



專利與產學合作計畫報告

Report of Patent and Industry-university Collaboration Project

<http://www.asmr-journal.com/harper.html>

家族企業與二代傳承永續經營之研究-以 S 公司為例 The Family Business and The Second Generation of Succeed Sustainable Operatings - the case study of S Company

范惟翔¹
Wei-Shang Fan

尤燈洲^{2*}
Teng-Chou Yu

摘要

家族企業對台灣來說一直扮演著重要的經濟支柱，且在華人世界中除了臺灣還包括了鄰近的大陸地區、香港及附近的東南亞國家，家族企業依然是華人企業的主要態樣，在台灣不僅創造經濟成長的奇蹟，更在全世界持續發揮經濟影響力，而跨代接班是中小型家族企業能否永續經營的重要課題，台灣中小型企業占比全體企業超過百分之九十七的比率，其中又以家族企業占大多數，經由二代接班承擔起企業的責任，為其長遠利益著手，從而進行創新及變革，在既有之基礎上求新求變，通過展現務實的作為，滿足內外部顧客的期望，透過追求經營績效進而達成企業如外部創業般的發展之內部新創事業。

以第一代家族成員白手起家創業後，第二代成員接續企業之經營管理，在面臨整體外部環境、原物料成本、人力成本及彈性空間種種不確定因素的波動與衝擊，在考驗接班人對於這些因素影響後，所產生對企業經營管理的作為。本研究試圖以個案分析來探討其二代接班過程之經營管理之作為，冀望對台灣有相似處境之家族企業提供參考。

關鍵詞：家族企業、中小型企業、永續經營。

Abstract

Family business has been playing an important economic pillar for Taiwan, and in the Chinese world in addition to Taiwan also includes the neighboring mainland, Hong Kong and the near by Southeast Asian countries, family business is still the main business type, not only to create the economy The miracle of growth, but also continue to play in the world's economic influence, and cross-generation succession is small and medium-sized family business can continue to operate an important issue, Taiwan's small and medium enterprises accounted for more than 97 percent of the ratio of all enterprises, Which in turn accounted for the majority of family business, through the second generation to take over the responsibility of the enterprise, for its long-term interests, to carry out innovation and change, on the basis of the existing innovation, through the show as a pragmatic Internal and external customer expectations, through the pursuit of business performance

¹南華大學企業管理系副教授 ws.fan@msa.hinet.net

²南華大學企業管理系管理科學碩士生 10551516@nhu.edu.tw *通訊作者

and then to achieve such as the external business-like development of the internal new business.

After the first generation of family members started from scratch, the second generation of members to continue the business management, in the face of the overall external environment, raw material costs, labor costs and flexible space of various uncertain factors fluctuations and shocks in the test successor For these factors, the resulting business management of the act. This study attempts to analyze the differences in the management of the second generation of the succession process by case analysis, and hope to provide a reference for the family enterprises with similar situation in Taiwan.

Keywords: Family Business, Mid-to Small-cap Business, Sustainable Operations。

1. 緒論

「家族企業」在人类的經濟體系中，可說是世上最古老但卻極為重要的企業組織型態，也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(Jones and Rose,1993)。隨著經濟環境與社會背景的改變，家族企業依然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。以家族本身為中心的家族企業通常都在第一代創業家所認知規劃的方式下傳接給企業接班人，故第一代業主之認知深深影響接班過程與企業組織文化，二代在年紀上的差距在25~35歲，所接受的教育、工作及經歷各有所不同，造就兩代間觀念的不同進而在經營管理或組織策略上的差異。

李志華(2013)中小型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鳳毛麟角。在國內外的經濟體中，有許多知名企業在草創初期從小規模的家庭事業，逐漸發展成不以關係與人情為主的公司型態。家族企業對整個人類的經濟體系來說，有不可忽視的影響力。第二代接班人面對企業規模與組織發展日漸擴大，企業所面臨的各種問題必定是越來越多元及複雜，企業領導者必須有解決各種問題的本領，經營管理的目的不外乎是想提昇企業的獲利能力、增進員工的報酬以及滿足相關利害關係人之期望，且須長時間的投入方能達到預期的目的，因此如何掌握轉折點，適時的善用每次的外部機會進行內部改善循環，將是企業界持續成長的不二法門。

1.1 研究動機

根據《2016年中小企業白皮書》資料顯示，中小企業的經營型態在台灣產業依然是為主體，縱使內外部經濟情勢依舊低迷不振，但以2015年統計台灣中小企業占全體企業的比率為97.69%，較2014年增加 2.29%，共有138萬 3,981 家，創下近年來最高紀錄，再以企業經營年數來觀察比較，2015年新設中小企業經營未滿1年者占整體中小企業家數比率為 7.10%，經營年數在5年以內者占 31.07%，而10 年以內者共占 49.57%，顯然仍舊有超過五成以上的中小企業無法存活過十年。而依據美國家族企業傳承的研究中指出，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(Benson,1984)。

