國立臺北大學社會學系《三鶯人文社會資料庫》
2022年 1 月

從鶯歌陶瓷家族企業
探討影響接班人接班意願之因素

蔡佩馨、許安喬、吳珮語、許莉琪、
孫德悅、溫艾雯、王品庚、曾增同、曾國晉

摘要

本研究選定鶯歌陶瓷家族企業為主要研究對象，欲觀察是何因素影響著接班人決定是否接手經營家族企業的意願。本組透過隨機抽樣及滾雪球的方式訪問了六家在鶯歌或為鶯歌起家的家族企業，其規模包含鶯歌在地小店以及中小型企業。在經質化訪談與文獻探查後，我們發現影響接班人接班意願的因素可分為家族內部力量以及社會性因素兩大類。在家族內部力量方面，本研究發現家人的期待很大程度的提高了接班人的接班意願，且跨代間的情感與接班意願有正向影響，亦即兩代間的情感越好，越會使下一代願意接班。接班人對於家族企業的情感與使命感亦會影響著接班人的接班意願，接班人對於家族企業情感與使命感越濃厚，希望家族企業得以延續，越會願意接手經營家族企業。而家族企業傾向在家族內尋求、整合資源，此特性可在經營時減少成本的消耗，使下一代比起在外重新找工作，更傾向接手家族企業，直接利用上一代所累積的資源。而在社會性因素方面，則是會受到家族企業的產業環境所影響，家族企業目前的發展狀況與接班意願有正向影響。在教育程度與政府對產業的補助合作上，本研究則無發現與接班意願有正向影響。

◎ 如需引用，格式如下：蔡佩馨、許安喬、吳珮語、許莉琪、孫德悅、溫艾雯、王品庚、曾增同、曾國晉（2022）從鶯歌陶瓷家族企業探討影響接班人接班意願之因素。國立臺北大學社會學系《三鶯人文社會資料庫》。

目次

摘要 1
目次 2
壹、研究動機 3
貳、文獻回顧 3
一、東西方家族企業現況 3
二、環境因素對接班意願的影響 4
（一）家族內部力量影響接班意願 5
（二）社會性因素影響接班人意願 6
三、小結 7
參、研究方法 7
肆、研究發現 8
一、家族內部力量影響接班意願 8
二、社會性因素影響接班人意願 10
伍、結論 12
一、家庭成員的期待對接班意願有正向影響 12
二、跨代之間的情感對接班意願有正向影響 13
三、接班人對家族企業的情感對使命感與接班意願有正向影響 13
四、經營企業所需的機會成本會影響接班意願 13
五、家族企業所處的產業環境對接班意願有正向影響 13
六、接班人教育程度與接班意願無明顯影響 14
七、家族企業與政府合作不會影響接班意願 14
陸、研究限制 14
柒、參考書目 16

壹、研究動機

家族企業為現代企業極為普遍的一種經營模式，根據台灣董事學會2018年的報導，就台灣企業市場而言，家族企業佔國內企業總市值達55%，且佔企業總家數的65%。對於家族企業而言，除了與非家族企業一樣在追求更高的市場利潤、創造公司價值之外，還有另一項特殊的重要課題——如何選定接班人，使其願意繼承接手經營，延續家族企業的傳承性。

鶯歌陶瓷為台灣有名的陶瓷出產地，亦為台灣陶瓷發展歷史最為悠久之地，甚至享有「台灣景德鎮」的美稱。在經探察文獻及實地訪查後我們發現，鶯歌陶瓷相關製品的經營店家有許多是以家族企業的方式延續傳統之美，從民國初期便駐足下的根基，有些甚至已傳承超過百年之久。然而在陶瓷產業被外界視為逐漸落寞的現今，陶瓷家族企業繼承接班的問題似乎又較其他產業來得困難棘手，這些陶瓷企業商家該如何延續其企業傳承，使下一代願意接手家族企業，是我們所欲探討的問題。

