

# 行政院科技部專題研究計畫成果報告

計畫名稱：企業接班傳承的調查分析與跨國比較：

以臺灣與日本的製造業為例

計畫編號：MOST 103-2410-H-029-026-SS2

執行期限：103 年 08 月 01 日至 105 年 10 月 31 日

主持人：劉 正，東海大學社會學系教授

## 一、前言

長時間以來，不少社會學者投入了相當多的努力，探索臺灣企業如何在特定的政治社會環境和激烈的市場競爭中，運用立基於特殊中國式情感的社會關係網絡，為自己開創事業版圖，並在全球市場中取得一席之地(可參閱陳介玄，1994、2001；柯志明，1993；張苙雲，1999 等人的討論)。近年來隨著第一代企業主逐漸凋零或退居幕後，接班的安排成為企業永續發展的關鍵課題，並受到社會的關注。然而，企業接班與傳承的議題卻沒有獲得國內社會學者太多的重視，實在是一大遺憾。

根據中華徵信所(2013)公佈的調查資料顯示，在臺灣百大集團的經理人中，年齡 60 歲以上佔了 63%，甚至有近 2 成已超過 70 歲，明顯地趨於高齡化。值得關注的是，這些高齡化的集團企業共掌握超過新臺幣 41 兆元的資產，是臺灣年生產毛額的三倍，倘若這些集團無法順利完成接班工作，將可能對臺灣經濟造成深遠的影響。不只有集團企業面臨接班的問題，為臺灣締造無數經濟奇蹟的中小企業，同樣也正遭遇無法順利接班的狀況，而其對臺灣整體經濟成長和社會穩定所造成的影響，更是不容小覷。李志華(2013)指出，很多中小企業因接班失敗而倒閉，而臺灣有近八成的人在中小企業任職，一旦公司關門，就會使得這些工作人口的生計受到影響。換言之，企業的接班與傳承不僅只是經營管理上的課題，還是當前重要的社會議題，需要社會學者投注心力去瞭解。因此，本研究針對

臺灣企業的接班和傳承進行了較大規模的調查與較深入的分析，首要的重點即在釐清臺灣企業的接班模式，以及企業既有的社會網絡在接班傳承過程中的各種變化等。

首先，為了能更清楚掌握臺灣企業在進行接班與傳承時，所呈顯的特質，本研究從幾個分析面向來著手，包含企業規模、企業組成結構類型、接班階段、接班人性別來進行深入的比較分析。在企業規模的部分，將區分為集團企業和中小企業。集團企業和中小企業因組織規模和組織結構的差異，兩者所面對的接班問題及困境不盡相同。舉例來說，集團企業的接班關係到龐大的財富和相關資源的分配與轉移，而中小企業囿於資源和人才有限，如何選擇接班人更為關鍵。要想對臺灣企業的接班問題有更為深刻且清晰的理解，就必須針對不同規模的企業所呈顯的接班樣態進行比較分析，才能掌握臺灣企業接班問題的核心。

其次，除了企業的規模外，另一個焦點是不同企業型態在接班模式上的差異，主要是就家族企業和非家族企業進行比較分析。相較於非家族企業的接班來說，家族企業能否順利完成接班和傳承工作，涉及許多非組織經營管理的面向，包括創業者和不同世代的接班人對於「家業」的態度和看法、家族成員之間的資源分配、轉移和可能面臨的情感與利益衝突、家族接班人與老臣、專業經理人間的共治關係和權力平衡等，遠非以專業經理人為主軸的接班人培育計劃觀點所能完整說明，故而引起最多學者的好奇與討論。如 Benson (1984) 對家族企業接班問題的討論，就成為重要的參考文獻，其他如 Birley (1986)、Donckels & Frohlich (1991)、Handler (1994) 等西方學者也以家族企業的接班為題進行過分析。

同時，現今企業經營的研究常強調經營權與所有權分離的「經理人資本主義」，但在華人世界中，家族企業仍是企業中的主流（李宗榮 2007；王振寰、溫肇東，2011）。依臺灣董事學會（2013）的統計，在臺灣 1,476 家上市櫃企業中，更有超過七成的比例為家族企業，且平均企業成立年數約為 29 年，企業主的平均年齡為 59.6 歲，正進入交班與企業轉型的時間

點。其中，尤以製造業面臨的挑戰最大。當前臺灣關於企業接班問題的研究，也多把關注對象放在家族企業身上（如吳冷豫，2013；孫以杰，2013；游詞鴻，2013；吳建明、連雅慧，2012；楊允中，2012 等）。所以，本研究對企業接班與傳承的討論先集中於家族企業，且將聚焦於製造業，分析要點包含企業主的家業傳承計畫、創業主和接班人職業生涯的形成過程、接班人對於接掌家業的心理準備、接班人與老臣、專業經理人間的關係和衝突、接班人的經營班底組建等。

另外還須指出的是，目前許多臺灣家族企業平均成立年數已超過 30 年，且有 34% 已經歷過第一次接班，更有不少企業準備進入第三世代、甚至第四世代的接班階段，其所展現的接班歷程和面臨的困難也將不同。因此，針對不同接班階段所呈顯的接班模式差異有其必要性，也讓我們更清楚地掌握當前臺灣企業接班的特色及樣態。

儘管本研究對家族企業的接班問題討論頗多，但是，要說明家族企業在接班人培育的特殊性，不應單從家族企業本身來進行論述，否則很可能落入傳統文化歸因的窠臼中，亦無法對當前臺灣企業的接班特質有真正的認識。歐美在這部份的研究已有些基礎，近年來則更是蓬勃（如 Behn et. al, 2006; Chua et. al, 1999; 2003; Donckels and Frohlich, 1991; Memili and Chua, 2011; Zahra et. al, 2004 等）。因此，我們的調查對象也涵括了家族企業和非家族企業，再透過兩者的比較，協助我們建立對臺灣企業接班與傳承模式的整體性了解，也才能理解臺灣企業在逐步進入制度化公司治理的過程中所經歷的組織變化，尤其是在人才培育的部份，進而有所發展出關於臺灣企業接班的本土化學說。

## 二、理論與文獻回顧

近年來，關於企業接班的問題不斷躍上媒體版面，也開始受到更多人的關注。可是，長期以來，臺灣社會學界對於企業接班問題的重視程度並不高，也未能建立起適當的研究架構來處理臺灣企業接班的議題。因此，

我們先整理已有文獻的各種分析模式，以其為基礎，加入社會網絡的研究視角，來討論臺灣企業的接班歷程及其遭遇的困難。再以此作為臺、日企業接班模式的比較基礎，進而建立屬於臺灣企業接班的分析架構和理論觀點。以下，我將先對當前學界對企業接班的相關研究做一回顧，再整理相關的理論觀點，並提出研究的主要問題與框架。

## 1. 臺灣企業接班現況與相關研究的回顧與檢討

相較於西方學界對於企業接班與傳承問題的長期關注（如 Beckhard and Dyer, 1983；Benson, 1984；Birley, 1986；Behn et al., 2006；Dalton and Kesner, 1983；Handler, 1994；Herrmann, 2002；Wiersema, 1992 等），臺灣學界對於企業接班問題的研究實相當有限。以近五年來發表的論文來看，論及企業接班的期刊論文僅有 6 篇，而碩博士論文約有 43 篇，其中，只有 1 篇為博士論文，其餘皆為碩士論文，且多屬管理學界的作品。顯然，在企業接班與傳承這個研究領域上，臺灣社會學界仍有相當大的努力空間。

