

東海大學會計學系碩士在職專班

碩士論文

家族企業永續發展傳承機制之研究-

以 I 化學製藥公司為例

Research on Succession Mechanism of Family Business' Sustainable
Operation -

I Case Study of a Chemical Pharmaceutical Company

指導教授：劉俊儒 博士

研究生：李曉婷 撰

中華民國一〇六年一月

謝辭

人生日記中終於完成論文，當自己一開始在撰寫論文時，才深深體悟到寫作論文不容易，關於論文中的人、事、物研究過程中與論文架構，不斷與指導教授的協助討論修正再修正，因此由衷感謝我的指導教授劉俊儒博士諄諄教導與不厭其煩的指正，對論文指導的用心及耐心令人佩服，不管從內容、格式、到編排，鉅細靡遺的再三教導指正，讓我們可以順利完論文且獲益良多。此外更謝謝口試委員李秀英博士和黃政仁博士對論文悉心指正、愷切指導，使我的論文品質能精益求精，更加完善。感謝遠在台北大學的恩師林財川博士幫忙協助英文摘要，才得以使論文呈現完整。

工作多年後，有感於所學不足，如何讓自己在險峻多變的競爭環境中勝出！深深領悟唯有強化本質學能，增添競爭優勢及專業知識，因此加入東海會計學系在職專班這個大家庭，系所上的每位教授對教學的認真及嚴謹，讓學生在輕鬆的課堂上學習到許多寶貴的專業知識。

在東海兩年生涯多彩多姿，有大家一塊分享酸甜苦辣的滋味，彼此留下美好的回憶。感謝會計專班第八屆全班的同學及東海EMBA 102 登山社同學們，因為有您們的陪伴讓我的人生日記中有台灣第一高峰玉山及碩士論文的軌跡。在此，再一次謝謝所有給予我指導與支持的老師與同學們，相信碩士學位的完成是人生另一個轉運站，我會記取所有的教誨與經驗，繼續充滿動力持續努力向前邁進。

最後我要感謝家人以及親友們的支持與鼓勵，特別是求學的這段時間因上課及學校的各項活動，減少了很多與您們相聚的時間，由於您們無怨無悔的支持與配合，得以順利完成學業取得學位，願將這份祝福與喜悅分享給所有關心我的您們。

李曉婷 謹誌
于東海會計研究所
民國 106 年 1 月

家族企業永續發展傳承機制之研究-以 I 化學製藥公司為例

指導教授：劉俊儒博士

研究生：李曉婷

學 號：G02437017

摘要

家族企業在台灣經濟發展過程中扮演很重要的角色，帶領著台灣走過半世紀的經濟成長，隨著創業者日益老化，越來越多家族企業面臨家族傳承的重要課題。本研究以化學製藥股份公司為研究對象，採用個案研究與開放式問卷法，探討家族企業如何透過家族憲章的設計，達成企業永續經營的目的。研究結果發現，規劃接班人的培育計畫越早執行越好，家族成員對家族企業的核心價值觀，要有充分的認同感，公司採用漸進式接班方式，透過「家族憲章」及「所有權」等機制的建立，可維護家族股權的完整性及經營權的永續發展。家族憲章設計是作為實現家族企業股權規劃、接班人計劃與傳承機制的最好工具。

關鍵字：家族企業、傳承、永續發展、家族憲章

Research on Succession Mechanism of Family Business' Sustainable Operation - I Case Study of a Chemical Pharmaceutical Company

Advisor : Dr. Chun-Ju Liu

Graduate Student Name : Hsiao-Ting Lee

Graduate Student No : G02437017

Abstract

Family enterprises play an important role in Taiwan's economic development; it leads Taiwan's economic growth over half a century. With the aging of entrepreneurs, more and more family businesses face the important issues of family inheritance. In this study, we take the chemical pharmaceutical company as the research object; adopt case study and questionnaire to explore how the family enterprise can achieve the purpose of sustainable operation through the design of the family charter. The research found that the earlier the program of succession planning is carried out, the better the family members have in the family business, and that the company has adopted a gradual approach to succession through the Family Charter and Ownership. The establishment of the mechanism can maintain the integrity of the family equity and the sustainable operation of management rights. The family charter design is the best tool to realize the family enterprise equity plan, succession plan and inheritance mechanism.

Keywords: Family business, Succession, Sustainable operation, Family charter

目錄

謝辭.....	I
摘要.....	II
英文摘要.....	III
目錄.....	III
圖目錄.....	V
表目錄.....	VI
第壹章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究架構.....	2
第貳章 文獻回顧.....	5
第一節 家族企業.....	5
第二節 家族企業傳承.....	11
第三節 傳承機制.....	13
第四節 國內外百年企業案例.....	27
第參章 研究方法.....	34
第一節 研究方法.....	34
第二節 個案公司簡介.....	36
第四章 研究結果.....	45
第一節 家族成員訪談.....	45
第二節 家族憲章草案.....	47
第五章 結論與建議.....	54
第一節 研究結論.....	54
第二節 研究建議.....	56
參考文獻.....	57
附錄.....	61

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	4
圖 3-1 I 公司業務部門架構圖	39
圖 3-2 I 公司家族成員圖	40
圖 3-3 I 公司五力分析	44



表目錄

表 2-1	探討家族企業優缺點之文獻整理	7
表 2-2	家族企業傳承永續發展方針	12
表 2-3	公司組織型態差異	20
表 2-4	股權結構設計種類	24
表 3-1	訪談大綱設計	35
表 3-2	I 公司產品銷售管道表	38
表 3-3	I 公司 SWOT 分析	42
表 4-2	I 公司家族憲章草案	50



第壹章 緒論

本章第一節為研究背景與動機；第二節為研究目的；第三節為研究架構。

第一節 研究背景與動機

全球之經濟運作體系中，「家族企業」是一種不可或缺的企業型態，是工業革命後，至今經濟發展過程主要的成長動力。能歷經一百或兩百年不衰的家族企業必經歷各種不同的考驗，如經濟危機、世界大戰、金融海嘯及家族分裂等。因此百年家族企業之所以存活，必有他過人之處。

創業難、守成更難，許多台灣家族企業在事業規模不斷擴大的同時，由於理念不盡相同而產生股權、經營權及繼承之爭，甚至上演血腥內訌慘劇，是家族企業創始者所沒有預期到的。根據資誠(2013)研究機構於 2010 年的統計，家族企業的歷史平均為二十四年，從第一代傳承至第二代約百分之四十，再傳承至第三代約百分之十三，而傳承至第四代的機率，僅百分之三，其中以中國大陸家族企業的壽命最短，正是因為許多家族企業未對家族管理及傳承作好規劃，以致產生家族事業無以為繼的真實寫照。實務上家族企業常因接班過程不順利影響企業經營，如家族後代分產不均而興訟或企業轉手易主、接班人能力不足而使家族企業經營不善的案例多不勝虛，多數家族企業的組織裡，有著血緣與姻親關係的人，扮演著主要的企業主、決策者或執行者的角色，並且掌控企業的財務與人事的決策權，因此企業的興衰成敗與否與家族成員有著密切的關係（薛明玲 2010）。

「事業的永續發展」是百年企業的傳承理念，是決定一個家族企業維持百年或只能存活二、三十年的關鍵因素。家族企業在世代交替時都強調先磨練人才，等時機成熟時，在最好的狀態下才會交棒、傳承給下一代(藤間秋男 2012)。

在國際化的經營環境下，外來競爭者倍增，經營風險日益增高，企業如何透過有系統的傳承機制，完成先發展事業、再傳承的永續經營目的，是一個重要課題。

第二節 研究目的

目前台灣中小企業大部分已進入第二代接班潮，正在持續發生中，未來面對在國際化的經營環境下，外來競爭者倍增，經營風險日益增高，如何透過有系統的傳承機制，先發展事業、再傳承的永續經營。本研究背景個案為藥製公司能歷經五十年台灣環境與產業環境的變化考驗下，不斷成長茁壯，關鍵成功因素為何？經由與對家族成員的訪談中找出成功的關鍵因素。藉由探討家族憲章的設計，經營權力如何分配？未來股權在子孫之間如何分配？如何從家族成員選拔出最合適的管理者來領導家族企業並執行家族憲章？因此以個案公司為例，探討公司如何透過家族憲章的設計，達成企業永續經營的目的。因此本研究目的是以個案公司為對象，探討公司如何透過家族憲章的設計，達成企業永續經營。

第三節 研究架構

本研究主題為「家族企業永續經營傳承機制之研究」，內容共分為五章，各章內容摘要說明如下：

第壹章 緒論

說明本論文之研究背景與動機、研究目的及研究架構及流程。

第貳章 文獻探討

定義家族企業、家族企業傳承與傳承機制及國外家族企業永續經營之範例之相關文獻。

第參章 研究設計

敘述本研究方法及個案公司簡介。

第肆章 研究結果

經由預先規劃的訪談大綱，與家族成員做開放式問卷法的訪談，並回答訪談結果。

第五章 結論與建議

本研究針對個案公司探討，給予結論與建議，並希能作為家族企業永續經營傳承之參考。

本論文研究流程圖，如圖《1-1》所示：



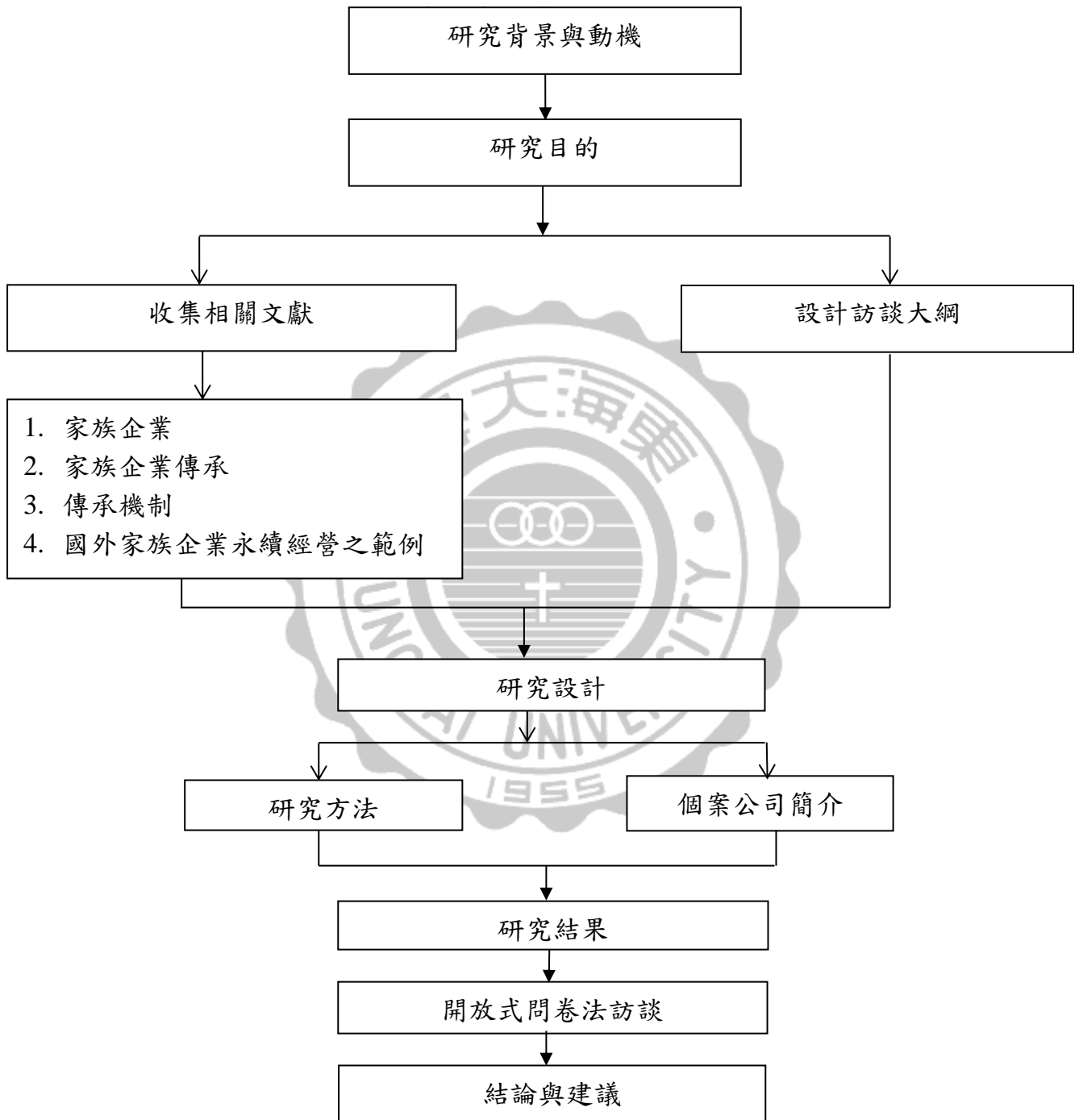


圖 1-1 研究流程圖

第貳章 文獻回顧

第一節 家族企業

一、家族企業的定義

自 1980 年起家族企業的研究漸漸受到重視，Chandler(1977)為早期對家族企業做明確定義之學者，Chandler 認為家族企業是由創辦人及家族成員所擁有絕大部分股權，掌控主要決策權，其中包括財務政策、資源分配與高階管理人員之任用，Chandler 的定義強調家族對企業的控制。學者許士軍與陳光中(1989)指出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，其共同的股權有 50% 以上，或是低於 50%，但仍掌握控制權。陳定國(2003)認為企業草創時期由創始人及家族成員少數成員共同經營，當事業規模漸漸增大，家族成員人力不足時，向外招募員工協助幫忙，一切重大決策仍由家族創始人或血緣姻親繼承人，成為典型之家族企業(Family Business)，當家族企業穩定成長，成立法人型態之不同部門的公司，形成集團(Group)組織，其重大決策依然是母公司之家族成員，此集團稱為家族血緣姻親式。爾後之學者對家族企業的定義是具有血緣關係所組成的企業個體，對企業具有控制權。國外學者 Villalonga and Amit (2006)對家族企業之研究分為九種定義：

1. 一位或多位家族成員擔任公司經理人、董事或是大股東。
2. 至少有一位家族成員擔任經理人及一位家族成員擔任董事。
3. 家族的投票權最大。
4. 家族為最大之股東。
5. 家族第二代或其後代成員中，至少有一位或多位為經理人、董事或大股東。
6. 家族為最大股東，且至少有一位或多位成員是經理人及一位成員擔任董事。
7. 家族的投票權最大，且持股比例至少達 20% 以上。
8. 一位或多位成員擔任董事或大股東，但是沒有人擔任經理人。
9. 家族的投票權最大、至少有 20% 以上的投票權且家族第二代或其後代成員中至少有一人擔任經理人、一人擔任董事。

資誠聯合(2012)提出家族企業是創始者或家族成員在公司擁有超過半數的投票權且至少一位以上的家族成員，目前在公司擔任經營管理職務，若是公開發行公司，創始者或其家族成員至少有 25% 以上股份，且至少一位以上家族成員擔任董事會成員。

