的 engineer 來講，他們覺得做太快這個東西不好，所

(75-08) 以有些東西你本來就要千錘百煉弄出來。這方面就會有些衝突。**【傳承中存在觀念差異】**

(76-01) A:那這個怎麼處理它?

(76-02) B:怎麼處理啊?那他堅持他的,我堅持我的,因為像 sales 或 marketing

(76-03) 的事情是我負責嘛,所以我就自己處理掉,譬如說我需要一個 support

(76-04) 告訴我說,因為我們常常會有客制化的產品,我不知道客制化的產品到

(76-05) 底能不能做,可不可以做,因為他牽涉到生產技術上的問題,那他們可

(76-06) 能就會說我需要比較長的時間去做評估嘛,我要評估我才能知道 cost

(76-07) 這些東西,那我後來就是自己發展一套方法。一套簡單的方法就是,譬

(76-08) 如說我覺得就算可以做但是很麻煩,做了又沒效果,又沒有營業上的東

(76-09) 西,我就乾脆推掉,我就不要做算了,我省的麻煩。**【在本案例差異解決過程中,繼承人占主導】**

(77-01) A:所以您就自己做這個決定這樣子?

(77-02) B:我就自己做這個決定,我就跳過,那另外的就是說可能很麻煩但是這

(77-03) 個 business 很重要,我非做不可,我就先答應再講,就是我自己去承

(77-04) 擔整個事情,後面再來想辦法解決問題。

(78-01) A:所以就是要做決定就必須要有承擔?

(78-02) B:對啊,必須是這樣,因為客制化產品常常會有客人提出要求要做成什

(78-03) 麼樣子,但那個樣子不一定會做的到,他有一些是技術層面的問題,有

(78-04) 的是技術上做到,但可能 cost 非常高,那非常高我講出來你也不可能

(78-05) 跟我談下去。那有的時候我生意上有些事情很難講，有些生意我賠錢也
(78-06) 要做，那有些生意我賺錢我也不要做。就是會有這種現象。譬如說我們
(78-07) 賠錢做最大生意就是 101, 101 裡面的管件那些東西是我們公司交的。因
(78-08) 為當時還是世界最高樓，是我 marketing 就可以跟人家說，世界最高樓
(78-09) 是我交的，是我的產品，那是為了廣告效益嘛，我賠錢我也要做嘛，我
(78-10) 賠錢是 marketing 的 cost。因為有些東西你賺錢我也要做，譬如說某
(78-11) 一些政府的案件，那個賺錢，我可能要去跟他應酬，那我不要做，我寧
(78-12) 可不要做這種生意。我相信在大陸會漸漸變這樣，有些人就專門做政府
(78-13) 生意，有些人就是打死我也不要做政府生意。會漸漸變得涇渭分明。【繼
承者在做決定時應有責任觀念】



訪談稿(二)