回顧當前對企業接班的研究（如吳建明、連雅慧，2012；宋朝霞，2004；劉子琦、盧思勛，2011；許亞文，2011；鄧建邦、魏明如，2010；鍾喜梅、林佳慧，2009 等），可發現以家族企業為研究對象的文獻居多數。這與臺灣企業多為家族企業型態有關。根據臺灣董事學會（2013）針對上市櫃公司的調查報告指出，臺灣 1,476 家的上市櫃公司中，屬於家族企業型態的公司佔了 74%。更重要的是，逾 37% 的家族企業成立時間已超過 30 年，且企業主平均年齡達 59.6 歲，正進入關鍵的企業接班階段。然而，就調查結果來看，有 58% 的臺灣家族企業目前仍未有接班的安排，且以資訊科技業所面臨的接班問題最嚴重，其次則為工業和選擇消費品。由於臺灣家族企業市值佔臺灣企業總市值達 64%，若無法順利完成企業接班的工作，對於臺灣經濟的成長與發展恐將造成較大的影響，因此，引起最多的社會關注和討論。

目前針對企業接班問題的討論，主要集中於兩條軸線，第一是影響家

族企業接班歷程的因素探討（如陳泰和，2000；孫以杰，2013；張小鳳，2003；劉子琦、盧思勳，2011；虞邦祥、林月雲、張小鳳，2009；鍾喜梅、林佳慧，2009；盧芬，2008 等），包括代間的接班想法差異、內隱知識和人際資源的移轉、接班者與家族、老臣間的關係等；第二是接班與企業變革創新間的關聯性研究（如葉匡時、操禮芹，1996；黃鎮松，2013；鄭惠璵，2013；李春生，2013；吳建明、連雅慧，2012；梁晏菱，2011；林玟廷，2008 等），包括企業接班人特質與才能對企業創新和經營績效的影響、企業接班後之績效表現、接班與企業經營策略的變革等。

在這些文獻裡，學者們多透過單一或多個個案研究的方式，整理和描繪臺灣家族企業接班的歷程，並嘗試從組織變革的角度來說明家族企業在傳承過程中的延續和改變，包括家族價值與企業文化、關係和資源網絡等（李宗榮，2011；官逸人等，2012）。囿於研究規模和個案的選擇，這些文獻多集中於討論從創業者傳至第二代的企業接班歷程，並對家族集團企業或中小企業進行個別的接班模式研究，較少涉及對不同規模的企業和不同世代間的接班歷程和接班模式的變化，也缺乏較有系統性的整理和比較分析。虞邦祥等人（2009）的研究便指出，不同世代的企業繼承人在接班歷程和價值觀上並不相同，例如接班人的職涯選擇，可能會從外在環境因素的影響轉變成家族決定；對家業的看法，則從父執輩的辛苦經營轉變為回報社會；對下一代的想法，則從對家業的負責到選擇快樂平衡的人生。

從針對不同規模企業所進行的接班與傳承的個別研究中，也可以知道，不同組織規模的企業在接班的規畫和安排上有著明顯的不同。蘇靜怡（2006）對中小型家族企業接班問題的研究發現，企業主絕大多有接班計畫，且是計畫將企業傳承給自己的子女，很少會考慮由專業經理人來接班。而現任的企業主對於繼任者的接班規劃，主要在於經驗的傳承和人際關係的承續，但是因創業主多為經由自己不斷嘗試錯誤的過程，得到關於企業經營的知識和技術，並以自己的經驗為判斷基準，使得知識和技術的傳承面臨一定的困難度。一般而言，中小型家族企業的接班人多從外界取得經營企業的知識與技巧。

陳冠政（2011）則對臺灣家族集團企業的研究則清楚地展示了不同於中小型企業的接班人培育樣貌。在接班人的選擇上，集團企業雖仍以血緣關係為主，因婚姻而進入家族的成員亦可成為接班的人選。家族集團企業的接班人的學習和知識來源，比起中小型企業的接班人來說，也更為廣泛。家族集團企業接班人的學習主要有兩個管道：第一是在家族企業集團內的學習，包含父親親授、老臣輔佐、兄長提攜的直接親授模式，以及在公司內部進行歷練；第二則是透過在外商公司上班或自行創業來學習經營的技巧和相關知識，並累積自身的人脈。值得注意的是，隨著家族成員人數的增加，包括因婚姻進入集團企業的成員，接班人的選擇和安排益顯困難與複雜。

若無法建立起制度化的接班機制，家族集團企業的接班常常會因為複雜的家族生態和家族成員間關係的不和諧，而導致接班的失敗和爭產風波。正如鍾喜梅（2013）所言，不同代際之間和不同企業規模的接班與傳承，所面臨的挑戰和需要解決的問題大不相同，包括股權的分配、接班人的選擇、家族創業精神的傳承，都需要有不一樣的接班規劃和傳承機制的設計。

然而，從上述整理的文獻過程中我們也發現，已有的研究成果並無法讓我們對臺灣企業的接班現況有一整體性和系統性的認識與了解，而這也正是我們透過較大規模的問卷調查的方式，所能填補過去不足之處。相關資訊包括關於企業經營者自身的情況、企業現狀、企業的創新類別與概況、關於企業傳承計劃、接班人的職業生涯形成、接班人的心理準備、接班時來自上一代經營者的幫助、來自家族的支援、來自公司經營班底的支援、以及來自當地的支援等類別，使我們對臺灣企業接班與傳承的狀況，描繪出更清楚的輪廓。

## **2. 企業接班歷程中，女性的角色和所處的位置，值得探究**

現有對臺灣企業接班問題的研究文獻中，較少有研究者針對「性別」進行討論。事實上，性別不僅關係到接班機會的差異，還可能影響到取得

家族資源的差異程度。郭志聖（2008）針對臺灣四家已完成接班之企業所進行的研究發現，企業的創始者偏好於傳子，特別是長子，除非家族內可繼承家業之男性皆已死亡，才可能選擇由女性接任。這與華人普遍抱有「女兒總有一天嫁出去變成別人家的一份子」的想法有關。

不過，Annie Koh（2013）針對新加坡的華人家族企業的調查發現，不同世代的企業接班人之性別比例有些不同（參見下圖 1），尤其是，在第二代中，女性擔任企業領導人的比例大幅增加，與男性之間的差距拉近。只是，到了第三代和第四代之後，女性擔任領導者的比例又下降。究竟是何種原因造成女性擔任企業領導人比例的變化，實有待更多的研究。

