

東海大學餐旅管理學系碩士論文

探討台灣中小企業第二代接班之研究：
以谷關地區溫泉旅館為例

Exploration of second Generations
Succession of Taiwanese
Small-Medium Entrepreneurs : Case
Study of Hot Spring Hotels in Guguan

指導教授 林万登博士
碩士班研究生 何續華

中華民國一〇八年六月

東海大學碩士學位論文
口試委員會審定書

餐旅管理 研究所 何續華 君所提之論文
探討台灣中小企業第二代接班之研究：以谷關地區溫泉
旅館為例 係本委員會審議，認為符合碩士資格標準。

論文口試委員會

召集人 張名碩

委員 張木麒

張名碩

林萬益

所長 李貴子

中華民國 108 年 06 月 14 日

謝誌

這二年是我一生中最充實的時光，要感恩的人實在太多了，感恩張桔菖學長的推薦，感恩容繼業校長招生說明會時的鼓勵與協助，感恩我的恩師林万登指導教授，教授睿智依我的產業領域建議我研究的主題，依著教授悉心指導二年學程畢業也完成了我的碩士論文，也要感恩楊福強學長的幫忙推薦，才能有緣成為登登家族成員。感恩口試委員張亦騏教授、張宏祺教授細心的審核論文內容，給予我最好的建議與指導。感恩系辦高琦、雅亭以及學妹佳瑩非常誠懇與耐心的協助。

在東海這麼好的教育環境，優秀的教師團隊，每個星期三來上課總是充滿期待與興奮，感恩餐旅系所有教授：李貴宜教授、林万登教授、容繼業教授、張亦騏教授、王大東教授、汪淑台教授、謝登隆教授、周碩雄教授、陳錚中教授，感恩教授們專業領域用心的教導。也要感謝我們漂亮的班導師張亦騏教授和一群有緣份的好同學：依霖、玉珍、姿妤、鳳琳、建良、承恩、昭炯、鼎詮、忠穎、英瀚、義閔。感謝班導師對我們的關心與鼓勵！感謝同學們對我的照顧與相挺。

最後要感謝我的先生支持我進修，成就我完成自己的夢想，謝謝女兒羽童分擔了我的工作，讓我每個星期三安心的上課，謝謝冠霖協助我論文資料文書的整理，衷心的感恩大家！

何績華 謹誌於
2019年6月30日

中文摘要

本研究以台灣中部地區一家以家族型態經營溫泉旅館的中小企業進行探討二代接班後的治理個案分析。研究中訪談了 11 位台灣中小型旅館企業的企業主、二代接班人及專業經理人，透過質性研究取向中的深度訪談法，並佐以文獻分析法來對照分析，中小企業接班人在承續創業家之後，不僅必須快速且有效的建立以自身為權力核心節點的各種社會網絡關係，以確保延續企業之永續經營；更必須有效的控制經營績效，來穩定企業組織內、外的運作。根據訪談後的資料歸納出「二代接班考量」、「本質能力考量」及「政府機構層面考量」等三個分析構面十項指標，來說明中小企業接班人在成為領導人之後，在永續經營的目標之下，一方面必須在創業人格上利用有限的資源與不同身分的轉換上，先穩定人事佈局與組織績效，再逐步透過對其公司的熟悉度將企業文化重新塑造，達成組織變革工程，並考量政府輔導與降低稅賦以建立屬於自己二代接班的新時代。

關鍵字：家族企業、接班問題、中小企業、旅館業

Abstract

In order to maintain the sustainability of the family-style company, a sophisticated succession plan is necessary for the successor and his family business. The successor has to know not just how to deal with the complicated relation between the family members, but also the competitive capability of his/her company. This research takes a family business style hot spring hotel in central part of Taiwan as a case study. Eleven owner, second generations successor and management team members were interviewed and the literature review method to use to analysis how the successor builds and plays his new social network to maintain the existing family business. Through in-depth interview methods of qualitative approach, three aspects are constructed as second generation succession consideration, essential core ability consideration, and government agency level considerations. From these ten indicators of three aspects analysis, the successor has to arrange his personnel matter and business achievement as the first step after becoming owner. Then, the second successor creates the corporate culture and reorganizes the company and consider government counseling and tax reduction. Finally, he or she has to develop a new social network connecting family members and business partners together through interpersonal relationship for his/her generation.

Keyword: Family Business, Second Generations Succession, Small and Medium Business, Hotel Industry

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	4
第三節 研究流程.....	5
第二章 文獻回顧.....	6
第一節 旅館.....	6
第二節 中小企業概況.....	7
第三節 二代傳承接班.....	22
第三章 研究設計.....	34
第一節 研究方法.....	34
第二節 研究參與者.....	36
第三節 研究工具.....	39
第四節 研究流程.....	44
第五節 資料與分析.....	47
第六節 研究倫理.....	49
第四章 研究結果分析與討論.....	51
第一節 二代接班考量.....	51
第二節 本職能力考量.....	59
第三節 政府機構層面.....	73
第五章 結論與建議.....	78
第一節 結論.....	78
第二節 建議.....	80
第三節 研究限制與未來研究建議.....	82
參考文獻.....	83
附錄一.....	87
附錄二.....	88
附錄三.....	89
附錄四.....	1

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

根據經濟部研究指出 2017 年台灣就有超過百萬家中小企業，所佔總體比例超過 95%，提供大量的就業機會，是安定社會經濟的基礎，其中經營超過 20 年以上的亦超過 35 萬家，占比超過 25%，達到歷年來的高峰。自 2008 年國內開放陸客來台旅遊以來，飯店產業如雨後春筍般發展，各式規模、特色旅店陸續出現在各地觀光地區。根據交通部觀光局（2018）統計資料顯示至 2017 年 12 月底止全台灣一般旅館數量為 3283 家、157,881 個房間數；其中台中市的區域就有高達 365 家、18,914 個房間數。

激烈的競爭下，一般旅館業除面對旅客需求無法持續成長的前提下，亦有各式特色商旅的出現；要如何脫穎而出，保持穩定的獲利與成長，成了一般旅館業最嚴峻的課題。此外，吳勉勤（2016）認為旅館產業具有、資本與勞力密集、擔負外在經濟景氣的風險、市場特性接近「寡頭獨占競爭」的市場型態、市場需求受外在環境影響很大與形象與業績正向關聯等五大特性，因此本產業在家族接班的過程就顯得特別的重要。家族企業與非家族企業間有存有顯著的差異性(Chrisman, Chua and Sharma,2005)。Redding(1993)更指出「弱組織、強網絡」是海外華人家族企業的特色，同時研究報告指出企業傳承的順利與否，最先受到影響的是企業的營運表現。其中旅館產業所具備三大特質：必須要共同目標、必須要統一領導與必須有溝通意見（吳勉勤，2016），更讓傳承與接班的問題不能大意为之。

Jones & Rose（1993）提出「家族企業」在人類的經濟發展是史中，是世上最古老也最重要的企業組織型態，可說是從最早期農業化進展至工業化再到現今腦力化經濟發展中的動力來源。下列所謂家族企業應該要滿足四點：一、單一或合夥家族兩個或更多成員所控制的所有權的概念；二、

家族成員積極投入管理及持續塑造企業文化等或是參與重要管理階層對組織產生策略性之影響；三、該企業重視家族彼此間之關係；四、被預期將會有世代延續的可能性(Poza,2004)。Mark and Tom(2013)則指出家族企業有一個非常大的優勢，那就是能夠非常靈活的承擔各項風險，實施更長期的投資戰略。在世界各國中無論是發達國家還是發展中國家，家族企業都是在成長和發展著。而 Greenhalgh(1989)指出在台灣家族企業裡除了家庭成員外，也經由親朋好友、鄰里或同業之間取得企業資金(透過合股或合夥的方式)、技術及人力資源等，由於彼此間的信任關係，不僅降低了在交易過程所產生的成本，進而讓生產極具效率與彈性。

經調查發現，台灣家族企業中平均年齡為 60 歲，顯示台灣的家族企業正處於大量接班的臨界點)提出，Birley(1986 接班議題包含接班人來源之差異與接班之動態過程等兩大重點。同時阻礙家族企業世代傳承的三大鴻溝則為：世代鴻溝、信任鴻溝與溝通鴻溝（郭宗銘、洪連盛，2017）。虞邦祥、林月雲與張小鳳（2009）認為當家族企業邁入創業家的第二代接班時，其過程與方式還有結果，都會與該企業之後的發展有密切的關係。相較於美國台灣的家族企業，對台灣的經濟發展有更為重大的影響，在成熟的經濟體中，有非常多的企業在創業初期都是小規模的家族事業，逐漸蛻變成不以人情與關係為結構的公司型態（Gerschenkron,1954；虞邦祥、林月雲與張小鳳 2009）。蘇信瑋（2018）提到一般所知的企業傳承主要是企業經營權與有形資產的移轉。歸納國際企業傳承案例中的模式主要有三：企業股權與經營權均由家族接手、交由專業經理人經營以及讓股權與經營權分離。

接班是企業的必經過程，但對於家族企業而言，除了是必經過程之外更是一大重要的難題。複雜的家族關係動態或是家族成員對公司的情感連結薄弱，都可能使家族企業接班處處充滿問題與危機。台灣的中小企業具有勞力密集的特色，因此能夠發揮比較利益原則對促進經濟成長有重大貢獻

Galenson (1979)。姚淑惠 (2013) 年針對台灣家族型態中小企業第二代接班意願之探討研究中總結出七大重要因素：1.受訪者接續家業的決定，主要受到自己對公司熟悉度的影響、2.父母的意見會影響受訪者接續家業的決定、3.承繼家業的決定與個人人格特質有關、4.有一半的受訪者會受到自己對公司未來發展評估的影響、5.有一半的受訪者受到使命感的影響、6.鮮少有受訪者會去考慮對老臣的掌控度、7.大部分的受訪者接續家業前，會考慮自己的專業知識等七大重要發現。Scitovsky (1986) 在其研究中提到，中小企業雇用大量勞工，可以降低失業的問題，並促進台灣所得。而 Chen & Lai (2010) 提出在創業中個人因素或環境因素對於其工作態度會有所影響。Benson (1984) 則針對美國家族企業傳承研究發現，只有約30%的第一代家族企業能夠順利地交棒給第二代，而第二代能成功的傳承給第三代則不到一半。陳博志(2018)認為接班問題實際上雖然廣泛存在，但很多是可由私人解決或依市場機制解決，有些則可以由人民團體如工總來協助解決，只有一部分可能須要政策介入。

本研究針對觀光發展中不可或缺的旅館產業，面臨到的家族接班情況進行相關問項的調查，高資金高人力投資的產業在傳承的過程中有所依歸，參考其他企業的傳承成功經驗，讓旅館產業第二代接班的意願因素可以為更多人所理解進而使產業的傳承更加順利。

第二節 研究目的

虞邦祥、林月雲與張小鳳（2009）認為當家族企業邁入創業家的第二代接班時，其過程與方式還有結果，都會與該企業之後的發展有密切的關係。本研究目的在探討旅館產業第二代接班意願因素的實證研究，藉由分析結果研擬相關改善建議。整體而言，本研究目的有下列三項：

- 一、瞭解旅館產業經營型態與現況。
- 二、探討並瞭解旅館產業第二代接班意願因素。
- 三、整合接班過程中可能遇到的困境提供產業界或跨產業參考。

第三節 研究流程



圖 1-1 本研究流程圖

第二章 文獻回顧

第一節 旅館

一、觀光旅館產業概述

(一) 旅館之定義

旅館是一種綜合的企業，不論規模的大小，共同目標是一致的，即為大眾提供衣、食、住、行、育、樂以及因應顧客需要而產生的各種服務。各國對旅館的定義，最早始於 1915 年美國在俄亥俄州召開一次旅館業大會，會中通過了對「旅館」的定義：「凡是一所大廈或其他建築物，曾公開宣導並為眾所周知，專供旅客居住和飲食而收取費用的，在人口不到 1000 人的鄉鎮裡有 5 間以上的臥室，不到 10000 人的城市裡有 15 間以上的臥室，超過 10000 人口的市鎮有 25 間以上的臥室。且在同一場所或其附近設有 1 間或 1 間以上的餐廳或會客室，以提供旅客飲食者，即被認定是旅館」（顧景昇，2004）。

隨著時空變化及經濟發展，旅館業漸漸被定義為：「專為公眾提供住宿、餐飲及其他有關服務的建築物或設備，業者透過提供這些商品過程而獲得利潤。」（吳勉勤，2016）。

對於旅館的定義，很多學者切入的角度及觀點皆不同，但內容大致都是相同且合理的。本研究認為旅館的定義應同時具有商業性、公共性、服務性等多面向。具體而言，旅館是「以營利為目的，接待國內外、短期或長期的旅客，供應其日常生活所需的居住、飲食，甚至提供相關休閒設施及設備、真誠的接待與殷勤的服務，讓旅客感到賓至如歸的公共場所」

第二節 中小企業概況

台灣的中小企業概況我們可以從經濟部中小企業處中發現以下 12 點資料：

1. 2017 年臺灣中小企業家數變化：2017 年總企業家數為 147 萬 1,433 家，較去年增加 2.01%。其中，中小企業有 143 萬 7,616 家，占全體企業家數的 97.70%，年增率 2.08%；其中，近 8 成（79.85%）屬於服務業，且近半（47.93%）為批發及零售業。
2. 中小企業經營年數分布，中小企業經營年數以 10 年為界線，經營未滿 10 年者（約占 48.74%）與超過 10 年者（約占 51.26%）旗鼓相當；其中，經營年數未滿 1 年者占 7.06%；經營年數未滿 5 年者約占總中小企業家數的 3 成。
3. 中小企業銷售額情形，2017 年中小企業銷售額 12 兆 1,395 億元，占整體企業銷售比重之 30.22%，為 3 成；中小企業銷售額中，約有將近 9 成屬於內銷（88.28%），顯見內銷市場之景氣變化對中小企業之營運攸關至鉅。
4. 中小企業之地理區位分布特性，中小企業的家數與銷售額明顯地集中在北部或六都地區（臺北市、新北市、桃園市、臺中市、臺南市與高雄市）。北部地區有 67.1 萬家，占 46.66%；而縣市別中排名前 6 位者皆在六都，合計約 103.7 萬家，占 72.15%。
5. 中小企業之產業成長差異，由於 2017 年臺灣經濟成長側重外貿需求擴張，中小企業工業部門的銷售額年增率為 3.76%，優於服務業部門之 2.63%。雖然農業部門家數占比由 2010 年之 0.90%，下降至 2017 年的 0.83%，微幅下降約 0.07 個百分點；但在銷售額、內銷

額與出口額方面，農業部門自 2012 年以來的占比多持續上升，出口比重從 2012 年之 0.10%，增加至 2017 年之 0.27%，差距 0.17 個百分點，顯示農產外銷持續上升。

6. 從資本額級距觀察中小企業銷售表現，總銷售額有 52.34% 落於資本額小於 500 萬的中小企業中，若以「銷售額除以家數」來看，資本額的級距愈高，則平均銷售額也愈高。其中資本額級距未滿 0.1 百萬元服務業，其家數與銷售額皆占該產業的總家數與銷售額比重較高，其家數與銷售額皆占該產業的總家數與銷售額近 5 成，如住宿及餐飲業（占家數 55.79%；占銷售額 46.64%）、教育業（43.99%；57.82%），以及其他服務業（64.38%；47.51%）；前述都為服務業產業，顯示服務業營運資金之進入門檻較低。
7. 2017 年中小企業出口額為 1 兆 4,224 億元，年增率-0.10%，為連續第 3 年衰退。出口規模並為近 10 年（2008 年金融海嘯）以來之次低紀錄，僅略高於金融海嘯之 2009 年（1 兆 3,164 億元）。2017 年中小企業的出口傾向（中小企業出口額占其銷售額的比重）為 11.72%，出口貢獻（中小企業出口額占全部企業出口額的比重）為 14.23%。
8. 中小企業出口傾向與出口貢獻下跌的可能原因：1. 全球景氣走升，市場資金追逐新興市場和商品貨幣，使得臺幣匯率持續走強，影響中小企業外銷產品之國際競爭力；2. 因產業供應鏈緊密連結，中小企業之海外銷售逐漸融入大企業產業鏈中的一環，因而在中小企業之海外銷售數據未能反映中小企業間接出口之變化；此外，國內中小企業轉型以服務內需市場為主，造成中小企業直接商品貿易的出口比重下降；3. 中小企業出口負成長部分導因於服務業出口額的萎縮（成長率為 -1.21%），其中又以批發及零售業（成長率-1.82%）、運輸及倉儲業

(-7.63%)、住宿及餐飲業(-15.41%)之出口額縮減較為明顯，後兩者可能因非經濟因素干擾造成相關產業出口額縮減，而批發零售業中，零售業之縮減幅度約-7.78%，反映商業模式及銷售管道等變化；4.因國際政經角力，臺灣國際邦交與經貿交流仍有諸多扞格，影響廠商國際市場開拓。

9. 觀察中小企業於細項產業之出口表現。2017 年出口排名前 5 位的業別依序為：電子零組件、機械設備、金屬製品、塑膠製品與其他運輸工具。前 5 大產業出口比重合計，由 2012 年之 71.49%，下降至 67.30%，顯示中小企業出口占比有逐漸分散趨勢。
10. 雖然中小企業整體之外銷年增率尚處於衰退的情勢(-0.10%)，但有部分產業，於 2017 年繳交亮眼成長表現，包括如藥品及醫用化學製品製造業(年增率 68.56%，以下同)，產業用機械設備維修及安裝業(62.21%)，木竹製品製造業(19.00%)，石油及煤製品製造業(15.89%)，化學原材料、肥料、氮化合物、塑橡膠原料及人造纖維製造業(15.23%)，以及非金屬礦物製品製造業(13.40%)等之年增率都在兩位數字以上。相對之下，紙漿、紙及紙製品製造業(-41.64%)、飲料製造業(-24.95%)、皮革、毛皮及其製品製造業(-22.59%)、其他製造業(-10.67%)、基本金屬製造業(-10.19%)等之衰退幅度皆達到兩位數字，除反映外銷訂單減少之外，也顯示中國大陸紅色供應鏈、新興市場國家崛起與競爭等潛在因素，造成臺灣中小企業商品出口成長緩慢。
11. 新設中小企業之特性，2017 年新設(成立未滿一年)之中小企業以服務業為主，約有 8.6 萬家，占全部新設中小企業之比重約 84.52%；工業中小企業家數將近 1.5 萬家，比重約 14.60%。新設中小企業之銷售額以內銷市場為主，新設企業之內銷占總銷售額之比重達

95.86%。

12. 就女性企業家之營運觀察，2017 年女性企業約 53 萬家，其中 98.73% 為中小企業；女性中小企業，有 60.31% 為獨資經營，有超過 5 成（50.13%）者經營批發零售業，其內銷比率高達 91.34%，高於男性中小企業的 88.53%，相差 2.81 個百分點。

筆者將經濟部（2018）所出版之中小企業白皮書中各國對於中小企業之定義整理如下表所示：

表 2-1 世界各國中小企業定義表

國家	資訊來源	定義	基本概況
臺灣	經濟部中小企業處	製造業、營建工程業、礦業及土石採取業：實收資本額在新臺幣8千萬元以下者，或經常僱用員工數未滿2百人者；其他行業前一年營業額在新臺幣1億元以下者，或經常僱用員工數未滿1百人者。〈中小企業發展條例〉	2017年中小企業家數約143.8萬家，占總企業數的97.7%，受僱人數約656萬人，占總僱用人數的72.8%。
中國大陸	中國大陸工商總局	工業：資產總額4億元以下、銷售額3億元以下、或職工人數2,000人以下的企業戶數或個體工商戶；批發零售業：銷售額1.5億元以下或職工人數500人以下的企業戶數或個體工商戶；交通運輸與郵政業：銷售額3億元以下或職工人數3,000人以下的企業戶數或個體工商戶。	以全國實有企業戶數做為中小企業家數指標，2016年約2,596.1萬戶。
日本	《2018年版日本中小企業白書》	製造業、營建工程業、運輸業：資本額或出資總額3億日圓以下，及經常僱用員工300人以下的公司或法人（小規模企業為20人以下）；批發業：資本額或出資總額1億日圓以下，及經常僱用員工100人以下的公司或法人（小規模企業為5人以下）；服務業：資本額或出資總額5,000萬日圓以下，及經常僱用員工100人以下的公司或法人（小規模企業為5人以下）；零售業：資本額或出資總額5,000萬日圓以下，及經常僱用員工50人以下的公司或法人（小規模企業為5人以下）。〈日本中小企業基本法第2條第1項規範〉	2014年中小企業家數為380.9萬家，占日本企業總家數382萬家的99.7%；經常僱用員工為2,646.7萬人，占總經常僱用人數的65.2%。
韓國	韓國中小及新創企業部	製造業：經常僱用員工人數300人以下或資本額80億韓元以下之公司或法人（小型企業為50人以下）；批發零售業：經常僱用員工人數300人以下或銷售額200億韓元以下之公司或法人（小型企業為10人以下）。〈韓國中小企業基本法第2條及其施行令	2014年中小企業家數達354.2萬家，占總體企業家數的99.9%；僱用人數1,402.8萬人，占總僱用人數的87.9%。