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。「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。基此，在面

對內外部競爭環境之下，接續之經營者面對環境與市場不斷的變化之下，如何帶領組織處理經營管理策略的問題，始得企業在充滿荊棘的路途邁向基業長青，遂引發本研究此議題之動機，進而能提供相關研究者或實務工作人員對於此議題的參考。

1.2 研究目的

本研究以台灣中小企業為研究對象，探討有關家族企業創業發展過程與二代傳承後之新領導人對經營管理的具體作法，聚焦於企業成長過程遇到的障礙，透過家族企業特有的組織型態，進而成就企業永續經營與擴張的主要力量，就本文歸納為下列三項，為此研究之目的：

1. 探討現階段產業的概況與未來發展。
2. 二代傳承後的轉折與所面臨的經營挑戰。
3. 個案公司所面臨的內外部競爭力分析並提出建議。

2. 文獻探討

2.1 家族企業

Claessens et al.(2000)以東亞的9 個國家中，挑選12,980家上市公司做為樣本分析，若以10%投票權作為控制門檻的要件，則超過一半為家族所控制型態。台灣企業目前多為傳統製造業，且家族企業型態更是其主要特徵(蔡敦浩，2009)。而林嬋娟、張哲嘉(2009)從1998 年至2006 年的實證結果也顯示我國上市櫃公司中有57%為家族企業。以《2016年中小企業白皮書》公布之資料，將獨資企業視為家族企業來做為估算，則全台灣有54.75%的中小企業為家族企業。因此，對於國內外公司治理情況與股權結構的相關研究，經常會將關注的焦點放在家族企業上，且有關家族企業的議題面向相當廣泛。

郭宗銘(2016)指出從財團法人資誠教育基金會(PWC)對家族企業內成員的定義認為主要有三種身分，分別為所有權人(股東)、家族人員以及企業員工，而這三種身分的交疊會產生七種角色，如圖1，在此點出家族企業與一般企業最大相異點在於「所有權」，在家族企業當中所有權具有多樣性，可單純持股的股東、身兼股東與員工的身分或是進入董事會作為具有表決權的董事代表。由於家族企業成員皆是親人的關係，具有血濃於水的情感，肯齊心為事業共同打拼，相互之間有更多的信任感，且可透過家族傳承延續企業精神與品牌價值。

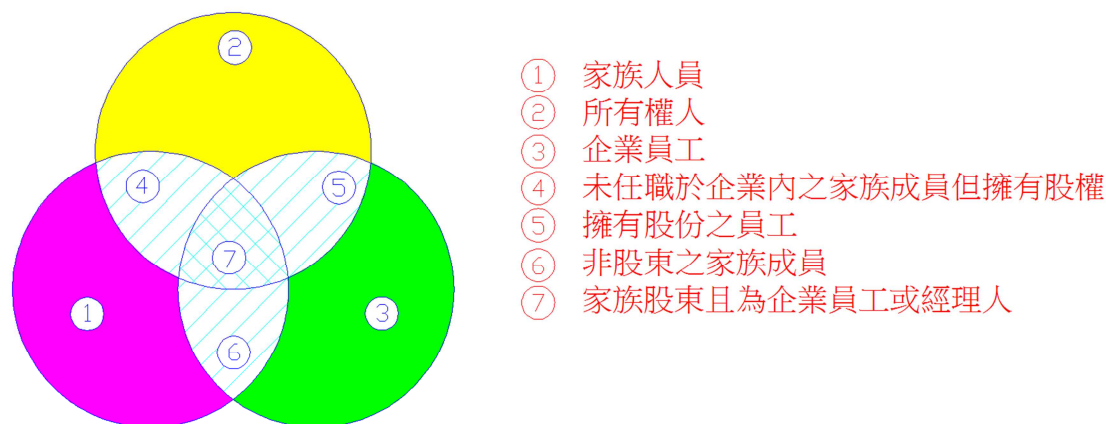


圖1. 家族企業成員的3種身分、8種角色
 資料來源：郭宗銘(2016)

Poza(2004)認為家族企業的定義應該要滿足：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。許士軍(2007)認為企業的組織當中人與人之間的關係，除了會受正式組織結構與技術因素之影響外，也會受到文化倫理關係所支配，他認為這種倫理關係的起源來自於家族，因此家族企業比較重視如何將自身之價值極大化並專注於企業之長期發展。