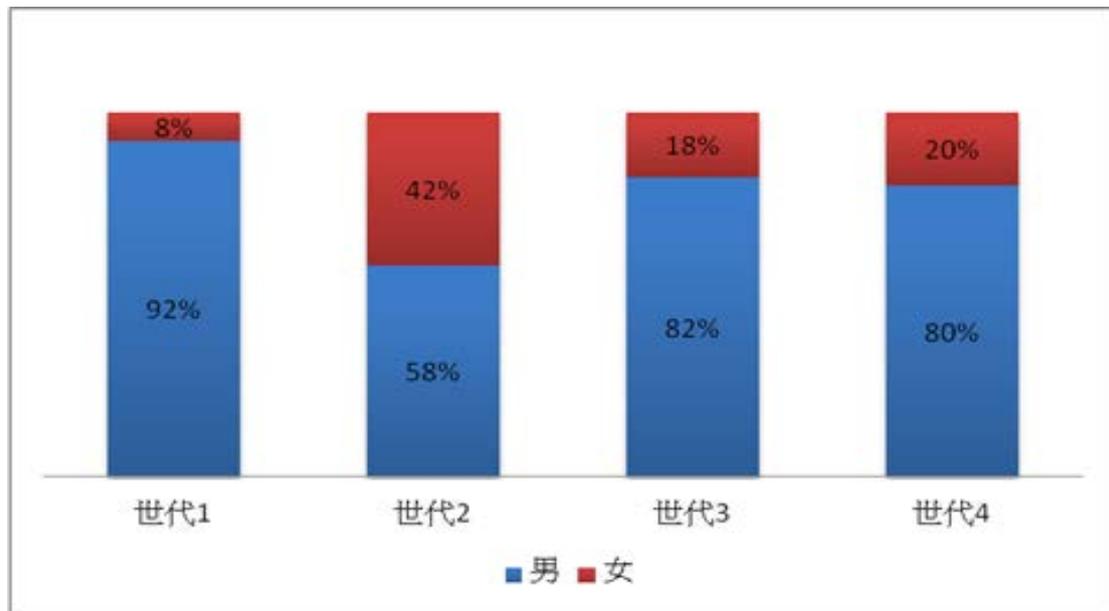


圖 1、家族企業不同世代領導人的性別比例（資料來源：Annie Koh，2013）

根據臺灣董事學會（2013）的調查，目前臺灣上市櫃公司的董監事中約有 14.06% 為女性，其中，中小型家族企業中的女性董事比例最高，約 15%，且有超過 56.5% 的女性董事與最終控制人有親屬關係。雖然調查指出，臺灣女性董事實際參與決策的程度並不高，但是，從鍾喜梅、林佳慧（2009）對第二代接班競爭者的「是否具有同一個母親」的討論中，能隱

約看到女性在企業進行接班的過程中，可能具有的影響力。鍾和林的研究發現，家族成員是否系出同母，將影響其所能掌握的接班資源。有趣的是，在對大同集團的研究分析指出，當家族第二代為大房所生，彼此間所擁有的接班資源差異較小；但若是第二房所生，彼此的可掌握的接班資源差異較大。但是，在臺塑集團中，不同母親所生的第二代成員，其彼此間擁有的接班資源差異並不明顯。這其中的差別，可能需要進一步從接班人母親對於企業接班事務所能參與和影響的程度，來進行更深入的分析。

事實上，高承恕（1999）在長期觀察臺灣中小企業的發展過程中，就曾針對頭家娘如何參與自家的企業，以及其在家庭和經濟兩種場域間所扮演的角色，進行過深刻的討論。高承恕發現，很多頭家娘在企業中並不具有正式的頭銜，可是，她們是丈夫（亦即企業經營者）的最佳夥伴，協助頭家打拼事業，有時也為頭家指出經營上的盲點，並提供建議。縱使，該研究並未實際觸及在企業接班過程中，頭家娘的角色可能發揮的影響力，但是，從上述鍾和林的研究來看，在分析企業接班問題時，將頭家娘納入分析的性別因素，是絕對必要的。

有趣且值得進一步的探索的是，女性在家族企業中的角色與其能掌握的資源，可能隨著婚姻關係而有所改變。在家族企業中，作為女兒身分的女性，往往受到「女兒終究是別人家的」的傳統思惟的限制，而被排除在接班的人選之外。可是，當女性因婚姻關係而成為另一個家族企業的成員時，特別是成為某位接班人選的母親時，就可能掌握著影響接班的權力和資源。顯然，我們應對女性在企業接班過程中所扮演的角色和所處的權力位置變化，進行更為細緻的討論。

### 3. 企業接班與傳承研究的重點與框架

目前，關於企業接班與傳承的研究論文，所能參考的理論依據主要為歐美學者對於企業接班人培育計畫(Succession Planning)的討論(如 Barnes and Hershon, 1976; Behn et. al, 2006; Birley, 1986; Herrmann and Datta, 2002; Chua and Sharma, 2003; Zahra et. al, 2004 等)。不過，如陳冠政（2011）和

其他學者所言，西方的企業接班人培育計畫研究，主要是以專業經理人接班為主軸的角度進行探討，其所面對的制度和經濟社會背景實與華人企業所處的環境大不相同，亦難以做為研究華人企業接班議題的有用的分析框架。

面對這個困境，陳明璋（2007）所提出的傳承的五 P 分析架構，則應可提供本研究重要的參考基礎。相較於西方從人力資源管理的觀點出發，陳明璋（2007）將企業的傳承問題分成五個面向來進行討論，包括傳承當事人（people）、傳承計畫準備（project & preparation）、傳承接班過程（process）、傳承接班進展（progress）、傳承成敗（performance）。這個所謂的「五 P」分析架構，涵括了當前企業接班與傳承研究所涉及的多項問題，如創業主和接班人對於接班的態度、接班對象的選擇與培訓、接班的時程安排、接班傳承所面臨的問題和狀況處理、接班人面對的挑戰和所需的資源、促成接班的關鍵角色、以及影響傳承成功的關鍵因素等。藉由此一分析架構，將有助於我們對企業的接班傳承問題有更為完整而全面的認識。

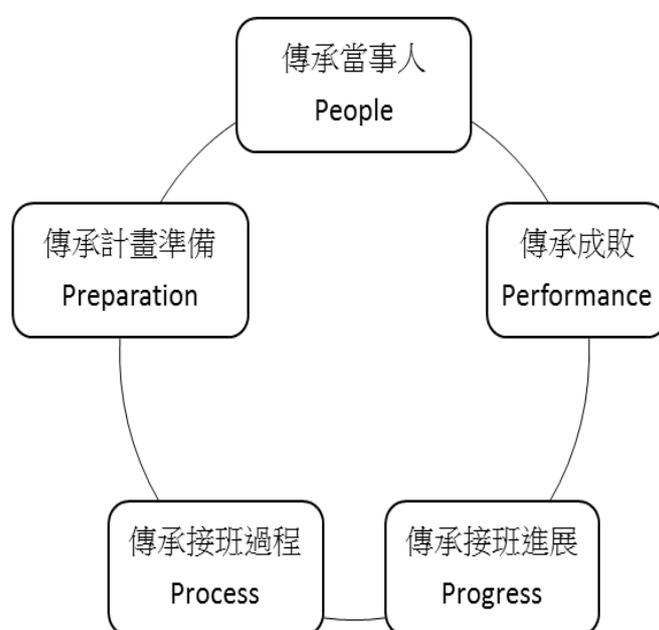


圖 2、五 P 分析架構(陳明璋，2007)

除了上述的分析架構外，我們應還要注意到，進行企業的接班與傳承的研究，在不同的組織結構和發展階段，以及不同的社會文化脈絡下，臺灣企業的接班歷程呈顯出何種特殊的樣態，才能發展出更合適的理論架構。因此，我們還另參照其他相關的討論，對臺灣企業之接班與傳承問題建立起較為完整的圖像，並對此提出可能的解決方案。本研究的分析架構如下圖 3。

