



# 隱形冠軍，接班危機

~ 天下雜誌661期封面故事導讀

主講者：方燕玲 執行長  
平安恩慈國際法律事務所家族治理中心  
2019.1.11 台北安和扶輪社演講

# 目錄

- 一場價值七兆的保衛戰
- 全台六大產業聚落，攸關近3,000家企業、數十萬人生計
- 台灣家族企業五大關鍵數字
- 三家長青企業，三種傳承戰略
- 信託？基金會？避開接班地雷區
- 家族企業傳承常用的6大工具
- 增補篇一：家族傳承與家族治理
- 增補篇二：遺囑、保險、家族信託，財富傳承誰更強？
- 增補篇三：淺析適宜設立家族信託的五類情況
- 增補篇四：香港新鴻基集團家族紛爭案例

# 一場價值七兆的保衛戰

- 台灣中小型企業超過一百四十三萬家，占全台企業家數**97.7%**，其中逾六成竟沒有傳承規劃。
- 如果這些接班斷層而消失，至少影響台灣**四成GDP**，相當於近七兆台幣。這是一場價值至少七兆元的保衛戰。
- 傳承接班，不再只是企業主須關注的問題，更關乎台灣經濟前景。
- 全台中小企業超過一百四十三萬家，若忽略傳承的重要性，這些企業因此消失，至少影響台灣**40%GDP**相當於近七兆元。
- 經濟部中小企業處統計，全台中小企業就業人將近九百萬人，約佔總就業人口**78.5%**。
- 台灣中小企業老闆半數年紀在五十歲以上，甚至有**17.4%**超過六十歲，急需找尋接班人選。

# 給錢容易，傳價值難

- 台灣隱形冠軍的競爭力來自於緊密的產業聚落。他們重視夥伴，彈性激變，重信允諾，孕育了台灣在全球價值鏈上非常獨特的變形蟲組織，但他們也都到了面臨傳承的時刻。
- 家族企業傳財富容易，銀行家、會計師、律師都能協助。但唯有能力與價值觀是別人無法幫忙傳承。如何培養領導人能決斷、能服眾、能被信任、能對社會有貢獻，都需要持續砥礪管理實力及其經營哲學。

# 全台六大產業聚落， 攸關近3,000家企業、數十萬人生計

## 1.玻璃聚落(新竹市香山區)

- 產值：不到100億
- 廠商數：近100家
- 代表廠商：台灣玻璃、華夏玻璃
- 台灣最大的玻璃容器場、平板玻璃廠都來自於此。

## 2.精密機械聚落(台中市大肚山周遭、潭子、大雅、神岡、太平、大里一帶)

- 產值：逾1兆
- 廠商數：超過1,000家
- 從業人數：超過30萬人
- 代表廠商：台中精機、上銀科技、友嘉集團
- 全球單位面積產值第一的精密機械聚落，使台灣成為世界第4大工具機出口國，也出口精密機械零組件。

# 全台六大產業聚落， 攸關近3,000家企業、數十萬人生計(續)

## 3.水五金聚落(彰化縣鹿港鎮頂番婆)

- 產值：約500億
- 廠商數：近300家
- 從業人數：約1.5萬人
- 代表廠商：隴鈦銅器、彰格工業、良品衛浴
- 生產全球超過一半的中高檔水龍頭，代工東陶(Toto)、科勒(Kohler)等知名品牌。

## 4.輪胎聚落(彰化縣員林鎮)

- 產值：超過1,000億
- 廠商數：400~500家
- 從業人數：超過1萬人
- 代表廠商：正新輪胎、建大工業、華豐橡膠
- 輪胎與相關設備外銷全世界，正新輪胎為全球前10大輪胎廠。

# 全台六大產業聚落， 攸關近3,000家企業、數十萬人生計(續)

## 5. 織襪聚落(彰化縣社頭鄉)

- 產值：約40億
- 廠商數：逾300家
- 從業人數：1萬~1.5萬人
- 代表廠商：陸友纖維、金福隆實業、福助針織
- 最高年產值達100億台幣，台灣每10雙襪子就有8雙來自於此。

## 6. 螺絲聚落(高雄市岡山、路竹一帶)

- 產值：約900億
- 廠商數：近700家
- 從業人數：約1.5萬人
- 代表廠商：春雨工廠、三星科技、聚亨企業
- 出口比例超過90%，使台灣成為全球前3大螺絲出口國。

