



國立高雄應用科技大學  
企業管理系碩士班  
碩士論文

台灣中小型家族企業  
非計劃性接班之探討

Unplanned Succession of Small and Medium-Sized  
Family Business in Taiwan

研究生：陳盈旬

指導教授：楊敏里 博士

中華民國 105 年 6 月

台灣中小型家族企業非計劃性接班之探討  
Unplanned Succession of Small and Medium-Sized Family

Business in Taiwan

研 究 生：陳盈旬

指導教授：楊敏里 博士

國立高雄應用科技大學

企業管理系碩士班

碩士論文

A Thesis

Submitted to

Department of Business Administration

National Kaohsiung University of Applied Sciences

In Partial Fulfillment of Requirements

For the Degree of Master of Business Administration

June 2016

Kaohsiung, Taiwan, Republic of China

中華民國 105 年 6 月

# 台灣中小型家族企業 非計劃性接班之探討

學生：陳盈旬

指導老師：楊敏里 博士

國立高雄應用科技大學企業管理系碩士班

## 摘要

本研究旨在探討台灣中小型家族企業的非計劃性接班議題。大型或集團式家族企業多有計劃性的接班模式，反觀中小型家族企業，企業發展的生命週期較短，對於接班計劃的安排略顯不足，較多是屬於非計劃性接班。本研究採取個案研究方法，訪問到三間不同產業的個案公司接班者，意在探究其非計劃性接班過程中，每一段歷程會受到哪些因素的影響。

研究發現業主給予非計劃性接班者的教育方式多為自由發展，並非以未來接班為目的；因此，非計劃性接班者在接班過程中大多有過外部的的工作經歷，且工作性質通常與家族企業無直接相關，此先驗經驗對於公司經營能有所幫助。非計劃性接班者其接班緣由通常是因外部因素變動，主要接班動機多屬於孝順接班，但接班心態上多屬於半自願。多數的非計劃性接班者在接班的過程會採取做中學，這使得在接班初期，接班者容易出現焦慮、不安、惶恐及壓力變大等心情感受。本研究歸納出接班後大部份會面臨到的困境有：(1)經營管理困境；(2)學習困境；(3)組織領導困境；(4)外部營運困境。本研究發現接班能夠順利的因素，除了過去的經驗、長輩的支持外，失敗經驗與挫折經驗都能轉化為經驗值，並善用公司的營運優勢而達到接班順利。

關鍵詞：接班歷程、質性研究、中小型家族企業。

# **Unplanned Succession of Small and Medium-Sized Family Business in Taiwan**

Student : Yin Hsun Chen

Advisor : Dr.Min-Li Yang

Department of Business Administration  
National Kaohsiung University of Applied Sciences

## **ABSTRACT**

The purpose of the study was to investigate the non-planned succession of small and medium-sized family business in Taiwan. Most large-sized or group family businesses have the planned succession. On the contrary, the small and medium-sized family businesses with shortened enterprise life cycle. They do not pay enough attention on the succession planning arrangement; therefore, non-planned succession was adopted by them. In this study, three successors with different industries were investigated as case studies. We interviewed them trying to explore what factors affecting each process during the non-planned succession process. The study found that the owner adopted free development to educated non-planned successor, not focus on training them as successors in the future. Therefore, most non-planned successors in the succession process have external work experience, and their work experience usually not related to the family business. However, their prior experience can help the company management in the future. The succession reason of non-planned successors usually changed from external factors, and their succession motivation was mostly out of filial piety. In other words, the mentality of the succession were semi-voluntary. Most non-planned successors adopted learning by doing to train management skill in the succession process. However, without enough work experience in the family business, successors easily appear anxiety, worried, panic, and stressful and so on in the beginning of succession process. This study summarized that successors face some difficulties after the succession. The difficulties is summarized below: (1) Management dilemma. (2) Learning dilemma. (3) Organizational leadership dilemma.

(4) External operational difficulties. Finally, the study provided smooth factors that can help successors succeed in the succession process. Beside past experiences, elders' support, failure experience and frustration experience also can be transformed to empirical values. Moreover, successors take advantage of the company's operation can achieve the succession smoothly.

Keywords : Succession course 、 Qualitative Research 、 Small and Medium-Sized Family Business



# 第一章 緒論

本章共分為四節，第一節說明研究背景與動機；第二節說明研究目的；第三節說明研究流程；最後第四節則說明論文結構。茲將各節分別說明如下。

## 第一節 研究背景與動機

### 一、研究背景

過去，家族企業曾被評為過時的企業組織型態，因為，大部分的繼承以血親關係為主，此種限制，有時會讓沒有經營能力的後代，登上接班寶座，可能以一己之私，危害到公司利益。但是，近期研究指出，比起專業經理人會在不同企業間來來去去，而缺乏長遠的策略目光，不敢大刀闊斧或短視近利；反觀家族成員對重大決策較能秉持長遠的考量。家族企業對家族成員來說，不僅是賴以生存的組織，更是家族精神長存永續的象徵，當面臨危機時，更顯得具有較強的危機感與責任感。如今家族企業反而躍為全球爭相取經的新主流，許多先進國家開始紛紛轉向家族企業取經，例如：日本在今年三月《日經週刊》的封面故事「同族所以強大」，便認為日本商界該回過頭向家族企業學習「在混亂時代中生存所需的革新能力」；英國《經濟學人》去年四月，也以封面故事重新檢視家族企業對全球經濟的貢獻(陳良榕，2016)。

家族企業對於國家經濟發展與競爭力有著重要的影響力。根據波士頓顧問集團(BCG)統計，全球有 90%的企業是由家族經營，營收超過十億美元的企業中，美國佔有 33%是家族企業，法國與德國有 40%是家族企業(陳良榕，2016)。家族企業為世界各地帶來豐厚的經濟產量、龐大的財富與工作機會。從影響力來看，台灣百大家族企業，一共控制了 22 兆台幣市值，占全台上市企業 83%；從數量來看；以台灣上市櫃公司為例，家族企業就佔有 75%的比例，遠超過香港(52%)、中國(32%)、<Fortune>500 大企業(19%)(呂國禎，林昭儀，2015；台灣董事學會；台灣經濟學人)。

家族企業接班議題從過去 1960 年代就開始受到學術界的重視；此外，家族對

企業的影響，一直是社會學者關心的話題。整理家族企業過去探討的面向主要有公司治理、股權結構、盈餘管理、經營績效與公司績效，這些研究面向與企業能否順利傳承經營，有著密不可分的關係。世界各地目前存在許多家族企業正面臨著企業傳承的問題，例如：在英國，企業傳承失敗被列為企業停止營運的主要原因；台灣董事學會 2014 華人家族企業關鍵報告指出，中國家族企業掌門人平均年齡 57 歲、香港平均年齡 53 歲，台灣則平均為 60 歲，堪稱兩岸三地年齡最高(呂國禎等，2015)。先進國家的家族企業治理建構在事業經營、公司治理與家族治理的三角架構上，以確保企業能基業長青。當台灣戰後第一代企業家拚搏三十多年之後，如今已到了交棒給子女的時刻，台灣目前最迫切的管理議題即是家族接班，這也是台灣目前管理議題上迫切需要解決的事(吳琬瑜，2016)。

並非所有家族企業都可以持續經營，為複雜而龐大的組織能夠成功延續與繁榮是一項很大的挑戰，因此，在家族企業在生命週期上有著「富不過三代」的說法。在美國，家族企業的平均生命是二十四歲，這恰好是企業創始人的平均工作年限，其中，只有 30% 的公司能成功傳到第三代，這意味著有三分之二的家族企業沒有突破「富不過三代的魔咒」，而逐漸退場(許士軍，1986)。根據李志華(2013)指出中國大陸某外商證券公司做過一項統計，調查家族企業能夠成功交棒家族事業給接班人的比例，在東亞地區成功交棒的第二代僅有 15%，這當中能夠繼續順利傳承到第三代的比例僅存 2%；范博宏(2015)針對新加坡、香港和台灣選取兩百五十家上市企業，其中，企業為家族內部繼承占比約 65%，大約 22% 為外部繼承，其餘的企業是直接賣掉，他們分析繼承年度的前五年和後三年的財務報表，發現企業價值平均蒸發 60%，而且無論是哪種繼承類型都會導致公司價值下降。家族接班議題的重要性在於，家族企業佔據亞洲公私營企業的一大部分，當創業者面臨退休時，若是接班佈局缺乏妥善規劃，不僅企業會在交接過程中蒙受損失，也可能會面臨到企業的壽命斷送在創辦者或傳承者手中，使得整個亞洲地區的經濟多少都會受到影響。



## 二、研究動機

台灣的家族企業比例甚高(75%)，但是真正有接班佈局的企業卻在少數。根據台灣董事學會 2014 調查指出，家族企業中有接班需求者占比為 62%，而實際上接班佈局者占比卻只有 27%。大型家族企業對於接班人選比較不是問題，首先，由於家族成員眾多，積極爭取接班機會的成員不在少數；其次，多數大型家族企業有一套自己的接班計劃模式，並能透過專業經理人從旁輔助接班或外聘有能力者成為接班人選。相對於中小型家族企業受限於企業規模不大與整體資源不足，對各式經營資源的需求較為迫切。此外，中小型家族企業的平均壽命為七到十三年，這意味著多數企業在創辦者手中就已結束，因而無須考慮接班的問題；另外，中小型家族企業在接班過程中，最少需要十年的時間，但在接班過程之中，能夠順利交棒的不在多數，且能夠在接班之後，繼續發揚光大、穩定成長茁壯的更是鳳毛麟角(李志華，2015)。東方家族企業在經營上重視家族主義，亦即重親主義，強調任人為親、大家長作風或父系父權的企業傳承(陳明璋，1984；鄭伯璜 1995)。家族中的權威傳承顯得相當重要，以確保家姓的源遠流長，通常此權威由家族中的長子繼承，或是有血緣關係的家族成員繼承(Lin，1989；鄭伯璜 1995)。然而，在接班需求高，接班佈局少之下，企業面臨外部因素變動及內部創辦者準備退休之際，業主沒有足夠的接班人選，又希望企業得以延續經營時，接班的責任，可能會落在沒有受過接班培育的己子或家族成員之中。

多數接班模式都有一個接班計劃依循，繼承主要在家族企業現任領導者的控制下，指定企業的接班者，使其接受接班培育，並進入企業內部發揮能力，直到成為企業正式領導者實現自治，而原領導者卸下職務，將權利轉移至接班人身上，完成企業的延續。但觀察現象發現，在台灣有許多著名的家族企業，其後代的接班過程，並非是在預設的接班計劃下進行接班，我們在此稱他們為非計劃性接班人。非計劃性接班人的產生可能來自於業主缺少接班佈局規劃，當企業面臨傳承之際，讓不曾想過回來接班的下一代，因有著對家族的情感或責任，基於孝順或使命感等緣由，在被迫或半自願情況下，返回接手家族企業。

由於業主不曾打算將接班重任交付在接班者身上，接班者也就不曾想過自己



會回來接掌家族事業，在求學與成長階段的發展，並無為了接班而做準備，而是根據自己的理想目標行動，使得非計劃性接班者的背景經歷，可能會與家族事業的關聯性並不大。類似的企業案例，如：可成科技董事長洪水樹先生，身為長子的他擁有醫師的專業背景，是台大醫科畢業的耳鼻喉科醫生，當時父親從事鋁合金壓鑄的中小型家族企業，看見家族事業面臨來自大陸的價格競爭，接單一年比一年辛苦，眼看父親的事業出現危機，還在長庚醫院實習的洪水樹先生決定棄醫從商，回到家族接班。但是，醫師的領域與家族事業的領域相差甚遠，他認為最困難的，還是技術由無到有，累積 know-how，透過不斷的鑽研與失敗的經驗累積，成為台灣最早量產鎂合金壓鑄的供應商，洪水樹帶領可成從經營不善的中小型家族企業蛻變出今日格局。海內外類似的非計劃性接班案例還有許多，例如：日本龍角散社長藤井隆太先生、台灣工銀副董事長駱怡君小姐、寶島鐘錶總經理陳瑪蓮小姐、捷安特執行長劉麗珠小姐等等，回到家族事業接班，為家族工作，對他們來說，是人生的意外插曲，也因為這個插曲，帶領企業從谷底翻轉，或是接下延續家業傳承的使命。

整理過去文獻發現，針對家族企業接班人的議題多圍繞在接班人培育過程、接班人選擇、接班人計劃、人格特質、管理才能與經營績效等。這些接班議題偏向於探討有意願接班或是已經接班的計畫型接班者，但是，針對無意願和不在預設的接班計劃之下，進行接班的非計劃型接班者，鮮少有人針對此項做深入探討，對於接班計劃的安排模式較不適用於非計劃型接班者。本文希望透過質性研究的方式，深入了解台灣中小型家族企業的非計劃性接班人，在接班過程中的接班意願、面臨的困境、心態感受與接班後的作為等等，做為學術界理論發展及實務界另一個思維角度。

## 第二節 研究問題與目的

家族企業經營有別於一般合資企業，具有顯著之跨世代、長期經營特色(連勇智、方至民、鍾招正，2009)。接班就像是一場接力賽，以台灣來說，企業接班前後最少需要十年的時間，才能逐步完成交班工作，第一代所建立事業，隨著企業版圖不斷擴張，所涉及到的業務範圍也相當複雜繁瑣，接班無法一蹴可幾，需要時間來培養後代能力，從實務經驗中累積經驗。過去接班議題研究上，多有提到企業事前做接班計劃，有助於日後接班過程順利，但是，我們從現象上觀察到，計劃性接班較多出現在大型或集團式家族企業，中小型家族企業的接班，較多是以非計劃性的方式出現。本研究意圖從台灣中小型家族企業，探討非計劃性接班過程。非計劃性接班者不曾被業主寄予接班重任，因此，人生的選擇與規劃，並非為了接班而做準備，當企業面對傳承問題時，業主缺少接班佈局，使得缺乏接班人選，使得非計劃性接班人在半自願或是被迫情況之下，進而接手家族事業。

本研究的研究問題為：

- 一、 非計劃性接班人在接班過程中，會受到甚麼因素影響其接班意圖？
- 二、 非計劃性接班者接班後的心情感受是如何？
- 三、 非計劃性接班者在接班後會可能面臨甚麼困境？
- 四、 甚麼因素能使非計劃性接班者順利接班？

本研究的目的是在於：

- 一、 了解非計劃性接班者之接班意圖。
- 二、 了解非計劃性接班後所產生的心情感受。
- 三、 了解非計劃性接班者可能面臨的困境。
- 四、 歸納出影響非計劃性接班者能順利接班的因素。

