

# 家族企業繼承者對創新策略的影響

## The Impacts of Family Successors on Innovation Strategies

翁鶯娟<sup>1</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系 副教授

yjwong@nkust.edu.tw

蕭靜華<sup>2</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

2106335118@nkust.edu.tw

### 摘要

本研究在探討社會資本及外部資源是否有利於繼承者的創新。繼承者接任企業後，要如何透過創新來改善創始者白手起家的企業？面對營業狀況漸漸衰退的處境繼承者該用怎麼樣的策略來改善企業的績效？創新能力對於企業的延續是非常重要的，要使企業永續經營及提升業績，繼承者應該善用社會資本及妥善運用外部資源的合作來達成產品或服務的創新。本研究採用訪談方式訪問了三位繼承者，進一步探討社會資本及外部資源的運用及合作關係。彙整訪談內容及分析後發現，社會資本的人脈關係及外部資源的合作運用都能夠有效達成繼承者的創新。

**關鍵字：**繼承者、社會資本、外部資源、創新

**Keywords:** family successor、social capital、external resources、innovation

### 1. 緒論

#### 1.1 研究背景與動機

家族企業在台灣扮演著經濟的重要支柱，根據經濟部 2016 年《中小企業白皮書》調查資料，2015 年在台灣經營 10 年以上的家族企業約佔 50.43%，20 年以上的約佔全部家族企業的 24.96%，這數據顯示超過 20 年以上的家族企業正在逐年增加。也表示我國家族企業面臨著接任傳承的課題，除了要面對市場與資源的競爭，是否能順利傳承也成為企業的生存關鍵。

台灣大多家族企業都是在 1970、1980 年代創立的，當初這群創始者們，如今都年事已高，甚至無法繼續掌管公司。40、50 年前的創業世代，多數企業以製造業與接單代工為主要業務，然而現今大環境的改變已進步到大數據等新科技世代，完全顛覆舊有的經營模式，而目前全球化的變動更是第一代創始者所無法接招的，必須藉由下一代的繼承與建立新的經營模式以符合科技進步所帶來的潮流。繼承者可以為公司帶來許多創新策略，同時也對企業內部既有組織能力帶來衝擊(陳介玄, 2001)。創新能力對於家族企業的延續非常重要也具其價值存在(e.g., Zahra, 2005; Zahra, Hayton, & Salvato, 2004)。

但過去賴以成功的經營要素，許多企業目前面臨經營環境及本身經營條件受到全球環境與資訊科技影響，導致中小型企業在既有的經營環境及管理制度上日漸困厄。為了永續經營及改變現狀，繼承者該如何透過創新策略對現有產品或服務的改善來促進企業的創新能力為本研究探究動機之一。

而創新是企業保持競爭力重要的能力之一，家族企業的繼承對於創新有極大的推力(Gordon et al., 2008)。隨著繼承者進入家族企業的核心，不僅將新知識及新思考帶入企業中，也藉由其已有的社會資本關係和網絡結構保持營運上及創新的成功。社會資本隨著時間而累積在家族企業下代代相傳。繼承者的社會資本可以是一個良好的公司名稱或已知的家庭姓氏，繼承者可以追求他們廣泛的聯繫，因為他們是眾所周知的，他們值得被人知道達成家族企業的延續(Bourdieu, 1986)。同時也讓企業保持長遠的發展及競爭力。社會資本對於創新的重要性在於人際關係的網絡能讓繼承者在進行創新活動時，更容易獲取具有價值的資源，包括知識、資訊、資源的相互交流與機會(Bourdieu, 1986)。也就是說與連結關係有愈多的知識分享、資訊交流時，能助於繼承者獲得更多的支援與信任，對於創新的機會越有利。Steier(2001)特別關注繼承者及其轉型和管理社會的後繼經驗。考慮到企業的生存和成功，社會資本的

管理和轉移在傳承中是非常重要的。因此，本研究將探討社會資本是否增強繼承者進行創新策略為動機二。

對於一個企業來說資源再多也還是有限的，當企業面臨資源不足夠，將會導致企業失去競爭能力，然而，影響繼承者的創新策略除了社會資本的連結關係外，可藉由策略聯盟來達成與外部資源的合作，Ridder (2012) 除了內部資源創建和重新配置，利用外部資源變得越來越重要。企業需要依靠外部資源來更新及創新(Foss 等，2011； Teece，2007)。而與企業合作的外部資源對象可分為：(1)策略聯盟、(2)競爭及合作之聯盟、(3)合資發展新計畫、(4)供貨商與採購的合作關係。其中由於策略聯盟是兩家以上的企業，為特定目的而合作的行為，參與合作的企業各自擁有營運自主性，並且整合合作企業的優勢。策略聯盟是一種合作與共享的過程，透過這種合作關係的建立，能將發揮資源互補與共享、經營理念共享、問題解決方法共享、組織學習共享、經驗與知識共享以及發展成果共享等功能。Combs & Ketchen (1999)在不同的企業間建立合作夥伴關係，藉由企業結合彼此的能力與資源，以追求在產品上的設計、製造及行銷等方面的共同利益。策略聯盟可以為企業提供許多好處，例如獲取新知識、補充資源、新市場和新技術，從而提高企業的專業能力，使資源能更多更好地為企業的服務發展。策略聯盟還可用於增加企業的生產能力(Yasuda, 2005)。幫助每個企業從其合作夥伴獲得所需資源和技術，避免企業在單獨執行時產生高成本及失敗的風險(Pfeffer & Salancik, 1978)。企業透過策略聯盟與外部資源的合作廠商，可以與其共享其競爭地位和資源績效，因此，本研究將探討透過策略聯盟獲取外部資源是否增強繼承者進行創新策略為動機三。

## 1.2 研究目的

企業的成長、創新、轉型無疑是維繫企業永續經營的命脈，尤其家族企業的經營策略更具體影響了企業的未來。另一方面，面對全球化競爭的產業發展趨勢，企業若以原有的資源來滿足顧客的所有需求，是不符合效益也不可行的。在這樣的競爭環境下，要如何活用社會資本與外部資源、透過各企業之間的資源互補達成共同目標，已成為未來企業面對競爭時掌握優勢的重要關鍵。整體而言，愈來愈多的企業開始借重外部資源，不僅使機會成本充分發揮，整體資源運用亦更見效率。因此，本研究目的如下：

1. 家族企業繼承者如何影響創新策略的傾向。
2. 社會資本是否影響家族繼承者與創新策略之關係。
3. 外部資源是否影響家族繼承者與創新策略之關係。

## 2.文獻探討與研究假說

### 2.1 創新策略

#### (一)創新定義與績效

創新一詞最早是由經濟學家 Schumpeter (1934)提出，創新是攸關商業利益的經濟成長活動，同時也強調創新在經濟體系中扮演極重要的角色。創新可使資產再創價值，對企業有極為重要的影響力。經濟成長的核心就是創新，是組織利用資源，以不同的生產方式來滿足市場的需求。故「創新」逐漸獲得學術界與實務上的重視與探討。

關於創新的範圍，亦有許多不同的定義，下表整理各學者對於創新的定義：

表 2-1 創新定義彙總表

學者	年代	定義
Betz	1987	創新是將新產品、製程或是服務推廣到消費市場，他將創新分為三種類型：1. 產品創新、2.服務創新、3.製程創新。
Udwadia	1990	可以成功的創造或是推出新商品、流程或服務。
Afuah	1998	強調創新必須將新產品、新服務、新流程和市場需求互相配合才屬於一個完整的創新活動。
Tid, Pavitt & Bessant	2001	認為創新是企業須重新設計或改良其所提供的產品、服務及方法。
Lin et al.,	2013	創新是採用創意點子將其轉化為新服務、產品或流程。