表 1. 有關家族企業重要數據與事實

家族企業佔全世界經濟體中所有企業比重的 85%及國民生產毛額的 75%以上
美國家族企業生產的產品佔該國國民生產毛額的 64%
家族企業雇用全美八成的勞動力且提供 85%的職缺
全世界的家族企業雇用超過 85%的勞動力人口
《財星》(Fortune)五百大企業中超過 37%為家族企業所掌控
全美家族企業總數約在 1700 萬到 2200 萬間且家族企業控制約六成的美國上市公司
家族企業約有 35000 家年營收超過 2500 萬美元
家族企業的市值較一般企業高出 10%，總投資報酬率多出 6.65%

資料來源：Poza(2004:2)

2.2 家族企業的現狀

家族企業作為世界上最具普遍意義的企業組織形態，在世界經濟中有著舉足輕重的地位。Mark and Tom(2013)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。

虞邦祥等人(2009)指出台灣並未如西方家族企業出現凋蔽現象，反而在台灣部分家族企業發展的欣欣向榮。可能的因素或許是台灣的家族企業對經營權與管理權掌握到恰如其分，使得公司在經營的理念以及目標策略上有了延續性，接班人也運用此一優勢與第一代創業主所長期累積的聲譽。許士軍(1997)強調家族企業創新及轉型過程不僅僅需要專業人員的投入，在此同時企業主的第二代、甚至是第三代多數已受過高等教育，學習過數種先進科學管理方面的知識與技能，甚至自己也就是現代化的專業管理人員。

可以看出，無論是歐美的發達國家還是東亞地區的發展中國家，家族企業都在國家經濟中發揮著重要作用。特別是在我們這個經濟發展還不平衡，就業壓力很大的國家，在以家族企業為主導的民營經濟，對於解決就業壓力，提高國民發展水平，有著極其重要的現實意義。基此，從這個角度出發，對家族企業進行分析無疑是一個非常具有意義的研究。

2.3 家族企業的優勢

近幾年來有許多的相關文獻指出，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)研究認為「弱組織、強網絡」是海外華人家族企業的特色，而台灣、香港及東南亞等地的家族企業一般規模都相對較小，但家族企業之間具有穩定、彈性及效率的網絡。而 Greenhalgh(1988)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。根據研究指出家族企業其中一項特性為所有權與經營權高度重疊,因此能夠擁有較非家族企業向心力強的優點。家族企業在創業及傳承過程當中,能夠維持強烈的向心力,經由家族之間的信任、忠誠與親情關係,還能有效地降低企業的委託代理成本。

金昌民(2004)認為家族企業從家族制度走向現代公司治理的經驗,推動家族企業社會化,及公司上市及建立公司之治理架構,藉由股票制度將經營權及所有權切離。另外,在家族群體內部之家族成員必須努力為家族的發展而奮鬥,也就是所謂的選擇性刺激制度,即如果家族內有某個成員顯現出道德風險和逆向選擇時,他就有可能會被領導者排除族籍。在此種壓力下家族企業中的成員一般都會比較自覺,為家族也為家族企業的發展而努力奮鬥。在訊息不對稱狀況和選擇性刺激制度下,家族企業中的家族成員與企業簽訂契約過程的交易成本將大大降低,且由於家族成員內具有共同的倫理觀念和價值觀以及存在著家族性的默契,以致監督成本也很低。由於交易費用的降低,使得家族企業的組織形態在一定的環境下能表現出相對其它組織形態的優勢,這也是家族企業能普遍存在和持續成長的主要原因。

2.4 家族企業的不利因素

與家族企業優勢相生伴隨的特殊性也造就了諸多的不利因素。這些不利因素是由家族企業的特殊性所決定的,依附此種特殊性而生。當家族企業需要進一步發展時,這些因素便成為企業發展的禁錮,阻礙企業的可持續發展的機會。王振寰與溫肇東(2011)闡釋家族企業傳承至第二代或是第三代以後,由於企業組織的規模不斷的擴大進而造成家族與企業間之利益衝突,便會面臨所有權有經營權是否合一亦或是如何合一的基本問題,家族與企業因利益、發展目標以及生命週期的差異,進而造成許多的衝突的存在,此種因種種因素所導致不一致的拉扯,既可能是家族企業的成長動力來源,也可能造成家族失和或是導致企業的生存危機。

許士軍(1997)文章中就指出,儘管全球的企業以家族企業所創設者居多,但與許多不同國家的企業相比較,華人企業在家族的關係就顯得比較密切,當創辦人離開所創立的事業後,傳承至第二代掌管企業後,常常發生兄弟或家族成員對於理念不同或者是對經營權及遺產的爭奪,且在此情況下往往不顧及企業的利益而導致企業走向衰敗之路,此情況在台灣的家族企業中可謂不勝枚舉。范揚松(1998)認為家族企業的缺點為「人治」重於「法治」的公司文化,且在家族與企業不分的狀況下非家族的專業經理人並不容易高升,係經營者採威權式的領導方式。

