



第五個實務個案分享

1

台灣企業接班人危機

五年前有關接班人危機報導

2





企業接班問題 關係著台灣經濟未來

3

- 八年前《天下》雜誌「**2015兩千大企業調查**」指出，台灣製造業、服務業、金融業三大產業最賺錢**TOP10**的**30**名董事長，**平均年齡近65歲**，都是名符其實的「老董」。
- 不約而同，這些「老董」對於「接班」都是憂心重重。
- 另外與此呼應的是，《天下》雜誌在**2012**年曾進行「台灣**30大集團接班**」調查，當時結果顯示有**18**個集團接班狀態不明，幾年過去，只有**3**個完成交棒。可見大型企業的交班在台灣有多困難。

企業接班問題 問題重重

4

- 2016年 長榮航空接班人之爭高潮迭起，比電影情節還精采
- 2020年，紛擾多時大同經營權爭奪戰，在年底暫告落幕。
如今，隨著外部股東與專業經營團隊入主，大同被迫從家族經營的模式改弦更張，開啟「共治」的新篇章
- 2021年東元集團會長黃茂雄和長子黃育仁合演的家族經營權之爭，也搬上檯面；這樁父子反目對立、各自拉幫結派的戲碼，高潮迭起，一時之間成為臺灣企業最火熱的話題



企業接班問題 問題重重

5

- 隸屬美麗華集團黃家的美福企業也驚傳爭產悲劇。
- PC品牌大廠華碩董事長施崇棠交棒給華碩創辦人之一徐世昌，也在業界投下震撼彈。
- 台灣企業的接班問題嚴重，關係到台灣經濟未來的發展。



接班不順 引起經營權之爭

6

■常見的七大經營權爭奪類型：

- 1、為家族內部爭鬥。 2、創業夥伴起紛爭。
- 3、大股東意見不合。 4、市場派覬覦。
- 5、專業經理人或老臣有貳心。
- 6、引入外部有心人士。 7、市場派對決泛官股。

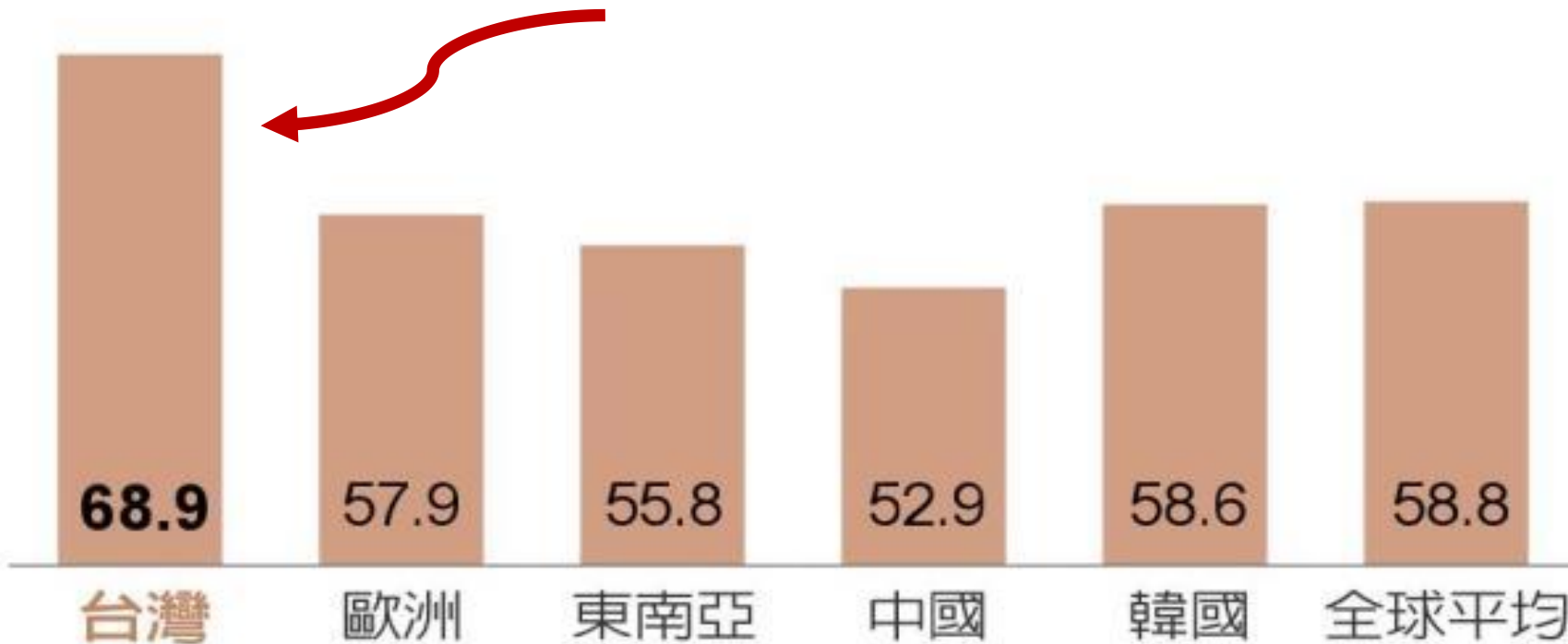
✱不論是家族企業、非家族企業、公開發行公司或是未公開發行公司，都有可能面臨到經營權爭奪的議題。

接班傳承是全球的問題

7

台灣企業對傳承進度急迫感，高於各國（單位：分）

問：你認為傳承規劃為多緊迫的議題？



2023/5/22



台灣家族企業比例(相當)高

8

- 根據國立中山大學管理學院陳世哲教授團隊研究調查分析，台股1700多家企業中，**台灣家族企業的家數，占上市櫃超過74%**，台股市值前十大企業中，創始股東家族持股超過5%的企業，就有六家，市值占比約22%。
- 家族企業接班轉型是否成功，不僅影響著企業自身競爭力，更緊緊牽動台灣的產業、經濟發展與脈動。



台灣家族企業接班問題

9

■《台灣家族企業接班調查 27.3%面臨交棒危機》
繼承者們的考驗

(中國生產力中心 張寶誠 總經理 2017/12/18)

■台灣產業大隱憂！ 僅6%家族企業正視接班問題
(《新新聞》 2018-11-16)



接班先從這幾家大企業談起



台積電的接班故事

11



2023/5/22



2005年台積電發布消息

12

- 台灣積體電路製造股份有限公司今(10)日下午召開董事會
- 會中張忠謀董事長提名蔡力行博士自今年七月一日起繼任總執行長，又建議選任曾繁城博士自同日起為副董事長，兩案皆獲得董事會一致通過。自今年七月一日起，蔡力行博士將擔任總經理暨總執行長，不再擔任營運長(COO)
- 而曾繁城博士則專任副董事長，不再擔任副總執行長。
- 營運長英文為 Chief Operating Officer



蔡力行擔任台積電執行長

13

2005/05/10發布人事命令

台積公司董事會任命
蔡力行博士為總執行長
並選任曾繁城博士為副董事長
兩項人事案都將自今年七月一日起生效





蔡力行的歷練

14

- 1989年蔡力行返國後，加入台積電從工程經理做起，負責興建台積電首座、全臺第二座8吋晶圓廠，創下兩年內完工及量產等待時間最短的紀錄後升任公司當時唯一一座晶圓廠的副廠長。
- 後歷任台積電晶圓二廠廠長任台積、台積電晶圓三廠廠長。
- 1995年出任台積電南廠區副總經理。
- 台積電營運執行副總經理，負責台積電全球行銷，並任台積電業務執行副總經理等職務。
- 1999年，台積電投資成立世界先進積體電路，蔡力行出任其總經理。
- 2001年，出任台積電總經理暨營運長。



蔡力行的接班過程

15

- 台灣積體電路製造股份有限公司發言人何麗梅副總經理表示：
- 張忠謀董事長一直認為高層人事安排要有準備、有次序的進行，因此早在幾年前就對台積公司的組織有所構思，近年以來，張董事長認為公司在體質上已經鍛鍊得更為堅強，再加上新一代的經營團隊已經準備妥當，足以擔當大任，繼續為公司開創新局，才實際做出了這樣的安排，並在獲得董事會的一致支持後付諸施行。



張忠謀仍擔任董事長

16

- 何發言人表示，今年七月一日起張忠謀博士將專任董事長一職；蔡力行總經理暨總執行長則統籌負責公司及所有關係企業之營運與決策，並將直接向張董事長報告
- 曾繁城副董事長則將致力於協助張董事長，同時繼續代表台積公司出任轉投資之台積電（上海）公司董事長、創意電子公司董事長以及台積電文教基金會董事長。在此之後，張董事長與曾副董事長也將不再參與員工分紅。



蔡力行接班之路顛簸

17

- 回顧**2005**年，當時張忠謀宣布將台積電交接給其培養**10**年的愛將蔡力行，不過據當時各大媒體指出，蔡力行所主導的台積電在**4**年內不僅毛利率持續下滑，且在**2008**金融海嘯後開始醞釀漲價的方式更流失許多客戶。
- 另外，在當時**40**奈米製程技術的設備採購又錯失良機、慘遭三星、聯電扮「攔路虎」，部分訂單流向競爭對手。

蔡力行被撤換

18

◆而蔡力行遭張忠謀撤換的導火線— 員工被資遣：

當時2008金融海嘯後內部稱為「假PMD（績效考核制度）真裁員」，原本台積電的PMD做法是針對考績最後4%、表現欠佳的員工做特別管理，實質裁員的相當稀少，不過蔡力行卻選擇將考績最差的5%員工直接資遣。

✱對此張忠謀調查後發現不對勁，尤其不少老員工根本未經洽談就裁員，因此他火速將蔡力行降級為台積電新事業經理人，並重新掌權、聘回受資遣的員工，但相關的晶圓製程早已延宕。

張忠謀回任執行長

19

- 在裁員風波落幕後，台積電宣布董事長張忠謀將回鍋兼任總執行長。2009年6月11日，在君悅飯店這一端，張忠謀和蔡力行，一同現身在記者會場，宣布新的人事案。一個小時的記者會，多半是張忠謀發言；蔡力行在一旁靜靜地，表情似乎在沉思。
- 「我可以告訴你，這絕對不是降級！」張忠謀對著外國媒體，大力澄清。「台積電發展新事業，需要最優秀的經理人；台積電最優秀的經理人，就是蔡力行。」說這句話時，張忠謀用手指了一下蔡力行，蔡力行露出有點「酸澀」的笑容，但此刻，沒有人知道他心中真正的感覺。

張忠謀撤換蔡力行的原因

20



2023/5/22



原因一：凡事要求完美

21

- 觀察過去張忠謀曾經主導撤換的幾位高階經理人，包括早期台積電財務副總曾宗琳，後來擔任台積電總經理的布魯克，以及世界先進董事長簡學仁等三人，都是因為張忠謀認為，他們有些作為觸犯了他的基本原則。
- 這些遭撤換的專業經理人，不見得認同張忠謀的看法，後來布魯克及曾宗琳還先後跳槽到聯電陣營，成為國內科技業最震撼人心的消息。