資料來源：本研究整理

創新從最初的產生新想法並將其實施到新產品、新技術或新服務中，進而為企業創造利潤。然而創新不會是一次性的現象，必須要從新想法的產生到實施階段，這在創新過程中是漫長且累積的。另外也能對客戶需求的感知而產生新的生產方式，執行的過程藉由成本降低和生產率提高，而開發及商業化為新的可銷售產品或新服務。

Delmar(1996)將創新績效分為三個指標，分別為利潤增加、雇用成長率和銷售成長率，而長期利潤是企業能延續發展之重要指標。過去的研究強調創新後的新產品或新服務與既有產品或服務的差異，來增加顧客的滿意度或忠誠度，進而產生企業競爭優勢或績效(Andrews & Smith, 1996; Sethi, Smith & Park, 2001)，也有學者提出創新過後的新產品或新服務，會影響既有的產品需求，開創出獨特的競爭優勢(Deshpande, Faley & Webster Jr, 1993)。Deshpande & Farley (1998)將創新績效定義為當產品或服務傳達給顧客，顧客經過使用產品或體驗服務後所得到的效用，能回饋給企業得知，Naver & Slater(1990)將創新績效定義為市場導向的企業持續傳達價值給顧客後所得到的外部顧客和競爭者的資訊。

## (二)探索式創新及開拓式創新

探索式創新和開拓式創新是目前常見的兩種創新形式 (Jansen, Bosch, & Volberda, 2006)。Jansen et al. (2006) 在創新與企業績效的研究中，將創新分為兩種方式：

(1)探索式創新(Exploratory innovation)：屬於比較激進的創新方式，在於滿足新客戶或市場的需求，而提供新的設計、新的市場、並開發新的銷售管道。

(2)開拓式創新(Exploitative innovation)：屬於漸進的創新方式，在於滿足現有客戶或市場的需求，拓展現有知識和技能，改進既有設計、產品和服務，並提高現有銷售管道的效率。

March (1991)整合了探索式創新與開拓式創新到組織學習的領域，視兩者為一學習歷程，他認為探索(exploration) 是指組織具有尋找、發現、風險承擔、實驗及創新等特性。探索式創新涉及新的組織實踐，以及發現新技術、新事業、新流程和生產方式。而開拓(exploitation) 則具有改進、產能提升、效率、選擇、執行等特性。相對地透過開拓式創新，組織將他們現有的知識複製、應用到已有的領域，透過對現有知識的提煉和傳統慣例的承襲，來營造組織的可靠性和穩定性(張宏榮、侯嘉政，2009)。

Benner & Tushman (2003)定義探索式創新為：為滿足新市場顧客的需求，追求新的知識與發展新的商品、服務。他們提供新的設計，創造新的市場，開發新的銷售通路，使企業的技術產生改變。開拓式創新則是指：為現有顧客利用現有的知識拓展現有的產品和服務。透過技術的微幅變動，進行目的性的改善或是將產品擴充，且鮮少遠離組織既有產品市場的經驗。因此，探索式創新是指改變技術、組織或市場結構，主要針對新興市場與顧客所做的改變，傾向激進地創新 (radical innovation)；而開拓式創新則以組織固有知識為基礎，使組織更有效率地運作，傾向漸進地創新 (incremental innovation) (Levinthal & March, 1993; March, 1991)。

由上述文獻得知，探索式創新著重於創意的激發、增加現有做法或是產品服務；而開拓式創新則是強調對現有產品、服務的改善，提高產品的供應效率，有效的運用資源。在現今激烈競爭的變動環境下生存的組織，應該具備這兩種能力，進而激發組織、員工的創新能力以改善、提升自身的現有產品、服務，並將新創意加以實現，以因應外在的變動與挑戰，並提升效率與效能以提升競爭優勢。由於探索式創新及開拓式創新具有不同的失敗風險，故本研究將進一步探討繼承者傾向採用何種創新策略形式。

## 2.2 繼承者

對於家族企業而言，繼承是對於創始者領導權轉移非常重要的過程，它影響家族企業的永續發展。這種企業「將被傳遞給家族的下一代來管理和控制」(Ward, 1987)。Lansberg(1988)認為，繼承是組織中創業的權力移轉給繼承者，並使繼承者能在組織發展的前提下鞏固其管理結構的過程。家族企業的繼承者在接班的過程中所必需面臨的問題，包括知識、經驗的傳承等。影響家族企業接班的因素包括：創始者對承續規劃的重視程度、繼承者從創始者繼承到的管理技巧與人脈關係、以及繼承者的學歷。為了定義「繼承」，Beckhard & Burke(1983)認為，家族企業繼承被認為是領導主權從創始者轉移到將成為家庭成員或非家庭成員的繼承者。

接任過程涉及相當多的參與者。Barach & Ganitsky(1995)認為參與者可以分為內部和外部人員。內部團隊包括

現任 CEO，現任 CEO 的兄弟姐妹、其他高階主管和其他家庭成員以及外部集團客戶、供應商、競爭對手以及支持和監管機構。所有參與者之間的互動可以進一步影響 CEO 父母和兄弟姐妹的期望和行為。通過相互交織的關係和相互作用因素，在繼承過程中促進了更多的變化。

#### (一) 家族企業繼承者為家族成員

Barnes & Hershon (1976)指出，家族的接任與企業的接任通常是同時發生的。一個繼承者與企業內部以及與家族之間良好的相處關係可以讓家族企業的接班過程更加順利，另外，家族之間良好的相處也能為家族企業帶來極大的利益。

Laband & Lentz (1983)認為家族企業選擇家族成員接班在世代傳承之間所流失的人力資本價值相對較少。也使家族企業原本所具備之有形與無形資產在傳承時有更好的效益與效率。

Rosenblatt, Mik, Anderson, & Johnson (1985)指出，家族企業傳承的壓力是非常大的，因為其中會有家族與事業雙方面的衝突。例如，家族企業的接任牽涉了許多家族企業內部的變動。其中包括：家族關係的重整以及長久以來企業的經營、管理架構的重整。

楊嘉文(2003)分析了專家和實務的意見之後發現，台灣家族企業的經營者對於繼承問題有諸多的考慮。例如：老臣與繼承者的互動、接班的規劃是否周全、兩代經營者之間的理念是否一致等。此外，繼承者為家族成員時，因為長期持續與企業內外合作夥伴保持良好密切關係，可以有效與客戶、員工及廠商間發展出更好的互動(Karra, Tracey & Phillips, 2006)，也可能因此保有企業的合作夥伴對其之忠誠度(Donnelley, 1964)，進而對企業的績效有所貢獻，因此家族成員繼承者會為公司帶來較佳的績效(Zajac, 1990)。

#### (二) 家族企業繼承者為非家族成員

Levinson (1971)提到，穩定成長中的企業應該要引進家族外的專業經理人。專業經理人因為其擁有專業背景，才能在企業中擔任核心職位，並不是因為在此家族企業中有血緣關係或與體系黨派有關聯。若家族企業決定招聘非家族成員之專業經理人作為繼承者，其人選將比家族成員來得多。且專業經理人所具備之經營管理能力與工作經驗，通常較家族成員來得高。此外，透過非家族成員之專業經理人往往能為企業帶來新的管理觀點與領導風格，利於導入新的管理理念和思維方式，也就是說，選用專業經理人作為繼承者對於組織變革具有正向效果(Miller, 1993)。