2.5 二代傳承

企業能永續經營下去,除了須因應外部的環境變化、全面性的思考如何解決所遭遇到的障礙且提出革新的做法及創新的商業模式,進而達到百年企業生生不息的發展,傳承可說是非常關鍵的要素。根據柯承恩(2004)引用美國家族企業機構(Family Business Institute)研究家族企業成功從第一代傳承至第二代的比例約有 3 成,由第二代能成功傳承給第三代的比例只有 12%,至第三代能成功傳承給第四代的比例更只有 3%。依據 2010 年 7 月 19 日《今周刊》統計資料顯示,在東方社會中能夠傳承給第二代的企業僅有 15%,而能傳給第三代的亦僅有 13%,能成功傳承三代的比例與前述美國家族企業調查資料相去不遠,可見如何成功傳承家族企業,不論在西方或東方都有相當的困難度。所謂的傳承除了有形的資產之外,更重要的是如何將企

業價值、創業精神、與經營思維等透過系統性的方式傳給下一代，以及下一代如何在前人的基礎上能守成並開創新局，都是在傳承過程中必需要思考的問題，而家族企業的接班行為是傳承的過程，與繼承的觀念並不同。傳承是指子女在接手父母親的事業體或者是財產時，父母親仍健在時就將事業或者財產交接下去，父母親也就是業主或被繼任者通常會介入處理，積極培養心目中所認為適合的人選。而繼承則是以繼承法來規範在父母親辭世後，子女才接掌事業或者是財產，換言之，即針對財產分配或遺囑來執行(蘇承桂，1993)。因此，企業接班過程是動態的，是在一特定期間內，與傳承有關的活動組合。接班期間的長短因個別企業屬性及其規模而異，傳承之起點大多從「第二代接觸與企業經營有關的人事物」開始，迄點以「以上一代業主卸除實權職務，並且不再主導企業的重要決策」為止 (Longenecker and Schoen, 1978)。

Wong(1985)研究發現，若企業由家族成員來出任重要的管理階層，在企業發展的過程中，一般會遇到分解、蛻變、崩離的結局。他並指出，若企業家後代子孫沒有傳承意願，家族企業過程可能會每況愈下，或者是演變成如同西方國家轉由專業經理人來管理企業的局面。

2.6 經營績效

張峻挺(2006)在資訊科技發展如此快速的時代，對於全球經濟趨勢之變動必然跟著變快，企業為能因應快速經營環境的改變，管理者的經營和管理的方法勢必成為影響企業發展成敗之重要關鍵要素。Kaplan and Norton(1989)指出良好的績效衡量制度應能夠反應出組織的獲利標準及長期競爭能力。除財務指標外，應再包含行銷、品質、創新及人力資源等績效指標作為輔助，即將財務指標結合策略性非財務性因素，才是完整的績效衡量指標。而對於 S 公司的企業組織結構上屬中小型企業家族傳承事業，因較無多餘的財管人力來作完備之財務報表，亦即對於經營的績效大都是以其獲利率、成長率或營業額來衡量其經營成效。

企業經營績效一般是指經營者在一定經營期間所呈現的企業效益和業績，經由管理過程對企業營運、成長、或者是發展所顯現出的盈利能力、償債能力、營運水準和發展潛能的成果與貢獻。企業營運的過程當中，不可避免地會遭遇到許多意想不到的狀況，而處於現今快速變遷的時代中，企業如何提升經營績效是重要的課題，如何用客觀的績效來檢視企業經營成果，讓相關利害關係人明瞭企業的營運狀況就有其必要，至於維持企業的整體的營運競爭力便是相當首要的課題，企業經營上進行的努力作為，終極目標皆在於如何提升績效 (Venkatraman and Ramanujam 1986)。每項績效管理制度規劃實施上都是為了追求達到企業所設定的營運目標。

經營績效一般可分為員工績效表現與企業績效目標， Cascio (1991)認為績效評估是可對個人、群體工作表現相關優、缺點的系統性的描述。童添泉(2007)用以提供經營者察覺修正經營方向、投資者應用分析工具、以及管理者改善績效的建議。褚秀敏(1998)績效評估指標是事前的、具前瞻性的、可以立即反應的指標，注意作業過程非結果的重視，這樣建立的績效評估指標有其依循該有的原則進行指標的建構。Ernst and Young(1995)評估指標建構包含：有意義的、重要性、可管理、可衡量的重要原則，如「有意義的」能夠提供管理者制定決策時可使用的資訊；「重要性」能夠涵蓋整體組織，提供改進的參考；「可衡量的」衡量指標須是可以量化的，以提供精準的數據做為評量的結果；「可管理」能夠合理的管理資料在程序上、人力操作上計算的評量指標。在指標建構的過程，應該對所探討的評估單位、特性、經營