第3條〉			
新加坡	新加坡企業發展局	在新加坡登記之企業、年營業額未滿1億新元或僱用員工人數少於200人之企業或法人。(標準生產力與創新局)	2016年中小企業家數約為21.6萬家,占總企業家數99%;僱用員工總數占企業總僱用員工數之70%。
英國	英國商業創新暨技能部	小型企業必須符合下列3條件任2個以上:年營業額不超過650萬英鎊、資產負債表不超過326萬英鎊、僱員不超過50人;中型企業必須符合下列3條件任2個以上:年營業額不超過2,590萬英鎊、資產負債表不超過1,290萬英鎊、僱員不超過250人。〈英國2006年公司法〉	2017年中小企業有568.7萬家,占總企業家數的99.9%,提供1,614.7萬人就業機會,占英國私人企業就業人口之60.42%。
法國	2017年法國小型企業摘要報告	營業額1,000萬歐元以下或受僱員工250人以下皆視為中小企業。〈法國經濟現代化法案〉	2016年中小企業約有308萬家,占總企業家數的99.9%,占整體企業63.2%之就業人口。
德國	2017年德國小型企業摘要報告	中型企業是指年銷售額在100萬至5,000萬歐元之間或僱員數在10至499人之企業或法人,小型企業則為年銷售額低於100萬歐元或僱用員工人數不超過9人的企業或法人。(波昂中小企業研究所)	2016年中小企業約有254萬家,占總企業家數的99.6%;中小企業就業人數達1,798.9萬人,占總就業人數的63.4%。
美國	美國人口普查局	製造業及礦業認定小型企業為擁有500或500人以下員工數之企業或法人,其餘非製造業的認定則為年營業額700萬美元以下之企業或法人。〈美國小型企業法〉	2015年中小企業家數約588.1萬家,占全國總企業家數之99.7%,僱用員工數為5,893.8萬人,占總僱用人數的47.5%。

資料來源：經濟部 2018 年中小企業白皮書

為了更理解中小企業在各國發展情況，將根據經濟部（2018）所提供之資料整理如下：

中國大陸方面：中國大陸目前是以全國實有企業戶數做為中小企業家數的統計指標，依據中國大陸工商總局的資料，截至 2016 年底，中國大陸實有企業為 2,596.1 萬戶，較 2015 年成長 18.77%。

2016 年 6 月，中國大陸工業和信息化部正式發布《促進中小企業發展規劃（2016~2020 年）》，以提升創業創新能力為主線，推動供給面結構性改革，優化發展環境，從創業興業、創新驅動、優化結構及推進改革等基本原則，提出以下關鍵工程與專項行動：

（一）「互聯網+」小微企業專項行動：包括提升互聯網和信息技術應用能力、推動發展新業態和新模式、加強互聯網和信息技術服務支持。

（二）「專精特新」中小企業培育工程：包括鼓勵專業化發展、鼓勵精細化發展、支持特色化發展與新穎化發展。

（三）服務能力建設工程：培育和支持小型微型企業之創業創新基地建設、推動中小企業公共服務平臺網絡有效運轉、提高中小企業公共服務平臺的服務能力、創新中小企業公共服務實現方式，以及提升行業協會、服務聯盟與綜合性服務機構的服務能力。

（四）產業集群發展能力提升工程：優化產業集群發展環境、推動智慧集群建設和試點、提升產業集群協同創新能力，以及推動產業集群品牌建設。

（五）中小企業管理能力提升工程：推動中小企業建立現代企業制度、推動開展中小企業管理諮詢服務、推動中小企業管理創新，以及加強人才培養和引進。

（六）中小企業國際化促進專項行動：發揮中小企業雙邊多邊對外合作機制作用、鼓勵和支持中小企業服務機構「走出去」，以及推動展覽展示活動。

2016 年 12 月，工業和信息化部發布《工業和資訊化部關於進一步推進中小企業信息化的指導意見》，提出以資訊技術提升研發設計水準、改造生產製造方式、提升經營管理能力、優化市場行銷等重點任務，並以互聯網金融緩解中小企業融資、引導大型資訊化服務商服務中小企業、完善中小企業資訊化服務體系、加強案例研究和應用宣傳等，提高中小企業應用資訊技術創業創新發展的能力。

在中小企業出口的規劃上，工業和信息化部於 2016 年 8 月發布《促進中小企業國際化發展 5 年行動計畫（2016~2020 年）》的通知，要求各級單位各自發揮優勢、形成工作合力，以及打造服務平臺、加強資訊共用，並聚焦重點領域、開展跨境撮合，創新支援方式，優化金融服務，並要求確保工作成效的落實。

日本方面：根據 2018 年 4 月 20 日所公布的《2018 年版日本中小企業白書》，2017 年日本中小企業家數為 380 萬 9,228 家，占日本企業總家數 382 萬 338 家的 99.7%（不包含一級產業），其中，經常僱用員工數未滿 5 人的小規模企業家數約 325 萬 2,254 家，約占日本企業總家數的 85.1%，為中小企業的主力。而就中小企業勞動力狀況來看，中小企業經常僱用員工為 2,646 萬 6,676 人，占總經常僱用人數 4,061 萬 3,263 人的 65.2%，其中，中小規模企業僱用約 592 萬 617 人，約占總就業人數的 15.6%。

依近 3 次「日本經濟普查」結果，日本中小企業家數近年呈現減少趨勢，從 2009 年的 420.1 萬家減少至 2014 年的 380.9 萬家。不過，相較於 2009 年至 2012 年期間年平均減少 13.5 萬家，2012 年至 2014 年期間年平均減少家數則縮小到 1.8 萬家，中小企業家數減少幅度逐步趨緩。

依總務省「經濟普查—基礎調查」結果可發現，相較於 2009 年至 2012 年期間的新設企業家數為 15 萬 4,998 家，2012 年至 2014 年的新

設企業家數則達到 43 萬 6,037 家，開業率也從 1.4% 提升到 4.6%，顯見日本近年在創新創業上逐步回溫。依日本財務省「法人企業統計調查」結果，中小企業在 2017 年第 4 季的經常利益（稅前淨利）達到 5.7 兆日圓，全年經常利益達到金融海嘯之後的最高水準。在以軟體為主的資通訊投資方面，自 2013 年以來，中小企業對軟體相關科技的投資金額減少，雖然在 2016 年以後則有緩升趨勢，但整體投資金額仍不到大企業的三分之一。

再依日本中小企業基盤整備機構所公布的《中小企業景況調查報告書》，2017 年日本中小企業第 2 季的景況指數大幅提升，第 3 季略微下滑，但第 4 季又稍升；整體來看，製造業與非製造業的景況指數皆較上年度佳。製造業方面的表現，第 1 季與第 2 季的景況指數持續上升，第 3 季景況稍微下滑，第 4 季又略為提升；非製造業則有不同表現，第 2 季的景況指數較第 1 季大幅提升，第 3 季與第 4 季則轉下滑。

由以上日本中小企業近年經營動向數據可發現，日本中小企業正處於企業家數減少幅度趨緩、獲利能力提升、創業精神提升，以及景況好轉等正向發展趨勢，但也面臨國內市場需求飽和，以及超高齡社會引發的人才不足等問題。再者，觀察日本中小企業過去 10 年勞動生產力變化，附加價值成長率大於從業員人數成長率的中小企業僅有 2 成，因此如何從科技創新層次，提升中小企業的勞動生產力，是維持日本中小企業永續發展的重要課題。

對此，日本政府於 2017 年度持續推動諸多支援中小企業提高生產力與科技創新能力的政策措施，如下所示：

- (一) 透過產學研合作提升中小企業核心技術研發能力
- (二) 促進中小企業強化設備投資以提升管理能力
- (三) 強化國立研發法人與地方公立研發法人的連結與創新平臺機制
- (四) 促進地方中小企業提升生產力的尖端設備共享機制

- (五) 放寬研發租稅抵減範圍
- (六) 強化小型企業創新研發輔助計畫
- (七) 鼓勵政策性金融機構提供 IT 智慧科技融資優惠措施
- (八) 運用金融科技 (FinTech) 提升中小企業生產力與管理效率

韓國方面：

依據韓國中小及新創企業部之統計，2014 年各類型企業共有 354.5 萬家，中小企業家數達 354.2 萬家，占韓國整體企業家數的 99.9%；總聘用員工人數達 1,402.8 萬人，占總就業人數的 87.9%；在產值方面，2014 年中小企業總產值達 748.2 兆韓元，占全國製造業產值(1,548.4 兆韓元)的 48.3%；在附加價值方面，中小型製造業創造附加價值為 260 兆億韓元，占製造業總體附加價值的 51.2%。韓國中小企業廳公告之 2017 年重點政策方向，是以過去政策成果為基礎，創造中小企業能夠感受之重點策略，有如下 4 種：

(一) 培育「中小、中堅企業」、「創投、創業企業」及小型工商業成為整體出口企業群聚：加強新手出口企業能量及創造潛力出口企業、確立小而強企業及先導出口企業成果之雙軌 (Two-Track) 策略，以期擴大中小及中堅企業出口。另外，依企業銷售額、革新及成長性，篩選 5,400 家為 World Class 300 及全球小而強企業等候選企業。再者與東協、中南美、中東及印度等 4 大新興策略市場當地政府進行 G2G 合作，共同營運「中小企業技術交流中心」。此外，客製化行銷及開設全球夜市，將傳統市場發展為出口據點，並協助網絡型小規模工商業者拓展市場。

(二) 促進「創業生態之革新」(Start-Up) 及「全球化躍進及成長」(Scale Up)，持續擴散創業及創投熱潮 (Boom-Up)：籌組 3.5 兆韓元規模之創投基金及 2.3 兆韓元規模之創投投資，建構以投資為中心之創業生態；協助篩選之創業企業向全球躍進及成長；持續擴散新創及創投熱潮。

(三) 銜接全球市場競爭力，提供相關政策支援：包括擴大公共機

關共同採購中小企業製品至 88 兆韓元、提升公營網路購物等流通平臺功能。提供中小企業及零售商政策資金貸款（5.2 兆韓元）、信用保證（80.9 兆韓元）及銷售債券保險（18 兆韓元）等政策金融支援。實施未來成果共有制，透過革新工作報酬，實施優秀人才制度。提高中小企業生產力及建立生產工程革新系統，以及因應第 4 次產業革命，擬制訂「智慧製造革新支援策略」。

（四）全面支援零售商，培育傳統市場與一般商圈：包括加強零售商創業、成長及東山再起等之全面性支援；提高中小企業適合業種之效益，加強保護零售商。

新加坡方面：2016 年新加坡中小企業約 21 萬 5,600 家，占總企業家數 99%，中小企業僱用員工總數占企業總僱用員工數之 70%，對新加坡總體 GDP 貢獻約達 50%。

為協助新加坡中小企業加速國際化，新加坡國際企業發展局（IE Singapore）提出國際市場拓展補助計畫（International Expansion Grant），針對中小企業國際化之各項活動（例如海外市場建立、海外市場行銷費用等）提供補助，受補貼的企業除須符合上述新加坡中小企業定義外，另須將全球總部設於新加坡。符合資格的中小企業可就國際化活動獲得 70%、每年最高 2 萬新元的補助。

在數位化的提升計畫，新加坡資訊通信媒體發展管理局（IMDA）於 2017 年 4 月提出「SMEs GO Digital 計畫」，在 iSPRINT 套裝軟體補助計畫基礎上，進一步協助中小企業建構數位能力、掌握數位經濟機會。包括：

（一）設立中小企業數位科技中心（SME Digital Tech Hub）：提供中小企業提升數位能力的諮詢服務，該中心可作為中小企業數位化的第一站，針對數位支付、網路安全、資料分析、資料保護、物聯網（IoT）等新興應用，提供中小企業客製化諮詢服務，以及受認證的解決方案，降低中小企

業採用資訊科技風險。

(二) 串連合作廠商，先行測試：IMDA 可協助中小企業，與新興技術如自動化應用或智慧感測等供應商合作，進行導入測試，為未來大量適用於整個產業準備。

(三) 數位解決方案套裝化：IMDA 將與電信業者、銀行業者、資訊業者等專業大企業合作，將數位化解決方案整合成套裝形式，降低中小企業採用的難度。

(四) 協助擬定數位化策略：IMDA 將針對各產業的數位化需求，提出不同方案，協助中小企業配合公司發展規劃擬定數位化策略。

為協助企業提升自動化程度，2016 年財政預算案中提出了自動化支援方案 (Automation Support Package, ASP)，以補貼 (透過能力發展津貼計畫)、租稅優惠或優惠貸款 (最高達 1,500 萬新元) 等方式，鼓勵企業導入大規模自動化設備，支援範圍包括採用機器取代人工作業、重新設計作業流程，以及採用優於業界之自動化設施等，不包括未對生產結果有正面影響之設備汰舊更新，或擴充產能的設備採購。業者提出申請後，由新加坡標新局評估。

英國方面：依據英國商業創新暨技能部 (Department for Business, Innovation and Skills) 的統計資料，2017 年英國約有 568.7 萬家中小型企業，占全體企業家數的 99.86%，中小型企業提供 1,614.7 萬人就業機會，總營業金額約 1.905 兆英鎊，占英國私人企業 60.42% 之就業人口及 50.94% 之營業金額。

英國出口信保局 (UK Export Finance, UKEF) 於 2017 年 10 月 16 日宣布啟動出口周轉金計畫 (Export Working Capital Scheme)，由 UKEF 提出信用保證並與英國 5 大銀行合作，提供出口廠商與其供應商取得出口相關的臨時周轉金，此項計畫與過去不同之處在於，出口廠商的供應鏈廠商也有資格取得臨時資金的協助，特別是未直接出口商品的中小企業，也

可透過與出口廠商的供應商關係，獲得營運所需的即時協助。

法國方面：根據《2017 年法國小型企業摘要報告》(2017 SBA Sheet France)，2016 年法國中小企業占企業家數比率為 99.9%，附加價值占全國的 54.5%。在總數 308 萬 7,111 家中小企業中，95.7%為員工少於 10 人的微型企業，3.6%為小型企業，中型企業僅占 0.6%。中小企業占全國就業人口 63.2%，其中微型企業員工數即占 31.9%。法國總統馬克洪 (Emmanuel Macron) 於 2017 年 5 月上任，其上任與中小企業相關重要之經濟政策及改革方向有下列幾項：

- (一) 改善政府赤字
- (二) 稅賦改革
- (三) 5 年 500 億歐元投資計畫
- (四) 降低失業率
- (五) 歐元區改革

德國方面：根據《2017 年德國小型企業摘要報告》(2017 SBA Sheet Germany)，2016 年德國中小企業約有 254 萬 868 家，占總企業家數 255 萬 1,890 家的 99.6%，中小企業就業人數為 1,798 萬 9,029 人，占全國就業人數的 63.4%。2016 年德國中小企業的附加價值為 8,891 億歐元，占全國營業總額的 54.1%。

德國聯邦經濟暨能源部 (Federal Ministry for Economic Affairs and Energy) 在《德國中小企業的未來行動計畫：2016 年新版》指出，德國中小企業受到當代政經變化的影響、需要更多創新精神以維持經濟動能、企業接班充滿不確定，以及新創企業需要更多的資源等諸多挑戰。因此，為維持德國中小企業強健、創新的經濟動能，在 10 個領域提出行動方案，分別是：提倡企業家精神、加強對新創企業及成長企業融資、確保未來專業人力供應符合需求、改善法令環境及簡化行政程序、建構及運用數位化環境、加強創新能力、掌握全球化契機、參與歐盟中小企業政策制定、強

化弱勢地區中小企業協助，以及掌握能源轉型新契機。

美國方面：依據美國人口普查局（US Census Bureau）的商業統計資料庫（Statistics of U.S. Businesses, SUSB），2015 年員工數小於 500 人之美國小型企業家數約 588 萬 1,267 家，占全國總企業家數 590 萬 0,731 家之 99.67%；而小型企業僱用員工數約 5,893 萬 8,147 人，占全國企業僱用員工數約 1 億 2,408 萬 5,947 人的 47.5%。美國中小企業協會（National Small Business Association, NSBA）於 2018 年發布《2017 年年終經濟報告》，指出美國小型企業主預期未來一年經濟擴張的比率下降（2016 年 12 月至 2017 年 7 月由 54%降至 45%），經濟持平的比率上升（2016 年 12 月至 2017 年 7 月由 34%升至 45%），經濟衰退的比率下降（2016 年 12 月至 2017 年 7 月由 12%降至 10%），雖然少數企業主認為經濟會衰退的比例下降，但多數企業主認為經濟持續擴張的可能性降低、經濟維持平穩的預期增加，顯示企業主對於經濟持續繁榮的信心有些疑慮。

美國中小企業主管機關小型企業署（Small Business Administration, SBA）提出了 2018 年至 2022 年的行動方案（SBA Strategic Plan Fiscal Years 2018-2022），此方案設定 4 個大方向的策略目的（Strategic goals），其下再分別建立具體的策略標的（Strategic objectives），分別是：

（一） 促進小型企業收益與就業成長：策略標的是增加小型企業取得資金的金額、協助小型企業成功出口，確保及超越聯邦政府對小型企業法定採購的最低要求。

（二） 建立健康的創新生態系統與創造友善的經營環境：策略標的是透過技術協助促進小型企業發展、建立健康的創新生態系統，以及創造友善的經營環境。

（三） 災後小型企業與社區的復原：策略目的為有效的展開災後協助。

(四) 強化中小企業署的服務能力：策略目的為有效的管理署內的資源、培養卓越的人力、建構符合企業所需的資訊系統與技術。

第三節 二代傳承接班

從經濟部(2017)的資料可以得知,2017年臺灣有143萬7,616家中小企業,占整體企業比重約97.7%,同時提供大量就業機會,為安定社會的重要經濟支柱。Jones & Rose(1993)提出「家族企業」是從最早期農業化進展至工業化再到現今腦力化經濟發展中的動力來源也是世上最古老但卻極為重要的企業組織型態;范惟翔與尤燈洲(2017)認為無論經濟與社會型態如何轉變家族企業依舊是台灣重要的企業組織型態,當第一代創業家逐漸交棒退居幕後,傳承給第二代的接班人甚至傳至第三代。近年臺灣經營年限較高的企業與中小企業雇主年齡,均有逐年往上攀升的趨勢。根據歷年《中小企業白皮書》,2017年我國經營年齡在20年以上的中小企業家數高達37.3萬家,占整體中小企業的25.95%,和2007年的24.2萬家與19.58%的比率相比,不僅家數增加13.1萬家,且比例增加6.37個百分點,達到歷年的高峰。

企業傳承的順利與否,最先受到影響的是企業的營運表現。除了企業評價受到影響外,若一個產業內的企業產生集體性無人接班的現象,使該產業面臨萎縮、甚至消失,將使該產業所處的產業供應鏈面臨「斷鏈」的危機,進而使處於該產業上下游的其他產業的營運受到影響,甚至可能造成產業供應鏈的外移,進而影響國家長遠經濟發展。李志華(2013)家族企業在接班過程當中,能夠順利傳承的所在不多,而又能在順利接班之後,穩定成長進而繼續茁壯的更是少之又少。蘇靜怡(2009)認為在華人的文化當中對於家族承續的重視,使得家族企業在面對傳承也更加得小心。范惟翔與尤燈洲(2017)也認為「傳承」是多數家族企業必要且關鍵的持續進展的過程,不管是第一代傳承給第二代亦或是第二代傳承給第三代對於企業組織是有助於引進新思維及作法,藉此能發揮創業家的精神求新求變,才能使企業永續發展。

姚淑惠（2013）年針對台灣家族型態中小企業第二代接班意願之探討就發現：受訪者接續家業的決定，主要受到自己對公司熟悉度的影響、父母的意見會影響受訪者接續家業的決定、承繼家業的決定與個人人格特質有關、有一半的受訪者會受到自己對公司未來發展評估的影響、有一半的受訪者受到使命感的影響、鮮少有受訪者會去考慮對老臣的掌控度、大部分的受訪者接續家業前，會考慮自己的專業知識等七大重要發現。

至於如何培養即將接班的下一代呢？林志翔與孫大忠（2017）提出以下作法供參考

1. 透過非正式會議、公司訊息電子郵件、新聞稿以及家族和公司歷史等，協助他們認識人脈和企業。
2. 透過參加商業活動，接收產業雜誌和電子通訊，以及參與價值鏈中其他企業的正式和非正式會議、論壇或講座，鼓勵他們瞭解公司的產業。
3. 透過大學教育、網路會議及其他活動，促成與家族企業中的其他人互動。
4. 協助他們從認識簡單的財務報表開始，然後進階到財務分析方法，及成本產銷利潤關係。
5. 邀請他們參加家族會議。
6. 當他們準備好時，讓他們參加母公司或子公司全部或部分的董事會議。