### 第三節 研究流程

本節將說明本研究的研究流程，內容包含緒論、文獻探討及研究設計。第一、說明研究背景及動機與研究目的；第二、依據研究相關資料加以彙整，透過文獻整理更加了解研究的內涵與方向，並作為個案研究法理論發展之基礎；第三、依據欲研究的主題挑選合適的訪談對象，訪談後再進行資料分析，提出命題；第四、依據資料整理結果提出本研究之研究結論與建議。茲將本研究之研究繪製如圖 1-3-1 所示。

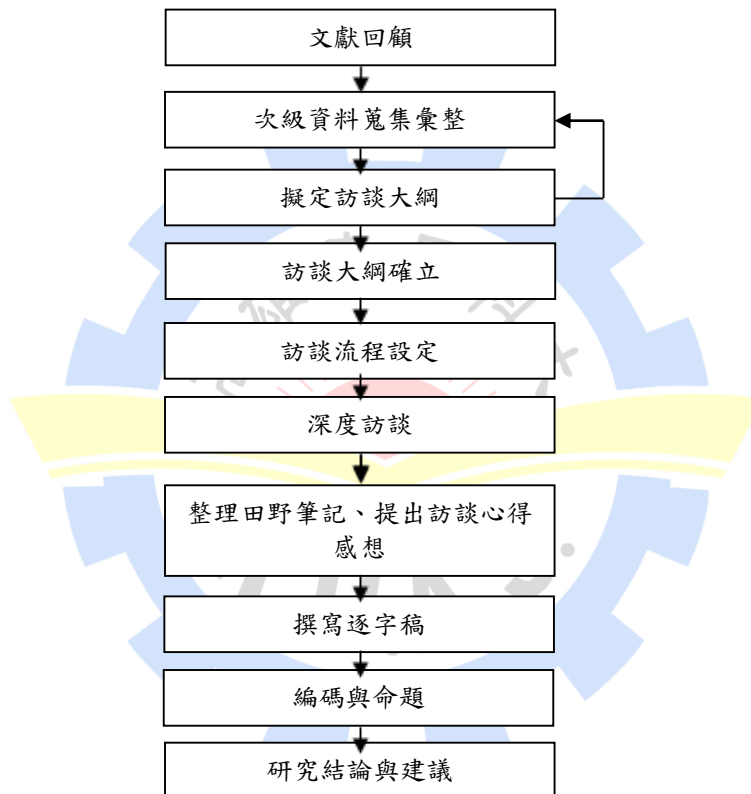


圖 1-3-1 研究流程

## 第四節 論文結構

本論文將分為五章，分別說明如下。

- 第一章- 緒論，說明本研究之研究背景與動機、研究目的，並提出研究問題及研究架構。
- 第二章- 文獻探討，蒐集過去國內外學者們對於家族企業之研究脈絡、家族企業接班人計劃之研究。
- 第三章- 研究方法，說明為何採用質性研究與研究進行方法，並對研究樣本抽樣方式與研究對象進行說明。
- 第四章- 資料分析與整理，主要將本研究之訪談逐字稿進行文本分析，並展開開放編碼與主軸編碼，說明類別間的關聯性，最後形成命題。
- 第五章- 結論與建議，首先針對第四章資料分析與整理之結果進行探討，並對應本研究之研究目的，進一步提出結論與建議，最後，提出研究貢獻、研究限制與未來建議。

## 參考文獻

### 中文文獻

中小企業白皮書(2015)。經濟部中小企業處。

王振寰、溫肇東(2011)。家族企業還重要嗎？台北:巨流圖書出版。

司徒達賢(2014)。接班人應在何處培養?天下雜誌，553期。

克勞帝歐·佛南迪茲-亞勞茲、桑尼·伊克巴爾、卓格·芮特(2015)。家族企業教你的領導課。哈佛商業評論，2015年4月號。

呂國禎、林昭儀(2015)。台灣將進入企業交棒高峰！企業二代上課學「接班」。天下雜誌，564期，50-55。

李志華(2013)。接班人：台灣中小型家族企業存亡關鍵。台北市:大塊文化。

官振萱(2001)。年輕第二代接班企業新舊勢力正面交鋒。天下雜誌，240期，179-187。

林佑軒(2009)。台灣家族企業績效之後設分析。未出版碩士論文。國立政治大學，台北市。

施君蘭(2005)。傳產第二代彎腰學藝。天下雜誌，329期，140-141。

洪震宇(2003)。傳統產業第二代接班。天下雜誌，268期。

胡龍騰(2007)。政府部門接班人計劃：知識接續觀點之注入。公共行政學報，25，95-117。

范博宏、班奈德森·莫頓(2015)。接班人計劃：決定家族企業未來20年最重要的生存之鑰。台北市:商周出版。

徐慶雲(1992)。家族企業的繼承問題—國內家庭企業繼承人的培育。未出版碩士論文。國立台灣大學，台北市。

紐文英(2013)。質性研究方法。台北市：雙葉書廊有限公司。

高宜凡(2015)。鞋二代組同學會攜手勇闖品牌路。遠見雜誌，351期，130-133。

張芬芬(2010)。質性資料分析的五步驟：在抽象階梯上爬升。初等教育學刊，35，87-120。

- 許士軍(1986)。家族與企業。天下雜誌 1986 年 8 月。臺北市：天下雜誌，63。
- 許士軍(1997)。家族主義、專業主義與創業——以華人企業背景的探討。管理評論，16(1)，1-9。
- 許士軍、陳光中。(1989)。台灣家族企業發展與家族結構關係。行政院國家科學會專題研究。
- 連勇智、方至民、鍾招正(2009)。創業研究與家族企業：回顧與展望。組織與管理，2(2)，51-76。
- 陳心婷(2008)。企業接班人計畫實施現況調查。未出版碩士論文。國立中央大學，桃園市。
- 陳文美(1993)。家族企業的專業化管理程度與專業化管理類型之研究——以紡織業為例。未出版碩士論文。國立台灣大學，台北市。
- 陳兆慶(1998)。企業續承計畫與組織特性及管理績效關係之研究。未出版碩士論文。中央大學，桃園市。
- 陳向明(2010)。社會科學質的研究。台北市：五南。
- 陳良榕(2015)。非典型接班 打破富三代魔咒。天下雜誌，564 期，57-59。
- 陳定國(1984)。家族企業是否應該，又如何將所有權及經營權分離。時報文化出版，142。
- 陳定國(1986)。有效經營。台北：經濟與生活出版事業股份有限公司，142。
- 陳彥君(1997)。家族企業繼任與組織、策略變隋及其績效之關係。未出版碩士論文。國立台灣大學，台北市。
- 陳柏堯(2015)。為什麼女人總是少雙鞋？。台商資源國際有限公司.台商國際傳媒。
- 陳泰和(2001)。台灣家族企業接班人選擇因素之研究：以「交易成本」、「信賴機制」、「網絡關係」之觀點探討。未出版碩士論文。國立台灣大學，台北市。
- 陳慧娥(1993)。台灣家族企業傳承型之研究——第二代企業主與第一代專業經理人之互動分析。未出版碩士論文。中原大學，桃園市。
- 游舒惠(2014)。家族企業未來經營者養成之研究——養成途徑與管理知能。未出版



- 博士論文。國立政治大學，台北市。
- 黃光國(1984)。談家族企業的組織型態。**中國論壇**，13(7)，21-22。
- 楊嘉文(2003)。台灣家族企業關鍵成功因素之研究。未出版碩士論文。長榮大學，台南市。
- 葉仲任(2006)。中小型家族企業競爭優勢之研究。**中州學報**，24期，47-69。
- 葉銀華(1999)。家族控股集團，核心公司股票報酬互動之研究—台灣與香港證券市場之比較。**管理評論**，18(2)，59-86。
- 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。
- 廖秀梅等(2006)。董事會結構特性與公司績效關係之研究—兼論台灣家族企業因素的影響。**東吳經濟商學學報**，54，117-160。
- 廖德顯(2008)。接班過程中接班人之管理才能對接班績效的影響研究-以國內中小型家族企業為研究對象，未出版碩士論文。國立中正大學，嘉義市。
- 劉俞青(2010)。富過三代的秘密。**今周刊**，708期，85-94。
- 劉常勇、謝如梅(2006)。創業管理研究之回顧與展望：理論與模式探討。**創業管理研究**，1(1)，1-43。
- 潘淑滿(2003)。質性研究：理論與應用。台北市：心理出版社股份有限公司。
- 潘鳳文(2005)。台灣家族企業傳承之個案研究。未出版碩士論文。輔仁大學，台北市。
- 鄭伯璜(1995)。差序格局與華人組織行為。**本土心理學研究**，3，142-219。
- 鍾喜梅、李琬茜、林立農(2006)。家族控制、策略自主，與國際化：台灣汽車業家族集團的個案分析。台灣社會學年會紀國科會專題研究成果發表會。
- 鍾喜梅、葉家豪(2010)。家族連結、政商關係與多角化擴張：台灣家族集團的跨時分析。**組織與管理**，3(1)，67-106。
- 簡上智(1996)。家族企業上市後股權結構變動對企業經營績效影響之研究。未出版碩士論文。國立成功大學，台南市。
- 簡俊成、方婷婷(2005)。虛擬社群商業化之紮根理論研究。**管理評論**，24(3)，43-67。

嚴奇峰(1994)。台灣傳統家族企業極端共存組織現象之探討—系統隱態觀點。管理評論，13(1)，1-22。

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。未出版碩士論文。中原大學，桃園市。

蘇靜怡(2005)。台灣家族形態之中小型家族企業接班問題的探討。未出版碩士論文。國立交通大學，新竹市。



英文文獻

- Alcorn, P. B. (1982). *Success and survival in the family-owned firm*. New York: McGraw-Hill.
- Aronoff, C. E.; & Ward, J. L. (1994). *Defining your family business*, Nation's Business, USA.
- Anderson, R. C. & D. M. Reeb. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3) , 1301-1328.
- Ali, Chen. , & Radhakrishnan (2007). Corporate disclosures by family firms. *Journal of Accounting and Economics*, 44(1-2) , 238–286.
- Beckhard, R., & Dyer, W. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12, 5-12.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1998). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (3rd. ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12 (5), 689–723.
- Bartholomeusz, S., & Tanewski, G. A. (2006). The relationship between family firms and corporate governance. *Journal of Small Business Management*, 44(2) , 245-267.
- Chandler, A. (1977). *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge: Belknap Press.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family business. *American Journal of Small Business*, 12 (2), 53-66.
- Chris McGivern (1989). The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm. *Family Business Review*, 2 (4), 401-411.
- Carsrud, A. L. (1994). Meanderings of a resurrected psychologist or, lessons learned in creating a family business program. *Entrepreneurship: Theory and Practice*,

- 19(1), 39-48.
- Cabrera-Suarez, K., De Saa-Pérez, P. & Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48.
- Donnelley, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4) , 93-105.
- Garman, A. N., & Glawe, J. (2004). Succession planning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2):119-128.
- Herriott, R.E., & Firestine, W.A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher*, 12, 14-19.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Hagberg Consulting Group. (1998). Foster City, CA
- Kim, S. (2003). Linking employee assessments to succession planning, *Public Personnel Management*, 32(4), 533-547.
- Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management succession in family business. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1-6.
- Lam, K., Mok, M.K, Cheung, I. & Yam, H. C. (1994). Family groupings on performance of portfolio selection in the Hong Kong stock market. *Journal of Banking and Finance*, 18, 725-742.
- La, Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, F. & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- Le Breton –Miller, I., Miller, D & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305-328.
- Mahler, W. R. (1981) Management succession planning: New approaches for the 80's, *Human Resource Planning*, 4(4), 221-227.
- Miyamoto, M. (1984). Family business in the era of industrial growth. Tokyo: University of Tokyo Press.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., & Duncan, K.A. (2003). Impact of family and business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.

- Pattan, J. E. (1986). Succession planning: Management selection, *Personnel*, 63, 24-34.
- Rhodes, D. W. and Walker, J. W. (1984). Management succession and development planning, *Human Resource Planning*, 7(4), 157-173.
- Rothwell, W.J. (2002). Succession planning for future success. *Strategic HR Review*, 1(3), 30-33.
- Schmuckler (1987). Succession planning- key to corporate excellence. *Personnel Psychology*, 40, 2, p424-427.
- Van Horn. (1973). Business models for electronic markets, *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Vetter, E. W. (1984). Succession planning: mastering the basics, *Human Resource Planning*, 7(2), 94-99.
- Villalonga, B. & Amit, R (2006). How do family ownership, management and control affect firm value?. *Journal of Financial Economics* 80:385-417.
- Ward, J. L. (1987). Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wong, S. L. (1985). The Chinese family firm: A model. *The British Journal of Sociology*, 36 (1), 58-72.
- Wendy C. Handler, Kathy E. Kram (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- Yin, R.K. (1989). Case study research: Design and methods (Rev. ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Yin, R. (2003). Case study research : Design and methods (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks : Sage.