策略進行適用的績效評估指標，用全面性、適用所評估之企業經營績效評估指標進行建構。

3. 個案研究

3.1 個案背景介紹

台灣在六、七十年代經濟蓬勃發展，在已開發國家隨著產業轉型而移動勞動密集產業的機會，進而吸引外國資金以及技術，創造內外銷經濟發展的契機。S 公司創立於 1976 年，公司初期以從事農業灌溉用抽水機泵製造、維修及服務為主。期間歷經多階段的產品創新及轉型而發展迄今，已累積達四十幾年的專業設計、生產與服務經驗，得到眾多客戶的信賴與支持，並以「優良品質，顧客滿意」的經營理念，兼負「服務顧客，永續經營」的企業使命，不斷地累積穩健成長，在市場已建立口碑佔有一席之地。

個案公司於 1993 年深覺發展自有品牌有其重要性，遂創立企業標誌並向經濟部智慧財產局申請商標註冊，接續之行銷產品皆以此商標作為品牌行銷及顧客識別、樹立產品與建立企業形象的表徵。1998 年建置標準自動測試設備，使得產品從概念設計到設計驗證全程皆能透過精密嚴謹的測試，提供對品質更精確的可靠度。2001 年為因應當時符合國際趨勢的制度變革及提昇整體品質水準，開始著手導入 ISO-9001 品質管理系統，經過近兩年的籌備規劃及公司的調整整理後，依據 ISO 條文規定，逐步建立第一、二及三階文件作業系統，落實各項品保政策及制度並對實施過程保留表單以提供驗證之佐證資料。2003 年通過經濟部標準檢驗局(BSMI)ISO 評鑑，取得符合 ISO-9001 品質管理系統驗證，同年並通過符合中國國家標準(CNS)深井用沉水式電動機泵國家產品標準。於 2008 年測試實驗室通過財團法人全國認證基金會(TAF)之認證，測試範圍可對內及對外廠商提供獨立認證之第三者測試服務，為全國第一家通過水泵完整測試領域的實驗室。2010 年通過中國國家標準(CNS)工程沉水泵用國家產品標準合格。2015 年因公司廠房不敷使用，因應未來發展需求遂再增建一座新廠房及新建一棟辦公大樓作為持續擴大服務之基礎設施，總基地面積達到約 4000 平方公尺。

表 2. 產品及品質驗、認證單位及時間

時間	驗證/認證	驗證/認證單位
2003 年 3 月	ISO 9001	BSMI
2003 年 6 月	CNS 11327/11330	BSMI
2008 年 4 月	ISO 17025	TAF
2010 年 7 月	CNS 8080/9813	BSMI

來源:本研究整理

3.2 產業的演進與現況

提到水利工程就不得不提到都江堰，都江堰工程的主要功用除了作為灌溉和防洪之用，另也兼負運輸和城市供水的功能，縱然已經歷兩千多年依然能夠發揮其重要作用，至今仍為人們所津津樂道。泵是一種能夠使液體從低處送到高處，或是從一處輸送至另一遠處，或由低壓轉換成高壓的流體機械。不但是人類最古老的一種重要工具更是現代工業文明所不可或缺的主要設施，產品應用非常的廣泛，種類也相當多元。根據工業技術研究院產業經濟與趨勢研究中心(2014)調查，台灣馬達應用

之產品以泵為最大宗，佔 21%。另一方面，因應全球氣候的變遷，而根據國際能源署指出，馬達佔終端能源使用 46%，其中 19% 為泵所使用(翁英哲與楊竣翔，2016)。從以前到現今，隨著整個經濟體從農業社會進入到工業社會，作為一種能汲水及輸送功能的設備，泵的需求更加的多元及複雜，且其多為以電力為供給來作為驅動設備，而因應全球對能源的重視及台灣電力供給的吃緊程度，更加的對企業形塑提升效率的推力。

台灣泵市場多為以生產真空泵或液體泵為主，而國內製造範圍最為廣泛地當屬液體泵，根據經濟部統計處(2017)資料顯示同年 2 月份液體泵產值為八億五千九百多萬元，而 2016 年 1 月至 2017 年 2 月平均生產值為九億二千九百多萬，年產值約為一百一拾一億五千六百多萬元，泵產業雖屬於傳統產業，但在作為民生、工業給水及防洪等的用途上顯然是不可或缺的產業。

