

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

臺灣中小機械產業接班傳承之探討

A Study on the Succession of the SMEs

in Taiwanese Machinery Industry

指導教授：詹家昌 博士

林修葳 博士

研究生：賴復進 撰

中華民國 108 年 06 月

論文名稱：臺灣中小機械產業接班傳承之探討

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

畢業時間：2019 年 06 月

研究生：賴復進

指導教授：詹家昌、林修葳

論文摘要：

企業是現代社會中常見的組織，而企業要能夠存續下去，就不可迴避「接班傳承」這個基本問題，而雖然目前國內已有不少學者對臺灣企業接班的傳承問題進行討論，但是其討論的對象多是臺灣的大型企業，較少以臺灣中小企業為對象進行探討，而針對臺灣中小機械業接班傳承問題的討論更是付之闕如，因此本研究藉著次級資料的分析，回顧目前國內的相關研究成果，再透過深度訪談等田野資料，以本業接班、財富傳承以及文化延續三個分析架構，以及個案和一般問題兩個面向，探討臺灣中小機械業的創業一代，在遇到接班傳承時所面臨到的問題，並從中了解創業一代對接班傳承的想法為何，本研究從這點出發，試圖回答創業一代如何對接班傳承進行安排？接棒的二代是否一定為家族成員？以及接棒的二代是否做好承擔企業經營責任的準備？並從這些問題中找出臺灣中小機械業可能的接班建議。從訪談資料中可以看到，接班傳承是需要規劃的，並不會自然地發生，本研究建議，「接班傳承」這個議題可以分成三個部份來操作，分別是「本業接班」、「財富傳承」以及「文化延續」，使得二代在接班時，除了接受一代所創造的事業和財富之外，也對其背後的理念、價值和精神能夠有所認識，使接班人了解到這間企業的特色與魅力，從而讓接班人能夠更有意願地接班，使得創業一代的事業能夠順利延續。

關鍵詞：中小機械業接班傳承、家族治理、中小機械業、接班傳承

Title of thesis : A Study on the Succession of the SMEs in Taiwanese Machinery
Industry

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : 06/2019

Student Name: LAI, FU-CHING

Advisor Name: CHAN, CHIA-CHUNG
LIN, HSIU-WEI

Abstract :

Enterprises are common organizations in modern society, and it is inevitable for enterprises to deal with 'succession' in order to continuously exist. Although many domestic scholars have discussed the top of succession of Taiwanese enterprises, however the discussions were mainly focused on large enterprises with little coverage on SMEs. The discussions on the SMEs in the Taiwan machinery industry are even more difficult to find. Based on the analysis of secondary data and review of relevant research as well as field study such as in-depth interviews, this study covers three structures: succession of enterprise entity, wealth inheritance and cultural continuation as well as two aspects: general problems and individual cases. The study discusses the major issues that the first generation of the SMEs in Taiwan machinery industry faces and their thoughts in the process of succession. The study attempts to answer the questions about how to plan the succession, whether the second generation who takes over the enterprise has to be family members and whether the second generation is ready to undertake the business responsibility of the enterprise. By answering these questions, the study proposes some feasible advices on succession in those SMEs in Taiwan machinery industry. According to the interviews in the study, succession requires planning and it does not occur naturally. The study proposes three dimensions to be considered in the practice of succession namely succession of enterprise entity, wealth inheritance and cultural continuation which allows the second generation to not only take over the entity and wealth that generated by the first generation, but also to understand the philosophy, values and spirit behind these tangible assets. The successor also gets to understand the characteristics and charm of this company, thus the successor takes over more willingly and the business started by the entrepreneurial generation can continue smoothly.

Key words: succession of SMEs in machinery industry; family governance;
SMEs in machinery industry; succession

目 錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
目錄.....	III
圖次.....	V
第一章 緒論	1
第一節 研究目的與問題.....	1
第二節 研究架構.....	3
第三節 章節概述.....	4
第二章 文獻探討	5
第一節 臺灣中小企業接班傳承通論.....	6
一、臺灣中小企業接班傳承綜合型討論.....	6
二、臺灣中小企業接班傳承個案型討論.....	7
第二節 臺灣中小機械業接班傳承相關專論.....	9
第三章 臺灣中小機械產業接班傳承之個案探討：L₁個案之探討	10
第一節 個案描述.....	10
一、創業維艱.....	10
二、兄弟分家.....	12
三、二代接班.....	14
第二節 宏觀層面：傳承問題解決之道的提出.....	20
一、一代的反思.....	20
二、二代的反思.....	20
三、傳承問題的發現.....	24
四、可能的解決之道.....	26
第四章 臺灣中小機械產業接班傳承一般狀況探討	28
第一節 臺灣中小機械產業的發展.....	28
一、臺灣中小機械產業一般發展狀況.....	28
二、臺灣中小機械產業傳承文獻.....	29

第二節 臺灣中小機械產業面臨的接班傳承共通性問題.....	32
一、A個案的創業與接班.....	32
二、B個案的創業與接班.....	37
三、C個案的創業與接班.....	39
第三節 從四個個案看臺灣中小機械產業接班傳承問題及解決之道.....	43
一、L ₁ 個案與A、B、C個案接班傳承解決之道的提出.....	43
二、本研究的建議.....	44
第五章 結論.....	46
參考文獻.....	49

圖次

圖 1.....	3
----------	---

第一章 緒論

第一節 研究目的與問題

企業組織的出現在現代社會中已經是普遍的現象，不斷的有新企業成立，同時也有不少企業倒閉，為了使企業存續，接班傳承一直是企業組織必須面對的基本議題，許多學者也將「企業的接班傳承」作為研究的對象，探討企業組織應該要有怎樣的作為，才能使企業組織接續下去，避免終結。雖然目前國內已有不少學者對臺灣企業接班的傳承問題進行研究，但是其討論的對象多是臺灣大型企業¹的接班傳承問題，較少以臺灣中小企業²為研究對象進行接班傳承問題的討論，而對臺灣中小機械業接班傳承問題的討論更是付之闕如。因此，多一些對臺灣中小機械業接班傳承問題的討論，或許能夠引起對此議題的重視與探討，此為本研究之目的。

臺灣中小機械業在面臨接班傳承問題時，除了一般的企業經營知識之外，還需要具備一定的機械相關知識以及機械產業相關知識，雖然近代學校教育中的機械科、電機科的學習重點，就有將機械零件繪製成圖，以此學習機械相關知識的方法在（高淑媛 2016），但是要以此作為接班人的基礎還是遠遠不夠，還有許多的知識必須不斷的去精進，像是對於臺灣企業的現況分析，就存在著不一樣的說法，一方面，林宗弘、胡伯維（2017）就曾指出臺灣企業存在著追求擴大規模而非產業升級與創新的現象，使得企業因重視規模的擴大而忽略了對產業升級的追求，影響企業的競爭力，另一方面，謝斐宇（2017）則提到了處在生產現場之工人與工頭之間的互動，使得中小企業在製造產品時能夠及時發現問題並解決問題，而這種從生產現場累積的經驗也是中小企業成長的助力。

除了瞭解臺灣的企業現況之外，國際的經濟環境也是不得不去面對的重要課題，像是歐洲、美國、日本等國家的企業，對其市場通路及技術不遺餘力地捍衛，另外還有中國的崛起，隨著中國陸續發布了《十三五規劃建議》、《十三五規劃綱要》，逐漸啟動「中國製造 2025」的計畫，藉由政府的力量進行不同產業、企業間的協調與整合，朝向「提高國家製造業新能力」、「推進資訊化與工業化深度融合」、「強化工業基礎能力」等目標邁進，顯現中國邁向製造強國的企圖（余騰耀編

¹大型企業是指相對大於中小企業規模的企業。

²依據中小企業認定標準，係指依法辦理公司或商業登記，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，或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前一年營業額在新臺幣一億元以下，或經常僱用員工數未滿一百人者（經濟部中小企業處編 2018，235）。

2016)。綜前所述，唯有對前面這些不管是臺灣的企業現況，或是國際的經濟環境等知識進行了解，才能在日益競爭的產業環境中，走出一條自己的路。

要對這些知識進行了解，接班傳承就是一個重要的環節，只有良好的接班傳承計畫，營造二代對接班傳承的認同感，才能讓要接棒的二代有所準備承擔企業經營的責任，避免二代由於倉促、突兀地接班，使得對產業環境無所適從及對前述知識不夠理解的狀況出現，造成企業經營不善的後果，高君寧（2013）就指出創業一代和接棒的二代對接班傳承有認同感，並且有計畫地培植二代的能力，為企業能夠順利接班傳承的關鍵所在，也避免二代對接班傳承有較高門檻的印象，加重二代在接班傳承時的壓力與負擔。

而除了臺灣的中小企業面臨到了接班傳承問題，鄰近的中國也有類似的情況，根據其國內的某次調查，三百多萬的企業中，有百分之九十五以上的企業無法繼續傳承下去，即使企業能夠順利地傳承，也無法迴避是傳給家族成員還是非家族成員、企業經營者的能力和精神如何傳承、企業文化如何延續等問題（陳凌、李新春、儲小平 2011），而要解決這些問題，唯有趁早面對、思考與規劃，才能提高企業傳承成功的可能性。

對於臺灣和中國所面臨的接班傳承問題，鄰近的日本正好能夠提供不一樣的企業接班傳承經驗，竇少杰、程良越、河口充勇、桑木小惠子（2014）指出日本在 2009 年的時候，經營一百年以上的企業就約有二萬多家，究其原因，企業經營者除了規劃企業願景之外，還會向二代分享企業文化的精神與內涵，以此塑造兩代人之間的感情，另外趁早選定接班人並培育之，使接班人能夠有所準備，從這裡可以看到，日本的企業經營者除了日常的企業經營之外，還會花時間親身栽培接班人，可見日本企業對「接班傳承」是非常地重視。

由此可見良好的接班傳承計畫是非常重要的，而接班傳承計畫又取決於創業一代的想法，因此，創業一代對接班傳承的想法是重要的關鍵，本研究藉由訪談資料探討臺灣中小機械業的創業一代，在遇到接班傳承時所面臨到的問題，從中了解創業一代對接班傳承的想法、創業一代如何對接班傳承進行安排、接棒的二代是否一定為家族成員，以及接棒的二代是否準備好承擔企業經營責任的準備等，並從這些問題中找出臺灣中小機械業可能的接班模式。

第二節 研究架構

本研究首先進行次級資料分析，回顧目前國內的相關研究，探討國內研究對臺灣中小企業以及臺灣中小機械業接班傳承的研究成果，再來是一級資料分析，根據田野訪談與觀察，並以本業接班、財富傳承以及文化延續三個面向為分析架構，從個案和一般問題兩個面向進行分析。

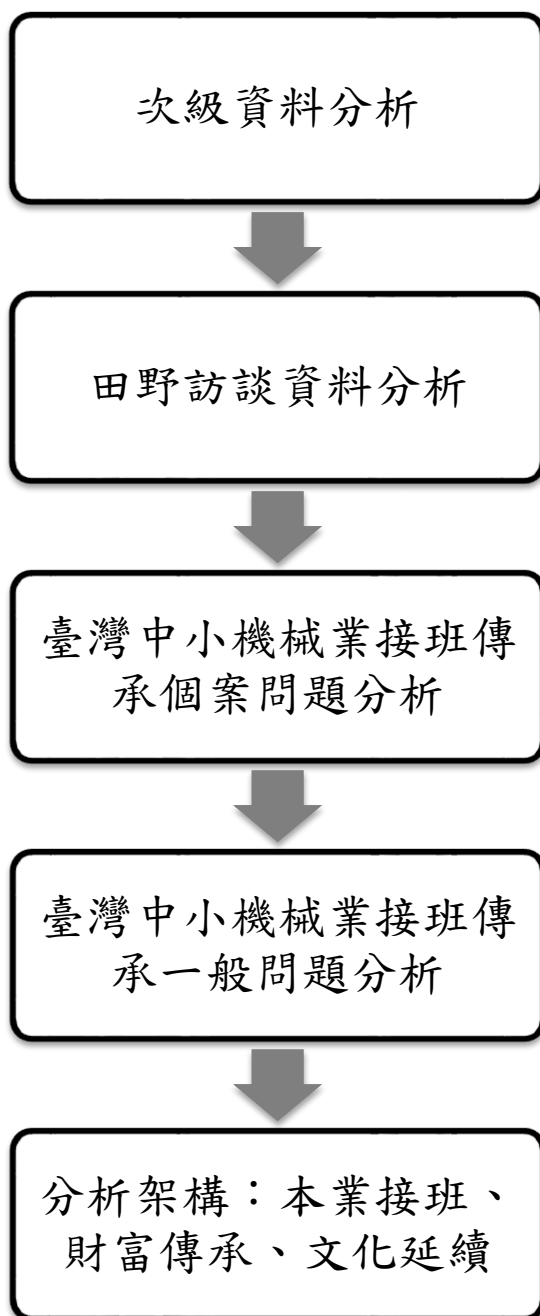


圖 1

第三節 章節概述

本研究共分五章，第一章為緒論。此章敘述研究目的與問題，以及本研究的研究架構，先從次級資料探討國內對臺灣企業接班傳承問題的研究成果，再從田野訪談資料著手，分析臺灣中小機械業所面臨到的接班傳承問題。

第二章為文獻探討。此章回顧國內既有之研究，將其分成臺灣中小企業接班傳承通論，以及臺灣中小機械業接班傳承專論兩個部分進行探討，並指出這些研究與本研究的關聯。

第三章為臺灣中小機械產業接班傳承個案探討：L₁個案之探討。此章將從對L₁個案的田野訪談資料中，整理出L₁個案的創業歷史到二代加入經營之後的發展經過，作一系統性、連續性的敘述，再對L₁個案的整理中，分析L₁個案在接班傳承的過程中，所遭遇到的問題，以及找出可能的解決方案。

第四章為臺灣中小機械產業接班傳承一般狀況探討。此章將從對A、B、C三個個案的田野訪談資料中，分別整理出A、B、C三個個案的創業歷程，以及在這三個個案中，企業經營者對接班傳承的想法或是二代接班的情況，再對A、B、C三個個案的整理中，分析臺灣中小機械企業接班傳承的一般情況，並討論這些個案對解決臺灣中小機械產業接班傳承問題的貢獻。

第五章為結論。此章歸納L₁個案以及A、B、C三個個案所面臨到的接班傳承問題，然後依照本業接班、財富傳承、文化延續這三個分析架構，試圖提出臺灣中小機械產業接班傳承問題的可能解答。

第二章 文獻探討

目前學界對臺灣企業接班傳承的議題已有許多討論，有的在探討臺灣大型企業個案的接班規劃，分析這些接班規劃的優點與不足之處，並提出解決方案，像是黃紫滢（2012）、黃文峯（2014）、何大為（2016）〈台灣家族企業之傳承：兩家上市企業之個案研究〉等皆是如此。黃紫滢的研究在探討台塑和台泥兩家上市家族企業對企業接班的布局，並提出對於家族企業接班傳承問題上較實務性的建議，像是盡早規畫接班計劃，還有循序漸進的接班人培育計劃等。黃文峯的研究則是將一家製鞋企業的接班人計劃個案與 GE 和 IBM 進行比較，探討個案企業接班人計劃的特色、實施現況和優缺點，並提出建立一套完整的接班制度，以利企業人才的養成。而何大為的研究是分析探討台塑、長榮兩家上市家族企業接班的佈局規劃的差異，並提出對家族企業接班傳承的幾點建議，分別是儘早作全方位財產規劃、落實分離經營權和所有權、推動公司治理、確保股權穩定性及股權傳承。

有的則以臺灣大型企業的接班人培訓計劃為題進行討論，像是陳冠政(2011)、趙菁山（2016）、陳禎憶（2018）等。陳冠政的研究在探討除了英國、美國以外國家的接班人培訓方式，該文以臺灣大型家族企業為研究對象，發現臺灣大型家族企業接班人培訓方式，由於受到了「華人家族主義」的影響，因而有著自己的特色。趙菁山則是探討如何讓臺灣面對接班問題的企業能順利傳承為目的，提出一個可供操作的模型，並用國外及臺灣的個案進行驗證以確認模型的可操作性，希望能夠藉此提供以利臺灣家族企業接班傳承的傳承架構，對臺灣家族企業發展提供一些幫助。陳禎憶則透過臺灣家族企業接班個案研究方式，驗證「目前台灣家族企業普遍仍然偏好將經營權交給家族內部接班人」的研究假設前提，接著探討在傳統的「單一指定接班人」接班模式下，針對接班人個人特質、接班人個人學歷專業領域、接班人接班前是否累積業內或業外經驗，可能發生的不同接班情境，試圖回答：如何培養出適合的家族企業接班人？這個深深困擾著台灣家族企業當前在位經營者的接班難題。

和臺灣大型企業的接班傳承研究相比，學界對臺灣中小企業接班傳承問題的討論就少的多，而對臺灣中小機械業接班傳承問題有關的討論則更加罕見，本研究即是以臺灣中小機械業接班傳承為題進行探討，以期能充實國內既有研究的不足之處。

第一節 臺灣中小企業接班傳承通論

李志華（2013）曾在其著作《接班人：台灣中小企業存亡關鍵》一書中，指出臺灣中小企業在本質上難以交班的四個理由：一、欠缺制度，「人治」為主；二、業務複雜使接班困難，老臣意見分歧；三、二代接班意願低，即便接班也想自己尋求突破與成長，較少傾聽思考上一代的意見；四、不知道該如何使用專業經理人，除此專書之外，學界對於臺灣中小企業接班傳承的相關研究也有不少的討論，本研究將這些研究分為臺灣中小企業接班傳承綜合型討論和臺灣中小企業接班傳承個案型討論二類，綜合型討論，為從部份案例的研究中，推導出有關臺灣中小企業接班傳承的觀察與建議，而個案型討論，則僅就企業個案本身的接班傳承問題進行討論，以下分別予以介紹。