企業 B

(01-01) A: 學長您家裡的企業是哪一個產業的？

(01-02) B: 塑膠熱真空成型

(02-01) A: 大概是做什麼樣的產品？

(02-02) B: 就是比如說文具行，你有看到那個剪刀，剪刀上不是有那個透明的包

(02-03) 裝嗎？然後再插一個紙板進去有沒有？那個就是，我網路開圖片給你看。

(02-04) 如果你是買 keyboard，那種塑膠殼也是我們家做的。

(03-01) A: 那大概現在企業的規模是？

(03-02) B: 因為我們是跟我叔叔是同一條生產線，所以我們是分兩個 part 下去

(03-03) 做，單單我們家的話就是有五個員工，加上我叔叔那邊的話可能就十幾

(03-04) 個了吧。

(04-01) A: 哦，大概十幾個員工，這樣子，那每一年的大概產能是多少？就是營

(04-02) 業額。

(04-03) B: 營業額啊，一年嗎？一年保守估計有 200 多萬吧。其實也要看，不一

(04-04) 定，要看季節，要看整個景氣，如果說景氣好的話，一個月就可以突破

(04-05) 100 萬。**【企業受外界經濟環境影響大】**

(05-01) A: 那 200 萬會不會太保守了？

(05-02) B: 對，200 萬算保守，可是現在不景氣啊，現在一個月三四十萬吧。大

(10-01) (05-03) 概 300-400 吧。

(06-01) A: 除了做這個塑膠以外是沒有跨到其他的業務領域嗎？

(06-02) B: 還有一個就是包裝盒，包裝盒那個就涵蓋手工的部分，像我們家的話

- (06-03) 基本上大部分都是半自動生產，可是如果有包裝盒的話，就有需要手工
- (06-04) 的部分，比如說需要去折包裝盒的線啊之類的，反正大概就是有兩項，
- (06-05) 有包含手工的部分，你就寫有包含手工盒。【業務多元化程度低】
- (07-01) A:現在您這邊跟叔叔那邊算不算同一個公司？
- (07-02) B:不算，不算同一個公司。
- (08-01) A:就是同一個生產線，但是是不同的公司？
- (08-02) B:對，我們是分開做。【資本結構單一，傳承者**控股**】
- (09-01) A:如果只有5個員工的話，大概就是您父親和？
- (09-02) B:有包含我父親
- (10-01) A:就是您父親做全部的決策？
- (10-02) B:對，沒錯。【**組織結構扁平**】、【**人治大於依照規則**】
- (11-01) A:那現在是有要說做傳承這個方面的嗎？
- (11-02) B:有，因為我們家只有一個男生就是我，可是這個問題，我先簡單回答
- (11-03) 好了，就是有。【**傳承首選為家中男性**】
- (12-01) A:那基本上家裡面除了父親是主管以外還有沒有其他的管理人員？
- (12-02) B:如果真的要說的話，還有我媽媽。就一個是掛董事長，一個是掛總經
- (12-03) 理。
- (13-01) A:就是父母是管理層，所以他就沒有外來的比較骨幹的員工這樣？
- (13-02) B:有的話，也就是領班，領班的話就是最資深的那個阿姨，對，是這樣
- (13-03) 子而已。【**骨幹員工不在股東之列**】
- (14-01) A:我想問一下就是這樣一個產業來說的，它應該算是技術性的還是勞動
- (14-02) 密集型的？

(14-03) B: 應該算都有，你看啊，手工盒就是需要勞動部分，技術的話因為我們

(14-04) 家是半自動生產，所以基本上你只要把東西比如說送到機器裡面機器就

(14-05) 幫你做出來了啊。**【勞動力及技術均重要】**

(15-01) A: 可是你要設計啊？

(15-02) B: 設計的話，對，你要設計，設計那個模子，然後再拿去開模。

(16-01) A: 這個是比較關鍵的技術部分？

(16-02) B: 應該就是。

(17-01) A: 那這個企業不同於其他企業的地方是不是設計這一塊？因為機器我

(17-02) 們都可以買。

(17-03) B: 對 **【設計（客制化）能力是技術的關鍵部分】**

(18-01) A: 那這個設計是由誰來做的？

(18-02) B: 我父親，就是看顧客他大概講一下他的想法，他想要包裝什麼東西，

(18-03) 比如說他今天要做剪刀盒子的包裝盒，那他就把實品拿到我們家，那爸

(18-04) 爸就設計出他要的規格出來。**【關鍵技術集中在傳承者（舊企業主）身上】**

(19-01) A: 所以說如果是您要傳承，那您要掌握這個企業的話，需要有什麼核心

(19-02) 技能？就是讓這個企業活起來。

(19-03) B: 嗯，我覺得第一個應該是首先你要知道怎麼設計，就是顧客拿東西來，

(19-04) 他們也不懂，他們只負責說這是我成品，然後我要包裝盒，然後大概給

(19-05) 一個理念給你，然後你要設計包裝盒出來，這是第一個部分，**【關鍵一：**

(19-06) **設計】**然後第二個部分就是正常過程當中其實加熱加到多少溫度，然後

(19-07) 冷卻的時候要冷卻多久，這個都是一個關鍵，因為塑膠如果你加熱太久

(19-08) 的話它其實會變薄，變太薄的話包裝盒很容易就破碎，還有一個問題就
(19-09) 是如果你加冷卻的時間過長，那塑膠系列很容易就脆裂，那搬運的過程
(19-10) 中很容易就不小心因為人為的疏忽就脆掉，那這兩個就我們看下來應該
(19-11) 是最關鍵的，【**關鍵二：加工過程掌握**】那第三個呢就是人工掌控的部
(19-12) 分，因為其實一開始我們招聘新的員工進來的話其實他們錯誤率非常高，
(19-13) 因為他們不懂得怎麼拿捏，比如說我們把機器送去整邊，那他可能角度
(19-14) 拿捏的不好或者是怎麼樣，就是錯誤率非常的高，這需要就是長時間機
(19-15) 械式地動作讓他習慣，他的錯誤率才會降低。【**關鍵三：人工掌握**】