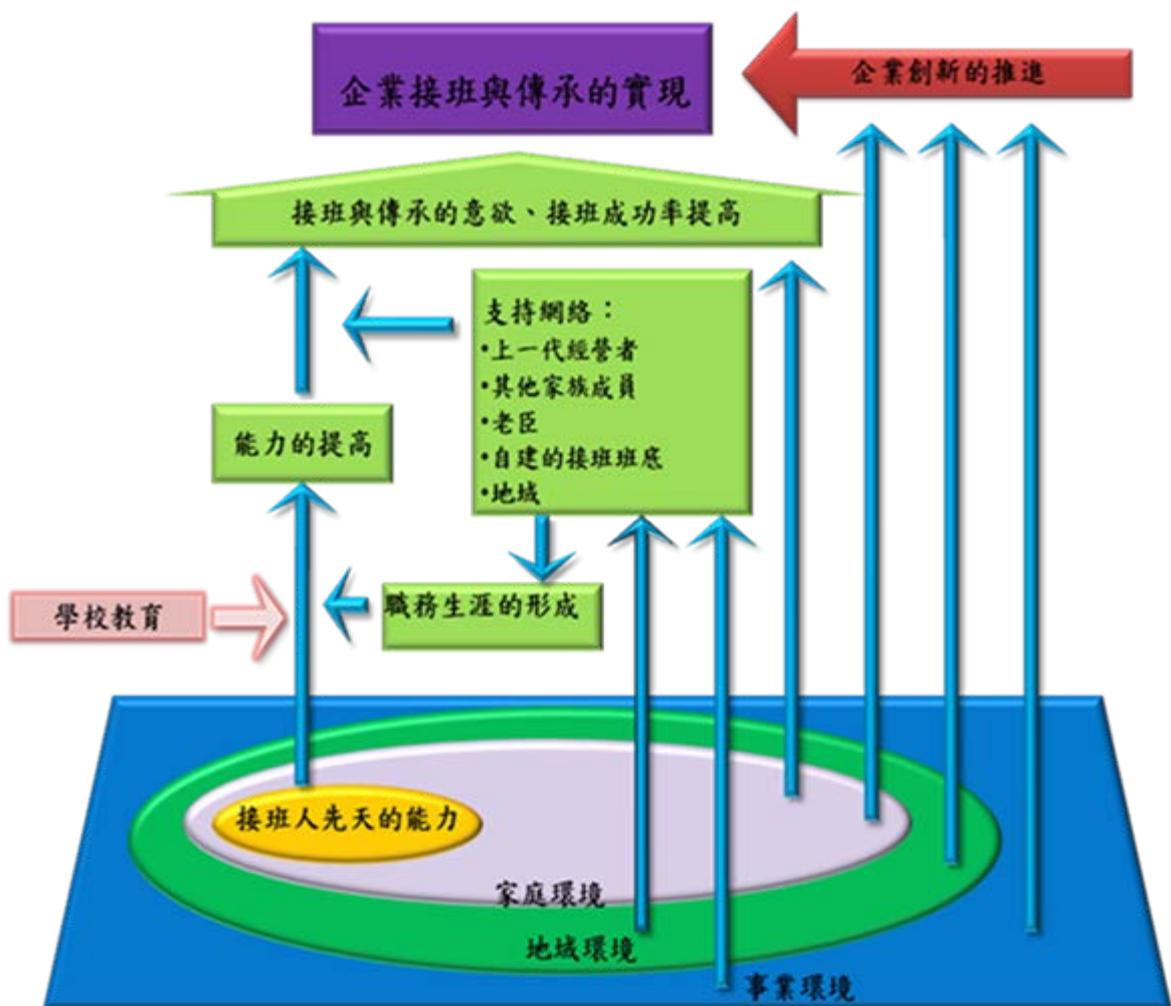


圖 3、分析架構

### 三、問卷資料、分析方法與跨國合作歷程

2013 年起，透過與日本同志社大學合作，我參與了多國的資料調查與分析。透過臺灣和日本企業接班模式的比較，歸納出臺灣企業在接班和傳承上的樣態，進而提出具有理論性價值的本土性學說及研究框架。

我們問卷設計的重點包含下列幾項：(1) 關於企業經營者自身的基本資料(包括性別、年齡、學歷、代別等)；(2) 企業之基本資料和經營現況(包括創立時間、業態種類、法人形式、是否為家族企業、員工人數、營業額經營中心理念等)；(3) 關於企業接班與傳承計畫(包括傳承之計畫、實際的安排、人選的決定因素與要求等)；(4) 企業第一代經營者和其他世代接班人之職業生涯的形成(包括創業的理由、工作經驗與歷練、接班的準備等)；(5) 關於接班的心理準備(包括接班的理由、個人選擇與長輩影響等)；(6) 企業接班與傳承的人際資源移轉等(包括如何形成新班底、家族成員以及老臣的援助、地方人士或過去合作對象可能的協助等)；(7) 企業變革與創新的狀況(包括產品、技術、通路、行銷、服務等)。

### 四、研究結果

#### 1. 資料特徵

臺灣的部分，透過經濟部商業司，我們取得隨機取樣的製造業企業樣本資料，並依此進行二次的問卷發放，問卷樣本數為 2,167 份。臺灣製造業中，有 70.3% 是以家族企業的模式經營。

日本的部分，由日本京都同志社大學負責進行京都當地製造業的調查，透過同志社大學，ITEC 中心負責人中田喜文教授與當地企業協會的合作，請企業填答問卷，完成日本企業接班與傳承第一手資料收集。問卷樣本數為 903 份，日本京都當地的製造業，有 76.1% 的製造業公司是家族企業模式。

## 2. 臺灣和日本的企業世代比例

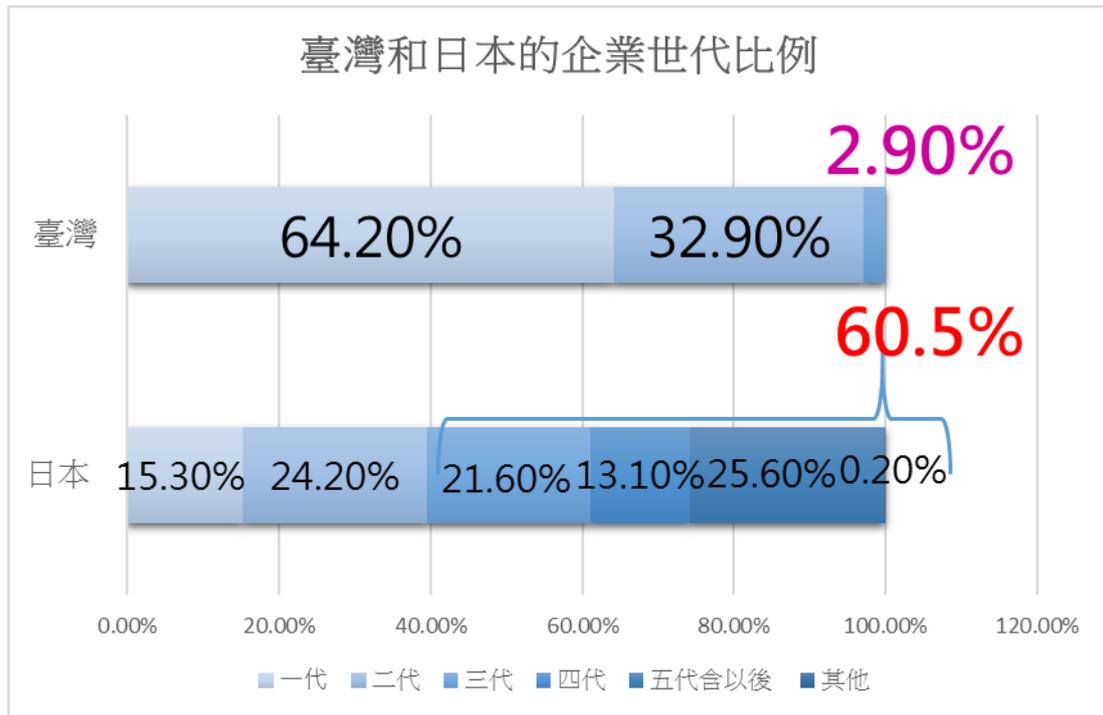


圖 4、臺灣和日本企業世代比例

由圖 4 可發現，臺灣相對於日本，企業世代平均年齡較低，日本京都的企業三代以上的比例是有 60.5%。換句話說，在日本京都，百年的企業是非常多的。而臺灣的第二代的比例還是比較少，第三代更是寥寥無幾，和京都的企業特徵是大有不同的。

