

中信政大產學合作 家族辦公室研究智庫

【第二期】

研究主題：家族企業傳承的思考與決策框架

主筆教授：香港中文大學 范博宏 榮休教授

新加坡管理大學 譚子敏 副教授

專案主持教授：國立政治大學 許永明 特聘教授

合作單位：中國信託商業銀行 私人銀行處

日期：2026年9月14日

目錄

CONTENTS

序言	01
摘要	02
第一章 家族企業傳承為何沒有標準答案？	03
1.1 傳承是一項家族與企業的治理工程	
1.2 家族企業傳承沒有標準答案	
1.3 從最佳做法走向最佳適配	
1.4 建立系統性的傳承分析架構	
1.5 核心觀點	
第二章 特殊資產與傳承路障：建構家族企業傳承的分析架構	05
2.1 重新理解家族企業傳承的本質：什麼才是真正需要被傳承的？	
2.2 特殊資產：家族企業競爭優勢的來源	
2.3 特殊資產的治理意涵	
第三章 初始條件：決定傳承選項的結構性限制	07
3.1 傳承規劃始於初始條件	
3.2 初始條件的理論意涵	
第四章 治理能力：突破結構限制的關鍵能力	09
4.1 治理能力：連結初始條件與傳承結果的核心變數	
4.2 治理能力的特徵	
4.3 治理能力的四個構面	
4.4 治理能力是一項可累積的特殊資產	
4.5 治理能力的理論意涵	
第五章 選擇最適傳承模式的決策架構	12
5.1 家族企業傳承診斷矩陣（FESDM）	
5.2 FESDM的基本架構	
5.3 四種典型家族企業	
5.4 FESDM的管理意涵	
5.5 由診斷走向治理升級	

目錄

CONTENTS

第六章 家族企業治理能力的演進路徑 15

- 6.1 由診斷走向治理能力的累積
- 6.2 治理資本成熟度模型（GCMM）的基本理念
- 6.3 治理成熟度的五個階段
- 6.4 治理成熟度的演進邏輯
- 6.5 GCMM的管理意涵
- 6.6 治理資本是一項長期投資

第七章 建構家族企業傳承整合理論模型（IFBSM） 18

- 7.1 重新理解家族企業傳承：從接班思維走向治理思維
- 7.2 本文的理論貢獻
- 7.3 IFBSM：家族企業傳承的整合理論架構
- 7.4 IFBSM的實務驗證：案例分析
- 7.5 IFBSM 的理論驗證與管理意涵
- 7.6 結語

參考文獻 28

附錄一 家族企業傳承評估問卷與診斷表

（請洽中國信託私人銀行家族辦公室服務團隊）

序言

隨著臺灣產業發展逐步成熟，許多家族企業正邁入跨世代傳承的重要階段。家族企業長期以來是臺灣經濟發展的重要力量，上市公司中超過七成屬於家族企業，非上市企業的比例更超過九成。企業傳承不僅攸關個別家族與企業的未來，更牽動數十萬股東權益及數百萬員工生計。企業主所面臨的課題，已不再只是經營權或財富的移轉，而是如何延續企業競爭優勢、維繫家族合作、支持企業跨世代發展與社會穩定。

本研究為中國信託商業銀行與國立政治大學共同推動「家族辦公室研究智庫」的第二份研究成果。延續首份《家族企業的家族治理》對治理基礎的探討，本期研究進一步聚焦家族企業如何依據自身條件選擇適合的傳承路徑，以及如何在世代交替過程中延續企業優勢與累積治理能力。

本期產學合作研究由本人擔任專案主持教授，並邀請首期研究報告主筆范博宏教授及新加坡管理大學譚子敏副教授共同執筆。研究提出一項重要觀點：家族企業傳承的核心課題，不是接班人的選擇，而是特殊資產的延續。這些支撐企業長期競爭優勢的無形資產，往往也是世代交替過程中最容易流失的關鍵資源。本研究期盼協助家族企業跳脫接班思維，從特殊資產保存與治理能力累積的角度重新理解傳承議題，作為推動企業、家族與財富永續發展的重要參考。



國立政治大學商學院 風險管理與保險學系暨國際金融學院
特聘教授兼副院長

摘要

家族企業是全球重要的企業組織型態，也是許多國家經濟發展的重要基礎。然而，多數家族企業在跨世代傳承過程中，仍面臨企業競爭力衰退、家族合作失衡及財富分散等挑戰。過去相關研究多聚焦於接班人培育、股權安排、公司治理或家族治理等個別議題，較少建立一套能整合企業特性、家族結構、治理能力與傳承策略的完整分析架構。

本文主張，家族企業傳承的核心問題並非「由誰接班」，而是如何保存並延續支撐企業長期競爭優勢的特殊資產（Bennedsen and Fan, 2014）。特殊資產包括創辦人的聲譽與領導能力、企業知識、品牌信任、合作網絡，以及長期累積的治理文化。這些資產具有高度專屬性，難以透過市場取得，也是家族企業最重要、卻最容易在世代交替中流失的核心資源。

在此基礎上，本文提出初始條件（Initial Conditions）的概念，說明創辦人目標、家族結構、企業特性及時間因素如何共同形成家族企業傳承的結構性限制；並進一步提出治理能力（Governance Capability）作為突破這些限制的核心能力，認為治理能力不僅決定特殊資產能否順利跨世代移轉，本身也是家族企業最重要且最難以複製的特殊資產。

為提升理論的實務應用價值，本文進一步建構兩項互補的分析工具。第一，家族企業傳承診斷矩陣（Family Enterprise Succession Diagnostic Matrix, FESDM），以特殊資產依賴程度與治理資本為兩項核心構面，協助家族企業診斷目前所處的位置，並選擇最適合的傳承方向。第二，治理資本成熟度模型（Governance Capital Maturity Model, GCMM），說明治理能力如何隨家族生命週期逐步累積，並由創辦人主導的治理模式，演進至跨世代永續治理。

最後，本文整合特殊資產、初始條件、治理能力、FESDM、GCMM、傳承策略及治理工具，提出家族企業傳承整合理論模型（Integrated Family Business Succession Model, IFBSM）。本文認為，成功的家族企業傳承，不在於完成一次接班，而在於建立一套能夠持續保存特殊資產、累積治理能力，並支持企業、家族與財富共同永續發展的治理體系。

****關鍵詞：**家族企業、企業傳承、特殊資產、治理能力、家族治理、FESDM、GCMM、IFBSM

第一章 家族企業傳承為何沒有標準答案？

“ 家族企業真正需要傳承的，不是企業本身，
而是支撐企業競爭優勢的特殊資產。 ”

一、傳承是一項家族與企業的治理工程

對多數家族企業而言，真正艱鉅的挑戰並非創業，而是傳承。傳承也不只是選定下一任董事長或總經理，而是一項涵蓋企業、家族、所有權、制度與文化的整體治理工程。

成功的傳承，至少必須兼顧多個層面的延續：企業競爭力、家族財富、家族關係，以及家族精神與核心價值。企業需要持續創造價值，家族財富必須避免因世代更替而快速分散，家族成員則需要維持合作與互信。同時，創辦人在長期經營中所建立的誠信、長期主義及社會責任，更應成為家族共同遵循的核心價值。

因此，家族企業傳承同時涉及企業治理與家族治理。企業治理可以透過市場機制與管理制度持續調整；相較之下，家族治理牽涉情感、信任、價值觀與共同歷史，其複雜程度往往遠高於一般企業管理。從這個角度來看，傳承不應被視為一次性的交棒，而是長期的治理歷程。

二、家族企業傳承沒有標準答案

家族企業之所以沒有放諸四海皆準的傳承模式，關鍵在於每一家族企業都擁有不同的背景、條件與發展目標。

首先，創辦人的理念與願景各不相同。有些希望企業世代相傳，將經營權交由家族延續；有些則更重視企業的長期競爭力，因此願意將經營權交給專業經理人；也有部分創辦人認為，在適當時機出售企業，轉型為投資型家族，更符合家族的長遠利益。