(20-01) A:那人員的流動率會很大嗎？

(20-02) B:不會

(21-01) A:那他們一般都會做很久嗎？

(21-02) B:有一個員工做了，我算一下，有一個員工做了十年了，然後還有一個

(21-03) 員工做了五年有了，然後另外一個員工可能只有一年多吧，就是人員流

(21-04) 動率，主要的流動率不可以高，可是還有一個職缺其實他比較不是那麼

(21-05) 重要，因為他涵蓋業務因為就是比較彈性，因為我們有大小季嘛，做生

(21-06) 意一定會有大小季，那這個職缺流動會比較高，因為他，因為大小季的

(21-07) 關係，他可能面臨就是無薪假這樣子，那可能家裡工作量多的時候可能

(21-08) 就需要他幫忙。【**人員流動率低，企業知識流失率低**】

(22-01) A:那這樣子的話，如果像接單的話也是您父親去做？還是說互聯網這

(22-02) 樣？

(22-03) B:其實我們家現在已經不缺單了，因為我們家的客源非常的穩定，然後

(22-04) 都做固定這幾家客戶，這樣子的量都已經足夠 support 我們整個家庭這

(22-05) 樣，那至於有新的，以最近的情況來說，因為我們家做很久，我爸爸從

(22-06) 我出生之前，我現在 29 歲，做超過三十年，他不需要接單，他就會有

(22-07) 客戶介紹他來。如果面對這種情況我們可能就是比較先看他單子的量多

(22-08) 不多，如果數量太少的話那我們就不接。

(23-01) A:所以是主要是屬於客戶相互(22-01) 介紹這樣子？

(23-02) B:對，可以這樣子說，還有品牌口碑。

【良好的企業聲譽帶來穩定客源】

(24-01) A:那看起來這個企業還蠻穩定的？

(24-02) B:對 **【企業本身處於穩定態】**

(25-01) A:那我大概總結一下企業的情況，它差不多五個員工，每年營業額可能

(25-02) 是 300-400 萬，但是這個生意會分淡季和旺季，人員流動率算比較低的，

(25-03) 然後主要的這個企業要經營下去的話，因為它客源比較穩定，所以它主

(25-04) 要的話是在於一個技術方面，一個是設計，一個是產品生產過程的一個

(25-05) 拿捏。大概是這樣子。

(25-06) B:對

(26-01) A:那看起來的話，傳承這個事情的話只要做到能把關鍵這個點，比如說

(26-02) 我技術部分傳下來的，那這個企業基本上就可以傳下來的活下去？.