3.3 產品發展

S 公司創立所在地位於嘉南平原上，而嘉南平原是台灣面積最大的平原，位於台灣的西南部，西起西部海濱，東止於阿里山山脈山麓及高屏溪西岸，東西寬約 71 公里，南北長約 110 公里，面積約 4,500 平方公里，為台灣最主要的農業產區及台灣最大的糧倉。嘉南平原特色是少雨、日照長，雖有嘉南大圳供水系統，即使水庫及灌溉渠道興建了，並非就能解決農田的用水狀況。水庫的蓄水量有限，只能供給不到一半的灌溉用水，而台灣之各河川又因地理因素既短且陡，水流湍急，流量隨降雨之多寡迅速漲落，變化極鉅，枯水期時流量較小，無法滿足農民之需求。基此，S 公司在成立之前觀察到農民需求之缺口即切入此一農田灌溉市場，提供優質且合適的供水設備-沉水式泵，做為農業灌溉之用途，讓農業不再是早期為倚賴天候或水庫灌溉決定收成的「看天田」，「水稻」顧名思義說出了水的重要性，有水的灌溉能將農地資源、品質及效率提高，水稻產量明顯增加共享雙贏的果實。

2002 年台灣加入 WTO 成為正式會員國，在進入 WTO 後台灣有義務遵守相關規範及履行入會談判之承諾，國內農產品市場勢必將大幅開放，農業體質與結構將會受到嚴厲挑戰，根據農委會統計，2002 年稻米產量為 180.3 萬公噸，至 2008 年只剩 145.7 萬公噸，短短七年間減少將近 35 萬公噸，此外，隨著國人所得提高、消費型態改變及全球自由化影響，國內稻米消費量逐年降低，因產業的轉型、工業化的結果，已形成農業人口逐漸流失，而農業的式微將進而影響農地的發展，農田轉而休耕或變更為都市發展用地，慢慢衝擊對給水的需求，從而產生對產品需求的缺口。2003 年 S 公司針對市場的變化及需求，擬定加強創新製造能力及研發相關衍生產品，如豎軸式電動抽水泵、低吸型電動機泵及污水型抽水機泵組等，以擴增產品深度彌補對於市場需求及競爭激烈所帶來之衝擊，另一方面積極參與公共工程標案，開闢一個全新的市場。

3.4 競爭力分析

企業經營面對的是外部創新的要求，內部則是面臨新陳代謝，所以不管是第二代或是第三代傳承家族事業皆是一種再創業的概念過程，隨著時代的變遷、環境的變化，無論任何的產業皆無法用既有舊作法以及想法來面對未來瞬息萬變的產業環境，每一次所面臨的瓶頸皆是企業轉折的契機。

本研究針對 S 公司內外部環境條件做一 SWOT 分析，如表 3。

表 3. S 公司的 SWOT 分析

優勢(S)	劣勢(W)
<ol style="list-style-type: none"> 客製化產品具有多樣性可供顧客彈性搭配，從設計、製造到後續服務提供一條龍的模式。 在公共工程此一利基市場具有一定市占率。 產品具有正字產品驗證且自有測試實驗室可縮減開發時間及增強顧客信心。 自有廠房及資金。 	<ol style="list-style-type: none"> 產品不具經濟規模，開發產品費用分擔於每單位成本相對較高。 產業存在勢均力敵的對手。 未來尚需要加強行銷能力及策略的發展。
機會(O)	威脅(T)
<ol style="list-style-type: none"> 經濟部能源局推動節能政策有助提高產品銷售力道。 公共工程每年皆會推出新案件輪續對產品汰舊換新；而水利署針對偏遠地區無自來水區域持續專案補助，以增加自來水的普及率，有助於產品的銷售。 	<ol style="list-style-type: none"> 企業獲利能力即為產業吸引力，產業產品樣式多樣，每家廠商生產的產品差異性不大時或是產能過剩，極有可能吸引各式各樣的競爭者進入。 過度依賴單一市場。

經 SWOT 分析後，S 公司在第二代接班後，仍能持續保持成長，擬定的有下列幾項策略：

- 組織變革：S公司初期是從農業所需求的電動機泵發展起來，內部組織結構簡單，舉凡管理、業務及生產皆由創立人個人親力親為管理，這樣的管理有利於對生產經營銷售的活動直接控制，展現企業的彈性及效率。隨著企業的發展及在二代承擔起企業的責任之下，個人的管理已無法應付企業所需，有必要將內部組織部門化，遂推動將企業內部組織部門化分工發展為管理部、品保部及廠務部，管理部負責採購、總務及會計，綜理財務、供應商管理、投標文件及行銷業務，品保部轄下有品管、設計，負責進料、製程、成品最終檢驗及研發，廠務部有生管、加工及裝配，處理製造、組裝及安裝服務等業務，另設有一測試實驗室對內及對外提供產品符合性測試，如圖2。經由功能性部門的分類，以利各部門針對負責的職務能更深入的專業處理及發揮協同作戰的精神。