## 3. 接班人的世代比較

從臺灣和日本的接班人世代比較結果發現，兩個國家接班人仍然以男性為主；女性擔任管理者的比例有逐漸上升。在這兩個國家，社會還是有相當穩固的父權體制，在家業傳承的選擇優先還是以男性為主要，因為認為接班人是女兒，在她結婚之後，可能會把資源轉給自己的夫家，而且，在選擇接班人的思維上，日本相對更為保守。

表 1、接班人的世代比較

	臺灣		日本	
	男性	女性	男性	女性
第一代	85.7%	14.3%	96.3%	3.7%
第二代	79.1%	20.9%	96.7%	3.3%
第三代	77%	23%	93.9%	6.1%

#### 4. 企業規模

表 2、企業規模

企業規模	臺灣	日本
少於 5 人	290(13.5%)	271(28.6%)
5-9 人	449(21%)	168(17.7%)
10-19 人	564(26.3%)	153(16.1%)
20-49 人	418(19.5%)	186(19.6%)
50-99 人	231(10.8%)	57(6%)
100-249 人	117(5.5%)	57(6%)
250 人或以上	72(3.4%)	9(0.9%)

基本上臺灣和日本的企業還是以中小企業為主，企業規模達 50 人以上，臺灣占 19.7%；日本僅占 12.9%。

## 5. 企業理念

表 3、企業理念

全力維護/沒有改變的比率		
	臺灣	日本
企業哲學	54.3%	72.6%
企業形象	45.7%	78.8%
生產技術	19.3%	34.5%
銷售方法	19.5%	31.3%
銷售區域	17.6%	25.9%
客戶	11.1%	19.7%
供貨商	18.2%	24.4%
商品、服務的內涵	19.5%	28.4%
主要業務內容	32.7%	40.5%

臺灣不若日本重視家訓和品牌，對於日本企業來說，Sony、東芝、豐田汽車等，都是可以讓人信任的大品牌，顧客在選購產品上，都會以他們為主要考量；另一方面，他們掌握核心技術，其餘的廠商只是配合生產而已。從臺灣每個項目來看，發現重視哲學和品牌也是相當高，畢竟臺灣並未能像日本掌握核心的技術，在臺灣只能在其他面向做改革。換另一個角度思考，日本比臺灣在企業思維上更保守，因為他們為了品牌的形象，不任意改革或提出創新，為了避免撼動消費者的心態。

## 6. 性別對於企業理念的看法

表 4、性別對於企業理念的看法

全力維護/沒有改變的比率				
	臺灣		日本	
	男性	> 女性	男性	< 女性
企業哲學	55.4%	44.5%	72.3%	79.1%
企業形象	47.4%	32.4%	78.6%	88.6%

以臺灣和日本相比，臺灣的企業家在思維上比較靈活，尤其是臺灣女性比較勇於創新，例如王雪紅創立 HTC 手機品牌；日本的企業家與表四的表格所呈現的現象是大致雷同，日本無論接班人是男是女，在維護企業哲學和企業形象上都不遺餘力，比例甚高，日本的女性保守的思維更甚於日本男性，可能與日本社會情境有關：日本女企業家相當少，好不容易當上公司的最高領導人，任務就是守住家業，並不會有太大的作為。更何況女性在日本社會成長過程中，多聽命於長者，凡事服從，而這樣的個性可能間接影響到她在企業思維的表現。

## 7. 各種創新影響企業績效的呈現

我們另訪問了公司在產品創新、技術創新、流通系統創新、服務創新以及方法創新之後，對績效表現產生的影響如何方面的資訊。從這五個創新面向來看，臺灣企業基本上對於自己的產業非常有自信，回答績效很好的比例約占八成，日本企業回答很好的比例則不到六成。