本研究以 Chandler (1977)、許士軍與陳光中(1989)與資誠聯合(2012)所提出的家族企業定義作為本研究參考之依據。

二、家族企業之優缺點

姚慧玉(1987)與范揚松(1998)表示家族成員會同心協力去維持企業的薪火相傳，具有自我犧牲奉獻之精神，對企業內部擁有強大的向心力，企業經營成果全歸家族享用，決策人數少，提高決策效率，經營與管理權合一，使公司經營理念和目標政策具一貫性。

公司的股權有相當高的比例為同一家族所擁有，家族通常對於公司的長遠發展會有相當高的期望，相對地，也比較願意犧牲一時的利益，去追求長期的投資效益，當市場不景氣的時候，家族企業的管理階層比較能夠彼此扶持，共同渡過艱困時期（杜書伍 2001）。

家族企業擁有獨特的企業文化與創業精神，決策具有彈性且溝通快速，同時會順應局勢變化，專注企業長期生存之道，以長遠的思考策略作為經營模式，與顧客維持深厚而良好的關係，提供員工長期的承諾與照顧，提昇員工的向心力與忠誠度（資誠 2013）。

同時姚慧玉(1987)與范揚松(1998)也提出當家族企業相對規模愈來愈小、家族和企業利益互相衝突時，容易引起企業內部的對立，經營上會產生許多缺失，容易因投資風險偏高而發生資金週轉失靈。家族成員容易成為企業發展的瓶頸，家族企業容易成為獨裁者的搖籃，造成企業優秀人才外流的現象。企業內部的員工，所有努力的成果，都是家族成員共享，容易使得員工對工作熱誠降低，對企業不會有太多的向心力，相對之下跳槽事件也會提高，企業接班人

較重視公司過去的信譽，家族利益置於企業之上，使得企業無法獨立經營會貶減弱企業規模，難以轉型成大型企業。台灣中小企業是由家族所掌控的，家族成員幾乎不用太多努力都能在企業得到高階職位，讓企業內部優秀人才有志難伸，難以發揮專長（杜書伍 2001）。

在父子相傳的中小型家族企業制度下，家族企業的財務往往劃分不清楚，兄弟間常因經營理念不同而分家，都會影響企業經營規模的成長（司徒達賢 2013）；反觀在上市櫃中的家族企業中，家族成員分散在高、中、基層，造成管理與領導上的困擾，間接影響優秀專業經理人加入企業的意願，家族成員之間為了爭取領導地位而傷害彼此家族的親情，家族成員內部派系的出現，多年以後，經世代交替繼承，股權經移轉而分散，都會降低家族對企業的掌控權（資誠 2013）。

彙整各學者探討有關家族企業的優點與缺點之文獻整理，如表《2-1》所示。

表 2-1 探討家族企業優缺點之文獻整理

學者/年代	優點	缺點
姚慧玉(1987)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 保護家族利益。 2. 維持企業的薪火相傳。 3. 家族成員具有自我犧牲奉獻之精神。 4. 不為眼前的利益所限，眼光較遠。 5. 向心力強，有互助精神。 6. 經營及管理權合一，使公司經營理念和目標政策具一貫性。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業規模愈小，家族和企業互相衝突，經營上產生許多缺失。 2. 資金週轉失，靈造成投資風險提高。 3. 造成企業優秀人才外流的現象。

范揚松(1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 經營獲利全歸屬家族所有。 2. 決策人數少，決策效率高。 3. 企業規模不大，固定成本低，企業經營效能提高。 4. 內部擁有強大的向心力。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業內員工所有努力的成果都是家族成員共享，員工對工作熱誠降低，不會有向心力，相對之下跳槽事件提高。 2. 企業接班人較重視公司過去的信譽，家族利益置於企業之上，使得企業無法獨立經營會削弱企業規模，難以轉型成大型企業。
杜書伍(2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司的股權為家族所有。 2. 家族對於公司的長遠發展會有相當高的期望。 3. 市場不景氣的時候，家族企業的經營階層相忍扶持，共同度過艱困時期。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業是由家族所掌控，家族成員幾乎不用努力，都能在企业得到高階職位，讓企業內部優秀人才有志難伸，難以發揮專長。
資誠聯合(2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 擁有獨特的企業文化與立業精神。 2. 決策具有彈性且溝通迅速及時順應局勢變化。 3. 專注企業長期生存之道，以長遠的思考策略作為經營模式。 4. 與顧客維持深厚而良好的關係制接班人的條件。 5. 提供員工長期的承諾與照顧，提昇員工的向心力與忠誠度。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 家族企業管理不嚴謹，是經營上的隱憂。 2. 家族企業的財務劃分不清。 3. 兄弟間鬩分家，影響企業經營規模。 4. 父子相傳的傳統制度下，限制接班人的條件。
司徒達賢(2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 經營權的穩定，網路關係、社會信任、員工忠誠等無形資源之傳承與延續。 2. 領導者重視家族聲譽維護重大經營決策上展現風險承擔與長久心。 3. 決策時以永續經營長期利益 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在上市櫃中的家族企業中，家族成員分散在高、中、基層，造成管理與領導上的困擾，間接影響優秀專業經理人加入企業的意願。 2. 家族成員彼此之間為了爭取領導地位而傷害彼此家族的

來考量，不是只努力追求短期績效的亮麗。

親情，家族成員內部派系的出現。

3. 多年以後，經世代交替繼承，股權經移轉而分散，降低家族對企業的掌控能力。
-

資料來源：家族企業永續經營治理機制（王淑慧 2013）

三、臺灣家族企業經營管理上問題

潘鳳文(2005)指出家族企業經營面臨的問題與企業傳承息息相關，本研究彙整提出目前國內家族企業在經營上所面臨的問題如下：

1. 經營權與所有權的爭奪

李郁怡(2013)指出家族企業乃因創業家、家族或個人之利益與理念而創立，許多人的家族經營者將企業視為家族資產，卻無法信任沒有血緣關係的專業經理人，因此經營權與管理權都在家族成員手中，當世代傳承時，家族成員便有可能產生經營與管理權爭奪戰，當家族成員間無法達成共識，或者彼此利益發生衝突的時候，進而產生分裂。企業傳承理想之做法應該是所有權、經營權分離，讓家族擁有所有權，將經營權交由專業的經營團隊運作及管理。

2. 董事會家族內部化程度高

Yeh 與 Lee (2001) 指出臺灣上市公司有 76% 為家族控股公司，董事會中則有 66.45% 為最大家族所完全掌握，董事會內部化或家族化的程度明顯偏高，容易資訊不透明，是家族企業所面臨的問題之一。

3. 專業管理人問題

根據儲小平與羅頭軍(2001)的研究發現，台灣家族企業資金充裕，負債比低，擁有先進的機器設備，但在經營管理發展相對不容易，其中主要因素是企業主難以聘用到有能力又對企業忠誠的管理人才，企業主對專業和管理人才心存疑慮，帶有防範心理，導致社會上各種專業和管理人才過剩。

4. 融資問題

在目前的情況下，對於中小企業而言，包括家族企業在內仍然不容易從銀行信貸籌措到足夠的資金，由於金融機構對信用較差且經營上具有不確定的中小企業，對其放貸依然謹慎，因此家族企業發展初期所需的資金如何通過多種融資渠道獲得更多的資金，為家族企業必須解決的問題。

5. 企業制度問題

制度問題是一個帶有根本性的問題，隨著家族企業的發展，改革企業制度是必要的，並且須建立在各項規章，企業初創時期，可能由於主客觀條件的不完善，企業無法建立各項制度。當企業發展到一定階段時，沒有一套完善的制度則很難保證企業的長期發展，因此企業制度化是保證企業能夠長期健康發展的重要條件。

6. 家族文化

家族普遍面臨著家族文化傳承問題，於家族與非家族成員有價值認知上的不同，在家族中較難達成「以人為本」的家族文化，在文化基礎上無法持續發展，當時間久了，文化也就消失，因此創始人應讓家族成員從小導入家族文化的特色。

第二節 家族企業傳承

一、家族企業傳承

家族企業傳承研究多聚焦於兩大重點：早期學者 Birley(1986)研究指出接班人的選擇及權力轉移之過程，在父業子承的傳統觀念下，候選人還是出於家族成員，並在接班前已經在企業任職，故屬於內部繼承者；就權力移轉來說，家族企業的所有權與經營權，企業傳承多著重於股權轉移。

傳承是家族企業股權及權力移轉給接班人，讓接班人循序漸進管理企業及股權轉移，在傳承過程中，接班人必須培養經營管理的能力，以及建立權力基礎(Lansberg 1988)。相對地，創始人完全交棒於繼承的終點時，不再參與企業運作管理，不再有實權之職務，范揚富(1986)、陳彥君(1996)指出傳承是第一代創立者與第二代接班人股權、決策權及企業內部影響力持續進行的過程。

家族企業的傳承過程中包括家族的財產、聲望和社會地位的傳遞，創辦人對未來傳承藍圖必須有系統地與家族提出討論並明確分配所有權、經營權與受益權（資誠 2012）。

二、接班人之培訓計劃

虞邦祥(2009)認為台灣企業創始者在考慮接班時，就已經根據個人喜好安排好接班人選，按照自己管理方式來培養未來接班人；鍾喜梅與林佳慧(2009)研究資料指出具有接班可能性的第二代競爭者之間，其角色選任影響到接班的資源，發現性別(男性)取得接班地位的比率比較多數，接班計劃安排中家族企業以血緣繼承為主，婚姻繼承為輔，家族血緣繼承模式，接班人計畫是連續性的培訓流程，接班計畫因區域不同、企業需求轉變、提高績效或發覺高潛力專業經理人，提出培訓計劃的方法。

司徒達賢(2013)提出培訓接班應該有四個階段步驟，第一階段培訓接班候選人應及早在外面累積基層工作經驗；第二階段是有累積在外面基層經驗後，

使接班候選人足以擔任中基層主管，領導小型單位；第三階段則是到外界高水準之企業任職，與其他人深度交流，目的在學習別人如何在經營管理上之長處；第四階段是回到自家企業擔任重要職務時，由家族長輩傳授高階領導「心法」。同時在培訓的過中應該考慮注意接班時間的安排，接班人的養成時間需要10到15年，啟動接班計畫時，應考量整體養成時間，提早進行家族內部溝通與培訓（陳振乾 2014）。

三、永續發展

永續(Sustainability)是一種信念及承諾，安永聯合(2016)提出企業永續發展方向應從管理階層及團隊規劃、資金管理、維持成長與獲利、人才管理與維繫、企業文化與企業社會責任、風險管理與平衡、家族接班計畫、有效稅務規劃，啟動接班計畫，須做規劃接班藍圖，並審慎執行，除了分配實質資產外，更要建立起內部治理的解決機制，應制定明確的接班機制，以利家族企業永續經營。以上所述家族企業傳承永續發展方針，整理如表《2-2》所示。

表 2-2 家族企業傳承永續發展方針

未來管理階層及團隊規劃	<ol style="list-style-type: none"> 1. 選任專業經理人。 2. 規劃企業組織架構。 3. 公司治理強化董事會工作職責。 4. 培訓緊急應變管理人才。
資金運用管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 管理企業資金流向及運用。 2. 管理家族基金需求。 3. 管理家族資金風險控管。 4. 管理資金運用投資。
家族維持獲利成長	<ol style="list-style-type: none"> 1. 設定企業成長獲利，訂定中長期目標。 2. 企業擴展多角化經營及創新。 3. 不斷了解客戶需求及市場變化。 4. 讓企業立足臺灣放眼國際化。
家族維繫管理人才	<ol style="list-style-type: none"> 1. 充分授權非家族成員的專業經理人。 2. 有效的獎勵制度以激勵員工。 3. 建立良好企業雇主形象。

企業文化與企業社會責任	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業投入社會責任。 2. 永續發展的理念植入企業文化價值。
家族接班計畫	<ol style="list-style-type: none"> 1. 家族未來擬定接班計畫20年。 2. 家族對於遺贈稅務規劃有步驟移轉股權。 3. 保持創業者精神並傳承於中心思想。 4. 採取預防家族內可能產生的衝突，選任調解第三公證者。
稅務規劃	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不定時舉行更新稅務法規資訊平台。 2. 更新個人與公司稅務資訊。 3. 規劃家族信託有效管理運用。

資料來源：安永聯合(2016)

第三節 傳承機制

家族企業傳承需要有完善的家族協議機制，以白紙黑字訂下「契約」，才能落實傳承計畫，完成家族永續經營之目地。陳振乾(2014)提出家族應透過「家族憲章」規劃未來股權及經營權如何分配。同時股權移轉也可參考閉鎖性股份有限公司、交付股權信託、成立控股公司或設立基金會等傳承機制工具方式。目的是避免家族成員互相爭奪股權，引發經營權之戰，影響事業體之永續經營。最後從家族成員選拔出最合適的管理者來領導家族企業並執行「家族憲章」。

一、家族憲章的定義

家族憲章稱為家族信條、家族協議、家族原則宣言、家族規則和價值觀、家族戰略計畫等，是一份關於原則與時俱進的規章，讓家族對企業的核心價值、遠景和使命遵守承諾，隨著家族和企業的發展而不斷調整。因此，定期修訂憲章內容可依家族企業的規模、發展階段以及家族成員而有所修正。

隨著家族的壯大，家族成員在延續家族香火與維持專業企業經營之間，以文字的方式建立一套適用所有家族成員的正式憲章相對重要。家族企業應及早制訂家族憲法是承傳接班的第一步。司徒達賢(2012)指出當創辦人希望事業能夠在家族參與下永續經營時，應該設計完善的家族憲章，當未來家族成員人丁興旺時，維持長久的親情以及團結合作的事業伙伴關係。

家族憲章明確規範雙方的權利義務，記載家族的核心價值、家族股東會及董事會的選任召集及決議、股利分配政策、接班人培養、家族成員行為準則與衝突調解等各項功能，如果希望它具有執行力效果，則必須由家族成員共同簽署相關法律文件，將其操作及法律效果進行連結，讓家族世代代維持互助互利的關係。

李錦記(2006)訂定家族憲章包括三大要素：(1)家族價值觀、使命宣言、遠景；(2)家族機構、家族大會、家族理事會、家族教育委員會、家族辦公室；(3)家族董事會的權利、責任之間的關係。

二、家族憲章大約應包括以下事項：

1. 最基本成立條件是家族與所創企業之間長期關係。家族在經營企業之範圍，可以靈活運用資金掌握各種投資機會，角色將如何定位。
2. 家族成員應有哪些行為準則以確保創辦人的理念與形象，並加以發揚光大發揮家族參與經營之正面效果。
3. 經營權力如何分配？未來股權在子孫之間如何分配？如何從家族成員選拔出最合適的管理者來領導家族企業並執行家族憲章？家族成員在企業中任職，其角色與人數應如何適度規範，以確保非家族成員的公平發展機會？應設計哪些傳承機制以確保家族成員向心力，以免創業者離去不久，家族內部立即陷入紛爭，不僅嚴重影響企業營運與企業形象，兄弟之間手足失和，並非開創事業的先者所樂見（司徒達賢 2012；陳振乾 2015）。