## 附錄一、M 公司開放編碼

編號	開放編碼	逐字稿
1	祖父為了養家活口而創業	1.我們的故事就是，祖父當時為了要餬口。因為祖父是戰亂時代被迫養家活口，才開始賣豆瓣醬維生。
2	父親的生涯主導權不在自己	1.其實在我父親那代接班不會是自願的。他(父親)也是被逼出來的呀，他以前是被我祖父逼的阿。
3	父親想當公務員	1.我父親本來想當公務員。
4	父親主修地政系	1.我父親讀的是地政，地政一般都是考公職。
5	祖父要父親放棄夢想，回來接班	1.沒辦法...祖父就跟他說你又養不起我們，所以，你就要回來做，我父親是這樣的原因。
6	父親認為自己在祖父的嚴格教育下成長	1.他(父親)覺得自己以前被高壓統治過。
7	父親接班壓力大	1.不過他(父親)當時承受的壓力是比我們更大，那個落差是更大。
8	祖父思想觀念傳統	1.你就覺得很不可思議啊，我祖父是民國元年的，那個時後從大陸來的時候，那時候他們在大陸也沒甚麼電話。所以他(祖父)當時候看見我父親在買車子要送貨的時候就開始唸，就開始罵了，就說學人家甚麼流行去買甚麼電話，就人家來門市來買東西就好了...因為慢慢在變，他(祖父)的觀念還停留在以前。
9	祖父受信仰影響	1.他(祖父)是信一貫道，你們有看報導應該知道，他(祖父)的觀念是說我賺的錢，我很大一部分除了自己吃飽之外，其餘的都貢獻出去了，他(祖父)就是給那個道在(貢獻給信仰)...。
10	家族事業接班吸引力不大	1.因為沒有那麼有吸引力呀，當然如果錢很多，就很有吸引力，大家回來搶。
11	中小型傳統產業發展受限，家族成員接班意願不高	1.我們講開玩笑啦，說小孩子回來搶財產，因為你沒有那麼多錢，其實這種傳統產業它的規模受限就是這麼小一點點，好像不會像其他的有這麼多錢。
12	父親讓孩子自由發展	1.那他(父親)覺得他自己對小孩子，應該啦，我這麼覺得，所以從小就該給我們的都會給我們念書，跟各位都一樣，是念到大學時期，我一個姐姐跟一個弟弟都出國唸研究所。
13	求學擁有自主權	1.我們孩子都各自念自己想要的，所以，我們都是念各自喜歡的科系。2.他不是從小就告訴我說，你要念食品，甚麼甚麼的。
14	父親希望孩子朝更好的方向發展	1.從小父親就講說你要念就念阿，隨便你，你要幹嘛就去，也希望你考多好就考多好，就隨便你。
15	父親無討論過接班之事	1.他(父親)從小也不會去講這個問題。
16	隨就業市場趨勢選擇科系	1.因為那時候我們也是找比較容易就業的科系。而以前我們那時代資訊組，就像現在一樣你看哪一個科系會比較紅。2.所以，那時候我們就是考試，3.那我大概就是這樣填到資管。
17	考試升學	1.所以那時候我們就是考試。
18	資管背景	1.那我大概就是這樣填到資管。
19	賣場資訊部工作經驗	1.我第一個工作是在好市多，我接他的 pos 系統，要設定那些。
20	資訊科技業工作經驗	1.開完之後營運一兩個月之後，我就跑去新竹了，在世界先進 MIS 部門。
21	金融租賃業之國際應收帳款部門工作經驗	1.後來我就去金融業，所以我就跑去中租我是在國際



		應收帳款。
22	賣場資訊部工作時間	1.我第一個工作是在好市多，我接他的 pos 系統，要設定那些嘛...但在那邊只有待幾個月。
23	資訊科技業工作時間	1.其實我在新竹的時間也不長，大概六個多月。
24	金融租賃業工作時間	1.在那裏做了兩年半(指中租)。
25	在外工作時期，正值台灣經濟成長時期	1.我覺得那個時候好處是我們站在台灣薪資最高點的時候，那時候大概民國八十多年，那時候剛退伍的時候，是台灣薪資最高點的時候。
26	科技公司積極吸引人才靠攏	1.所有的科技公司都慢慢出現在竹科，他們都是用股票來挖。
27	就業機會高，工程師流動率高	1.那時候竹科，我覺得園區裡面的工程師流動率蠻高的，都是因為有新公司出來，然後被綁那個股票要給多少，所以那時候就業是一個機會。
28	經驗少，能做的工作內容有限	1.剛進去我們只能學，等於像是裁縫師你在幫人家補衣服，我頂多去改，因為程式你不可能寫整套，程式那整個很大，而且你也不可能當系統分析師，因為我們沒有甚麼經驗，所以我們也只能去修改部分的程式。
29	幫客戶做貸款	1.在做 Factoring，那時候在台灣還算比較新的，然後我是在中部，在台中公司，那時候台中有很多自行車零件...我們就幫他做貸款，所以那時候我們主要的客戶大概就這些。
30	早期食品包裝經濟實惠	1.以前我們的東西都是大桶裝大型的，我們的豆瓣醬。
31	百貨通路興起	1.早期祖父就是這樣賣，傳統的店到我父親那代，有大統、大新百貨出現，那時候百貨的生意非常好。
32	對工作內容感到乏味	1.我也是在那邊待，寫程式很無聊，因為剛進去我們只能學，等於像是裁縫師你在幫人家補衣服，我頂多去改。
33	工作內容對接班幫助小	1.那時候就有想到如果未來還要回來做的話，寫程式好像對回來(接班)沒有甚麼幫助，就是(指)我未來要回來接班(的話)。
34	工作謹慎度較低	1.而且以前我在中租，銀行放款，那是公司的錢啊，又不是我的錢。
35	工作心態交差了事	1.阿你以前公司，雖然說你也會去做必要的徵信報告，必要的動作，但是心理上的壓力沒有那麼大，因為我該做的都做完了呀。
36	工作自主性高	1.主管交代的事情沒做完，如果沒有很急，明天再做就好了。
37	父親年邁	1.後來我父親也差不多 60 了，所以，我父親差不多那時候六十歲，後來在那一年，我就跟我太太一起辭職，就回來做了。
38	察覺父親的期待	1.所以他也是有跟我講過，我覺得他有這樣的期待，只是他沒有一直很明的這樣子講。
39	父親希望接班人能接手家族事業	1.所以他心裡面一直希望你(接班人)可以回來接，所以他也是有跟我(接班人)講過。(A8-335)是一直到他快要退休，然後我快退伍時，我才覺得他意思比較明顯，因為他覺得他年紀也大了。
40	父親捨不得產業無人接續經營	1.但是當到了一個程度以後，他會覺得，就是當工廠發展到一個程度之後，就會覺得沒有人接好像有一點可惜。(A6-27)他後來就覺得說這種產業好像不用這麼多人回來接，可是他又覺得丟了很可惜。

41	半自願接班	1.他(父親)會這樣，所以就有點，也沒有很強迫，就是半推，如果我硬要說不，他也就不啦。
42	接班時間	1.我回來差不多是在 89 年(民國)。
43	先前工作經驗幫助	1.會有一些徵信的經驗會用的到。
44	工作心態謹慎	1.現在自己做，除了這些我們還要去想說有沒有其他的風險可能會導致錢收不回來。
45	工作謹慎度提高	1.現在你要跟這個客戶做生意，你要去確認客戶的信用，錢收不收的回來，因為是自己的錢。 2.就是有些事情要注意，差異性跟以前上班不一樣。
46	危機意識增強	1.但是有些事情你要去想明天可能會發生甚麼事情，你也不知道阿。
47	提高未雨綢繆心態	1.因為你的心裡面要去想一些劇本嘛，想說萬一發生甚麼事情，你要怎麼做，怎麼處理，這是以前你上班根本不會去想。
48	接班後壓力變大	1.心態上差很多呀，你的壓力很大。
49	感到無助	1.應該是說剛回來的時候不會有成就感，因為你會很徬徨，根本沒有方向。
50	經營理念與現實環境的兩難，感到徬徨	1.那時候回來接時就很徬徨，到底你要堅持做這樣的東西，還是你要去做便宜的東西，便宜的東西市場比較大。
51	經營方向兩難	1.不曉得耶，我到底要把公司發展到甚麼規模的程度，還是要讓自己做快樂一點？
52	父親干涉程度低	1.他會出意見，但是他不會特別干涉我太多，我知道有些中小企業的老老闆會每天在工廠裡巡，巡的年輕人會很煩，但他不會啦，如果他沒注意看也就這樣過了，也就做起來了。561 他(父親)的落差會比我們還大，所以到他的時候就不想給我們太多...(壓力)，這是好處啦，不要給太多的干涉，可是有時候我也覺得他放得太開了。
53	父親不希望給孩子太多接班壓力	1.他(父親)的落差會比我們還大，所以到他的時候就不想給我們太多...(壓力)，這是好處啦，不要給太多的干涉，可是有時候我也覺得他放得太開了。
54	父親想過自己的生活	1.因為他覺得他做很累了，他以前是被我祖父逼的阿，他不想做了，所以他做到也覺得他累了，他要去做他自己想做的事情。
55	客訴耗費很多時間	1.一個客訴就覺得很煩，你本來是一個百分之一的瑕疵，你一百個客人裡面有一個人客訴，那你現在你的品質不改善，本來百分之一的瑕疵率，那你現在 1000 個客人，就是 10 個客訴，那你只要增加，那你就會花很多時間成本在處理這些事的部分，不是只有增加生產的人力而已。
56	危機處理壓力	1.壓力大就是說，以現在來講，危機處理似乎沒有一個固定的方式。 2.當發生這些事情的時候，所以，我去看他們處理的時候，心裡想說完蛋了，這要是發生在我身上，我也不知道該怎麼辦，就是你會覺得壓力很大，這是一個部分。
57	消費者理性降低	1.尤其是之前那個豬油事件，你看李記餅舖他們，他們幾乎已經切不出防火牆了，你可能就只是千分之一的，因為它就只是一個小小的產品出問題，那其他產品沒有問題，但是消費者全部都不相信，全部都給你

		倒過來，所以你看說去查甚麼標準流程，要怎麼去做危機處理，怎麼去講好話，似乎已經(沒用)...消費者已經不是理性的了。
58	食安議題使法令限制變嚴格	1.因為現在食品業要求的很高，就是因為這幾年的食安事件之後，那個母法，就是食安法就是一直在修，然後一直在縮。
59	處罰機制變嚴苛	1.因為你以前也不曾看過新聞說有檢察官帶人來查工廠的呀，以前如果你遇到食安的話，頂多是民法，現在會被判刑法，就是他如果是用標示不實，用詐欺，用其他的...的規定規範去...去告你呀，現在是有些罰款的機制都出來了。
60	罰款金額加倍提高	1.受訪者他現在有在擬一條法規就是說，比如說一次政府來稽核，它有個倍數喔。訪問者:就是乘以權數，再加一加。受訪者:再加權，然後就變成你的價錢。
61	法令缺失，執行成效不佳	1.這個我覺得就像是頂新條款，他覺得你公司這麼大，那如果還是照一般的法令來罰的時候，然後他可能也罰不到甚麼錢，可是相對於一體適用的時候，這些中小企業就有可能吃不消。
62	政府對工廠要求變嚴格	1.那現在有政府推的法令，還有就是說有要強制登入，或追蹤追溯等等的，以這些工廠當初來說，有些工廠是沒有登記證的時候，那他還是賣阿。。
63	檢驗技術提高	1.現在的檢驗技術比以前發達，所以檢驗其實是很細的，很細的意義在哪邊，很細的意義在於很多東西本來驗沒有的，那所有的廠商在出報告的時候，他不是說沒有，他只是說因為說叫做未檢出而已，並不是說東西不存在。
64	檢驗要求變嚴格	1.他現在又規定一些檢驗的程序?你檢驗多少，多久，針對那些品項去做甚麼檢驗?
65	媒體過度報導	1.你若是十億分之一，那它檢出來是十億分之一百，他(媒體)會說你超標一百倍，可是你去看說看那個十億分之一是甚麼東西呀。 2.就是很聳動阿，當然它跟你說幾十倍、幾百倍，但是那個對我們來看都是很微量的，那一看那個幾十幾百倍的時候，所以這個壓力就會這樣來...。
66	過度報導使消費者緊張	1.政府規範是這樣子，可是很緊張的是消費者跟你的客戶。
67	拒絕非合作供應商的壓力	1.那有些壓力是來自於就是，像我們之前還被農民罵過，他臨時有辣椒來要叫你收，你不能收呀，因為如果這個辣椒的農場，因為它來源不明，然後他，你不是跟他之間有合作關係的，那突然說他東西好了，他在田裏面沒有人收，他請你跟他收購，你敢不敢收?
68	查廠頻率高，壓力大	1.這幾年真的是被查廠查得很頻繁，壓力大阿。
69	政府單位突擊檢查	1.結果我跑去前面一看說，兩個衛服部中央來查廠，就是突擊檢查啦。
70	美國查廠程序嚴謹	1.美國衛生局來查廠的情況就不一樣囉，他視查兩個整天...。 2.他來了之後就開始一板一眼...他幾乎看得很嚴格。
71	美國查廠懲罰制度嚴明	1.他就看你有沒有照當初所寫的去，因為我們有登入一些他政府的資料，就是說你這產品怎麼做，那你必須照你當初所寫的去，那如果你違犯，他就會看你違犯的程度多少，來決定說你的產品要繼續留在那

		裡，還是說要你退運甚麼的。
72	美國查廠對公司營運績效影響大	1.然後這就是我們最擔心的，因為這牽涉到你銷美順不順利。 2.美國是我的主力外銷市場，美國的華人市場或亞洲市場。
73	產品缺乏書面化資訊	1.一開始我們連規格書都沒有。
74	傳統作法，用料比例不精準	1.以前做的產品大概就辣豆瓣、豆瓣...沒有幾支，所以我那些阿姨們就記在腦子裡，大概就是加這些，但是大概啦，有時候他還是會[走經](台語意指失去準確度)他有時候有些東西抓的味道就是會...會...不是很準確，所以我會重新要求他們再...(調整)，比如說我醬同樣是發酵六個月，還是味道會有跳動，因為他要去調整，夏天冬天其實他那個發酵的程度不一樣。 2.要怎麼去做調整，他們現場在做的時候就是，有時候是憑經驗(做調整)...
75	帳務管理不明確	1.再來其實那時候其實公司的帳務管理也還沒有很上軌道。
76	重新學習公司事務	1.其實我就在工廠熬了好幾年，一方面是學...學怎麼做，把我們家自己本身...，因為以前是對這個產業有感情，從小吃這個長大，但你怎麼做還是要重新學啦。
77	缺乏可學習或引導的對象	1.你不會有那種可以學習的那種，那種我應該在領導上、觀念上該怎麼做，可是這部分沒有。 2.但是真的真的就是缺一個導師來帶。
78	自我摸索學習	1.你在這個工廠裡面是自己磨。
79	老臣無法輔佐接班學習	1.然後你也沒有老臣來帶你，因為我們就這幾個幹部在工廠，只是生產幹部，就是親戚，因為我有兩個阿姨在裡面。
80	缺乏企業的核心文化	1.我沒有所謂的...你沒有所謂的企業的願景、價值、管理。
81	員工舊習慣難改	1.(要求員工戴口罩與網帽)習慣改不過來呀。 2.光是改這個就改了一段時間，但是就是舊習慣，那個習慣要糾正，那種不好的舊習慣，在家裏要做，那我要怎麼樣把你導到說，不是只有一人在做，而是整個工廠都要這麼做，舊習慣要改很困難。因為電子磅秤數字很大，他們那個是有些人在這邊這樣裝，有些人在這邊這樣秤，那個眼睛的視差很大，光是改這個就改了一段時間。
82	員工歲數年長	1.剛回來的時候，內部員工年紀較大，大約都是50十歲的人。
83	公司與外界少互動	1.因為以前是幾乎是小池塘，幾乎是死水，你跟外面的溝通其實是很少的。
84	員工不習慣新設備操作	1.用一用，然後我後來去巡工廠的時候，電子磅秤不見了，為什麼?要把舊磅秤拿回來用，他就說因為舊磅秤比較好用，為什麼會不好用?因為那個電子磅秤靈敏度比較高，所以有時候0.5克在跳，要到中間值，要稍微等一下，他(員工)也是搶快啦。
85	員工不適應新做法	1.戴口罩也是阿，帶一帶，因為天氣熱阿，口罩就拿下來。
86	新進員工不熟悉作業環境，引起作業失誤	1.真的是...因為不敢用是因為你是生產工廠，他一些安全的概念...(沒有)把機器操作到壞掉的。
87	員工工作崗位適應不佳，重新招募問題	1.那還有如果說員工在工作崗位上不適任，那你還要