Jensen & Meckling (1976)認為企業由非家族成員繼承，可能因其追求圖利自己的策略，或會為了追求個人利益的極大化而犧牲股東、員工及其他利害關係人的權利，也使得公司整體的獲利降低。且因是非家族成員，較不會考慮到企業及家族的聲譽及公司在社會上的地位。因此，非家族成員容易為了追求自己的利益，而做出不利公司的決策，使公司獲利降低。並且，非家族成員之專業經理人要適應家族企業之型態需要一段過渡期，對於企業之忠誠度與可信賴度也需要經過謹慎檢視。研究發現，企業中的家族成員即使在績效不佳時也不容易被強制免職，相較之下非家族企業成員有較大機率被強制免職(Gomez-Mejia, 2001)。專業經理人對企業的低忠誠度也可能使其更容易跳槽到待遇更好的公司。相關研究也發現招聘專業經理人作為企業繼承者可能會增加企業內管理人員之離職率，進而對企業組織士氣產生負向影響(Friedman & Saul, 1991)。

依台灣文化傳統及觀察，第一代創始者大部份都傳位給自己的兒女，較少傳位給和自己無血緣關係的外部成員。這種「子承父業」想法，以子女做繼承者是因東方文化對家業傳承的重視，創始者多不以創辦成功企業為滿足，而是希望追求家族永久的遺產，不願見到創辦企業的控制權旁落，故大多設定子女為接班人選(連勇智、方至民、鍾招正, 2009)。而這種以自己子女作接班人選，對經營者而言，在交易成本、信賴機制及網絡關係的發展和維持上都具有最大的效益與效率(陳泰和, 2001)。本篇研究也以家族成員為繼承對象進一步探討。

### 2.3 社會資本

社會資本的概念是關於人際網絡的資源、規範和信任，就個人而言，個人可從有形或無形的資源和關係中獲得利益，就企業組織而言，信任、互惠和社會網絡對企業合作有很大的幫助(Kerka, 2003)。社會資本可以促進個體在社交組織中發展的關係資源，原本是用來解釋人脈關係。但近年來社會資本逐漸被擴大解釋成許多社會層面，例如：家庭內外的關係(Coleman, 1988)、企業組織與市場間的關係(Baker, 1990)或公司內外的關係(Burt, 1992)等，無論在

哪一方面，社會資本主要是傳達個體在於所屬的社會網絡結構中的關係(Granovetter, 1985)。

Coleman(1990)認為社會資本是人群整體的資產，不僅是獨立的實體，也是由社會組織所構成，透過人與人之間的關係、信任與互動而進行資源與資訊的交換，存在人際關係結構之中，以不同的形式來呈現，社會資本不僅是構成社會結構的元素之一，更是個人的一種資源，有利於特定目標的實現。

許多的研究發現社經地位對企業社會資本的影響確實存在，而且其關係是呈正相關，也就是社經地位愈高，企業所擁有的社會資本就愈豐富(何瑞珠，1998；Horvat, Weininger, & Lareau, 2003；Israel, Beaulieu, & Hartless, 2001；Lee & Brinton, 1996；Werum, 2000)。Putnam(1993)將社會資本提升到社區層次，他指出社會資本具有可能提升社會產生利益的網絡(networks)、規範(norms)和信任(trust)，可以協助企業解決問題並促進彼此間相互利益的協調和合作。

越來越多企業都在關注如何在關係網絡中融入社會，這些關係網絡包含了各式各樣的參與者。社會資本作為一種顯著的概念，為企業的描述及表現作為基本的概念。Bourdieu(1986)分析後將社會資本概念定義為“企業的實際或潛在資源，與相互合作的外部企業資源總和及網絡的聯繫”。隨著社會資本概念的發展，通過 Coleman(1988)、Burt(1992)和其他學者的研究，都一致認為，社會資本代表了企業通過社交網絡或其他社會結構的成員資格獲得利益的能力(Portes, 1998)。

Nahapiet & Ghoshal(1998)提出社會資本的定義，為個人或企業組織所擁有的關係網絡中能加以運用的實際或潛在資源。這個觀點的邏輯可以用在與另一家公司建立網絡聯繫的企業的例子中看到，例如企業間簽約的供應合同。這種網絡聯繫成為兩家企業間的社會資本資源。企業之間也因此發展信任，除了正式聯繫之外，這種信任也將構成社會資本資源。因此，加強了企業的社會資本，並且促進適應效率，社會資本非常鼓勵合作的行為，提升創造力能促進激發起企業一系列的創新活動。

Tsai & Ghoshal (1998)發現企業內的社會資本會促使在企業組織的資源交換以及結合，並且會正向影響產品創新。Fukuyama(1998)則定義社會資本為社會網絡間連繫行動者與行動者之間關係的「信任」。Arregle et al. (2007) 提出企業的社會資本有助於提升企業獲取外部資源能力以及內部協調之機制，能夠直接或間接影響創新，並且有助於企業透過信任與認同感進而達成目標。由於企業的社會資本關係產生企業組織的智慧資本和獨特優勢；使得社會資本在策略治理層面被認為是有效的知識移轉機制 (Leana & Van Buren 1999)。

社會資本不僅包涵了企業的網絡連結，同時也包含彼此間的關係與信任，進而影響廠商分享創新資訊、產品與技術的意願。Yli-tenkko, Autio & Sapienza (2001) 指出透過社會資本是了解企業創新的指標之一，企業透過社會互動關係才有可能產生更廣泛、深入的創新機會。

## 2.4 外部資源

外部資源是指一切非由企業內部所取得的資源，對於一個企業來說，足夠的資源是公司經營下去的必要條件之一。任何一個企業資源再多也還是有限的，企業不僅應擁有資源，而且還要具備充分利用外部資源的能力，使資源能更多更好地為企業的服務發展。

近年來由於商業競爭環境的改變，使得企業在面對社會進步及多元化的變動下，意識到企業單靠本身資源將難以抵擋環境競爭的壓力，導致越來越多企業面臨強大的威脅，各產業的企業都在積極尋求更加能發展事業的機會，卻也面對著更為激烈的挑戰。由此企業必須向外尋求更多的途徑來確保組織的長期運作，而尋求外部資源成為企業經常採取的策略選擇方案之一。Osterwalder & Pigneur (2010)提出當企業缺乏部分資源時，可透過外部資源的合作來達成，與企業合作的外部資源對象又可分為：(1)策略聯盟、(2)競爭及合作之聯盟、(3)合資發展新計畫、(4)供貨商與採購的合作關係。本篇研究將以策略聯盟作為家族繼承者獲取外部資源之方式進行探討。

Chesbrough & Schwartz(2007)提出與外部資源合作，維持企業間的合作關係並共同發展，對於創新相當重要，而企業也因為與外部資源共同創新，能夠發展出一系列創新的商業模式，進而使公司獲取更多利益。企業在其業務過程中建立了與其他各種企業之間的關係，藉由這些良好的關係記錄，包含聯繫買方與供應商關係，策略聯盟以及企業間的合作等。這些合作使公司能夠交換各種資源、知識和技術等。

透過策略聯盟獲取外部資源可以為企業提供許多好處，例如獲取新知識、資源、新市場和新技術，從而提高企

業的獲利能力，並且能分擔風險並將在產品上的作結合(Gulati et al., 2000)。因此，策略聯盟作為一種合作戰略，在全球企業間的使用頻率越來越高(Gulati, 1998；Dyer et al., 2001；Hitt et al., 2003)。

實際上，有證據表明，自 80 年代中期以後，全球的聯盟活動有了顯著增加，近年來形成了數萬個策略聯盟。例如，僅 2000 年就開發了超過 10,200 個組織間聯盟(Schifrin, 2001)。作為一項關鍵的戰略舉措，許多大型公司經常參與數百個聯盟(Ireland et al., 2002)。雖然小型企業通常不像大型企業那樣擁有龐大的聯盟合作夥伴，但小型企業也與其他組織建立聯盟，藉此聯盟合作獲取企業當前缺乏的資源或技術進而創新產品。