其次，家族結構差異也會深刻影響傳承安排。單一核心家庭、多房家族、不同世代的人數，以及股權分布方式，都會改變家族合作成本與治理複雜度。

企業本身的特性同樣不可忽視。有些企業高度依賴創辦人的品牌、技術、人脈或決策能力；有些則已建立成熟制度，即使創辦人退出，企業仍能依靠組織持續運作。

此外，產業競爭、技術變革與市場環境也會影響企業最適合採取的治理模式。因此，無論是由第二代接班、聘任專業經理人或出售企業，都不應被視為唯一正確的答案，真正重要的是，所選擇的模式是否符合企業與家族自身的條件。

三、從最佳做法走向最佳適配

近年來，家族企業研究逐漸由追求「最佳做法」（Best Practice），轉向強調「最佳適配」（Best Fit）。治理制度本身並不是目的，而是協助家族達成長期目標的工具。相同的制度，在不同家族企業中，可能產生截然不同的效果。例如，家族憲章對第三代大型家族而言，往往是維持合作的重要制度；但對家族成員不多的小型企業而言，其實際效益可能相對有限。

同樣地，引進專業經理人固然有助於提升管理效率，但若企業仍高度依賴創辦人的特殊能力，過早退出經營反而可能削弱企業的競爭優勢。因此，傳承規劃應從家族與企業的實際條件出發，再選擇相應的治理制度。

四、建立系統性的傳承分析架構

基於上述觀察，家族企業傳承需要一套兼顧企業特性與家族因素的整體分析架構，以回答幾個相互關聯的核心問題：家族真正希望傳承的是什麼？在既有條件下，可以採取哪些傳承模式？應透過哪些治理制度支持傳承？

唯有先充分理解家族結構、企業特性及創辦人的目標，才能設計出真正有效的治理制度。換言之，制度設計不應追求形式上的完整，而應回應家族企業的實際需求。

五、核心觀點

本文研究的核心觀點是：**家族企業真正需要傳承的，不是企業本身，而是支撐企業競爭優勢的特殊資產**。廠房可以重建，設備可以更新，產品可以重新設計；然而，創辦人多年累積的人脈信任、家族聲譽、治理文化、企業知識，以及長期建立的合作網絡，都具有高度專屬性，不僅難以透過市場取得，也最容易在世代交替過程中流失。

因此，我們將以特殊資產作為分析的起點，依序探討初始條件、治理能力、傳承策略及治理工具之間的互動關係，並據此建構適用於不同類型家族企業的「家族企業傳承整合理論模型」（Integrated Family Business Succession Model, IFBSM）。

第二章 特殊資產與傳承路障：建構家族企業傳承的分析架構

“ 家族企業傳承的核心，不在於「由誰接班」，
而在於「什麼必須被傳承」。”

一、重新理解家族企業傳承的本質：什麼才是真正需要被傳承的？

家族企業傳承的核心，不在於「由誰接班」，而在於「什麼必須被傳承」。許多企業完成經營權或所有權移轉後，仍在短時間內失去競爭力；問題往往不在於接班人的能力，而是支撐企業成功的關鍵資產未能順利延續，亦即面臨傳承路障。相反地，也有不少企業在創辦人退出後依然保持穩健發展，其原因在於原本依附於創辦人的能力，已逐步轉化為組織制度與企業文化的一部分。

因此，討論傳承時，焦點不應只是接班人的安排，唯有理解企業真正需要延續的核心資產特性，才能排除傳承路障，建立有效的傳承制度。

二、特殊資產：家族企業競爭優勢的來源

本文所稱的「特殊資產」（Specific Assets），源自交易成本理論（Klein, Crawford, Alchian, 1978；Williamson, 1979, 1985），指的是具有高度專屬性、難以透過市場取得，且一旦脫離原有組織或情境，其價值便大幅降低的資產。

在家族企業中，特殊資產主要可歸納為五種類型：

（一）創辦人的個人資本

包括個人聲譽、人脈網絡、領導能力、決策經驗及市場判斷。許多合作夥伴、客戶與金融機構所信任的，往往不只是企業，而是創辦人多年累積的信用與聲望。因此，企業愈依賴創辦人的個人資本，傳承難度通常愈高。

（二）知識與技術能力

部分企業的競爭優勢來自創辦人掌握的專業知識、核心技術、產品設計能力或獨特的經營模式。若缺乏有效的知識管理與制度化機制，這些能力可能隨創辦人退出而逐漸流失。

（三）家族品牌與企業聲譽

家族多年建立的品牌形象、商譽及市場信任，是企業重要的無形資產，也是顧客、合作夥伴與社會大眾建立信任的重要基礎。

（四）社會資本與合作網絡

企業與客戶、供應商、金融機構、政府及地方社群之間長期累積的合作關係，本質上建立於信任，而非契約，因此具有高度專屬性，也難以在短時間內重新建立。

（五）治理文化

創業精神、長期主義、誠信文化、品質承諾及家族使命等共同價值，是許多百年家族企業得以跨越世代的重要原因。這些文化雖然難以量化，卻往往比有形資產更具持續性的競爭優勢。

三、特殊資產的治理意涵

特殊資產具有數個共同特性。第一，難以透過市場交易取得；第二，高度依附於個人、家族或組織；第三，需要長時間累積；第四，可能因治理失當而迅速流失。這些特性意味著，特殊資產越重要，企業越不能依賴創辦人個人，而必須逐步完成制度化，使個人的能力轉化為組織能力，將隱性的經驗轉變為可持續運作的制度與文化。

因此，特殊資產能否有效治理，往往是跨越傳承路障的關鍵。如未能透過適當的治理機制加以制度化，企業不僅可能面臨傳承難度提高，更可能造成競爭優勢流失與信任基礎弱化。從這個角度來看，家族企業傳承的真正挑戰是在世代交替的過程中，完成特殊資產由個人向組織的轉移。

第三章 初始條件：決定傳承選項的結構性限制

“ 特殊資產決定「需要傳承什麼」；初始條件決定「可以如何傳承」。”

一、傳承規劃始於初始條件

我們雖然指出家族企業真正需要傳承的是支撐競爭優勢的特殊資產，但是，即使不同企業都希望保存這些特殊資產，也不代表它們適合採取相同的傳承模式。真正影響傳承選擇的，是每一家族企業所面臨的**初始條件（Initial Conditions）**。

初始條件，是指那些短期內難以改變、卻深刻影響治理安排與傳承策略的基本因素，包括**創辦人的目標、家族結構、企業特性，以及時間壓力**等。這些因素共同形成家族企業的結構性限制（Structural Constraints），界定了各種傳承方案的可行範圍。傳承規劃的起點是充分理解家族企業所處的初始條件，並在既有條件下尋找最適合的治理安排。

（一）創辦人的目標：決定傳承方向

創辦人既是企業的創立者，也是家族治理的起點，因此，其理念、願景與價值觀往往深刻影響企業未來的傳承方向。首先，家族必須釐清真正希望延續的是什麼？對部分創辦人而言，最重要的是企業由家族世代經營；也有人更重視企業的長期競爭力，因此願意將經營權交由專業經理人；另一些創辦人則認為，在適當時機出售企業，轉型為投資型家族，更符合家族整體利益。

創辦人對控制權的態度同樣重要。有些人傾向逐步授權；有些則希望持續掌握重大決策；也有人在完成制度建設後，選擇完全退出日常經營，轉而透過董事會或家族治理機制發揮影響力。因此，傳承是設計權力、責任與角色逐步轉移的過程。

（二）家族結構：決定治理複雜度

若創辦人因素決定了傳承方向，家族結構則決定了治理工作的難度。首先，多房家族通常比單一家庭具有更高的治理複雜性。隨著不同支系形成，各房之間的利益平衡、代表性及決策程序，都需要更成熟的治理制度加以支持。其次，家族人口增加與世代延伸，將帶來所有權分散、資訊不對稱及價值觀多元等挑戰。第一代可以依靠創辦人的權威維持合作，但進入第三代甚至第四代後，制度將逐漸取代個人權威，成為維繫家族合作的重要基礎。

此外，家族關係品質也是不可忽視的初始條件。長期建立的互信與合作文化，有助於降低治理成本；反之，若家族內部已存在深層衝突，再完善的制度也難以充分發揮效果。

（三）企業特性：決定治理模式

不同企業擁有不同的競爭優勢，因此也需要不同的傳承安排。

企業特性的核心，在於其對特殊資產的依賴程度。若競爭優勢高度依賴創辦人的品牌、技術、人脈或決策能力，就需要較長期且循序漸進的知識移轉與接班安排；若特殊資產已逐步制度化，企業便能更有彈性地採用專業經理人制度，甚至實現所有權與經營權分離。