原因二：客戶抱怨

22

□在晶圓代工的價格上，過去幾年，蔡力行的經營團隊為了爭取客戶，因此在價格上做了較多的讓步，這也導致近三年台積電毛利率一路下滑，去年第二季，景氣正熱，晶圓代工產能明顯出現短缺，因此經營團隊開始醞釀漲價。

漲價的決定，還是讓很多客戶不滿，而這些不滿的聲音，也同時傳到張忠謀的耳裡。一位台積電的美系大客戶表示，當時台積電的決定，客戶很不能接受；於是這名客戶在當時，開始啟動培養第二、第三家晶圓代工供應廠的計畫，以防止未來被單一供應商提高價格的事件再度發生。

2023/5/22

原因三：市占下滑，不滿經營團隊

23

- 張忠謀還說，要主管好好想一想，當先進的製程投資愈來愈大，但面對的客戶愈來愈少，如何確保台積電的投資能夠獲得回報，繼續保持成長，這是經營團隊無法迴避的責任。這些動作透露出，張忠謀對蔡力行的不滿。
- 此外，台積電在部分高階製程面臨強烈競爭，也是張忠謀不滿的地方。在金融風暴最烈時，台積電暫緩四〇奈米製程技術的設備採購，但當訂單突然回流時，產能設備因應不及，雖然第二季起有明顯的設備採購，但部分訂單已流向聯電、三星等競爭對手，也讓台積電痛失部分高階製程的市占率。



原因四：員工裁員事件

24

- * 於最後導致蔡力行去職的導火線—在張忠謀與蔡力行間，可能也存在著不同的認知差距。
- * 首先，張忠謀在這次員工裁員事件中，表現出的激烈反應，甚至對員工表達遺憾與痛心，是過去從來沒有的事。
- * 五月二十日，張忠謀特別錄了一段影片，表達公司在裁員事件中做錯了，並宣布要聘回全部被裁掉的員工。
- * 在五分鐘的聲明中，張忠謀直接挑明，「績效與管理發展制度」被誤用，才導致今天的結果，也暗示了他對經營階層管理不當的不滿

金融海嘯 台積電被資遣員工抗爭

25



張忠謀再起接班計劃

- 回顧台積電的接班歷史，張忠謀曾在2005年卸下執行長一職，交棒蔡力行，後來歷經裁員風波後，2009年回鍋兼任總執行長。
- 只不過台積電家大業大，而且張忠謀年逾80，因此2012年任命營運資深副總劉德音、業務開發資深副總魏哲家擔任共同執行長，再次啟動接班計畫。
- 魏哲家負責

經過六年順利接班

27

- 2018年6月5日，張忠謀終於退休
- 劉德音接任董事長，魏哲家擔任總裁一職，台積電正式進入劉、魏共治時代。
- 張忠謀說劉德音、魏哲家個性有很強的互補作用，共通處是都很聰明，也都念半導體相關專業，劉德音對問題想得很透徹、謹慎，適合擔任董事長；將任總裁的魏哲家擅長做決定，反應速度很快。張忠謀說，兩人接棒領導台積電，可望一加一大於二。

以邱吉爾的詩畫下句點

28

黃金般的晨潮

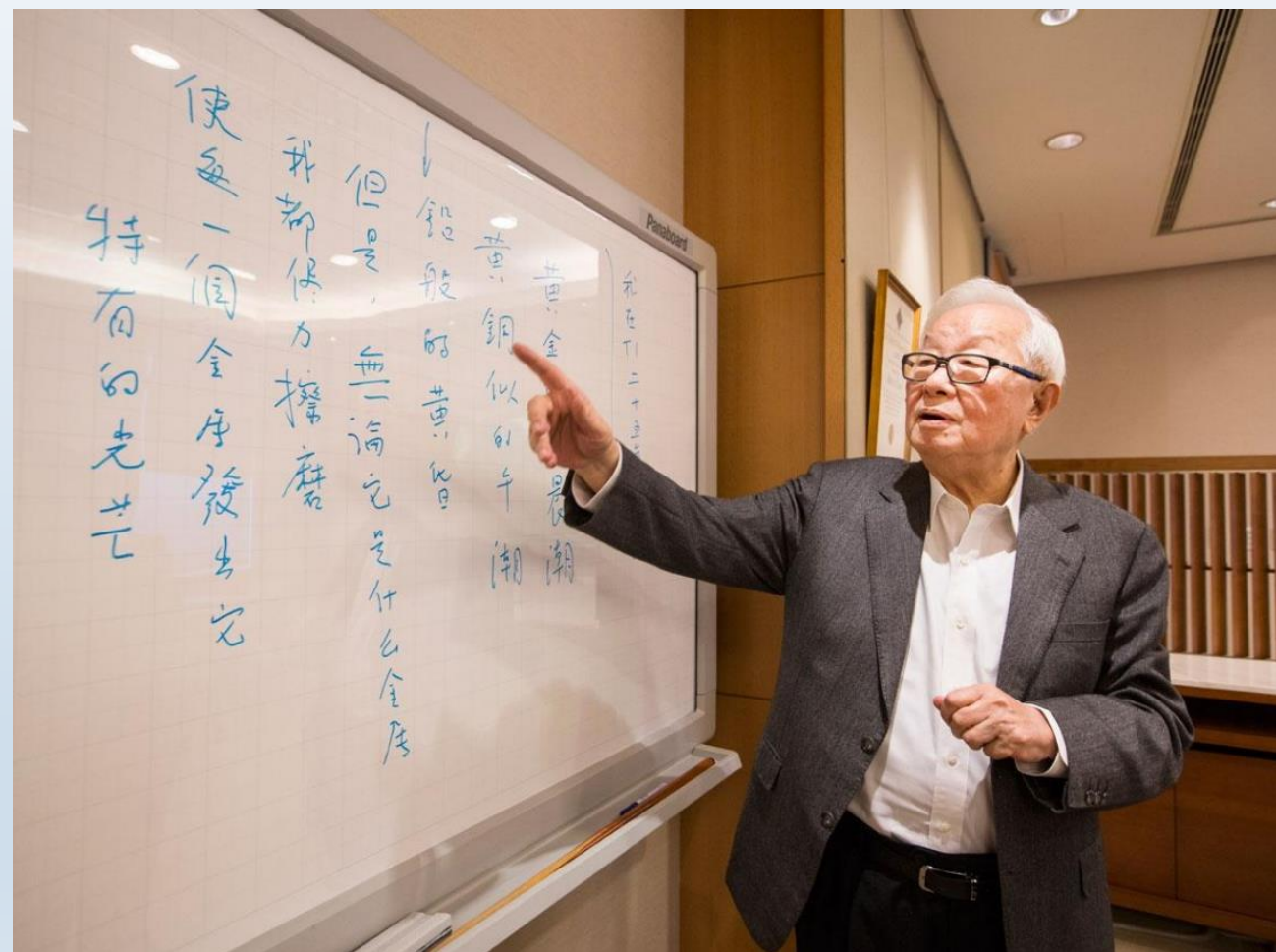
黃銅似的午潮

鉛般的黃昏

但是，無論它是什麼金屬

我都盡力擦磨

使每一個金屬發出它特有的光芒





劉德音的簡略背景

29

- 董事長劉德音，與太太都是虔誠的基督徒，建中畢業，台大電機工程學系，擁有加州柏克萊大學電機博士學位，個性內斂，台積電供應商管理大會多半由他出面，他曾在英特爾與AT&T貝爾實驗室工作過。1993年加入台積電，一路從基層經理爬升到外派合併的世大總經理，台積電第一座12吋廠是他一手負責，這座12吋廠為台積電提升效能與效率打下基礎，也讓他贏得張忠謀賞識。
- 他涉獵很廣，不只理工，文學、音樂、藝術都有所接觸。高中與大學李欽堯更印象深刻在於，畢業後，同學互通書信，多半只寫些生活雜感、瑣碎事，只有劉德音給他的信，闡述著對國家民族的澎湃抱負。

魏哲家簡略背景

30

- 魏哲家出生於南投縣鹿谷鄉，台中市一中，交通大學電子工程學、碩士學位，耶魯大學電機工程博士。
- 魏哲家的職業生涯始於德州儀器技術研發部門，歷任意法半導體邏輯暨SRAM技術開發資深經理、新加坡特許半導體公司資深副總經理，1998年進入台積電
- 直到2012年初，台積電董座張忠謀宣布由蔣尚義、劉德音、魏哲家三人接任共同營運長，才讓這個名字浮出檯面。