此外經濟部（2018）更提出臺灣中小企業傳承需求分析有以下幾點

一、整體傳承需求

（一）企業經營者未及早進行傳承的規劃與準備

不論是由資誠 (PwC) 進行的企業調查，或是台經院累積訪談之成果均顯示，我國中小企業對於傳承的準備不足，在傳承的問題到來前，有將近一半以上的中小企業沒有針對企業的傳承預做規劃和準備。在 2017 年指標的企業傳承調查中，中小企業傳承的難題，以有傳承需求但無暇進行傳承規劃占比近一半 (48.69%) 最高，凸顯中小企業在傳承規劃上的無力與缺乏。

中小企業在資金與人才等資源較不豐足，現任經營者在公司許多重要業務如研發、生產、行銷、財務等常必須親力親為，在時間力量有限的情況下，往往以維持企業的正常營運與發展為第一要務，對於企業傳承的課題無法深入思考並及早進行規劃，而錯過準備的黃金時間，若未來第一代經營者因健康等因素被迫退出企業經營時，倉促地進行接班或出售公司，可能對企業的永續經營，甚至於產業的發展造成衝擊與影響。

(二) 傳統產業繼任者對接班缺乏興趣

臺灣的中小企業以從事傳統產業的家族企業居多，大都為默默耕耘的無聲企業，雖然當中存在許多居於產業關鍵地位、獲利豐厚的隱形冠軍，但一般社會大眾還是較關注電子、醫療、生技等前景被看好的熱門產業。

2017 年企業傳承調查結果也顯示，在中小企業傳承難題中，占 24.81% 的無人願意接班的中小企業中，有 47.55% 表示是因為接班人對企業未來前景缺乏信心，所以不願意接班，顯示傳統產業的發展前景，對中小企業接班人接班意願具有相當影響。

(三) 中小企業缺乏法律、財務、會計等企業傳承所需專業知識

臺灣中小企業的營運規模和資金有限，難有法律顧問、完善的財務部門與合作的會計師事務所等有力後援，然法律與財稅上的專業知識，對於企業能否順利傳承上扮演重要的角色。另外，對於以專業經理人接班與出售企業方式來進行企業傳承的公司，更需要財會或法務相關領域專業人才，在企業所有權、經營權移轉的過程中，保障原經營者和繼任者雙方的權益。

透過問卷調查企業傳承難題的結果也顯示，缺乏傳承所需的專業知識，且難獲得相關資源，係臺灣中小企業在傳承上的第二重要難題，所占比率為34.83%；而在需要政府在企業傳承上提供的協助，除稅賦優惠外，專業人士的引入也是被整體中小企業認為最需要的協助，對於有傳承活動的中小企業來說，該項目也僅次於稅賦優惠和建立傳承輔導體系，係相當重要的中小企業傳承難題與需求。

（四）缺乏企業傳承各縣市專責窗口與輔導專業人士

根據企業傳承調查顯示，建立企業傳承輔導體系是最被中小企業需要的前三大企業傳承輔導資源之一，而對於有在進行傳承活動的中小企業來說，成立企業傳承輔導體系更是除稅賦優惠外，最被需要的企業傳承輔導政策。

過去政府提供的相關諮詢援助服務多集中在中央單位，對於分散在全臺各地的中小企業來說，可能無法及時提供所需要的援助，也不一定全盤清楚地方上最需積極投入傳承輔導資源的企業名單。另一方面，企業傳承的諮詢人員必須具有傳承相關法律與財務的專業知識，同時熟悉政府當前推動的輔導措施，才能在企業尋求諮詢時，給予正確且切合企業需求的服務，因此需要建立地方上具備專業人士的諮詢窗口，提供即時專業的輔導協助。

二、家族企業傳承需求

（一）緩課或降低傳承稅賦，增加傳承誘因

根據 2017 年企業傳承調查結果，稅賦優惠是中小企業認為最需要政府提供的傳承輔導協助。由傳承現況調查結果可知，臺灣中小企業以家族企業的二代傳承為大宗，而家族企業在傳承上除了繼承人的選擇外，第一個會考量的問題便是與家族財產有直接關連的遺贈稅，台灣在 2009 年通過修法將遺贈稅率調降為 10%，其後由於稅率過低造成貧富差距拉大與稅收減少的反彈聲浪影響，於 2017 年再次修法改為 10%~20% 的累進稅率。

（二）繼任者須培養企業經營知識與人脈

企業的經營良窳與企業家的營運才能與人際網路給予的協助有直接關係，然家族企業進行傳承，僅有股權與經營權的移轉，上一代經營者所累積的經營知識與經驗，以及長時間建立的人脈網絡，均無法完整的繼承給下一代接班人，因此繼任者在企業經營知識與人脈上的培養，便成為企業在下一代接班後能否順利傳承，維持企業營收水準並持續成長的關鍵。

（三）當繼任者對於企業經營有創新想法時，可能需要資金支持

臺灣家族企業多半為傳統產業，年輕世代若對於未來的事業有不同於上一代的想法與理念，而企業現任經營者也願意讓步，原有的企業將可能進行轉型，然企業的轉型升級需要引進新的技術人才、添購機器設備，多半需要資金的投入，而中小企業本身對於資金較為欠缺，同時可能還需繳納遺贈稅的稅金，因此需要外部資金的支持挹注，才可能完成企業的創新轉型。

三、專業經理人接手的傳承需求

（一）缺乏影響現任經營者移轉經營權的有力推手

基於東方人的傳統文化，目前臺灣採用專業經理人接手經營企業的比例不高，尤其中小企業更為罕見，因此需要專業的諮詢適時提供協助，使企業現任經營者能瞭解由專業經理人接手的利弊，強化信心，才能接受過去或其生活周遭較為少見的傳承模式，使企業永續經營。

（二）經營權與股權轉讓事宜，需要專業人士指導

專業經理人傳承模式可能存在將公司經營權、甚至部份股權授予家族以外人士的複雜權利與義務關係，常需要法務與財會等專業人士的參與。然中小企業的資金規模有限，不會有法務部門與具傳承專業的財會人員，而企業主和專業經理人一般專注於事業經營，對傳承的相關事務通常認識不多，因此為維護傳承後原經營者與繼任專業經理人權利確保企業在移轉後能持續穩健經營，引入專業人士提供傳承上的諮詢與協助有其必要性。

（三）承接企業或進行企業轉型再造需大量資金投入

專業經理人接手企業後，由於所學專精與對企業經營的策略方針不同，在營運的模式上可能會尋求企業轉型與再造的機會，而如前所述，企業的轉型與再造多半需要資金的投入，而接手經營的專業經理人，可能自身的資產難以支應如此大筆的投資金額，企業本身也可能沒有充裕的資金，因此可能需要外部資金挹注，協助企業完成轉型與再造。

四、移轉股權，出售企業的傳承需求

（一）買賣雙方均缺乏獲得對方資訊的管道

出售企業是臺灣較為少見的企業傳承模式，由於中小企業通常沒有上市或上櫃，沒有公開市場可以進行買賣，往往必須尋求少數檯面下媒合中小企業買賣的中介機構。買賣資訊不夠透明公開，也無法保證有興趣的潛在買家均能獲得完整的相關資訊，而使企業交易難以達到買賣雙方的最大效益，因此需有公開媒合中小企業買賣的平臺，使買賣雙方方便取得對方資訊的管道，中小企業交易能達到買賣雙方均滿意的雙贏成果。

（二）需要了解企業技術市場價值，與買賣時在法律和財務面的注意事項目前中小企業的銷售僅能透過檯面下的媒合管道進行，除了買賣雙方缺乏充分的交易資訊，另一方面，在交易的價格上也沒有公平的鑑價機制，因此在中小企業股權的移轉上，除了需要有媒合買賣雙方的交易平臺，也需要提供公平評估企業技術與市場價值的鑑價機制，同時提供買賣雙方在交易時的應注意事項，使中小企業交易能使買賣雙方的效益均達到最大。

（三）需確保產業供應鏈內關鍵企業持續營運企業的交易中，買方購買企業的目的可能因其背後的需求而相當多元，比如：想快速擴展買方的事業版圖、取得關鍵技術、取得品牌通路、整頓後再高價賣出等都是常見的原因。然買方取得關鍵技術或品牌通路以及整頓企業後進行大規模裁員甚至關閉公司也時有所聞，因此設立良好的誘因機制，促使買方在交易後能持續維持企業營運與員工福利水準，或是賣方能更積極將企業交棒給

願意持續經營的對象，也是企業移轉所有權的傳承模式中，需要注意與考慮的一環。

此外針對企業轉型的策略發向，經濟部（2017）也提出了幾點建議茲列如下

一、企業傳承整體環境優化

（一）成立企業傳承輔導體系

仿效日本於各縣市成立事業繼承窗口與事業繼承中心的做法，由中央到地方規劃成立中小企業傳承輔導體系，善用我國於各縣市的中小企業服務窗口，提供企業傳承相關諮詢服務、協助媒合股權移轉與宣導企業傳承重要性。

另一方面，企業傳承輔導體系也可統一蒐集輔導企業傳承時，業師、專業人士與政府單位所得到的反饋資訊與相關數據，同時進行與企業傳承相關之調查工作，透過調查與數據收集，建立企業傳承資料庫，透過數據解析，針對不同屬性企業與傳承問題的最佳輔導方式，進行定期檢討和研析，使輔導工作日臻完善，同時，也可做為日後政府擬訂推動企業傳承政策時之參考依據。

（二）引進專業人士做為顧問

傳承過程中，引進專業人士協助輔導中小企業傳承與後續經營，是相當關鍵的一環。在填補中小企業在傳承相關法律與財務專業人才的空洞上，由政府招攬專業人士組成傳承顧問團，對尋求諮商的業主針對企業經營權、財產權傳承、人才接班等問題，進行整體或個別企業之授課或輔導，使人力與財力缺乏的中小企業，能夠在傳承問題上獲得專業的建議與正確的觀念，協助中小企業順利傳承。

二、家族傳承帶動升級創新

（一）有條件減輕繼任者遺贈稅負擔與集中股權

緩課業主遺贈稅可能提供中小企業傳承持續經營的誘因，而根據調查

結果也揭示，最被中小企業需要的是傳承輔導政策，實質上可以傳承後企業維持傳承前就業與薪資水準為前提，延緩或減免課徵企業遺贈稅。或是可以企業股份抵繳遺贈稅額，減輕企業移轉初期之財務負擔，提升企業傳承意願，同時給予企業更充裕的資金進行創新轉型。

另一方面，也可參考日本〈中小企業經營繼承圓滑法〉，調整目前的相關規範，使接班人從前任經營者所取得之股份，可以不計入應繼財產中，使企業在傳承後能維持股權集中，維繫企業經營的穩定，同時有助於有心想轉型的繼任者推動創新事務。

（二）鼓勵傳承過程中進行創新創業

企業要進行轉型升級往往需要以經費持續性支持企業進行研發，引進新的技術、人才與設備，甚至後期商品化與國際化，也可能需要在通路上投入，對於一般家族經營的中小企業來說，公司的財力可能難以負擔大規模的創新轉型。

基此，可以於企業傳承過程中，以公司持續經營並進行創新轉型為前提，提供租稅的緩課或抵減優惠，或者提供部分的資金補助作為誘因，一方面減輕企業於傳承過程中的財務負擔，同時透過鼓勵既有技術的深化、跨領域應用或是與同業合作，使企業將創新轉型的投入成本降到最低，促進傳統中小企業活化再造。

（三）強化企業傳承專班

中小企業處過去幾年已有開設企業傳承專班，並聘請法律、財務會計、企業管理等公司經營各面向的專業師資授課。而且，過去傳承成功的中小企業業者，也於課程中進行經驗分享與交流，提供繼任者相關經營專業技能與經驗傳承。

未來企業傳承課程，除了提供家族企業下一代有關經營上的知識、分享經驗，同時也可以請新創業者來介紹新興的產品與商業模式，並提供二代在創新合作上的

交流管道，激發二代對於企業創新的構想，同時獲得找到創新夥伴的管道。另一方面，可以納入前任經營者的傳承輔導課程，提供第一代經營者新的經營觀念與模式，提高企業前後任經營者對於轉型的共識，促進企業轉型成功。

（四）建立傳承接班網絡

企業第一代成功的因素，有很大一部分在於第一代花費大量時間建立的業界人脈網絡，然這個網絡並不像企業一樣地可以被二代直接繼承。因此，可透過前述的企業傳承課程、傳承輔導體系及各公協會，協助建立二代聯誼會等繼任者傳承組織網路，提供企業二代建立人脈網路的機會，媒合產業供應鏈中的企業繼任者，促進新世代產業交流合作，維繫產業供應鏈完整，同時鼓勵不同產業的企業合作，進行跨域創新轉型，促進我國產業升級轉型與提升國際市場競爭力。

三、專業經理人促進企業深化

（一）提供法律、財務諮詢服務

專業經理人的傳承因為可能牽涉企業經營權與所有權的分割，以及接班後公司的利潤分配等問題，在相關法律與財務問題上，可能較二代接班傳承的模式更為複雜。因此，有必要提供專業經理人傳承上，有關企業移轉、經營權與所有權分離的相關法律、財務諮詢，並針對後續公司的獲利分配明訂相關規章加以規範，減少企業在傳承過程中與傳承後可能產生的紛爭，使接班的專業經理人在繼任後能專注於公司的經營，維持公司正常營運。

（二）提供傳承轉型優惠貸款

專業經理人因為過去可能已有工作經驗，對於產業的發展與動態有較深入的觀察與了解，對於企業未來的營運方向可能更有看法與規劃。因此，有需要對於有意願承接產業供應鏈中關鍵中小企業的專業經理人，以及有意應用既有技術進行跨領域創新的接班人，提供優惠利率貸款，協助關鍵

企業持續經營並鼓勵創新。

（三）促進企業移轉交易媒合

過去中小企業的股權移轉買賣在檯面上相當少見，相對上市櫃公司較為困難，股權的價值也難以被準確衡量。為使中小企業的買賣資訊能更加公開透明，使交易的市場價格能趨於合理公平，買賣雙方的權益也能受到保障，可以仿效歐盟各國建置中小企業交易媒合平臺作法，使企業買賣的資訊能有公開的查詢管道，同時透過具公信力的公協會或金融機構，媒合轉介中小企業交易，以及提供企業傳承移轉諮詢服務與公平公開的鑑價機制，促進產業中無人接班的關鍵中小企業進行傳承。

四、移轉股權出售，多元傳承發展

（一）協助傳承企業資產鑑價

對於欲移轉股權出售的中小企業來說，最重要的應是企業股權的出售價格，而國內中小企業大都未達上市上櫃的條件，因此沒有公開市場交易價格，加上缺乏併購與被併購的經驗，許多過去的企業交易資訊也相對封閉，使企業資產鑑價專業諮詢與相關服務，對於面臨相關問題的中小企業格外重要。若能透過具公信力的市場鑑價，適度估算與揭露欲移轉企業的品牌價值與核心技術可能的應用層面，將可使投資人對企業的價值有更清楚的認識，因而訂出公平合理的交易價格，進而促進企業的移轉傳承。

（二）輔導新創借殼創業

既有的中小企業相較新創企業來說，具備較為完善的土地、廠房與機械設備，同時也相對具有組織與人力資本。過去德國曾有鼓勵創業者以承接無人接班之中小企業做為創業開端的做法，因而促進新創事業與無人接班企業的結合，對於有意願承接無人接手經營企業，並將企業核心技術跨領域延伸應用的新創事業，提供優惠利率貸款，輔導其借殼創業，一來使無人接班之企業得以傳承延續，同時創業者可以得到資本設備與組織人才都相對成熟的企業，促進國內新創事業發展與傳統企業再生、活化。

（三）建立產業控股公司

在產業中扮演關鍵地位的企業，因為無人承接使企業關閉，不僅造成人才、資本與技術的流失，也可能造成產業供應鏈的斷鏈問題，進而對整體產業發展與經濟造成衝擊。若可以鼓勵民間公司合資成立產業控股公司，或引介國家級的控股基金收購具技術潛力、居產業供應鏈中關鍵地位且無人接班之中小企業，一來可促進產業間的垂直與水平整合，提升原有企業的競爭力，同時也可能因為企業未來的發展，使政府基金獲利。

小結：針對中小企的轉型，政府已經開始面對這嚴肅的議題，所以提出許多相關的配套措施，本研究將針對政府所提出之相關意見並與姚淑惠（2013）針對中小企業的傳承意願研究結果，整合出一套可以適用於旅館產業的問項，將最直接的意見整合出來，因而本研究綜合上述文獻探討分析整理出影響旅館產業第二代接班問題的面向，加以歸納為三個構面：二代接班考量、本質能考量、政府機構層面，以及 10 個問題：創業人格、知覺發展、使命感、參考團體、公司熟悉度、個人專業知識、專業經理人需求、資金需求、政府協助、整體傳承需求等。由此三構面 10 個問題來探討接班的考量因素，以利提供旅館業界面臨接班時機的建言。

表 2-2 台灣中小企業家族型態第二代接班問題之研究

構面	項目
二代接班考量	創業人格：對於本身企業的興趣與否
	知覺發展：對公司未來發展評估
	使命感：延續家族事業使命感
本質能力考量	公司熟悉度：公司熟悉度與人脈掌握度
	個人專業知識：法律、財務、會計、管理等知識
	專業經理人：專業經理人協助
	參考團體：受到重要人士意見影響
	整體傳承需求：及早規劃與準備
政府機構層面	資金需求：面臨資金上的困境
	政府協助：官方輔導與降低稅賦

資料來源：本研究整理

第三章 研究設計

本章共分為六節，第一節為研究方法；第二節為研究參與者；第三節為研究工具；第四節為研究流程；第五節為資料整理與分析；第六節為研究信效度與研究倫理。

第一節 研究方法

一、質性研究

本研究依據研究目的採取質性研究，除了進行文獻資料的蒐集整理外，主要是以「深度訪談法」為主，蒐集、整理相關文獻、擬定研究計畫，確立研究目的與方法，並建立研究架構，實施深度訪談、整理及分析相關資料，完成研究報告。

質性研究與量化研究的差異如下，質性研究的目的是檢查人們給他們所在社會情境的「過程」或「意義」，量化研究則是對問題的程度、範圍或組型的型態給予通則化（generalization）。

質性研究是要有意義地、有策略的地選擇研究參與者，而不是要進行統計比較，或「創造一個代表性的樣本」（Patton, 2005）。因此，質性研究不像量化研究強調大量的參與者與從廣大的母群體中隨機選取。反而是為了能對一些現象獲得詳細的理解，並確認現象的社會建構意義與發生的脈絡，因此強調選取少量的參與者，如此議題才能被徹底的探究。Hennink, Hutter and Bailey（2010）指出：「質性研究參與者被選擇的原因，是他們具有特殊特徵或經驗，而促成對研究現象深入地理解。確認具有特定特徵與經驗的人需要非隨機取樣的參與者徵募，因為這種參與者不可能均勻地分布在母群體中。」

質性研究是假設一個人對他人和他人世界的瞭解，可藉由一般的觀察和談話來達成；甚至亦可透過研究者與被研究者之間不斷互動、腦力激盪，來捕捉當事人所感受到的不清楚現象，而將他們不明確的感觸、發生背景及關聯性等加以釐清（徐宗國，1989）。

因此，質性研究的實證性來自於每日或每一事件的經驗，而研究者的角色是去獲得經驗的事實，並試圖從研究對象的觀點去瞭解人類經驗多面性與複雜性的本質（郝溪明，1999）。另外由於社會現象的複雜性，如個人心理機轉、決策過程，或者其他細密敏感的問題，都不是三言兩語能解釋清楚的，所以對此類主題調查問卷並不合適。問卷得到的只是表相看起來科學，實際上可能重要的事實已經流失（馬瑞君，2017）。

二、深度訪談法

文獻法、訪談法、觀察法與焦點群體討論等都是質性研究中非常常見的研究方法。受訪者是主體，研究者尊重受訪者的觀念，訪談的目的也在於瞭解受訪者的思考，重視他們的感覺，尊重他們對於行為的詮釋。（王雅各，2001）將訪談的形式視為結構的延長線，在線的一端是結構化訪談，另一端是非結構化的訪談，在這兩極端中間的是半結構訪談或是焦點訪談。

本研究採用「半結構性」進入訪談，事前先擬定訪談大綱，根據研究目的設計一組問題，再依據訪談實際狀況，對訪談的程序及內容做適當的修正、調整，使研究者能在一定時間內，能對研究參與者的脈絡有深入的瞭解。此外，本研究者著手進行論文前，先進行文獻蒐集整理後發現，國內以往有關二代接班的研究文獻採取質化研究，藉以建構飯店業二代接班的指標，作為未來相關研究的參考。