產業特性同樣影響治理模式。科技產業重視創新能力，製造業強調流程與效率，金融業則更加重視風險管理，而品牌企業則高度依賴企業聲譽。不同產業的競爭邏輯各異，治理制度也應與之相互配合，而非採用單一模式。

此外，市場環境變化的速度，也會影響企業的傳承安排。當產業變化愈快，企業便愈需要依靠制度化治理，以降低對單一領導者的依賴，提升組織的適應能力。

（四）時間壓力：影響傳承品質

在所有初始條件中，時間是唯一無法逆轉的因素。創辦人的年齡、健康狀況及企業所處的發展階段，都會直接影響傳承規劃的品質。許多家族企業開始規劃得太晚，以致知識、權力與特殊資產來不及完成移轉。愈早開始規劃，家族便擁有愈充裕的時間調整制度、培養人才，並降低傳承過程中的不確定性。

二、初始條件的理論意涵

綜合而言，創辦人因素、家族結構、企業特性與時間壓力，共同構成家族企業傳承的初始條件，這些因素界定了不同治理安排的可行範圍。換言之，初始條件的功能並非提供唯一正確的答案，而是協助家族排除不適合的治理模式，並在現有條件下選擇最符合自身需求的傳承策略。因此，我們提出第二項核心觀點：**特殊資產決定「需要傳承什麼」；初始條件決定「可以如何傳承」。**

然而，具備適當的初始條件並不必然保證傳承成功，真正影響最終結果的，仍是家族是否擁有足夠的治理能力。

第四章 治理能力：突破結構限制的關鍵能力

“ 特殊資產決定傳承的內容；初始條件決定可行的傳承選項；
治理能力則決定傳承能否成功。 ”

一、治理能力：連結初始條件與傳承結果的核心變數

初始條件雖然界定了家族企業可採行的傳承選項，但它們並不足以解釋傳承的最終結果。例如，在實務上，不少家族企業雖然面臨多房家族、股權分散或高度依賴創辦人的挑戰，仍能順利完成跨世代傳承；相反地，也有條件相對單純的企業，因治理不足而在世代交替後迅速失去競爭力。

造成差異的關鍵，在於家族是否具備足夠的治理能力（Governance Capability）。因此，我們提出第三項核心觀點：**特殊資產決定傳承的內容；初始條件決定可行的傳承選項；治理能力則決定傳承能否成功**。治理能力無法改變家族結構或創辦人的年齡，但可以透過制度建設、文化塑造與組織能力的累積，降低合作成本、提升決策品質，進而擴大家庭企業的治理選項。

二、治理能力的特徵

本文將治理能力定義為：家族企業運用制度、文化、領導與組織機制，協調家族、股東、董事會及經營團隊之間的權責關係，以支持企業與家族跨世代永續發展的綜合能力。這項能力有幾個特徵：

第一，它是一種系統能力，而非單一制度：家族憲章、董事會、家族辦公室、家族信託等制度，都只是治理工具；真正重要的是家族是否具備持續運用這些制度解決問題的能力。

第二，它是一種協作能力：治理的目的不是增加約束，而是建立透明、穩定且值得信任的合作機制，使不同世代、不同角色的家族成員能夠共同參與治理。

第三，它具有持續演進的特性：隨著家族由第一代發展至第二代、第三代，治理重點將逐步由創辦人領導轉向制度治理，再進一步發展為文化治理與價值治理。治理能力因此不是固定不變，而是伴隨家族成長持續累積的能力。

三、治理能力的四個構面

治理能力並非單一能力，而是由四個彼此連結、相互支援的構面所組成：

（一）家族治理能力

家族治理能力的核心，在於降低家族合作成本。隨著家族人口增加、世代延伸及支系擴大，治理工作的重點逐漸由企業管理轉向家族協作。共同願景、家族教育、有效溝通及衝突管理，有助於建立跨世代的信任基礎，使家族在面對重大決策時仍能維持合作。成熟的家族治理，並非消除分歧，而是建立處理分歧的制度。

（二）資產治理能力

隨著家族財富累積，治理重心也逐漸由經營單一企業，擴展至管理整體家族資本。資產治理能力涵蓋資本配置、多元投資、風險管理及長期財富規劃，使家族逐步由企業經營者轉型為資本管理者。此一轉變，不僅有助於分散風險，也提高家族因應市場變化的能力。

（三）股權治理能力

跨世代傳承通常伴隨所有權逐漸分散，因此如何兼顧公平、效率與控制權，是家族企業治理的重要課題。成熟的股權治理應建立明確的股權流通機制、分紅政策、重大決策程序及控制權安排，使家族即使在股權分散的情況下，仍能維持長期穩定的治理架構。股權治理的目的，不在於避免分散，而是在分散之後仍能維持有效治理。

（四）企業治理能力

企業治理能力的核心，在於降低企業對創辦人的依賴。透過董事會、授權制度、專業經理人、績效管理及風險控制等機制，企業得以逐步由「創辦人企業」轉型為「制度企業」。在這個過程中，家族的角色也逐漸改變，由直接經營企業轉向透過董事會參與長期策略與治理監督，使企業在維持家族價值的同時，也具備專業管理能力。

家族企業「整合治理能力」四大構面及互連關係

家族企業傳承整合理論模型（IFBSM）核心機制：四大構面彼此連結、相互支援，決定特殊資產能否跨世代永續



資料來源：何享健、方洪波、鄭崇華等華人家族傳承實務案例及家族企業傳承整合理論模型（IFBSM）。

四、治理能力是一項可累積的特殊資產

治理能力本身，也是家族最重要且最難以複製的特殊資產。品牌、技術、人脈或創辦人的個人能力固然重要，但真正支撐百年家族持續發展的，往往是長期累積的制度、合作文化、決策機制及共同價值。這些能力既無法透過市場購買，也無法在短時間內建立，而是在長期治理實踐中逐步形成。因此，治理能力既是支撐特殊資產傳承的制度基礎，也是家族最值得持續投資與傳承的重要資產。

五、治理能力的理論意涵

綜合前四章的分析，我們可以建立更完整的理論邏輯。特殊資產決定企業真正需要保留的競爭優勢；初始條件界定了家族企業可採行的傳承選項；治理能力則透過制度化、組織化及文化建設，降低對創辦人的依賴，克服家族合作障礙，並完成特殊資產的跨世代移轉。

治理能力越成熟，家族企業可選擇的傳承策略便越多元。例如，原本受限於家族規模、股權分散或創辦人依賴的企業，可以透過治理能力的提升，逐步建立「家族所有、專業治理」的制度；特殊資產已高度制度化的企業，也更有條件轉型為投資型家族。

因此，治理能力並不改變初始條件，而是改變初始條件對傳承結果的影響。它不僅是突破結構限制的關鍵，也是連結特殊資產、傳承策略與治理工具的核心機制。

第五章 選擇最適傳承模式的決策架構

“ 不是先決定接班人，再建立制度，而是先辨識特殊資產，再評估治理能力，最後選擇適合的傳承模式與治理工具。 ”

一、家族企業傳承診斷矩陣（FESDM）

在實務上，企業家最常提出的問題往往是：「我的企業究竟適合採取哪一種傳承模式？」這個問題看似直接，卻不存在普遍適用的標準答案。家族企業在特殊資產、治理能力、家族結構及發展階段上的差異，使任何成功案例都難以直接複製。

因此，我們提出家族企業傳承診斷矩陣（Family Enterprise Succession Diagnostic Matrix, FESDM），作為連結理論分析與治理決策的核心工具，協助家族辨識自身所處的位置，並選擇最符合條件的傳承方向。

二、FESDM的基本架構

FESDM建立於兩項最具決定性的分析構面。第一，是企業對特殊資產的依賴程度。依賴程度越高，代表企業競爭優勢越建立於家族長期累積的品牌、技術、文化、信任及經營能力，因此越需要確保特殊資產能夠跨世代延續。第二，是家族累積的治理資本。治理資本越成熟，表示家族越有能力透過制度、合作與共同決策支持企業的長期發展。