一、臺灣中小企業接班傳承綜合型討論

在臺灣整體中小企業接班傳承的綜合型討論中，以分析臺灣中小企業在接班傳承上遇到的困難為主題進行討論者，有蘇靜怡（2006）、高君寧（2013）、尤燈洲（2018）。蘇靜怡探討臺灣家族企業中的中小企業如何處理接班人的問題，以及接班人所遭遇的困難，研究顯示，除了企業主對接班人的訓練有限外，接班人也非子女中最有能力者，另外接班人之所以會接班，是基於對家族的使命，而非對企業有所展望。高君寧採用質化方法，對已經經歷了接班傳承的臺灣中小企業進行了深度訪談，並歸納出臺灣中小企業在接班傳承問題上的困難因素：一、人際關係（人事）；二、能力經驗（經營）；三、有形與無形資本（企業文化）；四、人際溝通。尤燈洲探討接班的二代在自身的養成背景下，當其面對高度變動中的產業與企業環境時，其所做的回應對企業經營產生的影響，此研究透過深度訪談的方式，發現經由不斷地學習與實務管理經驗的累積，接班的二代家族成員能夠為企業創造收益，此研究認為這是企業持續成長的關鍵所在。

另外以解決臺灣中小企業在接班傳承上遇到的困難為主題進行討論者，有王怡雯（2015）、胡漢良（2015）、奚仲豪（2017）。王怡雯從中小企業的傳承議題著手，藉由深度訪談以及相關文獻的分析，研究臺灣中小企業在接班的過程中，人力和關係資本的轉移問題及可能的解方，此研究認為可以透過制度化與標準化的過程，再搭配政府資源，對新人力資本的建立，或是原有人力資本的升級，都有所幫助；另外，在接班過程中對企業形象、品牌、產品力等方面的提升，將對關係資本有正向的幫助，於是此研究提出一套臺灣中小企業無形資產的傳承模式，期望能對減少第一代經營者所傳承的負項無形資產之不良影響與經營障礙有所幫助。胡漢良指出可以參考已在歐美國家行之有年的家族辦公室方式，為家族事業協調管理家族資產的分配與運用，促進家族成員和諧，以此探討在華人區域成

立家族辦公室的可行性。奚仲豪希望能找出克服臺灣家族企業危機的重要因素，使這些企業能夠達到永續經營的終極目的，此研究深入並清楚理解家族成員、經營者、公司股東這三個面向在整個家族企業中存在的意義以及扮演的角色跟責任，而最重要的就是家族的核心價值，最後得出結論，良好的家族治理與家族企業的順利接班，來自於完整、完善、合時宜的家族憲法。

還有以影響臺灣中小企業在接班傳承因素為主題進行分析討論者，有江綿綿（2017）、施靜怡（2017）、張粟嫻（2018）、蔡怡菁（2018）。江綿綿對臺灣中小企業接班人能夠順利接班的可能性因素進行分析，透過深度訪談的方式，此研究發現，接班人的思維模式、網際網路、產業環境、企業組織以及個人因素，是接班人能夠成功接班的關鍵要素。施靜怡探討影響臺灣中小企業創業一代在接班傳承上消極保守態度的實際成因，透過文獻分析與深度訪談兩種方式，此研究歸納出了六個影響因素：（一）「分家」觀念（二）創業一代的主導性格；（三）創業一代對企業如子女般的感情；（四）尚未做好卸任的心理準備；（五）不願面對決定接班人時可能遇到的企業與家族問題；（六）欠缺對接班傳承的規劃，對接班人信心不足。張粟嫻從交班人與接班人條件著手，探討其對臺灣中小型家族企業在接班傳承過程中的影響要素，此研究採取深度訪談的方式，並加以分析，進而提出結論。蔡怡菁探討中小企業在接班的過程中所遭遇的問題和影響因素，運用實地訪談法，並分析訪談內容，此研究發現創業者大多希望二代接班人能夠接班，但卻沒有系統性的計劃與接班訓練，且接班人大多沒有意願承接，會承接者多是因為「家族承續」的責任所致，而第一、二代對接班也有著不同的認知，此研究最後總結中小企業在接班過程中所遇到的影響因素：沒有明確的接班計劃、資源沒有平均分配、產業環境變遷、缺乏決策權力以及人員的管理等。

除此之外，還有以臺灣企業接班方式為題進行分析者，有郭志聖（2008）、郭重凱（2015）、張琮楓（2018）。郭志聖以臺灣中小企業為研究對象，指出企業創立者雖然會提名繼承者，但對繼承者沒有明確的培訓計畫，繼承者須從做中學，並依賴企業創立者學習相關知識和建立人脈，以此建立繼承正當性及取得利害關係人的信任，另外，挑選繼承者以兒子優先。郭重凱探討接班人的培育方式有哪幾種可能做法，而經由研究結果發現，在接班人計劃制定上，臺灣家族企業仍偏好以具有血緣關係的家族成員做為接班人，依此制定的接班人培育方式則分為正規教育階段、在外歷練階段以及見習階段等三個階段，直至接班人成為實質上的負責人。張琮楓則指出，傳承分為三個階段：計畫、執行過程、交棒完成，每個階段都不能輕忽，並希望藉由這篇研究向企業主傳達接班計劃的重要性，以及協助家族企業提早將傳承計畫準備好。

二、臺灣中小企業接班傳承個案型討論

相對於臺灣中小企業接班傳承綜合型討論，臺灣中小企業接班傳承個案型討論則是相當少見，以下為本研究目力所及，對臺灣中小企業企業個案本身接班傳承問題的討論：

賴雯莉（2014），跳脫大型企業的接班模式，透過對中小企業特性的挖掘，從中小企業在規劃接班人計劃時可能會遇到的結構性困難、接班人計劃應該具備哪些內容，以及接班人計劃能夠成功的關鍵因素等問題切入，試圖建構出一套適合於中小企業的接班人計劃。

呂孝仁（2016），藉由 K 企業的發展歷程、組織架構及其家族結構，搭配二代接班成員的能力和經驗，進行分析並提出建議，此研究認為設定家族規章，並建立對家族成員績效考核的相關制度，以此達到家族利益的公平分配，希望透過這些制度的設計，能夠對 K 企業二代接班的問題能夠有所解決，讓擁有 K 企業的家族得以將企業順利的傳承給下一代家族成員，使 K 企業能夠永續經營下去。

吳佳芮（2016），藉由訪談了解第一代企業主以及第二代接班人對於接班有可能面臨到的困境，例如：接班人與原有團隊的衝突及代溝、第二代接班人是否走不出第一代企業主的影子等個案的衝突分析，除此之外，也試圖透過訪談找出解決接班困境的方法。

第二節 臺灣中小機械業接班傳承相關專論

就臺灣中小企業接班傳承問題來說，目前國內不管是以臺灣大型企業還是臺灣中小企業中機械產業的接班傳承為題專門討論者，可說是付之闕如，因此本節的文獻回顧，除了直接與臺灣中小機械業接班傳承問題有關的討論之外，也包含了對此問題間接有關的探討。以下為本研究目力所及，對臺灣中小機械業接班傳承問題的相關研究：

劉子琦（2001），以臺灣中部地區機械產業為研究對象進行討論，探究在產業轉型的風潮中，機械業廠家之間所進行的組織變革與經營轉換的狀態，此篇論文雖然不是直接與臺灣中小機械業接班傳承問題直接相關，但也有稍微的論及。

劉仁傑（2003），此論文對中台灣精密機械產業所進行的考察，發現中台灣精密機械產業對人才的吸引力不強的原因，除了其本身缺乏企業願景之外，還缺乏了對人才的生涯規劃，造成了缺乏安定感的產業環境，人才難以被留下的情況因此出現。此論文雖然不與臺灣中小機械業接班傳承問題有直接的關聯，但提到了有關臺灣機械業接班傳承的一個重點，即人才培育的問題。

曾家亮（2018），此研究從訪談五位加工企業創業者的過程中，探討中小型機械零件業在規劃接班傳承的問題上，創業者的觀點與相關研究結果的差異，此研究發現大多數創業者都希望下一代家族成員能夠有接棒的意願，並慢慢安排接班事宜，此研究最後提出建議，認為創業者趁早安排接班人，訓練接班人有更充裕時間來面對產業變化，為創業者在目前狀態上可以去實現的。

第三章 臺灣中小機械產業接班傳承之個案探討：

L₁個案之探討

第一節 個案描述

一、創業維艱

L₁企業的創辦人P₁先生，為承擔家計，小學畢業就去拜師學藝，從做引擎、³平版印刷，到現在的凹版印刷，⁴在多年的學習過程中鍛煉功夫有成，並藉著工作的機會學一些日文、英文等外語，⁵以及下班後去補習班學習設計，⁶有了這些基礎，P₁先生在廿四歲那年(1972年)創立了L₁企業，⁷一開始為家庭式工廠，廠房是P₁先生向Q女士(後來與P₁先生結婚，以下稱Q夫人)的母親承租而來，⁸在P₁先生主導下，生產壁紙印刷機、製袋機等機械。1976年，為了能夠將產品外銷國外，P₁先生將L₁企業轉型成L₁股份有限公司(簡稱L₁公司)，當時的外銷訂單主要來自印尼、菲律賓與沙烏地阿拉伯等地區。1981年，成立M股份有限公司(簡稱M公司)，其性質與L₁企業相似，此外，P₁先生還和小舅子一起合資做輪胎外銷，並於1986年幫小舅子創立了N股份有限公司(簡稱N公司)，後來由於經營問題，P₁先生承擔了小舅子的N公司，此後轉型做鋁合金導輪，P₁先生如此說道：「太太的小弟有一起合資做輪胎外銷，臺灣我幫他處理，創N公司，年收差不多一千多萬，幾年之後，公司賠光了。我先擔下來將以前給別人代工的鋁合金導輪改由這間公司做，緣由是這樣，也賺很多錢。」(訪問紀錄20181019a)

事業在剛起步的階段都是非常辛苦的，在創業的過程中，P₁先生和Q夫人各出心力、共同打拼，P₁先生說道：

³P₁先生：(小學)畢業後我知道父親不可能讓我們繼續讀書，姑丈說：「不然去學師做引擎」，引擎我也很內行(訪問紀錄20181019a)。

⁴P₁先生：再來做平版印刷，差不多一年，再轉成凹版做到現在(訪問紀錄20181019a)。

⁵P₁先生：之後做生意跟日本接觸，學一些日文、英文(訪問紀錄20181019a)。

⁶P₁先生：下班以後自己利用晚上學習設計。訪談人：那時候有環境可以學設計嗎？P₁先生：有去補習班。訪談人：下班後去補習班？P₁先生：對(訪問紀錄20181019a)。

⁷P₁先生：我當兵完二十二歲，二十四歲就創業(訪問紀錄20181019a)。

⁸Q夫人：民國60年，剛好是經濟奇蹟，P₁先生已經和我媽租房子……剛開始他跟人家合作甚麼我不知道，我跟他認識是因為他跟我媽媽租地……我們房子也沒有很大，就是黑手屋，大家都住在那邊。那時經濟奇蹟很好賺，只要有一台車大家都想當老闆，跟我媽租屋的人很多，我媽說P₁先生很認真，早上七點到工廠，忙到晚上八、九點或十點才騎摩托車回家(訪問紀錄20181102)。

有一次有人跟我訂印刷機，他公司在臺北，工廠在桃園，我為了拿那張訂單，早上三、四點騎摩托車去臺北，以前還沒有高速公路，我騎山線跟海線，騎到三重埔差不多三點二十分，沒有休息。為了拿那張訂單，我連續不知道跑幾次，他們八點上班，我八點到他公司，老闆感受到我的誠意，將八十萬的印刷機給我做，訂金拿三成，二十四萬，本來我在牛舍、豬圈做，但這台機台太大，我沒有場所，就把後面的房子蓋起來，二十四萬全花在蓋廠房，那零件的錢要從哪來？所以我有一段時間是缺錢的，但不是很嚴重，因為我很節儉，對錢很敏感，很會煩惱錢……會把錢準備好，如果跳票，我就會拜託阿姨還有一位朋友，以前我老闆很有趣，換帖的，他拿自己的財產抵押借錢讓我周轉，我漸漸賺錢後就還了，比較缺錢就是那段時間（訪問紀錄 20181019 a）。

P₁先生為了拿到訂單不辭辛勞，最後成功接到訂單，並且運用智慧周轉資金，彌補資金不足的問題。Q夫人則說道：

P₁先生是學設計畫圖，雖然國小畢業，但他說有學機械設計，東西都是他畫的，採買由我負責，要買的貨幾乎都在我家那邊，還可以順便回娘家，我幾乎每天都騎摩托車回家繞。一年後他賺到錢，買貨車，我又換開貨車。那時候做不大，就是從零開始做起，以前沒甚麼欠錢，就算欠也都欠不多，就是二萬、五萬，連二千都要借，因為他太窮，他們親戚都不借他錢，借錢的目標就只有我阿嬤，我姑姑、媽媽不借他錢。我們每天做，每個月都有成長，婆婆早上會去抓蝦賣錢，回來會幫我看小孩。我就去採購，再趕回來煮飯。大家在吃飯的時候，婆婆叫我去排水溝邊洗碗，等大家吃完，我再趕快回去吃一吃，把東西收一收，忙完再去載鐵條，每天就是做這些事情，也不會抱怨，做到站著直接睡著，小孩在喝奶都不知道。如果溝裡沒水，就要用擔的，把衣服、碗擔去東海橋那邊洗（訪問紀錄 20181102）。

從Q夫人的述說中，可以看見創業的辛苦之處，在事業的經營上，不只需要到處籌資，還要學習相關技能，像是上文所說的開貨車、採購等，除此之外，還要兼顧家務，煮飯洗衣。Q夫人還說到，她認為自己在面對協力廠商時很有一套，採購東西又快又便宜，她對她的聰慧自豪：「我頭腦非常好，可以記好幾百間電話在頭腦裏，哪一家公司的電話我都記得。」（訪問紀錄 20181102）因此在採購上，Q夫人如魚得水：「整台機器，只要設計課換圖，我馬上知道，因為我是採買。」（訪問紀錄 20181102）而且不只採購東西，在賣產品上也是得益於此，Q夫人如此說道：

我就是口才好，賣得比別人便宜，我會把齒輪打開分開做，你整個給他做很貴，我拆開很便宜。協力廠商在講話，有的很聰明，有的很呆，很聰明地我

會學，把他們說的全部記起來，整理帳時，他們都是憑記憶力，他要提高價格，我就會說，你們幾月幾號是做多少錢，他們就沒辦法漲價。我很會賣零件，賣得很貴，客人也喜歡跟我買，因為我會跟他講製作流程，每一種鐵的價錢都不一樣，差很多，你想要賣多一點，就跟他說這是甚麼鐵材。除非對方功夫很好，不然也搞不清楚，所以甚麼行業只要你用心去學都可以（訪問紀錄 20181102）。

聰明的腦筋，使得Q夫人在面對這些協力廠商時如魚得水，不只如此，靈活的交際手腕，也為他們的事業得到好的名聲，Q夫人敘述道：

我們的協力廠商跟我很好，因為他們若沒有錢，我就扣趴數，讓他先拿錢，真的沒有錢再跟我借。我很會做生意賺錢，只要跟P₁先生出去做生意，一定會成功，因為我會講，客戶很喜歡聽，一定會把單子接起來，也變成好朋友，因為我會分析給他聽（訪問紀錄 20181102）。

以P₁先生機械設計的技術為核心，加上Q夫人對柴米油鹽醬醋茶等生活細節的掌握為輔助，夫妻二人一起打拼出了今天的事業版圖，可以說，Q夫人是P₁先生不管在事業還是家庭上最堅實的後盾。

二、兄弟分家

1991年，在P₁先生的主導下，L₁公司和M公司的廠房移至臺中工業區，也在此時，開始出現關於分家的討論，當時P₁先生堅持做外銷一定要到工業區，P₁先生的弟弟P₂先生則反對，認為在工業區垃圾、水、管理費都要錢，Q夫人如此說道：「小叔不喜歡，他說在老家很好，不要來工業區，工業區垃圾、水、管理費都要錢……我先生說不行，我們做外銷一定要到工業區。」（訪問紀錄 20181102）P₁先生也說道：

小弟也跟父親一樣保守，什麼他都不要做，我要從舊家移來工業區他也不要。反正我是大哥，由我主導，我來買，而弟媳觀念跟我比較接近。以前帳目都是弟媳在管理，我沒有管理錢的事，比較不會有錢的問題。提到要分開，小弟不要，弟媳說好，最後拿錢出來設廠，設廠過程小弟都不去，都是我處理（訪問紀錄 20181019 a）。

於是，P₁先生一家和P₂先生一家因理念的不同產生了一些摩擦，自1995年至1997年，P₁先生一家和他的弟弟P₂先生一家發生了有關分家的討論，P₁先生語帶保留地說道：「1995年或1997年時，弟弟和弟媳鬧意見。」（訪問紀錄 20181019 a）P₁先生還回憶道：

1995 年，大家不合，我想這間工廠從頭到尾小弟都不要，乾脆結算完分一半給他（一億多），順便找周遭的工廠給他，最後他想很多，要工廠還要其他有的沒的，我不跟他計較，讓他先選。告訴他：「你若覺得比較辛苦，就拿錢出去。」最後他要，我就出來（訪問紀錄 20181019 a）。