三、規劃家族憲章流程

李錦記(2006)規劃的百年家族企業之「家族憲章」，可以分為12個部份來擬訂，從每一個部份來記錄每一個步驟流程。各企業可參考此範本基礎之上進行修改與增刪，最終形成家族企業的「家族憲法」。

1. 家族價值觀念：

利益鬥爭和人事鬥爭的根源在於價值觀的不同，家族企業最重要的莫過於建立一份千年不變的家族價值觀，避免家族內鬥的辦法就是建立一套的家族價值觀，在內鬥發生之前先在思想上將其消滅（司徒達賢 2012）。

2. 組織機構設置：

司徒達賢(2012)與KPMG(2015)提出家族企業必須設立一套組織機構，通常包括以下幾項：

- (1) 家族議會，主要負責選舉主席、董事長，表決重大事務。
- (2) 家族管理委員會，主要負責企業日常事務。
- (3) 家族特別基金會，主要負責資助家族成員創業。
- (4) 家族監察委員會，主要對家族成員及企業高管人員進行違紀監察與審計，懲治企業貪腐行為。
- (5) 家族產權分配委員會依照家族企業憲章對每一家族後行進行產權分配，形成書面公司股份繼承書內容包括家族成員繼承對象、產權比例、產權市值、分配方式、分配時間等詳細內容。

3. 董事長輪調制：

李錦記(2006)家族憲章制定中規定董事長由家族議會選舉產生，董事長由家族內部人員擔任，新任董事長不一定是前任董事長的兒子，必須具有血緣或

親緣關係，可以是前任董事長的表弟、堂弟、侄子、女婿或外甥等；每次選舉須有兩名以上候選主席，不採用「終身制」，採用「任期制」；一任時間為5年，任期滿後可經選舉連任一屆；任期滿兩屆的董事長，原則不得再參加第三次競選，如果任內表現十分優越，經主席書面推薦、二分之一以上家族成員書面推薦，可再參加一次競選；董事長最多只任期三屆15年，不得再任用。

4. 權力劃分規則：

總經理與董事長的職權必須嚴格劃分，形成清楚的書面檔，總經理負責日常工作，董事長負責企業戰略事宜、職權劃分。陳振乾(2015)指出最需要警惕的是董事長一權獨大，在工作中有意無意侵佔總經理份內職權，應以權力劃分來規範彼此，同時避免董事長與總經理相互越權。反觀若總經理能力不足，董事長可以透過正式管道請董事會按程序予以罷免(司徒達賢 2012)。

5. 產權分配規則：

每個家族企業都應該要有一份關於產權分配的規則，都有屬於自己一份等量的股份，每個子女只繼承自己父母的股權，由家族產權分配委員會按家族企業憲章明文規定全權辦理，形成書面的公司股份繼承書，一切均公開透(司徒達賢 2012)。

6. 權力監督機制：

司徒達賢(2012)、陳振乾(2015)與郭宗銘(2016)認為公司成立家族監察委員會，其監督對像是公司董事長、家族議會、家族管理委員會、家族特別基金會、家族產權分配委員會和每一個享有公司股份的家族成員。在中小型企業和股權簡單企業，家族監察委員會可以與企業監事會合並，在大型企業和股權複雜企業，家族監察委員會必須單獨設立。家族監察委員會的工作就是監督公司家族機構和全體家族成員是否按家族企業憲章之規定執行，凡未按規定執行，則書面向家族管理委員會和家族議會通報，並在徵求董事長、家族管理委員會

和家族議會意見後獨立作出最後處理，任何人不得干擾家族監察委員會的獨立處理。

7. 家族定期會議：

家族機構成立後必須定期召開會議，履行各其職責，提供建議由會議主席作出決策，各家族可根據不同情況決定會議的開會次數頻率及議題安排流程。以下根據一般管理原則提出一般性時間及議題安排範式(司徒達賢 2012；范博宏 2016)。

- (1) 家族議會：每年召開一次會議，表決通過股權變更、年度工作計畫、重大投資計畫、家族企業憲法修改等。
- (2) 家族管理委員會：每六個月召開一次會議，商議月度重大工作專案、審核新入職之家族成員、審議特別議題。
- (3) 家族特別基金會：每六個月召開一次會議，可召開專門臨時會議，決定給家族具體弱勢人者的補貼金額。
- (4) 家族產權分配委員會：每六月召開一次會議，可召開專門臨時會議，決定給家族具體成員的股權份額。
- (5) 家族監察委員會：每六月召開一次會議，報告上月家族企業憲章執行情況，對違紀行為進行通報和處理。

8. 外部獨立董事：

司徒達賢(2012)提出家庭企業最大的優勢是同質化，最大的劣勢也是同質化，同質化意味著沒有反對聲音。獨立董事制度就是聘請社會上的管理顧問師、資深職業經理人、大學教授、經濟學者擔任反對派角色，以完全獨立的立場對公司弊端進行批評。獨立董事不在公司供職，不享受公司股份，與任何人無利益瓜葛，聘請目的在於讓企業永遠存在反對聲音(范博宏與郭宗銘 2016)。

9. 任職原則：

范博宏(2016)指出家族下一代可以選擇任何社會職業或獨立創業，可選擇回家族企業工作。家族後代要進入企業必須接受家族管理委員會的審核，必須符合以下條件：(1)進入管理層者須大專以上學歷，凡大專學歷以下者可做普通員工，不得進入管理層；(2)必須有其他公司5年以上工作經驗；(3)入職應聘程式及試用期考核與非家族職員相同；(4)進入公司後能擔當與過去在其他公司擔任過的同等職務或高於其曾擔任過的職務；(5)如發現無法勝任工作或違反公司制度，與非家族職員同樣處理(司徒達賢 2012；郭宗銘 2016)。

10. 家人退休規定：

家族成員男70歲、女70歲必須退休，退休金按企業統一規定執行，退休之後可以顧問角色來提供經驗分享。

11. 嚴禁資產拆分：

資誠(2015)提出家族企業的最大敵人是公司資產股權瓦解，每個享有繼承權的新家族成員在領取公司股份繼承書時，必須同時簽定一份保證公司資產完整承諾書，內容是，家族成員不得要求拆分企業資本、不得撤資、退股、分割財產，保障公司資產完整承諾書規定，凡股權持有人存在撤資、退股、分割財產、或另立門戶行為時，家族監察委員會須依家族企業憲章之規定立即以原始發行面額買回其全部股份持有權(司徒達賢 2012)。

12. 外來股份管理：

司徒達賢(2012)、陳振乾(2015)與郭宗銘(2016)指出家族企業允許外來機構或個人投資參股，但總額比例不得超過49%，以保證家族企業的絕對控制權，外來股東可以進入股東大會和董事會，但不得進入家族議會和家族管理委員會，接納外來股東有兩大好處：(1)增加融資管道，擴大企業規模；(2)有不同利益就有不同聲音，有助於企業決策民主化。

四、公司組織型態

最常見公司組織型態有分為：有限公司、股份有限公司與閉鎖性股份有限公司等三種。

1. 股東人數：

有限公司：應由1人以上股東所組成；股份有限公司：應有2人以上自然人股東或1人以上法人或政府；閉鎖性股份有限公司：股東人數不可超過50人。

2. 資本型態：

有限公司：股東出資稱為資本，應由股東全部繳足，無授權資本額及實收資本額之區分；股份有限公司：資本為股份，股份得分次發行，有授權資本額及實收資本額之區分；閉鎖性股份有限公司：新增勞務及信用出資，從傳統的現金轉轉成可以無形資產技術為資本。

3. 股權轉讓：

有限公司：股東非經全體股東過半數之同意，不得轉讓股權於他人，不同意的股東有優先受讓權；股份有限公司：股權為自由轉讓；閉鎖性股份有限公司：於章程中載明股份轉讓限制。

4. 股東會集會方式：

有限公司與股份有限公司：實際集會；閉鎖性股份有限公司：視訊會議或書面行使表決權而不需實際集會（參公司法第356條之8規定）。

5. 表決權：

有限公司：每位股東不問出資多寡，均有一席表決權；股份有限公司：每股有一席表決權，特別股需限制無表決權；閉鎖性股份有限公司：每股一席表決權，需發行複數表決權及特定事項表決權特別股。

6. 盈餘分配：

有限公司與股份有限公司：每年分配一次盈餘；閉鎖性股份有限公司：半年分配一次盈餘。

7. 組織轉換：

有限公司可以變更為股份有限公司，但股份有限公司不可變更為有限公司。非公開發行股份有限公司與閉鎖性股份有限公司之間為雙向轉換。非公開發行股份有限公司可經全體股東同意，變更為閉鎖性股份有限公司。

以上有關公司組織型態差異，整理如表《2-3》所示。

表 2-3 公司組織型態差異

法規項目	有限公司	股份有限公司	閉鎖性股份有限公司
股東人數	由 1 人以上股東所組成	2 人以上股東或政府、法人股東 1 人	不超過 50 人
出資種類	股東出資稱為資本，應由股東全部繳足	現金、其他資產、技術資本為股份，股份得分次發行	現金、其他資產、技術、信用、勞務(信用、勞務不得超過發行總數一定比例)

股權轉讓	股東非經全體股東過半數同意，不得轉讓股權於他人，不同意的股東有優先受讓權	股份自由轉受讓(發起設立1年內不得轉讓)	章程得載明限制股東股份轉讓
股東會	實際集會	實際集會	視訊會議或書面行使表決權而不實際集會
股東表決權	每位股東不問出資多寡，均有一席表決權	每股一席表決權，特別股無表決權	每股一席表決權，得發行複數表決權及特定事項表決權特別股
盈餘分配	每年度決算分配一次	每年度決算分配一次	得每半會計年度分配一次
變更組織	有限公司可變更股份有限公司	全體股東同意變更為閉鎖型股份有限公司	三分之二以上股東同意變更為非閉鎖型股份有限公司

資料來源: 惠譽會計師事務所 (2016)

公司組織型態中閉鎖性股份有限公司，可決解目前家族傳承中股權移轉的問題，閉鎖性股份有限公司最大優點就是股份之轉讓受到限制，公司股東應於章程之相關書面文件載明其股份轉讓之限制，股東相互約定訂立公司章程，在股權安排及運作上更具有彈性，有助公司之永續經營發展。

五、股權結構設計種類

企業傳承的核心是「股權」，不同的股權結構決定未來家族企業永續經營，常見有金字塔股權、雙層股權、交叉持股等三個結構設計種類。

1. 金字塔股權結構設計：

范博宏與莫頓·班奈德森(2016)認為當家族集團跨足不同產業與成立公司愈來愈多時，A公司去控制B公司，爾後B公司又去控制C公司的層層股權控制鏈模式稱「金字塔股權鏈」，非常容易維繫整體集團在股權上的連結，分散母公司與家族成員所需投入的財務資源與可能衍生的財務風險，家族股東只需使用極少數財務資源，就可以控制龐大家族集團。家族集團透過多角化經營，由家族、企業與股權三個系統組合而成，企業在經營發展與創新無限之後，不斷連結金字塔股權鏈的股權控制方式經營，因此隨著集團發展愈大，家族、企業與股權，這三個系統之間不協調的缺失就更容易顯現，當集團進入第二代或是第三代領導後，更難在家族目標、策略目標與財務目標上達到有效的整合。金字塔股權結構設計有利於事業體的快速擴張，卻難以同時提高家族成員在財務與經營上的參與度，若是家族領導人或特定家族成員有心投機時，整個家族與集團的事業與聲譽，非常容易因少數人而毀於一旦(鍾喜梅 2014)，目前豐田汽車三星電子杜邦皆採用

2. 雙層股權結構設計：

范博宏與莫頓·班奈德森(2016)提出雙層股權結構可讓管理層保留較大的決策權，更放心的去作大膽創新的計劃，以免新創事業因害怕被併購。在商場中常出現併購企業的投資者，面對不想被併購的企業而言，雙層股權結構是低成本且成效佳的防禦措施。雙層股權結構的意思指把公司的股票分為A、B股兩類，公開發行的A股每股有1票投票權，而管理層持有的B股卻每股有較多票數的投票權，以Google為例，B股每股有10票投票權。B類普通股須轉為A類普通股才能出售，簡稱一股多權制度，目前Google、Facebook、阿里巴巴皆採用該股權結構設計。

3. 交叉持股結構設計：

陳畹芷(2016)指出交叉持股是一種複雜而常見的企業經濟活動，全球企業中以日本集團企業股權結構中以交叉持股佔比較多數，多位研究學者指出「交叉持股」，具有多重潛在正面之經濟效益。研究發現企業在沒有交叉持股的情況下，特定公司可能隨時成為惡意人士收購之對象，進而發生經營權易主之情形。由於企業集團整體因長期持有該特定公司股份，藉以確保其經營控制權屹立不搖，有效避免市場派人士大肆收購股份以介入並奪取該特定公司之經營權，甚至掏空該特定公司之資金。交叉持股可穩定企業集團之經營權、防止兼併，讓經營管理者能夠全力投入經營，目前三菱集團、豐田集團、台塑集團皆採用。有關股權結構設計種類，整理如表《2-4》所示。



表 2-4 股權結構設計種類

股權結構種類	定義	功能
金字塔控股結構	係指以設立子公司、孫公司等關係企業，以便於掌握控制權。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 可以維持家族控制權。 2. 一個私有家族投資公司在金字塔頂端，持有下一級中間企業控股股權，中間企業持有二級公司的控股股權，二級公司持有三級公司的股權，就是多層級、多鏈條的集團控制結構。 3. 公司實際控制，間接持股，形成一個金字塔式的控制鏈，實現對該公司的控制權。 4. 掌控不到低層級企業大部分現金流量。 5. 豐田汽車三星電子杜邦皆採用。
雙層股權結構	公司的股票分為 A、B 股兩類，公開發行的 A 股每股有 1 票投票權，而管理層持有的 B 股卻每股有較多票數的投票權。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業股票代表不同表決權。 2. 家族持有優先表決權股票，有限表決權股票出售給予外部投資者。 3. 普通股分為 A 類普通股 (class A common stocks) 及 B 類普通股 (class B common stocks) 兩種，形成雙層股權結構。 4. A 類普通股由一般投資大眾所持有，B 類普通股由創業者所持有。前者每股有一表決權，後者每股有複數表決權 (通常為 10 倍表決權) 5. Google Facebook 阿里巴巴皆採用。
交叉持股股權結構	指二家以上的股份有限公司，基於特定經濟目的，相互持有對方所發行的股份。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 相互持股或交互持股，指在不同的企業之間互相參股，以達到某種特殊目的。 2. 甲持有乙的股權；乙持有丙的股權；丙又持有甲的股權，基本上為兩家公司同時持有對方股份。 3. 防止被外國企業惡意收購。 4. 三菱集團、豐田集團、台塑集團皆採用