		在應徵新的人。
88	新進員工組織認同低	1.現在進來的是額外找的，會阿，比較沒感情啊。
89	新進員工難以教育	1. 他觀念根本硬得很，他遇到事情時，就是照他的習慣做的時候，那就是很慘。
90	與員工溝通難題	1 一開始回家接班時比較像從私部門轉到公部門，因為是自己的家，但是在跟老員工溝通時會很氣餒，因為他們會覺得沒有必要改變(戴口罩、寫紀錄等等)因為長年他們已經習慣這樣子做了。你沒有辦法跟這些長輩們生氣，氣是氣在心裡面。
91	父子代溝問題	1.因為我發現多多少少有代溝，我後來講一講，他也抓不到我在想甚麼。 2.那可是我又跟他講我想要怎麼做，我講得很快樂，我似乎...我覺得他也抓不到我的...不在同一條線上。
92	員工不認同作法	1.(關於工作中要不要戴口罩的問題)他們(員工)就會問，有這個必要嗎?(接班人)有阿，當然有必要阿。但這是我這樣講啊。
93	與員工設備安裝理念不合	1 做保全的時候他(員工)也有意見哪，他(員工)說這有甚麼用啊，你看像那個銀行的保全還不是拿錢，我(接班人)說我們又不是銀行，沒錢給他(保全)拿阿，他(員工)一開始還是不放心啦。
94	經營理念傳遞問題	1.我怎麼樣把一些好的責任的觀念...(傳承)。
95	幹部接班計畫問題	1.就是最近有老員工要退休，會有有...不是我這塊接班，是我工廠幹部在接班的問題。就是幹部的世代交替，這會牽涉到未來能否長得穩，長得壯大的原因。
96	組織忠誠度問題	1.我能夠相信他，他也覺得工廠值得...我覺得是互信啦，他可能覺得工廠也只是我的一份薪水而已，那我到底要不要長久待，是個問號，那我要讓他覺得這是一個可以長久待的，我現在這塊也是很煩惱。
97	應徵者素質參差不齊	1.好一點的還是照抄嘞，有些是不寫或是寫得亂七八糟，連學經歷都寫得哩哩辣辣(台:亂七八糟)，有些就寫那些口語的、火星文或是勺、勺、勺，有時候用到沒人用的時候，就要還是要偶爾看一下，但有時候就是很搖頭。
98	無法衡量應徵者心口不一	1. 而且有些人說他願意學，但是真正叫他改觀念的時候，他是不願意改的。
99	通路推廣問題	1.第一個就是通路的問題 2.我們遇到的問題就是說，通路上你要把產品推出去是很困難的。
100	通路商收費項目多	1.那這些通路慢慢起來以後呢，會要求一些費用，像是上架費、DM 費、週年慶，再來就是年終這樣子，各式各樣的費用，月扣啦，再來就是一些物流費呀等等，還有一些其他的回扣。
101	難以負荷高通路費用	1.這樣其實這些就讓你受不了。
102	產品被迫退出市場	1.我們的產品就會慢慢地被退出市場，你會發現就是現在市場來講，我們有很多產品已經慢慢不見了。
103	通路推廣困難	1.如果是一個正規廠商要做的東西，他成本很高的時候，你的價錢不會再跌是真的不會再走回去，所以大概遇到就是，我剛開始遇到最大的困難就是通路。
104	成本不敵競爭劇烈，被迫退出市場	1.因為你產品本來就有一定的成本，當它成本殺到一個程度之後，而你又沒辦法漲價時，你就會被退出這個市場。

105	通路商費用率逐年增加	1.你有聽過費用率嗎?費用率就是你給他的費用,所以你就覺得奇怪,採購怎麼跟你講,今年的費用率不夠喔,你怎麼會想到有這一回事,而且他費用率是每年都要給你調整的哪!你給他的費用是要再增加的耶。
106	通路商費用高	1.費用很高的(通路費用)...你一百塊的東西你去賣到三百、四百...一個部分是中間商是通路賺走了,所以,不是真的生產商賺了,都是通路賺走了。
107	時間不夠用	1.所以我大概一開始我就先去跑工廠,去跟他們研發,或跟他們採購去商量這塊,那因為我沒辦法跑盤商,是因為我的時間不夠。 2.反正,你就會發現很多事情都很雜的時候,你就會發現自己的正事都還沒做。
108	員工適任性問題	1.那還有如果說員工在工作崗位上不適任,那你還要在應徵新的人。
109	設備不足,公司發展限制	1.受限於硬體設備關係,比較無法發展觀光工廠。
110	人力限制	1.我回來時候,全公司大概加主管才 12 位。 2.對阿,單兵作戰,你的頻率也不夠,大概就只能找重點。因為我們不是大公司,可能員工來上班的途中發生車禍,那你可能要去照顧她怎麼樣,那你還有本身的事情要處理。
111	廣告預算限制	1.我們沒有辦法跟大廠學習,因為財務預算無法跟進,例如:做廣告打知名度,這些都很花錢。
112	員工能力不足	1.公司在成長的過程中,各個部門都缺強而有力的幹部,當你缺強而有力的幹部的時候,那我的管理要散布到各個支脈是很難的。
113	小公司專業人才不足	1.很多問題啦,小公司很多問題啦,他不像是進到一個大公司,像我們以前公司有法務,有財務,阿你就丟過去阿,他們會處理啊,有問題他們可以處理,可是你現在甚麼都沒有啊。
114	業務經驗不足	1.那以前的人做生意的概念就是工廠人,你不會有業務,所以你沒有一些業務的經驗或是這方面的通路可以去學習。
115	消耗速度慢	1.我都常開玩笑說很羨慕做鳳梨酥的,做一個就吃完了,然後就可以賣得很多,一年可以賣多少億,那我們豆瓣醬你放冰箱放半年,壞掉了還吃不完。
116	飲食習慣改變	1.現在台灣這個市場的飲食習慣來說,大部分都是外食嘛,多少人會在家裡面...煮麵的人很少,大多是泡麵嘛。
117	縮小經營範圍	1.所以現在幾乎都是縮回來,做一些老的客人,傳統的盤商。
118	維持業務現狀	1.我其他公司使不上力,也不要急去得去做那些,因為市場還活得下去,又沒有貸款,所以就..就還是維持現狀。
119	肯定自家產品	因為我們的產品我們還算有信心。
120	聚焦主力客群	1.(接班當時)沒有甚麼特別的業務,我大概就開始擬定我要做的重點客戶,我是去看說,如果是我一個人可以跑甚麼樣的客戶。
121	鎖定消費者會接觸的飲食管道	1.我們的東西是透過甚麼管道讓消費者吃到,那就像剛剛來講,我就是賣給泡麵業者,也賣給空廚,也賣給鮮食業者。
122	成為食品加工廠的原料供應商	1.那我們大概就把主力放在食品加工廠...因為有一些



		泡麵的工程他會用到豆瓣醬做醬包，他會拿來做紅燒牛肉，做炸醬，所以他們會用我們當原料。2.我是供應，這個都算是業務通路，或是加工通路，那我就不一定要去走零售。
123	增加服務項目	1.我跟通路來講，通路希望我幫他客製甚麼東西，像我現在也有幫客人客製化，或是幫他代工做甚麼東西。
124	依合作對象規模調整收款方式	1.因為..但是我們現在做一些食品廠的客戶，除非有一些食品廠比較大，你會覺得他比較不會倒啦，但是有些像是小的話，就是盡量信用就縮得比較緊一點，盡量就是現金往來這樣子，因為金額也不大啦。
125	導入基本衛生觀念	1.因為我是從戴口罩開始教的，因為以前是不戴口罩的，不帶網帽這樣，你回來要教一些基本的。
126	產品製程文件化	1.那..那怎麼做第一個就是讓東西盡量...最簡單的，所有公司都差不多，就是盡量讓東西可以慢慢文件跟標準化。
127	作業流程標準化	1.我慢慢去把一些東西建立起來，所以就慢慢想要去推 ISO。
128	編制產品規格書	1.我是這樣子先跟他們(客戶)的研發溝通，所以就是看他們廠內，大廠他們這些需求的東西，那我才去編我們自己的規格書。
129	設備調整作法	1.就像以前那個磅秤來講，磅秤吼，他們秤東西很重，有些人站這樣看，有些人站那樣看，就不準阿，後來換電子磅秤。
130	成本競價激烈	1 你知道食品業最近幾年發生很多食安風暴，我覺得這是跟整個商業結構有關係，傳統做生意，我們都是希望成本越低越好，那我中間把毛利拉大，賺得越多越好，可是這中間會出現一個問題，大家都是競爭關係，會我吃你，你吃我。
131	廠商生產黑心食品	1.無良廠商怎麼出來，因為他的 MAGER(預算)不夠的時候，他沒辦法賺，那他就從下面想辦法...結構也造成他這種惡性循環。
132	食品業獲益不高	1.訪問者:噢，那這樣子很多耶。受訪者:不多不多，其實這樣算不多，因為食品業的金額根本就拉不起來。要賺錢我是覺得很困難的，就要抱著要賺錢，就不要進來食品業。
133	源頭管理難做，演變成應付形式	1.大家都說要源頭管理，誰做得到，沒人做得到，全部到最後就是出紙本資料，出報告，那有沒有效?就看個人，因為你一定是拿你最沒有問題的 sample 去送驗。
134	部分廠商選擇應付檢驗	1.那有沒有效?就看個人，因為你一定是拿你最沒有問題的 sample 去送驗。
135	檢驗使成本抬高	1.那這樣子花的是甚麼?就是花錢，就跟我們在蓋房子一樣，你去做個防火門要報告，那個防火門也沒有甚麼了不起，但就是多那份報告要貴很多。
136	法令使產業門檻提高，企業被迫成長	1.但是你現在被法令壓到，就像你講的，要有個規模。現在法律規定要這些，要那些，他把食品工廠的門檻拉高。你沒有一定的規模還真的不能做，它不像以前我自己在廚房做就可以賣了，那現在他去賣賣看，做到一定的程度，人家一定去查廠。相對規模沒有這麼大，你會很難做，你沒辦法做，因為你沒有化驗人員，

		有時候你的檢驗都做不了，那你要每批都送外驗嗎?。那檢驗的成本又很高。
137	早期百貨業景氣好	1.早期祖父就是這樣賣，傳統的店，到我父親那代，有大統、大新百貨出現，那時候百貨的生意非常好。
138	通路型態轉變為連鎖大型通路為主	1.現在的百貨超市並沒有像以前那麼好，主力到現在大概就是像在全聯(連鎖大型通路)之類的或其他通路。
139	他人品牌行銷預算高，品牌行銷力強	1.我一直有記在心裡面，我早期去...，那時候萬客隆還沒倒，那時候去談生意的時候，我拿著我們的產品去談生意的時候，一格一格嘛，那個辦公室一格一格隔開，旁邊是一家類似賣芭比娃娃的公司，有一個業務經理去談，我就一直記得是說，他跟他們(萬客隆的採購)的採購講說我們甚麼時候會做一個檔期，這個在全球來講是發行了多少個，這個玩具這一版只有在哪邊，那我可以有多少的廣告預算，那到時候可能會有甚麼樣的收益。
140	預算不夠，品牌行銷力弱，合作失敗	1.可是我拿著豆瓣醬就沒有辦法跟你說我可以賺多少錢，只能拜託你幫我賣...我想說我只是拿一個水槍，人家拿一個大砲在賣東西，這兩個差別是...是...是很大的，最後生意沒有談成。
141	失敗經驗學習	1.我後來自己會變得比較謙虛一點，有些時候你做一些事情不是因為你厲害，而是你在這個公司，你在這個結構下，讓你有這個能力。
142	市場走向轉向重視天然有機食品	1.像這幾年大家重新回去找一些手作的，比較天然這樣子喔。
143	食安問題產生機會	1.反而是這樣之後(食安事件過後)，大家就會覺得我的源頭要改進，要甚麼去明確一點，所以是這樣子，反而食安事件對我們來講是沒有變差啦，反而是可以鞏固一些原來的客戶。
144	食材來源透明化，客戶較為安心	1.他(客戶)有時候到房廠會看得到我們的材料，他也知道我們用的是甚麼原料，會比較放心，那就牽涉到東西是怎麼做，東西的品質跟定位。
145	堅持經營理念，相同理念通路商物以類聚，產生群聚效應	1.當他(通路商)知道你已經開始在走這條路，或已經在幫某些廠商做的時候，他就會比較相信你，肯定你，這是好的循環啦，如果你已經慢慢幫一些好的業者做的時候，其他業者也會靠過來啊，這是好的循環阿。
146	無借貸壓力	1.訪問者:喔，所以財務的部分，公司沒有去借錢嗎? 受訪者:目前沒有。
147	製作安全的食品給消費者	1.因為祖父是戰亂時代被迫養家活口，才開始賣豆瓣醬維生，可是傳到我這一代早就不是因為這個原因而努力，因此，是希望可以製作安全的食品給社會大眾吃。
148	秉持良心製作食品	1.基本上是一個好的企業啦，但是你要說好的甚麼程度，沒有一個一定的定義啦，就是說至少是做一個好產品，做一個對社會比較友善的回應，可是中間很複雜啦，我沒有辦法給你一個指標，要怎麼做，但是至少我會心安理得啦。
149	堅持不做低價代工	1.我代工不做低價的代工。
150	經營穩健保守	1.那因為我是比較保守的人，那我大概就是，我心態比較保守，所以我比較不會去衝得太厲害，我覺得那