第二節 研究參與者

一、研究參與者的選擇

本研究的研究參與者是指受訪者，即深度訪談的對象。質性研究主要針對少量樣品作集中深入的分析與探討，其抽樣方式傾向立意抽樣法（purpose sampling），選擇資訊豐富個案（information-rich cases）做深度研究，因為這些個案含有大量對研究目的相關重要的資訊和內容（簡春安與鄒平儀，1998）。Patton（1990）也提出質性研究的抽樣重點：「樣本一般都很少，甚至只有一個個案（n=1），但需要有深度的立意抽樣」。換言之，質性研究選取的樣本，必須是能提供「深度」和「多元社會實狀的廣度」資料為標準，而非量化研究中的或然率隨機抽樣法（胡幼慧與姚美華，1996）。

由於研究參與者的選取採取立意抽樣與滾雪球抽樣（snowball sampling）。立意抽樣針對本研究問題與目的具有相當瞭解，且能配合研究訪談者進行深度訪談，滾雪球抽樣則是在少數研究對象不明確情況下，經由立意抽樣受訪者提供資料，再去尋找相關受訪者。

正式研究參與者十一位，本研究台灣的旅館產業經營者為研究對象，在抽樣架構（sampling frame）上是以年輕二代、老二代與經理人三個區域分類。

二、研究參與者的邀請過程

本研究以台灣中小企業中的旅館產業為主題，自 2018 年 9 月著手研究之初，即自網路資源與經濟部相關出版品等加以搜尋，彙整有關中小企業、旅館業傳承等相關報導、文獻，從中選定部分訪談對象，主要是透過研究者本身之職業關係與公協會協助推薦，並經由滾雪球方式，透過相關官員、專家、學者的介紹，找尋適合本研究需求的研究參與者。在邀請過程中，經原介紹人引介後，研究者先以電話、簡訊、手機通訊軟體等方式，與研究參與者建立關係，詳細說明本研究動機、研究者身分、研究目的及訪談方式，待取得同意訪談後，再以電子郵件寄送本研究之訪談大綱、研究同意書，以利研究參與者思索回答。

在邀約過程中，不同年齡與類型之受訪者均表示接受訪談，但考量到部分受訪者屬性較相似，可能使訪談內容不夠多元化而未列入。最後經過研究者多次篩選及相關條件審核下，訪談研究參與者之基本資料整理成表 3-1。

本研究為了掌握資料的確實性、一致性與穩定度，所有受訪者均由研究者親自聯繫後與研究參與者後，面對面錄音訪談，並在訪談結束後當日完成逐字稿謄寫，有需要時再進行二次訪談。

表 3-1 受訪者基本資料表

代碼	受訪者	職務	論點取向意涵	備註
AA	林 X 鈞	經理	年輕二代代表	麒麟峰溫泉會館
AB	胡 X 茹	總經理	年輕二代代表	伊豆溫泉會館
AC	陳 X 男	經理	年輕二代代表	美崙山溫泉旅館
AD	李 X 瑋	經理	年輕二代代表	泰雅渡假村
AE	李 X 修	執行董事	年輕二代代表	虎山溫泉旅館
BA	連 X 淵	總經理	老二代代表	安通溫泉旅館
BB	林 X 穎	總經理	老二代代表	妖怪村旅館
BC	羅 X 洲	總經理	老二代代表	神木谷假期大飯店
CA	張 X 朝	總經理特助	專業經理人代表	神木谷假期大飯店
CB	洪 X 峰	副總	專業經理人代表	日光溫泉會館
CC	謝 X 人	總經理	專業經理人代表	中南海商務旅館

註：第一碼之 A 組為年輕二代；B 組為老二代；C 組為專業經理人。
第二碼之代號為其順序。

第三節 研究工具

一、研究工具

(一) 研究者背景

研究者於旅館產業有25年的工作經驗，對於旅館產業的經營有相當的熟悉與敏感度。旅館產業的資金投入相當龐大，也是第一代經營者的心血，本研究欲瞭解旅館產業如何成功的傳承，透過深入訪談瞭解背景成因。將訪談資料描述、整理、歸納，所得到之結果期望能對旅館二代接班傳承有所貢獻。

(二) 研究者的準備

研究者在進行研究前，閱讀相關文獻，並與指導教授討論研究主題，經過一再研討、修正後，訂下訪談大綱。在正式訪談前，先與一名預試者訪談，作為本研究之預備性研究。訪談內容均謄寫為完整逐字稿，反覆閱讀以利資料分析。

二、協同資料分析者

為避免研究者本身，陷入對於問題的合理化及過於主觀，本研究的協同資料分析者是碩士畢業、任職於旅館業，其研究論文也是採質性研究，在深度訪談及資料分析上有豐富研究經驗。主要協助研究者在資料分析上的討論和剖析，讓研究者能跳脫原有的工作經驗框架，以多元性、周延性的思考方式，更寬闊、不設限的去進行研究。

三、訪談大綱

本研究訪談大綱，依據研究目的與研讀相關文獻、預備性訪談後，與指導教授討論後定案。在訪談時，研究者視研究參與者訪談內容，視狀況隨時調整訪談大綱的先後順序。以下為初步列出訪談大綱共計3大構面10個問項：

1. 創業人格：請問您會選擇回家中傳承家業，是否與您的人格特質有關，對於本身企業的興趣與否將對接班與否產生影響？
2. 知覺發展問項：請問您選擇回家中傳承家業，是否受到您對公司未來發展評估的影響？
3. 使命感：請問您選擇回家中傳承家業，是否受到您對延續家族事業使命感的影響？
4. 參考團體：請問您選擇回家中傳承家業前，是否會受到重要意見人士意見的影響？
5. 公司熟悉度：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己對公司的熟悉度與評估自身對於人脈的掌握度與相關知識的熟識度？
6. 個人專業知識：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己法律、財務、會計、管理等企業傳承的專業知識？

7. 專業經理人需求：請問您在接班過程中是否缺乏經營、法律、財務、會計的專業知識，抑或是經營權與股權轉讓事宜而需要專業經理人協助？
8. 整體傳承需求：您是否認為企業的傳承需要盡早規畫與準備，避免突發狀況臨危受命的上陣而產生許多問題？
9. 資金需求：在承接企業或進行企業轉型再造過程中，是否面臨資金上的困境？
10. 政府協助：在企業傳承的過程中是否需要官方輔導與降低稅賦的協助？

本研究將訪談大綱之概念圖繪製如下所示：

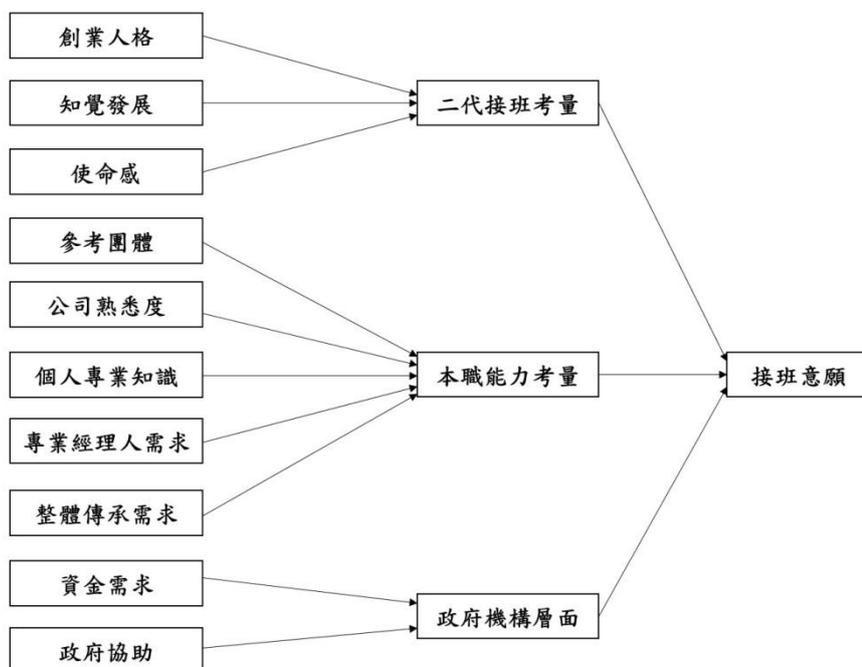


圖 3-1 訪談大綱概要圖

四、其他研究工具

為達到研究效果，本研究還需要其他研究工具，包括：研究參與同意書、研究參與者效度檢核表、研究手札等，分述如下：

（一）、研究同意書：

研究參與同意書，主要是確定研究者與受訪者權益的契約，內容主要聲明研究訪談是否同意錄音與轉騰分析、保密原則及只供學術用途等。受訪者有權終止訪談及閱讀、修正研究者所撰寫好的研究分析。雙方無議後，才開始訪談。

（二）、研究參與者效度檢核表

研究者在完成文本敘述與分析後，以書面方式請研究參與者檢核與回饋（feedback），加以修正後提高研究資料可信度，並透過檢核表瞭解研究參與者對於訪談內容與自身意欲表達意見的貼切程度，與閱讀後的感想與建議。

（三）、研究手札

研究手札是質性研究中的重要工具，每次訪談進行中、進行後，透過精簡的整理記錄，將研究參與者在訪談時的表達內容、訪談背景，就連語調、臉部表情、情緒變化清楚記錄下來；研究者並將訪談過程中觸發的靈感、感受，做及時性的省思，作為下一次訪談的參考，及資料分析的重要佐證，避免因研究時間較長出現想法不連貫狀況，同時能提高研究者的敏銳度，避免因個人主觀立場涉入，影響研究客觀性。

（四）、錄音設備

為使受訪者敘述內容完整呈現，作為謄稿撰寫分析之用，需要依賴錄音設備全程紀錄，錄音程序需獲得研究參與者書面與口頭同意後進行；研究者並攜帶筆記型電腦，便利立即提供查詢資訊。

第四節 研究流程

本研究之研究流程分為五個部分：一、準備階段；二、預備性研究；三、正式訪談；四、資料分析；五、撰寫研究報告。如圖3-2所示：

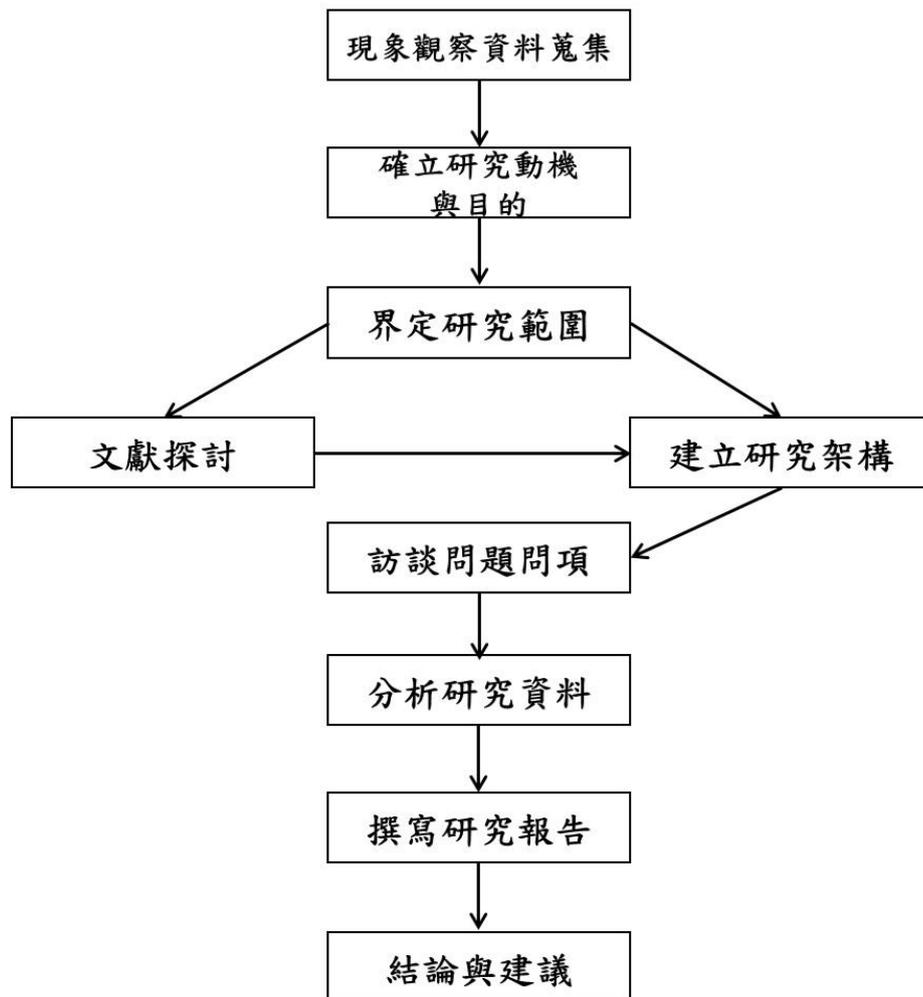


圖 3-2 研究流程圖

一、準備階段

研究者在閱讀相關文獻後，形成本研究最初的研究基礎，擬出研究設計，在論文進行前，尋求指導教授協助，討論有關研究主題、研究對象、研究方法等，形成初步研究方向，並擬出訪談大綱。研究者因從事旅館業工作，經常有交流與各大公會組織以及業界間聯誼相關活動，與研究對象多有互動，因而利用工作之便，廣泛蒐集有關台中市各面向的資料，助於分析谷關地區旅館產業二代傳承的意願。

二、預備性研究

在正式訪談前，事先邀請研究參與者，並在訪談前再次確認訪談時間、地點、次數。訪談前，研究者與研究參與者先確認，簽署參與研究同意書，並口頭說明後進行訪談，再修改訪談大綱，使正式訪談時更流暢。

三、正式訪談

本研究在確定正式訪談大綱之後，邀請研究參與者開始進行訪談。在安靜不受干擾情況下進行訪談，訪談時間每次約 1-2 小時。訪談過程中，研究者會使用錄音筆以完整記錄研究參與者所提供的訊息。在正式訪談之前，會先行向研究參與者說明錄音的目的，其中強調會接觸到原始資料者為研究者及指導教授等，這些相關人員均會遵守保密原則。訪談過程中，研究者採取傾聽及同理的態度，尊重研究參與者，

必要時予以澄清、摘要。訪談完之後，再針對訪談過程的心得與特殊感受記錄下來，提醒研究者下一次訪談注意事項。

四、資料分析

訪談結束後，訪談內容經過逐字謄稿轉成文本，在謄稿時，搭配研究手札中所記錄的訪談者的語調、停頓、情緒感受等，逐一演繹；之後，研究者將逐字稿內容進行開放性編碼，便於整理文本進行分析。詳細步驟於下一節說明。

五、報告撰寫

研究者根據資料分析結果加以撰寫，分別回答研究問題。撰寫內容包括所要探討二代傳承接班過程中的三大構面十個問項中的精隨。以便提出旅館產業面臨接班問題時的建議方針。

第五節 資料與分析

一、資料編碼

Yin (2003) 提出，個案研究一開始必須先建立一般性的分析策略，目的是為了公平處理證據，排除其他解釋，產生令人信服的分析結論。

二、依賴理論的命題

命題反映研究問題、新的觀點和文獻回顧結果，個案研究一開始的目的和研究設計，都是以這些命題為基礎。

三、發展個案的描述

當理論命題不存在時，可藉由發展個案描述取代，或部分個案研究的原始目的即為描述性。本研究為探討旅館業第二代接班意願，是針對既有現象探討，在一般性的分析策略中，適合採用「依賴理論的命題」分析策略，在訪談內容逐字稿完成後，研究者將資料片段化，再以內容分析法區分不同單元，將不同受訪者的見解單元化，以內容分析法加以歸納整理。

採用步驟如下：先以開放編碼，在逐字稿中標示出與探討問題有關的關鍵字句，並對關鍵字句所代表的意涵作摘要描述(胡幼慧，1996；陳向明，2002)。之後，在檢視和比較所有的現象描述後，從中發現主題並加以命名；原始資料中尚未歸納部分，若與原先命題相符，則

重新編碼歸入，超出部分則重新編碼，再適當調整。

另外，則是反覆仔細閱讀逐字稿，找出與研究主題「意願」有關、且有意義的陳述，再從陳述中找出隱含的意義，加以萃取歸納，再進行文字資料的編碼和分析，最後形成研究結果。

四、資料編碼方式

本研究在資料編碼方式上，區分為：年輕二代、老二代與經理人代表三個區塊，分別以：AA、AB、AC、AD、AE代表林X鈞、胡X茹、陳X男、李X瑋、李X修；以BA、BB、BC代表連X淵、林X穎、羅X洲；以CA、CB、CC代表張X朝、洪X峰、謝X人。例如：AA1-001-002，代表第一位受訪者，1代表第一題，中間代號01為同意；02為不同意；03為未針對問項答題。最後代碼為附錄訪問逐字稿頁數，01為第一頁、02為第二頁、03為第三頁。

第六節 研究倫理

一、三角交叉檢視法

本研究為求研究嚴謹度，採三角交叉檢視法(triangulation)檢視資料。

三角檢視之名詞源自「導航和戰爭策略」用語，這種以合併多種不同方法來導出「策略」的思考（胡幼慧，1996）。透過蒐集不同資料來源，包括：官方正式文件、傳承相關書籍等，並訪談旅館二代傳承有關人士尋求意見，加上觀察、非正式討論等方式，將訪談資料交互討論檢核。在訪談過程中，若牽涉到有關時空背景不同的歷史事件，則透過不同訪談者之間交叉比對，或再查閱相關資料佐證，交叉檢核。研究者身為旅館業者，但單就個人角度去分析，難免造成研究偏見。和研究以外的人士討論研究發現，透過更客觀方式澄清觀念、發現問題，並發展可行的研究策略（林佩璇，2000）。

二、研究倫理

回顧質性研究的歷史，並無對於研究倫理有硬性規定，但整個研究參與過程本身就是一種複雜的符號互動，包括研究者與研究參與者間的互助關係，以及對於意義的分析與理解（陳伯璋，2000）。正是因為在質性研究中，研究者與研究參與者之間存在一種深度的互動，研究者更需採取嚴謹態度來應對，謹守研究者該有的倫理，也是一種研究品質的把關。

周玲玲（2001）提出，以人類為研究對象的研究倫理，應包括：知情的同意、保護研究對象免於遭受傷害，研究對象是自願接受研究，瞭解研究性質，絕不讓研究對象曝露於比研究收穫更大的風險中。研究者，必須主動告知研究參與者有關研究者的研究議題為何，並告知研究參與者，研究的訪談進行方式，例如：錄音，應取得研究參與者同意之下，才開始進行研究。

在本研究中，研究者均事前以電話方式與研究參與者聯繫，待雙方對本研究有共識時，再以電子郵件寄出受訪同意書，取得研究參與者同意後，研究才進行。在研究中，研究參與者與研究者是共同參與者角色，雙方是站在同等地位；整個研究目的，以研究探討旅館業第二代接班意願因素為探討主題，訪談過程均是以研究主題為軸心，排除非研究領域的隱私探究，充分尊重研究參與者。研究參與者提供的個人資料、訪談內容等，均屬保密的私密性資料，非經當事人同意不公開。研究的撰寫的呈現中，使用匿名和化名處理的原則。

第四章 研究結果分析與討論

本章根據 11 名研究參與者的訪談內容，來回應本研究經由文獻回顧後所提出的研究問題，並依據研究方法中所歸納出的 3 個構面 10 個問項，分別提出探討。

第一節 二代接班考量

本節中將討論二代接班考量構面中的創業人格、知覺發展與使命感三個問項，針對受訪者的回應內容進行分析，下表乃針對訪談內容做出摘要以利對照相關內容。

表 4-1 受訪者訪談資料摘要表

評估項目/受訪者	AA	AB	AC	AD	AE	BA	BB	BC	CA	CB	CC
1.受人格特質影響	◎	X	◎	◎	◎	X	X	X	◎	◎	X
2.評估公司發展	◎	◎	◎	◎	◎	X	X	X	◎	※	◎
3.對家族事業使命感	◎	◎	◎	X	◎	◎	X	◎	◎	◎	◎
4.重要人士意見影響	◎	X	◎	X	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
5.對公司熟悉度	◎	◎	X	◎	◎	◎	X	◎	◎	◎	◎
6.對個人專業知識	X	◎	X	X	X	X	X	X	◎	◎	◎
7.經理人需求	◎	X	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
8.整體傳承需求	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
9.資金需求	◎	◎	◎	◎	◎	X	◎	◎	◎	◎	◎
10.政府協助	◎	◎	◎	◎	◎	X	X	◎	◎	◎	◎