資料來源：本研究整理

六、家族傳承機制工具

郭宗銘、游明德與鄭策允(2013)提出家族企業要永續發展，首先需留意股權移轉過程中如何避免股權分散而影響到家族企業經營權，或兄弟分家造成企業經營規模縮小，藉此探討以遺囑、信託、財團法人基金會等傳承工具的運用方式及優缺點。

1. 遺囑(平安家書)：

立一份好的遺囑是一門藝術，許多家族企業往往因為私定遺囑，分配不公平才導致家族爭產糾紛不斷上演，沒有作好妥善安排反而造成遺囑無效，即使是遺囑繼承人，當法院判決書下來時，根本就不是當初立遺囑當事人所設想安排的，很容易產生事與願違（羅友朋、王元秀與蔡少華 2016）。

遺囑形式有 5 種：自書遺囑（民法第 1190 條）、公證遺囑（民法第 1191 條）、密封遺囑（民法第 1192 條）、代筆遺囑（民法第 1194 條）、口授遺囑（民法第 1195 條），立遺囑有嚴格的形式要求，必須符合法律規定，才會有效遺囑；其中公證遺囑是效力最高的，若以公證方式訂立遺囑，之後若想撤銷或變更公證遺囑內容，須透過公證的方式辦理。

羅友朋、王元秀與蔡少華（2016）指出遺囑可能面對四大難題（1）立遺囑人的字跡真偽難辨；（2）當立遺囑人所表達的文字意思模糊，難以猜測真正想法及作法；（3）遺囑實現過程中，容易引起家族紛爭和洩露隱私；（4）遺囑還是需要計入遺產總額計算遺產稅。

2. 信託：

信託是一種自益與他益管理財富的契約制度，每一個人都可以藉由信託契約中對金錢信託、不動產信託、股權信託、公益信託、遺囑信託等成立信託。依照其目的、範圍 或存續期間等，皆可以不同需要而訂定信託契約並符合法

規。委託人可依自己的意思透過契約信託委託信託受託人管理處分信託內容，按信託契約給付信託利益給予受益人。

家族永續經營可以運用股權進行導入股權信託機制，在確保家族控制股權的基礎之上，由信託機構作為企業股東集中行使家族股權，而家族成員不再持有公司股權，通過信託契約安排作為信託受益人享受信託利益，公司股權重整和導入信託持股機制，實現家族企業的所有權和經營權的分離，將家族股權轉變成為家族信託受益權，整個家族皆可以受惠到家族企業所創造的財富（張鳴 2015）。

3. 財團法人基金會：

公益事業「取之於社會，用之於社會」有越來越多企業家熱心公益，願意貢獻自己的智慧與財富來為社會大眾謀求福利，藉由捐贈現金或家族企業之股權成立「財團法人基金會」或「公益信託」組織，透過公益事項傳承家族精神，符合企業創辦人之意願，並鼓勵家族成員及企業員工多多從事公益活動，為後代子孫造福田、提升企業社會形象。

財團法人基金會基本上一律屬於公益性質，如私立學校、研究機構、教會、寺廟、基金會、慈善團體等均屬之，本身之所得及其附屬組織之所得免納所得稅。因此財團法人基金會組織需設立管理人，依捐助目的忠實管理財產，以維護不特定人的公益並確保受益人的權益。

內部成員可以是捐贈人、受遺贈人、繼承人及各該人之配偶及三親等以內之親屬擔任董事或監事，人數不超過全體董事或監事人數之三分之一。

第四節 國內外百年企業案例

根據帝國資訊銀行 (Teikoku Databank, Ltd.) 史料館的指南書《老鋪—溫故知新》記載，日本國內超過百年的企業，似乎已超過兩萬家；更長壽的、壽命兩百年以上的企業數，達一千兩百四十一家；五百年以上的企業，則有三十四家之多。百年企業數量，僅次於日本的第二名與第三名，分別是英國與德國，數量大約達兩千家。雖然排第二名，數量卻只有第一名（日本）的十分之一。換言之，雖然歐洲也有不少百年老店，但是，數量遠較日本稀少。美國因為歷史本來就短，更是缺乏老店。話說擁有四千年以上歷史的中國和印度，國內達兩百年以上的老店，中國只有九家，印度似乎也只有三家。換言之，日本擁有最多「百年企業」，擁有最多危機處理能力強的企業（藤間秋男 2012）。

國內外有許多家企業成功傳承的先例，藉由相關故事之經分享，可得取之經營百年之中心之思想，學習百年傳承之家族企業

一、台灣

台灣的百年老店有 100 多家，大部分是食品、糕餅、茶葉、手工藝，多半是微小型企業，維持家族經營，丸莊、郭元益是較大型的百年企業。這些老字號有很多到第三代、第四代，結果無以為繼。祖先傳承下來的技藝、配方、工法，堅守了一百年，實為可惜（陳奐好 2009）。

1. 郭元益簡介

郭元益成立於 1867 年，「元益」是漳州故鄉的堂名，當時沒有店面，只是挑著一根扁擔，沿街叫賣糕餅，後來清朝有位進士替郭元益寫一副對聯「元邵其旋無往不利，益動而巽與時偕」，橫批「大哉乾元益進無疆」，為郭元益百年傳承的餅食精神之最佳詮釋。

第二代經營時，正逢抗日時期，社會動盪不安，成立郭元益第一家店面。1926 年第三代開啟郭元益日後的黃金歲月。在 1961 年成立「郭元益糕餅廠」

1976年，正式成立郭元益食品股份有限公司。一個家族企業的傳承，接班人才是很大的重點，郭元益傳承到第五代，家族已開枝散葉，人丁興旺，成為下一代接班人更是一項挑戰。

2. 郭元益百年家族永續經營傳承機制

1980年代，郭元益正式走向專業經理人體制，郭元益是家族事業，不再由家族成員全權掌控公司，放手讓專業經理人掌局。一個已有百年歷史的大家族，第五代一直強調的，並不是所有人都適合做這個行業，因此招募專業經理人一起開創新的市場以經營共享的模式，讓大家用心的研發新產品及市場開發沒有後顧之憂。

因此透過經營權和所有權的分開，釋出部份股權讓專業經理人持有，讓專業經理人認同公司經營理念是郭元益制度改變而能和平交棒，家族之間的和諧氣氛，是郭元益得以綿延百年的一個關鍵（黃筱雯 2011）。

二、日本

1. 花王簡介

花王株式會社創業於日本明治時期年，創業初期名「長瀨商店」，主要出售肥皂等日常生活用品。1923年開始從事肥皂的生產，於1925年成立「花王肥皂株式會社長商會」，並在1946年更名為「花王株式會社」。從創業開始至今，花王一直專注於洗滌清潔產品的生產製造上，企業的發展更是非常穩健，近年來在日本國內化妝品市場上一直雄踞前二。

花王在1980年代的時候曾經生產過磁片事業，市場佔有率在日本榜首，然而，就在磁片事業的鼎盛時期，花王的經營高層在1986年果斷地關閉磁片事業。當時的社長表示：磁片事業對現在的花王公司來說的確是利潤很不錯的事業，花王一直以來就是一個生產日用品、化妝品製造企業，這項事業雖然目前很不錯，但不是我們的本業。它越發展，就覺得我們距離本業越來越遠，這

讓我們非常擔心。果斷地徹底地退出了磁片事業，全心投入本業洗滌清潔用品。

2.花王百年家族企業永續經營傳承機制

花王百年企業傳承法則是家訓經營理念核心「堅守本業」；在研發、製造與銷售清潔用品上精益求精，事業競爭力上求在生產技術提昇、銷售方法多元化、銷售全球、在意顧客的想法、上下游廠商維繫，不斷地追求卓越，因此跨世紀百年老店之一（藤間秋男 2012）。現今再回顧花王退出磁片事業是一件明智之舉，科技不斷不進步，磁片早已被其他硬碟所取，當時決策是正確的。唯有專注本業，核心價值不變，不斷求新創符合時代潮流，正是這百年企業之生存之道。

三、香港

1.香港李錦記簡介

第一代創始人 1888 年創辦至今 120 餘年，創業的經驗和成功的傳承模式讓華人家族企業在承傳發展上提供了有益的借鑑。李錦記創業活動的持續以及家族價值觀的建立，使其突破了華人家族代際傳承過程中的阻礙，度過了兩次家變危機，歷經四代，從最初的手工家庭小作坊發展成為員工近 5000 人的大型企業集團，實現了華人企業跨世代創業成長歷史故事。

在李錦記早期的發展歷史中，第一代家族成員是依血緣關係來維繫、激勵、促進家族成員在事業上的相互合作與扶持。第一代創始人世後，第二代攜手創業但未逃脫分家的困局，第三代又再一次分家清算，兩次家族分裂之後，第三代掌門深刻體會到了家和萬事興的重要性。

2. 李錦記百年家族企業永續經營傳承機制

李錦記家族在 2003 年成立了家族委員會並制定了家族憲法，對於家族傳承而言具有里程碑意義。開始逐步嘗試利用家族文化價值體系來維繫成員間的密切合作和利益共用。

家族委員會第五代已經有 14 位成員，為著眼未來實現創業家族的夢想，並將家族共有的價值取向、規範、行為準則加以正式化。家族委員會由最能代表家族利益的核心成員組成，關心家族事務和家族整體利益的第五代中選擇新成員。李錦記的家族委員會關注家族憲法的完善、家族核心成員的培育等家族事務的核心問題。2006 年家族聘請了專業經理團隊進行管理，家族成員逐漸退出醬料業務經營。

3. 李錦記制定家族憲章

鄭宏泰與周文港（2013）提出李錦記家族委員會成立後，將制定家族憲章為準則的重要任務。家族憲章為家族所有成員必須遵守的行為準則，包括如下關鍵內容：

- (1) 股權的繼承和轉讓：家族憲章規定股東須具有李錦記家族的血緣，但不限男女。股東想要退出，股份由公司統一購回。
- (2) 家族成員：家族歡迎家族成員加入家族企業，但必須在家族外的公司工作 3 至 5 年才能進入家族企業，應聘的程序和入職後的考核必須和非家族成員相同，進入企業後工作出錯也要受處罰。
- (3) 董事會：董事會成員由家族委員會在對業務有興趣的家族精英中選擇出任，可聘請外部非執行董事。主席由家族成員出任，家族委員會每兩年召開一次會議選定董事會及各個業務的主席，主席可以連任。
- (4) 家族委員會：從 2003 年堅持至今，每季度一次（4 天）的會議，每次會議都由委員會成員輪流主持，已成為委員會主要的溝通機制。
- (5) 家族委員會、董事會與管理階層的角色分工：李錦記家族在家族憲法中對家族委員會、董事會與管理階層的功能做了分工區分，避免家族對企業的不適當干擾。憲法規定家族委員會主要關注家族價值觀的強化，家

- 族憲法的制定，協調家族關係和所有權問題，以及決定董事會的結構；董事會的主要職責是挑選企業高層管理人監督企業營運狀況，並處理企業與社會的互動關係；管理階層則負責企業戰略的制定與實行，企業的日常運營，員工的考核與聘用，以及確定企業文化與員工準則。
- (6) 家族教育委員會：學習和發展中心負責所有家族成員的學習和培訓，制定對成長中的一代規劃培養方案，其中尤其關注家族價值觀的傳播。負責人由第四代成員輪流擔任。
 - (7) 家族議會：屬於家族委員會，是全體家族成員的溝通平台。根據需要不定期舉行會議，討論需要所有成員共同參與的家族內部事務，如每年一次的家族旅遊。家族議會可由一名家族委員會成員提議，或由其他家族成員提議，經家族委員會批准召開。
 - (8) 超級媽媽小組：專為家族媽媽們交流後代培養的經驗提供溝通管道平台，家族內所有的媽媽都必須參加。
 - (9) 家族慈善基金：主要負責家族層面的慈善事務，是家族承擔社會責任的表現。
 - (10) 家族投資中心：負責管理家族在業務之外的其他投資，未來可能支持可行的新創業務。制定的憲章是為未來而準備的，需要不斷做出改變，每一次家族委員會會議都會對憲章內容做出一些調整，每一個條款的改變，需要75%的委員會成員同意，在保證家族憲章的嚴肅性和穩定性的同時，也賦予其動態性和權變性。

制定家族憲章以家族文化傳承「思利及人」和「永遠創業」為家族的核心價值觀念。李錦記的第一、二代創業者在經營中一直秉持著理解顧客、合作互利的經營觀念，「換位思考」、「關注對方感受」和「直升機思維」三個要點（陳偉與芮萌 2013）；第二個核心價值觀「永遠創業」這是李錦記在代代創業過程中得出的珍貴經驗，深刻體會到創業對於家族延續、企業成長的價值，守業是守不住的，只能不斷創業、創新，以持續激勵後代的創業熱情（鄭宏泰與周文港 2013）。

四、德國

1.默克集團（Merck KGaA）

默克集團於 1668 年創建，經歷約 350 年不敗百年企業名譽，全世界第一家藥局，全世界最悠久的化工製藥公司，總部位於德國，遍佈全球 67 個國家地區擁有 154 個分支機構，該集團核心主要創新於研發製藥、生命科學產業，以生物技術為驅動力，努力為患者找尋健康解方及創造存在價值（維基百科）。

2.默克集團百年家族永續經營傳承機制

成立 300 年期間，經歷過兩次世界大戰和五次金融危機。環境及多次接班沒有受挫退後，反而越來越強大，至今已傳承到第十一代掌門人，靠得就是獨一無二的管理機制：無限合夥人制度、自願離職制及穩健扎實的企業文化等成功關鍵機制傳承百年企業。

- (1) 向外尋才：事實上默克企業已運作超過 346 年，是一間非常悠久的企業，1920 年時，大約 100 年前，家族成員開始往外尋求人才進入公司高層，原因是沒有任何一個家族能一直培育出優秀的下代領導人，因此默克家族了解到這一點，所以公司高層有一部分是家族成員，一部分是非家族成員。
- (2) 無限合夥人制度：最高層的 5 位經理人和涉入公司經營的兩位默克家族成員，對於公司具有無限責任。這代表著如果公司舉例來說破產了，這些人也會跟著破產，因為公司發生的任何事，個人也負連帶責任，透過這個機制去確保我們高層，每個決策都是小心的，不會危害到家族的財產或是整個公司。因為輸掉別人的錢，比輸掉自己的錢容易，所以這基本上是個安全保護機制，讓決策能在一個平衡的狀態下產生，而非危害到公司的未來。
- (3) 73 股權機制：默克家族大約持有 70% 的股票，其餘 30% 則是股東持有，當然兩邊尋求的利益是不同的，股東想要股利，家族想要能確保公司的永續經營。是以投資者的角度，默克集團是家族財產的受託人，再傳承給默克集團的子子孫孫。從另一個方面來說，這樣的股權機制，當然也