以特殊資產為橫軸、治理資本為縱軸，可形成四種典型的家族企業類型。不同類型所面對的治理挑戰並不相同，因此適合採取的傳承策略也有所差異。

三、四種典型家族企業

（一）高特殊資產 × 高治理資本：傳承型家族（Legacy Family）

此類企業同時具備高度特殊資產與成熟治理能力，品牌、技術、企業文化及核心價值已逐步制度化，董事會、家族治理及接班制度亦相對完善。

這類家族企業最適維持家族控制，並持續透過制度累積特殊資產，使競爭優勢得以跨越世代延續。許多成功的百年家族企業，大多屬於此類型。真正支撐其長期發展的，不只是卓越的經營能力，更是成熟而穩定的治理體系。

（二）高特殊資產 × 低治理資本：創辦人依賴型家族（Founder-dependent Family）

這是亞洲家族企業最常見，也最容易面臨傳承風險的類型。

企業的成功高度依賴創辦人的領導、人脈、決策能力及個人聲譽，而治理制度尚未成熟。此時最大的挑戰通常不是市場競爭，而是特殊資產過度集中於創辦人，導致一旦世代交替，企業便可能迅速失去原有優勢。

因此，此類企業最迫切的工作，不是急於指定接班人，而是逐步建立治理制度，使原本依附於個人的特殊資產轉化為組織能力。

（三）低特殊資產 × 高治理資本：投資型家族（Investment Family）

此類企業的競爭優勢已高度制度化，不再依賴家族成員直接經營；同時，家族也建立了成熟的治理制度。在此情況下，家族可逐步由企業經營者轉型為所有者與治理者，透過董事會、家族辦公室、控股公司及多元投資，提升整體資本配置效率。企業仍然重要，但已成為家族整體資產配置的一部分，而非唯一的發展重心。

（四）低特殊資產 × 低治理資本：退出型家族（Exit Family）

若企業既缺乏明顯的特殊資產，家族治理能力又相對不足，勉強維持家族經營往往難以創造長期價值，甚至可能加劇家族內部衝突。在此情況下，出售企業、引進策略投資人，或逐步轉型為投資型家族，反而可能是更符合家族整體利益的選擇。退出並不代表失敗，而是一項經過理性評估後的策略決策。

傳承診斷矩陣：依據企業特性與治理資本，配對最佳傳承路徑

橫軸代表企業優勢對創辦人個人特殊資產的依賴度；縱軸代表家族關係與內部協作的治理資本成熟度。



資料來源：家族企業傳承整合理論模型（IFBSM）、家族企業傳承診斷矩陣（FESDM）

四、FESDM的管理意涵

FESDM也是一套治理決策架構。它最大的價值，在於改變家族企業思考傳承的順序：不是先決定接班人，再建立制度，而是先辨識特殊資產，再評估治理能力，最後選擇適合的傳承模式與治理工具。

因此，矩陣診斷位置無關優劣，而是協助家族理解目前所處的位置，以及下一步最需要改善的能力。例如，高特殊資產但治理能力不足的企業，應優先投入治理制度建設；治理能力成熟且特殊資產已高度制度化的企業，則可逐步導入專業經理人制度，甚至發展為投資型家族。

五、由診斷走向治理升級

FESDM是一項動態診斷工具。企業並不會永久停留於同一象限。隨著治理制度逐步完善、家族教育持續深化、董事會功能提升，以及接班團隊逐漸成熟，治理資本將持續累積；特殊資產也可能透過品牌經營、技術創新及企業文化建設不斷提升。

因此，FESDM呈現的不只是企業目前的位置，更描繪了一條治理能力持續提升的發展路徑。它的真正目的是協助家族辨識優先改善的方向，並逐步提升治理能力，擴大家族企業未來可選擇的傳承策略。為協助家族企業辨識其於FESDM中的現況定位，本研究配套發展「家族企業傳承評估問卷」。

問卷從三個面向進行評估：第一，家族特殊資產對企業的影響、第二，家族與企業所面臨的結構約束、第三，家族的治理與管理能力。家族企業可將問卷評估結果，搭配FESDM 診斷表進行綜合檢視，以判定其在家族企業傳承矩陣中的落點，進而辨識目前所屬的典型家族企業類型，並作為後續治理優化與傳承規劃的參考。

第六章 家族企業治理能力的演進路徑

“ 治理成熟並不是建立更多制度，而是在不同發展階段建立最適合的制度安排，使治理能力持續累積。 ”

一、由診斷走向治理能力的累積

FESDM協助家族辨識自身所處的位置。然而，診斷只是起點，更重要的是回答另一個問題：家族如何持續提升治理能力，以支持跨世代傳承？

許多家族企業投入大量資源建立董事會、家族憲章、家族辦公室或家族信託，卻未必因此建立成熟的治理能力。原因在於，治理能力並非透過一次制度改革即可形成，而是伴隨家族與企業的成長，在長期實踐中逐步累積。

因此，我們提出治理資本成熟度模型（Governance Capital Maturity Model，GCMM），作為治理能力演進的分析架構。其目的是協助家族理解治理能力的發展階段，據以規劃後續的治理建設。

二、治理資本成熟度模型（GCMM）的基本理念

GCMM建立於三項基本假設：

第一，治理資本具有累積性。制度、信任、合作文化及治理能力都需要時間培養，無法透過一次改革快速建立。真正成熟的治理，來自長期持續的制度運作與共同經驗。

第二，不同發展階段具有不同的治理重點。創業初期，企業重視決策效率與領導能力；隨著家族規模擴大，治理工作的重心逐漸轉向制度建設、專業分工及跨世代合作。因此，治理制度應隨家族生命週期調整。

第三，治理成熟度反映的是治理品質，而非企業規模。大型企業未必具備成熟治理；相反地，一些規模不大的家族企業，也可能建立完善的治理制度與合作文化。

三、治理成熟度的五個階段

（一）第一級：創辦人主導型（Founder-driven）

企業主要依賴創辦人的領導、判斷與決策，**治理高度集中於個人**。這一階段具有決策快速、執行效率高的優勢，但知識、權力及關鍵關係大多掌握在創辦人手中，企業對個人的依賴程度也最高。治理工作的重點，在於建立基本管理制度、逐步授權，並開始培養下一代參與企業。

（二）第二級：兄弟姊妹合作型（Sibling Partnership）

隨著第二代加入企業，**治理逐漸由個人領導轉向團隊合作**。此時，企業需要建立較明確的權責分工、董事會、家族會議及接班規劃，使家族合作逐步由創辦人的權威轉向制度協調。治理工作的重點，不只是分工，更是建立共同決策的能力。

（三）第三級：制度化家族型（Institutional Family）

進入第三階段後，**家族開始依靠制度，而非個人權威維持合作**。家族通常已建立家族憲章、家族委員會、家族教育制度、股權治理原則及接班培育機制，董事會亦逐步成為企業治理的重要核心。制度化是在適當的制度支持下，使家族合作不再依賴特定個人。這是多數家族企業能否順利跨越第二代的重要轉折點。

（四）第四級：專業治理型（Professional Governance）

當治理制度逐漸成熟後，**企業開始由專業經理人負責日常經營**，董事會則成為治理核心。家族逐步由經營者轉型為所有者與治理者，主要負責企業使命、長期策略、董事任命及績效監督，而將營運管理交由專業團隊執行。治理工作的重點，已由制度建設進一步轉向治理品質與決策效率。

（五）第五級：世代永續型（Generational Family）

此時，治理資本已成為家族最重要的特殊資產。**治理工作的範圍也超越企業本身，形成完整的家族治理生態系**，包括家族辦公室、投資委員會、公益基金會、青年委員會及家族教育制度，共同支持家族長期永續發展。在這個階段，真正支撐家族跨世代發展的，不再是創辦人的個人能力，而是整個家族共同累積的治理文化與制度能力。

四、治理成熟度的演進邏輯

GCMM強調，治理能力具有明確的演進順序：

由第一級邁向第二級，重點在於建立分工；第二級進入第三級，核心在於制度化；第三級提升至第四級，則著重專業化；第四級再進一步發展至第五級，則以文化傳承與永續治理為核心。