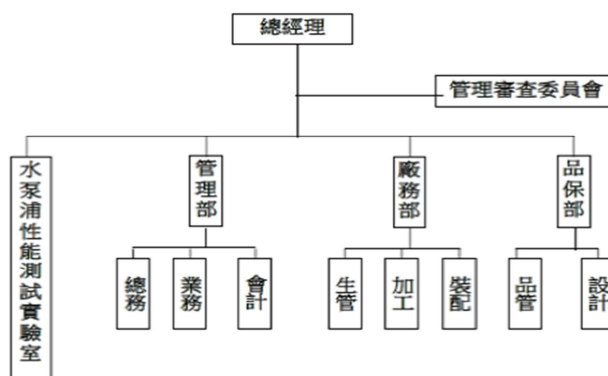


圖2. 組織架構圖

2. 注重研發：在洞悉市場商機及產品創新經營策略，擬定研發做為整體策略，由於 S 公司屬於小型企業若是開發全新的產品不僅風險太高要挹注的研發金額對企業本身負擔過重，因此採取務實的做法，即是開發所謂的衍生性產品，此類產品建立在原有產品上，變更其相關結構使其可使用於不同的環境，且其眾多的零件還可共用共享，透過此概念的設計不僅庫存樣式相對減少而產品型態多樣，由產品創新擴大產品寬度，提供客製化組合的產品，創造利基市場吸引異質的顧客，以提高的市占率為手段進而為公司創造利潤為目標，讓顧客在此能一次購足專案中有關泵的所有設備，增加公司的獨特性及滿足顧客的期望。
為確保產品符合開發規畫之設計要求並符合市場預期的需求，投入相關軟硬體設備資源建立測試實驗室並通過財團法人全國認證基金會(Taiwan Accreditation Foundation)認證通過，對內藉由對產品測試回饋給設計單位對可行性及品質提供持續改善的回饋循環機制，對外提供予廣大顧客具公信力的測試結果，展現技術能力與檢驗數據的正確性。
3. 鎖定工業市場：首先企業經營所面對的挑戰在於農業市場因外在環境的萎縮，企業組織倘若要繼續生存勢必須進行轉型，從檢視自身產品的優劣勢、發展利基策略並尋找目標市場，遂開始著手跨足公共工程標案，初期採取聚焦策略，以提供單一產品電動機泵進入工業市場，除了自行參與標案外亦提供設備產品配合機電商或其他相關顧客參與公共工程，藉由與上下游顧客共創價值以「打群架」的方式將餅作大進而分享利潤，後續並經由產品創新供應更寬廣的產品及品質以增強競爭能力。
4. 全方位解決方案：擬定策略朝向全面解決顧客所遭遇的難題，滿足顧客的需求。供水或排水系統屬於系統性的結構，顧客所面臨的瓶頸，未必有能力能點出癥結之所在，因 S 公司對客層的管理流程及營運有相當程度地熟悉，更能提出精確與有效的最佳解決方案。

3.5 第二代面臨挑戰與轉折

現今市場競爭激烈，且在各類型產品不斷翻新的趨勢下，需要結合自我優勢來開拓各種市場的可能性並提高產品的附加價值，成為未來成長路上的重要課題，依據上述 SWOT 之分析結果可看出 S 公司在競爭優勢主要在於從設計到服務的一貫流程作業，因可接觸到最終使用者，這可為顧客提供從過去一次性的銷售轉換為長久的服務收益及藉由顧客的回饋對目標客群的潛在需求及增強對產品的改進的契機，而最大劣勢在於產業存在同質性過高之對手，唯有持續開發創新產品、針對現有產品優化及採取差異化行銷以達到擴大與競爭對手的差距。

4. 結論

本研究以探討台灣家族有關中小型企業傳承所經歷到的轉折處理，其實每一種產業內的競爭都是相當激烈的，而且各自都有屬於一套自己的競爭策略，在經歷經營過程所歷練的經驗而發展出的策略，總希望發展出來的策略是具有領先競爭對手並冀望競爭者無法跟上與模仿的，縱然策略是由嚴謹的程序或是內外部專家共同討論所規劃出來的，還是需經得起外部的競爭環境的考驗，而競爭卻是無可避免的，顯然企業內部的規劃設計須配合外部環境的因素，企業才能生生不息的發展。綜上所述，S 公司在經歷二代傳承及經營數拾年還能保持持續穩定進步，歸納結果如下：

1. 經由產品創新立基於原有產品上設計出數種形式之衍生性相關產品，以增加產品

的廣度，並對系統面引進品質管理系統加強制度面的補強，在技術及人員的部分，一方面擴充測試硬體設備另一方面引進外部專家對人員加強訓練及技能，並成立測試實驗室對產品品質嚴格把關持續關注產品品質。