讓家族能更充分地監督公司，因為公司被公開檢視，被市場分析師、銀行、社會大眾和媒體監督，讓家族和股東兩邊，包含外部的投資人都能從中獲得最大利益。

- (4) 創新和管理為永續發展基礎：默克是一間講究高度創新的企業，就以台灣公司來說，液晶事業是非常要求創新的，要隨時維持創新，因此需要資源支援研發工作，當然第二個問題就是管理，一間公司唯有管理得當才會表現得好，這也是職責的其中一個關鍵功能，就是確保公司有找到合適的管理人、在合適的位置，並且雇用年輕經理人，在公司內表現出色，培養未來能擔任高階管理層。
- (5) 完美培訓計畫步驟：讓下一個世代能夠及早了解營運，以便於未來有朝一日變成企業的領導人，從年紀非常小時就開始訓練，從 15 歲開始，有一個計畫去培育小孩，家族大概有 60~70 位小孩，大約在這個年紀附近，從 15 歲到 35 歲，默克集團家族安排上課，參觀工廠，教如何看損益表，同時也會讓在默克集團內實習，培育成人才，進入默克大學後，安排來到台灣實習，或者是到中國、美國、日本等任何想去的地方實習，希望能夠對公司有更深的了解。
- (6) 家族需在外發光才准入公司：默克家族有一個很重要的規定，家族成員沒有權力直接被公司雇用，也沒有權力直接到公司上班，還是得經過一般的評估程序，由外部的諮詢顧問幫家族執行，如果最後的評定結果是好的，才會能夠開始找工作，而且是在德國境內或全球各地，非默克集團的相關產業公司工作，所以現在家族成員有到包含墨斯哥、澳洲或德國、英國等地方工作，但都不是在默克公司。家族成員從事的領域包含行銷或法律，當達到一定階段，證明自己是稱職的經理人(約 15~20 年)，用自己的努力，才可以回到默克工作，加入高階管理層，而且只能擔任高層要職。
- (7) 自願離職機制：試著用另一種方式進行，默克家族有一個自願離職機制，提早退休計畫，跟員工討論，是不是有其他更想做的工作，在其他公司，幫他們找到。默克集團的文化，這是家族文化，過程並不容易，因為要試著去維持，在公司裏面，在每個員工身上，都是默克家族的一員，包括全球 3.9 萬名默克員工在內 (朱楚文 2015)。

第參章 研究方法

本章第一節為研究方法；第二節個案公司簡介。

第一節 研究方法

一、個案研究

個案研究的定義是：是一種實務性的研究方法，個案可以透過多種的文獻及實務加以分析研究，個案研究需要三個原則(Yin 1994)：

1. 善用多元化的證據來源。
2. 個案研究的資料庫建置。
3. 維持研究證據的相關性。

潘淑滿(2003)認為「個案研究法是個別主體、深度訪談、生動描繪地，屬於質性的研究方法，並且能夠對個案有深入了解加以訪談的方式」。

二、訪談內容

透過收集資料方式設計訪談大綱，與有在公司經營事業之家族成員依據訪談大綱順序進行開放式問卷法訪問，將依訪談當時所面對的訪談實際狀況，對訪談問題進行彈性調整。本研究主要探討家族企業永續經營傳承機制如何透過家族憲章的設計，達成企業永續經營的目的。

三、訪談大綱設計

有關訪談大綱設計內容，整理如表《3-1》所示。

表 3-1 訪談大綱設計

問題	參考文獻
1、家族經營者對在經營企業過程中，創業及成功關鍵是什麼呢？	黃筱雯(2011)
2、家族經營者對家族企業未來發展方向？	朱楚文(2015)
3、家族經營者對於目前經營方式的看法？	朱楚文(2015)
4、家族經營者對傳承機制的看法？	郭宗銘、游明德與鄭策允(2013)、司徒達賢(2012)
5、家族經營者對股權分配的看法？	郭宗銘、游明德與鄭策允(2013)、司徒達賢(2012)
6、家族經營者對接班人的看法？	郭宗銘、游明德與鄭策允(2013)、司徒達賢(2012)
7、家族經營者專業經理人培育和分紅的看法？	郭宗銘、游明德與鄭策允(2013)、司徒達賢(2012)
8、家族經營者執行家族憲章之管理者如何產生？	鄭宏泰與周文港(2013)
9、如何設計家族憲章、仲裁與決策機制，以調解家族繼承與企業經營歧見？	郭宗銘(2016)
10、未來子女有意願接班時，現有事業版圖的投資架構要如何切割重組，讓子女分別在不同事業體接班，延續經營？	郭宗銘(2016)

資料來源：本研究整理

第二節 個案公司簡介

一、家族企業創業背景及發展歷程

在台灣光復初期寄藥包是很盛行的行業，公司成立於西元 1966 年，公司為台灣寄藥包的元祖之一。近 50 年發展歷經四個時期，包括草創期、轉變期、改造期、以及擴張期，目前為政府認可的 CGMP 優良藥廠。

創始人莊董事長年輕時在臺灣的德商藥廠服務，從最基層的業務員做起，把藥品配送至每戶家中，消費者拿到藥袋可先收取藥物後再付款，平均每隔三至六個月會去家中檢查一次，在付錢時可順便訂購新的藥品，當時稱為家庭配送，就是所謂的寄藥包。臺灣退出聯合國，莊董所服務的公司德資方擔心時局變化，決定從台灣撤資，創始人與幾位同仁共同籌集資金將德資股份購買下來，共同經營數年之後，公司也漸漸小有名氣，後來這幾位股東大家又轉投資不同產業，時間及經營理念上開始無法配合協調，彼此協議退夥該公司股份，最後由莊董一把股份買回來，於是在 1966 年莊董自己獨資經營公司，最初僅生產錠片類、內服液類（咳嗽藥水、胃乳等）及外用產品類（消毒水）等以化學製藥起家。

因 1970 年 8 月政府實施藥物藥商處理法，明確訂定藥物、藥商、藥局等藥品的管理規則，加上醫療設施漸漸普及化，政府提醒民眾生病時應該看醫生，少吃成藥的觀念並規定販賣藥品時需有合格藥師在場，因此寄藥包這蘊藏著濃濃人情味的行業終究敵不過時代的變遷而消失了。董事長表示在西元 1990 年初台灣事業已穩紮穩打時，有天與朋友相約到海南來走走看看，海南島如詩如畫，一下子就被水晶一般明淨的天空、絲綢一樣柔順的海水吸引住了，本身又喜愛高爾夫運動，便計劃性轉投資中國休閒事業，成立海南高爾夫球，隔年將製藥產業擴展至中國海南當地設立經銷商投資。

公司發展近 20 年至今為第一代與二代共同經營的家族企業型態，董事長將國內外事業開始讓第二代進入公司學習經營，由第二代總經理進公司學習過程中意識到市場的改變進而經過不斷的研發、創新，新產品開發抗菌消毒一系列的抗菌沐浴、洗手、洗髮、口腔保健和濕紙巾清潔等等，以保護消費者個人

健康為首要責任，致力為消費者提供最優質的產品和服務，不斷研發製造各項優良商品，廣受消費者好評及愛用，並深深地融入消費者的生活之中，贏得多方面的肯定，使公司能不斷成長茁壯，秉持著堅持品質、追求卓越、守護國人健康的經營理念，以信賴、完美、領先為目標。

二、經營理念

公司在經營理念方面，一直堅持著創新及秉持守護國人健康之製造理念，以生產自動化，符合政府機關法令之嚴格品質管制以確保國人的安全。不斷精益求精，目的即在確保安心、安全的醫藥品質。

1. 使命：滿足和豐富並融入人們的生活之中。
2. 願景：成為最了解消費者和顧客的好夥伴。
3. 價值觀：創造優質產品及符合時代潮流。
4. 行為原則：以消費者為主體，尊重個人與團隊合作。

三、事業業務概況

依地區分台灣及中國大陸，產業分別為製藥及高爾夫球休閒事業；國內公司產品種類多樣化，不同用途而分為療效用藥和家居清潔化妝品二大類為主，在療效用藥之中內服液類（咳嗽藥水）、化妝品主要為抗菌系列個人清潔使用之製造及銷售，另外委外 OEM 製造清潔用品。以貢獻的程度來內服液類（咳嗽藥水）及抗菌洗手露為利潤的主要來源。

四、銷售管道

公司之產品銷售管道大致可歸納成二類，分別為自營部份和OEM 部份。自營部份有直接製造透過北中南經銷商配置各地點銷售，在OEM部份委託製造後並銷售等。

有關公司產品銷售管道，整理如表《3-2》所示。

表 3-2 I 公司產品銷售管道表

地區	類別	銷售管道
臺灣	自製	1、直接製造產品透過經銷商銷售至公醫院、藥局至診所、藥局、大賣場、便利商店等。
	OEM	由委託公司接受產品委託製造，並銷售至直銷商。
中國	自營	海南高爾夫球休閒、製藥公司經銷公司。

資料來源：本研究整理

五、人事組織及部門

個案公司人事組織部門分為七大部門，主要以董事長及總經理為最高職權。有關 I 公司人事組織及各部門職稱權責如表《3-3》及公司部門架構圖《3-1》所示。

表 3-3 I 公司人事組織及各部門職稱組織權責

職稱及設置	權責
董事長/總經理	訂定公司經營發展方向及營運目標；督導公司策略規劃及重大營運決策；分析產業趨勢，評估及開發新事業機會；整合公司產品與服務，發展具競爭力的商業模式。
廠長	負責指揮、協調公司的整體運作的人，與員工共同參與、討論企業的各项管理工作，廣泛聽取員工意見，協助總經理做好公司的人事工作，合理安排、配備公司生產
管理部-財務	負責會計制度建立、稅務財務作業之規劃及執行、資金調度、出納作業、成本會計作業。
管理部-行政及人力	人力資源發展與管理、任用、薪資、訓練、人事服務等。各項庶務採購、辦理總務、工安、環保及文書等

產品企劃	負責公司形象規劃、行銷策略針。研發產品、整合方案、開發產品之參考。
物流-銷售服務	通路執行與業務開發與訂單接洽、客戶關係維護、客戶服務及相關問題之協調溝通與排除及行銷通路建立。
採購部門	採購執行、採購作業管理、供應商管理。

資料來源：本研究整理

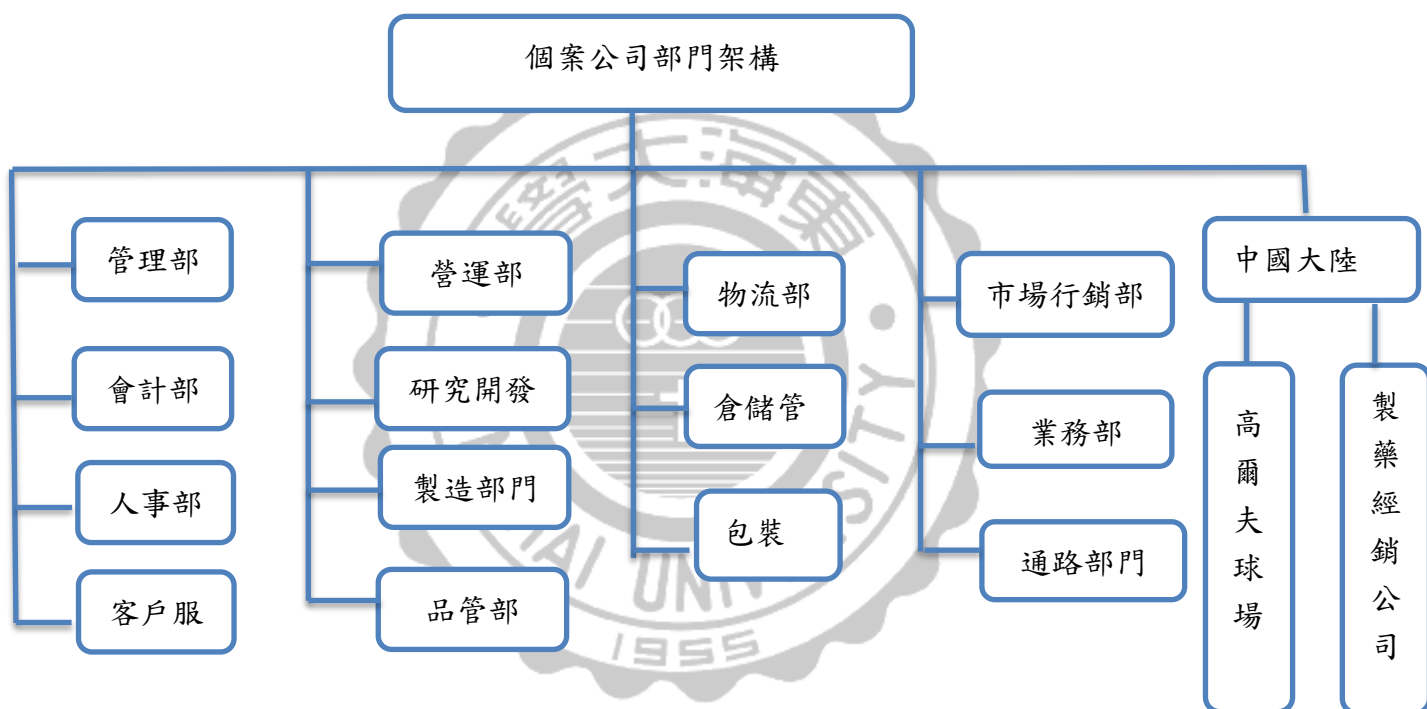


圖 3-1 I 公司業務部門架構圖

資料來源：本研究整理。

六、家族成員之介紹：

個案公司於1966年創立，創始人為公司董事長，長子中國醫藥大學畢，民國80年退伍加入公司，目前與父親一起主要負責中國大陸事業；次長成大企業管理系畢，前往英國再研讀企業管理相關研究所，回台灣後，第一份工作考入公家銀行任職一年，民國85年從銀行離職後，留在臺灣公司從基層做作並幫公司產品轉型第二產業的發展至今，目前擔任總經理一職。以下為家族成員圖《3-2》所示。