綜上所述，鶯歌陶瓷家族企業的延續是一重要課題。因此我們想要知道，到底是什麼因素影響著這些家族企業接班人的繼承意願？環境因素、家庭成長背景以及家族情感使命是否會對繼承意願產生影響？而其他社會性因素如產業環境的前瞻性、教育因素又在其中扮演什麼樣的角色？我們還希望透過研究訪談找出更多影響著繼承接班的潛在因素，並歸納整理出鶯歌陶瓷家族企業得以傳承延續的原因。

貳、文獻回顧

一、東西方家族企業現況

家族企業是全世界最普遍的組織模式，回顧家族企業在現代社會的狀況，我們試著對比東西方家族企業傳承與接班的情形，發現在美國約有30%的家族企業，能順利傳承到第二代，而能傳承到第三代者卻只剩下15%（Ibrahimet al., 2001; Le Breton-Miller et al., 2004），顯示在美國的家族企業傳承之不易。此外，就全球家族企業而言，有41%家族企業傾向家庭成員直接接班，繼續管理企業的業務，而其中25%引進專業經理人，家族成員僅保留股權，另外其中17%家族企業則選擇退場或出售企業，相較之下，台灣家族企業有超過50%的家族企業選擇內部接班，而引進專業經理人與出售比重則各占17%，顯示西方企業除子繼父位之外，也有傳賢不傳子的傳承型態，著重於培育專

業經理人接任，而臺灣企業則注重血緣的延續，大多仍希望交由家族成員，對於專業經理人接手公司或出售企業的意願相對偏低（康廷嶽，2016），雖然臺灣有些新興科技的企業標榜「傳賢不傳子」，但「傳賢子」仍然是許多家族企業領導人的期待（林志翔、孫大忠，2017）。台灣社會也未如西方家族企業出現凋敝現象，反而有部分的台灣家族企業發展的欣欣向榮（虞邦祥，2009）。根據台灣董事學會「2015年董事會白皮書報告」，台灣上市櫃企業中有高達74%為家族型企業，對於經濟及社會發展都具有重大影響力（曹慧君，2016）。而臺灣家族企業的發展起步較晚，在「資誠聯合會計師事務所2019家族企業調查研究」中發現有56%的受訪者為家族企業的創始人，35%為第二代，僅9%傳承至三代或四代以上，相較於2009年美國家族掌權者的代數比例，三代以上就達23%。從上述可知台灣的家族企業接班狀況，與國外有很大的不同：台灣家族企業相較西方社會更傾向將企業傳承給家族內部成員，且臺灣的家族企業起步較美國晚，正值青壯期，如何順利的傳承也就變得格外重要。因此，我們想透過研究來了解什麼因素會影響家族企業接班人的接班意願，使得家族企業能夠順利傳承與發展。

二、環境因素對接班意願的影響

Krumboltz (1979) 從社會學習的生涯決定論探討生涯範疇的決定信念。這個理論將生涯選擇的過程做了簡單的分類，認為生涯發展的過程涉及四個因素：分別為先天天賦與特殊才能、環境條件及事件、學習經驗及任務取向技巧。先天天賦與特殊才能指個人生涯機會的遺傳特質，包括種族、智力等；環境條件與事件因素指身處的外在環境，如：學校、職場；學習經驗指的是生活中所學到的知識；最後任務取向技巧是上述各種因素交互作用的結果，包括價值觀、問題解決能力等。其中環境條件與事件因素強調個人在環境中的條件以及遭遇到的事件，會影響個人技能的發展及生涯活動表現。從上述可以知道個人的生涯選擇有很大部分是受到環境的因素所影響，那麼身處家族企業環境下的接班人或許會因為家庭因素，如：家人對他們接班的期待、家人從小給他們的教育等因素改變了他們的生涯選擇。而除了在探討家族企業接班人的接班意願受到了那些家族因素影響以外，我們也想知道除了家庭之外，又有哪些外在因素例如：家庭企業的產業性質及願景、企業的規模大小等因素，會對接班人的接班意願產生影響。

