

## 第三章 探索性研究

本章共分四節，第一節從研究問題開始，討論質性研究從文獻開始準備探討之方向，第二節為研究對象，第三節研究結果，第四節探索性研究之延伸及繼續方向。

### 第一節 研究問題

綜合之前文獻探討所述，研究者得到以下初步看法：

- (一) 家族企業在本土企業中是相當重要的組織型式。
- (二) 華人家族企業之特色來自於其家族主義色彩，此種家族主義內涵包含「家長權威」、「差序行爲」以及「和諧表徵」等文化特色。
- (三) 多數家族企業由台灣光復演變至今，雖已由二代當家，然而第一代及第三代仍扮演重要傳承角色，因此隔代經營為台灣家族企業的特色之一。

研究者認為家族企業的隔代經營，至少在下列幾點上是有趣而值得探討的：

- 一、不同世代的企業主，由於成長之時代背景脈絡不同，且其各自面對的企業生命週期（如創業或守成）亦不相同，凡此均有可能使其經營理念有所差異。此種經營理念的變迭，可反映出家族企業在演進及傳承中的許多豐富意義。
- 二、家族企業的一個特色在於：「家」與「業」為一體，因此除了事業傳承外，前代企業主和現任企業主之間亦具有親子關係。

此種事業上的「君臣」關係，和家庭中的「親子」關係間，是否有所衝突？家族企業主如何在「家長」與「業主」的不同角色間求得平衡，亦是值得探討之議題。

此外，自一九九七年夏天以來，亞洲籠罩在經濟的風暴中，一連串經濟上的重挫已經改變了世人對「亞洲經濟奇蹟」的態度。1980到1990年間，大家普遍認為亞洲社會的文化價值觀，融合了人民對社群威權的尊敬、對家庭的重視、以及人民的工作倫理，這樣的價值觀適合亞洲市場發展，也有助於加速亞洲國家的工業現代化進程（Abegglen, 1994; Redding, 1991, 1995）。如今亞洲國家貨幣被炒作，失業人口節節上升，企業倒閉像遼原野火燒個不停，人們的看法開始轉向另一個極端。亞洲價值觀反而被視為亞洲問題的根源，投資人因為這些理由而對過去一度欣欣向榮的亞洲經濟喪失信心（李宛蓉譯，1998）。

因此，華人家族企業中的家族主義傳統價值對其營運績效之影響究竟如何？而相較於強調經營和所有權分立及聘用專業經理人的西方管理思維，華人家族企業經營與所有權合一的傳統營運模式，是否已無法因應現代管理要求？此亦是一個有趣的議題。

為利於未來實徵性研究之基礎，研究者於九十年五月以個案訪談法，針對台灣某旅館業家族三代業主進行訪談（張小鳳，2001），並探討下列問題：

- （一）台灣家族企業中，不同世代企業主其經營理念之變迭如何？
- （二）不同世代家族企業主間是否有所衝突？
- （三）家族企業主在「家」與「業」之不同角色間如何調整？
- （四）傳統家族企業價值觀及經營模式之績效表現如何？

## 第二節 研究對象

本研究之研究對象（以下稱之為 L 集團）為以營建起家，進而投入餐飲旅館休閒服務業之某家族企業。該集團現有全省同名飯店 9 家，餐廳 6 家。在進行研究時，第一代業主（創業者）的年齡為 95 歲（民前 5 年生），現任名譽董事長。第二代的年齡為 72 歲（民 18 年生），現任董事長。第三代的年齡為 47 歲（民 43 年生），任職董事（樣本基本資料如表 3-1）。

表 3-1 受訪三代基本資料一覽表

受訪者	第一代	第二代	第三代
出生年(年齡)	民前5年 (95)	民18年 (72)	民43年 (47)
職稱	名譽董事長	董事長	董事
工作年資	77	50	16
現職年資	退休	13	12
教育程度	開南工商 土木	台北工專 土木	賓大電機碩士 加大MBA
部門功能別	總管理	總管理	總管理
生涯歷程	營造	營造→旅館	電機→旅館
任職公司屬性	日裔、本地	本地	美裔、本地
婚姻狀況	已婚	已婚	已婚
子女數	9男1女	2男2女	1男3女