		<p>個會蠻痛苦的，就是你為了錢去熬的時候，是很痛苦的。</p> <p>2.在接班的十五年裡，是沒有遇過甚麼很大的危機，因為我自己會盡量去避開危險。</p>
151	做生意重視人情味	1.因為我是南部人，做生意就是比較喜歡有感情，那個味道對了我才跟你做，如果味道不對，就...就...哈哈(就沒辦法跟你做生意)。
152	順應市場需求	1.要跟通路，跟外面市場大概了解到一個程度，溝通了解之後，再去反思說，這個東西我大概有把握了，這個東西大概有這個需求了，因為我沒有那個厲害去創造新的需求啦，我們又不是那種 iphone 說去創造新的需求啦，那應該是有了需求之後，再去做產品就比較好。
153	被動式市場管理	1.我覺得我們目前比較像被動式的市場管理。
154	無法滿足客戶低成本生產的要求	1.我也遇過那種老闆跟我講說，耶，你不要說這麼多，你俗的來就好!(台)...我也知道沒辦法幫你供應，因為我只是一個調味醬，不是你主力的東西。
155	產品推廣	1.應該是說我覺得是產品不夠好，有時候若是硬推就沒辦法。
156	直覺效益	1.過去我不知道會發生食安，但是我的直覺就是要做紀錄，可以追蹤追溯，這也意外在後來食安事件爆發時，成為我的一到防火巷，可以保護我，發生事情的時候，至少我可以告訴法官，我可以提出證明，是哪批產品有問題。
157	食品業經營方式	1.食品業的規模我覺得你不要一下子做大，做大其實所承受的風險是更大的。
158	對母親的情感懷念	1.認為對家族事業有一份感情存在，因為小時候都是吃媽媽做的豆瓣醬長大的，想到這份感情，就有一種凝聚力，讓我可以繼續做下去。
159	消費者的肯定	1.消費者的肯定是持續走下去的動力。
160	運動紓解壓力	1.訪問者:您面對這樣壓力的時候，大該心裡都怎麼去調適?受訪者:就是透過運動啊。
161	正向自我激勵	1.沒有特別信仰，只要是正向的言語都是一種激勵。
162	重視源頭管理	1.你會發現說你用材料要比以前更小心，不像你說原料以前在市場買一買就可以來做，你就會擔心你，就會從源頭開始，就是這東西到底從哪邊來的。
163	花錢檢驗	1.可能你就是要再花錢下去驗呀。
164	謹慎用料	1.對呀，因為你不知道它的來源狀況，而且你跟現在沒有交易過的廠商，說真的都要比以前更小心。
165	尋求專業機構協助	<p>1.政府-輔導計劃(SBIR)。</p> <p>2.顧問(法人團體)-技術。</p> <p>3.食研所-製程。</p> <p>4.設計公司-包裝。</p>
166	向大廠請益學習	1.那是因為我們跟食品廠，因為大食品廠比較有經驗，那我就問他們說要怎麼訂，那我這個東西要做到甚麼程度你們可以接受。
167	同事或朋友	1.跟同事或朋友請教。
168	上網找資訊	1.自行上網尋找資訊。
169	聘用專業人才	1.以前也沒有化驗室的人，那我也不是學食品的，所以我就還要再去...透過面試再去找，找相關背景的人進來，就是去找實驗室的人來做，來做化驗，那也透

		過他，去幫我們分析這一批貨的狀況，才慢慢慢慢把規格做出來。
170	邊做邊學習調整	1.就是一邊走一邊學阿，到現在一直在做調整。
171	做中學，找到經營發展方向	1.覺得自己不像是創業家一樣，一開始就有很明確的目標。我覺得自己的學習過程是倒著走的，從一開始徬徨，然後到著走回去找企業的願景、價值跟理念。
172	引進外部稽核，教育員工	1.那時候我會慢慢的，一開始我是請外面的老師進來做稽核，外部稽核其實有些力量在，當外面的人來查的時候，你不是自己人在家裡我說的算，人家外面人家也這樣。
173	安排外部人士查廠	1.阿甚至有些客戶有歡迎他來查廠，那他們也會比較謹慎小心，透過外部力量來改善，請客戶來把這一幕照下來，然後我拿照片給他看，才經過很多次的溝通之後，有改善。
174	用危機意識引導員工	1.你跟他講多好多好，他不會認同，因為它以前就是這樣做了，所以你要透過外部危機意識才會怕。2.讓他一段時間之後我就舉一些，比如說新聞事件，當一個強烈的對比，跟他說如果我們不做，將來可能會遇到麻煩，讓他有危機意識，他就比較聽得進去。
175	員工逐漸習慣而接受	1.做到現在，如果沒設定他也不放心因為你門窗沒關好，他沒辦法設訂嘛，那有時候就真的會忘記關到，知道說沒有關就可以去巡一下，他現在便習慣了就比较放心。 2.現在都幾百張了耶，因為現在追蹤追溯，現在你要做到東西，他們也已經習慣。
176	產品種類增加，對文件依賴度提高	1.因為到現在產品很多了，真的他們也都記不起來，一定都要看，因為產品種類幾十種，也有客製化的產品，那每個配方也都不一樣。
177	立即要求改進	1.他(員工)就是差那一點，因為很多包只差那一點沒關係，我說不可以這樣，要用電子磅秤。因為都是你的長輩，不好用偷偷換得，乾脆我就說作廢!拿走!不給它(傳統磅秤)在現場!
178	輔導員工適應，將經驗寫成紀錄	1.有些東西是發酵的東西，所以要怎麼去做調整，所以他們現場在做時候就是，有時候是憑經驗，後來才把它們慢慢導到寫成記錄。
179	朝自己的目標前進	1.後來我就不講了，就安靜的做，反正你也看不到，東西做出來就好，後來我的方式就是我做我的。
180	讓員工理解改變作法用意	1.你跟他講多好多好，他不會認同，因為它以前就是這樣做了。其實在裡面我從來沒有，啪!說一就是一，就是要這樣子做。你要這樣做，要先讓他知道為什麼你要這樣子做。
181	耐心溝通	1.你沒有辦法跟這些長輩們生氣，氣是氣在心裡面，所以就是要用慢慢溝通，用煩的，去煩他，告訴她要做啦，你這次沒有填好，下次就要填好，苦口婆心這樣一直講一直講，有夠可憐的。
182	向大廠請益學習	1.那是因為我們跟食品廠，因為大食品廠比較有經驗，那我就問他們說要怎麼訂，那我這個東西要做到甚麼程度你們可以接受?我就是問說大概含量、鹽分部分，你們希望大概多少，那我們用配方控制，我是這樣子先跟他們研發溝通，所以就是看他們廠內，他們大廠他們這些需求的東西，那我才去編我們自己的



		規格書。
183	聘用專業人才編制規格書	1.以前也沒有化驗室的人，那我也不是學食品的，所以我就還要再去...透過面試再去找，找相關背景的人進來，就是去找實驗室的人來做，來做化驗，那也透過他，去幫我們分析這一批貨的狀況，才慢慢慢慢把規格做出來。
184	要求重新調整製作過程	1.所以我會重新要求他們再...，比如說我醬同樣是發酵六個月，還是味道會有跳動，因為他要去做調整，夏天冬天其實他那個發酵的程度不一樣。
185	因應規範，不斷調整作業流程	1.一開始沒有這麼詳細，一開始他就是寫說他加這些主要的東西，然後他生產了甚麼樣的東西，然後那個表單都一直在改版，因應法令需要就一直改，一直改。
186	衡量預算能力，選擇通路對象	1.那個(通路)我其實要看條件來做，因為那畢竟有費用。
187	有經營績效	1.那時候(剛接班)就大概兩、三千萬，現在(接班後)大概八千多萬。
188	人力增加	1.受訪者:我回來時候，全公司大概加主管才 12 位，現在大概 38 位。
189	有自主基礎檢測能力	1.我們簡單的農藥快篩呀、水分、濃度，這部分都可以做，這些自主的規則是可以在做的。
190	以本業生產為主	1.我還是希望未來發展是本業一點，我們沒有...不夠大，不夠大，我現在工廠還是以生產型為主。
191	短期發展方向	1.我現在工廠還是以生產型為主，觀光會干擾。
192	發展非正式觀光工廠	1.但是會有一些飲食班、學校參訪，如果是在我上班時間，我會接受，那就是非正式的觀光工廠。
193	提高對員工的落差接受範圍	1.我期待員工做的，跟員工期待老闆做的，基本上落差很大...那我覺得在這個情況，應該是老闆要放的多一點，放開一點，不然會很痛苦，因為你面臨很多個員工。
194	產生接班念頭	1.這個念頭是一直到畢了業之後才開始有的。
195	應徵者素質不佳	1.好一點的還是照抄嘞，有些是不寫或是寫得亂七八糟，連學經歷都寫得哩哩辣辣(台:亂七八糟)，有些就寫那些口語的、火星文或是ㄅ、ㄆ、ㄇ，有時候用到沒人用的時候，就要還是要偶爾看一下，但有時候就是很搖頭。
196	員工聘用要求	1.(不熟悉機械操作的人員)不敢用是因為你是生產工廠，他一些安全的概念，是這種進來會造成自己的為害，或是造成危害到他人的時候，這是很恐怖的，這我不敢用。
197	員工不願意隨工作改變態度	1.有些人說他願意學，但是真正叫他改觀念的時候，他是不願意改的，他觀念根本硬得很，他遇到事情時，就是照他的習慣做的時候，那就是很慘。

資料來源:本研究整理。

## 附錄二、C 公司開放編碼

編碼	開放編碼	逐字稿
1	父親是非本業創業家	1.我爸爸是東吳的數學系阿。 2.因為我爸爸他就是頭腦很靈活很多想法，所以他會去做一些創意的東西，我們產品有很多專利都是我爸爸發想的，問題就是他賣不掉，他又捨不得放掉。
2	行銷或醫療相關工作	1.學校畢業後希望找和行銷或者醫療管理相關的工作。
3	工作方向尚未明確	1.當初並沒有很完整規劃，只是想要先找到工作！因為畢業後才發現原來社會是現實的，私立大學畢業的孩子，職場的應徵篩選上還是落後國立大學的體系。
4	父親身體不好	1.當初就是我爸爸身體不舒服阿，就是才回來幫忙。
5	原負責人另有發展	1.其實換負責人也有原因，就是我爸爸其實不是負責人，他是委託朋友掛名當負責人，阿那個人他也是我們的業務，但是他有自己的想法，阿他去做大樓的保全，所以我爸爸就沒有給他掛牌了。
6	想為父親分憂解勞	1.阿可是後來我爸爸一直長住院，我就想說算了，就是回來...就是分憂解勞。
7	醫院非健保高階健檢工作	1.我原是在義大醫院上班，我是做那個健康檢查，就是高階的，是非健保給付的自費市場的健康檢查，所以她的利潤蠻高的，因為我們做的就是像飯店這樣子。
8	交差了事	1.當然不一樣啊，又不是自己家的，上班的話能偷懶就偷懶，你會覺得是交代了事。
9	自認能力不足，抗拒接班	1.但是其實當下我有一點抗拒。 2.就是說我可能能力還要多磨練。 3.因為我覺得自己沒有能力可以幫得上忙，與其這樣不如聘請專業經理人協助他。
10	無時無刻思考公司的事	1.可是，你在自己家裡面上班不可能這樣，就是你睡覺時候也想、上廁所也想、餵奶的時候也想，任何時刻你都在想要怎麼做。
11	謹慎度提高	1.以前我爸爸說什麼我都不是很在意，但是現在我比他更謹慎。
12	生命融入於企業	1.心態上當然會改變，目前已將自己的生命融入公司營運。
13	壓力變大	1.我覺得一定是有(壓力)。
14	面對接受	1.就是硬著頭皮面對阿。
15	和孩子互動得到紓壓	1.假日有時間帶小朋友去戶外玩球，對我而言，陪伴孩子活動就是最好的紓壓。
16	移轉注意力	1.有些人認為壓力是可以靠休息、睡覺獲得紓減，但我覺得是要換一個目標進行活動，才能夠真正釋出壓力。
17	全然放手學習接班	1.他不管的啦，他是放任。
18	只關注大方向發展	1.你看他對員工這樣，對我也是這樣，他只問大事情，如你們今年賺多少，阿，高仕怎麼樣?阿他就不再問你了。
19	父親希望己子來接家族事業	1.阿我爸爸自己也是創業的人，他會覺得自己辛辛苦苦養的這個小規模的...這個，他會希望是自己親生的孩子來接這樣。
20	勇敢嘗試做，不怕失敗	1.他不怕失敗喔，頂多走路(台)而已嘛，我就是這樣做。 2.大不了就是跑路(台)，...，就是說你要放膽去做，把能賺到的錢都賺到。
21	預想最差情況	1.最差的設想就是跑路(台語:在此意指做生意失敗，被負債追著跑，需要暫避風頭)而已，最差就是房子被賣掉。
22	信任員工	1.我覺得這是我爸爸比較有良心的一塊，他對員工真的沒話講，要請假的請假，有事就可以請假。 2.如果你說你家有事要請假甚麼的，沒有第二句話。
23	彈性上班	1.我爸爸是一個他不會規定你幾點上班幾點下班的。



24	延續父親的經營理念	1.阿我也會繼續延續我爸的精神。
25	廣告經營模式保守	1.針對廣告資源來講，我們是採取保守態度。
26	父親支持接班人想法	1.我爸在電子商務這塊是百分百支持的，我爸當時也不會用手機，他還是用傳統的那種手機，他就是說，黑呀，你可以網路賣阿，阿成本需要多少?我說成本八百塊一個月，他就說喔，那可以做啊，那你跟那個誰說。
27	父親接受新思維意願高	1.我爸這點他是支持的，就是他願意嘗試新的想法。因為我爸就是思想很年輕的人，他就是典型的創業家，我爸就是那種富人的想法，他看到一個東西就會去想這個可以怎麼賣?市場怎麼推?他很有概念，他就是很活，我覺得我爸是外表示老人，但內心住個一個 20 歲的靈魂。
28	父親願意嘗試不同做法，不怕失敗	1.失敗了他也不會怪你，他只會說這樣做沒辦法，那再試試看別的方式。
29	不熟悉公司事務	1.就是你要知道我甚麼都不懂，球桿甚麼的，都不懂。
30	不懂家族專業領域知識	1.雖然我小時候是在這個環境下長大，可是當我面對那些老鳥，講那些專業的東西我都聽不懂。
31	先業工作經驗不同於家族企業	1.還有就是對於我之前做健康管理的業務，兩個是完全不一樣的。
32	不懂成本管理	1.就是我半夜去偷翻他們的櫃子，到現在他們都不知道，因為我覺得很挫折，為什麼我不懂這個毛利怎麼抓啦?利潤怎麼抓啦?然後人成本管理這個怎麼弄?
33	時常犯錯	1.我在這個過程中大概錯了半年多。
34	學習被理論框架限制	1.因為我發現自己念書念太多了，對這個市場上。
35	時間有限，老臣無法仔細教導	1.而是他們要求業績，他們不可能跟你解釋推桿是甚麼，那老鳥都已經二三十年了，他怎麼可能跟你解釋怎麼樣怎麼樣。
36	老臣無法理解接班人的學習問題	1.他們也沒教我，因為他們要怎麼告訴你，因為他們也不知道你不知道甚麼，他們會覺得你已經碩士比我們大學厲害，他們其實會這麼認為，但其實我不懂。
37	無法融入群體討論	1.所以，那時候我有一點被排擠，不是說他們要排擠我，而是他們要求業績，他們不可能跟你解釋推桿是甚麼。
38	資歷淺，意見不被重視	1.那你憑甚麼跟我講，我已經在這裡三四十年了耶，因為日本的員工也有待超過三四十年的了，那我們怎麼講，他不採納你的意見。
39	長輩抗拒接受新作法	1.像我那時候有跟他們說你們日本樂天可以做，他們就說我們做樂天幹嘛，我們就賣店舖就好... 2....就是說他們老一輩會抗拒你。
40	父女借貸理念不合	1.這確實是我和我爸經營最大的問題，在他的觀念認為，公司能夠借貸越多，對於資金活絡是更好。但就我認為，借貸應該適中，在有能力的時候多還一些貸款，減輕貸款壓力。若有一天負債大於資產時，會是相當的危機。所以兩者之間應該必須取得平衡，並且和銀行培養良好的關係。
41	網路購物領先同業	1.他後來就有做啊，所以我們很早就做淘寶了，在大家都反對的時候，我們就是第一批進入淘寶的人，第一批 pchome 的人、第一批樂天的人。
42	有經營績效	1.那後來是因為我接了一個外銷的客人，他是澳洲的客人...他剛好是來台灣打球，就有買到我們的衣服，...就這樣打電話給我...那年我就接到兩千萬的業績。
43	受到長輩的肯定	1.所以，不管是台灣這些老鳥、日本的老鳥或是大陸的老鳥，對我就會覺得，耶~你剛進來就有這樣的成績。
44	接班時間	1.喔，2016，好像是 13 年底的樣子，就是算兩年就好了。
45	單筆銷售數量大	1.而且像一般的店家，他不會只買十隻，他都是一千隻、一千隻這樣在賣。