從 1995 年開始，P₁ 先生一家和 P₂ 先生一家理念不合的問題逐漸浮上檯面，最後兩方於 1997 年協議分家，M 公司也因此改由 P₁ 先生的弟弟 P₂ 先生主導，Q 夫人回憶道：「39 歲時，⁹ 父親往生，我們又分家，是好事還是壞事我也不曉得。」（訪問紀錄 20181102）可以看到，兄弟分家這件事對 P₁ 先生造成不小的打擊，而由於 P₁ 先生的情形，使得 Q 夫人不得不接手擔下一切：「本來我是開貨車做採購，現在沒辦法要走進辦公室，必須自己獨立，我不會會計，就隨便人弄了。」（訪問紀錄 20181102）

對於這件事，P₁ 先生雖然沒有正面的回應，但從他的談話中仍可看到些許的不滿，他說道：「我如果沒有度量就沒完沒了。」（訪問紀錄 20181019 a）也就是因為 P₁ 先生的度量，所以這件事到此為止，而這也與他的觀念有關，他認為兄弟之間應該一起同心協力，不要計較那麼多，¹⁰ 只是他沒想到 P₂ 先生可能並不這麼認為，因此對於 P₂ 先生分家的要求，對他的觀念受到了一定程度的衝擊。

從訪談過程中可以發現，P₁ 先生對於兄弟分家一事不太願意講，但 P₂ 先生卻大喇喇地公開宣布，由此可見 P₂ 先生和 P₁ 先生兩人觀念的差距是非常大的。P₂ 先生早就有分家的念頭，還為此積極佈局，P₁ 先生理想中「兄弟同心」的關係，變成了只是他個人的一廂情願，加上父親去世、小孩子不在身邊，以及平常經營事業等種種的壓力，給了 P₁ 先生和 Q 夫人深深的孤立感，P₁ 先生甚至無法承受，使得 Q 夫人必須挺身而出：

P₁ 先生小弟隨人的時候，我們拿 L₁ 公司，他們拿錢，新蓋的廠房，差不多花了一億二，從堆高機到所有機器，有列到是一億二，沒列到是他賺到，我們拿六千萬，增資、增值的甚麼都沒有。然後他們出去要有品牌，又用 L₁ 公司做，每次都跟人家說 L₁ 公司現在改 M 公司（訪問紀錄 20181102）。

P₂ 先生不只暗藏訂單，還繼續沿用 L₁ 公司的品牌，甚至拍桌和他的哥哥 P₁ 先生理論，對於 P₂ 先生吃碗內看碗外的行為，Q 夫人在承受了她丈夫的憤怒與委屈的同時，還要她扛下這些壓力去面對她小叔 P₂ 先生咄咄逼人的態度，與 P₂

⁹Q 夫人：我民國 46 年生（訪問紀錄 20181102）。

¹⁰P₁ 先生：我覺得兄弟不要計較那麼多，親兄弟沒幾個（訪問紀錄 20181019a）。

先生據理力爭，可說是非常地不容易。

反觀P₁先生，雖然由於P₂先生的行為，使得P₁先生「兄弟不要計較」(訪問紀錄 20181019 a)的觀念受到了嚴重的打擊，P₁先生曾經說道：「我小弟當兵時，還要我寄錢給他。」(訪問紀錄 20181019 a)結果後來走到了分家這一步，對P₁先生來說可謂始料未及，但即使如此，P₁先生仍舊務實的面對，P₁先生說道：「跟小弟帳目切割清楚，包含機械。」(訪問紀錄 20181019 a)既然要分就分得乾淨，這樣的行為也使得P₁先生弟媳很是感恩，P₁先生說道：「弟媳很感恩我，我不騙你，以前所有的錢都是我在調度，從開始到跟小弟分開，小弟、弟媳，不曾追我過一分五毛，都是我自己承擔。我有多少能耐做多少東西。」(訪問紀錄 20181019 a)從這裡也可以看到P₁先生的果斷之處。

三、二代接班

(一) 1997 年後二代初步參與事業營運

在兄弟分家後二、三年，二代也開始參與L₁公司的營運，P₁先生有四個小孩，老大R₁女士，老二R₂先生，老三R₃先生以及小兒子。R₂先生先到L₁公司任職，2000年P₁先生的大女兒R₁女士也進入L₁公司就職，¹¹R₁女士就說道：

我剛進來時公司很混亂，一直在跟叔叔搶單子……孀孀做業務，人脈關係各方面都很厲害，雖然沒有語言能力，但她有助理，很積極又有策略，很懂得經營人脈，我們以前都是做東南亞生意，東南亞華人較多，她有英文助理，那段時間很辛苦(訪問紀錄 20181114)。

由於分家的緣故，使得原本的事業受到了衝擊，L₁公司的一些重要員工轉進了M公司，在這混亂的情況下，原本的客群還受到了本是同根生的M公司競爭，以致於L₁公司還得和M公司爭奪訂單，在這樣的環境下，R₁女士和R₂先生又都是畢業後就進入L₁公司，除了缺乏一定的職場歷練外，在還不是太清楚公司情況及工作內容的狀態下，就要投入到生硬的現實職場環境中，再加上一代和二代之間尚未建立起一套有效溝通的模式，R₂先生甚至在2001年時離開L₁公司，整個營運過程可說是非常辛苦，R₁女士回憶道：

1997年剛拆夥還沒有很完整的組織架構……那時候公司處於比較混亂的狀況，R₂先生念技職，比我早一、兩年就進公司，他畢業後當兵兩年，回來就進公司……剛開始我從很基本開始學，那時候才懂甚麼叫國際貿易，政大

¹¹Q夫人：2000年我去澳洲，R₁女士回來接(訪問紀錄 20181102)。

畢業後，公司需要人，我就回來……我可以做的就是穩定公司的單子……R₂先生那時候也有管，可是因為組織架構還沒有完整，他總覺得煩，很容易起爭執。過了一年，2001 年的時候，有一天 Q 夫人跟我講，她要去澳洲坐移民監，就帶著小弟去澳洲，一方面大家吵得很兇，另一方面 R₃先生也在澳洲念書。這時間雖然 R₂先生在台灣，可是他離開 L₁公司……就剩我跟爸爸，爸爸就飛來飛去（訪問紀錄 20181114）。

從這段文字可以看出，在 L₁公司陷入混亂之際，R₁女士擔下了一部分的營運壓力，在混亂的時刻，貢獻自己的力量，盡自己最大的努力，降低父母親操心的程度，她說道：

從最基本的開始做，那段時間還滿戰戰兢兢的，所以我很晚婚，孩子也很小。那時我也不忍心看到爸媽這樣，R₂先生常跟媽媽爭吵，爸爸也會和 R₃先生爭吵。總之當時為了公司吵來吵去，我覺得我能做的就是，公司需要甚麼穩定的力量，我就是做我可以做的，讓他們可以不要這麼擔心，因為當時他們真的很慌（訪問紀錄 20181114）。

由於 R₁女士的投入，L₁公司混亂的情形在一定的程度上獲得緩解。

（二）2006 年後二代全面參與事業營運

後來 R₁女士於 2004 年至 2006 年短暫去澳洲求學的期間，R₂先生回到了 L₁公司任職，R₃先生也在服役結束後進入 L₁公司，但就在這時又發生了重要幹部預謀出走的事件，家族事業又再次的受到衝擊，R₁女士也因此又迅速回到公司協助營運，在幾次的磨練下，漸漸地成為了 L₁公司的主力業務，R₁女士說道：

我從澳洲回來又跑業務，從頭摸索。那時候 R₂先生有一點憂慮，因為他也接業務，那時候的目標就是要接單、要穩定。他的英文沒那麼好，所以來往信件都是我在處理，如果出差的話就是他跟我一起，因為他懂技術的部份。那時候氛圍滿緊張的，但是可以刺激你進步，你要自己擔起來……回來之後，很瘋狂的跑業務，我本來就是當助理，很熟悉國貿。真正接業務這一塊以後，要腳踏實地、深入、自己接，幾乎一、兩個月都在外面飛，我去過很多地方，要真正有實力才有辦法接到單，我要做很業務的工作，所以要一直飛，有一段時間我一直在飛，有些地方要去了才知道能不能做；有些地方要一直去，是去看也是去開發，雖然不一定有成果，但還是要深入了解，像俄羅斯、墨西哥、中東、奈及利亞、肯亞、巴基斯坦、印度、孟加拉、菲律賓，都是透過展覽，我們參加過很多展，要先去看你的東西有沒有辦法深入，還要持續不斷去維持舊區域，新區域就是要飛去看。後來我沒辦法顧這麼多，所以 Q

夫人說印尼跟泰國就給R₃先生，S₃夫人（R₃先生的太太）當時也在業務部，R₂先生不接業務，只負責管理，那時候整個公司以R₂先生跟S₂夫人（R₂先生的太太）為主導。2004年回來以後，請顧問，S₂夫人是管理部的，一些規章制度總是要治理，包含組織架構、人員安排，然後導入ISO、ERP及採購系統。他們那時候是RD又是管理部，難免有一些爭執。我主要是跑業務。管理面、採購、工廠是由R₂先生主導。電控部門剛成立的時候，S₃夫人幾乎每天都去供應商那邊學習，再招人，那時候大家還滿同心協力的（訪問紀錄 20181114）。

為了幫助L₁公司接訂單，R₁女士成為了空中飛人，短短一兩個月就要飛去好幾個地方，除了要維持舊區域，還要不段嘗試開發新區域，R₁女士對L₁公司的營運可謂功不可沒，Q夫人還如此說道：「即便是金融海嘯時期，我們公司營業額還是成長，因為她很衝，一年三百六十五天，一半的時間在飛機上。」（訪問紀錄 20181102）除此之外，R₂先生跟S₂夫人則是負責為L₁公司制定制度，並導入新系統，穩定L₁公司的內部治理，再加上R₃先生和S₃夫人的輔助，¹²R₁女士認為那時候的大家還滿同心協力。

可是由於一代和二代之間尚未建立起一套有效溝通模式的問題依舊存在，使得一代和二代漸漸產生許多摩擦，原本兒子願意回來幫助家裡打拼事業，應該是一件高興的事，但R₂先生把員工的問題歸咎於上一代人的行為，使得兩代人有了衝突，員工的問題不會只是一個人造成，還有很多其他可能的原因。

另外一代和二代之間觀念的不同，也使得Q夫人感到煩惱，雖然一代覺得二代有許多不盡人意的地方，但是有做出好的成果還是要給予肯定，像是Q夫人就認為二代在企業治理這方面的成績很好，她說道：

R₃先生的英文比R₂先生好，可是R₂先生有技術，R₃先生的外緣好，可是要有相當的說服力，就要懂很多，以我的個性，我吃一次虧就會從那邊開始學。除非他們有問我，我才會跟他們一起分享。我覺得R₂先生只要有伴、有一個團隊，他可以做得很好。就是一個有腳沒手，一個有手沒腳，要團結起來，身為大哥要有智慧，R₃先生夫妻就比較會管理，那哥哥把產品弄好，輔佐，也會很好。R₁女士非常願意吃苦，即使有兩個孩子，她的敏感度仍然很高（訪問紀錄 20181102）。

可見Q夫人對二代的能力還是很肯定的，R₃先生懂英文，他和S₃夫人對管理比較在行，R₂先生有技術，又能夠帶領團隊，R₁女士肯吃苦，並且勇於嘗試，只

¹²R₁女士：S₃夫人主要是內勤，出差的部分都是R₃先生。S₂夫人本來就是管理部，就是採購、管理、人事（訪問紀錄 20181114）。

是Q夫人比較求好心切，認為還有許多進步的空間，由此也可以看到，一代和二代間有效溝通模式的缺乏，使得一代和二代間的溝通常常在爭執之中進行。

(三) 2012 年後家族事業雙線經營

不過，雖然有一些爭執發生，但也還沒有到非常嚴重的程度，因為所有的爭執都是為了讓事業能夠發展得更好，R₁女士說道：「當初大家的爭執點都是為了公司，除了公司的事情，相處是很好的。」(訪問紀錄 20181114) 只是，1997 年的兄弟分家，以及 2004 年至 2006 年間重要幹部的預謀出走事件，對 P₁ 先生造成非常大的衝擊，被自己所相信的人背叛，使 P₁ 先生的觀念受到了巨大的衝擊，一方面他還是認為親兄弟間不要計較，他說道：「我也常跟這些孩子說，兄弟是最親的，什麼東西都不能計較，除非你沒飯可吃，如果有飯可吃就不用再計較什麼了，這和我讓弟弟的道理一樣，要就給你。」(訪問紀錄 20181019 a) 但另一方面，他認為兄弟不應該待在同一個場域內工作，自 2006 年一家人一起共事之後，看到兄弟二人迥異的行事風格，使 P₁ 先生有了將事業「一分為二，同時經營」的想法，¹³R₁女士說道：

其實 P₁ 先生也是從 2006 年大家一起做，發現兩個兄弟個性不一樣，所以想分成兩家，今天若是一個主導，一個輔助的，或許可以。但兩個兄弟的個性差很多，也是一個原因。R₃ 先生和 R₂ 先生他們兩個在那個時間歷練很多，他可以自己獨立成功一個電控部門，也跑業務，R₂ 先生也是 RD 兼業務(訪問紀錄 20181114)。

於是 P₁ 先生將 2004 年創立的 L₂ 股份有限公司(簡稱 L₂ 公司)，在 2012 年的時候交由 R₂ 先生實際負責營運，R₁ 女士和 R₃ 先生則繼續在 L₁ 公司，P₁ 先生的家族事業開始進入了雙線經營的階段。

雖然事業分成兩塊，但事實上 L₁ 公司和 L₂ 公司之間仍然有著非常深的連結，就產品的部分來說，R₁ 女士就說到 L₁ 和 L₂ 兩家公司之間是沒有辦法完全分清楚的：

我們 2014 年做得很好，是因為 L₂ 公司那邊有跟 X 公司合作，剛開始合作的時候 L₂ 公司還沒有拆出去，那一年我們接到一位日本客戶的訂單，後來因為 X 公司是跟 L₂ 公司合作，所以單子都給 L₂ 公司。X 公司原先的計畫是要讓 L₂ 公司專門做塗佈機這一塊，因為他們有技術，但合作以後 X 公司沒有給 L₂ 公司塗佈機的單子，因為他們不需要塗佈機，反而需要的是印刷機、

¹³R₃ 先生：當時的用意當然也是有爸爸和叔叔過往的陰影，同時家族成員很多，擴大事業體是勢在必行(訪問紀錄 20190109)。

貼合機還有淋膜機，P₁先生說，這些單子當然給L₂公司做，但這樣L₂公司就做了L₁公司原來要做的產品。塗佈機反而是去年才有的。當下X公司那些營業額就是L₂公司的。這是兩家公司間產品的部分，沒辦法完全分得很清楚。當然現在也還是一樣由L₂公司接X公司的單，因為他們是夥伴（訪問紀錄 20190103 a）。

而就人員的部分來說，L₁公司也會不時向L₂公司提供支援，Q夫人就回憶道：「R₂先生那邊的廠長是這邊叫過去的。」（訪問紀錄 20181102）R₁女士也說：「他雖然接了，但還是L₁公司的設計課過去幫忙。」（訪問紀錄 20190103 a）還有S₂夫人也說道：「L₂公司也有私下來問我，是什麼狀況下需要人，我也跟他解釋是因為剛好有一位人員離職，R₂先生要出差又怕影響到訂單進度，需要一個人，但我們每次都會說以你們工作安排為優先，真的有能力再撥一個借我們。」（訪問紀錄 20181108）

雖然S₂夫人認為以不影響L₁公司的營運為前提，再來接受L₁公司的幫助，但畢竟同是一家人，L₁公司還是會對L₂公司提供支援，像是去年L₂公司就撥了一個訂單給L₁公司幫忙做，R₁女士說道：

以L₂公司目前來看，如果只跟X公司合作，是不足以支撐L₂公司的營運，就變成L₁公司也要做一些調整。當他人不夠的時候，我們就要支援。不能說L₁公司沒有做到X公司的單，影響量就這麼大。因為我們還有其他客戶，也不能說沒有這個客戶，營業額就要整個退下來……兩家公司成立以後，有這樣一個過程，一直到現在，我們沒有撥單，他有接到其他的單，2018年他還撥了一台塗佈機給我做。因為他做不出來，所以我們幫他做（訪問紀錄 20190103 a）。

從前面的敘述，可以看到L₂公司和L₁公司緊密連結的程度，甚至連製造產品和人員的運用也都是緊密相關。

而就在實際負責L₂公司之後，在這樣的情況下，R₂先生和S₂夫人認為分出L₂公司還是有其正面的效益，S₂夫人就說：

他們也有講過，既然產品差異沒有很大，加起來又是一樣的，幹嘛分兩間公司，不是在分散自己的資源嗎？這是在繳學費訓練小孩，有成長這一點是真的無價（訪問紀錄 20181108）。

雖然她仍對事業雙線經營這件事的意義抱有疑惑，認為既然兩家公司的同質性不低，為什麼當初還要拆分為二家公司來經營，但她同樣地認為這樣對於累積經營

事業的經驗來說是有幫助的，R₂先生也說：

真的是有成長，爸爸給我這個舞台，我覺得真的很不錯。他會罵啦……L₂公司的機器做出來真的跟L₁公司不太一樣。L₂公司機器的設計跟品質跟L₁公司比，我有一定的自豪程度。（訪問紀錄 20181108）。