## 2.5 研究假說

### (一)繼承者與創新策略

大多企業創立時間約在 1970~1980 年，當初的企業經營模式多以製造業與接單代工為主要業務，但隨著全球大環境的改變，商業環境必須迎向新的經營方式與挑戰，使得各企業紛紛將創新視為改變策略的首要任務。然而這群創始者們，如今都年事已高，也因其保守的策略，不願放棄能被輕易模仿的商業策略，以及未能採用更先進的技術而停滯不前(Fuller et al., 2016)。創始人也傾向於將企業的決策集中在自己手中，未能建立分散和適應性決策的企業，(Gedajlovic, Lubatkin & Schulze, 2004)。在大環境的改變中，這種停滯不前的情況可能使企業與當代經濟現實脫節，並使企業容易失敗(Haveman & Khaire, 2004; Willard, Krueger & Feeser, 1992)。創始者若繼續維持慣性的消極表現，停滯不前的後果很可能在環境變化下營業失敗風險提高，其中一成不變的策略可能會變成失敗的主要理由(Henderson, Miller & Hambrick, 2006)。

過去研究發現當家族成員繼承時，會因大環境的變化，而使家族企業能夠快速的因應轉型及與時俱進(Smith & Amoako-Adu, 1999)，若繼承者擁有所有權及經營權必能獲得多數家族成員的支持，此時繼承者則成為企業領導人，完全主導家族企業的營運(Birley, 1986)。而繼承者在投資創新策略時並無數據可分析，而是依直覺判斷來決策(Gedajlovic, Lubatkin & Schulze, 2004)，而結果可將家族企業導向長期性的創新策略及發展，使家族企業在經營有盈利優勢(Habbershon & Williams, 1999; Habbershon, Williams & MacMillan, 2003)。

根據在前章節的文獻中了解，Jansen, Bosch & Volberda (2006)將創新策略分為探索式創新及開拓式創新。探索性創新是一種高風險的創新策略，著重於創意的激發、增加現有做法或是產品服務。此創新策略的失敗機率也相對較高，尤其成本和商業化都需要大量的資源，從長遠的經營來看這或許可以帶來較好的回報，但由於探索式創新是無法預測的，企業繼承者必須願意並且能夠承擔將資源分配給高風險的創新項目(Mueller, Rosenbusch & Bausch, 2013)。

而開拓式創新則是強調對現有產品、服務的改善，提高產品的供應效率，有效的運用資源，對於創新回報是可預測的，此創新的資源密集程度較低，因此在短期內可以實現盈利增長的情況，但是得到的盈利通常也與企業原有的盈利相差不遠(Bierly & Daly, 2007)。在創新過程中需投入大量資金和人力資源，才能使他們創新的競爭優勢有助於企業延長其產品的生命週期(Menguc & Auh, 2010; Morgan & Berthon, 2008)，也不容易被模仿。開拓式創新需要企業所有資源的深入知識和技能，因此，不僅是繼承者的能力，企業員工的知識和技能也會是這些創新成功的關鍵(Mueller, Rosenbusch & Bausch, 2013)。

Shankar et. al.(1998)研究開拓式創新會帶來良好的創新回饋，原因有三：首先，開拓式的創新一般基於市場需求，更容易獲得現有顧客的認同；其次，開拓式創新所需成本通常遠低於探索式創新；第三，新興市場形成初期並不完善，市場先驅者正確決策的概率較低，而開拓式創新可以有效降低產品入市的潛在風險。

而根據家族影響力觀點，家族因高度投資並涉入企業營運 (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida, 2001; Dyer, 2006; Pearson, Carr & Shaw, 2008)，而且也具有高度意圖維持家族社會情感財富傳遞的目標，例如維持家族財富或將企業傳承給家族後代成員 (Perez-Gonzalez, 2006)。而家族繼承者背負著家族社會情感財富之壓力，導致有風險趨避的特性(Hannan & Freeman, 1984)，家族繼承者背負維持家族財富的重責大任，創新行為將傾向低風險策略，因此，本研究認為當家族企業必須進行創新時，為了避免因創新失敗而導致家族財富損失，而損及自身地位及聲譽，因此，家族繼承者的創新策略會更傾向於較低風險的開拓式創新策略，而不是高風險的探索式創新策略，根

據上述的文獻推論，本研究假設 *H1*。繼承者傾向於開拓式創新策略。

## (二) 社會資本對家族繼承者與創新之干擾效果

若家族繼承者偏好開拓式創新，且當企業擁有愈多的社會資本時，企業的社會資本對企業的技術、創新資訊、取得市場信息、內部員工的交流和溝通都可以強化企業產品與技術的提升，以提高家族繼承者進行創新能力。由前一章節了解開拓式創新是屬於漸進的創新方式，在於滿足現有客戶或市場的需求，拓展現有知識和技能，改進既有設計、產品和服務，並提高現有銷售管道的效率。社會資本是透過企業間的高度信任，對於技術、資源的合作，來降低成本，提高產品的利益。社會資本對企業的盈利能力結果相當顯著(Steier, 2001)。

Bourdieu(1986)繼承者的社會資本可以是一個良好的公司名稱或已知的家庭姓氏，繼承者可以追求他們廣泛的聯繫，因為他們是眾所周知的，他們值得被人知道。然而，由於社會資本被視為其他形式資本的資產，因此必須謹慎管理，以便在未來也能帶來價值(Leana & Van Buren, 1999)。Steier(2001)繼承者通常會有大量創始者已有的關係和網絡結構，這對公司來說非常重要。特別是如果上一代有良好的聲譽，也可以傳遞給下一代(Steier, 2001)。Hitt & Ireland(2002)認為，要讓繼承者繼續保持營運上的成功，有社會資本這種戰略領導力至關重要。

另外關於社會資本與企業創新之間的關係，有許多學者研究和分析。Tsai & Ghoshal(1998)對企業研究發現，企業的社會資本對企業的技術、取得市場信息、內部員工的交流和溝通起很大的作用，對於創新的速度和效益都有正向的影響。Maskell (1999)認為因社會資本進而減少企業與外部資源夥伴間的交易成本，而提高產品創新的技術。Yil-Renko(2001) 研究 180 家英國企業的實證研究後發現，企業從關鍵客戶取得與外部資源的創新合作關係取決於企業的社會資本。Yli-Renko, Autio & Sapienza (2001)認為社會資本會改進企業內部的效率，幫助新技術的資訊評估，並且改進技術問題解決。經檢視相關社會資本與創新績效之文獻顯示，企業的社會資本對創新績效有顯著的提升作用(Tsai & Ghoshal, 1998; Subramaniam & Youndt, 2005)。Arregle et al.(2007) 提出企業的社會資本有助於提升企業獲取外部資源能力以及內部協調之機制，能夠直接或間接影響創新。因此，本研究認為當家族企業擁有愈多的社會資本，可以透過資訊的傳遞取得有利於創新的資訊，將有利於繼承者進行開拓式創新策略。故本研究假設 *H2*。社會資本增強繼承者開拓式創新。

## (三) 外部資源對家族繼承者與創新之干擾效果

若家族繼承者偏好開拓式創新，可以透過策略聯盟的合作，讓企業擁有愈多的外部資源，強化企業的創新能力，來提高家族繼承者進行開拓式創新的意願。因為策略聯盟能為企業提供獲取新知識、資源、新市場和新技術的機會，這些機會有助於企業增強資源能力以及擴大創新策略的能力，讓企業更有競爭優勢。由於這樣的結果所產生的價值，讓策略聯盟在企業間獲得廣泛應用。配合社會資本的理論，本研究將由策略聯盟的發展和管理的概念，來了解企業能夠由開發和管理策略聯盟在創新時產生的能力，選擇合作夥伴和資源配置的優化和利用。也通過策略聯盟與社會資本相結合，來影響創新的成功。