註：◎表示有；X表示沒有；※表示未針對問項答題。

1. 創業人格：請問您會選擇回家中傳承家業，是否與您的人格特質有關，對於本身企業的興趣與否將對接班與否產生影響？

我覺得人格特質是有關的啦！因為其實如果對這個產業沒有感興趣，甚至對這個家庭沒有責任感的話，那我大可不用回來，但是我又覺得爸爸在這邊很辛苦，那我想幫他分擔一點，所以我選擇回來了。AA1-01-01

跟人格特質沒有什麼關係。我們家也不是一開始就是經營這個溫泉，因為我們以前也是就是我爸爸就是各行各業，那我們是也沒有跟在他身邊，那他回來做這個的時候是，那時候二十歲吧！他也是說要不要回來幫幫他這樣子，我就想說回來做，做也是主要是因為環境的關係。AB1-02-04

是，就是關於這個問題，我們的人格特質是最主要，因為意願才是我們回到二代接班的最主要的；最主要的是公司本身體質也要正常，因為其實如果公司不正常，在銜接上也會非常大的困難。AC1-01-07

是，那是服務一陣子之後，因為我父親是在泰雅度假村擔任總經理，經理管理人，然後他是請我回來幫忙，所以我就把外面工作辭掉就回來幫忙，對，所以基本上都是興趣。AD1-01-10

二代接班因每個人都有不同因素，當然人格特質興趣都會有直接與間接影響到是否接班。AE1-01-12

跟人格特質是沒關係，就我自己而言來講的話，都是從小

就父母親給我們，給我這樣子的一個教養跟就是以前就一直跟我們講，你必須回來接這個事情 BA1-02-14

你說有沒有跟人格特質有關？沒有，對不對？然後有沒有興趣，也沒什麼興趣，就是因為那時候那個災難來了，然後想說回家陪伴父母親一陣子這樣子。所以本身是對這個完全就沒有理解，因為我本身是電子系的。BB1-02-17

對於人格特質，剛接任時並沒有特別去自我認知與分析，到接任中期才會感覺管理知識的不足與調整自我的人格特性與興趣，接任家族事業的階段，會很快的提升發展自我的管理能力。BC1-02-19

他本業就是以飯店起家，那他願意接班，他已經也認清了他的部分他就只有飯店經營這個模式，那他還願意去做一個接班的部分來講，可以一般可以規劃就是說他其實他對他們自己本身這樣的行業是有相對的興趣，他才願意來去做一個接班的動作 CA1-01-23

我想跟人格特質一定有絕對的關係啦！因為這個接班人在養成的這個過程當中，因為接觸各種的教育，那當然他的養成是不是跟家中的這個事業有相關，我想那個應該是非常有關係的。那至於您說本身興趣是否對於接班會產生影響，我覺得這個也很重要，很多人家財萬貫，但是第二代未必會想接 CB1-01-26

我記得的二代或看到的二代，有很多是不心甘情願或不願

意承接二代，不管他喜不喜歡，除非他喜歡他才要，如果是不喜歡的，講明白都不會要，所以跟那個人格特質呀或什麼那個部分，應該是說看跟上一代誰比較強勢比較誰弱勢，跟特質完全無關。CC1-02-29

小結：從上述論點可以發現，年輕二代族群普遍對於回家傳承家業是否跟人格特質有關表示了肯定的結果，單一個案因為生長環境不同表達反對意見；老二代方面則全部對人格特質的構面表示否定；經理人亦是普遍對於人格特質的觀點表達肯定。除特殊個案針對與老二代的互動關係會引想到其接班意願。從以上觀點可以得知，三大群體訪問結果普遍還是對人格特質持正向意見，唯獨老二代與經理人部分觀點可能跟時代背景與互動模式的差異會影響其對人格特質的看法。

2. 知覺發展問項：請問您選擇回家中傳承家業，是否受到您對公司未來發展評估的影響？

當然我會去評估未來他有沒有他的發展性，因為其實評估這麼久，以台灣的飯店業來說，目前我覺得他的回收率其實蠻低的，就沒辦法像你說賺錢可以啦！然後讓大家有一口飯吃是可以，你說要賺到大錢其實是比較困難的。

AA2-01-01

一代他有的優點跟缺點，那我們就是很長時間去跟他深入了解之後，我們會當我們二代經營的時候，會把一些缺點把他改掉，再把我們二代的優勢再帶進來，我覺得這個對傳承是很好的。AB2-01-04

會，因為以前的消費模式，跟現在的消費模式，不太一樣，

那族群等級還有類別、定位都不太一樣。AC2-01-07

因為就是因為認同，所以才回來幫忙父親。AD2-01-10

會受到公司未來發展評估的影響。AE2-01-12

公司自己未來的發展的跟他的願景，跟他的方向都是我們自己去做訂定的，那你說是影響公司，應該是說我們接班人去影響公司未來的發展，而不是我們去受公司未來影響發展，去影響我們的想法，是我們去訂定這一個飯店這一個旅館這一個公司，他未來的方向是什麼。BA2-02-14

我是因為真的是危機回來的，所以我那時候只有一個想法就是求生存而已，第一個怎麼有辦法讓員工領到薪水？第二個怎麼，不是，第一個怎麼付銀行利息，第二個怎麼付員工薪水？有辦法生存下去，就只有想這樣子而已。

BB2-02-17

初期應該只有學習與觀察而已，可能要到中期後才會有所去做未來的評估與改變的可能性。BC2-02-19

他回家繼承了家業，他當然他會對我們公司未來爾後的發展他會做一個仔細的評估，到底我是以守成為主，還是說我要經過不斷的創新，那這樣的部分都會影響到公司後續的一個經營策略。CA2-01-23

會，因為什麼你知道，這個東西我覺得他為什麼會選擇傳承家業的部分，因為未來公司發展就是因為他來接手的話，

他就是會想要延續，所以對這個部分就是或者是說對這個部分，他二代對未來事業有想法，所以第一個是傳承，第二個是改變，通常會有想法才會回家，要不然的話就是不願意承接家業。CC2-01-29

小結：在評估公司發展的問題底下，我們可以發現年輕二代全面同意會先評估公司的發展引響其接班意願，而老二代則全部持反對票，經理人則與年輕二代一般全面同意其評估公司發展後會影響其接班意願。其中可以發現老二代會希望自己可來操作公司發展，亦或幫公司找到出路而不是被動式的介入，跟年輕二代有很大的差別點。綜合上述，我們總結對於公司的發展評估，在年輕二代與老二代之間有很大的差異，其一需要先評估完進行，而老二代則是進行中尋求突破點，也許也跟時代的背景，有很大的差異性。

3. 使命感：請問您選擇回家中傳承家業，是否受到您對延續家族事業使命感的影響？

我也希望就是在我們我去幫忙，或者甚至我管理之下，我當然會成績會比父親這時候辦的時候更好，然後賺了更多的錢，讓家人比較輕鬆一點，那我當然會這麼想吧！這是勢必的，對。AA3-01-01

這個是不管誰都一樣，因為我是家裡最大的，所以這個使命感就是沒辦法，就是可能，因為每個人都有每個人的想法跟理想，二代有很多都不太願意想要去傳承一代的事業，因為他本身他也有他的夢想，他的目標，一代他所創造的事業都是他自己想要的。AB3-01-04

二代會比較有自己的想法，所以其實延續這件事情，對我們來講會少一點，精神延續，那其實很多公司可以說是等於說新的管理團隊進入，所以對於使命感跟他的意念傳承會延續，那其實對於硬體設施或是以前的經營模式，其實是不會，是完全不會有這樣的使命感，就是會認為說應該要朝新的模式來經營；我們在使命感上有百分之二、三十會延續，那其實百分之七、八十，會自己有新的想法，百分之二、三十是針對服務理念上，因為傳統他們很好的一個優點他們對人的感情的延續。AC3-01-07

沒有什麼使命，純粹是興趣還有想替公司做什麼，能做多少就盡量做多少。AD3-02-10

延續家族事業的使命感因該是華人的傳統之一。

AE3-01-12

延續家族事業使命感一定有的，因為唯有這樣子的使命感，你才會怎麼講？才會認份的自己回來家裡這樣做這樣的事業，那這個事業不管是好壞，至少是說從小時候父母親就給我們這樣子的一個想法跟觀念，必須把自己的事業體能夠傳承下去，然後永續經營的下去。BA3-01-14

沒有。BB3-02-017

這個是必然的，一般家族事業規模除非到大型與有制度化的專業管理模式，不然中小企業型態的事業，大部分都是傳承式的管理方式。BC3-01-19

一般來講，他願意去接家中這樣的一個既有的一個現成的一個產業的部分來講的話，他絕對會有一個很強烈的使命感，他希望一定會讓他是好會再更好，他才願意去接手這樣的一個模式。CA3-01-23

這個答案也是肯定的啦！基本上當然每一個家族能夠到做家業傳承，肯定就是有一定的規模，那當然說二代要接班，當然我就講這個對這個使命感，有很大很大的關係。假設他沒有與有榮焉，沒有這個使命感，那我想他很難很難去繼承這個家業。CB3-01-26

原則上會有啦！會有啦，因為這部分像我們這裡面的幾個二代，他們其實會有從事相關，至少不要脫離核心能力太遠，核心能力不能脫離太遠。CC3-01-29

小結：使命感問項中，年輕二代普遍都認為有受到其影響接班意願，可能是華人的傳統或是普遍想幫助家裡會認使命感影響接班意願；老二代僅有一位表示無影響，其生長環境中的差異使結果有所不同；經理人則全數通過使命感會影響接班意願。綜合上述，使命感會提高對於接班的意願。

第二節 本職能力考量

4. 參考團體：請問您選擇回家中傳承家業前，是否會受到重要意見人士意見的影響？

肯定的。AA4-01-01

不會。AB4-02-02-04

應該說百分之七、八十家中其實會因為周邊的人影響，第一一定是先自己的家人，他需要你，第二一定是自己的另一半，他可以支持你，第三一定是你的同業，他願意分享給你。AC4-01-07

是沒有耶！單純都自己的想法。AD4-02-10

選擇回家中傳承家業時，會先找些前輩聊聊經驗談。

AE4-01-12

如果是說重要人士的訂定的話，就是父母親，然後就是自己的家屬，自己的親戚，這些是會受影響的，因為畢竟從小就是受父母親的影響跟自己的兄弟姊妹，姊姊也是畢業之後就在家裡幫忙，他們也會說你趕快回來。BA4-01-14

就是我剛剛所講的就是你的父執輩跟你，包括現在我兒子搞不好他們想法跟我完全已經不一樣了，因為思想一定有落差，你要經營旅館就是，像我們旅館業真的是很傳統產業，當然思考邏輯跟方向，業務方針都是不一樣的，我當

初就只想到說要把品質提升。BB4-01-17

會接掌家族事業，大部分都是從小耳濡目染的，長大後的親朋長輩也都是會認為與告知要傳承家族事業。

BC4-01-19

一般而言所謂的重要人士，其實大部分就是所謂的雙親跟家中的長輩，那其實不管是在傳承家業前，或是實際已經接掌了經營，在現實上來說，尤其是財務部分，雙親的意見一定是絕對影響到他後續決策的一個關鍵因素。

CA4-01-23

我想應該大部分的人應該還是會去尊重到父母的意見，甚至是同儕的意見，我覺得其實那個也是很重要，就一般或者甚至是女朋友呀！或者是朋友呀！這些人的意見，我想都會影響到。CB4-01-26

會，這所謂的我講直接講利益團體，或者叫企業者，誰跟你有利害關係，他會影響你，另外一個是大到一個企業做到一個階段，或那個家業做到一個階段的時候，他那邊他有企業責任的時候，那個意念會影響他。CC4-01-29

小結：本質能力考量的重要意見人士影響中，年輕二代有兩位提出反對看法，其中一位表示因為自己的想法未受其他意見左右，另外一位則表示這種事情不接也沒有人來接，所以不必與人討論。老二代與經理人則在本議題中，全數通過會受到重要意見人士影響。由上可知，影響層面最直接的還是父母或是家人，都會對接班意願產生影響。

5. 公司熟悉度：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己對公司的熟悉度與評估自身對於人脈的掌握度與相關知識的熟識度？

這個我是覺得會，但是因為我的過程跟這個問題其實不太一樣，因為我過程是一開始先幫忙，後面我已經做十一年，什麼都非常的熟悉了，那時候才，所以就不太一樣。

AA5-01-02

對對對，那個因為細節呀跟本身，很多東西你要了解，不是短時間你可以掌控的。AB5-01-05

傳承這一個這麼大的公司或企業，你還是必須要有一個基本的基礎的認知，如果你不曉得這一個整個比如說接任來講，他問題會很多，一定會很多。那有可能會導致很大問題，對公司營運一定會有很大影響。AB5-01-05

先做，然後才評估自己，缺了哪些，然後再出去，這是很大的風險，所以我是先融合，然後再去擷取自己不夠的，然後回來再發枝這樣子，對，這是我的流程，但是我不知道對不對，但是我就是選擇不一樣的路走看看。AC5-02-08

其實我對公司就是有一定的了解之後才會選擇回來幫忙這樣子，那對於人脈的掌握度這樣子，我也是邊做邊學習，因為父親這邊他也常常他有外交，那我也會跟著他去參與一些協會，還是一些政府的活動，那所以人脈這部分都是間接來做一個學習跟傳承。AD5-01-10

二代接班如果有基本相關經驗或專長當然會事半功倍,如果沒有就實際現場邊做邊學經驗。AE5-01-12

從小都在這裡長大的，所以對公司的熟悉度，本來就很熟悉的，因為從小就長大，然後從小就在這邊幫忙，每個時間，每個階段必須做什麼工作都很清楚。BA5-01-15

沒有。那時候就覺得說會喝酒就好了，酒會喝，工作會做，業務會拼，這樣就好了。BB5-02-18

有點是順其自然的程序下的，對於初期自身的能力，除非是大型企業，不然中小企業型態的公司，對於接班大多是自然態度，公司員工不會質疑接班人的能力或專業。

BC5-01-20

原則上他會去選擇傳承家業這個部分，他一定對他自己本身的公司一定有相當的熟悉的程度慢慢熟悉我們整個公司的運作，那熟悉到整個基層的這個制度，所以相對的他在整個這樣的跟客人接觸的這個背景或者是說他這樣的一個工作的項目當中，他當然他對公司的熟悉度越強，那他當然越願意來去做一個接班的工作。CA5-01-24

我想熟悉度是一定要能夠熟悉啦！但是像這個人脈的掌握，相關知識熟悉度，我覺得這個都非常重要，可是我個人倒是覺得就是說其實觀念跟意願跟態度是最重要的。

CB5-01-27

這個部分就是要看到他有沒有被培養，他不見得涉入，但

是就開會都有聽著，所以熟悉度不會太遠，而且另外跟一般來講，通常有培養的話，除非真的完全斷絕關係，要不然通常的話，那些營運報告什麼都會在，所以要脫離也蠻難的。CC5-01-30

小結：年輕二代在公司熟悉度問項中，皆表示會先評估，但仍有意見是先做才知道欠缺什麼的處世態度；老二代中其中一位認為只要業務量有跟上其餘都沒問題，相反的，剩下二位皆表示從小就在其環境，熟悉度不在話下；經理人中亦對熟悉度的評估表示正向的態度。由上觀之，對公司的熟悉度高低亦會影響接班的意願，因此若要提高接班意願，使其對熟悉度提高將會有相當助益。

6. 個人專業知識：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己法律、財務、會計、管理等企業傳承的專業知識？

法律、財務、會計，其實我很多東西，還有企業管理的部分，專業知識，我都是來到這邊，因為我就說我是循序漸進的，我是從房務、櫃臺、工務什麼這些全部都做，那當然很多政府的一些課程，然後法律的部分，會計、財務這些我們都要去學，所以到目前現在我對這些的知識是有一定的認知的。AA6-02-02

本身這一個自己的本質學能一定要強一點，如果不足的話，你就是等你傳承，你還是要去補充這個東西，你就是一直不斷得去學習！因為這個東西是你自己要先知道，不要說等到不行了再來問員工問主管，這個是不可以的。

AB6-01-05

一開始只是先想說要做自己的興趣的工作，然後是遇到家裡需要，我才把原本學的拿回來，那自己學的跟我自己做的會有落差，所以沒有完全沒有評估過財律法務，但是有評估過在管理系統上。AC6-02-08

不會。AD6-02-11

不會自我評估是否有專業知識。AE6-02-12

這一些不論法律、財務、會計管理的這些專業知識，不會影響到我要不要接承這一個接班人這一個事業的想法。那反而是接了之後，才會針對這一些所需要的東西去做學習跟去做揣摩，那欠缺什麼或者是在工作上遇到什麼問題，然後去找相關的專業知識跟相關的人員來去幫我們去做協助這樣子的問題解決。BA6-02-15

沒有啦！哪有？我會修電燈而已呀！沒有，其他都沒有，會計財務也是回來才接觸的。BB6-02-18

如果是說旅館型態的服務業，初期不太會去考慮專業性，畢竟服務業是很容易入門的行業，且是既有的旅館，並不是從無到有的展店計畫，初期是不會考慮的，但是到後來確實是會感到專業不足，很可能再去加強相關的專業知識學習。BC6-02-20

像我們牽扯到的法規，財會這個部分，他不只是受限到專業的部分，是因為他有牽扯到很多政府法規法令的問題，這個法規法令問題，那個不是我們可以隨意恣意的想要去調整或去改變的，他必須要符合這樣法規的一個狀態之下，那勢必他還是需要有一個專業的去做一個應該說要有相關的一個那個常識跟知識去做這樣的程度，那他能夠越了解那當然他在整個傳承的部分，他一定接手的會更順利。CA6-01-24

人脈掌握，人脈的部分，其實都是一個在於傳承啦！傳承，因為人脈的人家說我們人脈存摺的建立，絕對不是從後續

就完全可以做全盤的接收，他一定也是要前面的一個參與感。CA6-01-24

我想這個當然也是必修，所以我們常講說一個公司其實最重要就是剛剛講業務之外，其實財務也是非常重要的，那一般財務會比較掌握在如果是家族企業，一般會比較掌握在家族企業自己人的手裡。CB6-01-27

他們會想辦法去了解一些，因為像我們的二代這邊的話，他本身自個兒具備一些專業跟核心能力，所以像法律也許他們不見得那麼熟。CC6-01-30

小結：年輕二代對於個人專業評估中普遍認為不影響其接班意願，癥結在於普遍所學不在於此或是不盡相關但又需要背負傳承使命，故不會考慮個人專業評估；老二代則皆認為專業性的考量不影響其接班意願；經理人則與二代們有顯著的差異，認為個人專業知識非常的重要，無論是人脈或是財務方面。因此，我們可以知道二代們普遍認為接班與否與本身專業知識無太大關係，做就對了。這點與經理人觀點有很大差異。

7. 專業經理人需求：請問您二代接班人在接班過程中是否缺乏經營、法律、財務、會計的專業知識，抑或是經營權與股權轉讓事宜而須要專業經理人的協助？

我覺得有這樣的預算，想讓公司更好，請專業經理人是好的，對，那有時候也是要看產業的大與小。AA7-01-02

不用。AB7-02-05

在我們這一代做旅館裡面，專業經理人像是對我們來講，已經是非常普遍的概念了不過專業管理人也是會有因為他們不帶責任，他們只負責管理，所以風險承擔還是回歸到我們自己，所以挑選重要的專業管理人模式，是我們目前遇到比較大的問題。AC7-01-08

是，因為我們公司目前也都是專業經理人，所以這部分是。AD7-01-11

如自身無相關行業經驗，當然需要專業經理人協助這樣才可以事半功倍。AE7-01-13

接班過程前，這一些專業知識都是缺乏的，那接班過程後，這一些專業知識就是靠自己訂定，那需不需要專業經理人的協助，就經營權跟這些專業知識來講的話，透過專業經理人的訂定是最快的。BA7-01-15

這個很難回答，有些需要，有些真的不需要。BB7-01-18

接班初期是必須父母或是有專業經理人的帶領輔導的，不可能在接班初期就能即刻上手，不管在經營，管理，財務上，都必須有輔導的人士的協助，當然除了父母的輔導外，前面講的老臣就是接班人的帶領者，即使接班人有學識的專業或接班前的訓練等等，都必須有帶領者這樣的員工給予協助輔導，不然很難融入公司中。

BC7-01-20

他確實是需要專業經理人的協助，因為我們剛剛有講了，大概企業二代的學歷，大概都是以商業經營或者是說跟本業有相關的這些科系的背景為主，但是財會、法律、人事規章這些，往往都牽扯的就是政府的法規法令，他都有相關的限制跟不可以違背的事由。CA7-01-24

我們常講說隔行如隔山，其實有時候專業經理人還是要扮演一定的角色，那當然如果到了一定的程度，也都熟悉了，也許那個接班的計畫就可以展開了。CB7-01-27

這一定要，這一定要，即使你有這些決定權的話，你還是要委託專業經理人解決這些事情，譬如你需要會計師認證，你需要那個法律銀行那些的認證都需要，沒有這些認證的時候，有些程序並不會完成。CC7-01-30