另外從R₂先生的這段話中，還可以了解到，在L₁和L₂公司緊密的連結之下，產品和人員儘管高度重疊，兩家公司的產品還是有不同之處，R₂先生說道：

目前以L₁公司來講，都是以中低階產品為主，主要營業額應該都來自中低，並不是高階。沒有辦法給他們刺激，因為他們的客人就是這樣。L₁公司這二十幾年來的地位就是這麼低。L₂公司是沒有辦法，因為客人是日本人，他不要低階，我賣他便宜他也不要，我沒有低階的路。低階只會讓我花更多時間去做維修和售後服務，所以我一定要走高階（訪問紀錄 20181108）。

當家才知鹽米貴，R₂先生在主導一間公司之後，知曉了經營公司的困難與挑戰，並且努力做出成績，尋找一條適合L₂公司發展的路。L₁公司和L₂公司之間的緊密連結，以及L₁公司和L₂公司各自的定位，都是這個家族事業未來發展的機會與挑戰，如何找出一條最適合的路，需要立基於家族成員之間的溝通與協調。

第二節 宏觀層面：傳承問題解決之道的提出

一、一代的反思

在二代陸續投入到家族事業中之後，從投入到現在，不管是一代還是二代，對目前的情況都各自有一些看法，Q夫人認為自己最不滿意的地方，是沒有把她的小孩教好，導致一代和二代之間並未建立起一套有效溝通的模式，她說道：

我唯一最不滿意、自責的是，我沒有教過小孩，我不會教……我請東海的助教教小孩英文、數學。可是我沒有給他們愛心，因為我沒有教他，也沒有跟他們講，P₁先生是多辛苦，他們從來不知道，現在祖父那邊以前是要用走的、騎鐵馬、騎摩托車，那時候沒有車，我不曾講，因為我工作太多，哪有時間去講這些，我都請人家教。很安慰就是，R₁女士太會讀，也害了兩個弟弟，她常參加資優考試，得獎學金，我想說很簡單，兩個弟弟就放著，不會讀是因為我們沒有教，男孩愛玩，不會讀，不愛讀，R₃先生跟我講，你若不打我，我一定把書包丟掉，我們那時候住在中山路，僑光跟光明路銜接處有一座橋，他想要把書包丟下河，讓它隨之流去……我覺得愛心最重要，你陪他，我覺得會進步，我今天沒有把我的愛心給他們，若有，我相信他們會讀得很好，也會很有禮貌，跟我感情非常好，可是我都沒有做到……我都說他們是菩薩帶的，不是我帶的，我現在希望祂帶我的孫子。他們很會讀書我反而不滿意，會讀書卻不知道家人的感情……以前我沒有好好教他們，現在才會這樣沒有感情，像R₂先生現在就酷酷怪怪的，那時候如果我每天有跟他互動、關心他，他應該酷不起來（訪問紀錄 20181102）。

Q夫人認為，二代和一代間之所以溝通困難，在於當時缺乏陪伴孩子的愛心與耐心，使得一代和二代之間缺乏溝通的基礎，以致於日常對話的內容，除了工作之外就沒有什麼其他的話題可聊，Q夫人對此非常的自責，並且體悟到家人之間感情培養的重要，誠如綜藝天王吳宗憲所說：「生的容易，養的難；養的容易，教的難；教的容易，陪的最難。」當時如果有常和孩子互動，關心孩子，或許就不會是今天的局面。

二、二代的反思

除了一代外，二代對目前接班的現況也有各自的看法，R₁女士和S₁先生（R₁女士的先生）就家族事業雙線經營這件事提出了相似的看法，R₁女士就說道：

P₁先生當初也是這樣創業。現在給二代一個舞台，讓他自己去闖，不是完

全從零開始的闖，是有一些資源，但不是像您（訪談人）講的，用一個企業角度來看。企業夠大，資源豐富，覺得有必要拆出另一間公司。今天的情況比較不一樣，是P₁先生想看能不能訓練出獨當一面的接班人……當時為什麼是R₂先生？其實有原因。因為他是長子、會設計，所以他跟L_A課長出去。但當時如果RD過去，L₂公司怎麼辦？會更弱化。L₁公司目前RD是L_B經理。機械業不懂設計是沒有辦法成立一家公司的。現在派來派去又出現問題了，工作有先後順序，你趕我趕，支援L₂公司的時候，這些情況都會發生。這些年林林總總都會有這些情況產生，P₁先生就說不要計較，大家要合作。但合作是一種模式嗎……我覺得P₁先生是想訓練兩個接班人吧！一個是L₁公司的，一個是L₂公司的，希望他們各自有一個舞台。只是L₁公司的能量沒有這麼大，能讓L₂公司有足夠能量支撐下來。（訪問紀錄20190103 a）。

S₁先生也說道：

我覺得P₁先生那邊的期望是給大家一個舞台，有更好的發展，這是P₁先生最初的期望。但就市場實際狀況來說，未必需要真正獨立的公司來運作，就是資源共用，然後又保持相對獨立，像有些大陸公司的凹版印刷機是個事業部，貼合機是個事業部，塗布機是個事業部，每個事業部都獨立，但是我相信他們的資源如加工、設計是資源共享。我在想這是不是一種比較好的方式（訪問紀錄20181114）。

從R₁女士和S₁先生的談話中可以看到，雖然二代已經投入家族事業中，但是P₁先生仍然扮演著關鍵決策者的角色，只是如前面提到的，P₁先生的爸爸造就了P₁先生的性格，而P₁先生想將這套「成功的經驗」複製到下一代身上，可是「成功的經驗」在不同的環境下不一定能夠重現，R₁女士就講到，L₁和L₂這兩家緊密連結的公司竟然還發生了相互掣肘的情形，像是員工派來派去、工作趕來趕去等情形，目前情況雖然不甚嚴重，但也是一種警訊，S₁先生也才會思考比起二家公司合作，是否二家公司整合在一起會是較好的方式。

除了二家公司之間合作模式的問題，R₁女士認為還是要定位清楚彼此角色，她覺得不管是P₁先生還是R₂先生，兩邊都要再思考這個問題，P₁先生當初為了訓練R₂先生接班，將L₂公司交給R₂先生經營，但在L₂公司遇到困難時又會當起救火員的角色，這樣不只影響到他對R₂先生的訓練，又讓L₁公司的主事者會有P₁先生偏重L₂公司的感覺，而R₂先生則是在接班後逐漸沉默，雖然R₁女士對於R₂先生的能力非常肯定，¹⁴但是她還是希望R₂先生能夠與家人溝通。

¹⁴R₁女士：他的一些事情也不方便自己講，或者也講不出來。爸爸、媽媽也有講過，會不會是他某方面能力不足。但我覺得他是有能力的人，因為畢竟在機械部分他是有專業的，只是在

相較於R₁女士和S₁先生對L₁和L₂公司之間合作模式所抱持的疑慮，R₂先生則有不一樣的想法，他就認為L₁和L₂公司之間的合作模式運作得還不錯，他說道：

重點是我們合起來的營業額並沒有少，那時候分開，我就一直很想跟父母講這個想法跟概念，我們出來做類似的產品，並不是說我們以前是在做印刷機，也不是說開一間餐廳給我去顧，跳脫了就不一樣……我跟他們講不要單看L₁公司或L₂公司的營業額，要把兩間加起來，看看跟往年比較起來有沒有退步，這個比較重要，而不是單看公司今年的績效怎麼樣，另一間公司的績效怎麼樣……我個人心裡沒有去分，畢竟L₂公司的規劃制度不像L₁公司那麼完善，比如說要做一些人力的派遣，或他們要執行一些事情，L₁公司可能層層關卡，但我沒有，我要做什麼基本上就做了……我沒有做那麼多事情，比較不會考量那麼多制度上的問題。L₁公司就不一樣了，他們有顧問在輔導，已經執行一段規劃了……覺得他們在考慮形式上就有點不一樣了，就像剛才我講的，我比較沒有包袱，不用管流程（訪問紀錄 20181108）。

從這段話可以瞭解，R₂先生認為L₁和L₂公司之間的合作模式是有 $1 + 1 > 2$ 的效益的，且L₁和L₂公司之間的制度有一定的落差，如果要進行整合可能會出現問題，R₂先生就說道：

兩間公司進料的檢驗標準還是有點不一樣，把它整合在一起，採購會不會有些混亂？同樣買個東西，可能這邊可以，那邊不行。一般來說L₂公司的價格都比L₁公司高，因為我不做低價的東西，不是我不做，因為我沒有辦法做低價的東西（訪問紀錄 20181108）。

除了公司之間的整合不易之外，S₂夫人還認為R₂先生他們手足之間也有整合的困難，S₂夫人說道：

其實他們每個人，我覺得主要還是業務的工作，出去看見的也不少，在產品跟市場上，每個人走的國際路線又不太一樣，所以有時候他們在聊天、互相交流他們看到的東西，我覺得氛圍和感覺是很好的，至少大家有一種好像擁有共通理念，或是突然有衝勁的那種感覺。但是過了一兩天，好像又恢復到平日的的生活常態，好像又沒了，因為他們沒有辦法去整合，說我們三個一起來做個什麼調整或是研發個什麼，我覺得是沒有那個能量，但是我覺得如果有那種能量的話，對一個公司的發展其實是很好的現象（訪問紀錄 20190103）

經營管理部分就未必夠專業……他也是一個很好的業務。因為他可以把高階客戶服務的很好，他很有效率，東西壞了，他直接扛過去。氣壓軸是很大的東西，不是小東西，他就做得到。當然那個客戶很大，買了四台還是六台，也可以說他看得很準（訪問紀錄 20190103a）。

b)。

從 S₂ 夫人的談話，可以看到 R₂ 先生他們手足之間缺乏整合的基礎，雖然 R₂ 先生覺得他和手足之間還是有共識存在，¹⁵但共識是否能夠促成能量的產生則又是另外一回事了。

R₃ 先生的看法和 R₁ 女士及 S₁ 先生較為相近，認為 L₁ 和 L₂ 公司之間應該要進行整合，才能發揮團結力量大的優勢，否則家族事業將會因為資源分化導致發展受限，他說道：

我們有兩間公司……資源分配掉了，當然新的人才進不來……我們做過很多管理，非常多，當然也有很多家庭因素的影響，各部門的執行者，很多都是家族成員，有沒有辦法有效的把這些管理執行好，是一件事情。如果是外聘的我們做法很簡單，不行就淘汰，高薪特聘嘛！但家族就沒辦法，你沒有辦法用企業的手段去做一些改變……以我的想法，因為 L₁ 公司、L₂ 公司做的東西是互補，研發的東西也有很大的共通性，既然有這間公司，可以打不同的產品品牌是 ok，就看組織怎麼架構起來而已，就是事業部的概念，本來就是集合力量大，很多大公司裡面都還有另外一個子公司。每一間公司發展到一個程度可以獨立經營的時候，我們再來談到底可以拆到多細，既然是家族，也可以先結合資源慢慢扶持起來，而不是說完全分掉，拆到看甚麼程度是可以自主的。很多集團也都是專業經理人在管理，他要回報給總公司，不行就換掉，互相競合，把利益最大化是最重要的。兩間公司到現在也發展了五年，討論是勢在必行，只是看要怎麼做而已……完全獨立沒有辦法溝通，老實講我們當然比較會去幫忙他們，他們人少資源少，一些產品的規劃、市場的開發，大家是沒有共識的。他們剛開始成立的時候一直想要做的產品賣不出去，我們一直撥單，把客戶給他們接。也會導致客戶對你公司質疑，你到底是做甚麼的，在市場定位也會模糊不清，到底是 L₁ 公司還是 L₂ 公司做的。所以很多要探討跟討論，怎麼樣做到互補，又可以把利益最大化（訪問紀錄 20181019b）。

從 R₃ 先生這段話可以看到，家族事業資源的分化使得人才引進出現困難，二家公司產品的相似性使得在市場上的定位模糊不清，手足之間對家族事業的未來走向莫衷一是，而二家公司乃至手足之間又有溝通上的問題，因此如何互補使家族

¹⁵R₂ 先生：其實我們家兄弟姐妹一開始踏入社會就在這個公司了，除了我們的另外一半，我們沒有接觸外面，所以所學所認知的都是爸爸那代傳下來的，在管理方面的話真的有限。而我們的另一半，當初在外面公司時可能年紀也還小，涉足的管理也不夠……我們兄弟姐妹也沒有不好溝通，不一定要分散的一對一對談，大家一起談也很好，一次就有一個共識，節省很多時間。我們不會為了很小的事爭執，大家都有一個共通點：想把這個事業做好、提高生活的品質（訪問紀錄 20190103b）。

事業的利益最大化，R₃先生認為是到了極需討論的時刻了。

另外，R₃先生還認為他們手足之間也需要進行自我的檢討，導正自己的缺點，才能引領家族事業的企業文化從他們自身散發出去，他說道：

上兩週我也跟R₁女士和S₁先生講，我們每個人都身兼公司要職，公司沒有達成目標，肯定有問題，不要總是檢討對方，製造的做不好、研發的做不好，先檢討自己，尤其你又是這個部門主管，部屬做得不好，永遠都是你的問題。她還是有講到一些自己的問題，可是她還沒有抓到自己真正的問題在哪裡，自己看自己永遠不清不楚，都覺得沒有問題，都是別人的問題，因為他們不要出去，你要叫他出去啊，自己還沒有摸清楚自己最大缺點在哪裡，像我也跟她說我最大的缺點就是應該要法、理、情，但我都情、理、法，可能順序要慢慢顛倒過來，要硬一點，要親力親為，要讓企業文化從自己本身散發出來，不是說你要這樣的企業文化，他們就能做得到這樣的企業文化，他要看帶頭的是誰。我們要花很大的心力以身作則，把企業文化的特質，從我們兩個散發出去，影響到別人才有辦法，用講的、上課，都不可能（訪問紀錄 20190109）。

R₃先生提出要面對自己的問題，這是非常困難的，如果能夠做到，或許能夠解決目前家族及家族事業所面臨的難題。

三、傳承問題的發現

（一）家族成員間溝通基礎的不足

從前面L₁個案家族成員的談話中可以發現，他們家族成員間的溝通基礎薄弱，二代和一代間除了工作之外幾乎沒有其他話題，現在R₂先生甚至連工作的問題都不想談，在訪談過程中，本研究體會到家族成員溝通是一個待解決問題，而R₂先生自己也覺得要跟其他家族成員溝通不是件容易的事，他說道：「說實在，以我們家人現在的能力，你要我們自己提改善？應該沒有那麼簡單，大家都只想著自己。我相信講出來的都是很細微的事情。」（訪問紀錄 20190103 b）對此R₃先生也有類似的感覺，他就說道：「其實談公司要怎麼做、怎麼規劃，問題不大。家族人員的擺放與溝通比較麻煩。」（訪問紀錄 20190109）

而家族成員間的溝通不良也影響到了家族事業的經營，S₃夫人就認為家族事業的整合有其困難，她說道：「R₁女士找我談了一下，她問我一些想法，後段整合的部分，我跟她說我覺得都可以，但我說真的要有人，我想不出來整合後，或是大家一起工作以後誰要聽誰的，我想不出磨合的這個點。」（訪問紀錄

20190109) 在她看來，只要家族成員能夠凝聚共識，去執行就對了，¹⁶如果能夠凝聚共識，S₃夫人相信以家族成員的能力，一定能夠帶領家族事業做出不錯的成績，¹⁷但現在的問題就在於家族成員之間沒有共識，也不太願意開誠佈公地聊聊自己的看法，¹⁸甚至還對「溝通」這件事情諱莫如深，訪談中可以發現，不是溝通不到焦點上，就是溝通結束後也沒有結論，不然就是避而不談。其實在這些過程中，大家已經發現問題的所在，但又不敢去直接去面對它，也難怪S₃夫人會覺得最不能改變的就是「人」了。¹⁹Q夫人也同樣發現了這樣的情況，並認為這是一代對二代的影響所致，她說道：「他們沒辦法合作是因為每個人都認為他們很厲害。」(訪問紀錄 20181102)可見，家族成員要在經營事業上合作，首先重要的就是「溝通」。

(二) 家族企業的重新定位

二代的接班與P₁先生的期望密切相關，不過雖然P₁先生有些想法，但不一定有完整的接班計畫，原先之所以開啟家族事業雙線經營的目的，一方面是為了消除R₂先生與R₃先生在一起工作時產生摩擦的可能性，另一方面是希望能夠藉此訓練二代的能力，可是就在家族事業雙線經營後，家族成員之間的摩擦非但沒有減少，反而增加了不少，²⁰另外還使得家族事業在市場上的定位變得模糊，所以R₁女士認為，L₁公司和L₂公司一定要重新定位清楚，她覺得家族事業在市場上定位不明這樣的情況，長久下來會對家族事業的經營產生不良的影響，這可能是P₁先生當時所沒有預想到的狀況，不過P₁先生還是覺得R₂先生與R₃先生兩兄弟分開工作會比較好，²¹而對於先生的決定，二代家族成員是不容置喙的，²²在這裡也看到了P₁先生執著的一面。

而由於家族事業在雙線經營後，家族成員之間摩擦的增加，也使得二代家族成員在接班傳承上漸漸出現疲勞感，²³S₂夫人就曾有过類似的表示，²⁴這其中尤其是R₂先生和R₃先生，他們的感受更為深刻。Q夫人曾經肯定的說道：「只要