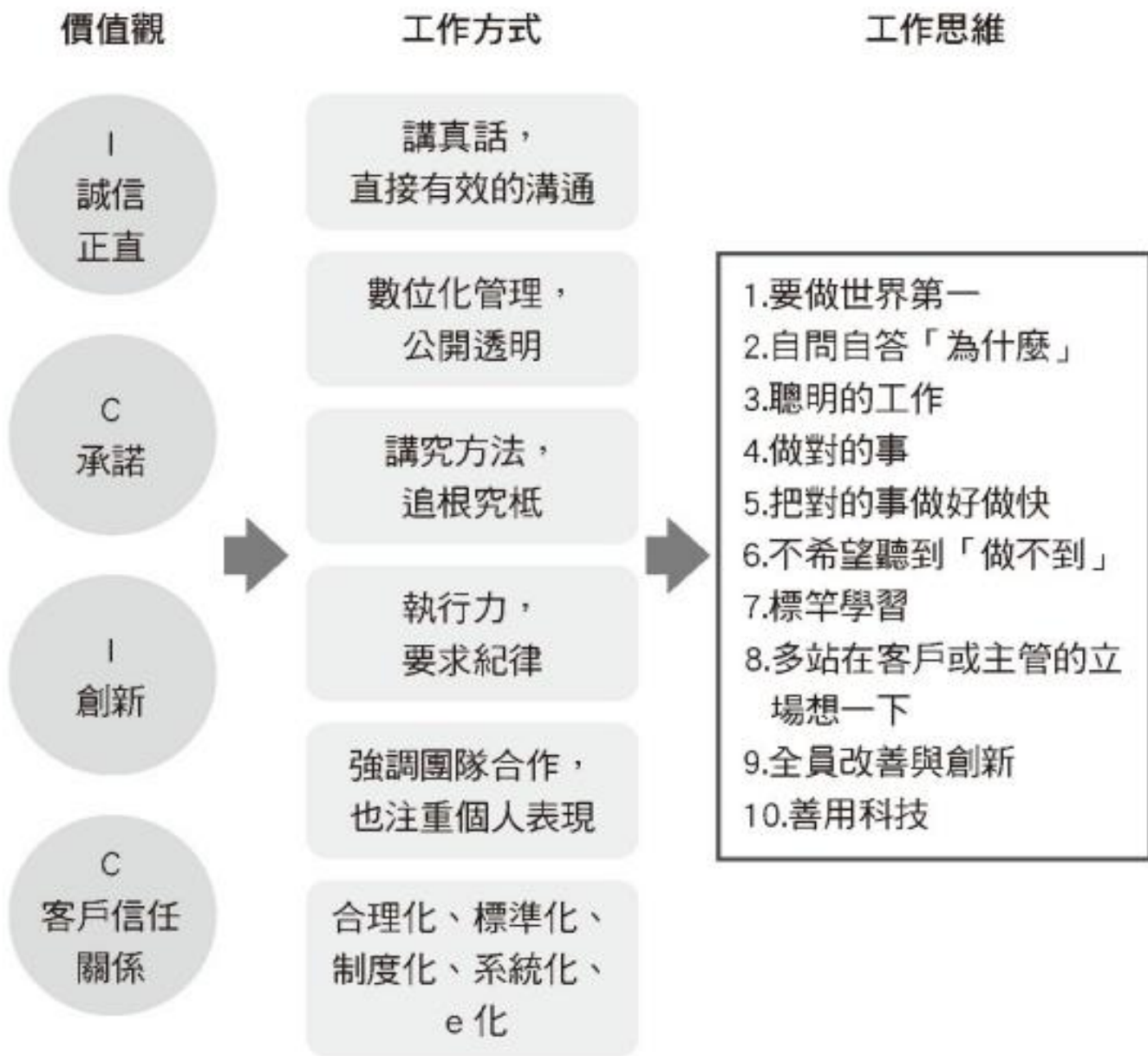
魏哲家的歷練

31

- 魏哲家1998年加入台積電前，他已是新加坡特許半導體（現已被格羅方德收購）資深副總。在台積電這15年間，曾掌管8吋廠、主流技術事業群、業務發展部門，歷練完整，亦是戰功彪炳。
- 講起多年來並肩作戰的同事魏哲家，劉德音舉例，0.13微米製程的良率，正是倚賴他，才能拉開與對手的距離；每次就算客戶思慮不周全、造成問題時，他總是第一個跳出來解決，有著「碰到困難愈戰愈勇的個性！」
- 本來掌管主流技術事業群的他，成功把8吋廠升級，搶攻指紋辨識、微機電、穿戴式及光感測元件及汽車電子晶片商機，帶來營收新動能。但從2009年到2012年間，張忠謀卻再把他調任到業務開發部門歷練。



台積電問題解決系統圖





雙首長的分工

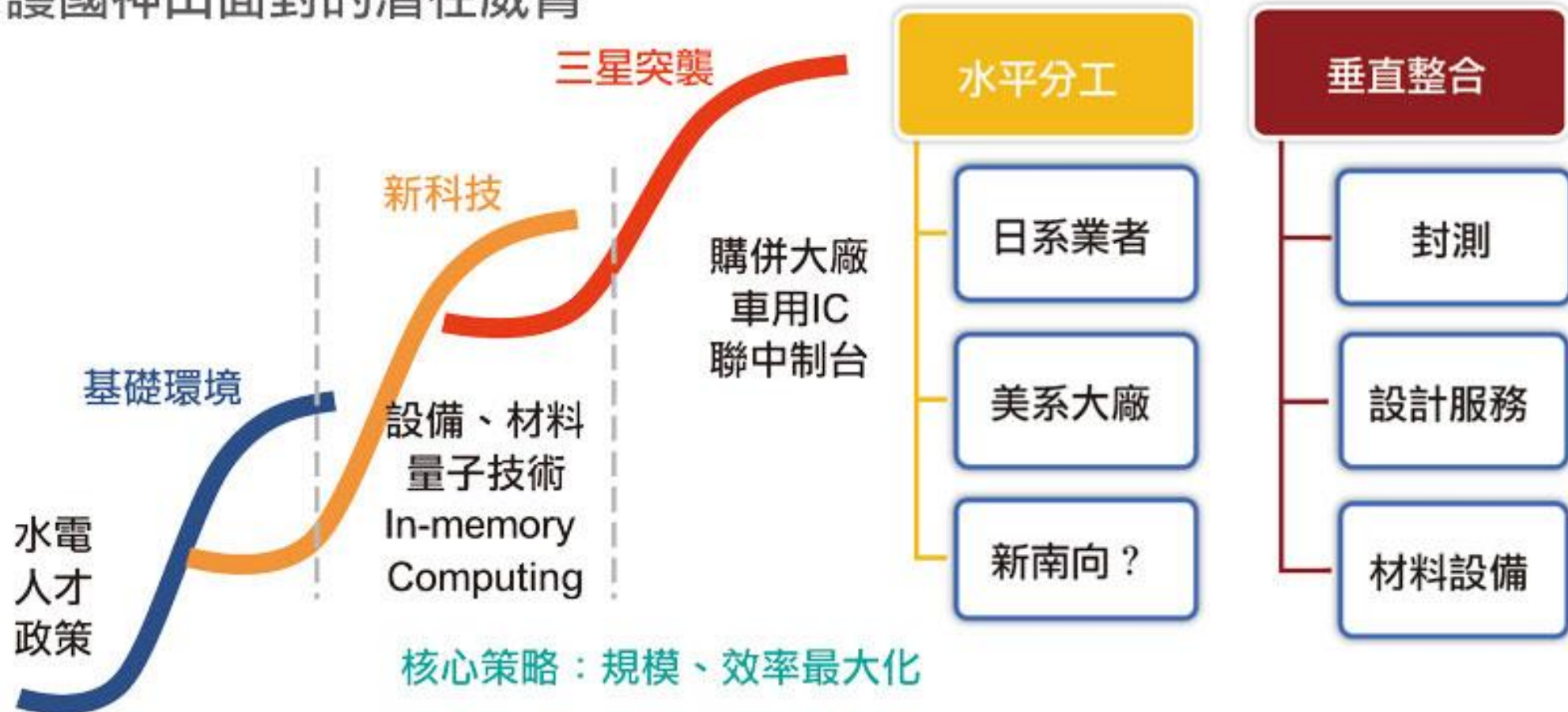
33

- 董事長跟總裁如何分工合作？張忠謀是這樣設計的
- 台積電的董事長(Chairman)是對政府、社會的最高代表，公司決策的最後把關者；
- 總裁執行長(CEO)則是對客戶、生意夥伴、供應商的最
高代表，負責營運面，包括研發、業務與財務、法務，
且向董事會報告。

台積電存在的威脅與挑戰

34

護國神山面對的潛在威脅



資料來源：DIGITIMES，2021/7

2023/5/22



接班與企業改造與產業經營演進歷程有關

35

台積電發展歷程約可分為四個主要時期進行描述：

- 一. 從創業到快速成長起飛期（1987～1996）394億
- 二. 群雄崛起之戰國時期（1996～2001）394～1259億
- 三. 技術客戶服務的躍進時期（2001～2005）1259～2666億
- 四. 產業生態體系的再造時期（2005～2009）2666～2957億
- 五. 技術優勢超越時期（2009～2023）2957～22639億



三星認輸，但5年內就要追上

36

- 台積電花了 30 年的時間從落後英特爾接近 10 年到 2017 年首度超越，靠的是新商業模式帶來比英特爾更快速的經驗累積，包括台積電的重要客戶 GPU(Nvidia)輝達 與手機處理器(高通 QCOM-US 2.06 %)等，讓台積電每年生產的IC橫跨各種領域，產品線之齊全遠優於競爭對手，開發新製程的學習曲線也就會更加快
- 目前先進製程開發進度已走在最前頭，除非面臨技術的重大改朝換代，例如：量子電腦取代現在的電子，否則台積電的領先優勢將很難被打破，未來可能對台積電發展產生阻礙的可能會是反壟斷的問題。



順利接班 再創佳績

37

- 張忠謀2018年6月5日退休後，台積電製程技術持續不斷推進，5奈米已於今年第3季大量生產，3奈米預計2021年試產，2022年下半年量產，業績與股價也屢創新高紀錄，股價最高達新台幣466.5元。
- 劉德音魏哲家內外分工，聯手帶領台積電再創奇蹟
- 張忠謀曾分析兩人特質不同，認為劉德音思慮周詳，魏哲家決策快，兩人有很大的互補，同時依此進行內外分工，劉德音代表台積電對外，與政府溝通，魏哲家則負責客戶

。



順利接班 最佳組合

38





其他企業接班圖像與故事



鴻海企業接班路



郭台銘兒子努力爭取接班

41

■談到接班，郭守正只有一個答案「我自己要去爭取」

2014-10-23 今周刊





首度談交棒 郭台銘：不會交棒給小孩

42

他也說過，兒子郭守正、侄子和侄女都不會接掌事業。

2018-7-17



2023/5/22



郭台銘接班人 這4位呼聲最高

43

- 鴻海（2317）董事長郭台銘在美國正式宣告交棒，由於郭董的長子郭守正未進入集團權力核心，目前市場聚焦戴正吳、呂芳銘、盧松青、黃秋蓮4位人選。

2019/05/03

「世紀之謎」的背後 透露出什麼隱憂

44

- 同時間郭台銘多次接受媒體詢問，除表明他自己不會是董事長，也排除盧松青、戴正吳兩人。鴻海董事長的人選，如今已縮小到剩下呂芳銘、李傑與劉揚偉三人。
- 媒體可以繼續猜測，也可以舉出各種理由說明誰最有機會，畢竟人選只剩下三位，猜中機會大幅提高到三分之一。
- 不過，這種猜測意義並不大，因為從公司創立至今，鴻海一向是郭台銘說了算，他說誰當就誰當，而且誰擔任董事長，很可能也只是代表人而已，未來老郭不論掛名什麼頭銜，也持續會是鴻海集團中最有影響力的那個人。

2019/05/13



鴻海正式接班人

45

- 2021風雲人物》郭台銘欽點接班人劉揚偉身段軟帶鴻海衝「MIH聯盟」
- 2019年鴻海創辦人郭台銘欽點接班人劉揚偉擔任鴻海董事長；2021年，劉揚偉大力推動以運營電動車開放軟硬體平台為宗旨的「MIH聯盟」，已獲得201家國內外廠商響應，更宣布首款「EV Kit」工具平台1月正式釋出，在2月開放全球開發者預訂，4月底開始交貨，這是鴻海跨足電動車市場的重要一步

2019 /05/13



劉揚偉的學經歷

46

- 劉揚偉先生1978年畢業於國立交通大學電子物理系，1986年取得美國南加州大學電子工程與電腦科學碩士學位。
- 兩年後在美國自創主機板品牌Young Micro Systems，開啟創業之路，1994年併入鴻海公司，進一步協助鴻海科技集團跨入電腦系統業務領域。

劉揚偉受郭台銘器重

47

- 郭董最倚重的主力戰將 劉揚偉戰功無數，整合夏普也靠他
- 向來獨撐大局、會在自家股東會一口氣連講8個鐘頭的郭台銘，這次刻意保留了一半時間給經營團隊，並向股東們仔細介紹未來集團最重要的成長事業-半導體、面板、工業4.0、樂活養生與物聯網家電，這5大事業分別由劉揚偉、吳逸蔚、Sam Baker、吳良襄、呂芳銘接掌，形成以郭台銘為領導核心的五虎將團隊，再加上主掌日本夏普的戴正吳，這6人正是郭台銘最倚重的主力先發。