# 五大解方破解聚落斷鍊危機

解方1

提供融資，協助整併

解方2

「借殼創業」模式

解方3

少量多樣，加強研發

解方4

跨國供應鏈整併

解方5

重建技職體系



# 台灣家族企業五大關鍵數字

## 家族企業數量多

- **70%**的台灣市上櫃公司是家族企業，佔台股總市值逾**60%**。

## 企業主年紀老

- 台灣家族企業主平均年齡**61**歲，高於中國**54**歲、香港**57**歲。

## 傳子非傳賢

- **54%**的台灣家族企業計畫把所有權、經營權都交給下一代，高達**93%**已安排下一代在企業裡工作。

## 恐影響產業發展

- **143萬家**中小企業貢獻台灣**4成**GDP，近**7**兆元，逾**6成**無傳承計畫，不利創新轉型。

## 「人才」 是未來的重點

- **87%**的台灣家族企業把吸引並留任人才，視為未來2年最重要目標。

# 看懂4種家族企業傳承模式



# 三家長青企業，三種傳成戰略

《天下》團隊專訪三家成立超過半世紀、經歷三代以上傳成的企業，他們透過國際化、品牌化、數位化的方式，讓新的一代貢獻所長，同時解決轉型、接班兩道難題，走出一條新路。

# 三家長青企業，三種傳承戰略(續)

- **1. 國際化**建大工業
- 打世界盃！輪胎世家邁向共治時代
- 彰化兩大輪胎家族之一、年營收逾三百億的建大工業，正面臨獲利衰退的艱鉅挑戰。
- 走過半世紀的三代家族，如何打贏這場仗？

# 三家長青企業，三種傳承戰略(續)

## 《建大工業檔案》

成立：1962年，歷史56年

傳承：第三代

團隊：總裁楊銀明、董事長楊啟仁、總經理陳昭榮

成績單：台灣第二大輪胎廠，2017年營收逾300億

# 三家長青企業，三種傳承戰略(續)

- 兄弟聯手布局全球
- 建立家族三代人才車
- 社會資本，無形卻重要的傳承

# 三家長青企業，三種傳承戰略(續)

- **2. 品牌化** 華夏玻璃
- 第四代兄弟檔，把老產業變性感
- 位於新竹玻璃聚落、傳承到第四代的華夏玻璃，如何迎戰全球化競爭？
- 從彈珠汽水做到醒酒器、香水瓶，品牌與創新，是這對七年級兄弟檔嘗試的新方向。

# 三家長青企業，三種傳承戰略(續)

## 《華夏玻璃檔案》

成立：1925年，歷史93年

傳承：第四代

團隊：董事長廖霞榮、總經理廖冠傑、副總經理廖唯傑

成績單：全台第一大日用玻璃廠，年營收近30億元



# 三家長青企業，三種傳承戰略(續)

- 從代工轉向自有品牌
- 傳承問題一度是最大危機
- 接班挑戰 1：幫公司調體質
- 接班挑戰 2：貼近市場、經營品牌、電商
- 接班挑戰 3：尋覓專業經理人

# 三家長青企業，三種傳承戰略(續)

- **3. 數位化**第一化工
- 父子拚轉型，化工行不再顧人怨
- 發跡於台北天水路的化工行，堪稱全台最大化工原料行，卻面臨客戶外移、市場萎縮等挑戰。
- 兩代父子如何聯手，帶領這家五十五年老店轉型求生存？