因此，治理成熟並不是建立更多制度，而是在不同發展階段建立最適合的制度安排，使治理能力持續累積。

五、GCMM的管理意涵

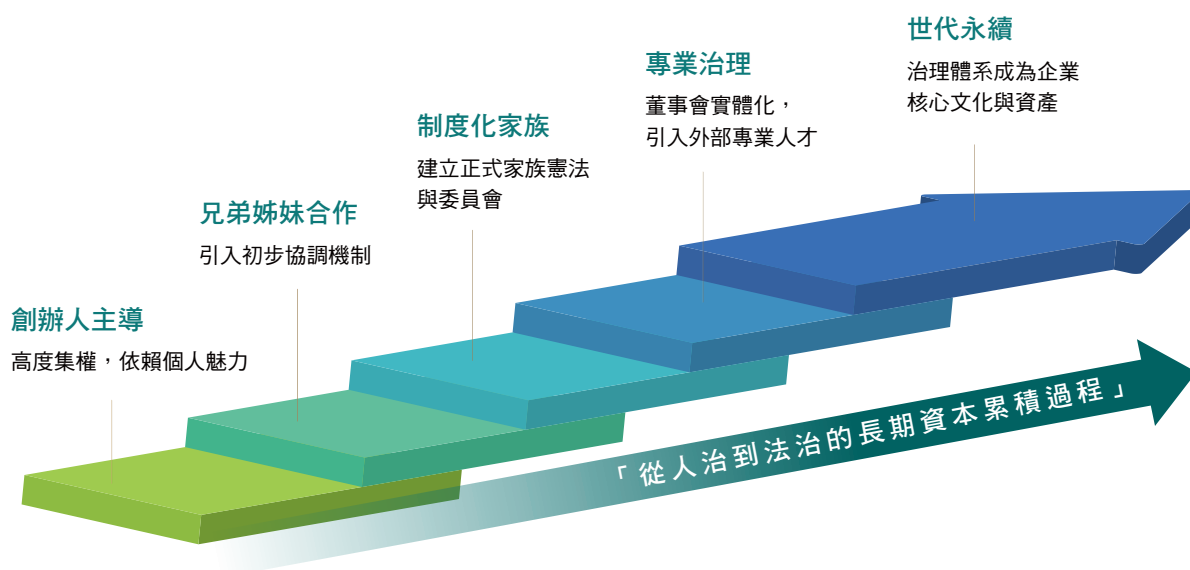
GCMM並非一套評分工具，而是一項治理改善架構。家族可先利用FESDM診斷目前的位置，再透過GCMM評估治理成熟度，據以規劃治理能力的提升方向，最後選擇適合的傳承策略與治理工具。換言之，FESDM回答的是：家族目前位於何處？GCMM回答的是：家族如何邁向下一個治理階段？兩者相互配合，共同形成家族企業傳承的重要分析架構。

六、治理資本是一項長期投資

治理資本不應被視為管理成本，而是一項長期投資。建立家族憲章、培養接班人、完善董事會、設立家族委員會及成立家族辦公室，都需要投入大量時間與資源。

然而，真正累積的並非制度本身，而是制度背後的信任、合作文化及治理能力。真正能夠跨越世代的，不只是優秀的企業，更是具備持續學習、持續調整及持續合作能力的家族。GCMM所描繪的，正是治理資本由創業走向永續的演進歷程。

決策工具：治理資本成熟度模型（GCMM）



第七章 建構家族企業傳承整合理論模型（IFBSM）

“ 家族企業傳承應由「接班思維」轉向「治理思維」，由「個人能力」轉向「制度能力」，由「一次性交棒」轉向「治理能力的持續累積」。”

一、重新理解家族企業傳承：從接班思維走向治理思維

長期以來，家族企業傳承多半被視為接班人的安排，如培育、股權移轉或公司治理等議題。這些議題雖然重要，卻不足以完整解釋家族企業跨世代發展的成敗。

傳承的本質並非一項事件，而是一項跨越世代、持續演進的治理工程。

因此，本文主張，家族企業傳承應由「接班思維」轉向「治理思維」，由「個人能力」轉向「制度能力」，由「一次性交棒」轉向「治理能力的持續累積」。

二、本文的理論貢獻

我們嘗試建立一套兼具理論分析與實務應用價值的整合架構，將過去相對分散的家族企業研究重新串聯。

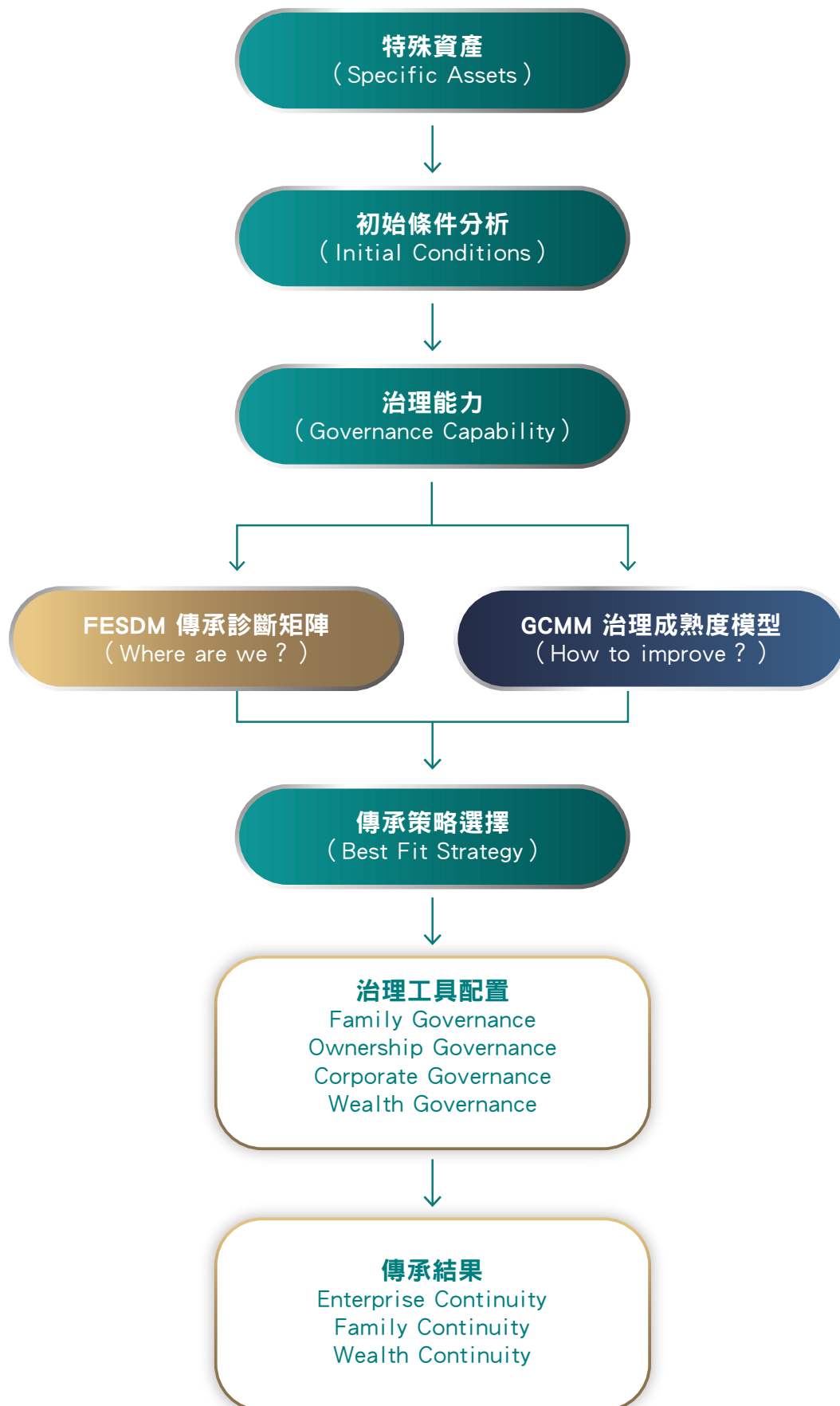
在此基礎上，我們建立家族企業傳承診斷矩陣（FESDM），協助家族辨識目前所處的位置，並據以選擇適當的傳承方向；同時提出治理資本成熟度模型（GCMM），描繪治理能力由創辦人主導逐步演進至跨世代永續治理的發展歷程。最後，我們整合上述理論與分析工具，提出家族企業傳承整合理論模型（IFBSM），作為本文的核心架構。