三個特質贏得郭董欣賞與信賴

48

- **劉揚偉是一個有思想的人：**他很會用人，並用他的方法教育老闆，讓我受益非淺，感激不盡，並把位子傳給他，魏哲家應該要跟劉揚偉多學一點，可以讓我放心交出，我（郭台銘）很感激劉揚偉，因為劉揚偉都是私底下跟我講，私底下教育你的老闆。
- **第二個特質是知人善任：**劉揚偉很會選擇團隊，劉揚偉設立一個半導體設計部門，很快就交給他們來做，會選人也很會用人。
- **第三個特質很有business sense：**知道什麼是未來，我非常高興，找到劉揚偉做接班人，這樣我可以去做健康醫療產業，也許有機會未來還可以做政治改革。

郭台銘與 劉揚偉

49



2023/5/22

英業達接班人

50

- 英業達董座卓桐華傳不續任
- 創辦人葉國一次子葉力誠接班
- 葉力誠是美國佩斯大學資訊工程系碩士，具有資訊管理背景曾於英業達企業資源規畫部門歷練與內部員工相處十分融洽此次接班也算是眾望所歸。



英業達創辦人葉國一次子葉力誠（中）即將接班

葉力誠的歷練

51

- 《財訊》報導指出，相較於大哥葉力銓一直負責打理父親的蘭花和其他投資事業，未在英業達任職
- 葉力誠在2020年正式進入英業達董事會，並於同年接任**新事業中心策略長**，主要負責**5G**專網、公網業務與車載產品發展。在此之前，他也曾擔任過英業達董事長特助，並在IT部門、數位轉型等單位歷練。

葉力誠的歷練

52

- 根據2023/01/04《財訊》報導，葉力誠是首度以英業達主管的身分出現在媒體前，侃侃而談英業達過去3年多在5G應用的軟硬體技術開發已獲得成果。
- 他表示，英業達在自家工廠採用了5G專網的解決方案，經過驗證已帶來非常好的投資報酬率。未來全球製造工廠導入5G專網將是必然的趨勢，英業達也掌握到了大客戶，應用陸續落地商轉，明年可望見到效益。

和碩董事長--童子賢

生於台灣花蓮縣瑞穗鄉，華碩集團共同創辦人
曾任台灣公共廣播電視集團第五屆董事。現任和碩聯合科技董事長、新境界文教基金會副董事長、長風文教基金會副董事長。
積極參與公益活動，媒體常引用童子賢語錄作為新聞標題，2015年11月17日獲國立東華大學頒授榮譽工學博士學位。台灣少見積極支持文化內容的企業家，投資一把青、植劇場系列等作品





童子賢學經歷

54

- 童子賢台北工專畢業之後，便在宏碁電腦擔任工程師，因開發中文電腦獲專利而升為主任。
- 1989年，童子賢、謝偉琦、廖敏雄及徐世昌四個人向宏碁董事長施振榮辭職，開始創業，設計個人電腦主機板，即為華碩電腦，1990年推出EISA 486主機板，並成為日後全球最熱門主機板。
- 1992年11月，童子賢邀請前宏碁電腦副總經理施崇棠到華碩擔任總經理及董事長。



和碩創業過程

55

- 童子賢29歲創辦華碩，40歲催生華碩工業設計部門，2007年6月27日48歲成立華碩代工和碩聯合子公司^[4]。
- 華碩與和碩^[5]分割成兩個獨立公司，並在2010年6月24日台灣證券市場上市公司掛牌交易，童子賢任董事長^[6]，離開華碩經營團隊。
- 2011年和碩分家後上半年連續兩季出現虧損^[7]，當年年底宣佈完成轉型，營收比2010年增加13%^[8]。2012年期望挑戰四成以上營收成長^[9]。



和碩創業過程

56

- 華碩電腦創業初期堅持「不求大，先求好」原則。
- 大客戶曾要求華碩，短期交貨供應俄羅斯千片主機板；然而廖敏雄極力反對，堅持須先經500片測試片保證品質後才能交貨；儘管客戶聲明不必測試，華碩團隊還是集體決定拒接這筆大單，甚至推薦競爭對手接單。華碩486主機板剛開發出之時，與英特爾結為夥伴之後，不僅可優先取得新中央處理器規格，還可優先拿到雛型版本進行研發，率先掌握市場先機，可領先同業推出新一代主機板。



和碩創業過程

57

- 2001年，童子賢引導華碩電腦切入筆記型電腦產業。
- 2007年，時任華碩電腦副董事長的童子賢以花蓮人身份與多位藝文人士如黃春明等人反對蘇花高。



和碩創業過程

58

- 童子賢於和碩提出價值溪流與類似3M的概念，主導以多元化的設計服務與代工生產的方式，跨足不同領域增加集團的競爭力。
- 陸續與誠品合作推出一系列PEGACASA電子精品.智慧家居[10]與手機周邊3C商品及晶碩子公司的隱形眼鏡.家電品牌廠的豆漿機等，不以終端品牌自居，而是以Designed by pegatron的概念與全球接軌。
- 2015年，華碩尾牙，童子賢應邀坐主桌華碩董事長施崇棠的旁邊，但有媒體報導指稱雙方之關係已降至冰點。

人文關懷的童子賢

59

- 誠品書店創辦人吳清友曾公開推崇童子賢為他的貴人，誠品書店1989年創立後虧損十多年，一直到2004年、2005年才開始有小額盈餘。吳清友說：「童子賢先生跟我說，店儘量開，賠錢不要緊。」
- 童子賢對文學推廣的熱情除了長年贊助藝文團體外，也積極推動文學影音記錄志業。
- 在幾經討論與企劃下，為了保存與發揚台灣文學作品，童子賢於2011年創立目宿媒體，由台灣六位知名導演以《他們在島嶼寫作》為題，拍攝一系列文壇大師的紀錄式文學電影，包含周夢蝶、余光中、楊牧、鄭愁予、林海音、王
文興等系列紀錄片。

人文關懷的童子賢

60

- 童子賢亦關注在台灣的東南亞移民工，長期贊助移民工文學獎。他表示，藝術並非只存在殿堂、也並非只供中產階級寄託哀傷，台灣社會要進步，就要正視移民工的貢獻。
- 2016年，童子賢及和碩聯合設計團隊，於國立東華大學圖書館一樓打造了一座「楊牧書房」贈與東華大學，並成立「楊牧文學講座基金」，書房藏放國際著名比較文學家楊牧的史料與手稿。



文化人企業家 童子賢

61

童子賢的文化夢

- 一位億萬富翁寧可坐經濟艙，也要把財富拿出來捐給文化。
- 他支持雲門，兩蔣日記，也是誠品最大個人股東。
- 更把自己貢獻出來，擔任公視董事。
- 他是台灣最文化的科技人，華碩創辦人、和碩科技董事長童子賢。



贊助陳芳明書房(政大)

62



政大陳芳明書房今啟用 收藏手稿與5000多冊藏書

2023/5/22

童子賢，一個在企業界臥底的文藝魂

63

童子賢自己開玩笑說，是被派到企業界來臥底的。的確，他是台灣科技界最重要的代表性人物，也是台灣文藝界最重要的支持者，從書店、文學、影劇到紀錄片，甚或公益媒體，還有許多公眾未必知道的計畫。這一切的背後，是因為他有一個想要不斷挑戰條條框框的靈魂，而這種挑戰精神，是商業創新，也是文化藝術的核心。更重要的，他念茲在茲的是社會資源分配問題，所以，他長期以一己之力，讓更多值得被珍惜的文化力量可以被保存，可以被看見。



2023/5/22

童子賢談接班

64

■ 童子賢答：

廖賜政半年來找我三次，主動提起公司應該開始做世代交替、讓新人接班，我也要求老廖退而不休，可以卸下重擔適當休息，但仍要繼續負擔關係企業的責任。

■ 和碩首度引進雙執行長制，背後的考量是什麼？

■ 童子賢答：台積電、研華、華碩已經證明，大型企業面對複雜業務，新一代領導人以「共同執行長」來組成有其好處，未來公司重要的政策、營運、管理，都會共同決策，我相信他們可以通力合作。



和碩世代交替接班

65

□和碩營運高層人事開始世代交替

□剛滿73歲的廖賜政出任和碩執行長一職6年之後，和碩11日宣布，廖賜政將卸下執行長職務，改由

(1)和碩第五事業處總經理鄧國彥

(2)和碩集團子公司海華科技總經理鄭光志接棒

不僅是和碩年輕一輩接班梯隊正式上陣，也是和碩管理階層首度採用雙執行長模式，新人事案都將於8月12日生效。

□ 2022/08/12

和碩雙執行長首亮相

66

鄧國彥畢業於台北工專電子科，長期來嫻熟資訊科技、帶領業務，目前是第五事業處總經理，主管筆電、桌機及消費性電子產品等重要客戶。

兩大新任CEO，共掌和碩航行



和碩提供

Profile 鄧國彥
(Johnson)

年齡：59 歲
年資：27 年（連同華碩時代）
經歷：和碩第五事業處總經理
學歷：台北工專電子工程科



和碩提供

Profile 鄭光志
(Gary)

年齡：55 歲
年資：29 年（連同華碩時代）
經歷：海華總經理、
和碩研發中心副總經理
學歷：淡江大學資訊工程所

鄭光志業於淡江大學電機系與資工所，一直都是公司研發部門的老將，曾長期擔任研發主管，目前是和碩關係企業海華科技總經理。

2023/5/22

雙執行長接班

67



總經理暨共同執行長鄭光志（左）、
鄧國彥（右）在活動前接受媒體採訪

2023/5/22

大企業接班傳承 失敗的案例

傳賢不傳子



百年老店風華不再

69

大同公司的經營危機 接班傳承危機



大同公司創立歷程

70

創辦人林老董事長尚志先生創設協志商號，以「正誠勤儉」的精神與實踐，先後完成新店溪堤防、行政院大廈等六百多項工程，以優良工作成績建立社會信用。





林挺生的時代

71

■ 1942年

■ 林挺生先生就任教授校長董事長

□ 大同初級工業職業學校(今大同高中)開辦，林挺生擔任首任校長。

■ 1949年

■ 推出全國第一台國人自牌自製電扇

□ 產銷國貨大同馬達，奠定我國馬達製造之基礎。

□ 1956年

□ 創辦大同工業專科學校(今大同大學)，由林挺生先生擔任首任校長

□ 1960年

□ 創製大同電鍋，開啟我國「廚房電化革命」

2023/5/22

大同電鍋



自動煮飯
大同電鍋

能使夫婦感情和諧，家庭美滿。

服務處 40482
電話：營業課 45241~4
46905~8
臺北市中山北路三段廿二號

被稱為留學生之寶的「大同電鍋」，延續了幾世代的共同記憶，最受歡迎的古早紅與經典綠，充滿濃濃的思鄉情懷。網路上盛傳留學生及民眾們利用電鍋變化及製作的創意佳餚，如煮粥、吃火鍋等，將大同電鍋的功能發揮得淋漓盡致。一鍋多用的便利性，也使這個長銷半世紀的老產品，至今仍是台灣家庭必備的家電品。*1960年大同電鍋在台問世，開啟了廚房電氣化的第一步。