# 三家長青企業，三種傳承戰略(續)

## 《第一化工檔案》

成立：1963年，歷史55年

傳承：第三代

團隊：總經理陳鴻年、鉑銥貿易總經理陳柏憲

成績單：全台銷售品項最多的化工原料行，總計超過3,000項商品

## 三家長青企業，三種傳成戰略(續)

- 導入ERP：「讓電腦來管」
- 打造電商、科普教育兩大平台

# 信託？基金會？避開接班地雷區

## 《制度問題》長榮、大立光的難題

台灣的家族企業僅 6 % 有正式接班計畫，絕大多數仍苦無對策。

常用的信託制度，會是最完美的模式嗎？

當交棒已迫在眉睫，企業該如何從做中學，擺平「家務事」？

# 信託？基金會？避開接班地雷區（續）

## 《制度問題》長榮、大立光的難題

- 香港郭家的失敗案例（詳增補篇四）
- 「子傳家業」的迷思仍在

# 家族企業傳承常用的 6 大工具

## 家族 控股公司

成員無法賣股分家。  
持股與企業主體切割，確保  
扮演家族決策平台，將家族

## 家族 憲法

範等原則。  
股權分配、決策機制與倫理規  
家族治理的根本大法，制定

## 閉鎖型 公司

權與否決權。  
公司，確保企業主握有控制  
限制股份轉讓的非公開發行

## 財團法人 基金會


收入用於公益項目。  
給專業資產機構管理，將  
家族現金或股權成立，交

## 公益 信託

託機構管理，傳承家族資產。  
族成員成為受益人，交由受  
企業主擔任委託人，指定家

## 境內、 境外信託

同公益信託。