江義平(1999)在研究中小企業策略聯盟決策時，認為企業策略聯盟形成因素可歸納為成本、資源、競爭、經營能力等因素。並且，當企業面臨愈不利的市場競爭，以及經營能力愈差時，將會形成合作範圍較廣泛且緊密的策略聯盟。Laura Saaranluoma (2017)提出家族企業繼承中，發現企業和繼承者對於沒有外部資源的給予有重要的關注的觀點非常一致。這些企業組織和人員在公司未來的生存中發揮著重要作用。而缺少了這些外部資源合作的支持，對於企業的創新都有可能變成失敗。Buckley & Casson(1988)、Lengnick-Hall (1992)當企業無法擁有全面的資源和專業知識及技術來開發產品或新技術的環境中，企業即有動力彼此合作以獲得開發和維持競爭優勢所必需的資源(例如，開發和銷售新產品和技術)。

策略聯盟能夠提供競爭的優勢，主要是能向企業提供無法在市場上購買的資源來完成產品的整合(Tidd, Bessant & Pavitt, 2001、Yasuda, 2005)。合作夥伴公司可以結合互補的知識集並開發出競爭對手無法輕易模仿的獨特產品(Tidd, Bessant & Pavitt, 2001)。與此同時，與研發相關的大量投資，包括技術和財務資源，都可以與一家或多家合作夥伴公司共享(Hennart, 1991)。與合作夥伴公司分享這些成本、風險和技術意味著企業可以承擔更多的研發費用。因此，當企業擁有更多的策略聯盟伙伴，將可以獲取更多外部資源，並透過資訊的分享及技術的提升以共同合作開

發新產品，將大幅降低創新失敗風險，而有利家族繼承者進行開拓式創新，故本研究假設 H3. 外部資源增強繼承者開拓式創新。

### 3.研究架構與方法

本研究主要採用質性研究方法中之個案訪談法，又以其中「半結構式」的訪談方式，在徵得受訪者的同意後，將訪談內容錄音，以便後續資料分析整理。瞭解其是否受到社會資本及外部資源影響創新，創新後比其他同業者具有更高的競爭優勢。

#### 3.1 研究方法

##### (一)個案研究法

郭生玉(1994)指出個案研究是針對單一事件作詳細而深入的研究方法。陳萬淇(1995)認為個案研究是對事實而作的說明，由實際狀況去找出問題，並尋求解決問題的方案，可一個或多個問題為中心，藉由客觀的描述來探討所研究的主題。此外，Yin(1983)則將個案研究分成 5 種層次，第 1 層與第 5 層次可藉由個案研究法來進行分析，而 2、3、4 層則可採用多數個案方法來對問題作深入的探討。

##### (二)個案訪談法

本研究主要採用質性研究方法中之個案訪談方法，所謂的訪談法，是一種人與人間的相互溝通，訪問者可透過訪問之過程得到所需要的資料，可以了解受訪者觀念與意見之看法。訪談法是人們了解社會、認識社會的一種基本方法，這種方法是依照一定的調查目的，根據調查主題，藉由訪談面對面地訪問與調查課題有關的當事人，而獲得資料的一種方法。簡單的說訪談法是一種訪問者與受訪者透過接觸，這個接觸有可能是人與人親自對談、或者透過電話對談、或者藉用問卷，透過有目的的談話，藉此過程尋求研究資料的方法。藉由個案訪談法來解釋及分析技術，能更加清楚的說明在我們現實社會中，非經常性出現的事件與其發生原因。質性研究試用階段在研究計畫蒐集以及資料分析(Cooper &Schindler, 2015)。訪談法是一種互動且雙向交談的過程，也是質性研究蒐集資料的重要路徑之一，依訪問者事先設計好之問卷依序進行訪問：凡是可用語言描述之事件、情境及內在經驗皆可使用訪談法，視為研究調查蒐集資料的主要方法(楊國樞等，1994)。

訪談會因研究的目的、性質或物件的不同，而有各種不同的方式。例如，根據訪問者與受訪問者的交流方式，可分為直接訪問和間接訪問，前者是雙方面對面的交談，後者則是透過電話進行的交談。目前研究中廣泛採用的是按照對訪問過的控制程度進行的分類，按照這一分類方式，訪問分為結構式與非結構式訪談和半結構式訪談。而半結構式的訪談方法可以較彈性的調整問題，故本研究採用此方法。

##### (三)半結構式訪談

「半結構式訪談」(Semi-structured interviews)是介於結構式與非結構式的訪談之間的一種資料收集方式，研究者在訪談進行之前，必須根據研究的問題與目的，設計訪談的問題，作為訪談引導(潘淑滿，2003)。不過在整個訪談進行過程，訪談者不必根據訪談問題的順序，來進行訪問工作。通常，受訪者也可以依實際狀況，對訪談問題做彈性調整(Berg, 1998)。半結構式訪談假設，雖然訪談時的問題相同，但由於受訪者會因不同的行業及經驗不同，所得到的結果會有很大差異。半結構式訪談大綱不太像結構式訪談問題一樣，需要對每個討論議題預先設計非常清楚的問題，反而是以半開放方式詢問問題。半結構式訪談的訪談大綱設計只是為了要讓訪問進行得更流暢，半結構式的訪談具有下列幾項優點：

- (一)對特定議題往往可以採取較為開放的態度，來進行資料收集工作，當研究者運用半結構式的訪談來收集資料時，經常會有意外的收穫。
- (二)當受訪者在訪談過程受到較少限制時，往往會採取較開放的態度來反思自己的經驗。
- (三)當研究者的動機是要深入了解個人生活經驗或將訪談資料進行比較時，半結構式的訪談可說是非常適合運用的方式。



### 3.2 研究架構

經研究主題確定與文獻回顧，本章將具體說明本篇研究方法與步驟。本研究以國內傳統家族企業繼承者為研究對象，探討家族企業繼承者接任後對創新策略的傾向，以及社會資本與外部資源對繼任者進行開拓式創新的影響。將選定三間家族企業繼承者做為研究對象。

研究假說：

- H1. 繼承者傾向於開拓式創新策略。
- H2. 社會資本增強繼承者開拓式創新。
- H3. 外部資源增強繼承者開拓式創新。

## 4. 個案研究

本研究分別進行訪談三位已是第二代成功接班之家族企業繼承者。

表 4-1 訪談對象：

個案企業	產業別	訪談原因
W 公司	自動化設備	1993 年由父親創立從事自動化設備零件買賣，2017 年由第二代繼承主導，將原本單純的買賣增加與合作夥伴聯合系統開發整合設計。
Y 公司	漁產業	由父親 30 多年前創立，從事水產內銷批發產業、水產品零售，2011 年由第二代繼承完全接手，從內銷的買賣拓展至外銷，也做產品進口。
S 公司	禮儀公司	由父親在 1998 年創立，產業為臨終諮詢、各種宗教禮儀包辦，2008 年繼承者接任，繼承者則在 2016 年自行創立新公司，接任後，藉由服務上的創新，更有利於市場上的競爭。

資料來源：本研究整理

### 4.1 研究與分析

本研究在探討第二代繼承者繼承後對創新策略的影響，共訪談了三位傳統產業第二代繼承者，三位個案的產業屬性皆不相同，唯一的共同點則是從父親(創始者)手上繼承公司時業績都是衰退現象，而繼承者們接任後思考企業未來方向，漸漸改變既有經營模式，靠繼承者的親力親為與合作夥伴接洽、討論及互相合作，為產品或服務帶來不一樣的創新改變，提昇經營績效，滿足顧客需求及成為更具競爭力的企業。本研究透過整理訪談研究發現如下。