（一）家族內部力量影響接班意願

影響接班者接任意願的家族內部因素，可由對家族的情感層面以及從家族可提供之資源去探討。

在家族成員情感層面，家族成員的情感依附及互動方式則會顯示在父母親對子女的期待、子女對家族的認同及子女延續家族事業的使命感（林婷鈴、謝美珍、何雅文，2017）。首先，父母親期待子女能將產業傳承並延續企業價值，同時也希望子女能在自己所屬產業有一番成就。許多第一代業主對接班的目的及理念是為了讓子女有可以養活自己的職位及可以擁有一個比起外面職場條件更好的工作（虞邦祥、林月雲、張小鳳，2009）。而父母親的期待也包括接班人選能夠服從自己的安排，家族企業主若從家族成員中挑選接班人，其考量因素包括候選人對上一代之培養手段的接受程度，接受程度的高低，也是接班人培訓能否順利進行的重要因素，亦是影響傳承過程是否成功的關鍵因素（曹慧君，2016）。

再來，「家族主義認同」程度較高者，通常也較有接班繼承的意願其中。（鄭伯壎，1992）指出華人企業精神堡壘根源自「家」。華人對家非常重視，個人必須為家奮鬥，實現家庭的目標，追求家庭的幸福，這種重視家庭的理念稱之為「家族主義」。而此一內涵所呈現的經營型態即為「家族企業」。而對家族主義的認同即指後代的凡事都是以「家族」取向為優先。對於家族企業後代接班人來說，若家族所傳遞的價值觀、態度、信念等是他們所認同的，則會提高他們接班的意願，而這些家族的價值觀也會影響後代接班前的生涯決定心理歷程和接班後的經營理念和態度（黃錦山，2010）。

最後，接班人會受到家庭傳統的影響而導致接班意願增加，由於家庭成員大多進入家族產業內工作，接班人會彷彿看到家人為他走過的人生道路一樣，自然就會跟著加入經營家族企業的行列，也因此產生延續家業的使命感（虞邦祥、林月雲、張小鳳，2009）。而家族後代因為不想看到家裡企業在他們這一代中止或消失，會讓他們想要將接班置於自己的興趣或生涯、職業規劃之前。（郭志聖，2007）

接下來，從家族可提供之資源來討論接班人的接班意願。前一代業主所累積出來的資源將可以帶給後代接班的誘因，大多數繼承父業的子女從父親處應已獲得了足夠的生產技術、管理技巧與人際關係，使得他們繼承父業是很有利的選擇，增加了後代接班的意願（王耀德，2006）。接班人經常可以繼承到部分政治關係以及人脈資源，

此外繼承家業的接班人除了可以從小接觸家族事業的運作，也可得到業主經驗技能的指點與傳授（陳泰和，2001）。再者，因為家族企業的傳承可以帶來強烈的向心力，所以家族之間的信任、忠誠與親情關係就可以有效降低企業的委託代理成本，為家族企業帶來經營上的利益（范惟翔、尤燈洲，2017）。我們想知道上一代對後代接任的期待是否也包括了對企業的利益考量，而接班人未來能取得的家族地位及社會資源是否也成為了其接班的誘因及動機。

（二）社會性因素影響接班人意願

除了影響接班者接任意願的家族內部因素外，我們還想了解是否有家庭以外的社會性因素影響著家族企業的接班人意願。

接班人對產業環境的認知對接班人的接班意願會產生影響（林婷鈴、謝美珍、何雅文，2017）。產業環境認知指的是了解此產業在社會中佔有什麼樣的位置，包括此產業正處於發展期或是衰退期、未來是否有發展的潛力，還有將產業傳承的使命感，以及政府是否有補助等等。若產業的經驗與認知帶給接任者正向的觀念，如：政府推出傳統產業創新的補助，將會正向的增強接任者接任意願；反之，若產業的經驗與認知帶給接任者負向的觀念，如傳統產業在生產力與經營規模的限制之下，受物價波動與時代景氣影響，成為社會變遷下的沒落產業，那麼則會減弱接任者接任意願。（黃錦山，2010）（林婷鈴、謝美珍、何雅文，2017）。