¹⁶S₃夫人：我覺得只要大家凝聚共識，做就對了(訪問紀錄 20190109)。

¹⁷S₃夫人：我覺得我們家很強，如果大家能放開偏執，心胸放開，L₁公司應該不只這樣(訪問紀錄 20190109)。

¹⁸S₃夫人：我覺得大家心胸要夠敞開，我們覺得太難(訪問紀錄 20190109)。

¹⁹訪談人：真正不能改變是在甚麼地方？S₃夫人：我覺得是人(訪問紀錄 20190109)。

²⁰R₁女士：R₂先生離我們很遠，越來越有距離感，越來越疏離，也是因為兩家公司的關係。至少我們以前在一起工作的時候，他的心態沒有這麼封閉(訪問紀錄 20190103a)。

²¹R₁女士：我覺得P₁先生的想法還是希望分開比較好……P₁先生的想法還是比較執著一點(訪問紀錄 20190103a)。

²²R₃先生：我覺得只要P₁先生決定，在企業裡面兄弟姊妹不會有任何的話語……我覺得小孩子只要他決定了，我們沒有權利說不。再者他是一家之主、是家族事業的實際掌舵人，他說了算(訪問紀錄 20181019b)。

²³R₂先生：我相信每個人都做得很累(訪問紀錄 20190103b)。

²⁴S₂夫人：每天都拖著疲累的心情回家(訪問紀錄 20181103)。

有人陪，他肯苦。」（訪問紀錄 20181102）但是就在經營L₂公司的過程中，雖然R₂先生有所成長，S₂夫人也陪伴左右，但同樣地也遇到了許多的挫折，R₁女士就說道：「他確實是遇到滿多挫折的，尤其只有他跟S₂夫人在那邊（L₂公司）……顯然他變得比較抑鬱。」（訪問紀錄 20190103 a）就連R₂先生自己也有些自嘲的說道：「我想表達的是我這邊資源不夠，我知道我缺什麼，我需要L₁公司什麼，但L₁公司未必缺我的東西。因為L₁公司覺得他們什麼都有，應該不缺吧？」（訪問紀錄 20181108）而事實上L₁公司並不覺得他們什麼都有，且他們也有缺人的問題，²⁵但R₂先生卻認為他這邊缺很多東西，而L₁公司那邊沒有缺什麼，這顯示了R₂先生的挫折與無力感。

而R₃先生也曾想要有一番作為，但由於無法得到一定的認同感，無法達成原本期許自己在接班後的責任與使命，一開始的熱情也就在這許多的摩擦中受到影響，他認為公司經營成功最重要，R₃先生甚至認為不一定要傳給二代，傳給有能力的人也可以是一種選項。²⁶

四、可能的解決之道

（一）家族事業合二為一

從前面的分析，可以看到不乏有L₁公司和L₂公司整合在一起的意見，S₂夫人就說道：

自從我們去L₂公司以後，我覺得整合是最好的路，因為每個人都有每個人的長處，雖然爸爸覺得分開是給他們成長的機會，可以獨立作業，並了解怎麼去營運一家公司的成敗因素，但是我覺得這要花很多時間……現在大家都要整合、團結，但你們又把他們分散，分散後在當下的環境，想法與氛圍會開始不同，現在要整合在一起又要花時間，大家一起工作不是更好……如果整合的缺點只是因為大家角色的問題，優點是人資的問題，就知道重點在哪，該怎樣調整。（訪問紀錄 20181108）。

S₂夫人認為最好的方式就是家族團結在一起，她覺得家族事業雙線經營這樣做的成本太高，²⁷她覺得家族事業的整合不僅節省不管是金錢上還是時間上的成本，還有助於家族的團結，彼此的想法也能快速的交流與調整，本研究也認為，L₁公司和L₂公司合二為一是有它的必要性的。

²⁵ S₂夫人：有啊，L₁公司在找人啊，不然我怎麼會知道（訪問紀錄 20181108）。

²⁶ R₃先生：我是希望P₁先生真的有一個決心，要把企業傳承，但不一定是傳子，傳賢不傳子，要有這種認知……就算我們全部都不適合，我也無所謂，就是能力不夠（訪問紀錄 20181019b）。

²⁷ S₂夫人：這是在繳學費訓練小孩（訪問紀錄 20181108）。

(二) 溝通基礎的建立

從前面的分析還可以看到，在P₁先生及其家族成員中，有著溝通不足的問題，R₁女士就說道：「面對問題，要適度溝通，我覺得我們的溝通很少，包含跟R₂先生的溝通，或是我們家族的溝通以及經營規劃的溝通。」（訪問紀錄20190103 a），而這肇因於缺乏溝通的基礎，如果聊天的話題除了「工作」以外再無其他，那麼這樣的「家人」就只不過是名為家人的工作夥伴而已，Q夫人就曾表示過，重要的是家人的感情，²⁸而如何多加關心家族成員之間彼此的生活，又不會使對方感到壓力，是P₁先生及其家族成員必須研究的課題。

此外，S₂夫人點出了一個關鍵，即「角色問題」。一旦換了位子，換了腦袋就是必然的結果，在不同的場域就要有不同的思維模式，在L₁公司是一套，L₂公司是另一套，在家中又一套，而如何在避免不同模式混淆的前提下，找出這三套模式中可能的交集之處，就有機會找出家族成員之間整合的可能性，否則就有可能陷入在各自的角色中，囿於所見而不自知，而其實這樣的現象已經在家族成員的身上發生，S₂夫人說道：

說真的，如果各自發展的話，會覺得各自缺了一點點某個地方不足的能力，如果真的在一起，是會互補的（訪問紀錄20190103 b）。

就S₂夫人的談話來看，本研究認為，如何認清自己有多少個角色，以及知曉在哪個場合應該使用什麼樣的角色，應該是P₁先生及其家族成員必須正視並面對的重要議題。

另外，本研究還認為，除了角色問題之外，要避免一言堂狀況出現，讓家族成員能夠暢所欲言，此外，還要讓他們的意見有被採納的可能性，以及掌握有效溝通的意見之所以不被採納的緣由，另外，家族成員還要一起摸索除了「工作」之外的聊天話題，像是去哪裡出遊，有什麼新的見聞等，使家族成員的日常話題不再只有「工作」，而是還可以聊聊彼此的「生活」，如此一來，才能建立起家人之間的情感交流，家族成員之間的溝通氛圍或許就能夠獲得改善，否則縱使家族事業得以持續經營，但家族成員之間的相處模式還是沒有改變的話，即使家族成員能夠和諧相處，這樣的和諧也只會是如高承恕教授所說的「含怨的和諧」，問題一日沒有解決，家族成員間關係的斷裂在未來一定會發生，只是早晚的問題而已。

²⁸Q夫人：很會讀書我反而不滿意，會讀書卻不知道家人的感情（訪問紀錄20181102）。

第四章 臺灣中小機械產業接班傳承一般狀況探討

第一節 臺灣中小機械產業的發展

一、臺灣中小機械產業²⁹一般發展狀況

臺灣的機械工業最早可追溯到清德宗光緒 11 年(1885)，劉銘傳於臺北府淡水縣創立之機器局，以生產軍用器械及鐵路器材為主，其後在日本殖民統治時期，臺灣的機械工業逐漸發展，但由於第二次世界大戰的緣故，臺灣的機械工業也受到了一定的損害，所幸在美援的幫助下，電力工業的發展也帶動機械工業再次發展起來(鄭祺耀、許淑玲編 2005)，此後，機械工業被政府列為發展重點以促進重工業發展(莊天賜 2016)，於是就在 1963 年，在聯合國特別基金³⁰與國際勞工局協助下，政府於高雄市³¹成立財團法人金屬工業發展中心³²，推動國內金屬與機械工業發展(財團法人金屬工業研究發展中心官網)，³³並對各廠進行技術輔導(杜慧文、劉信宏、楊恩琳、翁政義 2001)，到了 1982 年至 1991 年間，政府正式將機械工業列為策略性工業後，開始了積極的輔導工作，像是協助廠家建立管理制度、輔導機械工業作業方向、獎勵投資等(財團法人工業技術研究院 1999)，就在政府一連串的政策推動下，機械工業不斷地持續發展，在 2001 年的時候，機械業³⁴的全年生產總額達到了 486,240,931,000 元(中華民國統計資訊網)，³⁵位居全國製造業中的第五名，到了 2011 年，機械業的全年生產總額更是達到了 952,774,706,000 元(中華民國統計資訊網)，³⁶和十年前相比成長了將近一倍，在全國製造業中也有第七名的成績。

²⁹行政院主計總處於 2016 年公佈了第 10 次修訂的行業標準分類，本研究中的機械業屬於製造業中的「機械設備製造業」，根據行政院主計總處的定義，「機械設備製造業」是從事業業專用及通用機械設備製造之行業，另外，機械設備專用之主要零組件製造原則上亦歸入此類。中華民國統計資訊網，(2019 年 4 月 8 日)，統計法制與標準分類→統計標準分類→行業標準分類〈第 10 次修訂〉，參考網址：

<https://www.stat.gov.tw/lp.asp?ctNode=1309&CtUnit=566&BaseDSD=7&mp=4>。

³⁰後於 1965 年與聯合國技術協助擴大計劃署合併為聯合國開發計劃署。

³¹當時仍為省轄市。

³²1993 年更名為財團法人金屬工業研究發展中心。

³³金屬工業研究發展中心，(2019 年 3 月 25 日)，〈中心簡介〉、〈歷史走廊〉，參考網址：

<https://www.mirdc.org.tw/index.aspx>。

³⁴本研究中的機械業在 2001 年時的行業分類為「機械設備製造修配業」。

³⁵中華民國統計資訊網，(2019 年 3 月 26 日)，主計總處統計專區→工業及服務業普查→統計表→90 年普查結果統計表〈行業別統計表(臺灣地區)〉，參考網址：

<https://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=536&ctNode=543&mp=4>。

³⁶中華民國統計資訊網，(2019 年 3 月 26 日)，主計總處統計專區→工業及服務業普查→統計表→100 年普查結果統計表〈行業別統計表〉，參考網址：

<https://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=35336&ctNode=543&mp=4>。

二、臺灣中小機械產業傳承文獻

而就在機械工業持續發展的同時，有些問題也逐漸浮上檯面，許多報告都提出了機械工業所面臨的問題，劉子琦（2001）在整理自 1980 年代至 1990 年代後各界提出的問題後，發現了機械工業面臨到的問題其實並沒有太大的不同，與本研究相關的傳承問題中的「家族原則」也是這諸多問題中的一個重點，他說道：

機械產業的組織場域具有強調資本與技術，家族式經營、規模偏小、以外銷為主的特性……貫穿於生產組織運作的核心思維是家族原則，循著父子、兄弟、師徒模式而成立的公司組織，卻由於該公司權責集中於「頭家」或是董事長的身上，形成專斷獨裁的威權管理架構，往往因為資訊不對稱之故，壟斷營利資訊與利潤分配……導致造成了彼此間的不信任，拆夥另立門戶者比比皆是（劉子琦，2001）。

從這段話可以看到臺灣中小機械業所面臨到的傳承問題，當這個強調「資本與技術」的行業，是以「家族原則」來運作的時候，一旦公司的領導者不願意分享資訊進行溝通，而是用威權的方式進行管理的時候，容易導致企業內部溝通基礎的不足，造成企業內部成員之間對彼此互不信任的現象發生，最後有可能使企業發生分裂的風險。

雖然劉子琦的研究提及了有關機械業中的「家族原則」問題，但由於其重點並不是放在接班傳承這個方面，故沒有更進一步的討論。如果直接就中小機械業的角度來探討接班傳承問題的有關研究，則曾家亮（2018）對此有過一番討論，他對五家機械相關企業主進行了訪談，在這些受訪者對選擇接班人時的重要性評估中，接班人的技術能力、品德操守、對公司了解程度、與交班人的關係、在公司任職年資、是否就讀相關科系、對該產業領域的了解程度、問題解決能力、是否可信任、溝通能力等，對受訪者來說是相對重要的，本研究認為對選擇接班人時的重要性評估這項調查，或許可視為受訪者對一個好的接班人的期盼，接著曾家亮還調查了受訪者預期交班時會遭遇阻礙的影響性評估，在這項調查中，與接班人理念不合、沒有足夠的時間、雙方溝通補充不良、無法有系統的傳承、接班人不是有相關專業知識、接班人無法認同傳統的觀念等，是受訪者認為在交班時可能會遇到的相對較大之阻礙，本研究認為這項調查提出傳承研究有意義的問題，他最後總結道：

5 位企業主都希望自己的下一代能接受自己的事業……都有實際的在安排訓練自己的下一代，並且是有計畫性的訓練，從技術上的學習，機器上的操作，甚至於早期外面的訓練，也都是創業者會及早規畫的事……台灣的企業主是相當重視企業承續與承續規劃的，但是實際上接班人繼承的是創業者的

想法，卻不一定是對接班人有利的接班環境，創業者給予接班人的訓練，往往也未必是最好的訓練，本研究的結果顯示創業者對於接班人應對外來的環境與挑戰，也沒有絕對把握，因此，兩代之間有可能因為環境的不同或是產業科技的發展，都會影響到接班人訓練的成效，且接班人必須要具備的能力，未必創業者都能夠事前訓練培養，同樣的傳統的經營理念，強加接班人身上，這樣也限制了下一代在公司的發展，變成過度的閑置的資歷，過度的保護的下一代。因此，我們推論由於創業者訓練的要求，與接班人實際上互動關係，可能會有衝突，這都是家族企業在傳承的過程中不得不面對的難題。創業者與接班人之間的觀點，可能會有相當的落差，同時接班人的能力，未必能夠完全在專業上符合創業者的要求，這個部分對企業長期的發展是非常不利的……創業者及早的安排接班人，陪伴接班人有更充裕的時間來面對產業的變化，這是創業者在現況上可以去做到的(劉子琦，2001)。

在這段話中可以看到，機械業在面臨傳承問題時，較好的解決之道是趁早安排接班人並陪伴之，使得接班人有充足的時間去認識他掌舵的這間企業，產生對這間企業的認同感，另外也有足夠的時間去適應企業及產業的氛圍，磨練對企業經營的能力及對產業環境的敏感度，且較有機會增進與創業者的互動關係。

另外，在高君寧(2013)的研究中也有對中小機械業進行接班傳承的探討，根據對友傑自動化機械有限公司的訪問結果，高君寧對接班人和創業者各自的立場進行歸納，³⁷並提出解決之道，她列舉了五點建議：

(一) 接班時，任何事物都要溝通否則越積越久心結會越來越深。(二) 不要插手新團隊的事務，要讓新團隊獨立運作。(三) 要讓接班人有一定程度的發言權力，並且用鼓勵代替責罰。(四) 父子間理念不合時，要多溝通產

³⁷接班人立場：(一) 接班人如為出國進修的，多半不願意從基層做起；(二) 反抗心會較強，在公司會有家長會管東管西；(三) 會被外界認為靠父一族；(四) 傳統企業或經營較久的企業成長太慢、太保守；(五) 比較想成就自己的事業或是比較想要在外面公司證明自己；(六) 在家族企業上班，自由受限制；(七) 長期國外留學，與父執輩溝通較少。如果要進入家族企業服務，要長時間的見面，怕產生衝突；(八) 認為家族企業關係太複雜，不好管理；(九) 看父執輩創業太辛苦，不想步入後塵；(十) 勇氣不夠，認為接班要承擔的擔子太大；(十一) 非本行，技術門檻較高；(十二) 不喜愛低頭；(十三) 老闆與父親的身分差別與重疊，內心的角色扮演；(十四) 如果父親是老闆身分對事情較不容易承認錯誤；(十五) 原本公司體制較久、創新較困難。前代立場：(一) 父執輩不放心一生基業，對子姪輩不放心；(二) 沒有設想到傳承的問題，認為子姪輩必須接班；(三) 無法放棄舞台與掌聲等榮耀；(四) 不放心，沒給下一代空間表現；(五) 不想太辛苦孩子，了解空降部隊的困難；(六) 怕接班中產生父子間的心結；(七) 老臣們的動盪不安或掌握技術後自行創業；(八) 其實是希望兒子能接手事業，但是又怕兒子拒絕；(九) 愛之深責之切，在接班時容易破壞親子間的關係；(十) 社會責任，會對自己(或兒子)的要求過高；(十一) 第一代大多都快50歲才會想到接班的問題，此時年歲已高，再處理接班事務太晚；(十二) 新一代認為前一代觀念較老舊、老一代認為新一代太過理想化；(十三) 獨資事業還好接班，如果企業是合夥企業更有股東角力的問題(高君寧 2013, 42-43)。

生兩方平衡的結果。而這是很好的一種良性衝突，時常對企業產生創新與變革。(五) 討論事情時一定要以公司的利益為前提。(高君寧 2013)

可以看到，其中的第一點和第四點都是和溝通有關，也證明了溝通的重要性，另外，不隨便干預接班團隊的事務，並且多多鼓勵，使接班團隊有成長的空間，最後是討論的時候就事論事，一碼歸一碼，「公司的利益」不與「家」混淆在一起。

第二節 臺灣中小機械產業面臨的接班傳承共通性問題

從宏觀的角度來看，L₁個案所面臨的接班傳承問題，部分也是臺灣中小機械業在面臨接班傳承時會遇到的問題，本節將分析其他臺灣中小機械業的接班傳承問題，再從L₁個案及這些案例中歸納出接班傳承的共通性問題，並試圖找到一個可能的解決之道。

一、A個案的創業與接班

(一) 創業

A企業的創辦人D₁先生，考大學落榜後，為了家計放棄重考的念頭而走入職場，經過幾年的職場磨練，以及兩次創業失敗的經驗，終於在1983年，D₁先生、D₂先生、D₃先生三兄弟及他們的外甥E先生四人共同成立了A股份有限公司（簡稱A公司），³⁸D₁先生如此說道：