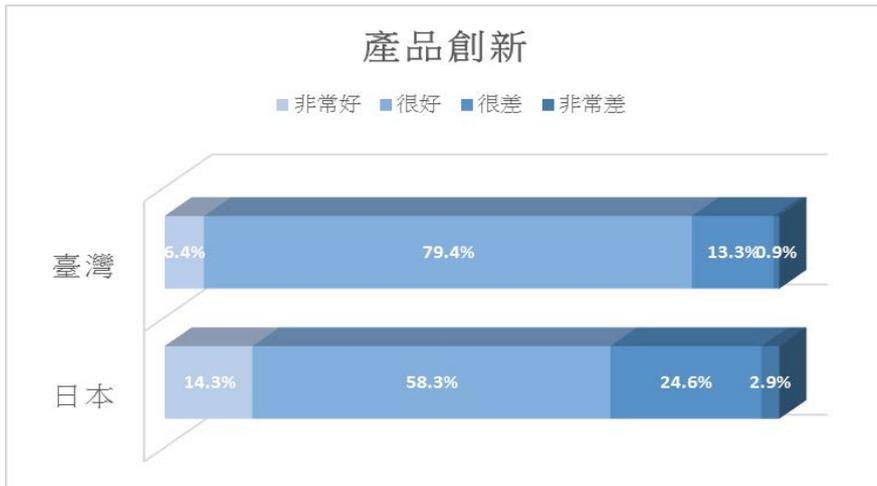


圖 4.1、產品創新



圖 4.2、技術創新

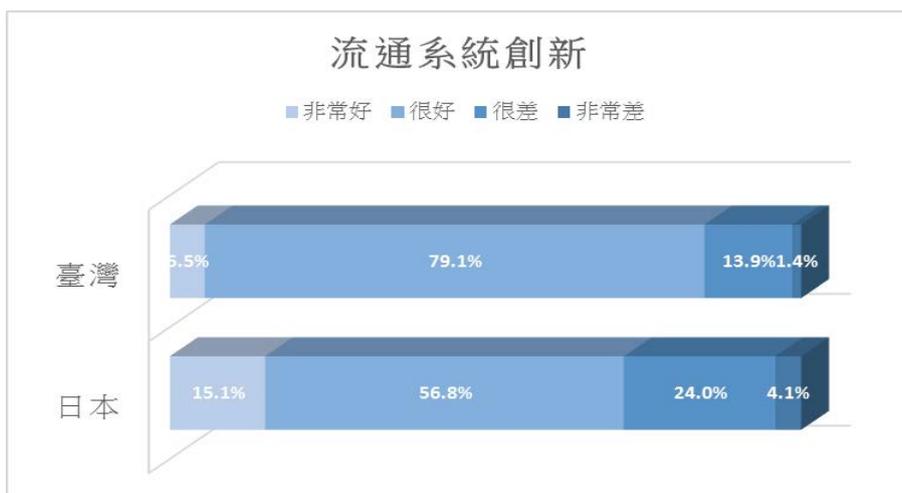


圖 4.3、流通系統創新

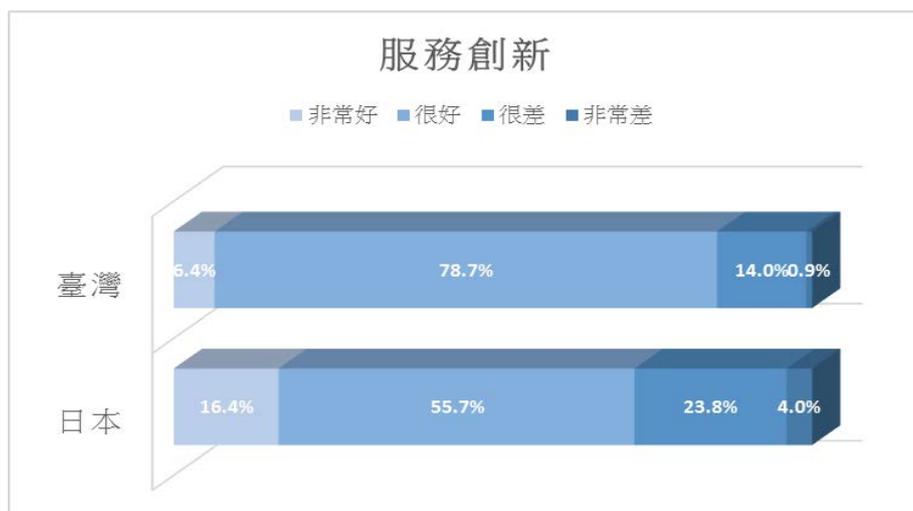


圖 4.4、服務創新

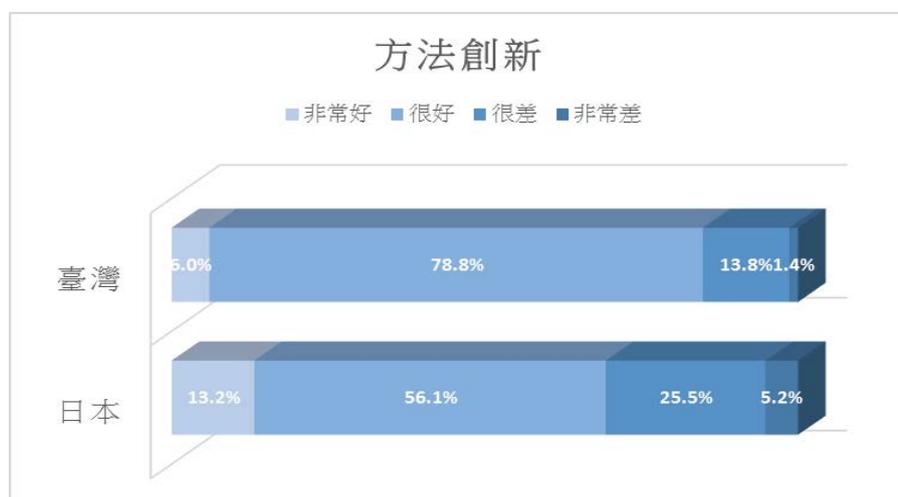


圖 4.5、方法創新

## 8. 接班人在接班時所做的努力

在臺灣，接班人在接班之前會在各項面向去做努力，尤其是對於與公司的幹部和基層員工都有密集的接觸，為的是讓自己在接班後能獲得公司內部員工的支持。並且會去到工作的第一線去與客戶接觸，學習更多的經驗，以利自己之後在思考公司的營運策略。在日本，企業到第一線去工作和累積經驗同樣是成為接班人首要的訓練，但是在與幹部交流訓練和放眼公司經營的視野部分，卻是比較少的，我們的推測是日本的企業基本上是世代已久的，信譽和品牌經得起考驗，接班人的任務就是守住公司並且傳承下去，所以在放眼公司的經營策略中，他們可能就依循上一代所執行的策略，因為幹部都是跟著上一代一起打拼，這些公司的老臣基本上都是舊

識甚至自己的叔叔、親戚等，在與幹部交流的部分是比較少的。整體來說，臺灣和日本企業都非常注重接班人的工作經驗，把他放在第一線去學習是最好的訓練辦法，能增進接班人的能力。

表 5、接班人在接班之前曾經做過的努力

在接班之前曾經做過的努力	臺灣 > 日本	
	與公司的一般員工進行交流和接觸	64%
與公司的幹部進行交流和接觸	61.8%	14.7%
放眼公司經營全局的視野來工作	62.4%	29.4%
去學習並記住現場的工作	63.4%	39.3%
與客戶接觸，努力提高自己的營銷能力	67.8%	31.9%
積極地與銀行等外部資源接觸	25.9%	13.1%
積極參與公司新項目的進行、推動公司內部改革	57.6%	23%
積極地參加本產業的各種集會	40.9%	22%
積極地參加該地區的公益貢獻活動	16.4%	12.3%

表 6、接班人在接班之前曾經做過的努力(男女生的比較)

在接班之前曾經做過的努力	臺灣		日本	
	男 > 女	男 < 女	男 < 女	男 < 女
與公司的一般員工進行交流和接觸	65.6%	57.9%	35.1%	39.1%
與公司的幹部進行交流和接觸	64.9%	50.0%	15.2%	19.6%

至於在接班人性別方面，在臺灣男性和女性相差稍微比較大，女性接班人在公司內與員工接觸和幹部交流接觸相對比較少；日本的部分，就像表 6 所看的情況，日本在這兩個項目上，意願都偏低。

## 9. 迴歸分析

表 7、臺、日在主要影響因素的平均值

	臺灣	日本
子代回來接班的意願	1.82	2.44
開創新事業/部門的意願	2.82	2.52
接班後的績效：銷售	2.23	1.73
接班後的績效：獲利	2.87	2.67
年齡	49.13	59.11
男性	0.84	0.96
世代	2.08	3.50
家族企業	0.93	0.86
出生時住家和企業的距離	2.28	2.23
最高的教育程度	2.90	3.23
管理理念的穩定性	3.18	5.40

表 8、子代回來接班的意願(臺、日比較)

子代回來接班的意願	臺灣	日本
男性	0.068 (0.079)	0.534 *** (0.130)
世代	- 0.152 (0.177)	- 0.027 (0.024)
家族企業	- 0.177 (0.134)	0.286 ** (0.085)
出生時住家和企業的距離	0.376 *** (0.042)	0.165 *** (0.033)
最高的教育程度	- 0.055 (0.039)	0.013 (0.022)
常數	1.552	1.902
R <sup>2</sup>	0.121	0.084

P<0.05 \* P<0.01 \*\* P<0.001 \*\*\*, ( ) 括號內為標準誤

在臺灣和日本相同的結果來看，出生時住家和企業的距離是影響子代回來接班的意願，而且是正相關，應證了日本有一句話：「小孩對父親的印象，常是正在工作的父親的背影。」出生/成長的地方是否就是公司所在地，的確影響了子女接班的意願。當住家就是公司，會讓子代接班的意願是提高的。另外在日本的部分，男性回來接班的意願是比女性高，且是不是家族企業同樣會提高子代回來接班的意願，在臺灣這兩個因素是不具影響效果的。

表 9、開創新事業/部門的意願(臺、日比較)

	臺灣	日本
男性	- 0.197 ** (0.124)	- 0.167 (0.154)
世代	-0.189 (0.111)	- 0.096 ** (0.028)
家族企業	0.098 (0.124)	- 0.105 (0.097)
出生時住家和企業的距離	- 0.059 (0.040)	- 0.057 (0.039)
公司規模	- 0.104 ** (0.040)	0.044 (0.051)
國中以下(對照組)		
高中/高職	0.346 * (0.151)	- 0.022 (0.212)
大學	0.279 + (0.147)	0.153 + (0.080)
研究所	0.004 (0.155)	0.287 (0.199)
常數	3.372	2.904
R <sup>2</sup>	0.059	0.037

P<0.05 \* P<0.01 \*\* P<0.001 \*\*\*, ( ) 括號內為標準誤

在臺灣，男性企業家開創新事業的意願較偏低，與文前表 4 中，臺灣男性企業家維護企業理念的情況，要高過於臺灣女性企業家是有所呼應的。也就是說，相對而言，臺灣男企業家較為保守，也少去開創新興的事

業。而日本企業接班人開創新事業的意願同樣不高，也如表 4 所示，日本的企業接班人，無論男女，在全力維護企業理念的比率是不相上下的。在世代部分，當傳承的世代越多，日本繼承者愈不想開創新事業，僅努力於維護好企業的傳統；臺灣的繼承者在不同世代間則沒有太大區別。