(26-03) B:嗯。。。對，可以這麼說。可其實還有很多 detail，也是需要經驗

(26-04) 的累積。

【關鍵技術能力需要經驗累積：做中學？】

(27-01) A:那現在的話會有這樣一個傳承計畫嗎？

(27-02) B:有

(28-01) A:那是什麼樣的一個時機觸發的？還是一件事？或者說單純的因為是

(28-02) 可能第一代企業家上了年紀覺得需要傳承？

(28-03) B:嗯。。。這個情況應該會比較像你剛剛說的就是上了年紀。**【傳承動機為上一代企業主年邁】**

(29-01) A:所以就是很自然的就提出想要去傳承他？那是由父親來提出來

(29-02) 的？

(29-03) B:對**【由傳承者提出傳承計畫】**

(30-01) A:而不是您說我要接這個事情？

(30-02) B:不是我主要提，不是我提的。

(31-01) A:那大概會有傳給誰？

(31-02) B:照理說應該要是我，可是。。。 **【傳承有多個候選人（後文有提到妹妹作為替補）】**

(32-01) A:那您有沒有要接？

(32-02) B:早幾年前我想接可是我父親不讓我接，**【存在繼承人時機與傳承人時**

(32-03) **機不對等現象】**對，因為這個心酸故事要講嗎？

(33-01) A:您可以看哪個。。。

(33-02) B:就是，應該是這麼說哦，你可以把他寫進來，就是為什麼傳承者不想

(33-03) 傳承的原因，有一個很大的因素就是我家裡整個情況是因為他是白手起

(33-04) 家，所以他會覺得創業非常的辛苦，可是當創業的過程一直發展到現在

(33-05) 的規模，現在的整個家境都算還 ok，那變成說他想要傳承，老闆不會

(33-06) 想要把這麼艱辛的擔子交給下一棒，因為他知道整個過程非常的辛苦，

(33-07) 也非常的累這樣。**【傳承者在傳承的時候會考慮對子女生活的影響（並**

【非單純完全為企業延續著想】

(34-01) A:可是現在就想要傳承？

(34-02) B:可是找不到比較理想的方案。

(35-01) A:這個理想的方案是指什麼樣的？

(35-02) B:比如說找外面的人來接，應徵學徒。

(36-01) A:就是現在您現在還在接這個事情嗎？

(36-02) B:我可能不會去接這個工作，或者是傳給其他的親戚的小孩。

【當找不到合適方案時，還是傾向於傳給家中其他候選人】

(37-01) A:原因是之前提到的那樣嗎？就是太辛苦，家裡不太願意以後你這樣子
(37-02) 的生活。

(37-03) B:對，還有一方面就是因為其實我已經念到博士了，如果再從事比較勞

(37-04) 動性的工作的話，其實，其實我爸爸他是覺得我應該有機會可以找到更

(37-05) 好的工作，可以不用像他這麼辛苦這樣，其實你看他其實收入還是滿算

(37-06) ok 的，但就是一個心態啦，不想要小孩子這麼辛苦，這是我目前所可

(37-07) 以看到的。**【傳承者希望子女獲得更好的生活（即傳承企業給子女並不能讓子女狀況更好時，傾向於不傳承）】**

(38-01) A:所以說就是您的父親在傳承這個事情上，會因為自己年齡大想要去傳

(38-02) 承，但是關於接班人和接班方案一直沒有定下來，早幾年您想接，但是

(38-03) 他不想您活得像他那樣辛苦，所以他不想傳，但現在的話想要傳的話是

(38-04) 想要說有沒有其他親戚的小孩，或者在外面請人過來這樣？

(38-05) B:對，學徒。

(39-01) A:那目前也沒有說一個很好地方案產生？

(39-02) B:對

(40-01) A:哦，我明白。那以您看來，在這樣一個接班過程當中會有哪些阻礙？

(40-02) B:有，你是指哪方面的阻礙？

(41-01) A:因為這個問題的話，我對家庭企業的定義的話，他一個家族企業一般

(41-02) 情況下會有很多親戚。

(41-03) B:對

(42-01) A:就是在這個企業傳承過程中，會穿插企業內部的權力交接以及家族內

(42-02) 部的權力交接，所以他整個結構都會變，但像您的話可能就沒有那麼複

(42-03) 雜，因為叔叔那部分沒有說你要接起來對不對？

(42-04) B:對

(43-01) A:所以只有自己家，而您家裡只有你一個孩子的話就是如果是您去接，

(43-02) 應該家裡面不會有問題。

(43-03) B:嗯

【家族規模較小降低傳承複雜度】

(44-01) A:那在接的過程中，對於您來說，可能的阻礙可能是在經營方面。一

(44-02) 個是經營方面，另一個方面就是說您父親的權利如何移交給您，就是說

(44-03) 您如何獲得上一輩的信任，然後一個是在經營能力上面，一個是經營理

(44-04) 念上面，往往的話第二代的新人跟第一代的創業家會在心態上面，包括

(44-05) 很多老一輩會覺得我賺的夠吃就行，而第二代就會覺得我要比上一輩強，

(44-06) 然後第一代就會覺得我們要穩一點，那第二代可能就會引進他學到的一

(44-07) 些新的管理理念，或者是企業要擴張，或者是多角化經營，會有這些，

(44-08) 那對於您來說，我們來談您之前想要接班的那個時間，有沒有說您心裡

(44-09) 面有沒有什麼對於企業的什麼構思跟父親有這樣一種衝突？

(44-10) B: 有，比如說，早在我念大學的時候，我曾經問過我父親，為什麼不要

(44-11) 擴大經營。**【傳承過程中出現傳承者與繼承者之間的理念衝突】**那他的

(44-12) 回答就說品質沒辦法掌控。然後，其實生產過程當中真的很多小細節要

(44-13) 注意，所以說如果擴大經營的話，產量夠大，其實可以吃下很大筆的單

(44-14) 子，其實我們家好多次有這種機會，可是我爸爸都把他拒絕掉了。因為

(44-15) 他注重的是品質，所以他覺得如果我來接的話一定會有品質不好的一段

(44-16) 過渡期，你知道嗎？轉移的一個情況。所以說他覺得這是一個阻礙之一。

(44-17) **【傳承過程中可能會無法保證品質，使企業丟失核心競爭力】**那還有就

(44-18) 是，所以這一點就是關於 know how 的轉移，是需要時間的，**【know how**

(44-19) **是一個過程，需要時間】**那這個過渡期真的就是要考慮到，那再有就是

(44-20) 如果說找外人來接好了，找外人來接你難保他就是學一學之後他就自己

(44-21) 跑掉創業，他只是來學一下你的 knowhow 然後就走了，他自己創業的

(44-22) 話變成你是培養你的敵人，更多的敵人，對，他也有考慮這個，**【無法**

(44-23) **信任外來繼承候選人（非血親繼承者）】**然後他也有嘗試過，可是學徒

(44-24) 就是比較沒辦法吃苦，然後就走了。**【外來繼承者較難培養（較低忠誠**

(44-25) **度、恒心）】**然後我們也有接那個國家政府就是為了降低失業率，然後

(44-26) 有請那個鄉公所還是政公所，跟我們聯絡說就是你們有沒有職缺提供工

(44-27) 作這樣子，那我們就是有回應政府的這個需求，那我們發現就是說來應

(44-28) 徵的人其實來工作沒幾天就走了，他們很大的原因就是可能時間上沒辦

(44-29) 法配合，或者是說他們因為一開始的那個錯誤率太高，以至於就是打擊

(44-30) 到信心。所以他們就遇到挫折就走了這樣子。那這個也是想要，這一塊

(44-31) 的話就是比較偏屬於訓練員工的部分。那傳承的話應該就是我講到第一
(44-32) 個吧，就是，呃，應該不是第一個。其實我跟你講，中小企業傳承的問
(44-33) 題真的沒有複雜，也沒有像你說的那麼家族內部的權利交接，然後公司
(44-34) 的權利交接，沒有那麼複雜，【繼承人認為中小企業傳承問題並不複雜】
(44-35) 中小企業只要一個人，一個老闆，然後一個員工，可能就可以當一個中
(44-36) 小企業，那所以說這個問題真的不好回答。因為中小企業我認為就是要
(44-37) 傳承真的沒有那麼複雜，而且沒有那麼困難，只要找到願意可以接班的
(44-38) 人其實都可以做得來，如果接班的那個人願意去做，然後做永久，其實
(44-39) 他很容易就是一直生存下去，為什麼你知道嗎？因為上一代人他一定幫
(44-40) 你穩固你的客源，你有客源了你不用擔心，他會傳承給你技術，你有技
(44-41) 術了所以也不下需要擔心，接下來你只要做的就是好好地專注在你目前
(44-42) 的工作上，你就可以一直存活下去了。【繼承者認為在傳承者穩固客源
(44-43) 並傳承技術後只需專注於本職工作即可讓企業存活】這種小企業。
(45-01) A:那對於您的話就是 5 個人