除了產業環境認知此一變數之外，接班意願亦會受到接班人之教育程度的影響。因當今教育的普及使個人能力有所上升，使得可供個人選擇之外在機會變多，會導致接班人的接任意願降低，王耀德（2006）指出接班對象學歷越高，接任家族企業對其的重要程度就越低。而西方也有部份的學者認為，受過正規教育的子女比較不會從事父業，相反地，學經歷較不足的人，因為可供選擇的行業不多，最後只好選擇從父業。

從以上敘述可以發現過去的研究認為除了產業環境及教育等外在因素會對接班人意願產生影響。但在教育普及的現在，我們認為因學歷不足而被迫接任家族企業的情形應該已經變少，我們想要藉由研究去了解現在的家族企業接班人是否還有因教育不足而接任的情況。同時，除了產業環境及教育因素之外，我們也想藉由研究再找其他可能影響接班人的外在因素。

三、小結

總結上述所分析，家族企業是全世界普遍之組織模式，台灣的家族產業選擇家族接班人而非專業經理人的比例相較西方來的高，而影響接班人的接班意願之要素主要可分為家族內部力量及外部社會性因素。其中，家族內部力量包含情感層面（家人期待、使命感等等）、家族主義認同、家庭傳統和家族可提供之資源，而外部社會性因素則有接班人對產業環境的認同和接班人之教育程度等變量。

參、研究方法

本研究主要探討三鶯地區陶瓷類家族企業中影響接班人之接班意願的因素，因此本組係以質化研究為主。起初，先是透過便利抽樣方式，以鶯歌老街中的陶瓷店家為抽樣對象，並進行深度訪談，總共訪問了四間以家族企業為經營形式的店家。但因其中一間是分店，而店內員工對於接班人部分較無法回答，因此轉往總店訪問。另有一間店則是受訪者為上一代之經營者，故在訪問完其後，本組也前往總店訪問這一代的接班人。而在其中一間總店的訪談之後，透過滾雪球抽樣，訪問到一陶瓷衛浴集團。除此之外，本組透過相關文獻發現一從生產陶瓷家用品到高科技陶瓷應用之公司，和其約訪後，進行了一次深度訪談。

由於接班意願是一較為抽象的心理層面問題，因此本組在深度訪談中，透過多項指標來深入了解接班人之想法、當時的家族企業狀況、產業環境等等，再歸結整理出影響接班人之接班意願的因素。且在各訪談之中，隨著各店家之不同狀況調整其訪綱內容，以利了解影響接班人的接班意願之多層面原因。

最後，本組共訪問了六間公司，包含兩間傳統小型陶瓷店面、兩間規模較大之連鎖陶瓷店、一間大型陶瓷衛浴集團，和一陶瓷高科技公司。而受訪者總共八人，包含接班人六名、店內員工兩人（詳見表1）。

受訪者編號	任職公司	家族企業中第幾代成員	職稱	性別
A1	A小型店家	第五or第六代	行銷	男
B1	B小型店家	第三代	老闆娘	女
C1	C連鎖店	第四代	行銷	女
C2	C連鎖店	第五代	店面管理人（具機動性）	女
D1	D連鎖店	非家族成員	店內員工	女
D2	D連鎖店	第三代	營運長	女
E1	E陶瓷衛浴集團	第四代	經理	男
F1	F陶瓷高科技公司	第四代	副總經理	男

表1 受訪者資料

肆、研究發現

一、家族內部力量影響接班意願

在訪談過程中，我們發現家族成員的期待對接班人的接班意願產生很大的影響。在訪問企業接班人的過程中發現，當詢問關於接班的原因時，不管該企業、店家是什麼樣規模，得到的回答大多與家人的期待有關。