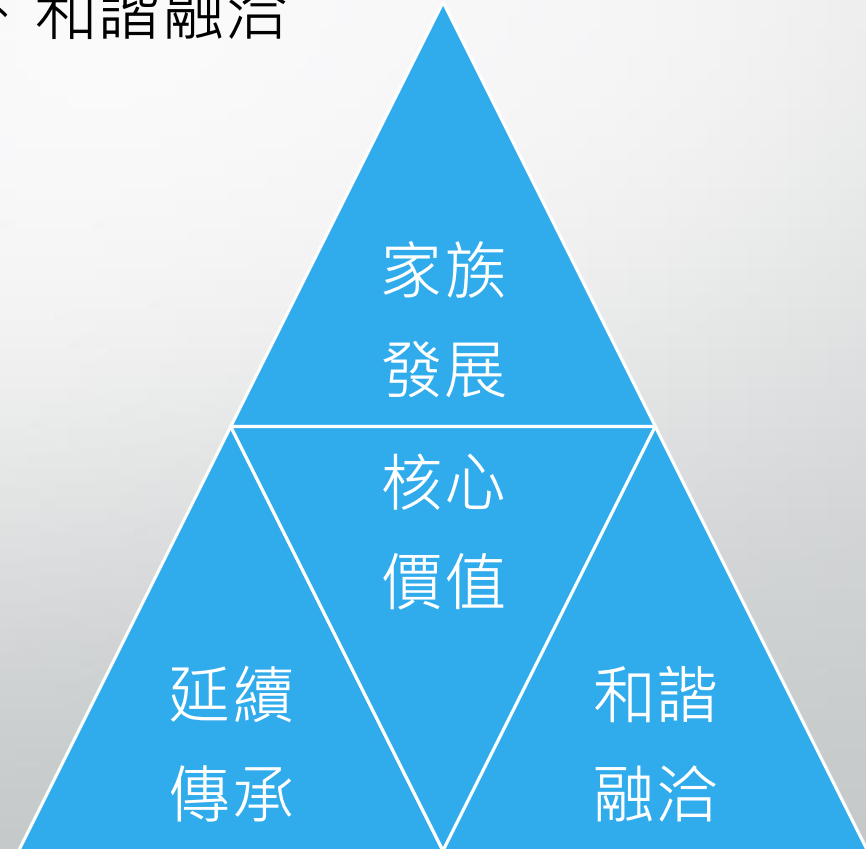


# 增補篇一： 家族傳承與家族治理

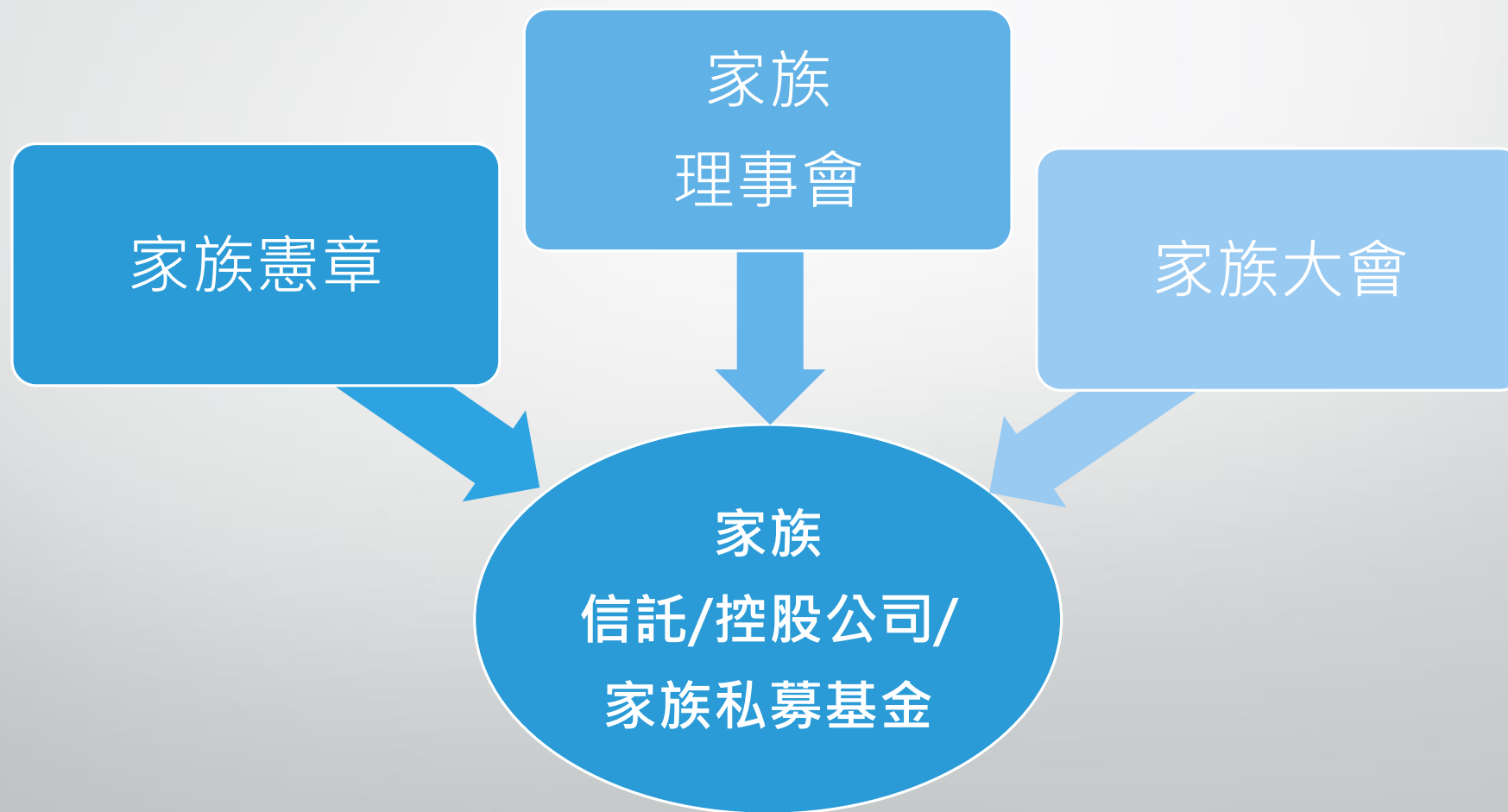


# 家族傳承

提供關於重要決策、關鍵職位繼任和衝突解決的框架和規劃，以促進家族發展、和諧融洽和延續傳承。



# 家族治理之主要形式



# 家族治理中心相關配套

## (一) 家族傳承治理機制

- 家族傳承及治理機制診斷
- 家族憲章及治理架構規劃
- 家族傳統價值與文化繼承
- 家族成員責任與繼任計畫
- 家族傳承教育及後代培訓

# 家族治理中心相關配套（續）

## （二）家族治理與資產配置

- 家族信託架構諮詢
- 家族資金設立與諮詢
- 家族投資資產配置諮詢
- 家族風險及保險規劃
- 家族持股與紅利政策

# 家族治理中心相關配套（續）


## （三）家族治理慈善方案

- 家族基金會規劃與設立
- 家族基金會運作諮詢
- 家族公益信託規劃與設立
- 家族社會企業運作諮詢

# 家族治理中心相關配套（續）

## (四) 家族行政事務管理

- 家族總帳紀錄歸檔
- 家族資產規總和報表
- 家族年度績效和報表
- 家族報稅與審計
- 家族信託監督人



精彩演講內容共64頁，如有進一步需求，  
請聯絡我們預約報名參加下次相關活動！

永富傳承家族辦公室

張 專案經理

TEL：02-7711-7001

E-mail：[yhchang@succession99.com](mailto:yhchang@succession99.com)