(45-22) 有點像是家庭手工作坊，那可不可以試著讓下面的領班來做(接班)呢？

(45-23) B:領班嗎？

(46-01) A:對，他既然已經是企業的元老，那就算是從企業內部培養人才，就沒

(46-02) 有說是空降過來的。

(46-03) B:有，我們有，就是有考慮過這個問題，【企業老臣會被作為候選人進

(46-04) 行考量】因為其實這個領班他是一個阿姨，然後她就根據我爸爸的描述

(46-05) 是說，其實阿姨她有一點就是想要做好自己分內的事就好了，他不會有

(46-06) 就是想要做更多，或者賺更多的想法。就是有時她遇到問題，她只要肯

(46-07) 學她就可以把問題解決，但是很多時候她還是選擇拿起電話撥家裡的分

(46-08) 機請我爸爸過來處理。**【老臣（候選人）不能獨立解決問題讓傳承變為不可能】**

(47-01) A:所以對於這個企業來說，您父親的部分就是做設計嘛~那如果他把設

(47-02) 計這個工作專門找人來做的話，我的意思是找一個專門的人去做，那您

(47-03) 父親大概勞累的部分就是剩財務了。因為設計有設計師來做，生產由阿

(47-04) 姨來管，那人員流動性也不是很高，只要把做設計的穩住，我只讓他做

(47-05) 設計，然後生產由阿姨來管，我呢就是作為董事，那你們有事情解決不

(47-06) 了你們來問我，公司的決策方向由我來做，那他這樣就不會太勞累。

(47-07) B: 嗯，我懂你的意思，可是設計這個職缺不是一直都有的，因為我們做

(47-08) 的東西也算是代工，然後代工的東西就是量大，然後賺取那些薄利而已，

(47-09) 那所以我們都有產品其實都還蠻單一化的，剪刀就是剪刀，或者就是做

(47-10) 的東西豐富性很少，很低，對，就只有那幾樣，我們客戶只有那幾家。

(47-11) **【產品單一的現實狀況下，設計職缺並非一直存在，潛在的問題可能是**

(47-12) **僱傭成本過高，所以應由人（老闆）來“兼任”】**對，你看咯，像我們

(47-13) 就是，呃，做黃色小鴨那種奶瓶的，奶瓶的就是奶瓶的包裝盒，就這樣

(47-14) 而已，剪刀的就是剪刀。對，然後還有就是你剛有提到一個創新的部分，

(47-15) 其實我們家最近有一筆很大的訂單，而且這一筆訂單可以讓我們家至少

(47-16) 活了五六年，活到現在應該五六年超過了吧，這筆訂單也算是一個蠻大

(47-17) 的創新，**【單次創新創造了豐厚利潤】**就是說我爸爸看到一個，就是我

(47-18) 們搬到 X 地，X 地是做襪子的，那做襪子有很多就是做小 baby 的襪子，

(47-19) 小 baby 的襪子，小小扁扁的，然後再裝一個塑膠套把他包裝起來就是
(47-20) 不是很好看，後來我爸爸就是跟客戶，因為客戶是做小 baby 的襪子嘛，
(47-21) 然後他就跟我爸爸聊，聊到就是說有沒有辦法讓這個小 baby 的襪子就
(47-22) 是讓他撐起來，裡面加一個鞋撐，然後用 baby 的襪子把他套起來，然
(47-23) 後讓它看起來小小一對很可愛，結果我爸爸就試著去開發這個樣子，然
(47-24) 後去設計然後做出來之後超多訂單，超級無敵多訂單，整個社頭很多做
(47-25) 襪子的都來跟我們買這個襪套，就是撐起小 baby 襪子的襪套。就是剛
(47-26) 剛想要跟你講創新的部分，其實中小企業創新，不需要什麼創新，只要
(47-27) 滿足顧客，【客制化能力的重要性大於創新能力】其實你做久了，有時
(47-28) 候你也會挑顧客，你會挑比較好做的顧客，比如說像剪刀就剪刀，有剪
(47-29) 刀的顧客你可能就考慮一下，那如果今天來的是做一把菜刀，好像跟剪
(47-30) 刀的形狀差有點多，可能就是會考慮。

(48-01) A: 那學長可以接班啊，因為李嘉誠當年也是從小作坊起步，然後做塑膠
(48-02) 插花，慢慢他也做這麼大，像您這一部分來說，聽學長來講的話訂單其
(48-03) 實很容易來，然後做設計這個部分的話我相信學長學什麼都能很快，那
(48-04) 掌握這個應該也不難，那關於品管的部分，我覺得有很多案例可以借鑒，
(48-05) 比如像很多大廠大批量生產的話，他品管一樣可以過關，那現在品管的
(48-06) 瓶頸在哪裡？