三、IFBSM：家族企業傳承的整合理論架構

本文提出的 IFBSM 是將家族企業傳承視為一個連續且相互關聯的治理過程，而非一系列彼此獨立的管理議題。整體分析邏輯如下：特殊資產 → 初始條件分析 → 治理能力 → FESDM → GCMM → 傳承策略選擇 → 治理工具配置 → 傳承結果。

此一架構包含三個相互連結的層次。第一層為理論分析層：特殊資產、初始條件及治理能力，共同回答家族企業「為何需要如此傳承」，也是理解傳承成功或失敗的根本基礎。第二層為診斷與能力發展層：FESDM 協助家族辨識目前所處的位置；GCMM 則進一步說明治理能力如何持續累積與提升。第三層為治理實踐層：家族依據診斷結果選擇最適合的傳承策略，再透過家族治理、所有權治理、企業治理與資產治理等制度工具，逐步落實跨世代治理。因此，IFBSM 是一套整合理論、診斷工具與治理實踐的分析架構。

IFBSM：家族企業傳承整合理論模型



四、IFBSM的實務驗證：案例分析

雖然本文提出了家族企業傳承整合理論模型（IFBSM），但一項理論若無法解釋實務，也難以成為企業決策的依據。因此，本章選取三種具有代表性的華人企業作為案例，運用IFBSM的分析邏輯進行系統性分析。三個案例分別代表大型家族企業、制度化企業，以及中小企業第二代接班三種不同情境。雖然企業規模、產業與家族背景各不相同，但都面臨共同的問題：如何在世代交替中保存特殊資產，並建立能夠支持長期發展的治理能力。

此三案例均依循相同分析順序。首先辨識企業真正需要保存的特殊資產；其次分析阻礙特殊資產傳承的主要初始條件；再評估企業所處的家族企業傳承診斷矩陣（FESDM）象限與治理資本成熟度模型（GCMM）；最後探討最適合的傳承策略，以及家族治理、所有權治理、企業治理、財富治理、家族辦公室與慈善治理等治理工具如何共同支持跨世代傳承。

案例分析的目的並非評論企業成敗，而是驗證本文提出的理論是否具有一致性的解釋能力。若不同背景的企業皆能透過同一套分析架構理解其治理挑戰，則表示IFBSM不僅具有理論價值，也具有實務應用價值。

（一）美的集團：制度化治理取代創辦人依賴

美的集團是華人家族企業中，由創辦人企業成功轉型為制度企業最具代表性的案例之一。1968年，何享健在廣東順德創立美的，從生產塑膠製品起步，逐步發展為全球重要的家電與智慧製造企業。經過四十餘年的經營，美的不僅建立完整的產品線，更形成強大的品牌、供應鏈、研發及全球製造能力。

2012年，何享健卸任董事長，由長期培養的專業經理人方洪波接任。這項安排並未採取亞洲家族企業常見的「子承父業」模式，而是將企業經營交由專業經理人，家族則保留所有權與治理權。此一決策反映出何享健對企業永續發展的理解：真正需要延續的不是創辦人的職位，而是支撐企業競爭優勢的特殊資產。

依照本文的分析架構，美的最重要的特殊資產包括五個層面。首先，是何享健多年建立的企業家聲譽與誠信文化。這種聲譽不僅來自企業規模，更來自長期穩健經營與對合作夥伴的信任累積。其次，是充分授權的人才制度。美的很早便建立內部培養高階主管的制度，使企業能夠持續產生優秀管理人才，而不依賴家族成員。第三，是全球品牌與市場信任。第四，是智慧製造、供應鏈及研發能力。第五，則是長期主義、持續改善及尊重專業的企業文化。

從IFBSM的角度來看，美的最大的傳承路障並非缺乏接班人，創辦人早已通過專業經理人與公司治理制度充分授權，但是美的快速國際化提高了治理的複雜程度，企業必須面對全球市場競爭、跨國人才管理、技術快速變遷及資本市場監督等挑戰。

依照 GCM，美的已發展至第四級「專業治理型」（Professional Governance）。董事會制度成熟，專業經理人負責日常經營，企業文化與管理制度逐步取代創辦人的個人權威。若依 FESDM 判斷，美的則屬於「高特殊資產、高治理資本」的傳承型家族（Legacy Family）。其競爭優勢不僅來自特殊資產，更來自足以支持特殊資產跨世代延續的治理能力。如果我們使用**家族企業傳承評估問卷與診斷表**，會得到以下結果：

美的集團：問卷評分結果

問卷題目	描述	你的家族得分
1-1、1-2、1-3	家族特殊資產對企業的影響	高
2-1、2-2	家族與企業的結構性限制因素	低
3-1	家族對其成員的治理能力	高
3-2	家族的資本管理能力	高
3-3	家族管理股權的能力	高
3-4	家族企業管理能力	高

綜上得分，搭配FESDM診斷表進行綜合檢視，判定該家族企業為「傳承型家族」。

在治理工具方面，美的的家族治理重點已由企業經營轉向所有者治理，家族成員更多扮演長期股東與價值守護者的角色。所有權治理透過穩定的控股安排維持控制權；企業治理則建立在董事會、專業經理人及績效管理制度之上。財富治理逐步將企業資本與其他投資整合配置，使家族財富不再完全依賴單一企業。

同時，家族辦公室逐漸承擔家族資產管理、家族教育、下一代培育及治理協調等功能，協助家族完成由企業家族向所有者家族的角色轉變。慈善治理則透過和的慈善基金會，長期投入教育、醫療、鄉村振興及社區公益，不僅履行社會責任，更將何享健長期倡導的價值觀制度化，使公益成為家族共同使命的一部分，也讓家族成員在企業經營之外，仍能透過共同參與公益事業維持凝聚力。

美的案例驗證了本文的重要主張：真正成功的傳承，不是找到一位新的創辦人，而是透過治理制度，使創辦人的特殊資產逐步轉化為整個組織共同擁有的能力。當制度能夠承載品牌、人才、文化與價值觀時，企業便能超越創辦人的生命週期，進入跨世代永續發展的新階段。

（二）台達電子：企業文化才是真正的接班人

相較於許多華人家族企業仍將傳承理解為「家族成員接班」，台達電子則提供了另一種值得借鏡的模式。由鄭崇華創立的台達電子，從創業初期便強調誠信、節能、創新與長期經營，並很早開始建立專業經理人制度，使企業逐步由創辦人企業轉型為制度企業。從今日的發展來看，台達電子的成功並非建立在家族直接參與經營，而是建立在企業文化與制度能力的持續累積。

依照本文提出的 IFBSM 架構分析，台達電子最重要的特殊資產，首先並非廠房、設備或技術，而是創辦人長年建立的經營理念與企業文化。「環保、節能、愛地球」不只是企業的品牌口號，而是深植於產品研發、製造流程、人才培育與投資決策中的共同價值。這種價值觀經過數十年的實踐，逐漸轉化為企業文化，也成為公司在全球市場的重要競爭優勢。

其次，台達電子建立了強大的技術創新能力。多年投入研發，使企業在電源管理、自動化控制及能源管理等領域累積大量專業知識。這些知識已經制度化，透過研發制度、專利管理及人才培育機制持續累積，而不是依賴少數核心人物。因此，即使高階主管更替，企業仍能維持創新能力。

第三項特殊資產是企業聲譽。台達電子多年來在品質、誠信及永續經營方面建立良好形象，使客戶信任企業本身，而不是信任某一位創辦人。這種品牌信任具有高度專屬性，需要長時間累積，正符合本文對特殊資產的定義。

然而，即使企業文化成熟，台達電子仍曾面臨多項傳承路障。首先是創辦人退休所帶來的領導轉換。任何長期由創辦人主導的企業，在領導權交接時，都可能面臨文化延續及決策品質的挑戰。其次，全球電子產業技術更新快速，若企業過度依賴過去成功模式，便可能失去競爭優勢。此外，全球布局持續擴大，也提高了跨國人才管理與治理制度的複雜性。

台達電子並未透過家族直接接班來解決這些問題，而是持續強化制度治理。董事會負責企業長期策略及重大監督事項，經營團隊則依專業能力負責企業營運，使企業形成權責分明的治理架構。依照 GCMM 模型分析，台達電子已達**第四級「專業治理型」（Professional Governance）**，治理重心已由創辦人領導逐步轉向制度治理。若依 FESDM 判斷，台達電子則屬於「**低特殊資產、高治理資本**」的投資型家族（Investment Family），代表特殊資產已高度制度化，治理能力亦相當成熟。如果我們使用**家族企業傳承評估問卷與診斷表**，會得到以下結果：