A公司由我跟兄弟下去做，一開始我們把一些遊戲規則訂好，因為我們看到前面好幾個失敗的例子，而且中間我知道，因為我有業務，在外面看了很多企業和公司，尤其我們中部地區家族公司特別多，中小企業（訪問紀錄20181121）。

由於D₁先生當過受薪人員，³⁹又創過業，⁴⁰在豐富的職場經驗及社會歷練下，終於在第三次創業成功。

而就在經營企業的過程中，歸納了自己的經營心得，並逐步發展出了A公司的企業核心價值，D₁先生就說道：

A公司成立到現在，包括我做事業、做人，我常說誠信是最重要的招牌，這兩個字絕對沒有妥協的餘地……第二個就是團結合作。團結合作要有機制，包括誠信沒有私心，這是一個團隊、股東裡面，一定要有的。大家工作分清楚，但是垂直的、橫向的合作一定要做好，要同心，這很重要。再來就是公司產品的創新不能停滯不前，一定要隨著整個市場客戶需求跟演變來做改變……現在市場變化很大，說你不愛臺灣，其實不是，中小企業當初很多密

³⁸2002年，A公司遷到新的所在地，並更名為A⁺股份有限公司，以下仍以A公司稱之。

³⁹D₁先生：「每天上班很好，工作也不錯，那時候薪水差不多，一報到就等於衛生紙公司的三倍，一千八百多。」（訪問紀錄20181121）

⁴⁰D₁先生：「真的會創業是去當後備軍人……在第二年過程中，我有辭職過，但是都被留下來，結果我就辭職決定要離開。離開後，出來創業。」（訪問紀錄20181121）

集勞力的，那時候臺灣的工資已經跟著整個市場脈動高漲，我常說，我們做生意的人一定要有牧羊人的精神，哪裡有綠洲，要跟著綠洲走；哪裡有水草，要跟著水草走，千萬不要說以不變應萬變……畢竟整個市場有額滿的一天，像我一看不對，一定會趕緊找別的市場，找完國內市場後，一定要到國外市場發展，我發現大陸這也是一塊餅，於是我們趕快去開拓市場。為了整個市場銷售與服務方便，我們去大陸設廠，所以這就是創新的部分，而且一定要有，這也是整個A公司的核心價值，一定要延續下去（訪問紀錄 20181121）。

從這段話可以看到，D₁先生為A公司設立了三個企業核心價值：誠信、團結合作以及創新。D₁先生希望這些企業核心價值能夠延續下去，當然這也需要有好的領導者來執行，D₁先生就分享了他自己的經營心得，他說道：

有時候我們做企業，主持人魄力很重要，一言一行，有時候會讓下面的人做事有衝勁。你若有肩膀，底下的人敢去做事情；如果上面的人沒肩膀，出事的時候，做好都說你很厲害，做壞都罵下面的人笨蛋，這個企業便無法成功。這種情況下，反正天塌下來由我頂著，目前A公司到現在，我也跟我的股東說，你們都不用怕，你們去衝，天塌下來我頂著，包括景氣不好，這是我的責任，經濟不好也都是我的責任，其他你去衝。不好的我會去頂，好的大家分享，這對一個企業來說很重要，你的肚腸（胸襟）我覺得很重要（訪問紀錄 20181121）。

如果信任自己的員工，就要鼓勵他們勇於嘗試，並將所有責任都由自己承擔，讓他們沒有後顧之憂地為企業多做一些事，這樣企業才有成功的可能。

為了讓A公司的企業核心價值得以延續，D₁先生也對接班傳承的問題有一些想法，從創業伊始，D₁先生就採取了行動，他說：

家族企業所犯下導致分崩離析的原因幾乎都差不多。所以我們覺得既然有前車之鑑，成立的時候，不能重蹈覆轍，得趕快想辦法在第一時間把防火牆基本架構做起來，所以A公司創業差不多一年左右，我們馬上召集兄弟，叫父親做見證，把整個股份規劃好，那時候沒有電腦，我用一張四行紙寫一寫，用複寫紙印一印，叫父親簽名，也叫這些兄弟兼股東在上面簽名，大家各留一份，拿回去放著，這大概就是A公司開始的起因（訪問紀錄 20181121）。

D₁先生為了防止兄弟之間在企業的經營上出現分歧，於是在創業一年多的時候，在父親見證下規劃好各兄弟在公司的股份，然後請父親及兄弟共同簽名並各自留存，避免日後可能發生的爭執。解決了股份分配的問題，D₁先生又想到如何企業內部團結合作的問題，而要能夠團結合作，就要有好的制度，這樣才能避免內

耗，D₁先生說道：

在我們裡面你制度沒有弄好，都是內耗，一直內耗的時候，人家說一個不合作的團隊，你要跟合作團隊打仗，你裡面就先內耗輸掉了……這邊跟那邊要採購這些回來時，也有算那邊利潤的財務架構問題，這邊採購有成本的問題，在這中間要怎麼做，就是合作要處理好，大家都講好，兩邊互相調貨的時候，以12%或15%、30%獲利為主，大家用這個基礎來做，為了競爭或策略性，沒賺也沒關係，這邊如果沒賺都一樣，只是差在是從右邊口袋放進去的錢，還是從左邊放進去的錢，最後都是你的錢，只是來源不同，所以無論南投廠還是寧波廠所賺的錢到最後都歸股東，到最後成績是都算各位的，大家都有貢獻，這就叫團隊機制，要不然到最後就會變成，因為機制做不好而產生內耗（訪問紀錄 20181121）。

D₁先生舉了採購的例子來說明，要讓團隊團結合作，需要一套制度或是機制，也可以說就是一套遊戲規則，使得團隊在行動時有所依據，減少各行其事的狀況發生，使團隊內部可以產生合作的默契。

除了制度之外，團隊內部間的溝通也是非常重要的，D₁先生在團隊內部溝通基礎的建立上也下了不少功夫，他說道：

這個部分還是最重要，要取得共識，我們利用各種會議，比如說，我們過去也有這種情況，但是我們利用策略會議的時候，大家共聚一堂，透過場合、顧問開誠布公，把一些策略說明清楚，你上位者要把精神、看法講出來，其實你攤開、講白以後，大家會慢慢凝聚一個共識出來。這中間還是一定會有爭執，要怎麼樣減到最低傷害，或不造成傷害的情況下，就要慢慢一直不斷持續修正，因為這些問題，只要兩個企業存在的一天，就一定會有，每家一定都會有，沒有一間沒有的。越大越會有，只是表現上看不出來，我們成功的企業你看不出來，你看到的是都是失敗的。其實外面的人看A公司兄弟很合，有兩間廠，其實也是波濤洶湧，事實上，掌舵的人非常重要，大方向你一定要掌握得好，下面再做一些粉飾太平的工作，而且要讓所有的人覺得好像也沒有重視哪個地方，也沒有輕忽到哪個地方，這是一個很大的哲學，這很重要，要持續做，企業存在一天，都會有這些問題（訪問紀錄 20181121）。

D₁先生利用各種會議，讓大家毫不保留地把各自的想法全盤托出，雖然可能會出現互相衝突的想法，但唯有面對它，並從中凝聚出一個當下最適合的共識，這樣才能降低未來團隊內部摩擦使企業受到傷害的可能性，而這也是企業成功背後的一個重要因素。

(二) 接班

隨著創業一代年歲的增長，A企業在不久的將來也會面對到接班傳承的問題，D₂先生對此感到憂心忡忡，他擔心即將接班的二代家族成員會做的很辛苦，他就說道：

我說一個比較難聽的，我們的後代都沒有我們這麼專業，我們是從無到有，雖然不是很正規，但我們的產品在世界上雖不是第一，也是二、三名，如果以後沒有找到很好的專業經理人，而我們的後代都不是很專業，這讓我很擔心。因為大家都是讀書畢業的，現在的年輕人你叫他從從黑手開始，他們也做不下去，我也不忍心他們這樣做，因為讀書回來也差不多都娶妻了，我兒子也結婚生小孩了，你叫他從鎖螺絲開始，除了不忍心，也是很浪費，以前是沒讀書才這樣做，現在有讀書要是也這樣做，真的很浪費。但是你說他們真的有甚麼專業，也沒我們擅長，他們讀書回來，在節骨眼上可能比我們好一點，但在專業上，我還是覺得不如我們，如果往後沒有找到很好的專業經理人，要靠他們這些年輕人像以前一樣做起來，我覺得比較不容易……當然我們都把他們當小孩子看，也許也有這種想法，覺得小孩子沒有我們這麼好的能力，但實際他們的能力確實也沒辦法達到我們的標準，這幾個有個人的專業，但我覺得要應付未來還是很困難，現在是越來越競爭，如果沒有一直研發新產品，可能會很困難（訪問紀錄 20190131）。

D₂先生認為，雖然創業一代的能力不是經過正規訓練培養出來的，但比起科班出身的二代家族成員，他認為他們創業一代還是專業一些，因此要靠二代家族成員把事業撐住，他覺得是件不容易的事，可是要把他的經驗傳承給二代家族成員，他也覺得不太容易，他說道：

十年來我們不會教人，我自己的技術雖然不是正規的，可是累積下來的技術，有一定的能力，但不知道該怎麼把這些技術傳承給下一代，你說要管理工廠，我多少也有一些經驗，可是我要把這一套傳給下一代，我不知道怎麼教，只能讓他跟在我旁邊看，照我的做，我只會這樣教，這種情況變成很難傳承經驗（訪問紀錄 20190131）。

二代家族成員能力尚待建立，D₂先生又不曉得該如何有效地將經驗進行傳承，這些都是事業目前接班傳承所面臨的問題。

除了專業能力還有待加強之外，D₂先生還認為二代家族成員的社會經驗也有待加強，他說道：

到現在二代沒有一個很有能耐的，我兒子進來這邊四、五年了，頭腦還是太菜，我們D家出來都比較憨厚，但做生意不能憨厚，要變精明，沒社會經驗的，把他放在採購，人家說甚麼你買甚麼，買好幾億的東西，沒辦法討價還價，就一樣一樣讓人家加，花錢買經驗就像這樣，多少學一些……我弟弟也有一個小孩，是在電的部門，我們也都規劃，每一個地方有一個位置讓他們去站著，那他們就沒甚麼好擔憂，你說他們沒成長，也不是，只是成長很慢……到目前為止，我們四位的後代，都很認真做事，沒有好吃懶做，大家都是兢兢業業做事，就是經驗還是不太足，當然就是要慢慢融入，看能不能慢慢成長，但我覺得有點慢，如果要接班，可能不是那麼順利（訪問紀錄 20190131）。

從這段話可以看到D₂先生認為創業一代與二代家族成員在社會經驗方面有著顯著的差別，二代家族成員還有著很大的學習空間。本研究認為這可能和一代對二代家族成員的觀念教育有關，D₃先生就曾說道：「第二代的思想觀念我們可能從小沒有做得很好，今天我（指二代）過得很悠閒，好像變成習慣。」（訪問紀錄 20181206）由於一代對二代家族成員的觀念教育有些不足的地方，使得二代家族成員對生活的步調比一代來得慢，也連帶影響到了二代家族成員能力的養成。E先生則認為這就是二代家族成員目前的現實狀況，因此要培養出二代家族成員的能力，賠錢少賺是必然的，他說道：

賠錢也要給他做，你的出發點養成你要的人……我們的股東或是傳承的人，賠錢也是要給他們做，若是情況允許的時候也是一定要投入……用經營者的角度就是說會賠錢也要成長的時候，可能也是要的。不可能都是很順暢……風平浪靜的禁不起遇到一次大的風波，會很辛苦……現在的傳承也是有遇到瓶頸……就是說以前捨不得他們辛苦，到現在他們很多比較不足的情況下，你總不可能叫他回到那時候重新再來一次，沒辦法時間已經過去了，所以這個目前也什麼可能（訪問紀錄 20181227）。

E先生認為，要培養成你要的傳承者，這是必要的投資，雖然存在著瓶頸，怕二代辛苦，又擔心他們做不好，⁴¹但也是機會，使二代家族成員有機會將能力建立起來，以利接班。

D₁先生也認為應該給二代多一點磨練的機會，這樣能力才能夠被建立，他說道：

⁴¹D₂先生也有類似的看法：「我們教別人的會教，教自己的怕他們辛苦，不敢讓他們做，但太閒也不行，又不敢放手去做，這是我們傳承第二代比較差的地方。到目前為止第二代這一點是讓我比較擔心的，先不要說以後能不能合作無間，他們的專業還沒有辦法到我們的程度。做技術的或是做業務的，出去就要能處理事情，到目前為止我覺得這個比較弱一點。」（訪問紀錄 20190131）

我們年歲大了，有時候會誤判情勢，因為我們也看不到那麼寬，尤其你在這位置拍板久了，自己都會神化自己，你會誤判情勢，會做一些比較錯誤的拍板，在這情況下，到某些階段的時候，你要做一種半引退來培植第二代做一些拍板。當他們做一些決定策略的時候，你在旁邊看一下，如果說你每天還是這樣做，沒有培養。有一天，一間公司會因為你的一些錯誤判斷，賠掉十幾年，一夜之間王國崩盤，這種情形，我們也看到（訪問紀錄 20181121）。

D₁先生認為決策應該以二代為主，一代轉作輔助的角色，這樣二代才有磨練的機會，二代的能力建立了，也就比較能夠避免事業傾頹的情況發生，另外，D₁先生還對於「二代」有不一樣的認定，他認為二代不一定要家族成員，他說道：「我們一定要培養第二代，第二代大家都有共識，現在所謂第二代接班人，並不一定是父傳子，第二代我希望寬一點，專業經理人都沒有關係。」（訪問紀錄 20181121）D₁先生認為有沒有能力、有沒有那個心最重要，是不是家族成員反倒不那麼強求，他就說道：「你來到這裡大門不會隨時為你開，不強求你留下來，你如果認為適合你就在這邊。」（訪問紀錄 20181121）不過就D₂先生來看，他認為二代家族成員對接班並不排斥，他就曾說道：「我很慶幸，我們沒有小孩說不要接班的。」（訪問紀錄 20190131）

二、B個案的創業與接班

（一）創業

B企業的創辦人F先生，退伍後進入職場，在創業前最後一家公司裡學到了壓鑄的技術，F先生以此為基礎開始規劃，於1989年成立了B股份有限公司（簡稱B公司），F先生如此說道：

在我最後一個老闆那邊學到5S管理、壓鑄、設計，我說那家公司的起起落落我都經歷過了，因為（民國）71年剛進去，我就被派去擔任開發regulator調整器、BBQ的開關……我在那邊畫圖以外就做那個，在裡面被人家操，7、8、9、10、11、12月，操半年，都關在實驗室裡面測試水壓，U型水柱的壓力，試真正的瓦斯喔，我們自己設計、畫模、畫圖，去開模開好回來開始試，試了半年出來，從設計開發、開發、做、測試……（民國）76年我就開始被下放到現場去做壓鑄，（民國）75年就去壓鑄了，（民國）74年BBQ就起來了，我就離開設計了，（民國）75年就下放到現場壓鑄，所以我（民國）75年那時候被我公司派去日本參訪豐田式管理，免費的，公司招待的，多爽啊！第一次出國！回來就去現場做壓鑄。所以在這個壓鑄當中，我一面學習，一面自己規劃，（民國）76年我就開始計劃自己開始做……（民國）

78 年我就出來創業（訪問紀錄 20181024）。

F 先生從這家公司不只學到了 5S 管理、壓鑄、設計等技能，還學習到了外國公司的管理模式，以及體驗了公司最前線的工作環境，加上多年來的職場經驗，使得 F 先生擁有了能夠創業的本錢與機會，於是毅然決定創業。

而 F 先生之所以決定創業，主要是為了能夠就近照顧家族長輩，並且凝聚家族成員間的向心力，他說道：

後來（民國）76 年就開始想說，有機會回來家鄉創業，回來故鄉看老人家，我如果沒回來做，老人家不知道要怎麼辦，回來做主要是說，當地號召一些年輕人留在村莊，我的用意是這樣，主要的出發點是回到家鄉創業，盡量能夠讓年輕人留在家鄉……在家鄉創業的出發點就是要讓年輕人留在家鄉多陪一點老人家，因為看到左鄰右舍都是老人在一起，沒有年輕人，我的目標就是這樣，再來就是要有三代同堂的觀念，我的目標是這樣，我要有三代同堂的觀念……我們是三合院嘛，三合院剛好西邊是我伯父、伯母、堂兄住的，東邊是我爸爸媽媽住的，三合院是這樣，那剛好（民國）76、（民國）77，我伯父和伯母都去世了，相繼兩年多都過世了，所以讓我們覺得說，我們這邊就剩下這兩個老人家了，我堂兄都出外，就變成很單調，所以我回來做是應該的，所以加速我的意願（訪問紀錄 20181024）。

從這段話可以看到，F 先生故鄉的年輕人有大量外移的現象，連 F 先生的堂兄弟也不例外，因此 F 先生認為他回來創業是應該的，不只可以就近陪伴、照顧家族長輩，也創造了使家族年輕成員以及故鄉的年輕人有能夠在家鄉工作的可能性。