除三代企業主外，為增加研究資料之豐富性，研究者亦以 L 集團之重要員工（以下稱關係人）為研究對象，以增加資料之廣度。關係人（42 歲）任職 L 集團董事長機要秘書 16 年。由於關係人在 L 集團中任職時間長，且與三代企業主互動密切，因此可以提供更為完整之資料。

### 第三節 研究結果

#### 壹、三代的經營理念之形成與比較

對應於過去家族主義相關研究文獻可見（楊國樞，1995；鄭伯壘，1992；Redding，1991；Wong，1985）：L 集團之三代企業主亦表現出為家奮鬥、企業經營以家族為起點、尊重家長威權、注重家族和諧等行為。然而由於世代之不同，三代業主之間在企業的核心信念有所差異。而此種核心信念之不同，亦反映出三代業主其家族主義價值觀之內涵略有不同（詳見表 3-2；有關探索性研究之訪談內容，詳見張小鳳，2001）。

第一代由於生存的現實壓力，在日據時代從大陸泉州來，冒險來到台灣。面對不可知的未來，激發出求生存的意志和能力，學習土木專業知能，並在營建事業中打出自己的天下。刻苦經驗，使其講究腳踏實地、凡事按步就班、規規矩矩的行事作風。其創業歷程中，展現出的是「繁衍家族」和「興盛家道」的價值觀。

而第二代則從十幾歲就跟隨第一代歷練各項能力，培養出與第一代近似的生活經驗和價值觀。然而第二代亦逐漸發現家族方正的性格

必須隨著時代變遷而略作調整，因此其雖然和父親一樣堅持家族行事風格，不隨時尚追求快速獲利，但相較於第一代，亦較具彈性。其所展現出的是「守成」的風格，蘊含著「家族延續」和「勤儉興業」的價值觀。

表 3-2 L 集團三代企業主信念及內涵

	主要信念	家族主義內涵	家族特色
第 一 代	傳統價值	繁衍家族	1.內聚力強。
	中規中矩	興盛家道	2.家族利益優先、個人得失事小。
	踏實	家長權威	3.遵循傳統道德與價值。
第 二 代	傳統價值	家族延續	4.嚴格教養。
	因應環境	勤儉興業	5.家族生活單純一致，未分家亦無側室。
	踏實	家長權威	
第 三 代	西化價值	團隊和諧	
	科學管理	順從敬服	
	合理報酬	傳承使命	

第三代曾於美國受高等教育且從事專業工作，應祖父之要求而放棄美國工作和生涯，返台協助家業。由於西方教育之薰陶，其想法較為西化；如強調制度和競爭的公平性、對個體的潛能和學習的期待、在經營和所有權上做較現代觀的分辨和解釋等。然而，儘管第三代之想法不若一、二代傳統，其毅然投入家族事業的生涯選擇，還是展現出「團結和諧」與「順從敬服」的價值信念。

## 貳、「家」的父子與「業」的君臣關係

從訪談資料可見，雖然三代企業主在經營理念上略有不同，然而在經營管理上並不會有所衝突。這似乎是一個頗為弔詭的現象，既然本研究之三代企業主之成長各自有其獨特的時代脈絡，此種時代脈絡之影響亦反映於他們對家族企業的經營理念之部份差異，那麼為何三代企業主之間卻並沒有衝突矛盾呢？研究者認為此種和諧現象有可能是由於家族主義中的「家長權威」價值觀。

從表 3-1 中可見，強調上下關係的「家長權威」、「順從敬服」等家族主義價值觀，反映於三代企業主的信念中。此種「家長權威」價值觀不只維繫了家族企業中的上下關係，也將「家」中的父子關係與「業」中的君臣關係（意指上司和部屬）融為一體。因此它不只使不同世代企業主之間不會有所衝突，也使個人在家庭（為人父或為人子）和企業（為上司或為部屬）的不同角色間不會有所衝突。因此從訪談中可見：