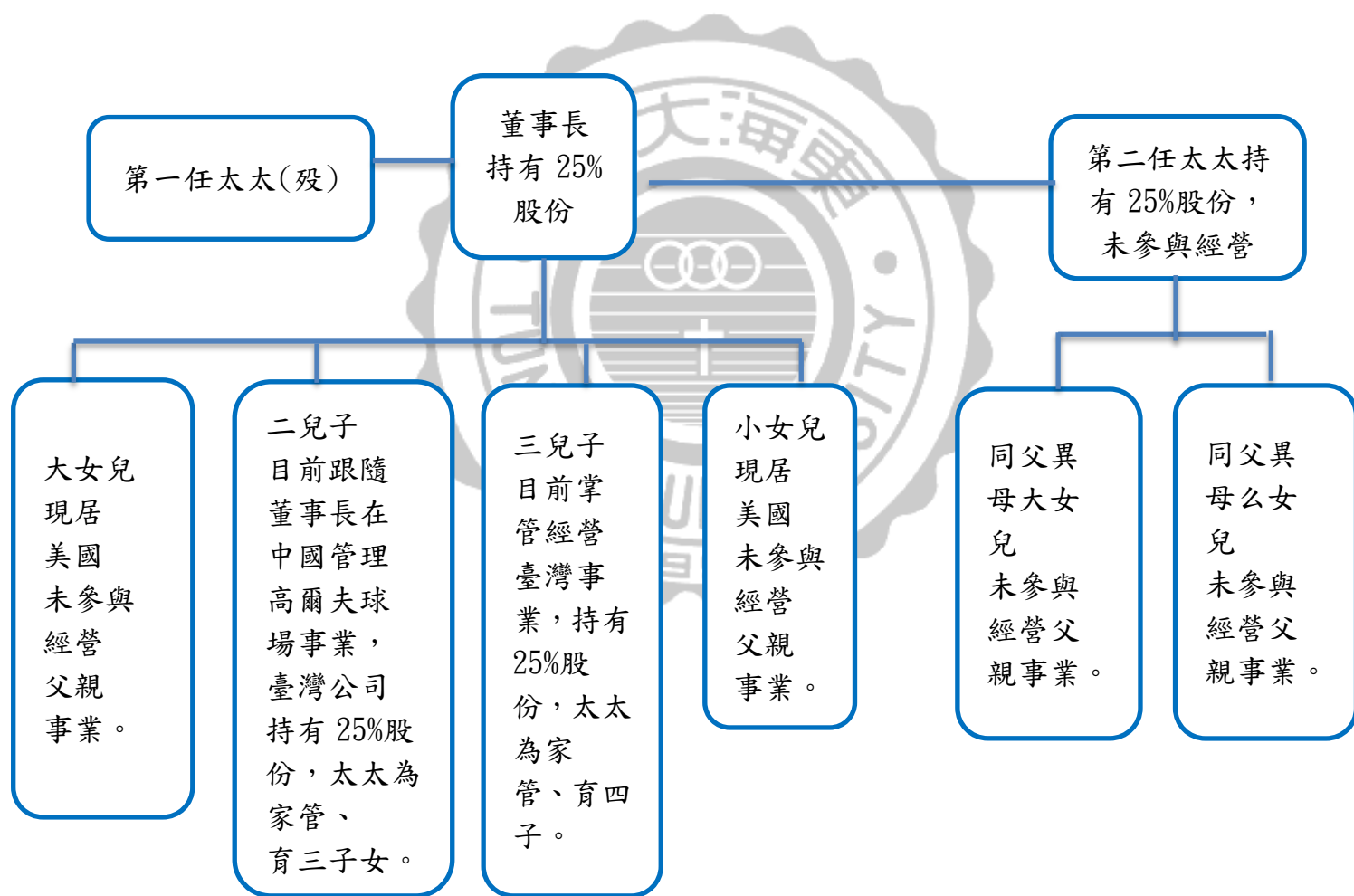


圖 3-2 I 公司家族成員圖

資料來源：本研究整理

七、經營模式

為顧客創造價值並建立顧客關係，深入瞭解市場，以顧客導向的行銷策略，提供差異化價值的整合性方案，建立有利可圖之顧客關係並創造顧客滿意、顧客權益及創造利潤，並成為顧客的終身夥伴，可以有效提升公司終身價值及顧客全家健康的承諾。

八、SWOT 分析

1. 優勢(Strengths)：

公司擁有經營五十年台灣知名良好的企業形象，本身具有多年製藥及生產抗菌系清潔用品經驗，多樣化的產品在選擇開架式通路或是產品價格上比較彈性，也持續的在開發新產品，所以產品在多樣化及品質上更能符合顧客的需求，具有相當的優勢。

2. 劣勢(Weaknesses)：

在劣勢方面主要是在主導性開發人員對外部產業題材的敏感度仍需提高，家族式的傳統產業較難吸引專業管理人才研發、投資不足，此部份為公司在追求機會時，較不足之處。

3. 外部機會(Opportunities)：

藉由優勢延伸機會在於生技保健與機能性產品上，人口結構的老年化時代來臨，發開保健機能新產品，利用物聯網數據讓電視廣告與網路購物通路行銷讓消費者更容易接觸產品訊息，市場結構潛力無限正在改變中。

4. 外部威脅(Threats)：

相對市面上眾同款樣式的傳統品牌以及國外大廠品牌加入該產業市場增加競爭對手，小型代工廠破壞價格，影響市場秩序整體的改善，消費者意識覺醒督促政府關機對製藥產業相關政策、法令都趨於嚴謹，往往對公司產生相當大的威脅。

有關 I 公司 SWOT 分析，整理如表《3-3》所示。

表 3-3 I 公司 SWOT 分析

優勢(Strengths)：	劣勢(Weaknesses)：
<ol style="list-style-type: none">1. 五十年台灣知名良好的企業形象。2. 製藥及生產抗菌系清潔用品經驗。3. 產品品質上符合顧客的需求。	<ol style="list-style-type: none">1. 主導性開發人員對外部產業題材的敏感度仍需提高。2. 家族式的傳統產業較難吸引專業管理人才。3. 開發產品投資不足。
外部機會(Opportunities)：	外部威脅(Threats)
<ol style="list-style-type: none">1. 保健與機能性產品受到消費者認同。2. 人口結構的老年化時代來臨。3. 物聯網數據讓電視廣告、網路購物通路行銷讓消費者更容易接觸產品訊息。	<ol style="list-style-type: none">1. 傳統品牌及國外大廠不斷進入市場增加競爭對手。2. 小型代工廠破壞價格，影響市場秩序整體的改善。3. 政府關機對製藥產業相關政策、法令趨於嚴謹。

資料來源：本研究整理。

九、五力分析

分析產業的五力模型：

1. 競爭者：既有廠商之間的競爭程度，以內服液類（咳嗽藥水）為國內製藥知名廠國安、風熱友、友露安、治痛單；個人清潔品為國內外際知名品牌公司如飛柔、潘婷、美吾髮、沙威隆。
2. 供應商：供應商的集體議價能力中有關進貨化學原料品質及來源符合政府規範又相較有競爭力；供應瓶裝公司需符合液體包裝相關規範及造型創新，若有成本考量時會讓差異化降低，因此多元化的供應商才不會有斷貨的危機。
3. 替代品：替代產品或服務的威脅，目前人們感冒去診所用健保看診取藥已為常態，有些民眾還是習慣去藥局購買成藥(感冒藥水)為固定客戶；國內清潔用品公司多不斷更新產品內容及外觀包裝，以低價銷量等清潔品。
4. 買方：消費者的整體議價能力提高，會不斷轉換成本低，對於品牌忠誠度不是如其他產業來的高，清潔用品為消費民生必需品，因此對於低價格敏感度特別高，往往會以實用性及新產品為優先考量。
5. 新加入潛在競爭者者：新的廠商可能加入即有市場造成的威脅，許多乳液化妝品產業公司也開發新產品線如清潔用品、新創DIY清潔小型工作室則以高單價清潔用品行銷模式，更擴展貼近消費者以化工DIY觀光工廠。

有關I公司五力分析，整理如圖《3-3》所示。

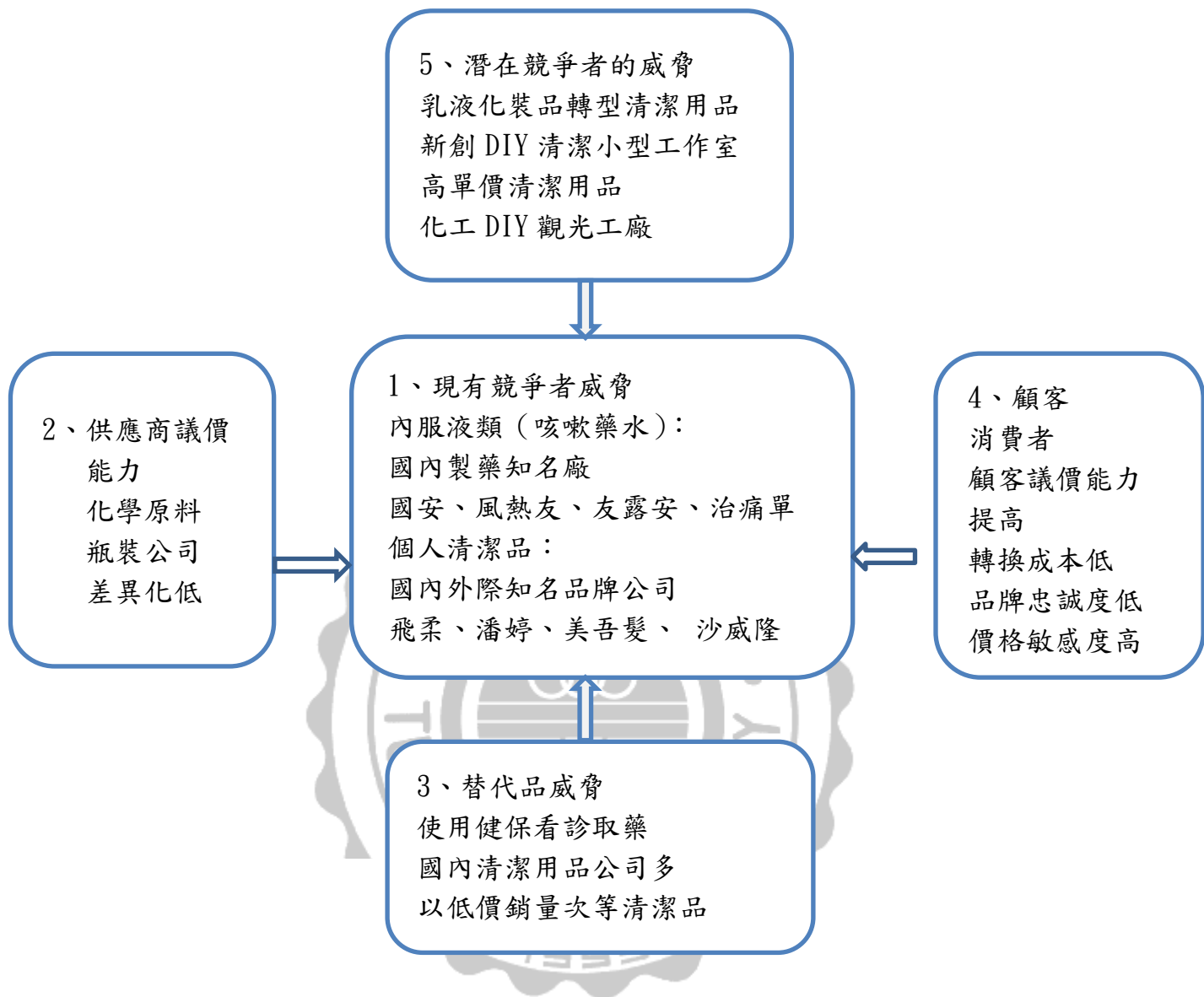


圖 3-3 I 公司五力分析

資料來源：本研究整理。

總結：I 公司可以把重點放在新產品的研發、市場新通路的拓展、物聯網系統的建置等，產品包裝設計更有特色、提高消費者產品使用忠誠度，利用行銷方式增加消費者對公司的認知好感、設計一系列公司廣告深入消費者生活中，進而提升產品形象及知名度。

第四章 研究結果

第一節 家族成員訪談

一、訪談結果綜觀

依第三章預先規劃計設的訪談大綱，與有在公司經營事業的家族成員做自由開放式訪談，歸納訪談結果如下：

董事長

1. 創業成功關鍵因素：時機切入點與企業家的拼鬥精神，全心全力投入跑業務
2. 對家族企業未來發展方向：險中求穩，經營方針以公司品牌植入人心，齊心協力為這個家族企業的打拚未來的願景。
3. 對經營方式的看法：由總經理管理公司營運，未來公司若擴廠投資再參與討論。
4. 對傳承機制的看法：認可家族憲章及股權信託及閉鎖式股權移轉，讓價值觀世世代代傳承。
5. 對股權分配的看法：目前維持現狀。
6. 對接班人的看法：未來讓兒子各其所職。
7. 對專業經理人培育和分紅的看法：不參與，由總經理來統籌規劃。

8. 對家族憲章之管理者產生的看法：由資金可掌控者來管理家族。
9. 對設計家族憲章與決策機制，調解家族繼承與企業經營歧見的看法：尊重專業，可以選出協助仲裁公正第三人。
10. 未來子女有意願接班時，現有事業版圖的投資架構要如何切割重組，讓子女分別在不同事業體接班延續經營：依照子女能力分配事業版圖，會適時職務輪調，發揮所專。

總經理

1. 創業成功關鍵因素：隨著時代潮流不斷的「求新求變」，要想辦法重新轉型讓它延續下去，惟有不斷的進步才能使公司在市場上保持競爭力。
2. 對家族企業未來發展方向：實質回饋社會、建構企業文化及價值，以公司發展為未來追求百年企業規劃，專注多元化產品開發，符合社會大眾所期待，下一個50年而準備。
3. 對經營方式的看法：消費者越來越重視健康導向，針對不同需求開發新產品，打造社會形象良好，網路行銷通路開發的新商業模式。
4. 對傳承機制的看法：尊重董事長的看法，可擬定家族憲章包括表決權、經營權與受益權等之歸屬與決策機制，股權信託方式，達成憲章共識，使家族團結與和諧。
5. 對股權分配的看法：維持現狀，未來採買回制度。
6. 對接班人的看法：目前由自己掌管公司營運，開始培訓未來接班人選。

7. 對專業經理人培育和分紅的看法：對有能力的幹部會進行培訓，將來公司規模擴大可讓專業經理人持股份經營。
8. 對家族憲章之管理者產生的看法：由資金可掌控者來管理家族
9. 對設計家族憲章與決策機制，調解家族繼承與企業經營歧見的看法：尊重專業，可以選出協助仲裁公正第三人。
10. 未來子女有意願接班時，現有事業版圖的投資架構要如何切割重組，讓子女分別在不同事業體接班延續經營：未來培訓子女多元化處事能力，再來進行默克家族接班模式。

第二節 家族憲章草案

研究個案家族朝向企業永續經營、股權分配，確保家族成員相處和睦與培訓接班人，研究者與家族成員探討後並參考李錦記的家族憲法擬定適合個案公司的《家族憲章》草案。規劃草案三步驟：明確、規劃、培養（司徒達賢 2012；鄭宏泰與周文港 2013）

第一步：個案公司明確了解自己的家族企業所處市場位置，很重要，評估現在及未來的家族特殊資產會面臨家族、企業和制度路障，將它們傳承給下一代會有什麼難度，在目前和未來企業發展的經營策略可以提供何種貢獻。

第二步：透過家族憲章規劃明確設定方向，決定未來所有權及管理權。考慮家族可以為企業做出獨特貢獻，公司對家族傳承模式和相關家族治理結構進行規劃。

第三步：採用符合個案家族傳承模式及培養正確的治理機制，在具體規劃後，家族成員應照家族憲章規範來遵守，完成任務並培養正確的家族治理機制，使家族特殊資產得以共享及傳承。