（二）接班

隨著 F 先生的年事漸高，B 企業也不免俗地面臨到接班傳承的問題，對此，F 先生有他個人的看法，他說道：

我希望再六年可以有人傳承接班……我們現在裡面有選擇幾個比較優質的幹部在訓練，但是唯一的缺點就是我裡面的人素質都不高，我敢講裡面的員工、幹部都是很勤、很會做工作，但不會管理，甚至有一個跟著我 28 年的說：「我不要管了，我來做工作就好。」糟糕，他說他要做工作、不要管理，跟了我 28 年的幹部，說他不會管人。管人很藝術化，要很能夠理解人的性向跟專長，不是隨便把他呼嚨，要知人善用，本身就要這樣做，你如果在面前跟他講好聽話，後面卻給他撞撞打打，那就沒效。我這裡面的人很可惜。我們這個行業，要找到有經營管理比較強勢的？沒有，有的只會經營、沒有

技術，有的會技術但不會經營，我很無奈。我栽培八年級的小朋友，就是要盯理論和實務雙重並濟，不能只是做理論，沒有效。我選擇六、七、八年級生，五年級的都淘汰，五年級的年紀都大了，再來家庭因素、體力因素。我覺得我們裡面如果要傳承接班，就是好幾個條件，第一點是我常掛在嘴邊的，忠誠度跟工作態度要好，再來是能力和經驗要好，再來是體力和操守要好，有的沒體力、常常請假休息，人格特質、人品要好。裡面有一個跟著我十多年的，到最後也是變換，我就放棄不要，加減都有一些，他會有他自己的想法，我們也不用去勉強，勉強不來，沒有用。我現在招募人才，第一個是看忠誠度跟工作態度（訪問紀錄 20181205）。

從這段話中，可以看到F先生非常重視人才，他認為好的人才，首先要有好的忠誠度跟工作態度，再來是好的能力和經驗，然後是好的體力和操守，雖然他感嘆人才難尋，但他也積極的培育人才，從F先生願意花時間栽培年輕人的行為，顯示了人才在F先生心中的重要性，此外，F先生也沒有堅持要由二代家族成員來接班，只要是符合前面條件的人才，就是好的接班人。

三、C個案的創業與接班

（一）創業

C企業的創辦人H先生，於1976年成立了C股份有限公司（簡稱C公司），對於C公司發生的所有大小事，H先生都事必躬親，J₂先生（H先生的二兒子，排行老二）就說道：

我爸不管在人脈、公司都很厲害，他在公司上的改善，以前只要看到現場不對，他就整個人投入到現場。如果營業不對，他就整個人投入到營業。他的投入不只是開會，是直接現場指揮要怎麼改，每天去盯，看有沒有照他講的方式做。不是只用喊的，他會跟基層的人溝通，不只是作業員、組長、課長，他會投入這一塊（訪問紀錄 20170207）。

除了打拼事業之外，H先生及其太太I夫人在日常生活中還會教導子女做人處事的道理，J₃女士（H先生的大女兒，排行老三）就說道：

我們家是很不會去比較誰有錢，從來不會有這種話題：誰家有錢怎麼樣怎麼樣……也從來不把我跟別的小孩比，完全你就是想不出有印象在成長過程中，你不會被比較。像我很多親戚家都說：我那個媳婦他老公買什麼他……我們家不會出現這種話題，就會覺得：那有很重要嗎……我爸媽完全不在意這個。甚至，他就說如果你在公司做不高興、不喜歡這個環境，你想要去創業都可

以。你至少要享受你的生活，你賺錢你是享受你的過程。我們家對金錢觀相對來講沒有這麼重……主要就是跟人家相處，對人家的態度，要有禮貌。像爸爸就會講，善良、正直這種很中心的觀念，你不要想去害別人，很正規地做事就好。如果沒禮貌，比較會被唸（訪問紀錄 20170110）。

由此可見，H先生和I夫人對子女的生活教育也是非常地重視，而這對往後二代家族成員的接班打下了良好的基礎觀念與態度。

（二）接班

H先生的三個孩子於2004年、2005年陸續到C公司來任職，而前面說道，由於日常生活教育的成功，使得兄弟妹三人對於接班傳承都有著良好的觀念與態度，J₃女士⁴²就說：

記得媽媽講，有能力多做一點，沒有能力不要去佔那個職務。我覺得這個蠻重要就是，你要做得心安理得，不一定要官很大，今天你會做到某個職務，是因為你有能力人家推舉你上來，而不是因為你二代的身份……我知道很多二代都是特助，也許是我的偏見，但我覺得看的東西會很不一樣，你沒有辦法看到底層的東西，人家會覺得你就是高高在上……我們是真的報表、會議紀錄全部都自己做……因為你做會議紀錄，所以你會很專心全部都整理起來。反而你在做會議追蹤的時候……消化吸收更多（訪問紀錄 20161221）。

在家族事業中擁有一席之地，不是因為家族成員這個身份，而是因為自己的能力。不只J₃女士，J₂先生也奉行著一樣的觀念，他說道：

爸媽從小灌輸我們的觀念也是希望要進來公司，但要不要進來都可以，進來後做不做得下去也不知道，所以沒有很強制性，太多可能的狀況，你也沒有能力先把位置佔住。佔位置真的不妥，會做得很有壓力，下面也不會管你是誰。公司每個功能都很重要，一個地方不好，會影響到所有人（訪問紀錄 20170207）。

J₁先生（H先生的大兒子，排行老大）也是一樣的觀念，他也說：「我爸以前給我們的觀念是，他不一定會做子女的接班，他覺得這間公司是要扶的住，你不能够接算了。很小的時候就這樣，不一定是我們以後就一定有這個資格，所以就這樣一步一步，變成這樣。」（訪問紀錄 20161130）而也是因為這些二代家族成員將這樣的觀念轉化為實際的行動，每個都從基層開始做起，再一層一層的往上晉升，因此他們如今在C公司中的地位，可以說是實至名歸。

⁴² J₃女士於2014年成立C⁺股份有限公司。

除了教導二代良好的觀念與態度之外，H先生和I夫人還用心於生活場域的營造，J₃女士就說道：

因為以前就是在公司裡面玩，小孩跑來跑去。地下室的時候其實我沒有印象，衣櫃隔間，全部的人擠在一起。我有印象的時候已經在三樓，二樓就是餐廳。媽媽就是在二樓做一些包裝，彈簧加工。基本上你的印象還是很深，他們當初一路走來很辛苦……我們等於以前是以廠為家，你會知道不容易，心裡還是會覺得這真的是看著公司，從很少人、慢慢人越來越多，有一定的規模。感覺你也是看到 baby 成長的過程，就會跟你的童年是接在一起，拿油封打架，K 來 K 去。現在看我的小孩這樣應該會傻眼，裡面是鐵，以前也是「白癡白癡」，就拿出貨紙箱蓋房子，就互 K。我媽他們也沒空理我們，小孩在工廠，我們有守衛，真的就是拿油封亂丟，一路這樣走過來。再來，假設你今天進來公司，你就會覺得你更有責任，會有一個情感在。如果長大以後，你沒再進公司那種感情就沒有這麼深，不會延續。當你投入更多、你又看到它更多的改變，你會希望它越來越好（訪問紀錄 20161221）。

由於工廠和家兩個廠域合而為一，使得這裡不只是工作的場域，也是日程生活的場域，二代除了在裡面玩耍之外，同時也看到了一代辛苦打拼的過程，因此對公司也就產生了感情，如今又進入公司工作，就有了一種使命感，覺得有責任要把公司變得更好。除此之外，H先生和I夫人還會用家族聚餐的方式凝聚家人的感情，J₃女士分享道：「我媽就覺得家族聚餐很重要……我爸說聚餐就聚餐，我媽說聚餐就聚餐。」（訪問紀錄 20170110）

另外，雖然手足之間仍不免會有因意見不合而爭吵的時候，但是這些爭吵也是彼此磨合的契機，二代之間因此更加地瞭解彼此，並找到了彼此的共識，J₁先生就分享道：

我們三個感情以前不像現在這麼好，越來越好。以前就是好，但不像現在這麼好。以前就是不會害別人，會包容別人；不像現在這麼契合。我自己覺得，本來他們以前不太理我，我也不太跟他們在一起，他們兩個比較好一點。直到 2010 年，我來這邊，他們做的事情比我多，他們就來這邊，想一些東西，他們覺得我哪邊做不好，我做不好大家看看怎麼做會更好。我覺得這樣一、兩次吵架，但我們吵回去公歸公、私歸私，所以回去也是一樣，就是吵出更好的感情來。我覺得大家吵的那一段時間，大家都把自己想要講得表達出來，可是很多事情是必須要各自用時間去認證，每個人的個性不一樣，每個人的想法不一意樣，很多時間點，會有很多爭執。可是爭執我們都把它化掉了，化成更有力量，怎麼去互相合作，做更有效的分工（訪問紀錄 20161130）。

因為吵架的緣故，使得每個人的想法都攤在了陽光下，然後彼此在這些想法中去找尋共識，把爭執的原因化解掉，此外，在公司吵的架不帶回家中，公私分明，這樣的方式不只增進了手足之間的感情，也更加了解如何在彼此之間互相合作，創造多贏的局面。⁴³

從 A、B、C 三個個案的接班傳承經驗或想法中，可以看到它們對接班人的範圍並不拘泥於家族成員，只要能夠展現自己的能力，證明自己是個人才，就擁有接班的機會。企業乃至產業之間的競爭是非常激烈的，像是東台精機股份有限公司就與德國工具機大廠 DMG 之間在產品上競爭，還有友嘉集團曾在歐洲工具機展（EMO）上取得四千多平方公尺的展覽面積，展出機械包含了中、高端的汽車、航太、軌道運輸等相關設備（游伊甄，2016），還有瀚銘科技股份有限公司，他們借鏡了韓國企業依照不同地方在地生活型態，創造其使用需求以行銷產品乃至品牌的方式，與在地經銷商合作共同開發產品以打入新興市場（王江全等 12 位 CEO，2016）。面對競爭如此激烈的企業、產業環境，不只要應對國內廠商的競爭，還得要面對國際大廠的競爭，如果沒有相對應的能力，終究有一天企業會被取而代之，從這裡也可以看到對接班人進行培育的重要性，而要對接班人有好的栽培，完善的接班傳承計畫也就不可或缺，如果沒有事先計畫，而是突兀地就找某個人來接班，除了有可能找到能力不足的接班人之外，也會增加企業經營的風險。

⁴³ J₁ 先生：我們有一個好處是，在這邊開會吵架，回去是家裡面的關係，不會去影響到我們的親情。所以我們在這邊吵了很多意見、磨合……從這邊就學到很多東西。吵架的過程中，怎麼把他們整合，把他們的東西變成我的東西（訪問紀錄 20161102）。

第三節 從四個個案看臺灣中小機械產業接班傳承問題及解決之道

一、L₁個案與A、B、C個案接班傳承解決之道的提出

從L₁個案來看，臺灣中小機械產業接班傳承最主要的問題在於家族成員間溝通基礎的不足，家族成員間除了工作之外幾乎再無其他話題好聊，而話題整天都圍繞著工作的結果，使得家族成員對此議題感到疲乏，也就不太想再談論它，再加上常常討論這些問題的時候，往往沒有結論，結果有溝通和沒溝通的效果相差不大，家族成員對溝通就更加提不起勁了，而這也連帶影響了家族事業的經營，另外，依據 Hirschman (2018) 的說法，當組織或企業出現離開 (Exit) 或是發聲 (Voice) 的現象時，組織或企業的管理者應探究這些狀況發生的原因並找出可能的解決辦法，否則組織或企業將可能持續面臨衰退或惡化的情況，因此，不良溝通只是讓問題隱而不顯，其實問題並沒有消失，問題只有去面對它才有化解的可能，所以讓家族成員擁有良好的溝通環境是必不可少的。

另外還有角色問題，「換了位子，換了腦袋」是非常重要的，不同的場域就要有不同的思維模式，像是在公司的時候和在家裡的時候就是完全不同的思維模式，要避免在不同的模式下混淆，否則就有可能發生「剪不斷，理還亂」的現象，大家陷入在彼此的角色中，而無法看清楚問題。奚仲豪 (2017: 37) 也有類似的看法，他認為角色混淆的狀況還會對企業的營運產生影響：「家族成員與經營團隊因為身分的重疊，也各自代表著不同的利益區塊，而因此延伸出許多的矛盾，更會進一步的影響企業的永續經營。」

此外，綜合前面這些個案，可以初步歸納出臺灣中小機械產業接班傳承問題的解決之道，接班傳承的主角是人，而交班人與接班人的想法更是決定了接班傳承是否順利的關鍵，於是首要的解決之道即為溝通基礎的建立，企業是一個人與人交流的場域，家族企業也不例外，因此沒有良好的溝通基礎將會使企業的經營出現障礙，李志華 (2013) 也提到「溝通」的重要性，而要踏出這重要的一步，他建議可以先從「傾聽」開始，先耐心地聽彼此在說什麼，久了以後，就會了解彼此的想法以及思維模式，也就會比以前知曉該如何和對方談天，漸漸地拉近彼此的距離。更何況，對於企業或組織來說，發聲 (Voice) 是回應企業或組織衰退或惡化的重要機制之一 (Hirschman, 2018)，只要有發聲 (Voice) 現象的出現，經營者或管理者應把握機會把問題解決，問題只要被提出來，就有解決的可能性。

再來是對家族事業的認識，史學大師錢穆 (1995, [2]) 曾說過：「人類常情，必先『認識』乃生『情感』。」家族成員從家族事業發展的歷史中瞭解到創業一

代的辛苦，也才會對創業一代為什麼要經營家族事業有理解的可能，因此從來沒有告訴家族成員家族事業為什麼是今天的家族事業，就要讓家族成員去理解它、去愛它，不啻為天方夜譚。接班人與其被強迫繼承企業，還不如接班人認為這間企業有其魅力，所以想要去繼承它（藤間秋男，2012），而要讓接班人認識到這間企業的魅力之處，了解這間企業的歷史是不可或缺的步驟，因為不管過去這間企業成功或是失敗的經驗，都是今天這間企業之所以是這間企業的原因所在，因此，必定要先對這間企業有一定的認識，再來才有機會欣賞這間企業的特色與魅力，也才會有可能產生想要將它延續下去的想法，日本神戶縣的珠寶鐘錶專門店kamine，其第四代社長上根亨之所以會繼承家業，就是因為看到他的父親與祖父努力的身影，希望這樣的態度能夠傳承下去，因此自己也就投入其中（鹽澤楨，2014）。

最後是接班傳承的人選不必拘泥於家族成員，只要是有能力的人都可以成為傳承者，只要家族擁有所有權，就算把經營權賦予外人，這樣的企業仍然是家族企業，因為無法保證每代家族成員中都能夠出現有能者，與其將整個事業收攤不做，不如退而求其次，讓它能夠繼續存續下去，等到哪天家族成員中出現有能者的時候，再把經營權收回也是一個辦法。擁有三百二十五年歷史的日本企業半兵衛麩的社長第十一代玉置半兵衛就是一個例子，他把企業的經營權交給跟他一點血緣關係也沒有的公司員工，因為他認為，只要接班人能夠接受這間企業的經營理念，就部會有太大的問題（竇少杰、程良越、河口充勇、桑木小惠子，2014：30）。對於接班人選是否為家族成員這件事，蘇靜怡（2006：30）也認為值得去好好思考，她指出：「在台灣的家族企業傳承中，『家族』對接班人的意義大過於『企業』。但是，如果這些企業的接班人並非因為對父業有興趣，而是因為家裡的要求才接班，這樣的接班是否對企業有利，值得深思。」

二、本研究的建議

從前面的分析，可以看到，接班傳承是需要規劃的，不能假設二代自然而然就會想要以及有能力接班，也不能假設二代對一代創立的事業自然而然就懷有情感和責任，也就是說，接班傳承並不會「橋到船頭自然直」。接班傳承是有其一套知識架構的，但由於二代不是過於自信，就是過於踟躕不前，沒有正確認識到自己能力的可能性或限制，以及一代對於二代「能做就做，不能做就收掉」的消極心態，也就欠缺了對接班傳承可能性的思考。而就「接班傳承」這個議題來說，除了「本業接班」以及「財富傳承」兩個面向之外，或許還可以再加上「文化延續」這個面向，使得二代在接班時，不只是接受了一代所創造的企業和財富，還包括其背後的理念、價值和精神。

有鑑於此，對於第一代的問題就有下面三點建議：

- (一) 創業第一代必須重新利用資源建立接班傳承整體知識和架構。
- (二) 創業者需要花五到十年時間，利用其執行力，落實接班傳承架構。
- (三) 利用家族歷史、家族信託基金及接班制度安排完成本業接班、財富傳承及文化延續三大工程。

而只有當創業第一代有必做的信念後，才能調動資源、使用決策，完成整體性的接班傳承架構。

而一個組織要想延續下去，接班人的培養就是重要的課題(堺屋太一,1994)，因此對於第二代的問題也有以下三點建議：

- (一) 以國際級企業經營能力的標準，重新省視自己的經營能力。
- (二) 拋開身份連帶，以專業 CEO 的角色檢視自己的表現。
- (三) 用戰功及困難任務考驗自己的能力，以及證明自己的能力。

第五章 結論

企業是現代社會中常見的組織，而企業要能夠存續下去，就不可迴避「接班傳承」這個基本問題，而雖然目前國內已有不少學者對臺灣企業接班的傳承問題進行討論，但是其討論的對象多是臺灣的大型企業，較少以臺灣中小企業為對象進行探討，而針對臺灣中小機械業接班傳承問題的討論更是付之闕如，因此本研究藉著次級資料的分析，回顧目前國內的相關研究成果，再透過深度訪談等田野資料，以本業接班、財富傳承以及文化延續三個分析架構，以及個案和一般問題兩個面向，探討臺灣中小機械業的創業一代，在遇到接班傳承時所面臨到的問題，並從中了解創業一代對接班傳承的想法為何，本研究從這點出發，試圖回答創業一代如何對接班傳承進行安排？接棒的二代是否一定為家族成員？以及接棒的二代是否做好承擔企業經營責任的準備？並從這些問題中找出臺灣中小機械業可能的接班建議。