> 老實講就是家裡的一些期許啦，就希望我們可以回來。（E企業經理）

> 家裡的老人都老了嘛，老人他想說這個東西是還有得可以經營的，我就想說回來幫忙看看。老人家說家裡要幫忙，就有人需要回來啊！（A商家店主）

而在訪問前一代經營者是否會希望自己的小孩接手家裡事業時，他們也會表示，希望有人能回來繼承家業。

> 當然啊！阿可是，你們年輕人都一樣啊，他們都有他們的理想啦（B商家店主）

在訪問中也發現，上下世代間的情感會決定接班人是否願意回應父母的期待，進而去接下家族事業的工作。在家人說服下一代是否可以回到家裡接班時，與下一代產生衝突是相當常出現的狀況，此時若是接班人與家庭的感情融洽，那麼接班人會更容易妥協並回到家庭事業中。可見家人之間的情感能作為減緩衝突的潤滑劑，有效增加下一代接任的意願。

> 一開始說我們的爸爸媽媽都蠻支持我們，讓我們蠻自由去學習，但當我決定要做這件事（其他職業）的時候，他們突然反對了，但是他們很少會反對我。當他們反對的時候，我嚇一跳，才開始去討論為什麼反對阿之類的，最後才決定說要回來。當時兩邊的抗衡也是蠻激烈的。但我對父親其實也是很有感情，所以才會聽他的話回來做。（E企業經理）

許多接班者也表示必須將家族事業傳承下去的這份「使命感」也會增加他們接任的意願。當家庭成員都投入在自己家族的事業中時，接班人自己也會受到家人所創造出來的一種職涯上的家族傳統所影響，隨著家人的腳步一起跟著投入到家族企業之中。

> 剛好家裡公司今年慶祝九十年，然後就覺得一個九十年的公司後繼無人是件很難過的事。（E企業經理）

其中在（F企業）的訪談中，受訪者有提到家族企業的核心價值觀以及使命感，起初創始人將妻子家中產業改組，投入更多的資本，將企業的生產技術、規模、產品品質提高。事業成功之際，創始人認為家族企業需回饋妻子家中，因此日後的企業負責人都以為創始人妻子一家付出作為自己的責任。可見（F企業）相當著重家族品德及道

德觀，強化了後代家族成員對於家族企業的情感依附和凝聚力，成為一股強而有力的繼承人接班家族企業的催化效果。

> 創始人覺得必須感謝這個社會給這個公司的成長，所以他很感謝自己妻子的家族，給他這個機會來做這件好事，創立這個公司，所以他認為這個公司的經營權還是要歸屬於妻子的家族。（F企業副總經理）

在家族企業中資源的取得、傳承、整合，也是使家族企業有別於其他企業的一個很重要的因素。在家族企業中，由於經驗會不斷的累積與傳承，使得下一代會比上一代擁有更多資源，可以省去下一代重新尋求資源的成本。除了垂直累積的資本，同一代家族成員間資源的水平連結，例如：同輩間公司不同部門的分工互補、與家族其他公司間的合作等，相較於往組織外尋找，這樣的水平整合讓資源的取得可以耗費更少的成本，也可以有效率地進行資源的整合。

> 當然也會有一些親戚就是從事陶瓷這個東西，啊他如果有在生產，有在做，我認為OK也會給他拿來賣。（B商家店主）

> 我妹婿阿，現在也是在日本工作，要回來，所以我在想說我們（日文）官網就要他做。（C商家第四代經營人）

我們可以看到下一代接任後可以直接繼續利用上一代所累積的資源，比起在外工作可以花費較少心力重新建立人脈、資金、技術等資本，工作也會比較容易上手。可見比起到外面工作，在家經營家族企業所花費的機會成本較低，會增加家族後代接任的意願。