小結：經理人層面在年輕二代中是普遍都能被接受的一個概念，有預算有需求下，有這樣一個選項可以提高其接班意願；老二代的意見中我們可以發現如果有經理人的協助可以提高效率並且可以加速融入公司中，更容易提高接班意願；經理人亦認為在接班前如果對產業掌握度不夠，有編制一位經理人解決其需求，將有效提高接班意願。所以我們可以發現經理人的編制與需求是大家都可以認可，有效提高接班意願的一個手段。

8. 整體傳承需求：您是否認為企業的傳承需要盡早規畫與準備，避免突發狀況臨危受命的上陣而產生許多問題？

這是必須的，不然完全沒有接觸過這一塊，忽然丟到這邊，應該是沒有辦法去承受這一大堆的就是雜事，因為我們這邊雜事真的很多。AA8-01-03

我們現在做傳承一定要準備，他現在在做就是我們去看，你要去問，然後他也會輔助你，你遇到困難，我覺得遇到困難我也要跟他提出來，有些會ㄍ一ㄥ住，我也會，但是我有時候會跟他聊說這樣子，我還是會放下就是譬如說上班的那個身份，下班會跟他說我覺得你知道有時候會講類似這樣，那他就會輔助你，所以我是覺得說這個東西其實一定要提早。AB8-01-06

一定要規劃。AC8-01-09

確定的。AD8-01-11

企業傳承須盡早規劃，當然二代興趣或學識也須考量進去，華人須改變父傳子的觀念。傳承給適當的人選這樣企業才能長長久久。AE8-01-13

你如果沒有時間準備的話，你就必須現場的臨危授命的一個，就是必須考驗你的臨場反應，然後讓你去解決這些問題，所以當我們做這樣子的接班人之前，你決定了要做這樣子的接班的工作了之後，自己的規劃跟自己的準備，是就我自己而言來講，是都有的，只是自己的想法跟現在所

學到的東西，去做這樣子準備，可是上了戰場之後，就是接了總經理這個職位之後，遇到的問題，反而是以前所學的東西，能應用上真的不多。BA8-01-16

理論上是這樣，事實上都不會這樣。BB8-01-18

這是必須要有的，越早確定越早規劃是正確的，甚至在學習上都是也能規劃專業的科系相關，累計接班者專業知識，太多中小企業接班都是家族傳承，都屬於順氣自然的接班，不會提早去規劃安排，所以在接班人而言屆時都是重頭進公司再學習，這會拉長接班的學習適應時間。BC8-01-21

長輩在的接班過渡期間，這也是能克服未能提早規劃準備的缺點，畢竟在進入企業後還有依靠的領航人，但最怕的是突然必須匆促接手的接班，這種狀況對於接班人而言，是非常嚴酷的考驗，在於完全無法掌握下的接班，將是毫無頭緒的管理經營，這樣的狀況將是大起大落，所以對於接班安排能越早越好。BC8-01-21

有這種所謂的因為勢必這企業的傳承是已經是一個既定的一個事實，而且是已經是一個部分，那當然越早規劃跟準備。CA8-01-25

比較大的企業裡面，其實他們都有所謂接班人計畫，像我們現在經營飯店，其實比較大型的飯店，他們都會有所謂的代理人制度跟接班人計畫，企業當然要盡早去找到這個所謂的接班人，盡快進入狀況去熟悉這個企業，那未來就

像剛剛講的，如果有什麼突發狀況，那也許在接班上會更順暢這樣子。CB8-01-28

這一定要他有時候可以依賴老臣，有時候可以依賴老臣，可以依賴專業經理人，但是問題是你會不會被專業經理人玩弄？那又是另外一個，所以這個東西我是認為這一定要提早，避免突發狀況，臨危授命，其實我們自己對這一塊也是一樣，因為有時候事業就不斷的冒出問題或什麼時候，你越不知道你以後也越不知道。CC8-01-30

小結：整體傳承構面中的提前規劃議題，年輕二代全數受訪者皆通過本議題，因此我們可以理解到企業的傳承如果有預先規劃，將可使企業的傳承更加順利。老二代也認為提前規劃將對企業的傳承有很大的助益，甚至是接班前的學歷規劃等；經理人則依樣針對接班計劃的盡早擬訂表達高度的同意，因為提前準備將不會造成接班過程中的混亂。總和三類群的意見，企業的傳承如過可以提前規劃將可以提高接班人員的接班意願。

第三節 政府機構層面

9. 資金需求：在承接企業或進行企業轉型再造過程中，是否面臨資金上的困境？

對，所以有時候在像是銀行的借貸上面，或者是還款，甚至想要增資這些部分，其實一開始都是會有困難的。AA9-01-02

對，因為我們公司在經營的部分來講，以往我們在資金上面，比如說如果假設我們是有營收的話，有多的這個營收，我們不會就是全部都去做股金的分配，我們都會做保留。AB9-01-05

我們算是，對，因為八八風災，如果是一路很平順的話，如果你這個問題在風災前問我，我一定會跟你講沒有，因為我們就是賺了慢慢花這樣子，所以資金一定有，但是影響不會很大，但是這個我們目前後續八八風災的時候，遇到這一個資金的問題是非常大。AC9-01-09

會，像現在陸客沒來，所以對我們來講，資金上是都是在經營打平，或是小賺，所以沒辦法有太大的投資。AD9-01-11

在企業轉型中是會面臨資金上的困境。AE9-01-13

就我而言來講，資金上的困境是比較沒有，因為我會考慮到的是自己有多少的資金，自己可以貸多少的錢，跟銀行

貸多少錢，多少錢出來，我有多少的資金做多少的事。

BA9-02-15

當然有呀！大家都以為賺錢很容易，賺錢真的是很難。

BB9-01-18

一是在父母尚在公司內主導，二是突然父母不在匆促接班。如果是第一種狀況，因為上有長輩掌舵中，接班者只是循序漸進的在學習接受，不會有企業再造或要轉型的狀況發生，所以在資金需求上，尚不會有必須去考慮的問題，第二種狀況，突然在長輩不在公司必須匆促全面接受的狀況下，接班者就必須有經營資金壓力發生，即使不是企業再造或轉型，即使是一般的經營資金周轉，都會要接管，在這種狀況下，才有可能有資金困境。BC9-01-21

對，有可能，因為資金部分這來講，最主要也是要考量到就是剛剛您提的，他是要以創新或是他轉型他的幅度的大小而定，他幅度越大，當然他需求的資金的量會越高，但他要是說其實我只是延續的既有的模式下去做經營，那他資金的需求量一定會小。CA9-01-25

這個當然前提就是說要看這個企業的狀況是怎麼樣，如果這個企業在整個經營過程上，都已經非常OK了，我想在資金上也許就沒有那麼的困窘，當然如果說你接的企業，像是要再改造，再創新，那當然就有非常大的資金的這個需求，因為畢竟做很多事情都需要資金。CB9-01-27

這一塊通常要轉型他一定要花錢，要轉型一定要花錢，實際上的困境有沒有，這要看當時的財力，所以這一塊或者是他認為權重要不要動到多少，或對這個他要獲利多少，都是又回到商業模式的一個評估。CC9-01-30

小結：年輕二代認為接班意願會受到資金層面的影響，無論是銀行的借貸或是突然的天災與轉型的過程都會需要考慮到資金層面；老二代中則有人認為有多少錢做多少事，不會做超出能力的事；經理人方面則認為二代的接班轉型會需要用到相當的資金，因此資金的層面確實會影響其接班意願。在本題項中可以理解到接班的過程意味著公司可能會有些變動，在這樣的情況下的確資金的充裕與否會影響其接班意願。

10. 政府協助：在企業傳承的過程中是否需要官方輔導與降低稅賦的協助？

基本上這些東西應該都已經打好底了吧！我遇到的時候是已經打好底了，當然如果我沒有遇到這些東西的話，其實我還是需要人家來輔導。AA10-01-02

需要，這個都需要。法條跟那個稅賦的東西太多了，所以你還是必須要都是要經過詢問啦！譬如說你現在要走什麼東西，譬如說勞健保什麼什麼之類我們都還是要打電話去問，然後去做，因為你不可能相關知識這麼足。

AB10-01-06

需要，我們很多企業，其實像我們這邊溫泉旅館，交通的政府的資源，還有開發，因為要有景點才有住宿，沒有景點沒有住宿。AC10-01-09

是需要，但是通常我們都是跟自己的應該算是學長、學姐學習，或是跟同業的請教這樣子，對。對呀，所以實際上是真的沒有辦法才尋求政府的幫忙這樣子，所以不然就是跟公司的一些舊有的主管或是技術人員或是在網路上尋求答案這樣子。AD10-01-11

如有政府輔導與降低稅付或低利貸款這樣可以有助企業加快轉型。AE10-01-13

我比較會想要的是我要必須知道我在這個市場上有沒有競爭性？我用什麼東西來去招引更多的客人來旅遊，我對於官方要輔導，我只相信官方一輔一定倒，所以官方只有雪中，他不會雪中送炭，他只有錦上添花，當你做的好，他一定給你更多的資源，當你做不好的時候，他不會給你任何的資源，所以我只相信我自己做好，客人一定來，服務做的好，客人一定來。BA10-02-16

不會，因為政府就不可能降低稅賦呀！不管是誰來接，歐巴馬來接也一樣，也不可能降低稅賦，因為他就是錢而已。BB10-02-18

企業不管在任何時段，對於政府的輔導與稅賦降低的需要都是隨時需要的，不會只在傳承的時期需求而已，公司的營運，如果有來自政府的正面輔導與降低稅賦，對公司企業都是利多，所以不管是否在傳承過程，都是必須的協助需求。BC10-01-21

好像並不多，沒有專門針對所謂的企業主的部分來做輔導。
我相信對第二代的一個他企業整個一個傳承或是說他在
專業領域裡面可以去做補充的一個項目的話，一定是有利
的。CA10-01-25

財務這個區塊我想如果政府能夠多一些這個財務上的或
稅賦上的協助，我想應該也是非常好的一件事。

CB10-01-28

其實這裡面我是這樣講，很多聰明的企業家，如果政府有
這個部分的話，他會用的就拿來用，如果有這個項目，他
能會拿來用的他一定拿來用。CC10-01-31

小結：在法條與稅賦、開發與交通、人才培訓都是年輕二代認為如果
可以得到政府方面的協助將有效提高其接班意願；相對的老二代則對政府
方面較為悲觀，認為比較不可得到協助進而不會影響接班意願；經理人則
認為如果政府方面可以對於接班所需要的問題下功夫，將對企業接班有很
大的助益比如說財務部分或是專業項目的指導。因此我們可以發現政府如
果介入輔導將會對企業的傳承有相當大的助益，就如老二代的經歷，正常
情況下政府不會出手，只會錦上添花。所以政府是否在企業傳承下功夫，
將可以使企業傳承更加順利。

第五章 結論與建議

第一節 結論

本論文以台灣中小企業家族型態之旅館產業第二代接班問題為主題，在文獻蒐集和研究架構上，以國內、外學術界和媒體等機構，對於台灣中小企業家族型態之旅館產業第二代接班問題研究為基礎，以深度訪談法解析本論文的主要研究目的，即探究台灣中小企業家族型態之旅館產業第二代接班問題，以旅館業的年輕二代、老二代與經理人代表為研究對象，透過研究參與者的意見整理、歸納與分析，找出中小企業家族型態旅館產業第二代接班問題，給予旅館產業二代接班過程中一些建議。

最後，研究者期望透過此篇論文研究的研究方式與研究成果，作為後續有志於研究台灣中小企業家族型態各產業第二代接班的參考。

1. 三大群體訪問結果普遍還是對人格特質持正向意見，唯獨老二代與經理人部分觀點可能跟時代背景與互動模式的差異會影響其對人格特質的看法。
2. 對於接班前，針對公司的發展評估，在年輕二代與老二代之間有很大的差異，其一需要先評估完進行，而老二代則是進行中尋求突破點，也許也跟時代的背景，有很大的差異性。
3. 使命感對於接班的意願提高。
4. 影響層面最直接的還是父母或是家人，都會對接班意願產生影響。
5. 對公司的熟悉度高低亦會影響接班的意願，因此若要提高接班意願，使其對熟悉度提高將會有相當助益。

6. 二代們普遍認為接班與否與本身專業知識無太大關係。這點與經理人觀點有很大差異。
7. 經理人的編制與需求是大家都可以認可，有效提高接班意願的一個手段。
8. 企業的傳承如過可以提前規劃將可以提高接班人員的接班意願。
9. 接班的過程意味著公司可能會有些變動，在這樣的情況下的確資金的充裕與否會影響其接班意願。
10. 政府如果介入輔導將會對企業的傳承有相當大的助益，就如老二代的經歷，正常情況下政府不會出手，只會錦上添花。所以政府是否在企業傳承下功夫，將可以使企業傳承更加順利。

綜觀上述 10 點研究發現，可以讓面臨傳承接班過程中的企業主有更具體的方向可以做準備，不必要等到緊要關頭才做出決策，也許在企業的規畫藍圖裡頭，就已經可以把接班這一項重大議題排入時程中，爾後面臨到接班關頭，自然能夠更加順暢接軌。

第二節 建議

我們可以從研究發現中，找出一些關聯性，在年輕二代與老二代之前的鴻溝，可能關係著時代發展的變遷，但是傳承與接班是會關係的中小企業的創新與成長中一體兩面的決策，如果傳承的順利，企業營運中所乘載的有形與無形資本都得以有效的保留並再度發揮，同時還有可能依據當時所面臨的競爭環境成為支撐其創新與競爭的動力。與其讓企業主有太多得參考面向，反而有點摸不著方向的情況下，本研究將依研究結果提出三點結論。

二代接班考量受人格特質影響與評估公司發展等兩構面，可以發現年輕二代與老二代的觀點有發常大的不同，我們歸因於時代的變遷導致觀點會有所偏差，但是年輕人與目前的經理人所關注的就會比較相近，這點更可以呼應到後期，經理人對於二代接班的過程中將會帶來有所助益。其中對於家族中的使命感將會對其傳承意願大大提高，因此在這樣的議題下動之以情會相對比說之以理更容易使接班意願大大提高。

本質能力考量在本構面中受訪者大部分都不認同專業知識為重要因素，而必須展現即戰力，相對的我們也可以從這邊給予建議，在平時就培養好接班的候選人能力，也許對於接班關頭會很有幫助。相對的這也呼應到整體傳承需求考量的反應，在接班過程中如果一開始就已經做好相關的規劃，無論是本職學能亦或是外部人脈的交接，都會對企業傳承的順利程度發揮很好的功效。

在這一環節就更凸顯經理人的重要性，如果在傳承接班之頭，就有專業的輔導人士相佐與安排肯定會讓兩代之前的傳承更加順利，這也是跟本研究訪談結果相呼應，所以提早安排接班計劃與經理人相輔佐都是中小企業

中旅館產業的經營者可以考慮傳承給下一代的重要選項。

政府機構層面

大部分的經營者都會對資金需求有相當大的關注，假設在接班過程中是不用擔心到金流問題，接班問題會變得相對的簡單，除了傳承轉型過程中可能會面臨到貸款的問題以及許多經營權移轉等相關稅務問題，這些都是政府機構可以優先釋出善意，讓民間企業在這方面不必有後顧之憂，除此之外，有許多的老二代對政府的不信任感，擔心政府在接班的同時是否會產生高額的稅賦等等，以及年輕人對政府能提供的幫助有高度期待的情況下，建議仿效日本在各縣市成立事業繼承窗口與傳承中心等作法，可以讓台灣更多面臨中小企業轉型問題中的企業主得以解套。

第三節 研究限制與未來研究建議

本研究旨在探究台灣中小企業家族型態第二代接班問題，因而捨去一般量化研究，採用深度訪談法歸納分析專家學者的意見，因而在研究上欠缺其他產業對於傳承接班的看法。

此外，因為透過質性研究只能建構出大方向的指標，建議後續研究可以針對各項指標發行問卷進行量化操作，也許更能清楚掌握到各構面變項間互相影響的方向性，對企業主或是政府單位作為策略制定的參考。

參考文獻

中文文獻

1. 王雅各. (2001). 綜論質性研究. 資訊傳播與圖書館學, 7(4), 15-36.
2. 交通部觀光局 (2019) 檢自：<https://admin.taiwan.net.tw/>
3. 吳勉勤 (2016) , 旅館管理理論與實務：邁向全方位的餐旅管理 (十一版) , 台北市：華立圖書。
4. 李志華 (2013) 。接班人:台灣中小型家族企業存亡關鍵。臺北市：大塊。
5. 周玲玲. (2001) . 癌症病逝者其中年配偶悲傷適應之研究. 台中：東海大學博士論文, 未出版, 台中市.
6. 林志翔, & 孫大忠. (2017). 臺灣企業接班的大小事. 會計研究月刊, (378), 94-99.
7. 林佩璇. (2000). 個案研究及其在教育研究上的應用. 質的研究方法. 高雄：麗文.
8. 姚淑惠 (2013) , 台灣家族型態中小企業第二代接班意願之研究, 逢甲大學經營管理碩士在職專班未出版之碩士論文, 台中.
9. 胡幼慧 (1996) , 轉型中的質性研究. 質性研究—理論, 方法及本土女性研究實例 (7-26 頁). 台北: 巨流。
10. 胡幼慧, & 姚美華. (1996) . 質性研究, 臺北: 巨流圖書公司.
11. 范惟翔, & 尤燈洲. (2017). 家族企業與二代傳承永續經營之研究-以 S 公司為例. 專利與產學合作計畫報告, 3(1), 83-94.
12. 徐宗國. (1989) . 用田野方法研究少數民族.

13. 郝溪明. (1999). 都市家庭中失能老人與主要照顧者調整生活方式之研究. 私立東海大學社會工作學系博士論文, 未出版, 台中縣.
14. 馬瑞君. (2017) 建構台中作為宜居城市發展指標之研究。私立東海大學餐旅管理學系論文, 未出版, 台中市。
15. 郭宗銘&洪連盛. (2017). 家族企業傳承稅務規劃. *會計研究月刊*, (383), 108-113.
16. 陳向明. (2002). 社會科學質的研究. 五南圖書出版股份有限公司.
17. 陳伯璋 (2000). 質性研究方法的理論基礎. 質的研究方法. 高雄: 麗文文化公司.
18. 陳博志. (2018). 企業接班問題的正確對策. *臺灣經濟研究月刊*, 41(9), 10-12.
19. 經濟部. (2019). 2018 年中小企業白皮書. 台北: 經濟部中小企業處.
20. 虞邦祥, 林月雲, & 張小鳳. (2009). 傳承或變革: 台灣企業接班歷程之質性研究. *組織與管理*, 2 (2), 109-153.
21. 鍾喜梅、區玉輝 (2018). 中小企業傳承與創新. 新北市: 前程文化事業股份有限公司.
22. 蘇信瑋. (2018). 中小企業傳承趨勢與創新轉型案例. *臺灣經濟研究月刊*, 41 (8), 71-79.
23. 蘇靜怡 (2009) 。台灣家族型態之中小企業接班問題之探討 (未出版之碩士論文) 。交通大學, 新竹縣。
24. 顧景昇 (2004) , *旅館管理*. 臺北市: 揚智

英文文獻

1. Benson, B. (1984). The enigma of the family-owned business. *Perspective*, 10 (1), 3-6.
2. Birley, S. (1986). Succession in the family firm: the inheritor's view. *Journal of small business management*, 32(3), 29-39.
3. Chen, Y. F. & Lai, M. C., (2010). Factors influencing the Entrepreneurial Attitude of Taiwanese tertiary-level Business Students. *Social Behavior and Personality*, 38 (1), 1-12.
4. Chrisman, J. J., J. H. Chua, and P. Sharma (2005), "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm," *Entrepreneur Theory and Practice*, pp.555-575
5. Galenson, W. (1979). *Economic Growth and Structure Change in Taiwan*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
6. Greenhalgh, Susan. (1989). Family and Networks in Taiwan's Economic Development. In Edwind Winckler and Susan Greenhalgh. (eds.), *Contending Approaches to the Political Economy of Taiwan*. New York : M.E. Sharp.
7. Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2010). *Qualitative research methods*. Sage.
8. Jones, G., & Rose, B. (1993). Family capitalism. *Business History*, 35, 1-16.
9. Mark, H. D., & Tom, M. C. (2013). *Family Wealth Management*. Singapore: John Wiley & Sons.