46	高端消費運動	1.這個能就是，高爾夫球市場是非常的...他是金字塔頂端的人。 2.就是你一下場，就要先拿出三千塊出來，阿吃飯一千，買東西兩千，所以你就知道，一下去沒有一萬塊是不行的。
47	運動與社會層級有關	1.阿因為會打高爾夫球的，就不會是去打籃球的人，他就是老闆。
48	富人消費心態	1.我們還有發現一件很好玩，我們就是一件衣服訂 2000 塊跟 5000 塊，一定是那個五千塊賣得比較好，明明兩千塊品質還不錯。
49	互利共生效益高	1.大家都是互利的，因為這個市場，就是必須你幫我，我幫你，他才會蓬勃。
50	獨佔市場效益低	1.不能說我自己獨享，獨享你就是沒有辦法活絡這個市場。
51	高爾夫屬於團體運動	1.因為打球不是你下去，你要打就打，不行喔，你要找四個人，一場球你至少一隊要有四個人，然後找十隊，所以一場球下去至少要有四十個人下場，你不是說我今天很閒要來打球就可以，不是這樣，你要找四個人，但是一般你不會真的四個人，因為他們會比賽阿，比如說桿數怎麼樣，所以他們會一隊，一隊就四十個人。
52	運動特性影響產品銷售模式	1.或者是會說球桿、球袋這樣一起，他是比較團體式的，就是零售的人是團體。
53	共享品牌	1.訪談者：那你們這個是跟日本廠商代理的嗎？還是自己的工廠做的？受訪者：他不算我們的廠商，他只是合夥，他也沒有財務上的...就是獨立的，品牌是共享的。
54	屬於生產廠商	1.就是說他也有 mega，他也有進這些貨，阿我們是賺他們的錢，因為我們是工廠嘛。
55	日本給予設計素材與技術指導	1.阿日本是這樣，就是他會給我們新的素材我們現在流行甚麼，你找台灣的紡織廠做，對，但是台灣的廠商通常做不到，需要日本的技術來幫忙。
56	產品主要生產地	1.大部分都是中國所生產的。
57	衛星式生產	1.生產線他是衛星式的，就是說他會包給 ABCD 廠商做，比如說我們會贊助，如機房或是打板房阿這些，就是說我也贊助你，你幫我做。
58	網購要避開零售	1.可是我們有一個問題是，我們是批發，我們算批發，但是你不能去跨足零售。
59	打擊店家生意	1.比如說都是這件衣服，假設都是這件衣服，我自己賣，我也許利潤三成就可以了，可是對店家來說，他不行，因為他不是源頭，他還要給我錢，還有人事成本，所以他可能要到五成，所以他必須要賣這麼貴，那我就會打壓到他。
60	前輩擔心網購發展影響到品牌經營	1.公司前輩也是會質疑，認為沒有在本體系銷售會影響品牌經營。
61	廣告預算限制	1.沒有廣告資源的協助，有點困難 2.預算是最大問題。
62	廣告費用高	1.電視廣告/中華電信 MOD 而言，一秒 400 元，廣告是 20 秒，等於撥放一次是 8000 元。最低門檻購買檔次是 20 次。最低消費 16 萬元。廣播/地方性電台一秒約 200 元、全台性電台一秒約 1000 元。最低門檻購買檔次是 30 次。最低消費 3 萬元。
63	供不應求頻率高	1.產品供不應求：這個問題經常發生。
64	生產趕不及銷售	1.因為生產線的速度無法趕上銷售。
65	生產商不願服從標準化作業	1.其實這就是中國長時間存在的惡習，他們不願意就範於正規的 SOP 生產規則。
66	產品供過於求	1.公司產品一定會有某些不熱銷，甚至於市場不接受的。
67	電視廣告行銷方式效益不佳	1.我們去年有投入中華電信 MOD 做電視廣告，但效果不佳。
68	龍頭通路商影響力大	1.他佔我們的營業額有兩成，兩成就蠻多的，比如說一年一千萬的營業額，他就佔了兩百萬，而且就一家店喔，而且就一次合約。

69	通路商議價能力高	1.他就是量大，所以，議價能力比較高，至少它的利潤會比較好。 2.他們的議價能力是比我們高很多的，因為他就是龍頭阿，你不接受，就是，好，我跟別人採購。
70	競爭者網路行銷方式領先	1.對，我們是第一，可是後來進來的廠商現在也做得比我們好，因為他們有 app。
71	競爭者眾多	1.原本我是覺得網路市場是有很大的可行性，但是太多品牌競爭導致我們較難以凸顯自己。
72	競爭者廣告資源多	1.很多戶外品牌山頂鳥、歐都納這些都有電視、廣播做廣告。
73	政策改變導致銷售不佳	1.中國大陸市場在打奢確實影響我們業績，因為亞洲市場是連動的。
74	微調營運方向	1.我發現我們都是小細節在改變。
75	B2C 電子商務經營	1.像是電子商務的經營，就是所謂的 B2C。
76	公司團購	1.跟公司團購這也是，就是原本的市場，再多開這兩條線。
77	增設百貨通路	1. 就是百貨公司的專櫃，就是我們有設在新光三越。
78	市場區別採異同分類行銷	1.針對市場的區別性，其實我們就是打模糊仗，使用產品的異同分類性來區分，能夠共享庫存資源，也可多方市場銷售。
79	擴大同類性產品使用範圍	1.我們將同類性產品，同時針對兩個市場做銷售。同類性的舉例:防曬的帽子。它可以是登山使用、露營；也可使用在高爾夫球市場。
80	專業產品做明確市場區別	1.差別性的產品，像是高爾夫球桿、球袋這些，就是比較清楚的區分性。
81	看見他人成功案例	1.像公司團購的是，因為那個 go 麻吉，我一直看說，哇，go 麻吉怎麼一下子這麼多人在買，那我們可不可以。
82	客戶提出需求	1.當網路消費市場已經是不可抵抗的趨勢時，我發現團體消費族群的市場。也就是僅限於某公司企業的團體購買，所以，我在 2013 年接觸幾間公司，希望可以進行這項業務。
83	與龍頭通路商合作	1.我們就是跟他們談買斷，然後讓他去幫我們做銷售，因為一般的球店知道高仕高爾夫，因為他是龍頭。
84	龍頭通路帶來廣告效益	1.我們就是用這個吸引的感覺，就是說我就是跟龍頭合作，一方面是覺得我自己是大品牌我跟企業的龍頭合作，你們還不來買?所以無形中他像廣告，吸引小間店來跟我們採購。
85	員工情義相挺	1.所以員工本來就是蠻喜歡他的，甚至有員工知道我爸爸需要幫忙，不支薪的也有這種員工，就是有一個業務他是不支薪的，他就說我跟你買東西，我幫你賣，他還做到這樣。
86	員工忠誠度高	1.因為我覺得他們都是我的前輩，他們二十年了耶。2.從他 18 歲做到現在耶，四十歲了。
87	老臣有革命情感	1.他就是覺得我就是跟老闆一起創業開始，一直到現在，所以我願意這樣子。
88	員工自我約束力強	1.他們都是很自發性主動的。
89	員工在外受人尊敬	1.因為他們都是長輩，都是這個市場的...耶，他們如果去球場都是那種德高望重的輩份耶。他不是你想像的這種業務，他是出去人家叫他陳姐好、王姊好，他是這種身分的耶。
90	持續發展團購	1.除了原本既有的高爾夫球店家以外，團購還會是我持續執行的目標。
91	翻閱公司資料學習	1.我就去偷翻會計的本子，他也沒有寫得很詳細，可是你倒算回去大概就知道他抓幾成。
92	觀察行為	1.就是要先觀察啦，先去觀察老鳥的行為怎麼做，2.還有他們講電話都怎麼跟人家談判。
93	閱讀學習	1.還有去買一些書在教人家怎麼談判。
94	委婉向前輩請益	1.就是跟前輩請益嘛，對不對~，就是低聲下氣去問別人。你要說，耶~不好意思喔，我想知道這方面的訊息，可不可以教我，請益啦，不恥下問啦。
95	不能倚仗權勢	1.不要說我是老闆的女兒，今天有不懂得事情就叫業務說，來來來，你進來我辦公室，進來教我怎麼做。



96	觀察資深業務做法	1.就是要先觀察啦，先去觀察老鳥的行為怎麼做。還有他們講電話都怎麼跟人家談判。因為很奇怪他一看到客人就說得出那個人的名字，他怎麼記？
97	模仿學習	1.他就在名片後面寫這個人的長相特徵，他就有印象，因為一般人的名片不會印照片，可是他就很厲害，每次去尾牙時，他就是可以叫出那個人的名字，我就學他。
98	閱讀各類相關書籍	1.還有去買一些書在教人家怎麼談判。我就是從報章雜誌高爾夫球刊，都拿來看。
99	老臣教導學習	1.批發價、零售價還有市場價，都是這些老鳥教我的。
100	目標確立	1.先確立目標。
101	先獲得主管支持	1.必需得到主管的同意。1.但是因為他們實在太忙了，我只好就私下進行，並告知我爸爸。
102	尋求人脈協助	1.找人脈幫忙。
103	事後告知成果	1.有實際成果再告知我的同事。2.直到來了第一筆訂單後，他們看到了金額也就認同了！甚至開始介紹我接洽他們認識的團體。
104	對內擁有議價空間	1.所以團購這點就是保護到我，他比如說是內部的，比如說日月光、奇美、台積電這些公司行號，他們就是內部的，所以店家看不到。
105	對外銷售價格一樣	1.然後像電子商務這一塊，我就是大概按照店家賣的價格去賣。
106	典範學習	1.老一輩會抗拒你(抗拒導入數位科技)，可是你必須有所作為，比如他這麼做他成功了。
107	軟性溝通	1.對，你跟他說人家這樣做有成功，你要不要試試看？
108	說服力要夠	1.然後你也要有說服力呀，不能說你是誰誰誰的女兒你就來跟我講甚麼。
109	給予顧客結帳回饋	1.因此我目前是將這個生產時間，回饋給訂購的客戶，也就是若願意等待產品，提供結帳扣%的回饋。
110	低價販售	1.因此我有經營一個通路，也就是他們願意用低價購買這些不熱銷產品。例如：在日月光有成立一個"綠色生活館"，我會提供一些稍微瑕疵但還能使用、或者不熱賣產品，用接近成本的價格銷售出去。日月光員工人數很多，外勞也很多，他們相當願意接受這些產品。
111	開發新市場	1.高爾夫球市場屬於奢侈品消費，因此我必須開發另外一個戶外運動的市場。
112	縮短通路階層，提高利潤	1.同時，該市場由我直接做零售不透過代理商/中間商，可以增加我的利潤。
113	團購幫助業績成長	1.團購這個通路確實在銷售不佳情況時，幫這公司的業績許多。
114	運用 80/20 法則做行銷	1.我們的品牌最早是做高爾夫球，是後來 2008 年的時候，我們日本的社長就是在開始做這個機能防曬的東西，所以，我們後來發現 80/20 法則，20 是廣告這個球桿，可是 80 都是會買的都是這個，機能的小配件。
115	價格影響消費者對品質的感受/炫耀性消費心態	1.消費者覺得說我付得起阿，賣越高我越愛，我們還有發現一件很好玩，我們就是一件衣服訂 2000 塊跟 5000 塊，一定是那個五千塊賣得比較好，明明兩千塊品質還不錯。
116	台灣無法負荷大量生產	1.中國的產量會比較好，因為像台灣妳一天做一百件，那人家怎麼活，要怎麼經營，像我們就是一噸的布料下去做。
117	以前銷售通路少	1.你們要去高爾夫球店家買、或是球場啦、或是你有認識我這樣子。
118	資深員工比例高	1.對，幾乎都是(父親經營時期的員工)。
119	調整報表業績	1.二月絕對是淡季，因為過年店家休息，球場關門，請問要去哪裡打球？所以二月絕對是淡季，所以我們就會偷挪業績。
120	窗飾報表，因應貸款需求	1.一月的業績就做多一點，就是帳面上會比較漂亮，為了讓...因為有時候我們要跟銀行貸款。
121	模仿再設計	1.大品牌都是我們的設計師，我們買大品牌的衣服，在拿給我們設計師修改，做出自己的風格。

122	跟隨市場潮流	1.要謝謝這些大品牌，說實在他們可以帶領這個市場的潮流，所以我們不做領導者，我們就是做模仿他的人。
123	大品牌使商家庫存壓力大	1.大品牌買可能要等六個月才能收到錢，這又牽涉到另外一個問題，就是金流的運轉，比如喔，我跟你買東西，你是大品牌，所以，大品牌會要求一次要進一萬件商品才會有這樣的價格，所以這樣會增加商家的庫存。
124	有市場利基空間	1.跟我們買不用到一萬件阿，你有一百件也可以享有這樣的價格，而且我們的款式跟他們是差不多的，你要不要考慮?就差別在這邊。
125	刺激廠商現金付款意願	1.像我們是現金喔，你可以跟我們談月結、也可以談現金，現金的話可以多送你十件，你月結也可以，但就是沒有這個優惠。
126	父親堅持開發新產品	1.我爸做一件很誇張的事，這是一個硬殼的球袋，那時候沒有人在做硬殼的，當時候新加坡、日本的廠商都反對，但是我爸就是硬要做。
127	產品開發初期不成功	1.結果一做出來市場沒人買，我們就拿這個球袋去高爾夫通路店，要求見採購，採購看都不看就直接叫我們走。
128	嘗試各種銷售管道	1.我們後來就拿去一些小店，拜託他們賣，我們不寄賣的，都寄賣了。
129	新產品慢慢受到關注	1.寄賣之後開始漸漸有人問買斷多少錢。
130	產品開發後期受肯定	1.當時我爸想可能失敗了，結果後來高仕就打電話來說要訂兩千個，新加坡也打來說，要訂一個貨櫃，一個貨櫃是 220 個，日本也打來說要訂。