電鍋分散了以大灶為煮食的核心地位，讓不同的煮食工作可以預先或同步進行，大大節省了家庭主婦煮飯的時間。此外，由於電鍋具有可攜帶性，常是個人離家、出國，離鄉背井的必備產品，也見證了台灣都市化、人口城鄉流動的歷史過程。



去年推出的大同電鍋

73



2023/5/22



林挺生的時代

74

1969年

- ☐ 結合同業創辦中華電子投資公司。
- ☐ 推出大同寶寶及大同歌。
- ☐ 創製大同彩視。

1970年

- ☐ 營業額超過廿二億元居民營事業之首位。
- ☐ 成立福華電子公司。



林挺生的時代

75

1972年

□林蔚山先生就任總經理。

1974年

□成立電扇外銷標準保稅工廠。外銷績優獲「行政院長獎」。

1977年

□完成中鋼爐渣處理設備及承造中正國際機場變電所貢獻十大建設。

1988年

□七十六年進出口總額第一名獲「行政院長獎」。

□電子總廠榮獲第 29 屆「世界技能競賽金牌獎」。



林挺生的時代

76

1993年

- 大同公司與中華映管公司八十一年出、進口業績優良，榮獲行政院長頒發特等獎。
- 重電桃園二廠新電力線廠於四月二十日正式開工。

1994年

- 獲得內政部「戶役政資訊系統」標案，協助建置戶役政資訊系統全國連線，達到便民利民以及提升政府行政效益。



林挺生的時代

77

1995年

- 大同奧的斯公司自立開發商用型電扶梯正式啟用，並接獲台北市捷運系統電扶梯訂單。

1998年

- 成立大同(上海)有限公司，生產馬達、發電機、變壓器、配電盤等重電產品。

1999年

- 大同工學院自八十八學年度起改名為「大同大學」



林挺生的時代

78

2000年

- ☐ 大同(上海)有限公司第一期廠房建設完成，馬達及發電機正式投產。
- ☐ 中華映管公司股票上櫃。



林挺生的時代

79

2001年

- 總公司成立全球運籌管理處。
- 中華映管公司股票上市。

□ 2004年

拓志光機電公司成立。

- 綠能科技公司與 GT Solar Technologies 簽訂多晶矽晶片（Poly Silicon Wafer）生產線的合約，生產太陽能電池用矽晶片。

華映曾經輝煌

80

- 華映，成立於1971年，曾是台灣面板五虎之一。而在「面板五虎」之前，華映還曾是全球最大彩色映像管製造工廠。在1970年代，華映從做黑白電視的單色映像管起家，後來1980年進入彩色映像管年代
- 華映與日本東芝合作引進技術，之後在馬來西亞、福州、英國蘇格蘭都有設廠，坐上全球最大的彩色映像管大廠的位置，也成為台灣推向「顯示器王國」的世界舞台的開端。

華映曾經風光

81

- 彩色映像管輝煌年代景氣好時，華映曾經連續七、八年每年都賺進一個股本成為大同集團金雞母。
- 後來大同又引進日本三菱技術，成為台灣第一個引進大尺寸 TFT-LCD 面板量產技術的生產廠，大同等於跨入顯示器平面化、大尺寸面板領域，而這也開啟了台灣顯示器產業大時代，友達前身達基、彩晶、廣輝、奇美電子都相繼從日本引進相關技術。

華映曾經風光

82

- 但後來面板市場競爭激烈、技術日新月異，投資成本也越來越大，再加上金融海嘯與之前國外對面板產業進行大規模的反托拉斯訴訟，面板產業大洗牌整併潮成為「面板慘業」，華映也在這波低潮下苟延殘喘。
- 不過最重要還是華映跟不上科技推進的腳步、機器設備老舊，最終只能面臨被市場淘汰的命運。

華映經營的波折

- 外傳創辦人林挺生原本規劃大同由大房長子林蔚山與妻林郭文艷掌權，華映則由二房次子林鎮源主事。
- 但之後林鎮源被無預警換掉，改由二房三子林鎮弘接任華映董座，只是林鎮弘位子還沒坐穩也遭到撤換，華映就此改由大房一方來掌控。
- 林挺生、林鎮源相繼病逝，而林鎮弘後來也以華映前董事長的身分，因反托拉斯案到美國服刑坐牢，大同集團大房經營權也在2020年變天，讓人不勝唏噓。

華映下市走入歷史

84

- 由於家族掌權一直給人財務不透明的印象，再經過幾波高層人事更換，市場競爭激烈與技術跟不上，內憂外患都讓華映元氣大傷。
- 2018年華映聲請重整和緊急處分，後因供應商斷料，生產線停工，2019年5月華映下市，同年聲請破產，2022年8月29日，因華映不能清償到期債務，資產不足以清償全部債務，經桃園地方法院正式裁定宣告破產，華映落寞走入歷史。



林挺生的時代

85

2005年

- 董事會通過家電事業部越南投資案。
- 桌上型電腦系統事業部門與精英電腦公司合併，大同公司成為精英電腦公司第一大股東。
- 榮獲經濟部工業局頒發第六屆「工業永續精銳獎」。
- 設立大同電線電纜科技（吳江）有限公司。
- 董事會核准成立大同越南公司案，先期建置家電廠。



林蔚山的時代

86

2006年

- 林總裁挺生五月十日仙逝，享壽八十八歲。
- 林蔚山先生就任董事長兼總經理。
- 大同大學第二任校長吳建國先生、大同高中第二任校長陳火炎先生就任。
- 綠能科技公司公司登錄興櫃。
- 大同綜合訊電公司啟動「全台旗艦計畫」，以嚴謹安心的專業服務為主軸，推動門市大型化、產品多元化。



林蔚山的時代

87

2007年

- 成立大同電信公司，並取得WiMAX南區營運執照。
- 大同越南家電電子責任有限公司正式投產大小家電。
- 尚志半導體公司於10月15日登錄興櫃。
- 福華電子公司投資知光能源科技公司跨足太陽能電池模組市場。
- 中華映管公司投資凌巨科技公司，深耕中小尺寸面板。
- 大同生科公司攜帶型氧氣製造機Eclipse榮獲美國華爾街日報年度科技創新獎醫療器材組優勝獎。



林蔚山的時代

88

2008年

- 97年11月大同公司正式邁入創業第九十周年。
- 綠能科技公司於1月25日正式掛牌上市。
- 環保署統計大同為國內最積極推動綠色消費企業第一名。
- 華映光電公司中小尺寸液晶模組廠開工典禮暨第一億支映像管產出慶祝典禮。
- 尚志半導體公司投資燦圓光電公司垂直整合LED中上游產業。
- 推出創業九十周年綠建築代表作 — 「大同明日世界」。
- 設立大同電機科技(越南)公司，產銷電線電纜產品。



林蔚山的時代

89

2009年

- 大同電信成為全國第一家WiMAX營運商，領先於澎湖開台營運。
- 大同大學打造全國第一座WiMAX實體校園網路。
- 中華映管公司引進策略合作夥伴仁寶集團，擴大面板出海口。
- 莫拉克颱風重創南台灣，大同公司動員大同綜合訊電公司1,000位現場服務人員與70輛巡迴服務車啟動「大同3C風災重建專案」，大同集團員工暨大同大學、高中教職員更捐出一日所得，共新台幣 1,000萬元賑災。



林郭文艷時代來臨

90

2011 年

- 董事會決議聘任林郭文艷執行副總經理為大同公司總經理
- 活化資產並創造公司與股東最大利益，處分北投廠土地及廠房。



林郭文艷時代來臨

91

□2012年

- 品牌通路再造，復南門市改裝成為大同3C形象概念示範店。
- 大同寶寶43年來首度創新，化身《大同寶寶特攻隊》，參加《2012臺北燈節》，造成轟動。
- 進軍大陸房地產業，尚志資產開發選定江蘇省宿遷市進行在中國大陸首波土地開發計畫。
- 榮獲2012第三屆「數位時代綠色品牌大調查」家電國產品牌第一名，家電類別特優。
- 大同公司出售100%大同電信持股予威達雲端。



林郭文艷時代來臨

92

- 大同公司擘劃360。全方位智慧節能系統，參加臺灣首屆「智慧城市展」。
- 取得「新北市陽光市場及綠能校園計畫」，打造北台灣PV-ESCO屋頂種電典範，並導入智慧電表與節能監控系統，提供最完善的用電管理服務。
- 大同完成國境最南端南沙太平島之微電網系統建置，該案是我國第一例外島應用微電網系統的實績。
- 繼取得新北市、南投、台中、屏東、台南、高雄等地之公有房舍太陽光發電系統標案後，再度贏得「103年度澎湖縣政府經管縣有房舍設置太陽光電發電系統標租作業」案，成為全台擁有最多公有房舍建置經驗的太陽光電服務商（PV-ESCO）

2023/5/22



林郭文艷的時代

93

2018年

- 大同公司成立100周年。
- 林郭文艷女士就任董事長兼總經理。



林挺生的經營風格

94

- 在這個王國，半世紀以來，大同集團的文化，其實就是林挺生個人性格的展現。
- 林挺生的領導風格，是以教育家的精神，以服務大我的「工業報國」理念為經，以個人修身養性的「正誠勤儉」做緯，編織成強烈鮮明的大同企業文化。
- 強烈鮮明的企業文化，使大同不僅早在四十五年前，便以第一部國產家電寫下台灣企業發展史的光榮，更能在近半世紀來，凝聚員工的向心力並維繫產業競爭力，使大同始終能躋身前十大製造業。



林挺生培養公司閱讀文化

95

- 每個星期的週一、二、三等，是他親自為幹部和學生上課的日子，他風雨無阻，遇國定假日還要補課。
- 逢星期一則是在職進修，一千位大同課長級以上的幹部、跟著林挺生展讀古今中外的聖賢書：從最早期儒家的論語、孟子、英國經濟學經典國富論，到最近的熱門管理學名著，波特的競爭理論、韓默的改造企業，都是他的教材。為加強效果，節省時間，一次可以上六本書。「其實是大家一起陪他念書，」一位高階幹部說。



林挺生照顧員工精神

96

- 例如，他極重視員工的家庭生活是否安定。板橋廠經理黃成康指著公布欄上，公告員工可將幼兒送往大同總公司附近一家私立托兒所的公文。這是員工福委會主辦的，但林挺生簽名後，並親自批示，「觀察記錄，隨時報告，」他深怕不合格的托兒所傷害員工的小孩。
- 由於記性佳，又有強烈的道德感和責任感，使他不覺對員工流露出大家長的威權心態。他立志要將企業、永續經營，因此照顧員工衣食無虞後，相對的也設計若干人事制度，要求員工終身奉獻。
- 例如，大同的員工不必自己拿錢出來買股票，而是公司以每年分紅的股利，直接扣抵，配發股票。公司並額外補貼三〇%，一千元可以拿到市價值一千三百元的股票，但除非員工離職或退休，否則不能拿到公開市場去變賣。