家族企業傳承需要有完善的家族協議機制，以白紙黑字訂下「契約」，家族所有成員必須遵守以下行為準則，股權的繼承和移轉、家族成員成立家族委員會、董事會成員選拔標準、家族委員會、董事會與管理層的角色分工、家族產權分配委員會，最後從家族成員選拔出最合適的管理者來領導家族企業並執行「家族憲章」，才能落實傳承計畫，完成家族永續經營之目的地，訂定如下內容：

一、股權的繼承和移轉

個案公司的家族憲章需規定股東須具有家族血緣關係資格（許士軍與陳光中 1989），不限男女，主要原因在於創始人莊董事長認為這是自己白手起家打拚努力才有今日穩健成長。家族企業是創始者或家族成員在公司擁有超過半數的投票權且至少一位以上的家族成員，目前在公司擔任經營管理職務，因此股東若想要退出，股份由公司統一購回，讓家族股權結構架構上不會太複雜，經營管理上比較有凝聚力（資誠 2012）。

二、家族成員

個案參考默克集團百年家族永續經營傳承機制中家族歡迎家族成員加入家族企業，但必須在家族外的不同產業公司內部核心工作 3 年至 5 年才加入家族企業經營並從基層學習，應聘的程序和入職後的考核必須和非家族成員相同，進入企業後工作出錯一樣要接受處罰。

三、家族議會

家族企業必須設立家族議會，主要負責選舉主席、董事長，表決重大事務（司徒達賢 2012；資誠 2015）。

四、家族委員會

主要關注家族價值觀的強化，家族憲章的制定，協調家族關係和所有權問題，以及決定董事會的結構（司徒達賢 2012；資誠 2015）。

五、家族管理委員會

公司管理層負責企業戰略的制定與實行，公司的日常運營，員工的考核與聘用，以及確定企業文化與員工準則（司徒達賢 2012；資誠 2015）。

六、家族董事會

個案參考李錦記的家族憲法，建議董事會委員由家族成員在對業務有興趣的家族成員中選任。董事會主席由家族委員出任，家族委員會每一年召開一次會議選定董事會及各個業務的主席，主席可以連任。主要職責是挑選公司高階管理人員，監督公司業績，處理企業與社會的關係。

七、家族委員會、董事會與管理層的角色分工：

公司家族在家族憲章中對家族委員會、董事會與管理層的功能做不同區分，避免家族對企業的不適當干擾。司徒達賢（2012）、陳振乾（2015）與郭宗銘（2016）認為公司成立家族監察委員會，其監督對像是公司董事長、家族議會、家族管理委員會、家族特別基金會、家族產權分配委員會和每一個享有公司股份的家族成員。家族監察委員會的工作就是監督公司家族機構和全體家族成員是否按家族企業憲章之規定執行。

八、家族產權分配委員會

家族企業都須要有一個產權分配規則，無論家族後代爭或不爭，都有一份等量的屬於自己的股份，每個子女只繼承自己父母的股權，由家族產權分配委員會按家族企業憲章明文規定全權辦理，形成書面的公司股份繼承書，一切均

公開透。負責以家族憲章對家族進行產權分配，以書面公司股份傳承書，內容包括家族成員繼承、產權比例、產權市值、分配方式等（司徒達賢 2012）。

九、家族憲章受託人

由個案公司提出最合適的「家族憲章」受託執行者應具果決聰明的能力，並能在家族成員中讓大家信服者，扮演調解和事者，家族成員都在尊重家族憲章執行者，選拔人選條件，可以由家族成員推薦代表。陳振乾（2016）認為家族企業最終選出一位協助仲裁公正第三人，主要工作內容（1）進行溝通協調；（2）從不同的意見中尋求企業核心價值，取得全體家族認同感；（3）按照「契約」模式，詳細寫下家族成員共同協議的「家族憲章」；（4）透過「家族憲章」傳承家族企業的核心價值，連結兩代間的家族理念。

有關I公司家族憲章草案，整理如表《4-2》所示。

表 4-2 I公司家族憲章草案

項次	事項	內容
一、	修訂沿革	2015年9月初版
二、	經營理念	誠信、正直、信賴
三、	家族文化	「家族至上」個體完全歸屬於家族，個人利益服從家族群體利益，追求家族的興旺、發達和光宗耀祖，追求事業的成功。家族成員要相互幫助、相互扶持、同舟共濟、創業精神及勤奮（李錦記與司徒達賢 2012）、（鄭宏泰與周文港 2013）。
四、	成員資格	直系血親、旁系血親
五、	董事會	1. 董事會成員由個案家族委員會在對業務有興趣的家族成員中選任。 2. 主席由家族成員出任，家族委員會每兩年召開一次會議選定董事會及各個業務的主席，主席可以連任。
六、	所有權分配	1. 董事長則由股權比率較多及有能力代表，任期

	均為三年，連選均得連任。
	所有出資股東，都是公司的所有權人，未來透過信託股權集中方式管理股權，避免家族開枝散葉，一代接著一代家族人數增加反而漸漸消失家族企業永續經營的初衷。
七、	經營權控管
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 由董事會或董事長任命授權，執行並負責企業的實際營運，公司「經營權」代表。 2. 核心決策權必需是家族成員。
八、	行為準則
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 家族衝突解決由成員開會表決，至少80%成員出席，再由董事長來判決。 2. 不許超越本份職權，不得涉及與自己崗位無關的事務。 3. 不得為了個人利益在家族和企業內部製造矛盾和鬥爭。 4. 工作中與同事員工平等相處、一視同仁。
九、	基本教育
	家族基金可支家族成員大學、碩博士基本學費。
十、	家族成員退休
	家族成員年屆70歲應申請退休公司經營。
十一、	接班人培訓
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 領導人平日仔細觀察及績效考核報告，瞭解接班候選人的意願及動機、理念及價值觀，能夠對繼續執行任務有一致性的認同。 2. 接班候選人的能力和技能是否足夠第一代領導人，安排合適的訓練課程，且應予接班候選人檢討學習進度（鍾喜梅、林佳慧與虞邦祥 2009；司徒達賢 2013）。
十二、	家族任職 考核與選拔制度
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 進入管理層者須大學以上學歷。 2. 必須有其他公司3至5年以上工作經驗。 3. 入職及試用期考核與非家族職員相同。 4. 如發現無法勝任工作或違反公司制度，與非家族職員同樣考核方式（郭宗銘、游明德與鄭策允 2013；司徒達賢 2012）
十三、	家族產權分配 委員會
	1. 家族產權分配委員會，負責按「家族憲章」對每一家族後行進行產權分配，形成書面「公司股份繼承書」，內容包括家族成員繼承對象、

產權比例、產權市值、分配方式、分配時間等詳細內容。

2. 司徒達賢(2012)認為家族企業都須要有一個產權分配規則，無論家族後代爭或不爭，都有一份等量的屬於自己的股份，每個子女只繼承自己父母的股權，由家族產權分配委員會按家族企業憲章明文規定全權辦理，形成書面的公司股份繼承書，一切均公開透。

十四、 家族會議時間

1. 家族會議分常會及臨時會二種，每年至少召集一次，應於每年度終六個月內召開。臨時會於必要時依法召集之。家族常會之召集應於三十日前，臨時會之召集應於十五日前，將開會之日期、地點及召集事由通知各家族。
2. 家族因故不能出席家族會議時，託代理人（家族）出席。
3. 家族會議由董事會召集者，由董事長擔任主席；遇董事長請假或因故不能出席時，由董事長指定董事一人代理；未指定時，由董事互推一人代理之。
4. 家族成員每一個人都有一表決權。
5. 家族會議之決議，除家族憲章另有規定外，應有代表家族出席，以出席家族表決權過半數之同意行之。
6. 家族會議之議決事項，應作成議事錄，並依家族憲章辦理，依據司徒達賢(2012)、陳振乾(2015)與郭宗銘(2016)所提出的會議流程內容。

十五、 股權的繼承和轉讓

1. 未來設立閉鎖型股份有限公司：股東股權集中購回，便於掌握控制權。
2. 家族憲章規定股東須具有A家族的血緣，不限男女。家族股東想要退出，股份由公司統一購回。

十六、 家族憲章受託人

1. 「家族憲章」受託執行者應具果決聰明的能力，並能在家族成員中讓大家信服者，扮演調解和事者，家族成員都在尊重家族憲章執行

-
- 者，選拔人選條件，可以由家族成員推薦代表。
2. 仲裁公正第三人，主要工作內容（1）進行溝通協調；（2）從不同的意見中尋求企業核心價值，取得全體家族認同感；（3）按照「契約」模式，詳細寫下家族成員共同協議的「家族憲章」；（4）透過「家族憲章」傳承家族企業的核心價值，連結兩代間的家族理念（陳振乾 2016）。
-

資料來源：本研究整理。



第五章 結論與建議

本研究針對家族企業探討定義、優缺點和臺灣家族企業經營管理上問題；就家族傳承、接班人之培訓計劃和永續經營方針，蒐集國內外家族企業傳承成功心法；探討傳承機制中家族憲章可協助家族在經營事業中對於未來股權分配、股權結構將採取何種作法。透過開放式問卷訪談方法，了解個案家族成員對家族永續經營與家族憲章的看法及想法，本章將研究結果歸納提出結論與建議。

第一節 研究結論

本研究方法採個案研究與開放式問卷法，研究結果發現，公司採漸進式接班方式，未來透過家族憲章設計作為實現家族企業經營永續、股權規劃、接班人計劃和傳承的機制。

一、企業永續經營

家族企業以家族團結與家族企業文化為核心，家族利益大於個人利益，家族成員相互幫助扶持、保持創業精神及傳承勤奮是成功唯一途徑，讓家族文化屬於家族榮耀，建構在家族企業傳承準則中。

設計家族憲章以李錦記的家族憲章傳承方式為參考模式，在家族憲章明確規範雙方的權利義務，記載家族的核心價值、家族股東會及董事會的選任召集及決議、股利分配政策、接班人培訓、家族成員行為準則與衝突調解等相關準則。

二、股權規劃

在公司組織型態設計以「閉鎖型股份有限公司」主架構，目前個案家族傳承中股權移轉的問題，採取股權限制集中購回，便於掌握控制權。家族憲章規

定股東須具有家族的血緣關係，不限男女，家族股東想要退出，股份由公司統一購回。閉鎖性股份有限公司最大優點就是股份之轉讓受到限制，公司股東可以在章程之相關書面文件載明其股份轉讓之限制，相互約定訂立公司章程，在股權安排及運作上更有彈性，有助個案公司之永續經營發展。

三、接班人計劃

未來在第三代接班人的培養過程，建議個案公司領導人平日仔細觀察及績效考核報告，瞭解接班候選人的意願及動機、理念及價值觀，能夠對繼續執行任務有一致性的認同，同時評估接班候選人的能力和技能是否足夠（鍾喜梅、林佳慧與虞邦祥 2009；司徒達賢 2013）。

把接班人的計劃在放家族憲章教育委員中，有系統安排學習先進的現代管理科學知識，鼓勵第三代擴展人際交際面，積極提供實現個人長專培訓和事業目標的機會，為家族企業的順利交接和長遠發展打下堅實的基礎（司徒達賢 2012；郭宗銘 2016）。

四、傳承機制

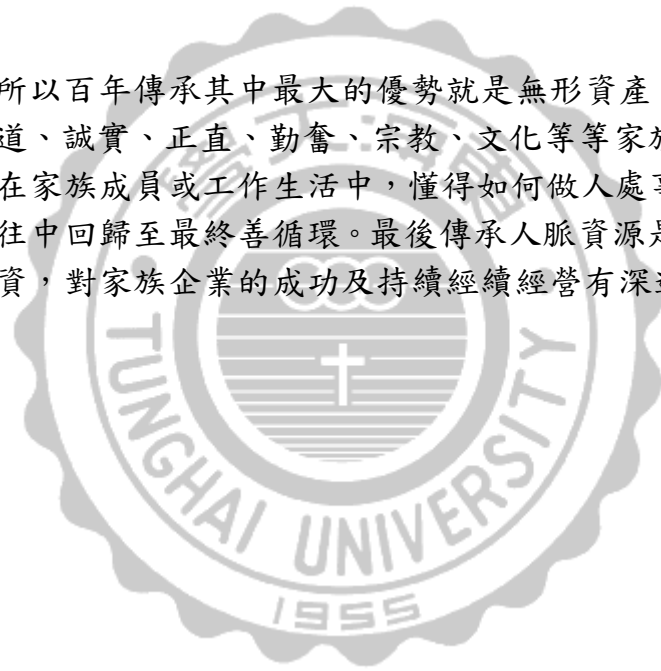
個案家族首先需留意股權移轉過程中如何避免股權分散而影響到家族企業經營權，或未來兄弟分家造成企業經營規模縮小，本研究以遺囑、信託、財團法人基金會等傳承工具分析，公司可以從閉鎖型股份有公司透過股權信託方法，讓股權移轉受到限制，並集中管理，運用股權進行導入股權信託機制，在確保家族控制股權的基礎之上，由信託機構作為企業股東集中行使家族股權，而家族成員不再持有公司股權，通過信託契約安排作為信託受益人享受信託利益，公司股權重整和導入信託持股機制，實現家族企業的所有權和經營權的分離，將家族股權轉變成為家族信託受益權，整個家族皆可以受惠到家族企業所創造的財富（張鳴 2014）。

第二節 研究建議

傳承前一代的創業精神、洞見、領導力、管理技巧及勤奮的態度，做好下一代的教育訓育及培養經營管理的能力，前一代尊重下一代的意願及想法，以身作則是最好的傳承（薛明玲 2012）。

家族企業特殊資產都有獨一無二的家族姓氏，意味著企業的名譽及所有權之歸屬感，代表著家族和企業的歷史及其品牌或特殊經驗模式延續之傳統文化（司徒達賢 2012；郭宗銘 2016）。

百年企業之所以百年傳承其中最大的優勢就是無形資產，這是一套家族企業價值觀，如厚道、誠實、正直、勤奮、宗教、文化等等家族基因密碼，透過價值觀傳承落實在家族成員或工作生活中，懂得如何做人處事道理之原則，延伸至人際關係交往中回歸至最終善循環。最後傳承人脈資源是商業界中大家公認之重要無形資產，對家族企業的成功及持續經續經營有深遠之影響。