資料來源:本研究整理。





### 附錄三、T 公司開放編碼

編碼	開放編碼	逐字稿內容
1	代工轉型	1.那我的阿公是台中人，但我跟我哥都在台北生，台中以前做代工鞋子的。
2	第二代業主是兄弟共治	1.因為這個公司是我爸爸跟我叔叔一起做的。我叔叔又比較管業務這一塊，然後我父親是比較管會計、金融這一塊。
3	長子優先接班	1.他(大哥)是長子又是長孫，基本上要接班，因為家族是比較傳統的。
4	原接班人投身建築行業	1.接班是因為我哥哥在紐約他做得很好...他在貝律銘，一個華人建築師下面做他的關門弟子就是了...那他後來就跟著他去杜拜、去日本去蓋那種很大的大樓，那這也是他興趣所在。
5	原接班人放棄接班	1.他研究所畢業以後，就留在紐約，然後結婚，然後買房子等等甚麼的，然後就決定不回來。
6	原接班人心理抗拒接班	1.我哥哥結婚，前一晚跟我爸在那邊吵，他在前一晚告訴我爸他根本沒有答應接班，然後我爸很訝異，因為，那時候我哥哥在台灣念高中的時候，暑假都有來公司實習，他並不是那麼喜歡，但是他並沒有跟任何人講，然後他就悶在自己心裡面。
7	父親要求次子接班	1.那決定不回來之後，第二天我父親就叫我回來。
8	認為被公司需要而接班	1.孝順，還有以為公司需要我。
9	自由發展	1.那你知道在台灣可以自由發展嘛。
10	專攻音樂	1.所以我就去學音樂。2.因為我從小都是念音樂班這樣子。
11	主修樂器	1.(在美國讀大學時)因為我是念低音管的。
12	有被媒體採訪經歷	1.基本上跟報導差不多。
13	有投稿寫文章經歷	1.這是我累積一些經驗甚麼的，沒有那麼多，我現在還在寫，因為我有在那個專欄，經濟日報寫一些東西啦。
14	擔任大學講師經歷	1.藉由我去大學做科系講師阿。
15	音樂相關工作	1.一開始是大學畢業是去我們那邊有一個交響樂團當首席。
16	金屬回收業	1.然後後來呢又去了金屬回收工廠。
17	工作時間不長	1.然後做了那個就做了一年。
18	團隊合作需求高	1.因為我以前是樂團呀，那樂團是沒有一個人可以擺爛的，是一個團體(445-449) 比如說我們是一個三重，比如說比如說，台灣以前最常的念報告，一個報告需要團隊合作，那就會一個很認真的我來做，另一個擺爛的我不做，另外一個就是我幫忙或我不幫忙，就會這樣子的，很明顯嘛，那可是報告一定是那個最強的人去報，報得不錯，老師給分，三個人一樣的分數，他是一個 free rider，樂團不行。
19	先驗工作教育	1.所以我從以前樂團給我的概念就是 everything is connecting。
20	新工作待遇較佳	1.因緣際會，因為我覺得比較有錢賺。
21	將工作當事業經營	1.我是那種會把公司當家的人。
22	定居海外並打算創業	1.因為我在美國十年了嘛，加上我也有美國公民，所以在那邊工作本身沒有問題(936-937)因為有美國護照及有工作的關係，原本若沒回台灣或是沒接班，是打算就在美國定居當個華僑這樣，不過，可能還是會走向創業這條。
23	拒絕接班	1.當時候我是拒絕。
24	母親規勸接班	1.後來輾轉他(父親)又請我媽來到紐約來跟我講這樣子。
25	半自願接班	1.那媽媽(吸了很長一口氣)就會軟性的去勸說，勸了大概一個月以後我就辭職了。
26	瀕臨死亡的經歷改變對接班的心態	1.其實我那時候已經很美國化，所以那時候回來就比較難接受，我就去了一趟西藏，我就去了一趟西藏去思考一下自己的人生，去了兩個月，然後繞了一圈，差點死了三次，第一次是被狼群攻擊，第二次是缺氧，從喜馬拉雅山滾下來，然後第三次我們走山，我們吉

		普車整個翻車，滾下來，然後爆掉，回來之後才發覺活著真好，人生嘛，就是生活你都顧不好了你還談甚麼理想，我是這麼覺得。
27	接班時間	1.五年前(回來接班)。
28	急著自我證明實力	1.以前會急，年輕人新到一個地方，總會想要 do something，因為所有的二代幾乎都是不斷地去證明自己的功成(名就)，You want to proud your family. You want to proud your 同事，你要 proud 你的三兩三，很厲害(台)這樣，年輕人都會這樣。
29	滿腔熱血衝勁	1.You want to do a lot of things，滿腔熱血。
30	處事態度變從容與圓滑	1.現在的話雖然還是有滿腔熱血，可是現在比較不那麼激烈，do things slow，或 come slow，處事比較更有耐心、更圓滑了。
31	顧及長輩的尊嚴	1.會給年紀長的面子，你會在開會前先去跟副總講說，耶，副總，這個(想法)你覺得怎麼樣讓他感覺這個 ideal 是他想出來的。
32	不邀功心切	1.先詢問，明明你已經想好了，你不會急著去 jump，你不會 jump the gum. It's good ideal。
33	考量整體共同利益	1.因為重點大家都是為了公司好，...不是為了讓你出鋒頭。
34	爭不贏領導者	1.年輕人可能會想說這是我想出來的耶，so what? That's company.是你爸的耶，你怎麼爭得過 founder。
35	人外有人，天外有天	1.可是你想的 ideal 可能不是全世界最好的 ideal，所以不用去在那邊那麼急，你不是發明電燈炮。
36	感到訝異	1.(被要求回來接班)就是很訝異，因為我在美國十年了嘛，加上我也有美國公民，所以在那邊工作本身沒有問題。
37	感到焦慮	1.所以那時候我也是這樣，我那時候回來的時候一開始也是這樣，因為一開始就很焦慮。
38	難以接受文化差異	1.其實我那時候已經很美國化，所以那時候回來就比較難接受。
39	文化思維不同造成溝通誤會	1.剛回公司有正面也有負面，畢竟是空降。有的主管不習慣我美式作風，不懂就什麼都問，以為我在挑戰她的權利。
40	員工長期慣性的工作模式而難以接受新思維	1.因為他們那種同樣的思考已經做那麼久了，你要他去接受新思維那是有困難的。
41	員工無法立刻適應工作模式改變	1.他們做習慣 excel，你要突然全部電腦化，他就用不來...就好像他二十幾年來都騎車，你突然要他開車，跟他說車比較快，不要說騎馬，那太久了，講騎摩托車，他覺得比較方便，覺得車很麻煩。
42	舊有工作模式難以變動	1.這種的 swetch 到要整個，我們沒有那麼厲害到要 all computize(全部電腦化)，semi、half 的這個就比較困難了。
43	缺乏自我班底	1.沒有自己認識的人也是一個困難。
44	不熟悉家族事業	1.以前只知道家裡做生意，但是對於老闆在做甚麼不知道。
45	不了解公司狀況	1.回來台灣以後，也比較不了解，所以，就是要學很多東西。
46	缺乏專業領域知識	1.一回來不是接啦，一回來，哪有這麼厲害，我不是做鞋的呀，所以我沒有任何底子。
47	不熟悉家族事業	1.以前只知道家裡做生意，但是對於老闆在做甚麼不知道。
48	缺乏引導學習對象	1.我那時候回來的時候一開始也是這樣，因為一開始就很焦慮，因為他就把你丟在那邊(502)所以這是一個困難的紀錄，學習是一個困難。
49	能帶領接班學習的老臣少	1.這個是好，可是照顧是一回事，實際上能帶或是教你的...(很少)。
50	學習過程花費許多時間	1. 所以那時候就花了比較多時間。
51	業主屬於技術導向，會做不會教	1.因為我父親這一輩他們是聰明的，他們就做，但是不一定會教因為本身就像我學音樂嘛，我有絕對音準，我聽一遍我就可以彈出來了，可是你我要怎麼教你，我不知道怎麼教，如果你沒有基礎的話，我可以做啦，可是我不會教，因為我沒有經歷那個過程。 2.因為他不曾教，但是不能怪他，因為他們都是屬於天才型的嘛，因為他們可能也是一路走過來，也沒有人教他們，就是市場怎麼樣，他們就去摸索，可是也是很直接的系統。

52	台灣鞋業相關書籍很少	1.我發現台灣很少有關於女鞋，大多關於百貨的。
53	內容不符合在地化	1.因為太專業了，要不然就是國外的，really apply 就是講一些國外品牌像是優衣酷、zara、H&M，對，可是那些第一他不是台灣品牌，第二不是台灣市場，你不是台灣品牌、台灣市場，那就不能那麼 directly applicable(直接地適用)我們的東西。
54	供過於求	1.產品下單錯誤，庫存量過高。
55	行銷預算限制	1.行銷不撥預算。
56	景氣影響進櫃資源	1.通路因為百貨景氣所以沒有進櫃資源。
57	用人問題	1.人力上還好，就是要因材施教。
58	資金回收慢	1.財務上也還好，就是資金回收比較慢。
59	代理產品受到區域推廣限制	1.我做了 Vince Camuto 是以都會性為主的，那台灣除了都會性為主的除了台北台中，其實 even 台南、高雄都有一點點困難處，對於那些外商，所以其實台南高雄比較不會穿那種非常 dressy(講究) designer(設計師)的高跟鞋。
60	缺乏科技人才	1.我說第一我們公司科技是最弱的，做網路一定要很會電腦，我們公司我這個念音樂系的進來，竟然是全公司電腦最好的
61	網路商店埋沒服務優勢	1.然後我們專櫃上最強的是我們的專櫃人員，因為專櫃小姐有 service 嘛，那你在網路上沒有辦法去鋪 service 嘛，網路最快的就是開分頁比較嘛，就是一個規格品去做 comparsion，你不像是有個專櫃小姐跟你說，我告訴你這個好適合你
62	退換貨率高，提高正逆物流費	1.第三就是退換貨率比較高，(290-291)因為鞋子如果你現在是穿覺得太大，我去幫你換一雙就好，可是在網路上如果買到不合適，就需要正逆互流，就多了物流宅配的費用
63	接班人與二代業主想法不同	1.第一年六頁就被打槍嘛，然後我叔叔就說他覺得不適合
64	退而求其次，追隨市場趨勢	1.那時候 as(他牌鞋品牌)跟 nivis(他牌鞋品牌)就開始進去了，你假如你不要當一個市場的領先者，那你就當追隨者也沒關係嘛
65	自我判斷集中市場效益大	1.反正我們的客群跟 as(鞋品牌)跟 nivis(鞋品牌)不一樣，這樣一起進去反而可以集中市場，那台灣集中市場就比較多生意嘛
66	同一提案再度被拒絕	1.那我叔叔就說不要
67	改變分析方向	1.我都被打槍兩年了，那第三年我就寫了一兩頁，寫得不多我記得，我就分析說我們不適合做網路
68	提案被接受	1.就是這樣，我說有這三種所以不適合，那結果他收到以後就說，那你去做吧
69	被長輩潑冷水	1.有被噓呀，被洗臉，通通有，一定有，別人會覺得被反對嘛
70	管理部經理職稱	1.管理部經理
71	董事長特助	1.所以一回來就是當特助，就掛一個特助的頭銜，所以就是跟著甚麼都做
72	決策權是第二代業主，接班人負責執行決策	1. 我們公司有很多決策的人，比如說大方向還是以董事長、總經理為主，因為我們是在華人社會嘛，你看長榮也是這樣嘛，基本上就是公司年紀最長，也就是大家長為主，所以我父親是做大方向決定 2.比如說我們現在有一個新的牌子要進百貨公司，他給你一個大方向，比如十個專櫃，你可能就去分析新光三越、sogo、微風幾個專櫃這樣，就去做分析，分析之後大家討論後，做兩個選項給董事長、或是總經理，因為他是比較業務性的 2.我算...對對對，執行
73	對外行銷	1.一個是行銷、陳列跟 image 的部分，就是所有對外的，像是牆上這些照片，這種東西，比較是行銷、陳列、美編或廣告或媒體公關這一塊
74	網路行銷	1. 第二塊就是網路，網路購物，向 yahoo、天貓、go happy 甚麼的，這些通路都是我拓的，因為我想說公司沒有人做這塊