「…所以說這個事情一點他不高興，就不要去做。順順的，有時候…你想做的事他不贊成，他就會反對，那就算了！」（第二代）

而此種對應於家長權威的順服行為是具潛移默化的傳遞作用的：

「……沒有什麼衝突跟矛盾啦！我覺得人總是有他應該扮演的角色。那其實看到父親跟祖父…從小的這個印象，實際上真的是給了一個很好的典範…」（第三代）

本研究個案為一相當注重傳統倫理的家族企業，家族的一位媳婦雖然已經是某醫學院的教授，逢年過節仍然必須回婆家幫忙做年糕。一位家族的朋友形容，雖然第二代均已是中年，但永遠是「老三聽老二，老二聽老大，老大聽老爸」，此種長幼有序的傳統一直嚴格地延續至今。一位員工不經意間透露，即使是已經擁有碩士學位的第三代，隨意留給父親的便條紙上，抬頭都是端正的大字「父親大人膝

下」。而豎立在飯店門口，青銅製的「同心結」，代表的就是大家長（第一代）希望全家人同時協力的心意（方素惠，1989）。這些現象突顯出「家長權威」在維繫家族和諧中的重要性。亦印證了近年多數華人家族事業之研究主張（Donnelley，1990； Weidenbaum，1996），即家族事業的中心信念和核心動力在於：

- 一、 對結構性權威的忠誠(loyalty)
- 二、 孩子與成人之間有主從行為的依順規則(defined conduct)。
- 三、 親屬和朋友間相互信任(trust)。

### 參、傳統家族企業與現代管理思維的對話

如前所言，L 集團是一個相當傳統的家族企業，它的組織特性和西方企業有很大的不同，從表 3-3 可見，L 集團可說是一個相當典型的華人家族企業。另外，由表 3-3 亦可見，傳統西方家族企業多數已將所有權和經營權分立，甚至有學者將此當作評量家族企業健康與否的重要指標之一（Dyer, 1986）。而華人家族企業則仍傾向於兩者合一。傳統西方公司統籌為一，在各地或其他區域廣設分公司，並且在品牌上獨樹一格；這和傳統華人文化採高控制但低結構的組織型態大異其趣，同時華人也較傾向用親人名義，設立各種獨立中型公司交叉運作。而西方和華人家族企業對投資或財務管理的方法和態度，更是大不相同。西方企業要仔細做市場調查、研究客觀數字細節、考慮得失，並以合約方式約束雙方。而華人家族企業則多以領導人的考量做決定，其間可能少有研商和訴諸文字的評估，反而是以伙伴式的關係為優先考量（Numazaki, 1986）。而在公眾曝光程度上，西方企業領導人多為眾所周知，而傳統華人企業家則多為低調行事。本研究之 L 集團甚至被人批評為名聲實力不成比例，意指刻意不去宣揚名號，但財富產業實力驚人。而從訪談過程和資料蒐集當中，也再三突顯出 L 集團保守殷實的作風，在組織的各種對外對內型態上，多數特性與傳統華

人家族企業吻合。

大多數學者均認為「大型化、多角化、資金公開化，是現代化企業存活的先決條件，但這在家族企業是很難維持的」(Weidenbaum, 1996; Marceau, 1989; Donnelley, 1990)。因此，本研究個案之龐大業仍維持以強勢大家長主管為領導中心、經營與管理權合一、堅持不股票上市、不多角經營、不輕易貸款的傳統經營模式，那麼此種不符「大型化、多角化、資金公開化」的「現代化企業存活先決條件」之經營模式，是否對其營運績效造成了衝擊？

在過去(民七十九至八十三年間)，L集團營收一直在十四、五億左右，高達75%的高住房率、每天四千至七千人次的餐飲購物顧客，以及維持超過12%的獲利率，讓同業稱羨不已。此高獲利來自穩健的財務體質，也來自踏實的經營理念(姚嘉明, 1994年)。近年來企業面臨世界性不景氣，國民失業率直追經濟成長率，各種客觀因素造成經濟衰退，在幾乎大多企業遭遇過度膨脹、資金困難，必需瘦身或外移時，L集團仍遙遙領先所有台灣地區國際旅館業績且從未裁員。L集團在八十八年、八十九年營業額及獲利率均保持台灣地區旅館業前三名(天下雜誌編輯部, 2000)。因此儘管L集團的經營模式並不符所謂「現代化」的經營型態，然而其營運績效卻是有目共睹。