如何建立家族成員對企業經營的認識，需要設立一套制度，以這套制度為輔助，重新建立家族與企業之間的連結，使本業的接班能夠順利進行，並規劃股權傳承，以此搭配財富傳承，使企業能夠繼續經營，而從訪談資料中也可以看到，接班傳承是需要規劃的，有其一套知識架構在運作，並不會自然而然地發生，本研究建議，「接班傳承」這個議題可以分成三個部份來操作，分別是「本業接班」、「財富傳承」以及「文化延續」，使得二代在接班時，除了接受一代所創造的事業和財富之外，也對其背後的理念、價值和精神能夠有所認識，使接班人了解到這間企業的特色與魅力，從而讓接班人能夠更有意願地接班，使得創業一代的事業能夠順利延續。

本文在個案分析後，在「本業接班」面向上，建議如下：

- (一) 營運模式轉型之輔導：本個案在深入田野進行深度訪談及參與觀察之後，發現其營運模式必須進行改造與創新。原本之經營模式是以兄弟二人為軸心，進行事業體的分割，變成獨立的兩家公司。但是，實質上兩家公司，卻又是綁在一起，同隸屬於一個家族。因此，在營運上造成許多的混淆與灰色地帶，使得權責無法分明，績效不能被精準的評估，造成整體資源的浪費。這是急需改善的地方。本業接班問題在於，重新釐清營運模式問題所在，並在組織的設計上提出，以「後台整合、前台作為事業部」的概念，重新調整組織進行營運模式上的改造。
- (二) 經營策略上之修訂：從深度訪談資料可看出，本個案之原始設計成兩家公司之策略，乃在於發展出不同之市場與客戶，俾使能跨大營收達成公司之成長。但是，在實際運作上，由於經營者並沒有落實第一代創業者所擘劃的策略，使得家族的兩家公司，反而形成某種角度的同業之競爭。發展策

略沒有落實，造成營運模式上的混淆更為嚴重。是以，研究團隊深入了解之後，提出重訂發展策略的主張，使家族接班的成員，面對第一代所擬定的發展策略，並進一步提出落實策略之道。將公司的市場由印刷機擴展到塗布機，以達成公司成長之目的。

- (三) 營運模式朝向智能化及數位化之轉型：創業者深知數位化的潮流不可擋，公司的營運模式必須往智能化方向前進。但是，接班二代忙於眼前訂單的生產，和公司管理制度的訂定，無法依照創業者的意圖，往數位印刷機的發展方向前進。在設計及研發人員都相當有限的前提下，無法多的人力和資源進行數位印刷機的研發。關鍵點在於，接班的二代並非技術出身，對於實質技術的掌控有其限制，因此主導研發的進程，無法如同創業第一代的期望，有短、中、長嚴謹的規劃與執行步驟。是以，本業接班的核心課題乃在於，重新整合第一代的技术優勢作為二代改變研發模式的籌碼，並將研究團隊在智能化的輔導經驗，導入該企業做為其規劃及發展數位印刷機之參考。同時，也在中部找到油墨廠商搭配其數位印刷機的研發，幫其往數位及智能化的營運模式轉型。
- (四) 家族成員的接班模式與營運模式之整合：該企業最大的困難在於二代家族成員之間的整合。在既有的營運模式下，老大和老二兩個掌舵久馨和久寶的經營者，長期分開之下，形成了各自經營的態勢。因此，並沒有將兩家公司看成一個整體的概念。再者，在經營過程各自以所能達成的營收，當成績效指標。更是造成兩兄弟之間的競爭，而非合作。因此在公司的運作上，順著獨立的營運法人實體，斤斤計較於彼此資源的分享與使用，創業第一代所企求的二代之經營胸襟與格局，便不容易養成。更嚴重的問題是，在中國大陸崛起以及歐洲同業的競爭下，接單越趨於困難，調節訂單及出貨需要兩邊的協調，卻因此而更增加兩兄弟的摩擦與不合。因此，就這個個案營運模式的調整而言，沒有處理家族二代的接班問題，便不能達成有效的經營模式之改變。研究團隊經過深入考察之後，得出一個重要的建議方案。促使輔導個案重新調整組織架構，撤銷原來兩家公司獨立運作之設計，改以策略為依歸之整合模式，將兩個公司改成事業部，並將後台作業系統加以重組，使得資源可以共享。最重要的是，將家族二代成員的績效評量方式加以改變。不只計算個別公司的營收狀況，更重要的是，導入合作與整合的指標，以家族整體企業經營績效為最終判準，核發家族成員的年終獎金。重整公司組織架構之後，研究團隊進一步指出家族成員參與公司的基本原則，必須建立經營公司的共識和溝通的模式，並建立退場機智，逐漸朝專業化智能化的營運模式前進。

從個案描述以及問題提出與解決，可以看出本論文所強調之本業接班問題，是整個機械產業接班傳承的核心課題，環繞這個核心課題，才有財富傳承及文化延續兩個後續面向的討論意義。本論文對財富傳承的界定在於企業所創造的所有

利潤，必須化為家族與企業連結的信託基金，以支持本業的經營。是以，企業所創造的資產和財富如何有效傳承？便是一個核心議題。二代要傳承第一代企業家所創造的財富必須有心智架構，對第一代創業過程的理解，是建立心智架構的第一步，從第一代的創業史認識財富概念，才能帶進財富的文化意涵。而在財富傳承的具體操作下，必須建立家族信託基金作為財富傳承的架構，將股權傳承與資產傳承的制度安排設計妥當。

本文強調的文化延續意指，能將創業者一生的歷史化為讓後代子孫閱讀的一本書。而文化延續的核心載體，則是透過創業者之口述歷史，將家族核心理念和價值觀傳給下一代。透過口述歷史的紀錄，爺爺奶奶可以輕鬆傳遞家族企業核心理念和價值。孫子自己讀這部口述歷史，也可以了解爺爺奶奶的血淚史。口述歷史是要讓企業對明天產生力量，給子孫站在祖輩的肩膀上前進。口述歷史搭建溝通的橋樑，讓兩代人對家族企業有平等的認同與承諾。藉著口述歷史，拉近兩代人之間的心，發出共鳴。創業者的故事不是歷史塵埃，而是傳承的寶藏！口述歷史的價值在於拉近代間親密關係，凝聚家族共識。事業體傳承的不只是財富，更是文化價值。讓創業者的生命故事和公司的成長故事還原出原汁原味的風貌。這是本論文強調透過口述歷史進行企業文化延續工作之意義。

本文強調之本業接班，財富傳承及文化延續三位一體的整體性，其中最重要的當然是創業者家族理念的延續和傳承。譬如上述 L1 個案創業者就強調，百年企業重點要培養孩子的人格品德。他給孩子的觀念是：處事勤勞樸實、樂善好施；待人真誠寬容、敬老尊賢；做事積極進取、止於至善。透過家族憲法記載家族的核心價值觀與信念，明確地表述原則制定背後之內涵。這些價值觀和信念同時適用於當前與未來，為企業根本，企業將歷年形成根基的價值觀發揚，並流傳給後世。本論文之個案 C 業及其家族理念是共享利益：懂得分享、不計較，是家族情感得以凝聚之關鍵。就如創辦人與其夫人作為家族長輩一貫大器、慷慨，形成融洽的家族文化。體貼家人：心懷感恩，適時給予家人協助，這樣的良性互動帶來快樂，也讓家族更為和諧。這些核心的家族理念不但構成了企業百年發展的基礎，也打下了培養下一代的教育基礎及形塑後代子孫人格的有利環境。

參考文獻

一、訪問紀錄

- 訪問紀錄 20161102 2016年11月2日，〈C公司訪談稿四〉。
- 訪問紀錄 20161130 2016年11月30日，〈C公司訪談稿五〉。
- 訪問紀錄 20161221 2016年12月21日，〈C公司訪談稿六〉。
- 訪問紀錄 20170110 2017年1月10日，〈C公司訪談稿七〉。
- 訪問紀錄 20170207 2017年2月7日，〈C公司訪談稿十〉。
- 訪問紀錄 20181019a 2018年10月19日，〈L₁公司P₁先生逐字稿〉。
- 訪問紀錄 20181019b 2018年10月19日，〈R₃先生非正式訪談逐字稿〉。
- 訪問紀錄 20181024 2018年10月24日，〈B公司逐字稿一〉。
- 訪問紀錄 20181102 2018年11月2日，〈Q夫人逐字稿〉。
- 訪問紀錄 20181108 2018年11月8日，〈L₁公司R₂先生逐字稿〉。
- 訪問紀錄 20181114 2018年11月14日，〈L₁公司R₁女士逐字稿〉。
- 訪問紀錄 20181121 2018年11月21日，〈A公司第一次訪談逐字稿〉。
- 訪問紀錄 20181205 2018年12月5日，〈B公司逐字稿二〉。
- 訪問紀錄 20181227 2018年12月27日，〈A公司第四次錄音逐字稿〉。
- 訪問紀錄 20190103a 2019年1月3日，〈R₁女士伉儷訪談逐字稿〉。
- 訪問紀錄 20190103b 2019年1月3日，〈R₂先生伉儷訪談逐字稿〉。
- 訪問紀錄 20190109 2019年1月9日，〈R₃先生伉儷訪談逐字稿〉。
- 訪問紀錄 20190131 2019年1月31日，〈A公司D₂先生訪談逐字稿〉。

二、專書

1. 李志華 (2013)。接班人：台灣中小企業存亡關鍵。臺北：大塊文化。
2. 高淑媛 (2016)。臺灣工業史。臺北：五南。
3. 莊天賜 (2016)。臺灣全志·卷五經濟志·工業篇。南投：國史館臺灣文獻館。
4. 游伊甄 (2016)。智慧運轉，啟動臺灣：臺灣精密機械的成長歷程。新北：城邦印書館。
5. 堺屋太一著，呂美女、吳國禎譯 (1994)。組織的盛衰：從歷史看企業再生。臺北：麥田。
6. 錢穆 (1995)。國史大綱。臺北：臺灣商務印書館。
7. 藤間秋男著，呂美女譯 (2012)。百年企業的生存法則：向老鋪學習長壽秘訣。臺北：天下雜誌。
8. 鹽澤楨著，李美惠譯 (2014)。百年傳承：20家日本老字號的初衷、熱情與奮鬥紀錄。臺北：遠流。

9. 王江全、王淑愛、王森稔、呂孝仁、呂佳隆、吳俊漢、吳映慧、林鈺皓、陳淑萍、鄭志強、蔡東霖、謝永福 (2016)。《傳承·承傳：經營者的心路歷程與蛻變軌跡》。臺北：知識流。
10. 李宗榮、林宗弘主編 (2017)。《未竟的奇蹟：轉型中的台灣經濟與社會》。臺北：中央研究院社會學研究所。
11. 陳凌、李新春、儲小平 (2011)。《中國家族企業的社會角色—過去、現在和未來》。杭州：浙江大學出版社。
12. 鄭祺耀、許淑玲編 (2005)。《機械工業六十年史》。臺北：臺灣區機器工業同業公會。
13. 劉仁傑 (2003)。中台灣精密機械產業創新的特質與展望。117-122。收入財團法人工業技術研究院、經濟部技術處等著，工商服務部編輯組主編。《2003 機械五金年鑑》。臺北：經濟日報。
14. 竇少杰、程良越、河口充勇、桑木小惠子 (2014)。《百年傳承的秘密—日本京都百年企業的家業傳承》。杭州：浙江大學出版社。
15. Hirschman, Albert O. 著，李宗義、許雅淑譯 (2018)。《叛離、抗議與忠誠：對企業、組織與國家衰退的回應 (Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States)》。臺北：商周。

三、期刊與專題報告

1. 余騰耀主編 (2016)。《台灣中小企業轉型至循環經濟的挑戰與契機》。臺北：財團法人中技社。
2. 杜慧文、劉信宏、楊恩琳、翁政義 (2011)。《機械產業發展的回顧與展望》。《科學發展》，457，39-42。
3. 林宗弘、胡伯維 (2017)。《進擊的巨人：台灣企業規模迅速成長的原因與後果》。229-266。收入李宗榮、林宗弘主編。《未竟的奇蹟：轉型中的台灣經濟與社會》。臺北：中央研究院社會學研究所。
4. 陳冠政 (2011)。《臺灣家族集團企業接班人培育模式：一項國際理論與臺灣經驗的比較》。153-187。收入王振寰、溫肇東主編。《家族企業還重要嗎？》。臺北：巨流圖書。
5. 財團法人工業技術研究院 (1999)。《1999 機械工業現況與趨勢分析》。新竹：財團法人工業技術研究院機械工業研究所。
6. 經濟部中小企業處編 (2018)。《2018 中小企業白皮書》。臺北：經濟部中小企業處。
7. 謝斐宇 (2017)。《從頭家島到隱形冠軍：台灣中小企業的轉型》。345-382。收入李宗榮、林宗弘主編。《未竟的奇蹟：轉型中的台灣經濟與社會》。臺北：中央研究院社會學研究所。

四、學位論文

1. 王怡雯 (2015)。臺灣中小企業無形資產管理研究—以家族企業接班時之關係資本與人力資本傳承為例。世新大學傳播管理學系碩士班碩士論文，未出版，臺北。
2. 尤燈洲 (2018)。中小型家族企業傳承歷程及結果研究。南華大學企業管理學系管理科學碩士班碩士論文，未出版，嘉義。
3. 江綿綿 (2017)。影響台灣中小企業第二代經營關鍵成功因素之探討-企業轉型觀點。國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，高雄。
4. 何大為 (2016)。台灣家族企業之傳承：兩家上市企業之個案研究。國立臺灣大學財務金融學系碩士班財務金融組碩士論文，未出版，臺北。
5. 呂孝仁 (2016)。二代接班對家族企業治理之影響—以K公司為例。國立中山大學高階經營管理碩士學程碩士論文，未出版，高雄。
6. 胡漢良 (2015)。在華人區域成立家族辦公室之可行性研究。國立臺灣大學管理學院碩士在職專班會計與管理決策組碩士論文，未出版，臺北。
7. 施靜怡 (2017)。台灣中小型家族企業傳承—交班困難因素之探討。國立中央大學高階主管企管碩士班碩士論文，未出版，桃園。
8. 奚仲豪 (2017)。家族企業的傳承挑戰與世代交替：家族成員的身份定位與企業治理。國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文，未出版，臺北。
9. 高君寧 (2013)。中小企業接班困難與障礙：以多元個案探討。世新大學企業管理研究所碩士論文，未出版，臺北。
10. 郭志聖 (2008)。家族企業繼承之影響要素—台灣家族企業之實證研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
11. 郭重凱 (2015)。企業二代接班人培育方式—以台灣地區中小型家族企業為例。中國文化大學企業實務管理數位學習碩士在職專班碩士論文，未出版，臺北。
12. 陳禎憶 (2018)。接班模式對於接班過渡期公司穩定性高低、接班後公司發展策略走向之影響與接班績效間之關聯性探索—以國內家族企業個案分析為例。國立臺灣大學國際企業學研究所碩士論文，未出版，臺北。
13. 張琰楓 (2018)。家族企業傳承探討—以中小企業為例。東吳大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺北。
14. 張粟嫻 (2018)。台灣中小型家族企業傳承接班影響因素之研究。國立雲林科技大學企業管理學系博士論文，未出版，雲林。
15. 曾家亮 (2018)。中小型家族企業接班研究-以機械零件業接班問題為例。朝陽科技大學企業管理系高階產業經營碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中。
16. 黃文峯 (2014)。企業傳承之接班培訓個案研究。國立中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中。
17. 黃紫滢 (2012)。終結接班危機—台灣上市家族企業接班傳承之研究。國立臺北科技大學管理學院工業工程與管理 EMBA 專班碩士論文，未出版，臺

北。

18. 趙菁山 (2016)。家族企業傳承分析—台灣家族企業接班人規劃個案研究。國立臺灣大學工業工程學研究所碩士論文，未出版，臺北。
19. 劉子琦 (2001)。歷史時空與資本主義邏輯：台灣中部地區機械產業的發展與轉型。東海大學社會學系博士論文，未出版，臺中。
20. 蔡怡菁 (2018)。探討中小企業接班傳承的影響因素—以桃園地區為例。元智大學管理碩士在職專班碩士論文，未出版，桃園。
21. 賴雯莉 (2014)。中小企業接班人個案研究。國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文，未出版，臺北。
22. 蘇靜怡 (2006)。台灣家族型態之中小企業接班問題的探討。國立交通大學管理學院碩士在職專班國際經貿組碩士論文，未出版，新竹。

五、網路資料

1. 中華民國統計資訊網。90年普查結果統計表〈行業別統計表(臺灣地區)〉。
<https://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=536&ctNode=543&mp=4>。
2. 中華民國統計資訊網。100年普查結果統計表〈行業別統計表〉。
<https://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=35336&ctNode=543&mp=4>。
3. 中華民國統計資訊網。行業標準分類〈第10次修訂〉。
<https://www.stat.gov.tw/lp.asp?ctNode=1309&CtUnit=566&BaseDSD=7&mp=4>。
4. 金屬工業研究發展中心。〈中心簡介〉、〈歷史走廊〉。
<https://www.mirdc.org.tw/index.aspx>。