(48-07) B: 我們家如果接大量的話，有時候就是會做不來，做不來我們就會分給
(48-08) 其他的廠商，跟我們做一樣東西的廠商，可是問題是品質真的還是有差，
(48-09) 就是據我爸爸的說法就是說，有時候因為量大嘛，所以我們會外包，外
(48-10) 包的結果就是有一些產品可能真的品質不好，但是他也說不出什麼所以

(48-11) 然，就是具體的說法就是他沒辦法掌握那個剛剛我所說可能就是加熱的

(48-12) 時間，冷卻的時間這一些。這是需要經驗的。**【產能不足時，該企業選擇外包業務，但產生品管問題】**

(49-01) A:那我想的說的話，就是說如果擴充自己的產能呢？我們不是產能不夠

(49-02) 才外包嗎？那我乾脆就擴生產線，就是可能買多一條生產線，那我可能

(49-03) 現在是跟叔叔在分，那我可能占了一半的產能，那我的產能就可能翻

(49-04) 兩倍，那我的生意就可以翻兩倍，然後阿姨的部分可能只是多了一個員

(49-05) 工培訓的工作。可是對於這個時間的話，冷卻時間之類的，比如 EP 產

(49-06) 品，那對於同一批產品他的加熱時間和冷卻時間應該是差不多的，那我

(49-07) 只要把這個時間，我的 know-how 就是這些嘛，那我只要把這個時間告

(49-08) 訴我的接班人，那生產什麼樣的產品我告訴他，他懂了之後，他每一次

(49-09) 生產，我就給他劃一個時間在那裡，那這樣子做就好。

(49-10) B:對，我懂你的意思。

(50-01) A:那這樣子做應該可以擴充他的產能，應該可以。就是我想的話，對於

(50-02) 他的技術含量，就是他也不需要去配方什麼東西。

(50-03) B:我懂你的意思，好，針對這個問題就是說，還是一樣，就是回到我大

(50-04) 學時候跟我爸提過為什麼不要擴大廠房，第一個就是機器設備，主要的

(50-05) 機器設備一台就要一百多萬，這是一筆比較大的投資，還有其他小機器，

(50-06) 零零總總加起來要一百多萬，所以基本上要擴大再一條生產線的話就是

(50-07) 兩三百萬。**【擴產難點一：設備投資需求較高】**

(51-01) A:這也只是一年的產值而已啊，相當於一年不賺錢這樣。

(51-02) B:那還有一個問題就是，員工可能要花時間去找，因為這種東西不是說

(51-03) 一時間要做就可以做，【**擴產難點二：人員難找**】那他可能還要去規劃

(51-04) 一下，我的廠房要落在哪裡，因為我們家算小型工業區，基本上旁邊已

(51-05) 經都是其他工廠了，所以那如果我要開發要多複製一個生產線好了，就

(51-06) 是太多東西要去估計，要去規劃，人、機器、場地、在哪裡？【**擴產難**

(51-07) **點三：廠房規劃比較困難**】對，然後最重要就是品質，因為我爸爸就是

(51-08) 不想要他破壞自己的招牌，打壞自己的招牌，【**擴產難點四：難保品質，**

(51-09) **會導致企業失去核心競爭力**】因為其實我們家收的產品的價格比一般同

(51-10) 行還要來的高，可是為什麼大家都會找我們，這麼說好了，很多顧客一

(51-11) 開始都會找我們，後來發現他找到其他廠商是價格比較低的，結果他們

(51-12) 就去找其他廠商做，後來做完之後沒多久又會回來找我們，因為品質，

(51-13) 因為，其實我沒辦法說出個所以然，可是我爸爸他就是知道什麼時間，

(51-14) 那個時間點很重要，他就是有辦法把他的品質讓塑膠，而且你要考慮到

(51-15) 哦，塑膠不是只有 PE、PC 還有 PVC 很多種，然後每一種塑膠的屬性

(51-16) 大概不是一套 SOP 就可以套用全部哦，對，這個就是需要時間，長期

(51-17) 坐下來累積這個經驗，所以這個就是人才不好找的原因，而且找到的人

(51-18) 也不能夠做長久。【**主要技術需要經驗積累，導致人才難覓**】

(52-01) A: 如果把它智慧化呢？就是說設計一套軟體，然後我只要輸入它的材料，

(52-02) 以及我大概的表面積或者其它的參數，他一定會一個參數去考量的嘛，

(52-03) 就是您父親肯定不是完全靠感覺，不是說哦，我感覺它要多久。就是他

(52-04) 肯定會有一個判斷標準，如果把這些判斷標準列下來，然後就是去設計

(52-05) 一套軟體去幫助識別這些東西，那您本身就不用去記這些東西了，因為

(52-06) 這完全生產線上的事。那這樣子的話其實是，就是對於擴廠的話來說我

(52-07) 覺得只是一個願意不願意的事情，其實您現在是真的沒有打算接班？

(52-08) B:對，我目標已經確定就是不會去接。那關於你剛剛說的，就是我們這

(52-09) 個行業沒有人這麼做，對，就是大家還是一樣就是那一套 Sop，裡面掌