台達電子：問卷評分結果

問卷題目	描述	你的家族得分
1-1、1-2、1-3	家族特殊資產對企業的影響	低
2-1、2-2	家族與企業的結構性限制因素	低
3-1	家族對其成員的治理能力	高
3-2	家族的資本管理能力	高
3-3	家族管理股權的能力	高
3-4	家族企業管理能力	高

綜上得分，搭配FESDM診斷表進行綜合檢視，判定該家族企業為「投資型家族」。

在治理工具方面，台達電子展現出完整而均衡的治理配置。家族治理雖不像傳統家族企業般強調家族委員會或家族會議，但創辦人的理念與價值觀持續透過企業文化、主管培育及領導傳承加以延續。所有權治理建立於穩定的股權結構及董事會制度，使重大決策具備長期一致性。企業治理則以董事會、專業經理人、績效制度、風險管理及 ESG 治理為核心，形成企業永續發展的重要基礎。

財富治理方面，企業持續投入研發與全球布局，同時兼顧長期資本配置與股東利益，使財富管理不再只是追求短期報酬，而是支持企業長期競爭力。至於家族辦公室，雖然台達電子並未公開建立典型單一家族辦公室架構，但若依本文定義，其家族資產管理、公益規劃及跨世代價值傳承等功能，已分別由相關治理機制承擔，其本質仍符合家族辦公室支持家族長期治理的功能。

慈善治理則是台達電子最具特色的部分。台達電子文教基金會多年來投入節能建築、能源教育、環境保護、科技教育及氣候變遷等公共議題。值得注意的是，基金會的公益方向與企業核心能力高度一致，形成企業經營、社會責任與家族理念相互支持的治理模式。公益不只是企業回饋社會，更是將創辦人的理念制度化，使不同世代的經營團隊及利害關係人都能共同實踐企業使命。

台達電子案例最大的啟示，在於真正需要傳承的並非控制權，而是企業文化。當文化、制度與治理能力能夠取代創辦人的個人影響力時，企業便具備跨越世代持續發展的能力。從 IFBSM 的觀點來看，台達電子再次驗證本文的重要主張：治理能力不是制度的堆砌，而是制度、文化與價值觀長期累積後所形成的特殊資產。唯有當特殊資產完成制度化，企業才能真正突破創辦人生命週期的限制，實現跨世代永續發展。

（三）大程食品（化名）：從第二代接班走向第三代治理

前述美的集團與台達電子皆屬於規模龐大、治理制度成熟的企業。然而，對多數華人家族企業而言，更貼近自身情境的往往是員工數百人、年營收數億元至數十億元的中小企業。這類企業通常由創辦人白手起家，第二代逐步接班，企業仍高度依賴創辦人累積的人脈、信譽與經營經驗。如何由「成功接班」進一步走向「制度治理」，正是這類企業面臨的核心課題。

以下案例為綜合多家臺灣製造業家族企業經驗整理而成之教學案例，人物與企業名稱均為化名，其目的在於說明本文提出之 IFBSM 分析架構如何應用於臺灣中小家族企業。大程食品成立於1982年，位於臺灣中部，主要生產食品加工原料及調味產品。創辦人林志成（化名）先生白手起家，憑藉勤奮、誠信與對品質的堅持，逐步建立企業口碑。經過四十餘年的經營，公司年營收約新臺幣十五億元，員工約一百八十人，客戶涵蓋大型食品工廠、連鎖餐飲集團及量販通路，在其利基市場中具有相當競爭力。

林先生育有三名子女。長子完成食品工程碩士學位後返臺，先後歷經研發、生產、工廠管理、業務及總經理等歷練，最終接任董事長；次子自行創業，經營資訊服務公司；女兒則擔任醫師，未參與企業經營。經過多年培養，第二代接班相當平順，也維持良好的兄弟姊妹關係。然而，第三代已有十餘位家族成員，最年長者已開始進入職場，企業治理逐漸由「第二代接班」轉向「第三代如何合作」的新階段。

依照本文的分析架構，大程食品最重要的特殊資產首先來自創辦人的個人聲譽。許多主要客戶與供應商合作超過三十年，他們信任的不只是公司的產品，更是創辦人的人格、信用與承諾。其次，是多年累積的客戶關係與地方商業網絡。許多合作關係建立於長期互信，而非短期契約，因此具有高度專屬性。第三，是企業多年累積的產品配方、生產流程、品質管理及改善經驗。第四，是企業文化，包括誠信、勤儉、重視品質及長期合作等共同價值。最後，則是家族成員彼此之間長期建立的信任關係，使第二代能夠順利合作，共同支持企業發展。

然而，這些特殊資產仍大量依附於創辦人個人，形成企業未來最大的傳承路障。首先，許多重要客戶仍習慣直接與創辦人聯繫，即使第二代已擔任董事長，重大合作仍希望由創辦人親自出面。其次，許多產品知識及市場判斷仍存在於創辦人的經驗中，尚未完全制度化。第三，重大投資、人事及策略決策仍主要由創辦人拍板，董事會多半流於形式。第四，企業全部財富幾乎集中於單一公司，一旦產業景氣波動，家族財富亦將同步受到影響。第五，也是最重要的一點，第三代人數快速增加，未來所有權勢必逐漸分散。若未及早建立制度，今日依賴親情維繫的合作模式，未來將難以持續。

若依 GCM 治理成熟度模型判斷，大程食品目前約處於**第二級「兄弟姊妹合作型」（Sibling Partnership）**。第二代之間合作順利，但企業治理仍高度依賴創辦人，制度建設相對不足。若依 FESDM 判斷，大程食品則屬於「**高特殊資產、低治理資本**」的**創辦人依賴型家族（Founder-dependent Family）**。

企業競爭力相當強，但治理能力尚未成熟，因此最大的管理課題並非改變傳承策略，而是提升治理能力。如果我們使用**家族企業傳承評估問卷與診斷表**，會得到以下結果：

大程食品：問卷評分結果

問卷題目	描述	你的家族得分
1-1、1-2、1-3	家族特殊資產對企業的影響	高
2-1、2-2	家族與企業的結構性限制因素	高
3-1	家族對其成員的治理能力	低
3-2	家族的資本管理能力	低
3-3	家族管理股權的能力	低
3-4	家族企業管理能力	低

綜上得分，搭配FESDM診斷表進行綜合檢視，判定該家族企業為「創辦人依賴型家族」。

基於上述分析，我們認為，大程食品現階段仍適合採取「家族經營（Family Management）」模式。第二代具有專業能力，家族合作關係良好，由家族直接經營仍具有優勢。然而，企業應利用第二代合作成本最低的時期，提前完成制度建設，而非等到第三代加入企業後才開始規劃。

在治理工具方面，家族治理應由目前非正式的家庭討論，逐步建立制度化運作，包括制定家族憲章、設立家族理事會、建立家族成員進入企業的資格標準，以及規劃第三代教育與實習制度，使未來家族合作有共同遵循的規則。

所有權治理則應開始規劃股東協議、股權流通規範及長期控制權安排，必要時可評估成立家族控股公司，以避免第三代持股逐漸分散後影響企業決策效率。

企業治理方面，建議逐步建立真正具有監督與策略功能的董事會，引進一至二位具有食品產業、財務或法務背景的外部董事，並建立經營團隊授權制度，使企業逐步由創辦人決策轉向制度決策。

財富治理方面，家族應逐步建立多元資產配置觀念，將部分盈餘配置於金融資產、不動產或其他長期投資，降低家族財富過度集中於單一企業所帶來的風險。

至於家族辦公室，由於企業規模尚未需要大型組織，建議採用「輕量型家族辦公室」模式，由一至二位專責人員負責家族會議安排、股東資訊管理、家族教育、保險規劃、遺囑整理、信託規劃及家族資產資料整合等工作。雖然規模不大，卻能有效提升家族治理效率，並為未來第三代建立共同資訊平臺。