#### 1. 繼承者與創新策略。

研究發現雖然個案中所屬不同的行業，且企業規模不大，但公司繼承者均得以透過展現擁有專業的技術與溝通協調能力，以及改變經營模式，並透過產品或服務的創新讓顧客有不同的體驗與感受，透過開拓式創新讓企業順利延續。透過訪談發現，三位個案都表示從父親(創始者)繼承後，將原本的產品或服務轉變成與創始者不一樣的經營模式。

W 公司從原本單純的自動化設備零件買賣，進而增加與合作夥伴聯合系統開發整合設計，將公司型態從單純買賣轉型至專案開發及系統設計。因應客戶的需求將公司原有的電機設備與廠商的系統開發設計出自動化設備，如雷射雕刻機等。為現有顧客利用現有的知識拓展現有的產品和服務。透過技術的微幅變動，進行目的性的改善或是將產品擴充，且鮮少遠離組織既有產品市場的經驗(Benner & Tushman, 2003)。

Y 公司將漁產從只買賣內銷的方式，發展至國際貿易將產品外銷及設廠在國外將國外產品進口至台灣及其他國家。S 公司則是提供全新感受的服務，將傳統一成不變的告別式改變為客製化服務，也增加了與其相關的服務如法律、保險顧問、心理諮詢商等，此兩間公司都為了滿足現有客戶或市場的需求，拓展現有知識和能力，改進既有產品和服務，並提高現有銷售管道(Jansenet al., 2006)。顯示個案中的繼承者接任後皆願意進行不同程度的開拓式創新策略。

## 2. 社會資本對繼承者創新績效。

社會資本有利於繼承者的創新績效，因為社會資本進而減少企業與外部資源夥伴間的交易成本，而提高產品創新的技術(Maskell, 1999)，而對於家族繼承者而言，除了透過外部關係連結獲取資源，家族社會資本更是一項有別於非家族企業的特殊資產，文獻即指出如果上一代有良好的聲譽，可以傳遞給下一代，繼承者可以獲取大量創始者已有的關係和網絡結構 (Steier, 2001)，這對公司來說非常重要。個案中，W 公司的社會資本是延續父親(創始者)的人脈，如原有的配合廠商由總經理及工程師，由他們的專業能力及技術能力來合作開發製成新產品自動化設備，以及客戶端的老闆介紹其他與產業相關能互相配合研發設備的廠商，透過這些原有的人脈來進一步拓展公司的產品。Y 公司是藉由相關產業朋友介紹、獅子會與同商會等社團來增加自己的人脈資源，如透過朋友介紹國外的當地供應商配合出口的項目，這樣不僅可以滿足客戶的訂購量及多樣性，也提高了客戶的滿意度。另外也經由社團的朋友介紹不同的客人來配合客製化的產品。

S 公司透過朋友介紹以及參與扶輪會、獅子會及青商會等商業團體。如透過朋友介紹手沖咖啡師，到告別式現場提供給家屬現做的手沖咖啡，不同於以往傳統只提供茶水，此新服務也讓家屬及親友有不一樣的感受。

雖然 W 公司是延續父親原有的人脈關係，但繼承者本身也親自去與這些人脈關係培養工作上的互動。反而 Y 公司及 S 公司都是透過朋友或自己親自去認識這些人脈關係，在合作上也有一定的共識及彼此互相信任，這樣的社會資本可以讓繼承者保持營運上的成功。另外，由於三位繼承者接任後，公司內部成員都有改變，皆採用新進員工，所以並無內部資源的支援項目。由此三位個案研究顯示，上一代所建立的人脈及繼承者所努力經營的外部社會資本皆有助於繼承者的創新。

## 3. 外部資源對繼承者創新績效。

企業與外部資源合作，維持合作關係並共同發展，對於創新相當重要，而企業也因為與外部資源共同創新，能夠發展出一系列創新的商業模式，使公司獲取更多利益(Chesbrough & Schwartz, 2007)。由於技術與資訊一直在不斷更新，W 公司的產品在轉換過程中藉由舊有廠商支持，由廠商總經理與工程師的專業能力來指導技術及新產品的開發製成，也因為這樣的合作，生產出符合客戶需求的自動化設備產品，讓業績持續上升，除了讓客戶讚揚外，客戶也介紹了其他需要此設備的企業。Y 公司在國內則是與代工廠配合，提供新鮮的鰻魚讓代工廠去加工製成蒲燒鰻，此產品不僅在國內通路商訂單爆增，也外銷至日本。而國外則是與同業合作，互相搭配來滿足客戶所訂購的漁產品，這樣也讓彼此相輔相成一起增長業績。另外也與當地漁民配合，企業提供漁民捕撈器材等必須物品，而漁民因此增加產量讓企業也能滿足顧客所需的漁產量。S 公司則是與保險、法律顧問以及心理諮商師等配合，以提供往生者親屬的多方面協助，如心理諮商師悲傷輔導親屬情緒、律師法律問題諮商、地政士協助處理資產手續、保險人員協助處理理賠糾紛等等項目，與各界專業人士合做能更多方面的去顧及到家屬的需要。個案研究顯示透過策略聯盟獲取外部資源將有助於繼承者的創新。

表 4-2 訪談資料彙整比較分析表

個案企業	接班前情況	接任動機	繼承後 創新成果	社會資本	外部資源
W 公司 自動化設備	公司以買賣為主，但買賣開發受限，發展受限，業績下滑。	現代網路發達。  與廠商及客源都保持良好關係。  舊有客戶的支持與幫助。	從單純買賣轉型至專案開發及系統設計。  目前銷售額及業績大幅上升。	延續創始者的人脈。	客戶及廠商專業的人士互相幫忙進而成為一個團隊。  在轉型過程中由廠商總經理及工程師的專業能力去指導技術能力及新產品的開發製成。
Y 公司 漁產業	當時就只有做單純內銷買賣，一直呈現虧損狀態，市場一直是往下的趨勢。	公司是都呈現虧錢的狀態，父親他虧錢虧到不想繼續做了，我就把他接下來做。	從買賣內銷拓展至外銷，也進口漁貨。  繼承後業績和利潤都上升。	有相關產業的朋友互相介紹。  參與獅子會、同商會等社團。	台灣有與代工廠及國外與供應商及同業合作。  可以更快了解到目前市場的趨勢與價格。
S 公司 禮儀公司	同業競爭越來越多，導致營業狀況漸漸萎靡	無償完成一場低收入戶的告別式，認為這是一份使命，並不單只是為了賺錢的工作。	服務上的創新。  別於以往傳統的告別儀式。	透過朋友的介紹認識到不同的行業。  參與扶輪會、獅子會及青商會等商業團體。	目前搭配合作的對象有法律、保險顧問、心理諮詢商等。

## 5. 結論與建議

本章節將對於實證結果進行總結，並依序對研究結論、理論貢獻、實務貢獻、其他研究發現、研究限制與未來研究方向做逐一說明。

### 5.1 研究結論

本研究以「創新」為主旨，透過訪談了解家族企業繼承者的創新目標以及成功方法，接班後的守成與創新發展，每一個環節都對一個完整的企業傳承產生巨大的影響。選擇研究中小企業是因為中小型企業占有所有企業的 97.64% (經濟部統計處，2018)，對台灣國內經濟及社會發展具有重要地位。由於第一代創始者將紛紛退休，第二代繼承者浮出檯面，將繼續引領台灣經濟未來發展，但依據中小企業處的統計，多數中小企業，平均能存活的壽命為 13 年

因此研究中小型企業為了延長企業經營，繼承者接班後對於企業的創新策略，以實際訪談企業繼承者的方式進行，希望針對主題進行深入的研究與探討。彙整既有文獻與學術理論、深度訪談不同中小企業繼承者，分析接班過程與繼承者創新策略及經營的方法。以下為本研究依三項假設論點之研究結果說明：