(52-10) 握的技術就是看個人，所以基本上你說的那個輸入參數，讓半自動化變

(52-11) 成全自動化，遇到什麼樣的材質加熱多久，冷卻多久，或者是一些東西，

(52-12) 就是加總起來小的 detail 的部分，好像還沒有人像你說的這樣子做

(52-13) 過。

(53-01) A:如果這樣做有沒有機會？

(53-02) B:我覺得應該有機會，可是變成有一種情況，為什麼沒人這樣做，因為

(53-03) 如果大家都這樣子做的話，大家就價格廝殺就好了啊，就是變成大家都

(53-04) 擁有一樣的設備，那我的廠房越大，我的產能越多，我賺的利潤就越多，

(53-05) 那我壓得成本更低，然後我賺薄利的話，我就可以壓垮那些廠房，比如

(53-06) 小的。還有一個原因就是這是夕陽工業，沒有人敢去這麼做。這是一個

(53-07) 算小關鍵吧，還因為他真的是夕陽工業，他入門檻不算高，投資個幾百

(53-08) 萬就可以了。但是為什麼沒有人這麼做，就我目前聽你下來的判斷就是

(53-09) 為了避免價格廝殺。其實我們做到現在已經有價格廝殺這種情況了。而

(53-10) 且廠商一家一家倒，再加上之前的經濟不景氣，倒了很多家，真的倒了

(53-11) 很多家，那我們家為什麼一直在，就是因為客戶推薦客戶的原因。

(54-01) A:就是活下來的根本就在於品質，如果要擴廠就會損害到品質？

(54-02) B:對，因為你看呐，塑膠他就是一個包裝盒，因為你看到，很漂亮，就

(54-03) 是做出來就是很漂亮，做出來有刮傷，或者是搬動的時候容易脆裂，這

(54-04) 個就是品質不好，很容易被打槍，而且我們做的客戶，有很多是要送到

(54-05) 歐美市場的，所以他們品質就更為重要。因為如果被退貨的話就是沒辦

(54-06) 法按時交貨對企業來說是一個很大的損失，所以他們寧願找我們家來做

(54-07) 他們的包裝盒，寧願價格高一點的話也沒有關係。**【夕陽產業，客戶是關鍵，而留住客戶就需要品質保證】**

(55-01) A:如果真的由您去接受，那您會擴廠嗎？

(55-02) B:如果是我的話我願意去試試看，而且我覺得他們學的東西其實，就我

(55-03) 們現在管理學的方法來說好像很多都可以用得上，比如說就像你剛剛說

(55-04) 的，去開發一個新的機器有沒有，對那能不能就是讓你跟軟體廠商簽一

(55-05) 個保密條約，讓只有你能有這個 know-how，對，那就可以就是大量地

(55-06) 生產，那員工就需要挑，要挑穩定的員工，那我們挑員工的方法就是要

(55-07) 有家庭，要有職業，然後要是女生會比較好，因為女生會比較願意去做

(55-08) 手工那種比較單一性的一個操作方式，然後還有就是他們有家庭壓力，

(55-09) 他們也不會隨意離職。這些都是一些我覺得可以注重的，因為就目前的

(55-10) 整個就是應該說我學管理我發現其實還蠻多 case 適用我們那個塑膠行

(55-11) 業的。**【繼承者傾向于比原來做的更大（追求成長）】**

(56-01) A:我想如果您去接受的話，您一定不會滿足現狀，您一定會做大？

(56-02) B:對，我一定會去做大，因為它有利潤在，因為我們家拒絕很多大單子，

(56-03) 我覺得還蠻可惜的，那主要原因還是因為我爸爸不想這麼累，你可能接

(56-04) 大單子，你可能 24 小時要輪班，可能跟我媽輪班，因為我們家主要的

(56-05) 大型機器就只有那麼一台而已，就是會累。

(57-06) A:所以如果擴廠就需要人需要設備，設備是需要錢，當然這個投入錢的

(57-07) 話在我看來與你們的營業額相比就不會太多。

(57-08) B:對，就不會是太大問題。

(58-01) A:那關於傳承的困境，我們一路聊下來，學長還有沒有覺得有遺漏的部

(58-02) 分？

(58-03) B:傳承的困難點嗎？我覺得，傳承的困難點。。。呃。。。。

(59-01) A:就是比如說您想擴廠，您父親不願意，那如果您來接班的話，父親會

(59-02) 不會把所有的權利都交給你？

(59-03) B:我覺得不太會。**【繼承者認為權利移交不會一次完成】**

(60-01) A:那就是說您的決策點會在哪裡，就是企業當中那些是由您來決策的？

(60-02) B:如果我來接的話，一開始我爸爸當然不會一次全部給你，他一定是先

(60-03) 教你怎麼掌握關鍵的品質的一些方法上，然後當你有了這些就是比較關

(60-04) 鍵的一些 know-how，你知道怎麼拿捏的時候再來談這個擴廠的問題，

(60-05) 我覺得還有比較可能性。**【傳承者會移交其所掌握的企業運營關鍵（此**