如前所言，L集團為一個相當典型的本土家族企業，而家族主義為本土家族企業的核心要素。雖然單以家族主義並不適於完全解釋L集團之營運績效，然而研究者相信其亦應具有一定程度之影響力。L集團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，這種家族主義精神不只是此家族企業成功的重要因素，亦是影響此家族企業成員在做生涯選擇時的關鍵因素。而L集團內強調「以實為本」的經營理念與文化內涵，重視刻苦耐勞、腳踏實地、勤儉樸實、及任勞任怨等價值觀念及行為表現，更是傳統文化價值運用在個人信念和組織管理的例證。



表 3-3 西方企業、華人家族企業與 L 集團之比較

組 織 特 性	傳統西方企業	傳統華人家族企業	L 集團
所 有 權	公開	私有	私有
繼 承	依法	家族	家族
組 織 結 構	大型唯一公司	許多中型交互 擁有的公司	許多中型交互 擁有的公司
控 制 型 態	分權	集權	集權
決 策	分析	直覺	直覺
市 場	消費及工業	工業	工業及服務業
購 併 及 投 資	細節研商	無至中等研商	中等研商
與 其 他 公 司 關 係	合約	非正式	合約與非正式
財 務	對內對外	內部	內部
公 眾 曝 光	高	低	低

改編自：Weidenbaum (1996). California Management Review, 38, p.155.

## 第四節 探索性研究之延伸及繼續方向

綜上所述，此探索性研究不僅印證許多華人家族企業之文獻，同時此個案之獨特性，亦引發出其他有意義並值得深入討論之處。

### 一、 家族主義對個人接班行爲之影響

本研究最主要關心之焦點問題爲「家族主義認同與接班行爲之關係」。如前所言，L 集團之三代企業主均表現出爲家奮鬥、企業經營以家族爲起點、尊重家長威權、注重家族和諧等家族主義行爲。而三代業主的創業、繼任、傳承也與家族主義有關，如第一代基於其現實經濟考量而創業的歷程、第二代基於傳統孝道而子繼父業、第三代爲順應祖父要求，而投入家族事業。凡此，均可視爲一種利家護家、團結和諧的家族主義表現。因此，家族主義與家族企業後代之接班行爲間，似乎具有相當程度的關係，值得未來實徵研究加以探討。

### 二、 環境評估對個人接班行爲之影響

本研究之三代企業主均各自歷經過某些重大生涯決定：第一代的創業經驗、第二代的轉型經驗（從營造業進入飯店餐飲業）、和第三代的傳承經驗（從美商公司到家族事業）。從 Krumboltz（1991）的生涯發展歷程決定理論來看，這些轉變是受到了「遺傳及特殊能力」、「環境及重要事件」、「學習經驗」、與「任務取向的技能」等因素之影響。而從訪談資料來看，「環境及重要事件」似乎是影響三代企業主生涯決定的重要因素。第一代原在日本人的工程機構服務，繼而到中國滿州發展，因爲父親亡故趕回台灣，也就留在台灣繼續工作、就近養家，

至此才開始營造廠的生涯。第二代跟隨在父親身邊從事營建工作，但因多處房屋租賃給國際籍人士，因此日後興建旅館進入觀光業。第三代則在美國獲得電機和工商管理兩個碩士後，原在西屋公司擔任工程師，後因祖父希望他回來幫忙，於是毅然放棄美國生活，投入家族企業。因此，某些重要的環境評估，如父親的期望、家人是否支持、個人教育背景如何等均有可能影響家族企業後代之接班行爲，此亦值得未來實徵研究加以探討。

### 三、 個人評估對接班行爲之影響

由探索性研究可見，家族主義可能是影響家族企業接班行爲的重要因素。而環境評估，則可能是強化接班行爲，促使個人作出接班與否之生涯決策的催化劑。然而，純粹以此二因素作為影響接班行爲之主要原因似乎過於理想化。無可避免地，在接班與否的決策過程中，個體必然會有一些現實考量，如個人的能力是否足以勝任接掌家族企業？傳承家業對自己在實質上有那些好處或利益等。因此，在探討家族主義與接班行爲間關係時個人評估因素之考量，亦是不可忽視。

總之，根據探索性訪談研究的結果，研究者認為家族主義與家族企業後代之接班行爲，是一個有趣而值得探討的議題。而在探討家族主義與接班行爲之關係時，「環境評估」及「個人評估」為兩個不可忽視的重要變項，下一章研究者即根據這樣的想法，綜整出本研究之架構及研究假設。