75	代理品牌	1.代理進口商品
76	與老臣相處良好	1.基本上主管都是(父親那輩的員工)好處就是,啊我小時候抱過你,所以我比較沒有像其他接班人會遇到老臣阿那種(對立),我到公司他們都蠻照顧我的
77	受到國外同業信任	1.其實我們公司已經做很久了,很多進口品牌來台灣時都會找我們
78	導入電腦系統作業	1.包括電腦系統,包括 up grate 我們現有的庫存系統,甚麼制度電腦化等等
79	增加進口產品	1.現在有了進口
80	增設網購部門	1.所以第一就是減少退換貨,然後服務就是放很多資訊在網路上,所以就 acquire 很多人,所以我們就成立了網購部
81	培育班底	1.那我們那個部門全部是新人,一開始就三個人,就我、另外一個朋友跟美編三個,到現在有八個人,不包括我的話,我抽出來,就是八個人,對,做得還不錯。
82	受到地區限制,而服務不到的客群	1.他住的地方可能在南投,那邊沒有百貨公司嘛,等等,這些的族群,他也是喜歡我們的鞋子,這樣就可以服務,我們服務不到的
83	發覺潛在客戶需求	1.我覺得以前經營面沒有做到的就是這一塊,去做網路的消費者,因為有些人單純因為工作時間的關係,他就沒有辦法去百貨公司,下班的時候,百貨公司也關了,比如說他做服務業、他做空姐,他可能就是網路對他來講比較方便。
84	營運範圍變廣	1.公司營運面我覺得變廣了,以前我們只是專注愛百貨業的女鞋
85	品牌認知比例提高	1.我沒辦法說每一個,100%都知道,至少100個裡面有三四十個知道
86	產品資訊豐富,降低退換貨率	1.可以降低退換貨機率
87	公司體質不健全企業轉型接受度高	1.那本(書)給我很多啟發,可是基本上我實際經過,所以我可以把它分成兩個,第一個就是公司本身不是很健康,他已經往下掉了,這種可以給接班人一個機會就是,因為你公司現在已經很危險了,所以可能願意說不然你試試看,所以很多轉型阿通常就是本身已經不行了,所以被迫轉型,因為他沒有辦法,他只得找,這時候二代進來就可以找到切入點
88	培養企業新優勢	1.另外一個就是很健康,像我們公司一樣,非常健康,非常制度化,你就必須要自己找一個切入點,去做雙引擎的公司
89	同業普遍對製鞋產業評價低	1.因為大部分我們給自己的定位很妙,這個製造業女鞋是台灣的製造王國嘛,那他會覺得說我就只是一個傳產,很可憐的感覺,然後賣鞋的又直覺我只是 accessory(附件),配件而已
90	正向產業評價	1.可是我相信很多女孩子會把鞋子當作主角,比如說在國外,Jimmy choo 他們是覺得說,噢,很漂亮,他們覺得是,會把這一雙鞋子當作他整個 attire(服裝)、整個 apparel(服飾)的一個 center(中心),我覺得這樣的專注度,倒不是要我們做得跟別人一樣,比如說去 copy 人家的鞋子,而是這樣把鞋子當作主角,而不是只是配件
91	整體造型對鞋子的依賴度高	1.包括我在裡面寫,其實我裡面寫的是我發現得,他就不是只是一個配件,他是一個 Fashion icon(時尚配件),對我來講,因為不管他好穿阿還是怎麼樣,我覺得鞋子本身需要 rely(依賴)在它身上是多太多了。2.這也是為什麼鞋子比全身其他配件貴很多,那為什麼那麼貴,因為它有價值
92	服裝通用性高	1.因為衣服你可以緊一點還好,鬆一點也還好
93	鞋子精細度高	1.你鞋子緊一點就掉腳,走路一直掉嘛,鬆一點就一直刮腳,一直刮腳,你的後跟就貼一個 ok 繃
94	接班需要時間培養,非一蹴可幾	1.其實很多人都說你有一個 quickfix(快速解決),...在你來之前我有想過,接班的東西不是一天的,你都要一直一直...那個東西你要慢慢去消化,慢慢去用,去吸人,慢慢培養新血去帶

		2. 沒有辦法「啪」(一次就要到位)那樣會變得很激烈
95	激烈變革不適合華人文化	1.尤其我覺得台灣社會或華人社會比較不會喜歡這麼激烈的
96	變革接受程度與文化相關	1.對,文化有關,假如你今天在外商可能還比較不會,因為他們每年固定會裁員嘛,他固定裁員,固定進人,所以比較不會。
97	增加產品類別多樣性	1.我覺得一個健康的公司,除了要有好的女鞋專櫃品牌,應該也要有好的專櫃男鞋品牌,好的童鞋專櫃品牌,一樣的 diversify(類別)
98	穩定經濟軸心發展,提高產品附加價值	1.因為公司體制很健全嘛,那健全就是繼續做,你不要去動那個經濟體,你去動經濟體就會亂掉因為它(主軸)就是它(公司)的長久基柱,就繼續繼續用。 但你可以在附加慢慢去堆,讓他可以更穩固。 2.我不是說我今天做女鞋,然後跑去賣拉麵,這樣太跳了
99	提高產能利用率	1.因為,即使我們有好的工廠,工廠是可以做的,好的皮料,皮料也是可以做的,好的設計,設計也是可以用的
100	被百貨通路撤櫃經驗	1.那時候是有被百貨公司撤櫃,因為百貨通路商要求給予鞋子的獨家代理權,但考量整體公司發展,拒絕百貨通路商的要求,損失了兩千萬,下半年的業績報表就會比較不好看,這些損失是陳經理要負責的
101	產業圈範圍小,彼此都認識,避免背後說壞話	1.新聞圈、百貨圈等等都很小,繞一繞就是這些人,所以,我們盡量都不會講同業的...(壞話),對,因為相遇的到(台),而且又彼此都認識。
102	委婉地收場,良善的態度回應對方	1.所以我們盡量就是,像那次的事件我也是跟他們說沒關係,如果以後有機會請你們一定要想到
103	發展男鞋專櫃	1.男鞋我們還在計劃
104	帶領台灣品牌進軍國際市場	1.我還是希望能帶台灣的品牌打出國際市場啦!
105	努力提升消費者滿意度	1.但私底下,我們能將台灣做好消費者滿意就是公司最大的努力目標了!
106	建議了解企業整體營運模式	1.其實我一直鼓勵大學生不要這樣,interview 進去這家公司工作,你就只做這個工作內容,你要去了解全部,你才可以...學到就是你的嘛 (461-462) 你多學得遠超過你被賦予的工作內
107	姿態放低	1.第一姿態低
108	多方嘗試,不設限自己	1.第二甚麼都要先嘗試,不要急著定位自己,很多人會說我想要先做這個,先做那個,(台)人家讓你做甚麼就做甚麼,你就甚麼都碰,你不碰就一定不會知道,既然是非典型,就一定是不懂這一行嘛,那不懂這一行就應該甚麼都去摸一點
109	不斷學習	1. 第三喔,我覺得我自己啦,就是不斷學習,為什麼,因為你已經是非典型了
110	朋友激烈變革案例	1.我有一個朋友他就是這樣,他也是去美國很好的大學,類似那種長春藤大學取得 MBA 畢業,然後回來就大刀闊斧改革
111	引發內部對立衝突	1.然後就反彈(員工)阿
112	員工無法適應想離職	1.大家就跟老闆說想辭職了
113	延緩交棒作為	1. 那老闆怎麼辦,他只好說不然你先去別人的公司上班(指接班人)去外面磨練一下,沒辦法因為太激烈了,怎麼可能讓你這樣。
114	轉移注意力	1.我就去了一趟西藏,我就去了一趟西藏去思考一下自己的人生,去了兩個月,然後繞了一圈
115	接受處境	1.看開了,我在這本書裡面有寫,我覺得沒有人的人生是一條線,一條線的人生太完美了,可能甚麼建中、台大、台大醫學院、醫生、然後當上台大醫院院長,幾個人?一個、兩個,不多,真的不多,每一個人的人生其實都是這樣(曲線的)你說有多少大學畢業的事去做本行?很少真的很少,所以就只能看開,總不能自己一直在那邊 sad



116	自我激勵	1. Do the things you love. Love the things you do, 我覺得這樣子會比較好, 會比較正面一點點
117	試著接受不喜歡的事	1. 後來就想到說第一活著最好, 第二個再去想說是不是要去愛上你所做的事情, 因為我覺得甚麼東西你都可以學著去, 學著去喜歡
118	找到價值	1. 你可以找到這個事業、或這個產業、或這個工作, 值得你去努力、或認真、或探討的東西
119	產生研究好奇心	1. 那可是慢慢研究, 那我裡面有一篇在說為什麼女生總是少一雙鞋, 或是女生的鞋櫃一生到底需要幾雙鞋嘛, 就去了解, 開始去想說, 到底鞋子在這整個女人的時尚購買裡面是扮演著甚麼樣的角色
120	深入了解而產生興趣	1. 所以我也慢慢地去了解, 你就去了解一個東西越了解、越深入, 你越做功課就會產生情感嘛 2. 因為有花時間, 產生情感之後你就會越來越愛做
121	將事情與生活做連結	1. 你去探討, 然後把他跟每一件生活的東西做連結, 連結以後就發現, 耶~這些東西是息息相關的時候, 你就不會那麼不喜歡了
122	耐心與員工溝通	1. 就是要一直不斷溝通, 就是要這樣, 沒辦法
123	引導學習	1. 我後來思考覺得他可能是希望你看一件事情不是只看他的好, 至少這件事情有三個是你知道沒有辦法突破的, 或是你想辦法可以改進的點, 你才可以進去到那個市場。
124	搜尋相關書籍學習	1. 我那時候回來就想找書嘛 2. 所以就是慢慢從別的地方, 書籍呀
125	資料庫學習	1. 或是公司資料甚麼的, 好處是我們公司比較健全, 可以從過去的資料庫呀
126	積極蒐集資料	1. 台灣有的資料我基本上都買, 我自己成立一個小小的書櫃基本上台灣有的資料就是買, 沒有我就去打給出版社問有沒有 copy 我跟你買或是甚麼, 或是電子版, 都買了, 要不就是很久前, 甚麼民國九十年, 就沒有再版過的
127	反芻所學	1. 所以我那時候覺得很可惜, 所以就自己去消化, 去把它寫出來 2. 或是...去反芻, 去找出一個規律出來這樣子 3. 那你把這些寫成文章, 再消化一下 4. 因為很多人就是過程中不斷地做, 但是沒有學習, 那就沒有用
128	系統性學習	1. 所以就是一直學, 一直更新去做, 就是像我這樣, 即使我出書我還是繼續在學習, 不斷學習, 大概是這樣, 可是學習要有系統
129	重複練習	1. 就像學校教的那樣, 比如說我現在做一個 k study 嘛, 目前工作上遇到的是 project, 工作上遇到這個困難, 比如周年慶的選品, 或甚麼的, 那你就選, 你就寫研究, 研究甚麼, 因為業界東西很有趣, 你每年都會遇到 2. 今年有母親節, 阿明年也有母親節, 阿每年都一樣嘛, 所以每年都可以 adjust(調整)一直去調整調整到最好
130	產生標準流程	1. 阿調整到最好你就可以寫一個母親節如何選品, 那你把這些寫成文章, 在消化一下, 就變成你的 sop 了, sop 就會比較有效率
131	與長輩事先溝通	1. 一開始聽的時候都會先反對, 可是當他先聽了以後, 他會先思考, 他當下反對, 沒有在會議上, 你先去找他, 他也會反對, 你也可能先被他打槍, 那你可以問他說, 假如這樣會不會比較好? 他可能會先想一想, 過半小時開會他可能想說 that's good ideal. 他就講出來了
132	耐心溝通與尊重長輩	1. 常常(與父親理念不合), 一直到現在還是會有理念不合的時候。解決方法只有三種: 溝通、溝通、溝通。大事不可硬幹, 重要的是尊重, 小事會先斬後奏
133	傾聽再進一步了解對方想法	1. 不一定是年齡或親人的原因, 全同仁都為公司好, 但我都有可能和任何一位想法契合或衝突。對事不對人, 了解他判斷的邏輯才能了解為什麼有問題
134	增加資訊改善服務弱勢	1. 服務的話我們就只能用很多的資訊在網頁上, 因為我們發現網頁很方便, 你可能講話要花很多時間, 可是若是網頁你趴~(一堆)自己

		讀，按下搜尋引擎就會有資訊，所以那時候我們就是六張穿搭照，配四張單品照，正、側、內、下面，腳型的那些甚麼，
135	新增交叉輔助工具	1.第一年的時候我們甚至在鞋盒內附一張腳的圖，可以直接踩在上面，確定你是這個 size，就一張畫，像年輪一樣，你就踩在上面，看確定你是這個 size。那我們會在鞋盒內附上一雙鞋的半墊，萬一太大尺寸，可以塞、可以踩著就比較不會掉腳。
136	資訊簡單易懂	1.試穿報告，但是那個沒有辦法到每一個 size，像你 41 號，他可能不會講那麼清楚，但是可以說這個版是寬的，我們現在盡量把它簡單化，一開始很複雜，我們每個都量，每個人都去穿甚麼甚麼型的，可是後來發現，就把他用成三個，第一個就是正常版的，就是一般人的，最多人穿的，像台灣人腳會比較厚一點，那腳底比較寬一點，第二種就是比較像歐美的，比較細長的、比較扁的，好，那第三種就是可能有拇指外翻啦，讓他可以大版好穿的，基本上我把他分這三種去讓你挑適合的 size
137	降低消費者對產品不確定性	1.你了解我們的品牌嘛，對不對?所以第一就是減少退換貨。因為我們第一次在上面賣，很多消費者第一次在上面買，回頭之後他們就知道了。
138	肯定電子商務發展	1.那我們是專櫃品牌，所以，我覺得我們還是可以切入網路市場
139	提案不被長輩肯定	1.我就寫了一個六頁去分析甚麼甚麼的，第一年六頁就被打槍嘛，叔叔覺得不適合
140	堅持發展電子商務理念	1.第二年我又寫了，因為我覺得還是要做
141	退而求其次，追隨市場趨勢	1.那時候，競爭對手的品牌就開始進去了，那時候我覺得適合，假如你不要當一個市場的領先者，那你就當追隨者也沒關係嘛，反正我們的客群跟競爭對手品牌不一樣，這樣一起進去反而可以集中市場
142	提案再度被長輩拒絕	1.他(叔叔)說不要，就又被打槍
143	自我分析提案的弱點	1.那第三年，他(叔叔)就反過來問我說你今年怎麼沒有寫報告?我都被打槍兩年了，那第三年我就寫了一兩頁，寫得不多我記得，我就分析說我們不適合做網路
144	老闆個性影響企業文化	1.公司，尤其是中小企業，公司是老闆個性的極大化，老闆的行事風格怎麼樣，個性怎麼樣，公司就會變成怎麼樣
145	經營理念養成	1.我的理念大致上就是我的個性，跟我父母親的個性
146	先驗經驗協助思考	1.因為我常會以音樂的地方去思考，因為音樂佔據我大半的人生

資料來源:本研究整理。

## 附錄四、訪談清單

### 一、能否述說一下當時接班的過程是如何發生的?

1. 在甚麼情境下接班?接班約幾年?
2. 接班前所從事甚麼行業?
3. 接班前有曾想過自己會回來接班嗎?
4. 接班之前的工作經驗對接班過程中有何影響?
5. 請問您在公司擔任甚麼職務?(工作職務內容)

### 二、您怎麼看待非計劃性接班這件事?

6. 接班前，對於未來要接班這件事，心裡感受如何?
7. 心態上怎麼調適?
8. 接班與上班有甚麼層次上的差別?

### 三、接班後，有沒有遇過甚麼困難或危機?請舉例說明。

9. 不熟悉的家族事業，怎麼適應學習?輔佐您接班的人?
10. 如何領導組織?
11. 推動經營理念過程中遇到甚麼阻礙?

EX:產品(產量不足或剩餘)、行銷(知名度不夠、通路成本高)、人力資源(人才不足)、研究發展(品質控管、口味開發)、財務(成本支出控管)。

12. 營運上有無遇到危機?(何時發生?如何發生?影響如何?怎麼解決?)

### 四、請問接班後的營運狀況?

11. 接班後怎麼落實自己的經營理念?(如何跟公司老臣溝通方式?是否有培養自己的班底?)
13. 接班後，做了哪些改變，是過去公司不曾做過的?(內部管理、外部業務)
14. 接班後，與上一輩的經營理念上是否有相異?(理念與傳統的衝突)
15. 處理事情的心態上有無轉變?(人事問題、營運問題、危機處理...)
16. 給非計劃性接班人的建議。