### 1. 繼承者傾向於開拓式創新策略。

Benner & Tushman (2003)開拓式創新是為現有顧客利用現有的知識拓展現有的產品和服務。透過技術的微妙變動，進行目的性的改善或是將產品擴充。本研究三位個案的創新策略，都是與原本父親(創始者)的經營策略有所不同，除了保留既有的經營模式，也為了滿足客戶的需求以本身產品為主去改進設計及開發出不同以往的產品和服務，這樣提供新的產品及新的服務，創造了新的市場也開發了新的銷售通路，增加了企業的業績也可以使創始者白手起家的企業永續經營，而本研究發現繼承者接任後之創新形式亦偏向於開拓式創新策略。

### 2. 社會資本增強繼承者開拓式創新。

Fukuyama(1998)定義社會資本為社會網絡間連繫行動者與行動者之間關係的「信任」。因此，社會資本的增強能讓新訊息的分享和知識發展創新提供整合的速度，也對於企業組織規範或協調溝通間有高度的共識感及信任關係，對於合作夥伴間進行知識交流的合作意願和積極性，這樣提供彼此的互信有助於發展創新。本研究亦發現創始者所傳承下來的社會資本及繼承者努力經營的社會資本均有助於增強繼承者開拓式創新之推動。

### 3. 外部資源增強繼承者開拓式創新。

Das & Teng (2000)企業建立與外部資源關係主要是希望能取得互補性資源以及技術與學習的機會(Inkpen & Tsang, 2005)。當企業經由學習、廠商間合作、聯合開發等方式進行產品或服務創新，這樣在企業與其外部資源合作新產品或服務的過程中就必須面對如何管理與其資源組合的創新挑戰，力求企業與外部資源合作運用，來達成企業的創新。本研究亦發現透過策略聯盟獲取外部資源將有助於繼承者進行開拓式創新。

## 5.2 理論貢獻

創新能力對於家族企業的延續非常重要也具其價值存在(e.g., Zahra, 2005; Zahra, Hayton, & Salvato, 2004)。而創新是企業保持競爭力重要的能力之一，家族企業的繼承對於創新有極大的推力(Gordon et al., 2008)。因此，創新策略不僅會影響競爭優勢與企業生存，也是成功的主要關鍵，如今環境的快速變遷以及資訊爆炸的年代，企業都需要改變以適應瞬息萬變的商業環境。而隨著創始者年事漸高，繼承已成為家族企業面臨最大也是最重要的課題，以往研究大多以繼承者必需具備的人格特質、繼承後對企業經營績效的改變等角度來探討家族企業繼承之議題，鮮少對於繼承者接任後將社會資本及外部資源運用在創新策略上。因此，本研究主要探討不同繼承者在接任家族企業後對於社會資本及外部資源的合作與運用上對創新的影響做全面性的探討。

## 5.3 實務貢獻

創新能力對於家族企業的延續非常重要也具其價值存在(e.g., Zahra, 2005; Zahra, Hayton, & Salvato, 2004)。而創新是企業保持競爭力重要的能力之一，家族企業的繼承對於創新有極大的推力(Gordon et al., 2008)。對於繼承者而言接任後的創新策略是急迫且必須的，以適應現代環境的快速變遷。因此，不論是延續創始者或是自行發展的社會資本，都可以從中獲得人脈資源來增強繼承者的創新策略。而透過外部資源與廠商、客戶又或是同業間的互相合作來增強及加速新產品或服務的開發。如此一來，除了可以將創始者的經驗一脈相傳，亦可以維持家族企業的延續性及增加企業的經營績效。

## 5.4 其他研究發現

本研究在上一章做個案研究與分析時發現三位個案的社會資本分為兩類，W 個案是延續父親(創始者)的人脈，而 Y 個案及 S 個案則是透過朋友介紹或商業社團來自行開發人脈。由於 W 個案在父親(創始者)時就頻繁與相關產業或廠商聯絡往來，比較積極透過廠商去了解新的產品或知識也擅長社交活動來建立了自己的人脈關係，讓繼承者在接任後可以延續運用此人脈。而 Y 個案及 S 個案父親(創始者)屬於傳統保守的觀念，與固定廠商或客戶往來，中規中矩的守住自己的企業，所以在繼承者接任後會需要耗費比較多的心思在建立社會資本的人脈關係上，這兩位繼承者都是透過朋友間的介紹與加入商業社團去認識更廣的人脈關係。因此，當創始者在位時經營愈多的外部社交網絡關係，將可以為繼承者鋪路擴展人脈。

另外，也發現三位個案因為創新讓績效持續成長，由此看來「創新」不僅可以讓企業改變不同於往的經營模式，因應客戶需求而產品的創新，以客戶的價值鏈為中心，找出新的產品需求、服務與模式。也改變了整體包括團隊合

作、組織溝通、解決問題等技能。也在接任後提升了企業的績效及利潤的成長，這也令創始者們對於繼承者刮目相看，不再堅持自己的己見，而是讓繼承者們專心的繼續往新的產品及服務繼續發展。

## 5.6 研究限制與未來研究方向

本研究為訪談三位個案的單次訪談，平均訪談時間約為兩個小時，受訪者敘述當時的接班情境，難免會有遺漏的事件，並且受訪者會樂於分享與本研究方向內容不符的事件。因此，在於後續整理訪談資料時，若有不足之處，本研究則採取電話聯絡方式，與訪談者再次做聯繫。

由於中小型企業涵蓋廣泛，後續研究者可針對不同產業進行訪談研究，並加以分析比較。本研究僅針對社為資本及外部資源對於企業繼承者所做的創新策略及成果進行討論，著重於服務與產品的創新。實際上有許多其他因素也會影響不同的創新計畫，例如，企業內部資源、外在社會經濟環境、家族成員介入的深淺...等。對於企業的接班計畫應該也有不同影響，未來研究者應可針對上列因素進行探討研究。

## 文獻參考

### 一、中文部分

1. 江義平.(1999). 台灣中小企業策略聯盟決策模式建構與分析之研究. 國立中興大學企業管理研究所博士論文.
2. 何瑞珠.(1998). 家長參與子女的教育: 文化資本與社會資本的鵬釋.
3. 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.
4. 陳榮貴.(1984). 世界十五大經濟學. 臺北: 志文.
5. 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 (Doctoral dissertation, National Taiwan University Department of International Business).
6. 陳介玄.(2001). 班底與老闆: 台灣企業組織能力之發展. 台北: 聯經出版公司.
7. 張宏榮, &侯嘉政.(2009). 策略創業研究之觀念性架構. 創業管理研究, 4(3), 29-54.
8. 經濟部.(2016). 中小企業白皮書, 經濟部中小企業處.
9. 楊嘉文.(2003). 台灣家族企業關鍵成功因素之研究. 台南: 長榮大學企業管理研究所碩士論文.
10. 楊國樞(1994). 中國人的價值觀--社會科學觀點. 台北: 桂冠圖書.
11. 潘淑滿.(2003). 質性研究 :理論與應用. 台北. 心理出版.

### 二、英文部分

1. Afuah, A. (1998). An adventure inside the world's largest innovation lab'. *Innovation management: Strategies, implementation, and profits*.
2. Astrachan, J. H., Klein, S. B., &Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. *Family business review*, 15(1), 45-58.
3. Anderson, R. C., &Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.
4. Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies*, 44(1), 73-95.
5. Barnes, L. B., &Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
6. Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
7. Beckhard, R., & Burke, W. (1983). Preface. *Organisational Dynamics* 12 (1): 1-3. CrossRef Google Scholar.
8. Bourdieu, P. (1986). The forms of capital»: 241-258. Teoksessa Richardson.
9. Birley, S. (1986). Succession in the family firm: The inheritor's view. *Journal of small business management*, 24, 36.