(60-06) **處為保證品質的 know-how）】**所以說凡事還是要按部就班，不可能你剛

(60-07) 會爬就去跑，所以我覺得一開始的難點的話，應該是認知上會有很大的

(60-08) 落差，我跟我的父親。因為我爸爸他不是學管理的，也不是學這一行，

(60-09) 他以前念工業工程，可是他卻做這個，那他可能會，那我現在跟他提出

(60-10) 說我覺得現在的管理有一套還不錯用啊，比如說我們可以用那個跟大的

(60-11) 客戶一樣的那個 system，就是出貨單啊，那些有的沒的，可以導入啊。

(60-12) 然後我爸爸他可能就會覺得說，不需要啊，我們可以用顧客給我們版本

(60-13) 去做就好啦，因為每個顧客給我們的不一樣啊，而且我們做的中小企業

(60-14) 很多都是沒有統一的 system，所以這是難點。所以我覺得最大衝突點

(60-15) 就是認知，**【傳承者和繼承者會因為認知不同產生衝突】**因為我很多學

(60-16) 習到的新的東西，他們以前沒有遇到的，那他們可能就會說怎麼會有這
(60-17) 麼厲害？或者說怎麼可能行得通？那你導入這個系統，就好像我們回到
(60-18) 剛剛問題，導入一個系統，我們有內部統一流程了，那其他客戶沒有怎
(60-19) 麼辦，我們會造成其他客戶的問題，或者是說就是客戶用的表單跟我們
(60-20) 的不一樣，我們要重 key 一次，就是造成我們再浪費。那還有一個問題
(60-21) 就是，其實有一些顧客還蠻勢利眼的，就是說你可能在傳承的時候顧客
(60-22) 認不認同你，或者是，對，這是一個蠻大的一個關鍵，我覺得。【人脈
(60-23) 的移交的成功與否還與“人脈方”的認可有關，並且是一個過程，需要
(60-24) 歷經過渡期】就好像，我還蠻常跟我爸爸去送貨，順便認識客戶，我也
(60-25) 會跟客戶去吃飯，那他們就會覺得說我還是念書好了，他們覺得，對啊，
(60-26) 那你會念書，那你去念書好了，你好像也不適合做這個。對，顧客對你
(60-27) 的認同我覺得還蠻重要的，因為顧客一旦不認同你的話，或者是一開始
(60-28) 你可能交接的時候會有一個過渡期嘛，那你可能會坐壞他的產品或者是
(60-29) 常常遲交，變成說你跟顧客之間的信任越來越低，那你到時候可能再也
(60-30) 接不到他們的單子。

(61-01) A: 所以不光是技術上面要傳承，還有包括企業關係？相當於是一次以你
(61-02) 為節點的重新建立。

(61-03) B: 對，有可能，潛在的問題。那還有就是，新的管理方法，他可能不認
(61-04) 同。

【備註：傳承的難點在於：1、技術移交 2、人脈移交 3、衝突處理。前兩者屬於企業經營關鍵的移交，後一項衝突的表像在於認知，本質在於對企業的根本掌控權。】

(62-01) A:那關於用錢方面，比如說像一般的生產決策您來做就可以了，但是我

(62-02) 覺得一旦涉及到投資這些用到錢的話，對於中小企業來說，賺到錢應該

(62-03) 屬於你的父母個人所得，那我想用到錢的話一定需要他們同意？

(62-04) B:對，應該是。**【財務權利舊企業主會保留到最後（甚至短時間內不移交）】**

(63-01) A:所以這個在決策上也是。。。

(63-02) B:對，也是一個分歧的一個點，就好像說我想要開發制程的一個軟體，

(63-03) 我就不需要一直去監督那個品質，什麼時候要注意什麼，都讓機器去搞定

(63-04) 吧，你只要輸入你輸入的物料是什麼，然後 PC 怎樣怎樣，PVC 怎樣怎

(63-05) 樣，一切都由機器來弄好。那你跟他們說想要弄這個東西，他們可能就

(63-06) 會覺得說不切實際。其實他們以前沒有這麼厲害的技術，所以他們不相

(63-07) 信有可能會這樣。**【此處凸顯認知衝突：新舊知識造成觀念不同】**

(64-01) A:所以還是觀念上的問題。

(64-02) B:對，觀念上會形成這個問題。

(65-01) A:那家庭上可能對於您來說不會有太大問題？

(65-02) B:對。還有一個要傳承的可能就是，妹妹如果想要接的話，因為，如果

(65-03) 妹妹結婚了，如果啦，我打個比喻，因為我爸爸也有提到這一點，他說，

(65-04) 你不接也沒關係啊，如果你妹妹如果以後嫁的不好或者沒有工作，那就

(65-05) 回來家裡啊，在家裡工作，就把工作放給她。所以說如果我要接，我妹

(65-06) 妹也要接，這樣就沒辦法。**【多個繼承候選人，如果無人退出，會造成**

(65-07) **困擾】**可是我覺得這個都可以克服啦，因為擴大廠房就可以克服這種問

(65-08) 題啦。這個也是一個說服點去說服我爸媽擴大廠房。**【擴充事業以解決**

候選人間衝突】

(66-01) A:好，還滿靈活地，那大概就是這樣，謝謝您！