> 鶯歌這邊很多的作者（陶瓷個人工作者）都是第二代，就是他的爸媽本身就是在做這方面的，他們接著做，啊我爸媽他們或我姨丈他們跟那些作者其實本來就有認識。（C商家第五代經營人）

二、社會性因素影響接班人意願

當家族企業進入傳承的交接階段，影響繼承人的傳承意願除了繼承者本身對企業的情感及使命感、家族內部的互動情感層面，外在的社會性因子也成為直接或間接影響接班意願的關鍵因素。我們發現家族企業所在的產業發展狀況，如：市場的興盛程度、技術革新的壯況等，會對接班人的意願產生影響。而若接班人選對家中事業未來的產業發展看好，則其便會更有動力去注入新興觀念及知識帶入原有企業內部。

> 畢竟家裡品牌有一定的知名度，然後第二代可能也需要一些協助，引進一些可能新的觀念進來之類的。（D企業營運長）

反之，如果產業發展現況不佳，則會使繼承人安於企業的現狀，無意做出改變或傳承。

> 就是順其自然的傳下來，反正就做到時間到了該誰做就誰來做吧，阿要不然沒人做就收掉。（A商家店主）

根據訪問的結果，在有關教育程度對接班意願的影響這部分，我們的受訪者大部分都擁有不錯的教育背景，最低也有大學畢業學歷，甚至一部分還擁有自己的專業或執照，在外也有許多工作機會。不過即使曾經在外有不錯的工作成就，但最後依舊選擇回家接任家族企業，由此可知比起教育程度的高低，其他因素如：前述的家族成員期待等，對接班人接班的意願影響更強烈。同時我們也可以知道接任家族產業者並不一定是學經歷低的人，也是有許多知識背景豐富的人願意接任。

> 我之前在做驗光師，我大學是視光系的，當初在選大學的時候也沒想過之後可能要幫家裡…（E企業經理）

> 我原本大學念生科的，生物科技，然後畢業我就先去國外一年，然後回來後就去機場上班，去免稅店上班（C商家第二代店主）

在訪問中我們也發現，一些家族企業會與政府合作共同發展事業，如共同行銷商品或研發軍備品等。於是我們試著去了解政策對接班意願的影響程度。從得到的答案中，我們發現政府的外部影響對家族企業接班人的接班意願似乎沒有太大的影響。

> 經濟部那時候為了讓傳統產業進步，他們推出了釋商計畫，他們提出案子，看外面的廠商有沒有人接...我們的抗彈裝甲就是那時候用出來的，不過我們在這(與政府合作)之前也已經累積了一些實力了，我們公司很早就已經很大力在研發...我相信這時候累積的能量也是為什麼後來會加入這個計畫的原因。（E企業經理）

許多受訪者表示與政府合作的原因是因為政府看到該企業發展的前景，認為該企業是有利於政府推動某方面技術，所以才進一步尋求雙方合作，代表企業在合作前早已有一定的實力。對企業而言，與政府合作對企業帶來的成長效果有限，同時接班人的接班意願也不會因為與政府的合作而增加。

伍、結論

家族企業在全世界的企業中佔了相當大的一部分，本文透過質化調查個案分析與比較六家三鶯地區的陶瓷家族企業探討三鶯地區陶瓷類家族企業中影響接班人之接班意願的因素。即便這六家受訪的家族企業在發展、規模和販售的商品等面向都大不相同，在透過深度訪談後結果顯示，雖然各家營運模式不盡相同，但關於影響接班意願的因素大致可以分為以下七點：一、家庭成員的期待對接班意願有正向影響；二、跨代之間的情感對接班意願有正向影響；三、接班人對家族企業的情感對使命感與接班意願有正向影響；四、經營企業所需的機會成本會影響接班意願；五、家族企業所處的產業環境對接班意願有正向影響；六、接班人教育程度與接班意願無明顯影響；七、家族企業與政府合作不會影響接班意願。