在公司規模的部分，臺灣的公司規模越大，越不會有新事業的開創，或許是因為會影響整個公司的未來規劃與走向。同時，在臺灣的公司多以中小規模的企業為主，面對市場的應變能力也都較為彈性。而在日本，公司規模大小，並不會影響繼承者是否開創新事業。

在教育程度的部分，在臺灣企業家的學歷是高中職畢業的，相對於其他教育程度企業家，較有開創新事業的意願；而對日本企業家來說，教育程度高低並不會影響其開創新事業的意願。

傳承過程是否順利在臺灣和日本都有相同的結果：來自上一代的支持和獲得老臣的理解，都具有重要的影響效果。接班人受到上一代的支持越多、老臣理解並且支持接班人在公司所推行的策略，都將使其傳承過程越加順利。

臺灣和日本都曾發生過類似的例子。臺灣近期就是長榮集團的事件最受矚目：長榮集團的大房和老臣不服長榮集團二房的兒子張國煒當接班人，策劃了一連串的搶奪經營權的手段，最終由大房的兒子張國華獲得公司內部的支持。

在日本，為人熟知的例子則是一澤帆布的財產之爭：2001 年爆發的爭產風波，兩封遺囑引發爭產官司，信三郎敗訴，被兄長掃地出門只好自創一澤信三郎品牌。到 2007 年，長子興訟指控信三郎品牌侵權，信三郎由妻子上陣再次提出遺囑無效訴訟。最終法院裁定長子後來提出的遺囑印鑑有問題，判定遺囑無效，信三郎重掌帥印。

接班人的繼承過程能否順利，不論古今中外，看來都是充滿著考驗的。

表 10、傳承過程是否順利(臺、日比較)

	臺灣	日本
男性	0.188 (0.182)	0.365 (0.202)
世代	- 0.420 (0.242)	- 0.055 (0.036)
成為繼承者的年齡	- 0.014 (0.010)	- 0.001 (0.005)
成為上一代的橋樑	0.114 (0.214)	0.180 (0.111)
曾經在其他組織工作	- 0.119 (0.089)	- 0.067 (0.078)
曾經在公司內工作	9.449E-5 (0.002)	-0.027 (0.041)
來自上一代的支持程度	0.237 ** (0.085)	0.617 *** (0.036)
獲得老臣的理解	0.284 ** (0.101)	0.199 *** (0.038)
常數	2.253	0.757
R <sup>2</sup>	0.082	0.418

P<0.05 \* P<0.01 \*\* P<0.001 \*\*\*, ( ) 括號內為標準誤

世代、管理創新這兩個因素對於臺灣和日本企業的接班後的績效，都有非常重要的影響。世代的影響是負的，代表企業傳承越多代，將對繼承人在接班後形成種種挑戰與干預，導致企業策略難以實行。而在臺灣，這樣的負面影響，比日本更為嚴重。

表 11、接班後的績效如何(臺、日比較)

	臺灣	日本
男性	- 0.002 (0.044)	- 0.236 (0.126)
世代	- 0.128 *** (0.032)	- 0.041 * (0.019)
年齡	- 0.008 *** (0.002)	- 0.004 (0.002)
管理創新	0.084 *** (0.023)	0.119 ** (0.035)
開放創新	0.083 *** (0.011)	- 0.045 (0.028)
產品創新	0.039 (0.056)	0.255 *** (0.065)
程序創新	0.201 ** (0.063)	- 0.058 (0.069)
管理理念的穩定性	0.014 (0.015)	- 0.037 (0.030)
常數	2.095	2.043
R <sup>2</sup>	0.135	0.139

P<0.05 \* P<0.01 \*\* P<0.001 \*\*\*, ( ) 括號內為標準誤

在管理創新的部分，在臺灣和日本企業接班後的績效都有著明顯的正面影響：管理創新的程度越高，將使得接班後的績效越好。

另外，在臺灣的部分，年齡、開放創新、程序創新對於接班後的績效都有顯著的影響。其中，年齡的影響是負向的，也就是年齡越大，接班後的績效越不好；但是開放創新和程序創新對於接班後的績效則是正面的。其實，這三個因素間有一定程度的連帶關係：當上一世代主導企業的時間越久，繼承人接班的年紀越大，對於企業所能創新的開放程度和程序創新的發展都將有所限制，因為可能已失去了年輕時的衝勁和夢想，也越不想要有太大的變革。

在日本，產品創新對於接班後的績效也是有正面影響的。眾所周知，日本大廠商掌握產品技術核心，在產品創新上不遺餘力。所以當繼承人接班之後，投入產品創新越多，對企業整體的績效也將越好。

## 五、討論與結論

本研究有幾項重要的發現：第一，臺灣和日本在企業文化與經營理念上是有差別的。臺灣比較偏向創新和改革，日本則是注重產品創新，在接班人方面的訓練也是不盡相同。臺灣企業認為創新和改革，可以為公司注入新的活力和開拓新的市場；日本企業則認為對於產品的技術的改進和推出一系列的產品，可以維繫公司的品牌，並且擁有一群忠實消費客群。

第二，女性在接班過程中產生的影響力與日俱增，女性接班人的人數無論在臺灣和日本都有增加的趨勢。雖然仍礙於父權社會的影響，大多數企業的接班人還是以男性為主，但從我們的資料可以發現，臺灣女性接班人的企業思維，相對於臺灣男性接班人，已更為開放，也勇於改革。

第三，臺灣的接班人在接班之前會做的努力較為多元。在臺灣企業的思維，接班人能接觸到公司的所有事物，對於接班人來說是一大幫助，甚

至有些企業希望接班人從最基層開始努力，一方面是讓公司的員工和老臣信服，另一方面可以讓接班人接觸到第一線的員工，了解到公司營運方式，以及未來的公司的思考方針。在日本企業到第一線去工作和累積經驗同樣是成為接班人首要的訓練，但是在與幹部交流訓練和放眼公司經營的視野下的部分，卻是比較少的，日本的企業比較注重的是公司的信譽和牌，接班人的任務就是守住公司並且傳承下去，而且公司的老臣基本上都是舊識甚至自己的叔叔、親戚等，在與幹部交流的部分是比較少的。

第四，接班人的成長環境扮演重要的角色。接班人受到環境的影響甚大，公司即住家會增加子代回來接班的意願。從小能近距離看到父親忙碌的背影，也能了解公司的營運，甚至接受公司的訓練。所以都會提升子代接班的意願，對於公司業務的興趣或許是其次，但為了讓家族企業延續下去，子代願意回來接班替父親一手創立的公司，能再他的經營下能有好的發展。

最後，企業傳承過程中，上一代和老臣的支持將影響接班過程是否順利。在臺灣和日本的企業傳承都發生過許多為人熟知的紛爭，而這其中上一代和老臣扮演重要的角色，只要獲得這兩個重要角色的支持，企業在傳承的過程會非常的順利，如同皇帝在傳位給皇子，都需要獲得開國元老及外戚等的支持，才不會有更多的紛爭導致國家紛亂。同樣的，若企業接班人在改革上也能獲得這些前輩的支持，對於企業發展則更是有所幫助。

## 六、參考文獻

### 1. 中文部份

中華徵信所，2013，2013 臺灣地區大型集團企業研究。臺北：中華徵信所。

王振寰、溫肇東，2011，家族企業還重要嗎？臺北：巨流。

吳冷豫，2013，臺灣家族企業接班研究：兩家食品製造大廠比較分析。中山大學企業管理學研究所碩士論文。

吳建明、連雅慧，2012，家族企業接班衍生組織變革、衝突與轉化之歷程研究，管理學報，29（3）：279-305。

宋朝霞，2004，我國家族企業接班問題研究。浙江大學管理科學與工程研究所碩士論文。

官逸人、熊瑞梅、林亦之，2012，臺灣 IC 產業創新機制：以 2001 年、2005 年臺灣 IC 產業專利的發明人網絡為例，人文及社會科學集刊，24(1)，51-82。