大同的大起大落

97

- 有百年歷史的公司，最早於1918年由林尚志創立，前身是協志商號，以營造業起家，過去曾完成新店溪堤防、行政院大廈等600多項工程，後來隨著環境不斷變遷，事業逐步拓展至3C家電、電線電纜、重電機業等不同領域。
- 1942年，林挺生接任大同董事長，他承接父業後，以「工業報國」的理念，帶領台灣迎向工業革命浪潮，享有「工業之父」的美譽。在他帶領下，大同1949年推出全國第一台國人自牌自製電扇，行銷到100多個國家，之後陸續推出大同電鍋、冰箱，並發展製鋼、機械、家電、重電、資訊、電信等工業或民生用品，是主導大同成功轉型至資訊大廠的靈魂人物。

2023/5/22



大同的大起大落

98

- 1962年大同正式在台灣證交所掛牌上市，是台灣首批16家上市企業之一，之後榮登民營企業營收第一大寶座
- 1971年成立華映，該公司後來還成了全球最大的電視製造商，另外大同也成立大學培育人才，巔峰時期，大同集團市值曾高達5,000億元
- 但相當令人惋惜的是過去10年集團虧損超過千億元，旗下華映、綠能、尚志因經營不善已陸續下市。

大同家族內鬥

99

- 百年大同會演變成今日的局面，就是因為家族內鬥。
- 林挺生先後娶兩房妻室，其中大房林陳秀鑾北一女中畢業，精通日語與英語，育有2男3女，分別是林蔚山、林蔚東、林倫寬、林靜寬、林修寬
- 二房劉金曾是林挺生的祕書，婚後育有3男2女，分別是林鎮華、林鎮源、林鎮弘、林淑明、林淑貞。
- 2006年林挺生把公司交給林蔚山，由他接任董事長兼總經理職位，據傳，林挺生過去認為林蔚山個性太溫，特地從大同大學找來教授林郭文豔當媳婦，1981年她進入大同，之後擔任林挺生的特助，還晉升為執行副總經理，而她也確實對林蔚山幫助很大，堪稱大同實際的掌舵者。

公司缺乏治理

100

- 但隨著大同走入林蔚山與林郭文豔夫婦的時代，檯面下的豪門恩怨也正式浮出水面，過去因接班人選問題，林蔚山、林郭文豔多次與兩房兄弟產生摩擦；另一方面，林郭強勢主導大同轉型、鞏固自己地位，看在其他兩房兄弟，心裡也不是滋味。
- 近幾年林郭文豔雖然積極主導公司轉型，大同的經營績效卻不理想，過去10年集團虧損超過千億元，旗下華映、綠能、尚志因經營不善已陸續下市，林蔚山也因涉嫌掏空公司10多億元被判刑8年定讞，隨著百年帝國走向衰敗，擁有上千億土地資產的大同開始變賣祖產，而這也引來各路人馬覬覦，公司多年來至少爆發4次經營權之爭，如今市場派挑戰經營權未果，接下來老牌大同在公司派主導下還會演變成什麼局面，外界都在看。

2020年大同終於變天

101

- 市場派拿下7席董事 前中鋼董事長林文淵將接任董事長
- 大同股臨會全面改選董事，6席一般董事當選名單有5席為市場派，包括競殿投資代表人王光祥、林文淵、欣同投顧代表人林宏信、競殿投資代表人葉曉甄、郭添輝；大同公司派則有林郭文艷當選一席董事。

2020年10月21日





真正掌控權力的是三圓建設董事長

102



2023/5/22



盧明光接任大同董事長

103

- 林文淵50天的董事長被撤換 由盧明光接任
- 盧明光曾任職德州儀器、光寶 (2301) 集團、中美矽晶，並創辦朋程科技，在職涯中主導超過多起併購案，重新改造企業、轉虧為盈，在業界有「併購天王」之名。
- 盧明光畢業於大同大學電機系、政治大學企研所企業家進修班結業。其實，他與大同淵源頗深，盧明光除了曾獲頒大同大學傑出校友獎，也曾在1970年至1973年間，任職於大同大學電機系及大同公司採購處。
- 2020 12/23

盧明光與何春盛

104

何春盛不諱言，大同五年願景塑造工程，脫胎自研華每五年舉辦一次的願景塑造大會，願景就像一個火車頭，帶動員工朝既定目標熱情投入。

若說大同前董事長林挺生，書寫了大同這本自傳的上半部，如今新的經營團隊正在為這本書的下半部起頭。





大同法人董事改派代表 林郭文艷退出董事會

105

- 大同公司發布重訊指出，董事財團法人台北市私立大同高級中學改派新任代表人何春盛（研華股份有限公司執行董事），取代原代表人林郭文艷職務，大同公司董事在林郭文艷退出董事會後，董事變動已達1/3。
- 大同公司在去年10月21日股臨會全面重新改選董事，包括6席一般董事、3席獨立董事，合計9席董事由三圓建設董事長王光祥領軍的市場派勝出，入主大同。

■ 2021/5/5

2023/5/22



盧與何上任一年交出亮眼成績卻閃辭

106

- 一頭白髮，眼神炯炯有神的盧明光素有併購大王之稱，在2020年12月23日上任這一天，他與何春盛出現在大同的記者會上，宣布成為大同新任董事長與總經理，獲得各界高度的期待，成為當時的鎂光燈焦點。
- 不過，短暫一年後，盧明光與何春盛完成階段性任務，在外界大感意外之下辭去了大同董事長職位與總經理職位。

2021/12/13



盧明光卸下董座前的聲明

107

- 盧明光指出，從去年12月以來，大同用近一年的時間，讓總體銀行借款從420餘億元降至390億元，個體銀行借款金額則從290餘億元降至267億元，盧明光也不忘感謝王光祥，「要特別謝謝王董尚志資產的幫忙，甚至這個月尚志資產也將由資本公積發放現金80億元，這筆錢還可以趕快再拿去還銀行。」
- 盧明光也特別澄清，他並非不贊成活化資產，而是自己跟何春盛是產業出身，對於產業比較熟悉，至於活化資產是王光祥熟悉的領域，自然是由他帶領這個領域，因為大同既有事業成長的速度沒這麼快，若沒有活化資產，大同的未來也沒有辦法快速長大，因此大同適時活化資產是很重要的事情。



大同董事會 王、陳完全執政(2022)

108

大同董事會成員

項 目	姓 名
董事	競殿投資：王光祥(三圓建設董事長、尚志資產董事長)
	競殿投資：陳榮泉(新竹物流前營運長、峻富物流董事長)
	競殿投資：鍾依文(大同總經理、精英電腦董事長)
	欣同投資：陳瑞隆(中石化董事長、前經濟部長)
	競殿投資：顏大和(前最高檢察署檢察總長)
	大同高中：未派代表人
獨立董事	李勝琛(遠見律師事務所合夥律師)
	龔鍾榮(永豐金租賃董事)
	補選董事會提名候選人：劉積瑄(美國加州及華盛頓D.C. 執業律師、全球人壽董事)

資料來源：大同公司

製表：郭及夫^{2023/5/22}



兩年狂換兩董4總

109

大同經營權變天後董總座異動狀況

董事長	任期時間	總經理	任期時間
林文淵	2020年11月2日至 2020年12月22日	湯政仁	2020年11月2日至 2020年12月22日
盧明光	2020年12月23日 至2021年12月20 日	鍾依文	2020年12月23日 至2021年6月20 日
王光祥	2021年12月21日 至今	何春盛	2021年6月21日 至2021年12月20 日
		鍾依文	2021年12月21日 至今

資料來源：採訪整理

張瑞益 / 製表 2023/5/22

狂換兩董4總 大同的未來如何走

110

- 大同公司經營權易主後，不到兩年換了兩位董事長、4位總經理。
- 面對外界質疑，大股東王光祥这回親上火線澄清，並表態總經理有意由「最熟悉大同」的王金來出任。
- 百年企業大同連續五季交出獲利成績，卻依舊擺不平內部的紛擾！
- 7月1日才上任總經理的蔡維力，不到50天主動請辭，甚至外傳請辭導火線，就是蔡維力與大同總顧問、素有「諸羅山人」之稱的方寬銘意見相左，這讓剛交出不錯營運成績單的大同，再度面臨公司治理的危機。



Q & A

111

- ✓ 大同公司如何突破困境？
- ✓ 百年老店 經營權易主 有何感想？



台灣隱形冠軍企業接班危機

隱形冠軍接班危機是國家危機

113



隱形冠軍接班危機

影響全台900萬人就業、7兆產值

直播即將開始

天下雜誌副社長 呂國斌 天下雜誌資深副社長 鄧凱元・康育萍

- 1 | 為何傳承跟台灣七兆產值有關？
- 2 | 隱形冠軍的危機是什麼？
- 3 | 天下團隊走遍北中南看危機與轉機！

2023/5/22



台灣企業接班人危機與困境

114

2020年104獵才招聘暨人才經營事業群資深副
總晉麗明分析：

- (1)台灣企業除接班人計劃陷入危機
- (2)中高階主管也邁入高齡化且產業變化迅速，
- (3)企業必須建立完善的人才培育計畫。



台灣中小企業接班危機

115

- 104針對全台各大企業經營者、HR及用人主管進行網路問卷調查
 - a) 台灣企業正面臨接班人危機！家族企業紛爭屢見不鮮，如何培養與抉擇接班人才才能永續經營，成為企業首要任務
 - b) 104獵才顧問長期觀察中高階人才趨勢，遂針對全台各大企業經營者、HR及用人主管進行網路問卷調查發現：
 - c) 86%企業面臨人才斷層、71%企業沒有實施接班計劃，僅有13%的企業認為人才質量足夠。

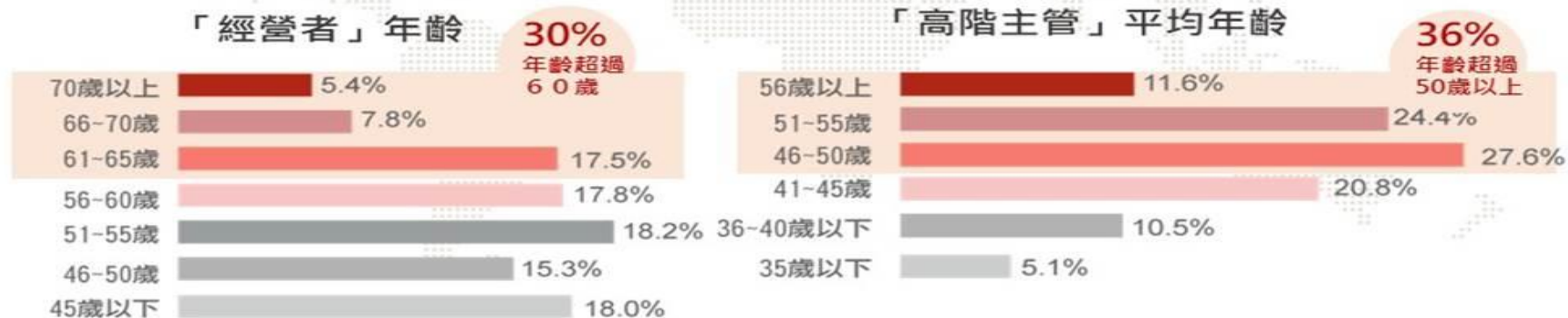
企業經營者年齡普遍老化

116

接班人系列

30%企業經營者 超過60歲

36%高階主管超過50歲





中小企業老闆 年齡偏高

117

- 全台超過 143 萬家中小企業，50% 以上老闆年紀超過 55 歲，更有 20.4% 的老闆年紀已超過 65 歲，
- 台灣中小企業目前普遍面臨未來十年的競爭力是：「創新、轉型、升級、接班」。
- 為了找出台灣中小企業創新、轉型、升級、及接班的成功方程式，2018 年，「二代大學」正式成立。