一、家庭成員的期待對接班意願有正向影響

親情在維繫家族傳統扮演著一個重要的角色，而家族成員間也存在著以血脈相連的凝聚力。根據受訪者的訪談資料，可以看到受訪者在面對關於接班原因時，不約而同的回答家人希望有人回來幫忙。在家族成員的期望下，再加上個人對於家的情感

牽絆及認同接班人選擇繼承家業。由此可以發現，家族成員的期待對接班人的接班有很大的影響，與過去相關研究的結果相符。

二、跨代之間的情感對接班意願有正向影響

父母與子女之間良好的情感交流可能會促使接班人具有與父母相近的價值觀與家族企業的認同感。研究結果顯示儘管在接班的問題上引發爭執，接班人也會基於過往的情感而妥協回來繼承家族企業。因此兩代之間的情感越好，接班意願便會越高，此論點亦與文獻吻合。

三、接班人對家族企業的情感對使命感與接班意願有正向影響

研究發現不僅僅是跨代之間的情感，接班人對於家族企業的情感也會影響接班意願。特別的是家族企業的根本為家，因此子女會將家庭濃厚的情感延續至企業而間接的產生家族事業傳承的使命感。許多受訪者希望家族企業延續、表示一個繼任多次的公司後繼無人是件很難過的事、不願家族傳統葬送在自己這一輩，亦有許多受訪者將家族企業視為自己的責任，這樣的責任心能讓家族有更強烈的向心力以及讓後輩的家族成員有更高的意願。而這些種種對接班家族企業的使命感皆增加了他們的接班意願。

四、經營企業所需的機會成本會影響接班意願

在家族企業中由於經驗會不斷的累積與傳承，大多數的接班人已獲得了足夠的生產技術、管理技巧與人際關係。而家族企業傾向在家族內尋求、整合資源，以減少成本的消耗。研究發現下一代接任後因相較於在外工作需依靠自己的實力累積經驗，在家經營家族企業所花費的機會成本較低，可以直接繼續利用上一代所累積的資源，因此會增加家族後代接任的意願。

五、家族企業所處的產業環境對接班意願有正向影響

家族企業所處的產業環境會影響接班人的接班意願與接班後的作為，若接班人看好家族企業的前景，或是認為家族企業的目前的發展狀況良好，便會有較高的接班意願，並且會為家族企業帶來新的改變，例如：研發新的產品、擴大經營、設立的目標，以及向海外發展等等；相反地，接班人對於家族企業目前或未來的發展沒有信心，接班人的接班意願就會降低，也會傾向安於現況，不太會做出改變。因此，可以推斷產業環境對於接班意願是有影響的，並且呈現正相關，此論點與文獻吻合。

六、接班人教育程度與接班意願無明顯影響

在過去相關研究中提到，學歷越高的子女對於職業有更多的可能，因為誘因較少，所以較不會選擇接班家族企業；反之，學歷較低的子女因為職業的選擇不多，所以會傾向選擇接班家族企業。

根據受訪者的受訪資料，有五間家族企業的受訪者均表示家族並沒有對於接班人的教育有太多干涉，都是希望接班人可以選擇自己有興趣的科系學習，所以和接班後需要用到的管理技能並無直接關係，對於學習治理家族企業的知識主要是確定會接班或接班後才學習；而另一間家族企業的接班人因為從小就想在家裡幫忙，因此主動去就讀跟管理相關的科系。不管家族成員對接班人選擇教育、專業能力的影響程度如何，我們都可以從受訪資料看到這些接班人中不乏有考到執照的驗光師、有待遇很好的工作或是從海外歸國的人，這些接班人的教育程度高，但還是選擇了接班家族企業 。