10. Patton, M. Q. (1990) . Qualitative evaluation and research methods. SAGE Publications, inc.
11. Patton, M. Q. (2005) . Qualitative research. Encyclopedia of statistics in behavioral science.
12. Poza,G. (2004). Family Business. Macon:Thomson South-Western.
13. Redding,G, (1993). Weak Organizations and Strong Linkages: Managerial Ideology and Chinese Family Business Networks. In Hamilton, Gary Business (ed),Business Networks and Economic Development in East and South East Asia.HongKong:University of Hong Kong.
14. Scitovsky,T. (1986) . Economic Development in Taiwan and South Korea,1965-81, in Lau, Lawrence J., ed. Models of Development: A Comparative Study Of Economic Growth in South Korea and Taiwan, SanFrancisco: ICS Press, 135-202.
15. Yin, R. K. (2003) . Case study research: Design and methods (3rd ed.) . Thousand Oaks, CA: Sage.
16. Yin, X. M., Oltvai, Z. N., & Korsmeyer, S. J. (1994) . BH1 and BH2 domains of Bcl-2 are required for inhibition of apoptosis and heterodimerization with Bax. *Nature*, 369 (6478) , 321.

附錄一

研究參與同意書

本人 經研究者詳細說明研究目的與性質後，同意參與「探討台灣中小企業第二代接班之研究：以谷關地區溫泉旅館為例」研究，並接受研究者與本人進行參與旅館產業二代接班因素訪談，以作為學術用途。

本人在充分的瞭解個人權利情況下，同意以下六點關於本研究進行訪談的權利與義務：

1. 在訪談過程中，本人的感覺會受到研究者尊重與適當處理；當本人想要終止研究或因參與研究感到心裡受傷害而不願繼續參與研究時，本人會向研究者說明理由，研究者需尊重本人的決定，退出本研究。
2. 願意接受與研究者面對面訪談，訪談時間以 60 到 90 分鐘為限，若本研究後續有需要增加訪問之需要，本人願意適度配合。
3. 本人同意訪談過程接受全程錄音，錄音內容由研究所謄寫成逐字稿，內容只作為資料分析使用，不得另做其他用途，並由研究者妥善保管錄音內容與逐字稿。
4. 研究者必須妥善保管本人隱私，在論文中以化名編寫分析。
5. 研究所需將訪談內容整理資料供本人閱讀，確認其資料符合本人陳述內容。
6. 當本人對本研究有任何疑慮時，可以面對面或透過其他聯繫方式與研究者充分討論、陳述個人意見。

研究參與者

簽名

研究參與者聯絡電話：

研究參與者

簽名

研究者聯絡電話：

中 華 民 國 年 月 日

附錄二

效度檢核表

您好：

再次感謝您參與本研究，並願意撥冗接受本人訪談，透過您慷慨 分享實際執行心得或見解，豐富本研究內容，使本研究能順利進行。

現已將訪談內容抄謄為文本資料，為確認內容與您所陳述的心得 與見解吻合，在此需要您回饋寶貴意見，作為本研究修正之用。

感謝您熱心參與本研究，使本研究更嚴謹、周全。再度致上本人的敬意和謝意。

敬祝

闔家平安喜樂

東海大學餐旅管理學系在職專班研究生

何續華 敬上

- 1.此一由訪談內容整理資料，與我所談內容實際吻合程度約為 %
- 2.閱讀完此份訪談資料，我的感想是：
- 3.閱讀後此份訪談資料，我的建議是：

附錄三

研究札記

研究參與者		地點	
訪談時間	年 月 日 時 分 至 時 分		
一、環境描述			
二、研究者與參與者的互動情形			
三、研究者於訪談過程中的想法			
四、研究者的觀察與省思			

附錄四

台灣中小企業家族型態第二代接班問題之研究：以谷關地區溫泉旅館為例

訪談大綱

編號:AA

1. 創業人格：請問您二代接班人會選擇回家中傳承家業，是否與人格特質有關？對於本身企業的興趣與否將對接班與否產生影響？

人格特質是有關的啦！因為其實如果對這個產業沒有感興趣，甚至對這個家庭沒有責任感的話，那我大可不回來，但是我又覺得爸爸在這邊很辛苦，那我想幫他分擔一點，所以我選擇回來了。

2. 知覺發展：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對公司未來發展評估的影響？

當然我會去評估未來他有沒有他的發展性，因為其實評估這麼久，以台灣的飯店業來說，目前我覺得他的回收率其實蠻低的，就沒辦法像你說賺錢可以啦！然後讓大家有一口飯吃是可以，你說要賺到大錢其實是比較困難的，

3. 使命感：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對延續家族事業使命感的影響？

我也希望就是在我們我去幫忙，或者甚至我管理之下，我當然會成績會比父親這時候辦的時候更好，然後賺了更多的錢，讓家人比較輕鬆一點，那我當然會這麼想吧！這是勢必的，對。

4. 參考團體：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會受到重要意見人士意見的影響？

肯定的。

5. 公司熟悉度：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考

慮或評估自己對公司的熟悉度？或是評估自身對於人脈的掌握度與相關知識的熟識度？

這個我是覺得會，但是因為我的過程跟這個問題其實不太一樣，因為我過程是一開始先幫忙，後面我已經做十一年，什麼都非常的熟悉了，那時候才，所以就不太一樣。

6. 個人專業知識：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己法律、財務、會計、管理等企業傳承的專業知識？

法律、財務、會計，其實我很多東西，還有企業管理的部分，專業知識，我都是來到這邊，因為我就說我是循序漸進的，我是從房務、櫃臺、工務什麼這些全部都做，那當然很多政府的一些課程，然後法律的部分，會計、財務這些我們都要去學，所以到目前現在我對這些的知識是有一定的認知的。

7. 專業經理人需求：請問您二代接班人在接班過程中是否缺乏經營、法律、財務、會計的專業知識，抑或是經營權與股權轉讓事宜而需要專業經理人協助？

我覺得有這樣的預算，想讓公司更好，請專業經理人是好的，對，那有時候也是要看產業的大與小。

8. 資金需求：在承接企業或進行企業轉型再造過程中，是否面臨資金上的困境？

這是必須的，不然完全沒有接觸過這一塊，忽然丟到這邊，應該是沒有辦法去承受這一大堆的就是雜事，因為我們這邊雜事真的很多。

9. 政府協助：在企業傳承的過程中是否需要官方輔導與降低稅賦的協助？

對，所以有時候在像是銀行的借貸上面，或者是還款，甚至想要增資這

些部分，其實一開始都是會有困難的。

10. 整體傳承需求：您是否認為企業的傳承需要盡早規畫與準備，避免突發狀況臨危受命的上陣而產生許多問題？

基本上這些東西應該都已經打好底了吧！我遇到的時候是已經打好底了，當然如果我沒有遇到這些東西的話，其實我還是需要人家來輔導

台灣中小企業家族型態第二代接班問題之研究：以谷關地區溫泉旅館為例

訪談大綱

編號:AB

1. 創業人格：請問您二代接班人會選擇回家中傳承家業，是否與人格特質有關？對於本身企業的興趣與否將對接班與否產生影響？

跟人格特質沒有什麼關係。我們家也不是一開始就是經營這個溫泉，因為我們以前也是就是我爸爸就是各行各業，那我們是也沒有跟在他身邊，那他回來做這個的時候是，那時候二十歲吧！他也是說要不要回來幫幫他這樣子，我就想說回來做，做也是主要是因為環境的關係。

2. 知覺發展：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對公司未來發展評估的影響？

一代他有的優點跟缺點，那我們就是很長時間去跟他深入了解之後，我們會當我們二代經營的時候，會把一些缺點把他改掉，再把我們二代的優勢再帶進來，我覺得這個對傳承是很好的。

3. 使命感：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對延續家族事業使命感的影響？

這個是不管誰都一樣，因為我是家裡最大的，所以這個使命感就是沒辦法，就是可能，因為每個人都有每個人的想法跟理想，二代有很多都不太願意想要去傳承一代的事業，因為他本身他也有他的夢想，他的目標，一代他所創造的事業都是他自己想要的。

4. 參考團體：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會受到重要意見人士意見的影響？

不會

5. 公司熟悉度：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己對公司的熟悉度？或是評估自身對於人脈的掌握度與相關知識的熟識度？

對對對，那個因為細節呀跟本身，很多東西你要了解，不是短時間你可以掌控的。

傳承這一個這麼大的公司或企業，你還是必須要有一個基本的基礎的認知，如果你不曉得這一個整個比如說接任來講，他問題會很多，一定會很多。那有可能會導致很大問題，對公司營運一定會有很大影響。

6. 個人專業知識：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己法律、財務、會計、管理等企業傳承的專業知識？

本身這一個自己的本質學能一定要強一點，如果不足的話，你就是等你傳承，你還是要去補充這個東西，你就是一直不斷得去學習！因為這個東西是你自己要先知道，不要說等到不行了再來問員工問主管，這個是不可以的。

7. 專業經理人需求：請問您二代接班人在接班過程中是否缺乏經營、法律、財務、會計的專業知識，抑或是經營權與股權轉讓事宜而需要專業經理人協助？

不用

8. 資金需求：在承接企業或進行企業轉型再造過程中，是否面臨資金上的困境？

因為我們公司在經營的部分來講，以往我們在資金上面，比如說如果假設我們是有營收的話，有多的這個營收，我們不會就是全部都去做

股金的分配，我們都會做保留。

9. 政府協助：在企業傳承的過程中是否需要官方輔導與降低稅賦的協助？

需要，這個都需要。法條跟那個稅賦的東西太多了，所以你還是必須要都是要經過詢問啦！譬如說你現在要走什麼東西，譬如說勞健保什麼什麼之類我們都還是要打電話去問，然後去做，因為你不可能相關知識這麼足。

10. 整體傳承需求：您是否認為企業的傳承需要盡早規畫與準備，避免突發狀況臨危受命的上陣而產生許多問題？

我們現在做傳承一定要準備，他現在在做就是我們去看，你要去問，然後他也會輔助你，你遇到困難，我覺得遇到困難我也要跟他提出來，有些會ㄍ一ㄥ住，我也會，但是我有時候會跟他聊說這樣子，我還是會放下就是譬如說上班的那個身份，下班會跟他說我覺得你知道有時候會講類似這樣，那他就會輔助你，所以我是覺得說這個東西其實一定要提早。

台灣中小企業家族型態第二代接班問題之研究：以谷關地區溫泉旅館為例

訪談大綱

編號:AC

1. 創業人格：請問您二代接班人會選擇回家中傳承家業，是否與人格特質有關？

對於本身企業的興趣與否將對接班與否產生影響？

是，就是關於這個問題，我們的人格特質是最主要，因為意願才是我們回到二代接班的最主要的。因為意願才是我們回到二代接班的最主要的。最主要的是公司本身體質也要正常，因為其實如果公司不正常，在銜接上也會非常大的困難。

2. 知覺發展：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對公司未來發展評估的影響？

會，因為以前的消費模式，跟現在的消費模式，不太一樣，那族群等級還有類別、定位都不太一樣。

3. 使命感：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對延續家族事業使命感的影響？

二代會比較有自己的想法，所以其實延續這件事情，對我們來講會少一點，精神延續，那其實很多公司可以說是等於說新的管理團隊進入，所以對於使命感跟他的意念傳承會延續，那其實對於硬體設施或是以前的經營模式，其實是不會，是完全不會有這樣的使命感，就是會認為說應該要朝新的模式來經營；我們在使命感上有百分之二、三十會延續，那其實百分之七、八十，會自己有新的想法，百分之二、三十是針對服務理念上，因為傳統他們很好的一個優點他們對人的感情的延續。

4. 參考團體：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會受到重要意見人士意見的影響？

應該說百分之七、八十家中其實會因為周邊的人影響，第一一定是先自己的家人，他需要你，第二一定是自己的另一半，他可以支持你，第三一定是你的同業，他願意分享給你。

5. 公司熟悉度：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己對公司的熟悉度？或是評估自身對於人脈的掌握度與相關知識的熟識度？

先做，然後才評估自己，缺了哪些，然後再出去。這是很大的風險，所以我是先融合，然後再去擷取自己不夠的，然後回來再發枝這樣子，對，這是我的流程，但是我不知道對不對，但是我就是選擇不一樣的路走看看。

6. 個人專業知識：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己法律、財務、會計、管理等企業傳承的專業知識？

一開始只是先想說要做自己的興趣的工作，然後是遇到家裡需要，我才把原本學的拿回來，那自己學的跟我自己做的會有落差，所以沒有完全沒有評估過財律法務，但是有評估過在管理系統上。

7. 專業經理人需求：請問您二代接班人在接班過程中是否缺乏經營、法律、財務、會計的專業知識，抑或是經營權與股權轉讓事宜而需要專業經理人協助？

在我們這一代做旅館裡面，專業經理人像是對我們來講，已經是非常普遍的概念了。不過專業管理人也是會有因為他們不帶責任，他們只負責管理，所以風險承擔還是回歸到我們自己，所以挑選重要的專業管理人模式，是我們目前遇到比較大的問題。

8. 資金需求：在承接企業或進行企業轉型再造過程中，是否面臨資金上的困境？

我們算是，對，因為八八風災，如果是一路很平順的話，如果你這個問題在風災前問我，我一定會跟你講沒有，因為我們就是賺了慢慢花這樣子，所以資金一定有，但是影響不會很大，但是這個我們目前後續八八風災的時候，遇到這一個資金的問題是非常大。

9. 政府協助：在企業傳承的過程中是否需要官方輔導與降低稅賦的協助？

需要，我們很多企業，其實像我們這邊溫泉旅館，交通的政府的資源，還有開發，因為要有景點才有住宿，沒有景點沒有住宿。

10. 整體傳承需求：您是否認為企業的傳承需要盡早規畫與準備，避免突發狀況臨危受命的上陣而產生許多問題？

一定要規劃。

台灣中小企業家族型態第二代接班問題之研究：以谷關地區溫泉旅館為例

訪談大綱

編號:AD

1. 創業人格：請問您二代接班人會選擇回家中傳承家業，是否與人格特質有關？

對於本身企業的興趣與否將對接班與否產生影響？

是，那是之後服務一陣子之後，因為我父親是在泰雅度假村擔任總經理，經理管理人，然後他是請我回來幫忙，所以我就把外面工作辭掉就回來幫忙，對，所以基本上都是興趣。

2. 知覺發展：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對公司未來發展評估的影響？

因為就是因為認同，所以才回來幫忙父親

3. 使命感：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對延續家族事業使命感的影響？

所以是沒有什麼使命，純粹是興趣還有想替公司做什麼，能做多少就盡量做多少。

4. 參考團體：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會受到重要意見人士意見的影響？

是沒有耶！單純都自己的想法。

5. 公司熟悉度：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己對公司的熟悉度？或是評估自身對於人脈的掌握度與相關知識的熟識度？

其實我對公司就是有一定的了解之後才會選擇回來幫忙這樣子，那對於人脈的掌握度這樣子，我也是邊做邊學習，因為父親這邊他也常常他有

外交，那我也會跟著他去參與一些協會，還是一些政府的活動，那所以人脈這部分都是間接來做一個學習跟傳承。

6. 個人專業知識：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己法律、財務、會計、管理等企業傳承的專業知識？

不會。

7. 專業經理人需求：請問您二代接班人在接班過程中是否缺乏經營、法律、財務、會計的專業知識，抑或是經營權與股權轉讓事宜而需要專業經理人協助？

是，因為我們公司目前也都是專業經理人，所以這部分是。

8. 資金需求：在承接企業或進行企業轉型再造過程中，是否面臨資金上的困境？

會，像現在陸客沒來，所以對我們來講，資金上是都是在經營打拼，或是小賺，所以沒辦法有太大的投資。

9. 政府協助：在企業傳承的過程中是否需要官方輔導與降低稅賦的協助？

是需要，但是通常我們都是跟自己的應該算是學長、學姐學習，或是跟同業的請教這樣子，對。對呀，所以實際上是真的沒有辦法才尋求政府的幫忙這樣子，所以不然就是跟公司的一些舊有的主管或是技術人員或是在網路上尋求答案這樣子。

10. 整體傳承需求：您是否認為企業的傳承需要盡早規畫與準備，避免突發狀況臨危受命的上陣而產生許多問題？

確定的

台灣中小企業家族型態第二代接班問題之研究：以谷關地區溫泉旅館為例

訪談大綱

編號:AE

1. 創業人格：請問您二代接班人會選擇回家中傳承家業，是否與人格特質有關？

對於本身企業的興趣與否將對接班與否產生影響？

二代接班因每個人都有不同因素,當然人格特質興趣都會有直接與間接影響到是否接班。

2. 知覺發展：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對公司未來發展評估的影響？

二代是否接班是會受到公司未來發展評估的影響。

3. 使命感：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對延續家族事業使命感的影響？

延續家族事業的使命感因該是華人的傳統之一。

4. 參考團體：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會受到重要意見人士意見的影響？

選擇回家中傳承家業時,會先找些前輩聊聊經驗談。

5. 公司熟悉度：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己對公司的熟悉度？或是評估自身對於人脈的掌握度與相關知識的熟識度？

二代接班如果有基本相關經驗或專長當然會事半功倍,如果沒有就實際現場邊做邊學經驗。

6. 個人專業知識：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己法律、財務、會計、管理等企業傳承的專業知識？

因該是不會自我評估是否有專業知識。

7. 專業經理人需求：請問您二代接班人在接班過程中是否缺乏經營、法律、財務、會計的專業知識，抑或是經營權與股權轉讓事宜而需要專業經理人協助？

如自身無相關行業經驗,當然需要專業經理人協助這樣才可以事半功倍。

8. 資金需求：在承接企業或進行企業轉型再造過程中，是否面臨資金上的困境？

在企業轉型中是會面臨資金上的困境,

9. 政府協助：在企業傳承的過程中是否需要官方輔導與降低稅賦的協助？

如有政府輔導與降低稅付或低利貸款這樣可以有助企業加快轉型。

10. 整體傳承需求：您是否認為企業的傳承需要盡早規畫與準備，避免突發狀況臨危受命的上陣而產生許多問題？

企業傳承須盡早規劃,當然二代興趣或學識也須考量進去,華人須改變父傳子的觀念。傳承給適當的人選這樣企業才能長長久久。

台灣中小企業家族型態第二代接班問題之研究：以谷關地區溫泉旅館為例

訪談大綱

編號:BA

1. 創業人格：請問您二代接班人會選擇回家中傳承家業，是否與人格特質有關？

對於本身企業的興趣與否將對接班與否產生影響？

跟人格特質是沒關係。就我自己而言來講的話，都是從小就父母親給我們，給我這樣子的一個教養跟就是以前就一直跟我們講，你必須回來接這個事情。

2. 知覺發展：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對公司未來發展評估的影響？

公司自己未來的發展的跟他的願景，跟他的方向都是我們自己去做訂定的，那你說是影響公司，應該是說我們接班人去影響公司未來的發展，而不是我們去受公司未來影響發展，去影響我們的想法，是我們去訂定這一個飯店這一個旅館這一個公司，他未來的方向是什麼？

3. 使命感：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對延續家族事業使命感的影響？

延續家族事業使命感一定有的，因為唯有這樣子的使命感，你才會怎麼講？才會認份的自己回來家裡這樣做這樣的事業，那這個事業不管是好壞，至少是說從小時候父母親就給我們這樣子的一個想法跟觀念，必須把自己的事業體能夠傳承下去，然後永續經營的下去。

4. 參考團體：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會受到重要意見人士意見的影響？

如果是說重要人士的訂定的話，就是父母親，然後就是自己的家屬，自己的親戚，這些是會受影響的，因為畢竟從小就是受父母親的影響跟自

己的兄弟姐妹，姊姊也是畢業之後就在家裡幫忙，他們也會說你趕快回來。

5. 公司熟悉度：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己對公司的熟悉度？或是評估自身對於人脈的掌握度與相關知識的熟識度？

從小都在這裡長大的，所以對公司的熟悉度，本來就很熟悉的，因為從小就長大，然後從小就在這邊幫忙，每個時間，每個階段必須做什麼工作都很清楚。

6. 個人專業知識：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己法律、財務、會計、管理等企業傳承的專業知識？

這一些不論法律、財務、會計管理的這些專業知識，不會影響到我要不要接承這一個接班人這一個事業的想法。那反而是接了之後，才會針對這一些所需要的東西去做學習跟去做揣摩，那欠缺什麼或者是在工作上遇到什麼問題，然後去找相關的專業知識跟相關的人員來去幫我們去做協助這樣子的問題解決。

7. 專業經理人需求：請問您二代接班人在接班過程中是否缺乏經營、法律、財務、會計的專業知識，抑或是經營權與股權轉讓事宜而需要專業經理人協助？

接班過程前，這一些專業知識都是缺乏的，那接班過程後，這一些專業知識就是靠自己訂定，那需不需要專業經理人的協助，就經營權跟這些專業知識來講的話，透過專業經理人的訂定是最快的。