2. 市場過小而客製化程度相對高的市場，強大的競爭者反而對該市場不重視，換言之，這尚未滿足的市場，反而是中小企業可一展長才取而代之的市場機會，也就是所謂的利基市場，S 公司選定一公共工程工業市場集中資源進入該領域，從專注於局部小區域到寬廣地域累積無數的經驗及建立口碑，形成持久的產業競爭力，提供優良的產品及技術諮詢服務，持續與目標顧客保持良善的互動關係，建立良好的品牌聲譽。
3. 因 S 公司具有研發製造及提供後續服務的策略做法，隨著產業快速的變遷，從「製造業服務化」的思維切入，維持與顧客良好的關係，持續創造後續能接觸及服務的機會，不僅能掌握目前顧客的想法與走向，透過與顧客的交流意見的回饋更能作為日後產品創新或改進的方向。

台灣有許多的中小企業，且其產業性質不同顧客各異，但無論是何種產業，對產品或服務的品質都不容許有折扣，在此基礎下如何搭配外部資源掌握競爭優勢，在每次企業的轉折中創造契機，是企業能永續經營的一項關鍵因素。

參考文獻

1. 王振寰、溫肇東 (2011)。家族企業還重要嗎?。高雄市：巨流。
2. 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。
3. 金昌民 (2004)。公司治理在家族企業之應用(未出版之碩士論文)。臺灣大學，臺北市。
4. 林嬋娟、張哲嘉 (2009)。董監事異常變動、家族企業與企業舞弊之關聯性。會計評論，48，1-33。DOI: 10.6552/JOAR.2009.48.1
5. 范揚松 (1998)。家族企業的病理分析。現代管理月刊。126，18-23。
6. 柯承恩 (2004)。家族最大考驗在傳承。商業週刊，12月。
7. 許士軍 (1997)。家族主義、專業主義與創業-以華人企業為背景的探討。管理評論。16(1)，1-9。DOI: 10.6656/MR.1997.16.1.CHI.1
8. 翁英哲、楊竣翔 (2016)。多級深井泵浦性能數值分析。機械工業雜誌。403，29-40。
9. 張峻挺 (2006)。家族企業、高階代理問題與企業多角化之研究(未出版之碩士論文)。逢甲大學，臺中市。
10. 童添泉 (2007)。壽險業經營整合行銷績效評估模型建構之研究(未出版之碩士論文)。輔仁大學，新北市。
11. 郭宗銘(主編) (2016)。歷久彌堅：理性與感性的傳承實務。臺北市：資誠。
12. 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)，109-155。
13. 蔡敦浩 (2009)。管理概論。臺中市：滄海。
14. 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。
15. 蘇承桂 (1993)。台灣家族企業傳承之研究—第二代企業之傳承條件與組織類型之關係(未出版之碩士論文)。中原大學，桃園縣。

16. 經濟部中小企業處 (2016) 。2016年中小企業白皮書。臺北市：經濟部中小企業處。
17. Benson, B. (1984). The enigma of the family-owned business. *Perspective*, 10(1), 3-6.
18. Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. & Lang, L. H. (2000).The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporation. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2), 81-112. DOI: 10.1016/S0304-405X(00)00067-2
19. Cascio, W. F. (1991). *Applied psychology in personnel management*.New Jersey: Prentice-Hall.
20. Dalton, D. R., & Kesner, I. F. (1983). Inside/outside succession and organizational Size: The pragmatics of executive replacement. *Academy of Management Journal*, 26, 736-742. DOI: 10.2307/255919
21. 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.
22. Handler, Wendy.(1989). Family Business Review , Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review*, 2(3),257-276. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x
23. Jones, G., & Rose, B. (1993). Family capitalism. *Business History*, 35, 1-16. DOI: 10.1080/00076799300000126
24. Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management succession in family business. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1-6.
25. Kaplan, R. S. & D. P. Norton.(1989). The Balance Scoreboard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol.70(1), 71-79.
26. Morck, R. (2005). A history of corporate governance around the world: Family business groups to professional managers. Chicago: University of Chicago Press.
27. Mark, H. D., & Tom, M. C. (2013). *Family Wealth Management*. Singapore: John Wiley & Sons.
28. Poza, G. (2004). *Family Business*. Macon: Thomson South-Western.
29. 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*. Hong Kong: University of Hong Kong.
30. Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801-815. DOI: 10.5465/AMR.1986.4283976
31. Wong, S. L. (1985). The Chinese family firm: A model. *The British Journal of Sociology*, 36(1), 58-72. DOI: 10.2307/590402
32. 經濟部統計處 <http://www.moea.gov.tw>.