接班進度落後

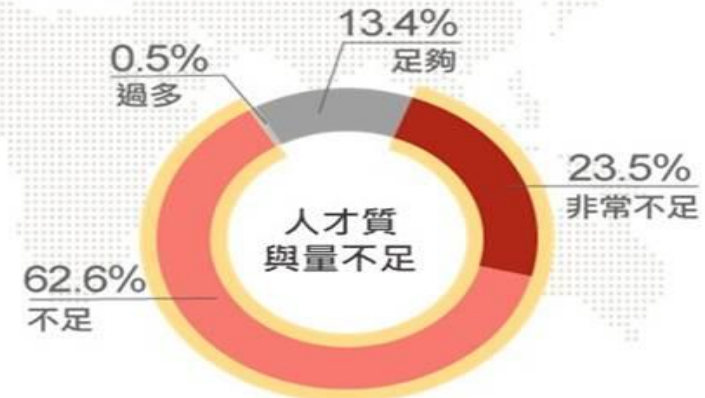
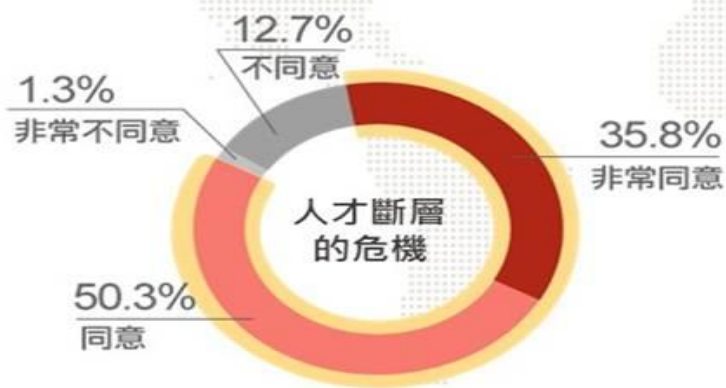
- 現場曝光多項關鍵發現。台灣目前仍有27.3%企業毫無接班的危機意識。各企業平均得花上6.2年才能完成接班，但如今準接班人只剩下1.3年可準備。由此歸納，台灣企業界的平均接班進度已經落後近5年！

高層人才斷層危機

119

接班人系列

86%企業 正面臨人才斷層危機

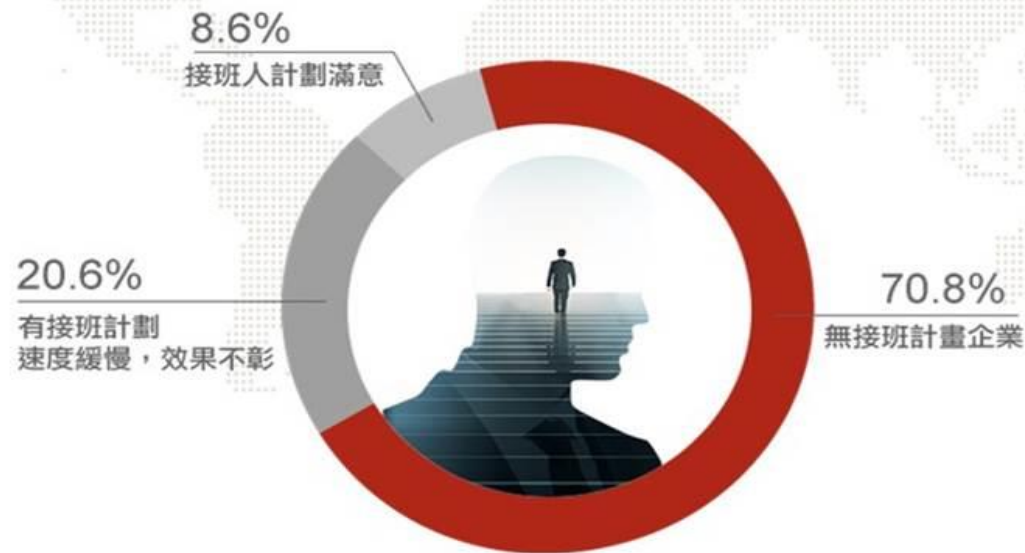


面臨人才斷層危機 毫無作為

120

接班人系列

71%企業 面對人才斷層危機 無具體作為



台灣高達七成企業無接班人計劃

121



資料來源：104獵才顧問



接班最大挑戰：經營者的觀念與態度

122

- 目前企業接班計劃，由老闆自行處理佔36%，其次則是由HR單位負責，佔33%。
- 最大挑戰則來自於經營者的觀念與態度，其次則為缺乏接班人選，及有效的教育訓練系統與培訓資源。
- 104獵才招聘暨人才經營事業群資深副總晉麗明分析，若要培養一位稱職的接班人至少要花上十年甚至以上，建議企業接班人計畫應有專業人員協助，及早制定相關培訓計劃。



接班人三大關鍵： 核心力、硬實力、軟實力

123

- 接班人的三大關鍵力大致可分為核心力(領導統御)、軟實力(跨部門溝通)，以及硬實力(Big data大數據)。
- 104調查顯示，企業最在乎接班人關鍵能力的前三名為領導統御、溝通影響、品德操守，除這三者之外，104獵才招聘暨人才經營事業群資深副總晉麗明也強調「信任」的重要性，畢竟一家企業經過2、30年經營，組織文化、管理思維都有層層堆疊的潛規則，而經營者在選擇下一任接班人，除了看中專業技能外，與經營者的信任關係也將是最重要的課題之一。如果你也將當企業接班人，了解企業企業最在乎什麼很重要！

接班人的核心力與軟實力

領導統御、溝通影響、品德操守為三大首要條件

想當接班人，企業最在乎什麼？

排名	項目	百分比
1 	領導統御能力	72.6%
2	溝通/影響力	68.4%
3	品德操守	67.8%
4	專業技能/知識/智慧	65.1%
5	與經營者的關係(信任)	63.0%
6	未來潛力	56.0%
7	全球化思維模式	55.1%
8	績效表現	54.8%
9	經驗與年資	51.5%
10	負責/共同承擔	51.2%
11	家族關係	17.2%
12	其他	0.6%

成為接班人才 三大指標





為因應接班傳承需要

125

開啟，企業成功傳承的鑰匙
無懼挑戰成為第七屆學員吧！

二代大學的成立
(2018年)



二代大學成立宗旨

126

- 全國中小企業總會為了協助解決傳承接班的桎梏，於**2018**年正式成立「二代大學」，搭建了以輔導企業接班為宗旨的溝通平台，希望將創一代的悉心灌注，與企業二代的創新思維連結在一起，共同交織出兩代對於企業的願景與藍圖。



二代大學招募對象

127

- 一. 喜歡挑戰創新
具決策與提案權的二代
- 二. 在家族企業中任職
有改變決心的二代
- 三. 想拓展人脈及視野
願意共好共學的二代



二代大學
New Generation College

跨世代的溝通平台，
攜手邁向企業永續經營

**第六屆
開放報名中**

即日起至6/27(一)下午五點截止
洽詢專線:02-23660812#139、276



掃描上報名，詳細資訊請
參考二代大學官方網站▲

鑽石級CXO策略業師團陣容，傳承接班領導新思維

**第六屆
策略業師團**

 李紹唐 二代大學 校長	 傅秉坤 二代大學 副校長	 丁麗娟 新豐隆集團 創辦人	 何恒春 新豐隆集團 執行長	 何春盛 恒豐利也利源集團 董事長 (前總經理)
 吳大剛 新豐隆集團 副總經理兼總經理	 李克明 南元大創投 董事長	 李瓊淑 比雅大創投 副董事長	 李繼輝 新豐隆亞洲控股集團 總經理	 林茂昌 新豐隆集團 董事長
 林進寶 台灣聯益 副董事長	 林昭峰 鑽石級業師團 執行長	 張起華 新豐隆集團 董事長	 張應本 新豐隆集團 總經理	 陳文昌 新豐隆集團 董事長
 陳茂雄 新豐隆集團 董事長	 陳清祥 新豐隆集團 董事長	 歐銘輝 新豐隆集團 董事長	 黃峻傑 新豐隆集團 董事長	 黃以寧 新豐隆集團 董事長
 詹千慧 新豐隆集團 董事長	 詹芳怡 新豐隆集團 董事長	 趙辛哲 新豐隆集團 董事長	 鄧學中 MDK INTERIORS INC. CEO	 鄧應誌 新豐隆集團 董事長
 蘇慶陽 新豐隆集團 董事長				

中華民國全國中小企業總會





開啟成功傳承的鑰匙

129



從宿命變使命

2023/5/22



二代大學學員

130

Microsoft Word - 複製 - 論文最...
成員介紹 | 二代大學
踏入二代大學 讓接班從宿命變使...
ngc.org.tw/student.htm
Gmail YouTube 地圖 【萌樂新知】那年...
【VERSE VOL. 17...
童子賢，一個在企...

二代大學
New Generation College

關於我們 ▾ 最新消息 成員介紹 ▾ 媒體報導 報名第七屆 ▾ 常見問題 聯絡我們

登入



王文信
如保興業股份有限公司
副董事長



毛海戎
智愛科技股份有限公司
執行副總經理



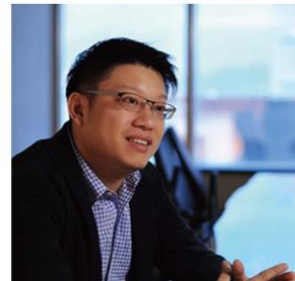
可存逸
可買企業股份有限公司
品牌總監



石君彥
啟泰企業有限公司
總經理



白亞卉
台萬工業股份有限公司
總經理



28°C
多雲時陰

搜尋

中

2023/5/22
2023/5/8



二代大學業師

131

Microsoft Word - 複製 - 論文最... × 成員介紹 | 二代大學 × 踏入二代大學 讓接班從宿命變使... × +

ngc.org.tw/teacher02.htm

Gmail YouTube 地圖 【萌樂新知】那年... 【VERSE VOL 17... 童子賢，一個在企...