8. 資金需求：在承接企業或進行企業轉型再造過程中，是否面臨資金上的困境？

就我而言來講，資金上的困境是比較沒有，因為我會考慮到的是自己有

多少的資金，自己可以貸多少的錢，跟銀行貸多少錢，多少錢出來，我有多少的資金做多少的事。

9. 政府協助：在企業傳承的過程中是否需要官方輔導與降低稅賦的協助？

我比較會想要的是我要必須知道我在這個市場上有沒有競爭性？我用什麼東西來去招引更多的客人來旅遊，我對於官方要輔導，我只相信官方一輔一定倒，所以官方只有雪中，他不會雪中送炭，他只有錦上添花，當你做得好，他一定給你更多的資源，當你做得不好的時候，他不會給你任何的資源，所以我只相信我自己做好，客人一定來，服務做得好，客人一定來。

10. 整體傳承需求：您是否認為企業的傳承需要盡早規畫與準備，避免突發狀況臨危受命的上陣而產生許多問題？

你如果沒有時間準備的話，你就必須現場的臨危授命的一個，就是必須考驗你的臨場反應，然後讓你去解決這些問題，所以當我們做這樣子的接班人之前，你決定了要做這樣子的接班的工作了之後，自己的規劃跟自己的準備，是就我自己而言來講，是都有的，只是自己的想法跟現在所學到的東西，去做這樣子準備，可是上了戰場之後，就是接了總經理這個職位之後，遇到的問題，反而是以前所學的東西，能應用上真的不多。

台灣中小企業家族型態第二代接班問題之研究：以谷關地區溫泉旅館為例

訪談大綱

編號:BB

1. 創業人格：請問您二代接班人會選擇回家中傳承家業，是否與人格特質有關？對於本身企業的興趣與否將對接班與否產生影響？

你說有沒有跟人格特質有關？沒有，對不對？然後有沒有興趣，也沒什麼興趣，就是因為那時候那個災難來了，然後想說回家陪伴父母親一陣子這樣子。所以本身是對這個完全就沒有理解，因為我本身是電子系的。

2. 知覺發展：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對公司未來發展評估的影響？

我是因為真的是危機回來的，所以我那時候只有一個想法就是求生存而已，第一個怎麼有辦法讓員工領到薪水？第二個怎麼，不是，第一個怎麼付銀行利息，第二個怎麼付員工薪水？有辦法生存下去，就只有想這樣子而已。

3. 使命感：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對延續家族事業使命感的影響？

沒有。

4. 參考團體：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會受到重要意見人士意見的影響？

就是我剛剛所講的就是你的父執輩跟你，包括現在我兒子搞不好他們想法跟我完全已經不一樣了，因為思想一定有落差，你要經營旅館就是，像我們旅館業真的是很傳統產業，當然思考邏輯跟方向，業務方針都是不一樣的，我當初就只想到說要把品質提升。

5. 公司熟悉度：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己對公司的熟悉度？或是評估自身對於人脈的掌握度與相關知識的熟識度？

沒有。那時候就覺得說會喝酒就好了，酒會喝，工作會做，業務會拼，這樣就好了。

6. 個人專業知識：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己法律、財務、會計、管理等企業傳承的專業知識？

沒有啦！哪有？我會修電燈而已呀！沒有，其他都沒有，會計財務也是回來才接觸的。

7. 專業經理人需求：請問您二代接班人在接班過程中是否缺乏經營、法律、財務、會計的專業知識，抑或是經營權與股權轉讓事宜而需要專業經理人協助？

這個很難回答，有些需要，有些真的不需要。

8. 資金需求：在承接企業或進行企業轉型再造過程中，是否面臨資金上的困境？

理論上是這樣，事實上都不會這樣。

當然有呀！大家都以為賺錢很容易，賺錢真的是很難。

9. 政府協助：在企業傳承的過程中是否需要官方輔導與降低稅賦的協助？

不會，因為政府就不可能降低稅賦呀！不管是誰來接，歐巴馬來接也一樣，也不可能降低稅賦，因為他就是錢而已。

10. 整體傳承需求：您是否認為企業的傳承需要盡早規畫與準備，避免突發狀況臨危受命的上陣而產生許多問題？

理論上是這樣，事實上都不會這樣。

台灣中小企業家族型態第二代接班問題之研究：以谷關地區溫泉旅館為例

訪談大綱

編號:BC

1. 創業人格：請問您二代接班人會選擇回家中傳承家業，是否與人格特質有關？對於本身企業的興趣與否將對接班與否產生影響？

對於接掌家族事業，應該是自我責任與原事業既有基礎有關，對於人格特質，剛接任時並沒有特別去自我認知與分析，到接任中期才會感覺管理知識的不足與調整自我的人格特性與興趣，接任家族事業的階段，會很快的提升發展自我的管理能力。

2. 知覺發展：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對公司未來發展評估的影響？

前題已說明接掌傳承事業，前期是一份家族責任，對於初期的公司發展並沒有未來的評估影響，初期應該只有學習與觀察而已，可能要到中期後才會有所去做未來的評估與改變的可能性。

3. 使命感：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對延續家族事業使命感的影響？

這個是必然的，一般家族事業規模除非到大型與有制度化的專業管理模式，不然中小企業型態的事業，大部分都是傳承式的管理方式，對於事業的管理人也都可能是父傳子的管理傳承，除非母企業有其他的子公司，可以供其選擇。

4. 參考團體：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會受到重要意見人士意見的影響？

會接掌家族事業，大部分都是從小耳濡目染的，長大後的親朋長輩也都是會認為與告知要傳承家族事業，進入社會後除非是有機會就直接進入其他職場中或是家族內有其他兄弟姐妹已更早進入企業中，不然進入家族事業

學習都是必然性的。

5. 公司熟悉度：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己對公司的熟悉度？或是評估自身對於人脈的掌握度與相關知識的熟識度？

家族事業大部分都是從小耳濡目染的，要說熟悉度當然是直接的，會不會去自我評估，前面已說過，進入家族事業都是被安排與默許的，不太會去評估自己的熟悉與不熟悉，除非是子公司業務不曾去接觸過的，所以說要自我評估，是不太會的，有點是順其自然的程序下的，對於初期自身的能力，除非是大型企業，不然中小企業型態的公司，對於接班大多是自然態度，公司員工不會質疑接班人的能力或專業。

6. 個人專業知識：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己法律、財務、會計、管理等企業傳承的專業知識？

如果家族事業不會專業技術型態的公司，其實也可能在學習階段也會去挑選相關的方向學習，如果是說旅館型態的服務業，初期不太會去考慮專業性，畢竟服務業是很容易入門的行業，且是既有的旅館，並不是從無到有的展店計畫，初期是不會考慮的，但是到後來確實是會感到專業不足，很可能再去加強相關的專業知識學習。

7. 專業經理人需求：請問您二代接班人在接班過程中是否缺乏經營、法律、財務、會計的專業知識，抑或是經營權與股權轉讓事宜而需要專業經理人協助？

接班初期是必須父母或是有專業經理人的帶領輔導的，不可能在接班初期就能即刻上手，不管在經營，管理，財務上，都必須有輔導的人士的協助，當然除了父母的輔導外，前面講的老臣就是接班人的帶領者，即使接班人有學識的專業或接班前的訓練等等，都必須有帶領者這樣的員工給予協助輔導，不然很難融入公司中，也可能因為身份的緣故，根本沒機會了解公

司實務，因為其他員工都會幫他完成所有工作，這樣的情況，會讓接班人更無法了解公司的實務，也可能花更長的時間，才能摸索到實務。

8. 資金需求：在承接企業或進行企業轉型再造過程中，是否面臨資金上的困境？

這種狀況要分為兩種情形來說明，一是在父母尚在公司內主導，二是突然父母不在匆促接班。如果是第一種狀況，因為上有長輩掌舵中，接班者只是循序漸進的在學習接受，不會有企業再造或要轉型的狀況發生，所以在資金需求上，尚不會有必須去考慮的問題，第二種狀況，突然在長輩不在公司必須匆促全面接受的狀況下，接班者就必須有經營資金壓力發生，即使不是企業再造或轉型，即使是一般的經營資金周轉，都會要接管，在這種狀況下，才有可能有資金困境，不然循序漸進的接班，由於已了解與掌握公司狀況，所以在資金的運轉都應該是有預算的。

9. 政府協助：在企業傳承的過程中是否需要官方輔導與降低稅賦的協助？

企業不管在任何時段，對於政府的輔導與稅賦降低的需要都是隨時需要的，不會只在傳承的時期需求而已，公司的營運，如果有來自政府的正面輔導與降低稅賦，對公司企業都是利多，所以不管是否在傳承過程，都是必須的協助需求。

10. 整體傳承需求：您是否認為企業的傳承需要盡早規畫與準備，避免突發狀況臨危受命的上陣而產生許多問題？

這是必須要有的，越早確定越早規劃是正確的，甚至在學習上都是也能規劃專業的科系相關，累計接班者專業知識，太多中小企業接班都是家族傳承，都屬於順氣自然的接班，不會提早去規劃安排，所以在接班人而言屆時都是重頭進公司再學習，這會拉長接班的學習適應時間，如果能在上學期間就提早安排專業的相關科系，這將會縮短接班學習時間，不過，在有

長輩在的接班過渡期間，這也是能克服未能提早規劃準備的缺點，畢竟在進入企業後還有依靠的領航人，但最怕的是突然必須匆促接手的接班，這種狀況對於接班人而言，是非常嚴酷的考驗，在於完全無法掌握下的接班，將是毫無頭緒的管理經營，這樣的狀況將是大起大落，所以對於接班安排能越早越好。

台灣中小企業家族型態第二代接班問題之研究：以谷關地區溫泉旅館為例

訪談大綱

編號:CA

1. 創業人格：請問您二代接班人會選擇回家中傳承家業，是否與人格特質有關？對於本身企業的興趣與否將對接班與否產生影響？

他本業就是以飯店起家，那他願意接班，他已經也認清了他的部分他就只有飯店經營這個模式，那他還願意去做一個接班的部分來講，可以一般可以規劃就是說他其實他對他們自己本身這樣的行業是有相對的興趣，他才願意來去做一個接班的動作

2. 知覺發展：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對公司未來發展評估的影響？

他回家繼承了家業，他當然他會對我們公司未來爾後的發展他會做一個仔細的評估，到底我是以守成為主，還是說我要經過不斷的創新，那這樣的部分都會影響到公司後續的一個經營策略。

3. 使命感：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對延續家族事業使命感的影響？

一般來講，他願意去接家中這樣的一個既有的一個現成的一個產業的部分來講的話，他絕對會有一個很強烈的使命感，他希望一定會讓他是好會再更好，他才願意去接手這樣的一個模式。

4. 參考團體：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會受到重要意見人士意見的影響？

一般而言所謂的重要人士，其實大部分就是所謂的雙親跟家中的長輩，那其實不管是在傳承家業前，或是實際已經接掌了經營，在現實上來說，尤其是財務部分，雙親的意見一定是絕對影響到他後續決策的一個關鍵因素。

5. 公司熟悉度：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己對公司的熟悉度？或是評估自身對於人脈的掌握度與相關知識的熟識度？

原則上他會去選擇傳承家業這個部分，他一定對他自己本身的公司一定有相當的熟悉的程度。慢慢熟悉我們整個公司的運作，那熟悉到整個基層的這個制度，所以相對的他在整個這樣的跟客人接觸的這個背景或者是說他這樣的一個工作的項目當中，他當然他對公司的熟悉度越強，那他當然越願意來去做一個接班的工作。

6. 個人專業知識：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己法律、財務、會計、管理等企業傳承的專業知識？

像我們牽扯到的法規，財會這個部分，他不只是受限到專業的部分，是因為他有牽扯到很多政府法規法令的問題，這個法規法令問題，那個不是我們可以隨意恣意的想要去調整或去改變的，他必須要符合這樣法規的一個狀態之下，那勢必他還是需要有一個專業的去做一個應該說要有相關的一個那個常識跟知識去做這樣的程度，那他能夠越了解那當然他在整個傳承的部分，他一定接手的會更順利。

人脈掌握，人脈的部分，其實都是一個在於傳承啦！傳承，因為人脈的人家說我們人脈存摺的建立，絕對不是從後續就完全可以做全盤的接收，他一定也是要前面的一個參與感。

7. 專業經理人需求：請問您二代接班人在接班過程中是否缺乏經營、法律、財務、會計的專業知識，抑或是經營權與股權轉讓事宜而需要專業經理人協助？

他確實是需要專業經理人的協助，因為我們剛剛有講了，大概企業二代的學歷，大概都是以商業經營或者是說跟本業有相關的這些科系的背景為主，但是財會、法律、人事規章這些，往往都牽扯的就是政府的法規

法令，他都有相關的限制跟不可以違背的事由。

8. 資金需求：在承接企業或進行企業轉型再造過程中，是否面臨資金上的困境？

對，有可能，因為資金部分這來講，最主要也是要考量到就是剛剛您提的，他是要以創新或是他轉型他的幅度的大小而定，他幅度越大，當然他需求的資金的量會越高，但他要是說其實我只是延續的既有的模式下去做經營，那他資金的需求量一定會小。

9. 政府協助：在企業傳承的過程中是否需要官方輔導與降低稅賦的協助？

好像並不多，沒有專門針對所謂的企業主的部分來做輔導。我相信對第二代的一個他企業整個一個傳承或是說他在專業領域裡面可以去做補充的一個項目的話，一定是有利的。

10. 整體傳承需求：您是否認為企業的傳承需要盡早規畫與準備，避免突發狀況臨危受命的上陣而產生許多問題？

有這種所謂的因為勢必這企業的傳承是已經是一個既定的一個事實，而且是已經是一個部分，那當然越早規劃跟準備。

台灣中小企業家族型態第二代接班問題之研究：以谷關地區溫泉旅館為例

訪談大綱

編號:CB

1. 創業人格：請問您二代接班人會選擇回家中傳承家業，是否與人格特質有關？對於本身企業的興趣與否將對接班與否產生影響？

我想跟人格特質一定有絕對的關係啦！因為這個接班人在養成的這個過程當中，因為接觸各種的教育，那當然他的養成是不是跟家中的這個事業有相關，我想那個應該是非常有關係的。那至於您說本身興趣是否對於接班會產生影響，我覺得這個也很重要，很多人家財萬貫，但是第二代未必會想接。

2. 知覺發展：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對公司未來發展評估的影響？

未針對重點答題

3. 使命感：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對延續家族事業使命感的影響？

這個答案也是肯定的啦！基本上當然每一個家族能夠到做家業傳承，肯定就是有一定的規模，那當然說二代要接班，當然我就講這個對這個使命感，有很大很大的關係。假設他沒有與有榮焉，沒有這個使命感，那我想他很難很難去繼承這個家業

4. 參考團體：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會受到重要意見人士意見的影響？

我想應該大部分的人應該還是會去尊重到父母的意見，甚至是同儕的意見，我覺得其實那個也是很重要，就一般或者甚至是女朋友呀！或者是朋友呀！這些人的意見，我想都會影響到。

5. 公司熟悉度：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己對公司的熟悉度？或是評估自身對於人脈的掌握度與相關知識的熟識度？

我想熟悉度是一定要能夠熟悉啦！但是像這個人脈的掌握，相關知識熟悉度，我覺得這個都非常重要，可是我個人倒是覺得就是說其實觀念跟意願跟態度是最重要的。

6. 個人專業知識：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己法律、財務、會計、管理等企業傳承的專業知識？

我想這個當然也是必修，所以我們常講說一個公司其實最重要就是剛剛講業務之外，其實財務也是非常重要的，那一般財務會比較掌握在如果是家族企業，一般會比較掌握在家族企業自己人的手裡。

7. 專業經理人需求：請問您二代接班人在接班過程中是否缺乏經營、法律、財務、會計的專業知識，抑或是經營權與股權轉讓事宜而需要專業經理人協助？

我們常講說隔行如隔山，其實有時候專業經理人還是要扮演一定的角色，那當然如果到了一定的程度，也都熟悉了，也許那個接班的計畫就可以展開了。

8. 資金需求：在承接企業或進行企業轉型再造過程中，是否面臨資金上的困境？

這個當然前提就是說要看這個企業的狀況是怎麼樣，如果這個企業在整個經營過程上，都已經非常 OK 了，我想在資金上也許就沒有那麼的困窘，當然如果說你接的企業，像是要再改造，再創新，那當然就有非常大的資金的這個需求，因為畢竟做很多事情都需要資金。

9. 政府協助：在企業傳承的過程中是否需要官方輔導與降低稅賦的協

助？

財務這個區塊我想如果政府能夠多一些這個財務上的或稅賦上的協助，我想應該也是非常好的一件事。

10. 整體傳承需求：您是否認為企業的傳承需要盡早規畫與準備，避免突發狀況臨危受命的上陣而產生許多問題？

比較大的企業裡面，其實他們都有所謂接班人計畫，像我們現在經營飯店，其實比較大型的飯店，他們都會有所謂的代理人制度跟接班人計畫，也就是說當這個主管，他可能會替換，可能會輪動的時候，都會有一個職務代理人，來做這個接班的計畫，那我覺得企業也是一樣，企業當然要盡早去找到這個所謂的接班人，盡快進入狀況去熟悉這個企業，那未來就像剛剛講的，如果有什麼突發狀況，那也許在接班上會更順暢這樣子。

台灣中小企業家族型態第二代接班問題之研究：以谷關地區溫泉旅館為例

訪談大綱

編號:CC

1. 創業人格：請問您二代接班人會選擇回家中傳承家業，是否與人格特質有關？對於本身企業的興趣與否將對接班與否產生影響？

我記得的二代或看到的二代，有很多是不心甘情願或不願意承接二代，不管他喜不喜歡，除非他喜歡他才要，如果是不喜歡的，講明白都不會要，所以跟那個人格特質呀或什麼那個部分，應該是說看跟上一代誰比較強勢比較誰弱勢，跟特質完全無關。

2. 知覺發展：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對公司未來發展評估的影響？

會，因為什麼你知道，這個東西我覺得他為什麼會選擇傳承家業的部分，因為未來公司發展就是因為他來接手的話，他就是會想要延續，所以對這個部分就是或者是說對這個部分，他二代對未來事業有想法，所以第一個是傳承，第二個是改變，通常會有想法才會回家，要不然的話就是不願意承接家業。

3. 使命感：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業，是否受到對延續家族事業使命感的影響？

原則上會有啦！會有啦，因為這部分像我們這裡面的幾個二代，他們其實會有從事相關，至少不要脫離核心能力太遠，核心能力不能脫離太遠。

4. 參考團體：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會受到重要意見人士意見的影響？

會，這所謂的我講直接講利益團體，或者叫企業者，誰跟你有利害關係，他會影響你，另外一個是大到一個企業做到一個階段，或那個家

業做到一個階段的時候，他那邊他有企業責任的時候，那個意念會影響他。

5. 公司熟悉度：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己對公司的熟悉度？或是評估自身對於人脈的掌握度與相關知識的熟識度？

這個部分就是要看到他有沒有被培養。他不見得涉入，但是就開會都有聽著，所以熟悉度不會太遠，而且另外跟一般來講，通常有培養的話，除非真的完全斷絕關係，要不然通常的話，那些營運報告什麼都會在，所以要脫離也蠻難的。

6. 個人專業知識：請問您二代接班人選擇回家中傳承家業前，是否會先考慮或評估自己法律、財務、會計、管理等企業傳承的專業知識？

他們會想辦法去了解一些，因為像我們的二代這邊的話，他本身自個兒具備一些專業跟核心能力，所以像法律也許他們不見得那麼熟。

7. 專業經理人需求：請問您二代接班人在接班過程中是否缺乏經營、法律、財務、會計的專業知識，抑或是經營權與股權轉讓事宜而需要專業經理人協助？

這一定要，這一定要，即使你有這些決定權的話，你還是要委託專業經理人解決這些事情，譬如你需要會計師認證，你需要那個法律銀行那些的認證都需要，沒有這些認證的時候，有些程序並不會完成。

8. 資金需求：在承接企業或進行企業轉型再造過程中，是否面臨資金上的困境？

這一塊通常要轉型他一定要花錢，要轉型一定要花錢，實際上的困境有沒有，這要看當時的財力，所以這一塊或者是他認為權重要不要動到多少，或對這個他要獲利多少，都是又回到商業模式的一個評估。

9. 政府協助：在企業傳承的過程中是否需要官方輔導與降低稅賦的協助？

其實這裡面我是這樣講，很多聰明的企業家，如果政府有這個部分的話，他會用的就拿來用，如果有這個項目，他能會拿來用的他一定拿來用。

10. 整體傳承需求：您是否認為企業的傳承需要盡早規畫與準備，避免突發狀況臨危受命的上陣而產生許多問題？

這一定要。他有時候可以依賴老臣，有時候可以依賴老臣，可以的，可以依賴專業經理人，但是問題是你會不會被專業經理人玩弄？那又是另外一個，所以這個東西我是認為這一定要提早，避免突發狀況，臨危授命，其實我們自己對這一塊也是一樣，因為有時候事業就不斷的冒出問題或什麼時候，你越不知道你以後也越不知道。