10. Betz, F. (1987). *Managing technology: competing through new ventures, innovation, and corporate research*. Prentice Hall.
11. Buckley, P. J., & Casson, M. (1988). The concept of cooperation. *Management International Review*, 28, 19-38.
12. Baker, W. E. (1990). Market networks and corporate behavior. *American journal of sociology*, 96(3), 589-625.
13. Bourdieu, P. (1986). The force of law: Toward a sociology of the juridical field. *Hastings LJ*, 38, 805.
14. Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
15. Berg, B. L. (1998). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* Needham Heights: Viacom.
16. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
17. Blyler, M., & Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. *Strategic management journal*, 24(7), 677-686.
18. Bierly III, P. E., & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(4), 493-516.
19. Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
20. Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of small business*, 11(3), 51-64.
21. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
22. Coleman, J. S. (1990). Human capital and social capital. *Social theory: Roots and branches*, 297-305.
23. Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48.
24. Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.
25. Cooper, D. R., Schindler, P. S., & Sun, J. (2006). *Business research methods* (Vol. 9). New York: McGraw-Hill Irwin.
26. Chesbrough, H., & Schwartz, K. (2007). Innovating business models with co-development partnerships. *Research-Technology Management*, 50(1), 55-59.
27. Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard business review*, 42(4), 93-105.
28. Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
29. De Rosenblatt, P. C., Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face.
30. Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *MIT Sloan management review*, 42(4), 37.
31. Foss, N.J., Laursen, K., and Pedersen, T. (2011). Linking customer interaction and innovation: the mediating role of new organizational practices. *Organization Science*, 22(4), 980-999.
32. Friedman, S. D., & Saul, K. (1991). A leader's wake: Organization member reactions to CEO succession. *Journal of Management*, 17(3), 619-642.
33. Fukuyama, F. (1998). Trust—The creation of social ethics and prosperity.
34. Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198.

35. Grusky, O. (1964). The effects of succession: A comparative study of military and business organizations. *The new military*, 83-111.
36. Gersick, K. E., Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
37. Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, 201-233.
38. Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.
39. Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203-215.
40. Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of management Journal*, 44(1), 81-95.
41. Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of management studies*, 41(5), 899-912.
42. Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of management studies*, 41(5), 899-912.
43. Gibb Dyer Jr, W. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family business review*, 19(4), 253-273.
44. Gordon, S., Tarafdar, M., Cook, R., Maksimoski, R., & Rogowitz, B. (2008). Improving the front end of innovation with information technology. *Research-Technology Management*, 51(3), 50-58.
45. Holland, P. G., & Boulton, W. R. (1984). Balancing the "family" and the "business" in family business. *Business Horizons*, 27(2), 16-21.
46. Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
47. Hennart, J. F. (1991). The transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. *Management science*, 37(4), 483-497.
48. Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), 1-25.
49. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.
50. Horvat, E. M., Weininger, E. B., & Lareau, A. (2003). From social ties to social capital: Class differences in the relations between schools and parent networks. *American educational research Journal*, 40(2), 319-351.
51. Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465.
52. Haveman, H. A., & Khaire, M. V. (2004). Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure. *Journal of business venturing*, 19(3), 437-463.
53. Hayton, J. C., & Zahra, S. A. (2005). Venture team human capital and absorptive capacity in high technology new ventures. *International Journal of Technology Management*, 31(3-4), 256-274.
54. Henderson, A. D., Miller, D., & Hambrick, D. C. (2006). How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. *Strategic Management Journal*, 27(5), 447-460.
55. Israel, G. D., Beaulieu, L. J., & Hartless, G. (2001). The influence of family and community social capital on educational achievement. *Rural sociology*, 66(1), 43-68.
56. Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413-446.
57. Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.

58. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
59. Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
60. Kerka, S. (2003). Intergenerational learning and social capital. ERIC Clearinghouse on Adult Career and Vocational Education.
61. Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 861-877.
62. Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard business review*, 49(2), 90-98.
63. Laband, D. N., & Lentz, B. F. (1983). Like father, like son: Toward an economic theory of occupational following. *Southern Economic Journal*, 474-493.
64. Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*, 1(2), 119-143.
65. Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of management*, 18(2), 399-429.
66. Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). Myopia of learning *Strategic Management Journal*, 14 (S2), 95-112.
67. Lee, S., & Brinton, M. C. (1996). Elite education and social capital: The case of South Korea. *Sociology of education*, 177-192.
68. Leana III, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of management review*, 24(3), 538-555.
69. Lin, H. E., McDonough III, E. F., Lin, S. J., & Lin, C. Y. Y. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 262-278.
70. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
71. Miller, D. (1993). Some organizational consequences of CEO succession. *Academy of Management Journal*, 36(3), 644-659.
72. Maskell, P. (1999). Social capital and regional development. NordRegio WP, 5, 1999.
73. Morgan, R. E., & Berthon, P. (2008). Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance in
74. Menguc, B., & Auh, S. (2010). Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure. *Industrial marketing management*, 39(5), 820-831.
75. Mueller, V., Rosenbusch, N., & Bausch, A. (2013). Success patterns of exploratory and exploitative innovation: A meta-analysis of the influence of institutional factors. *Journal of Management*, 39(6), 1606-1636.
76. Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.
77. Nahapiet, J., & Sumantra, G. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266. CrossRef Google Scholar.
78. Nahapiet, S., & Ghoshal, A. (1998). Social Capital, Intellectual. Capi-tal, and the Organizational Advantage.



79. Osterwalder, A., &Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons..
80. Putnam, R. D. (1993). The prosperous community. *The american prospect*, 4(13), 35-42.
81. Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual review of sociology*, 24(1), 1-24.
82. Pérez-González, F. (2006). Inherited control and firm performance. *American Economic Review*, 96(5), 1559-1588.
83. Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(6), 949-969.
84. Ridder, A. K. (2012). External dynamic capabilities: creating competitive advantage in innovation via external resource renewal. *Academy Management Proceeding*, 1-48.
85. Schumpeter, J.A. (1934) *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA:Harvard University Press.
86. Shankar, V., Carpenter, G. S., &Krishnamurthi, L. (1998). Late mover advantage: How innovative late entrants outsell pioneers. *Journal of Marketing research*, 54-70.
87. Smith, B. F., &Amoako-Adu, B. (1999). Management succession and financial performance of family controlled firms. *Journal of Corporate Finance*, 5(4), 341-368.
88. Steier, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(3), 259-276.
89. Schiffrin, M. (2001). Partner or perish. *Forbes*, 167(12), 26-28.
90. Subramaniam, M., &Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450-463.
91. Saaranluoma, L. (2017). The role of social capital in intra-family succession: ensuring the transition of networks to the second generation.
92. Teece, D.J. (2007). 'Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance'. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
93. Tsai, W., &Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
94. Tidd, J., Pavitt, K., & Bessant, J. (2001). *Managing innovation* (Vol. 3).
95. Udvardia, F. E. (1990). Creativity and innovation in organizations: Two models and managerial implications. *Technological Forecasting and Social Change*, 38(1), 65-80.
96. Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business health*. San Francisco.
97. Willard, G. E., Krueger, D. A., &Feeser, H. R. (1992). In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 181-194.
98. Werum, R. E. (2000). *The Ethnic Dimensions of Social Capital: How Parental Networks Shape Track Placement in Germany*.
99. Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic management journal*, 22(6-7), 587-613.
100. Zajac, E. J. (1990). CEO selection, succession, compensation and firm performance: A theoretical integration and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 11(3), 217-230.
101. Zahra, S. A., Hayton, J. C., &Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(4), 363-381.