二代大學 New Generation College

關於我們 ▾ 最新消息 成員介紹 ▾ 媒體報導 報名第七屆 ▾ 常見問題 聯絡我們 登入 8

 萬以寧 前宏碁資訊股份有限公司 董事長	 李繼萍 前蘋果亞洲區採購營運處 總經理	 詹千慧 前萊雅集團 亞太區品牌總經理	 丁菱娟 影響力品牌學院 創辦人	 王榆樑 前APP亞洲漿紙(Asia Pulp & Paper) 台灣總經理
				

28°C 多雲時陰 搜尋

下午 02:26 2023/5/22



二代大學主要輔導學員有三種模式：



一. 策略導師一對一輔導

133

- 策略師會深入瞭解、解決問題
- 業師與同學用一整年時間，進行一對一近身輔導，深入問題並建立信任關係，給予實質企業經營及事業管理的智慧與經驗。



2. 模擬私人董事會：業師經驗、跨界匯聚

134

- 學員輪流擔任私人董事會的提案者，策略導師及新一代企業家，共同組成決策小組，協助學員審視企業決策方向，開拓策略高度與視野。



3. 業師小聚：數十年功力、一次傾注

135

- 定期舉行業師小聚活動，由業師安排演講、參訪、交流座談等各類形式，傳授業師全方位專業領域的灼見真知。

成果與號召

136

- 二代大學自 2018 年成立六年來，輔導了近百位企業二代(有6家上市櫃公司)，致力於搭建起兩代間溝通與學習的橋樑，期許透過不斷的磨合，創造跨世代價值的傳承，以創新的思維，啟動企業永續經營。
- 第七屆由萬以寧校長與李繼萍、詹千慧副校長，帶領跨產業的頂尖業師團，為學員規劃出「全方面X全面性」的內容，透過「專屬輔導、深度課程、實地見學、人脈串接」來提升接班人必備的軟實力與硬實力。



中小企業接班的難題



1. 創一代不肯放手（信任度不夠）

138

- 根據2016年資誠聯合會計師事務所（PwC）的調查指出，有高達80%的受訪者表示，創一代的經營者在交棒後，仍參與企業運作。事實上，許多交棒者會在接班人做決策之前，或成果尚未顯現前，先行阻擋，擔心對方失敗。
- 但這麼做，接班人無從在失敗中學習，容易造成未來面對困難時，缺乏解決問題的能力。此時我們都會建議創一代可以先授權一個部門給二代開始學習，慢慢地二代證明了自身的能力後，再給予更大的責任。

2. 家族問題延伸至經營問題

- 我們發現有的家族企業成員眾多（諸如：叔伯、堂兄弟、表兄弟，以及其他姻親），溝通及爭權問題容易形成。
- 這些錯綜複雜的代溝問題及爭權問題，很容易變成往後經營理念上的衝突，若雙方不願意好好溝通，嚴重影響公司的營運。關於這樣的問題，二代大學難以介入，家族內鬥爭權問題還是要由家族內的成員自己解決。



3. 創新與變革所帶來的摩擦歧見

140

許多二代接班人上任後，希望推動各種變革，改變過去舊的做法，這時常面臨企業內創一代及老臣們(保守勢力)的反對。

例如：為了數位轉型而引進新的客戶關係管理系統(CRM)、企業資源管理系統(ERP)或是產品生命週期管理軟體系統(PLM)，而與創一代及老臣產生摩擦，又或是因為二代接班人想建立一套完整的績效考核評估制度，而創一代以前員工的績效獎金，是老臣及創一代討論出來的，並非透過績效考核評估制度所評估出來的。

2023/5/22



4. 缺乏智慧及制度的傳承與管理

141

- 公司缺乏資訊透明度不夠、缺乏制度化標準化、流程化、系統化等
- 、智能化的傳承與管理（老臣不會如實分享真實的資訊給二代接班人，在雙方資訊不對等的情况下，常常造成經營決策上的困難
- 第二代不夠謙和、歷練不足且剛愎自用



給二代接班人以下的建議：

142

□ 1. 認命 vs 使命

(認命)看接班傳承，取而代之的是用一種使命感，採用智慧的方式將企業帶到更高的境界。

□ 2. 運用法、理、情，專業化管理家族企業

以往的家族治理，用的是情、理、法。但若是以專業化的管理模式，則應該是倒過來，採取法優先、理次之、情居後的次序。先前談過要建立人資系統或是績效考核制度，可以透過外部顧問協助建立，邀請相關部門的主管參與，讓他們從參與中去了解、接受、部署、執行。



給二代接班人以下的建議：

143

3. 溝通、溝通、再溝通

- 創一代從創業初期，到現在能夠將公司經營的如此成功，這是無可抹滅的事實！身為二代的接班人，不能否定創一代的功勞，但由於目前科技的進步競爭也相當激烈，一味的倚靠過去的成功方程式，並不代表未來也一定成功！
- 創一代的內心中，往往會存有當時之所以成功的定見(Mindset)，二代接班人在與創一代溝通時，產生歧見是很正常的現象，當遇到有歧見的時候，一定要慢慢地去與創一代溝通、溝通、再溝通。

2023/5/22

家族企業的必修課：接班準備須即刻啟動

144

- 台灣的家族企業比例是兩岸三地最高的，上市櫃公司中超過七成是家族企業，占全台GDP九成，一旦傳承失利、影響企業經營，對台灣經濟的影響，不言可喻。
- 《遠見雜誌》與玉山銀行合作，委託「遠見研究調查」，協同安侯建業聯合會計師事務所，最新發布「2017台灣家族企業接班大調查」，要揭開兩代間對於接班想法，挖掘出彼此「不能說的祕密」。調查發布記者會上，邀請玉山金控策略長陳茂欽、KPMG安侯建業家族辦公室協同主持會計師郭士華，以專業第三方諮詢的角色，提出建議。

接班失敗案例屢見不鮮

145

- 《遠見》社長兼總編輯楊瑪利致詞表示，回顧台灣第一波創業熱潮盛行1970、1980年代，如今這群創業家正要進入交棒期。
- 愈來愈多人談接班，失敗案例仍屢見不鮮，值得深入探究。

接班的難題

146

- 玉山金控策略長陳茂欽點出，處理家族接班議題，財富分配雖然不是唯一的重點，卻是非常現實關鍵的問題，可以有許多做法。
- 一種是上市櫃，讓股權公開化。
- 第二是事業經營和財富分開。他舉香港企業家李家誠為例，選擇將事業經營傳給大兒子，小兒子則分配到財富。
- 第三種可以成立信託。第四種是成立財團法人，掌握控制權。

台灣家族企業的接班問題

147

台灣家族企業5大關鍵數字

家族企業
數量多

70% 的台灣上市櫃公司是家族企業，
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% 的台灣家族企業計劃把所有權、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** 成無傳承規劃，不利創新轉型

「人才」
是未來
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

家族的傳承模式

148

看懂4種家族企業傳承模式



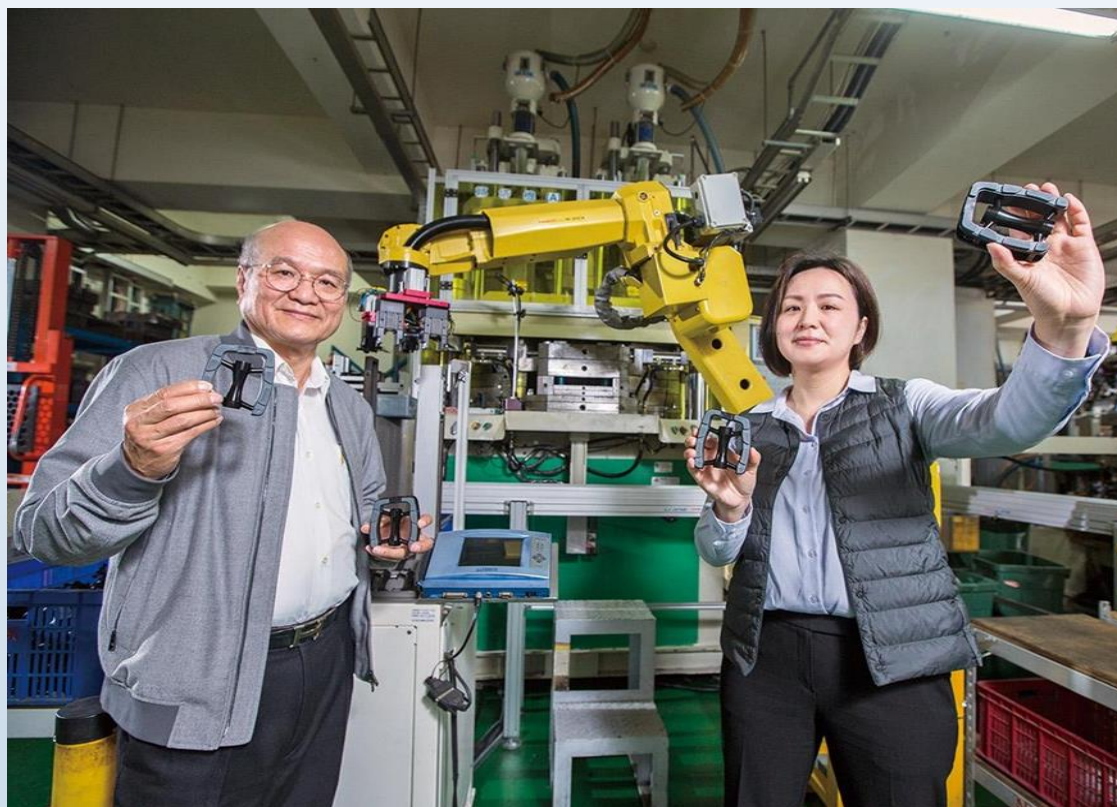
2023/5/22



隱形冠軍企業接班中的圖像

台萬企業接班中

150



聚焦數位轉型 擁抱品牌與智慧製造之路



台萬工業智慧化數轉，根留台中找到永續力

151

- 而台中市大甲區素有「自行車之鄉」美譽，更育成世界級的企業，台萬工業即是其中翹楚。
- 董事長白政忠與總經理白亞卉
- 銷售政策總部在荷蘭，專精生產腳踏車踏板及相關零配件的台萬，在歐洲市占率高達五成，分公司遍佈荷蘭、捷克、德國、印尼等，產品行銷至全球七十個國家，是業界的隱形冠軍。台萬工業總經理白亞卉表示，二〇一三年起，台萬啟動十年發展「踏板自動化生產系統」，二〇二一年正式邁向數位轉型。
- 資本額 1億5千萬，員工350人。

2023/5/22



為45元的踏板砸上億造智慧工廠

152



2023/5/22

台中精機

153



台中精機簡介

154

- 員工數: 800 名
- 資本額: 20億
- 董事長 黃明和
- 女兒 黃怡穎



接班的一些歷練

155

- 台中精機第二代接班人、現任董事長黃明和，左為黃明和的女兒、現任台中精機董事長特別助理黃怡穎



2023/5/22