

第一章 研究動機與目的

在人類的經濟體系中，「家族企業」是一種特殊，但卻極為重要的企業型態。它可說是從早期工業化迄今經濟發展的主要的動力來源（Jones & Rose, 1993）。家族企業的分佈相當廣，它在歐洲佔有整體企業的 52%、在荷蘭、德國、奧地利則超過 80%（Donckels & Frohlich, 1991）；而在美國，Fortune 500 大企業排行榜中，有三分之一都是屬於家族操控的企業。此外，美國和西歐有 50% 以上的勞動人口受僱於家族企業，同時他們也創造出 40% 的國家收入（Kets de Vries, 1996）。近代成熟的經濟體中，很多知名企業在創業初期仍是小規模的家庭事業，一直要到後來才蛻變成不以人情和關係為結構的公司型態（Gerschenkron, 1954）。因此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。

在台灣的情形也不例外，前五十大企業集團中，超過三十個集團的核心股權是由家族或個人所掌控，包括台塑、霖園、新光、裕隆、遠東、太電、台泥、大同、富邦、長榮、聯華神通、潤泰等。甚至像大眾、廣達、台達電等新興科技公司，最大股權仍掌握在個人或家族手上。這三十大集團八十八年的營業總額為 32,830 億台幣，佔台灣國民生產毛額的 34.2% 以上(金玉梅、洪懿妍，2001)。這些企業集團再加上家族成員為主的中小企業，家族企業其實是台灣經濟舞台上的主要演員。這三十大集團，多數已走過三、四十年歷史，家族及企業的生命延續，漸步入第二代，第三代，或第四代。家族企業之傳承是否順利與企業之發展有密切關係，因此傳承的議題甚值得研究者關注。

關於家族企業傳承之研究指出，在美國祇有 30%的家族企業順利地移轉至第二代(Benson, 1984)，顯見繼任之不易。從創業第一代到孫子輩的第三代，經營管理才華每況愈下，這種後繼乏力之現象常見於家族企業。許多美國企業家族，如杜邦、洛克斐勒、卡內基也有守成不易之趨勢，他們的子孫可能往其他方向發展得不錯，如藝術或政治，卻難以將前人的事業經營得出類拔萃。華人和美國家族企業的差別之一，就是當事業傳到第三代時，僅有少數華人企業完成制度化的工作。反觀美國企業，當創辦人交棒給第二代時，就及時引進專業經理人，進行制度化之管理。因此，孫子輩即使仍然握有公司的大多數股份，但已經不再積極參與公司的管理(Fukuyama, 1995)。

然而華人企業領導者對於後代接班的看法與做法，跟西方不太一樣，例如台灣的王永慶（中國時報，1999）與香港的李嘉誠（中國時報，2002）都對子女有很高的期待以及給予充份的支持，他們不但不排斥第二代接班，且從子女幼年就教育上預做接棒之考量與準備。

家族企業多年來一直是台灣地區工商企業的主要經營型態，由於受到傳統儒家思想的影響，家族視企業為家產的觀念表現於掌握經營權及所有權上，當然就包括控制企業的股權及董事會、監察人的席次(毛念劬，1996)。組織心理學家曾根據本土現象指出華人企業精神堡壘根源自「家」。中國人一向對家重視，認為個人必須為家奮鬥，實現家庭的目標，追求家庭的幸福，這種重視家庭的理念稱之為「家族主義」(familism)。依據此一內涵所呈現的經營型態即為「家族企業」(鄭伯壘，1992)。而所謂對家族主義的認同，是指後代凡事以「家族」取向為依歸。

從組織面來看，家族企業似乎涉及領導和管理事實上是兩個截然不同的觀念，從家族的角度，所著重的是人治的關係基礎（*relation-based*），講求的是方向的正確性，所以領導應該是其背後的統治機制。而從企業的角度所著重是法治的組織基礎（*institution-based*），講求的是效率，所以偏重的是管理的機制。然而，在研究台灣家族企業後代接班模式上，對於這兩方面的分野似乎並不重視，不過，就算如此，我們發現台灣多數的家族企業不但未如西方家族企業出現凋蔽現象，反而欣欣向榮。可能是在長期社會與文化的影響下，台灣家族企業發展出一種結合經濟制度與社會組織的體制。因為由家族人選接班家族企業的最高領導人，就交易成本、信賴機制、與網絡關係的發展與維持三個層面來說，無疑地都具有最大的利益（陳泰和，2001）。因此，一般現象研究常討論談到，家族企業由家族成員擔任，易造成經營管理的失策或效率低落，並非完全正確。