慈善治理則是許多中小家族企業最容易忽略、卻最值得及早建立的制度。目前大程食品每年固定捐助地方學校、弱勢家庭及社區公益活動，但仍屬於創辦人個人的善行，尚未形成家族共同參與的制度。本文建議，可成立小型家族公益基金，由第二代與第三代共同規劃公益方向，例如食品教育、營養教育、地方青年創業、清寒學生獎學金或社區老人送餐等計畫。透過共同參與公益，家族成員不僅能實踐創辦人的價值觀，也能建立超越企業利益的共同使命，進一步降低未來世代合作的成本。

大程食品案例反映了多數臺灣中小家族企業的真实處境。真正的挑戰並不是第二代是否能接班，而是在第二代成功接班之後，是否能利用仍具高度互信的黃金時期，完成制度建設，讓第三代未來依循制度合作，而非依賴創辦人的權威。從 IFBSM 的角度來看，成功的傳承不是一次交棒，而是一個持續將特殊資產制度化、將治理能力逐步累積的長期治理工程。

（四）三個案例比較：IFBSM 的共同觀察

雖然美的集團、台達電子及大程食品分別代表中國大型企業、臺灣制度化企業及臺灣中小家族企業，但依據本文提出的 IFBSM 架構分析，可以發現三者雖然規模、產業及發展歷程不同，其傳承邏輯卻具有高度一致性。真正決定傳承成敗的，不是企業大小，也不是是否由家族成員接班，而是企業是否能夠辨識自身的特殊資產，建立足以支持特殊資產跨世代延續的治理能力。

首先，三家企業的特殊資產具有不同的內容，但都符合本文所定義的高度專屬性。美的集團的特殊資產來自品牌、人才制度、授權文化及全球製造能力；台達電子則建立在企業文化、技術創新、節能理念及全球品牌之上；大程食品則主要來自創辦人聲譽、客戶信任、產品技術及地方商業網絡。不同內容的特殊資產都需要長時間累積，也都難以透過市場取得，因此成為真正需要傳承的核心資產。

其次，三個案例的傳承路障亦有所不同。美的集團最大的挑戰來自全球化治理需求；台達電子需要因應快速技術變遷及全球人才管理；大程食品最大的挑戰則是知識仍集中於創辦人、治理制度不足，以及第三代即將加入所帶來的合作成本。這些差異說明，家族企業必須先理解自身限制，再設計相應的治理制度。

第三，治理成熟度決定了企業可以採取的傳承策略。美的與台達電子均已建立成熟的董事會及專業經理人制度，因此屬於 GCMM 第四級；大程食品目前仍處於第二級，現階段仍適合維持家族直接經營，但應及早投入制度建設。

最後，三個案例均顯示各治理工具具有互補而非替代的關係，包括家族治理、所有權治理、企業治理、財富治理、家族辦公室及慈善治理等，共同構成支持家族企業跨世代永續的治理生態系。

五、IFBSM 的理論驗證與管理意涵

三個案例共同驗證了本文提出的 IFBSM 理論模型。真正需要傳承的是特殊資產，而不是董事長職位、股份比例或經營權本身；治理能力是突破傳承路障的核心能力；沒有放諸四海皆準的最佳傳承模式，只有符合企業特殊資產、家族結構及治理成熟度的最佳適配。

在此基礎上，對企業創辦人而言，真正需要思考的，不只是誰來接班，而是哪些特殊資產值得保留，以及如何透過制度完成跨世代移轉。對家族而言，應培養的不只是下一代領導者，更重要的是建立共同治理能力，使不同世代能在共同價值與制度基礎上持續合作。對董事會而言，其角色也不應侷限於監督管理階層，而應積極協助企業完成制度化，降低對創辦人的依賴，並支持企業由創辦人企業逐步轉型為制度企業。

因此，成功的傳承在於建立一套即使創辦人退出，仍能持續創造價值的治理體系。並透過家族治理、所有權治理、企業治理、財富治理、家族辦公室及慈善治理等治理工具，共同構成支持家族企業跨世代永續的治理生態系。由此可見，IFBSM 不僅是一套分析工具，更是一套協助家族企業由創業走向永續、由創辦人企業走向制度企業、由家族經營走向跨世代治理的整合思考架構。

六、結語

本文最重要的理論主張，在於重新定位治理能力。過去的家族企業研究，多半將董事會、家族憲章、家族辦公室或家族信託視為治理的核心。然而，我們認為，這些制度只是治理工具，而不是治理能力本身。真正重要的是，家族是否具備共同決策、跨世代合作、制度建設、知識傳承及持續學習的能力。這些能力不僅決定制度能否發揮效果，也決定特殊資產是否能順利跨越世代。

家族企業傳承從來不是一場接班人的競賽，而是一項跨越世代的治理工程。真正需要傳承的，是支撐企業持續創造價值的特殊資產，以及使特殊資產得以跨世代累積與延續的治理能力。唯有當治理能力成為家族共同擁有的特殊資產，家族企業才能真正突破創業者生命週期的限制，永續發展。

參考文獻

- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). *Founding-family ownership and firm performance*. *Journal of Finance*, 58(3), 1301–1328.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bennedsen, M., and Fan, P. J. (2014), *The Family Business Map: Assets and Roadblocks in Long Term Planning*, Palgrave Macmillan.
- Bennedsen, M., Fan, P.J., Jian, M., and Yeh, Y. (2015), “The Family Business Map: Framework, Selective Survey, and Evidence from Chinese Family Firm Succession”, *Journal of Corporate Finance*, 33, 212-226.
- Fan, P.J., and Leung, S.C. (2020), *The Impact of Ownership Transferability on Family Firm Governance and Performance: The Case of Family Trusts*, *Journal of Corporate Finance*.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation*.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). *Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process*.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*.

本期研究主筆教授

范博宏 教授

學經歷：

- 香港中文大學榮休教授
- 前澳洲昆士蘭大學商學院教授
- 前香港中文大學商學院教授
- 前香港科技大學商學院副教授
- 前香港大學經濟金融學院助理教授
- 臺灣大學經濟學系學士
- 美國匹茲堡大學金融學博士

文章/著作：

曾發表與家族治理與傳承有關的學術文章於 Journal of Finance, Journal of Accounting and Economics, Journal of Financial & Quantitative Analysis, Journal of Corporate Finance, Journal of Law and Economics, Contemporary Accounting Research等頂尖學術期刊，並著有：接班人計劃、交托之重、關鍵世代等書籍。

譚子敏 副教授

學經歷：

- 新加坡管理大學 副教授
- 新加坡管理大學 財富管理碩士學程學術主管
- 新加坡管理大學 企業家族學院學術主管
- 不丹皇家大學 外聘考官
- 密西根大學 金融博士
- 密西根大學 應用經濟學碩士
- 新加坡管理大學 法學碩士
- 新加坡國立大學 電機工程碩士
- 新加坡國立大學 電機工程學士

文章/著作：

曾發表與CEO領導力、行為金融學與投資有關的學術文章於Journal of Financial Economics, Journal of Financial & Quantitative Analysis, Management Science等頂尖學術期刊，並著有與財富管理、家族治理與傳承有關的案例研究。

家族辦公室研究智庫團隊

中國信託商業銀行

- 楊淑惠 中國信託商業銀行個人金融執行長
隋榮欣 中國信託商業銀行財富管理事業總處總處長
楊子宏 中國信託商業銀行私人銀行處處長
莊順卿 中國信託商業銀行私人銀行處副總經理
蔣明哲 中國信託商業銀行私人銀行處副總經理
戴素雲 中國信託商業銀行私人銀行處協理
周剛毅 中國信託商業銀行財富管理產品處協理
黃馨儀 中國信託商業銀行私人銀行處協理
周玫玲 中國信託商業銀行私人銀行處經理
杜春諭 中國信託商業銀行私人銀行處襄理

學術研究團隊

主持人

- 許永明 國立政治大學商學院風險管理與保險學系
暨國際金融學院特聘教授兼副院長

共同主持人

- 范博宏 香港中文大學榮休教授

諮詢委員

- 蔡維奇 國立政治大學副校長
蘇建榮 國立政治大學國際金融學院院長
張士傑 國立政治大學風險管理與保險學系教授

研究委員

- 譚子敏 新加坡管理大學副教授
洪福聲 國立政治大學國際金融學院副院長
周冠男 國立政治大學商學院財務管理學系特聘教授兼副院長
陳明進 國立政治大學會計學系教授
周振鋒 國立政治大學法律學系教授
郭維裕 國立政治大學國際貿易學系特聘教授
李建興 義守大學財務金融管理學系教授