參考文獻

中文部份

- 王淑慧，2014，家族企業永續經營治理機制之研究-以運輸集團為例，國立政治大學，經營管理碩士學程論文：77-79。
- 司徒達賢，2013，家族與專業經理人共治的時代，董事會評論，第2期：18-21。
- 杜淑慧，2010，家族企業中階主管接班人培訓計畫之研究，國立高雄大學高階經營管理在職專班碩士論文。
- 李宜萍，2003，變革時代為家族企業找到成功的出路，管理雜誌，350期：97-107。
- 李郁怡，2013，讓顧客願者上鉤，台灣家族企業新動能，台灣：哈佛商業評論。
- 范揚富，1998，家族企業管理承續之研究，工業技術研究院工程技術研究所，工業管理組博士論文。
- 范揚松，1998，家族企業的病理分析，現代管理月刊，第126期：18-23。
- 范博宏與莫頓·班奈德森，2016，接班人計劃，決定家族企業未來20年最重要的生存之鑰，香港：東方出版社。
- 姚慧玉，1987，本省中小企業與家族企業關係之研究，台北，英美出版社。
- 陳振乾，2015，治理家族企業的價值(三)-家族議會與家族治理平台，KPMG Monthly January 2015：16-17。
- 陳偉與芮萌，2013，中國家族企業兩大交班模式 直道加速與彎道超車，董事會評論，第4期：27。
- 陳彥君，1997，家族企業繼任與組織、策略變革及其績效之關係，國立台灣大學國際企業研究所碩士論文。
- 陳奐好(2009)，台灣百年老店經營之關鍵成功因素，台北科技大學商業自動化與管理研究所碩士論文。
- 郭宗銘、游明德和鄭策允，2013，家族企業經營之資產與稅務管理，台北，資誠聯合會計師事務所。
- 郭宗銘，2016，理性與感性的傳承實務，台北：資誠聯合會計師事務所。
- 許士軍與陳光中，1998，台家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報告。
- 黃筱雯，2011，郭元益 從沿街叫賣到喜餅龍頭，五代傳人，百年轉型百年老店的不敗商道，台北，今周刊：98-102。

- 湯明哲，2014，挑戰富不過三代魔咒 家族企業就不可能創新嗎？：商業週刊，1377 期：70-75。
- 楊世熙，2012，家族企業進行策略與組織變革之研究，東海大學高階經營管理研究所碩士論文。
- 虞邦祥、林月雲與張小鳳，2009，台灣企業接班歷程之質性研判-傳承或變革，組織與管理，2 卷 2 期：109-153。
- 資誠聯合，2012，百年基業家族傳承，台北，資誠聯合會計師事務所。
- 鄭宏泰、周文港，2013，家族企業治理華人家族企業傳承研究，香港：東方出版社
- 潘淑滿，2003，質性研究，理論與應用，台北：心理出版社
- 潘鳳文，2005，台灣家族企業傳承之個案研究，天主教輔仁大學金融研究所碩士論文。
- 蔡鴻青，2013，華人企業接班與轉型關鍵報告，董事會評論，第 4 期：22-26。
- 藤間秋男，2012，百年企業的生存法則，台北：天下雜誌。
- 羅富珍，2005，家族企業經營發展之關鍵成功因素分析，育達商業技術管理研究所碩士論文。

網路網站：

- 中國信託業協會，2013，家族信託與財富傳承國內業務發展面臨障礙。網址：<http://www.xtxh.net/xtxh/discuss/15086.htm>。
- 朱楚文，2015，傳承十一代的智慧，德國默克成功接班的十個關鍵。網址：http://truewingchu.blogspot.tw/2015/09/blog-post_9.html。
- 安永聯合會計師事務所 EY，2016，接班風暴：成功的家族企業如何能順利接班？網址：[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-PCS-tax-advise-12-2016/\\$FILE/EY-PCS-tax-advise-12-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-PCS-tax-advise-12-2016/$FILE/EY-PCS-tax-advise-12-2016.pdf)。
- 李華剛，家族企業憲法，華人家族企業憲大綱。網址：http://blog.sina.com.cn/s/blog_63ea4c7b0102vgzs.html。
- 花王集團，2005，關於花王集團。網址：<http://www.kao.com/tw/>
- 陳畹芷，2016，交叉持股與企業策略聯盟之淺析。網址：<http://www.taifer.com.tw/taifer/tf/050001/39.html>。

- 張鳴，2015，守護家族信託，公證應有之義。網址：
<http://article.chinalawinfo.com/ArticleFullText.aspx?ArticleId=94632>。
- 惠譽會計師事務所，2015，閉鎖性股份有限公司。網址：
<http://www.cheng.company/tag/close-company/>。
- 智庫百科，2016，股權信託。網址：<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/股權信託#>。
- 資誠聯合會計師事務所 PWC，郭宗銘、游明德與鄭策允，2013，家族企業經營之資產與稅務管理。網址：
<http://www.pwc.tw/zh/topics/corporate-governance/corporate-governance-20130322.html>。
- 聯強 e 城市，杜書伍，2001，家族企業與專業經理人。網址：
http://www.synnex.com.tw/asp/emba/synnex_emba_content.aspx?infovalue=W&seqno=8046。
- 羅友朋、王元秀與蔡少華，2016，家族財富傳承。網址：
<http://sycfcc.com/article3-8-lang2.html>。
- 默克集團，1668，維基百科。網址：
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%BB%98%E5%85%8B%E9%9B%86%E5%9C%98>。

英文部分

- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. 2003. Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58: 1301-1328.
- Carsrud, A. L. 1994. Meanderings of a resurrected psychologist or, lessons learned in creating a family business program. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19:39-49.
- Caspar, C., Dias, A. K., & Elstrodt, H. P. 2010. The five attributes of enduring family businesses. *McKinsey Quarterly*, 1-10.
- Chandler, A. D. 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* Harvard Univ. Press, Cambridge, MA, 8.
- Villalonga, B., & Amit, R. 2006. How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of financial Economics*, 80: 385-417.

Yeh, Y. H., Lee, T. S., & Woitke, T. 2001. Family control and corporate governance: Evidence from Taiwan. *International Review of finance*, 2: 21-48.



附錄

一、訪談日期：105 年8 月20 日

二、訪談對象：

(一)被訪者：I化學製藥公司莊先生父子

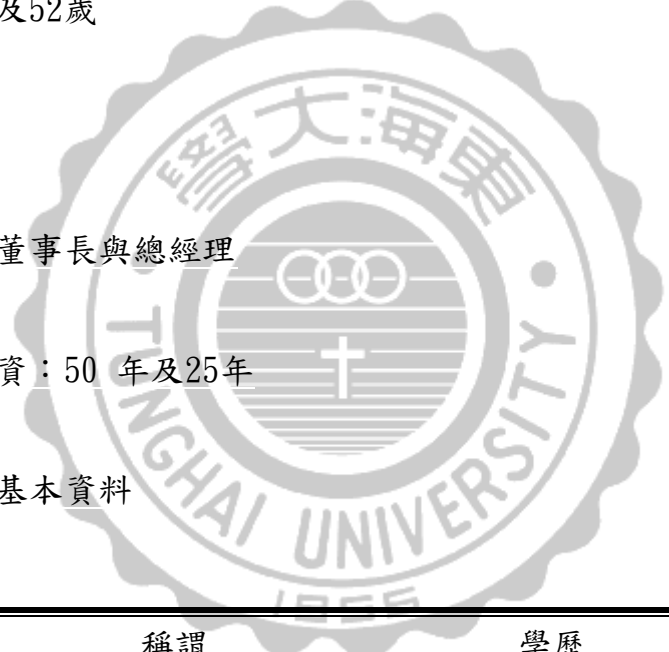
(二)年齡：75歲及52歲

(三)性別：男性

(四)擔任職務：董事長與總經理

(五)涉入企業年資：50 年及25年

家族經營受訪者基本資料



家族世代	稱謂	學歷
第一代	董事長	國中
第二代	總經理	碩士

三、家族經營者訪談內容

問題1、 家族經營者對在經營企業過程中，創業及成功關鍵是什麼呢？

董事長：表示時機的切入點及企業家的拼鬥精神，讓公司可以經營過五十年以上，早期踏進製藥產業，比其他人早點領到入門票，創業初期，除了工廠生產製造，幾乎都在勤跑業務，當時是需求大於供給的市場，所以只要產品生產出來都可以賣出去，全心全力投入經營，拼就對了。對公司保留一種很獨特的深厚歷史的生活情感，就像早期寄藥包的行銷方式已經不是這個時代的主流產業，但也不能因為這樣將它放棄，而是隨著時代潮流不斷的「求新求變」，要想辦法重新轉型讓它延續下去，惟有不斷的進步才能使公司在市場上保持競爭力。

選擇二個兒子各自經營發展，其主要的理由有：兩個兒子的個性不相同，因此各自管理家族不同事業領域，為了增加決策層級的決策效率，縮短彼此溝通協調的時間，各別在管理上較能掌握時機點，並且深入管理與發展，因從小教育小孩觀念，兄弟本是同根生，任何物質上的多寡抱持著只要努力，就可以累積，一直教導兄弟手足不計較的心態，所以能在和諧中各自管理事業能各自快速成長。

總經理：表示公司是由父親白手起家創業，而自己和哥哥很幸運可以藉用平台發發自己所長讓公司能更多角化經營。

問題 2、家族經營者對家族企業未來發展方向？

董事長：希望兩位兒子對未來經營的法想是險中求穩，並有明確的經營方針把公司品牌植入人心，共同的使命和目標，願意齊心協力為這個家族企業的打拚未來的願景。

總經理：沿襲老爸企業家精神、尊重家族每個成員的發展，培育未來的接班人、實質回饋社會等，並兄弟專精於產品的開發創新。建構公司企業文化及價值，以公司發展為未來追求百年企業規劃，參考花王及默克集團及台灣的郭元益做法，公司發展好，家族自然好。在消費者、員工心目中是一間會讓人安心的企業，多元化產品開發，符合社會大眾所期待，下一個50年而準備。

問題3、家族經營者對於目前經營方式的看法？

董事長：表示自己因為年齡增長，現在心態已經日趨保守，臺灣的部份讓總經理處理就好，除非公司有重大投資，才會再參與討論做決策。目前和大兒子比較常長時間在中國經營高爾夫球場，也算有點半退休接棒讓兒子們好好發揮所長。

總經理：由於消費者越來越重視健康導向，針對不同需求開發新產品，打造社會形象良好，網路行銷通路開發的新商業模式，曾經有想過觀光工廠概念，不過發覺要找一個大型土地不怎麼容易，需符合政府機關相關法規，但還是會努力朝這個創新的想法尋找合適的地。

問題4、家族經營者對傳承機制的看法？

董事長：表示之前沒有聽過什麼叫信託，一直很傳統就直接股轉移和未來繼承就好，覺得不想把事情弄得太複雜。後來經由訪談者說明傳承一些相關工具可以規劃，才了解股權信託方式及閉鎖式股權繼承模式來進行傳承，可以擬定家族憲章草案，讓自己價值觀可以世世代代讓自己的子孫了解莊家訓之精神之所在。

總經理：先尊重董事長的看法。後來經由訪談者說明傳承一些相關工具可以規劃如股權信託方式及閉鎖式股權繼承模式來進行傳承，可以擬定家族憲章草案，讓父親價值觀可以世世代代讓子孫了解莊家訓之精神之所在。因此也認同未來有憲章草案內容確立所有權結構，包括表決權、經營權與受益權等之歸屬與決策機制，大家認同提議之股權信託方式，慢慢修正憲章共識，使家族團結與和諧。

問題5、家族經營者經營者對股權分配看法？

董事長：表示暫時不會先把股權移轉全部至孩子，自己還是會想擁有所有權。A董認為有股權，自己才會掌控權，不然通通給兒子，那不是什麼都

沒有了嗎?自己覺得他們有就好，這樣董事長還是自己，才會有參與公司的經營運作。反觀股權的繼承和轉讓A董認為公司自己辛辛苦苦打拼起來的事業，當然在公司股權繼承就一定規劃要有家族的血緣關係。

總經理：目前維持現狀，若未來有繼承股權時，再買賣方式集中，也許可以採取閉鎖型股份有限公司。

問題6、家族經營者對接班人的看法？

董事長：表示目前讓大兒子跟著自己管理中國海南島高爾夫球場事業及製藥銷商公司，臺灣讓次子掌管家居清潔化妝品事業經營，讓公司治理機制逐步就位，這將近十五年時間讓兒子們有機會適度接觸企業各項業務領導者相關培訓做好準備，自己也有充裕的時間，計畫夢想退休活。

總經理：表示目前正在接班軌道中，未來自己的孩子距離成年人還有15年時間，會先送至國外接受教育，將來再依有能力的孩子回公司接受訓練，不是每個都是生意的料，還是需要長期觀察及培養第一代來接班，未來會執行傳承計畫，制定兼具柔剛性的執行配套措施。

問題7、家族經營者專業經理人培育和分紅的看法？

董事長：由孩子自行培育，不參與看法。自己身為家族的大家長，讓總經理來管理，除非公司重大決策才會參與。

總經理：表示公司目前不是像一般大企業或上市上櫃是一群人合資及社會大眾，所以當權利釋放出去時，很多事是無法控制，等未來公司漸漸擴大，會培育專業經理人培育，參與公司經營並提供分紅獎金方式。

問題8、家族經營者執行家族憲章之管理者如何產生？

董事長：董事長表示之前沒有聽過什麼叫家族憲章，經過說明之後可以和兒子們先成立擬定憲章草案，再與他們討論由誰來主持會議開始規劃公司股權運用、掌握各種投資機會，先由資金可掌控者來管理家族相關運作及調配，原因是管錢者才好辦事。

總經理：與董事的看法一致，表示之前沒有聽過什麼叫家族憲章，經過說明之後可以和董事長先成立擬定憲章草案，大家再討論由誰來主持會議開始規劃公司股權運用、掌握各種投資機會，先由資金可掌控者來管理家族相關運作及調配。

問題9、如何設計家族憲章與決策機制，以調解家族繼承與企業經營歧見？

董事長：表示自己可以接受受訪者的建議，在家族憲章的設計上，如何達到讓自己的公司永續經營，之前自己從來沒有想過，一直以為自己手上所持有的權股就用民法繼承就好，現在了解原來可以把股權移轉集中，讓股權所有權是公司，就不用擔心太太手上的股份，本來還有跟兒子討論，到時再用買回方式分回去兒子們，自己認為女兒都嫁出了，她們也沒有人要回來接事業，不想把事業又弄得太複雜化。未來可以尊重專業，可以選出協助仲裁公正第三人。

總經理：表示自己和爸爸一樣可以接受受訪者的建議，未來可以尊重專業，可以選出協助仲裁公正第三人。在家族憲章的設計上，如何達到讓家族永續經營，之前沒有想過原來可以把股權移轉集中，讓股權所有權是公司，還打算買回阿姨的股權，不過還是得徵求阿姨的女兒同意，但還是先透過家族開會後再來說，現在沒有太多想法。

問題10、未來子女有意願接班時，現有事業版圖的投資架構要如何切割重組，讓子女分別在不同事業體接班延續經營？

董事長：當然依照兒子的能力，再來職務輪調，因為自己目前還是重心放在中國，一個月至二個月才回臺灣回大約二星期，而且小兒子把臺灣事業

管理很好，是怕他目前沒有時間興趣在中國發展，如果未來接下來，兒子們可以談好各管不同事業半年至一年學習，當然是一好事。

總經理：表示自己家人都在臺灣，暫時沒打算與大哥交換，總覺得打高爾夫球場一整天在球場太消耗時間了。接下來臺灣事業更穩定時，再與大哥商談互換經營。未來會讓大哥的孩子和自己孩子進公司學習不同部門的工作，讓他們先發揮自己的強處，才可以讓他們擺的位子符合興趣又可以帶領公司邁向創新。