台灣經濟蓬勃發展四十年以來，企業家第二、三代也已長大成人，可以獨當一面。隨著東西方文化交流及社會快速變遷，華人家族企業之後代逐漸受到西方社會「專業主義」之洗禮，從重視血親之倫理關係似乎有轉化為個人主義及知能本位之倫理關係之趨勢。許士軍（1997）亦認為以專業主義取代家族主義，可成為華人企業內人際關係的另一種典範，家族企業創新及轉型不僅須要專業人員的加入，同時，企業業主第二代、第三代、第四代多數受過西方教育洗禮，研習各類先進科學知能，自己本身也已成爲現代化的專業人員。

華人企業後代的境遇是相當吊詭的，接班的企業領導人，必須背負繼往開來、光大祖業使命的壓力，及面對企業承續或崩離的考

驗，還可能因此放下個人興趣或求學所受之專業訓練；實際接班之後，又面對「企業家後代急功好利、守成不易」的輿論壓力。這使得華人企業後代在面臨生涯決定時更顯困難。心理學家就指出每個人的生涯規劃的性質，在於它是一連串決定所塑造的，而非僅依據單一決定（Gelatt, 1962; Mitchell & Krumboltz, 1990）。這就說明在生涯決定歷程中個人興趣、能力、以及價值觀念的探索及澄清，固然相當重要，不過決定是否傳承家業，還涉及後代在成長過程中建構出的內在信念，個人對現實評估系統，家族的支持，以及其他外在環境的形勢等因素。

傳承並不同於繼承，傳承是單指子女接掌父親的事業或財產，即在父親仍健在時就將事業交接下去，通常會介入安排培養心目中滿意的人選。而所謂繼承是指在父親離世後子女才接掌事業，即針對財產的分法或遺囑的執行，以繼承法來規範（蘇承桂，1993）。因此，企業接班過程是一個動態的，在一特定的期間內，與傳承有關的活動組合。接班期間的長短因個別企業而異，傳承之起點大致以「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 & Schoen, 1978）。國內對於家族企業傳承的相關研究，重點多在於繼任之培育過程（徐慶雲，1992；陳慧娥，1993），也有從權力變革來探討領導人繼任事件者（葉匡時、操禮芹，1996；陳彥君，1997）。Wong（1985）針對家族企業長期研究的結果顯示，企業若由家族成員出任重要管理階層，在發展的模式或階段中，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，有可能使家族企業每況愈下，或演變成比照西方國家轉由專業經理人來控管的發展趨勢。

研究者(張小鳳, 2001)以質性研究的方式針對台灣某旅館業家族三代業主進行訪談研究。結果顯示本土家族企業三代業主之經營信念,有隨社會環境變遷和世代交替,而有所變迭,該家族祖父子三代皆親自投入事業,且堅持穩健經營本業,股票不上市、不上櫃,這種做法與一般組織盡量多角化、財務公開化之潮流大不相同,不過多年來此家族企業在同業間不但保持營業額領先,且進一步不斷拓展連鎖事業。結果除驗證許多學者對華人家族主義及家族企業的理论外,也歸納出此特定家族內聚力強、家族優先、嚴格教養、遵循傳統道德的特質。此家族企業的發展植根於第一代的艱辛,第二代對傳統價值的堅定信念,及第三代在家族系統中傳承順應的涵養,這種家族主義精神亦為影響此家族成員在做生涯選擇時的關鍵因素。因此本研究之目的是以量化研究方式來驗證「家族主義認同與後代接班行為之密切關係」是否也存在於一般台灣家族企業中?亦及想回答以下兩個問題:

(一) 家族企業後代認同家族主義的程度,對傳承家業意願與接班行為有何影響?

(二) 個人評估及環境評估在生涯決定的過程中,如何調節家族主義認同與接班行為兩者之關係?