李志華，2013，接班人：臺灣中小企業存亡關鍵。臺北：大塊文化。

李宗榮，2007，在國家與家族之間：企業控制與臺灣大型企業間網絡再探，臺灣社會學，13，173-242。

李宗榮，2011，臺灣企業集團間親屬網絡的影響成因，臺灣社會學刊，46，115-166。

李春生，2013，家族接班人特性對公司經營績效的影響之研究。高雄應用科技大學企業管理系碩士在職專班碩士論文。

林玟廷，2008，CEO 接班與公司國際化程度改變之研究：外部環境與內部環境調節效果。臺灣大學國際企業學研究所博士論文。

柯志明，1993，臺灣都市小型製造業的創業、經營與生產組織：以五分埔成衣製造業為案例的分析。臺北：中央研究院。

孫以杰，2013，臺灣家族企業接班影響因素探討。中山大學國際經營管理

- 碩士班碩士論文。
- 高承恕，1999，頭家娘：臺灣中小企業「頭家娘」的經濟活動與社會意義。臺北：聯經。
- 張小鳳，2003，家族主義認同與接班行為：個人生涯選擇模式之觀點。國立政治大學心理學系博士論文。
- 張苙雲，1999，網絡臺灣：企業的人情關係與經濟理性。臺北：遠流。
- 梁晏菱，2011，誰是接班人？誠品的家族接班及企業策略轉折。清華大學科技管理研究所碩士論文。
- 許亞文，2011，百年老店的接班傳承與代間關係之初探，成人及終身教育學刊，16：83-112。
- 郭志聖，2008，家族企業繼承之影響要素：臺灣家族企業之實證研究。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳介玄，1994，協力生產網絡與生活結構：臺灣中小企業的社會經濟分析。臺北：聯經。
- 陳介玄，2001，班底與老闆：臺灣企業組織能力之發展。臺北：聯經。
- 陳明璋，2007，臺商接班問題之突破：如何解開「富不過三代」的魔咒。臺北：金大鼎文化。
- 陳冠政，2011，臺灣家族集團企業接班人培育模式：一項國際理論與台灣經驗的比較。載於王振寰、溫肇東（主編），家族企業還重要嗎？（153-187頁）。臺北：巨流。
- 陳泰和，2000，臺灣家族企業接班人選擇因素之研究：以交易成本、信賴機制、網絡關係，之觀點探討。國立台灣大學國際企業學研究所。
- 游詞鴻，2013，家族企業接班人與創新：以丸莊醬油為例。世新大學企業管理研究所碩士論文。
- 黃鎮松，2013，家族企業接班之績效衡量：以臺灣上櫃中小企業為例。中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文。

- 楊允中，2012，家族企業接班人自我概念改變歷程分析。銘傳大學諮商與工商心理學系碩士班碩士論文。
- 葉匡時、操禮芹，1996，家族企業接班過程之網路分析。管理科學學報，13 (2)，197-225。
- 虞邦祥、林月雲、張小鳳，2009，傳承或變革：臺灣企業接班歷程之質性研究，組織與管理，2 (2)：109-153。
- 臺灣董事學會，2013，2013年董事會白皮書，董事會評論，4：42-44。
- 劉子琦、盧思勛，2011，臺灣中小企業家族型態接班問題之個案研究：以中部地區一家製造業為例，中小企業發展季刊，22：1-24。
- 鄭伯璦，1991，家族主義與領導行為。載於楊中方、高尚仁（合編），中國人、中國心：人格與社會篇（頁366-407）。台北：遠流。
- 鄭惠瓔，2013，中小型家族企業接班人的管理才能對企業經營的創新模式之影響。大葉大學管理學院碩士在職專班碩士論文。
- 鄧建邦、魏明如，2010，家庭企業與世代變遷：以珠三角地區製造業臺商為例，中國大陸研究，53 (3)：25-51。
- 盧芬，2008，企業接班人內隱知識移轉管道之研究。中國文化大學勞動學研究所碩士論文。
- 鍾喜梅，2013，華人家族企業聯盟成立說明。發表於第二屆華人家族企業年度論壇，地點：臺大國際會議中心。
- 鍾喜梅、林佳慧，2009，家族集團接班資源與角色鑲嵌關係：網絡觀點之初探，組織與管理，2 (2)：155-195。
- 蘇靜怡，2006，臺灣家族型態之中小企業接班問題的探討。交通大學管理學院碩士在職專班國際經貿組碩士論文。

## 2. 英文部份

- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). "The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective." *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). "Transferring power in the family business." *Harvard Business Reviews*, 54(4), 105-114.
- Beckhard, R. & Dyer, W. G. (1983). "Managing continuity in the family-owned business." *Organizational Dynamics*, 12, 4-12.
- Behn, B. K., Dawley, D. D., Riley, R., & Yang, Y. (2006). "Deaths of CEOs: Are delays in naming successors and insider/outsider succession associated with subsequent firm performance?" *Journal of Managerial Issues*, 18, 32.
- Benavides-Velasco, C., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. (2013). "Trends in family business research." *Small Business Economics*, 40(1), 41-57.
- Benson, B. (1984). "The enigma of the family-owned business." *Perspective*, 10(1), 3-6.
- Birley, S. (1986). "Succession in the family firm: the inheritor's view." *Journal of small business management*, 32(3), 29-39.
- Block, J. H. (2012). "R&D investments in family and founder firms: An agency perspective." *Journal of Business Venturing*, 27(2), 248-265.
- Boeker, W., & Goodstein, J. (1993). "Performance and successor choice: The moderating effects of governance and ownership." *Academy of Management Journal*, 36(1), 172-186.
- Carney, M. (2005). "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms." *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(3), 249-265.
- Chen, H. L., & Hsu, W. T. (2009). "Family ownership, board independence,

- and R&D investment.” *Family Business Review*, 22(4), 347-362.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2010). “Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms.” *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(2), 267-293.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). “Defining the family business by behavior.” *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J., & Sharma, P. (2003). “Succession and non-succession concerns of family firms and agency relationship with non-family managers.” *Family Business Review*, 16(2), 89-107.
- Dalton, D. R., & Kesner, I. F. (1983). “Inside/outside succession and organizational Size: The pragmatics of executive replacement.” *Academy of Management Journal*, 26, 736-742.
- Donckels, R., & Frohlich, E. (1991). “Are family businesses really different? European experiences from stratus.” *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
- Dyer Jr, W. G. (2006). “Examining the family effect on firm performance.” *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Handler, W. C. (1994). “Succession in family business: A review of the research.” *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2002). “CEO successor characteristics and the choice of foreign market entry mode: An empirical study.” *Journal of International Business Studies*, 33, 551-569.
- Koh, Annie (2013). “Current situation of Asian business families.” In the 2nd Chinese Family Businesses Forum. Forum conducted at the GIS NTU Convention Center.
- Memili, E., Chrisman, J., & Chua, J. H. (2011). “Transaction costs and outsourcing decisions in small- and medium-sized family firms.” *Family*

Business Review, 24(1), 47-61.

Sirmon, D. G., Arregle, J.-L., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008). "The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation." *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(6), 979-998.

Steier, L. P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2009). "Embeddedness perspectives of economic action within family firms." *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(6), 1157-1167.

Wiersema, M. F. (1992). "Strategic consequences of executive succession within diversified firms." *Journal of Management Studies*, 29, 73-94.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). "Entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture." *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4), 363-38