根據我們的研究發現，教育程度跟接班意願並無明顯的相關，因此和文獻中所提到教育程度與接班意願呈現負相關的論點不完全相符。

七、家族企業與政府合作不會影響接班意願

文獻中提到接班人對產業環境的認知對接班人的接班意願會產生影響。而其中產業的經驗與認知會帶給接任者正向的觀念，在此論點中意即政府對產業的補助與協助將會增加接班人的接班意願。然而許多受訪者表示與政府合作對企業帶來的成長效果有限，因此與政府的合作並不會增加接班人的接班意願；此研究結果與文獻論點不完全符合。

陸、研究限制

本研究主要有三點研究限制。首先，關於受訪者之回答，因為接班意願是一抽象概念，受訪者除了可能因時間落差，造成追溯記憶的困難或錯誤，也有可能其自身未必清楚了解影響他接班與否的因素，和因素所占決定之比例大小，再者，受訪者也可能刻意呈現好的一面或任何其想傳遞之形象，以利進行他或家族企業的形象管理，而以上三點都可能造成受訪者的回答失真，進而造成研究之偏誤。

第二，因我們的受訪者多是選擇回來繼承之接班人，對於沒有回來繼承之接班人的想法，和影響其接班與否之因素，我們所知甚少，這也是此研究所不足之處。

第三，在深度訪談之中，除了詢問家族企業中傳承相關的問題，本組也有嘗試探索關於家族企業的其他面相，例如決策過程、企業之轉型或創新、家族企業中家族成元間之溝通或紛爭等等，並發現許多有趣之處，但因時間關係，無法各個深入研究，稍顯可惜，若未來本組或其他研究者對這幾間家族企業進行更詳盡之研究，必定能挖掘到其他我們沒探索到之研究面向，或是能補充本研究之資訊。

柒、參考書目

林婷鈴、謝美珍、何雅文（2017）。情境因素、承諾、接任意願與營運模式之研究—中小型傳統產業為例。企業管理學報，112， 67－97。

林志翔、孫大忠（2017）。臺灣企業接班的大小事。會計研究月刊，378，97－99。

楊允中（2012）。家族企業接班人自我概念改變歷程分析。銘傳大學諮商與工商心理學系碩士班碩士學位論文。

郭宗銘、洪連盛（2017）。家族企業接班傳承與對話。會計研究月刊，382，88－93。

張允騰（2020）。如何培養家族企業之接班人並建立有效傳承機制。國立政治大學經營管理碩士學程碩士學位論文。

周亞妍（2018）。國際化、家族企業傳承與績效表現。靜宜大學國際企業學系碩士班碩士學位論文。

曹慧君（2016）。台灣家族企業傳承模式探討一企業主觀點之交班決策。中原大學企業管理研究所碩士學位論文。

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 。國立台灣大學國際企業學研究所論文。

劉耀宇（2019）。家族企業傳承－大陸與台灣企業之比較。靜宜大學國際企業學系碩士班碩士學位論文。

范惟翔、尤燈洲（2017）。家族企業與二代傳承永續經營之研究-以 S 公司為例。專利與產學合作計畫報告， 3（1），83－94。

吳建明、連雅慧（2012）。家庭企業接班衍生組織變革、衝突與轉化之歷程研究。管理學報，29（3），279－305。

黃錦山（2010）。百年老店的接班傳承與代間關係之研究。 國立中正大學成人及繼續教育學系高齡者教育碩士班論文。

王耀德（2006）。台灣家族型態之中小企業接班問題的探討 。國立交通大學管理學院碩士在職專班國際經貿組論文。

郭志聖（2008）。家族企業繼承之影響要素－台灣家族企業之實證研究。國立中山大學人力資源管理研究所論文。

王君茹（2003）。家產繼承性別偏好的台灣經驗：族群、世代、婚姻狀況與社會結構位置。國立台北大學社會學系碩士論文。

鍾喜梅、林佳慧（2009）。家族集團接班資源與角色鑲嵌關係：網絡觀點之初探。組織與管理，2（2），155－195。

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。

李松嶺（2016）。家族企業第二代接班意願之案例分析。國立中山大學人力資源管理研究所論文。