

從台灣經驗看家族  
企業走向專業化管理

“演進多於  
革命”

從台灣的實例，許士軍教授認為家族企業的管理方式與所有權的改變代表兩個不同的過程，因此，它們也有不同的影響因素。

在台灣，家族企業非常普遍，全台灣的企業有98%以上是屬中小企業，而且幾乎全是家族企業，此外，有些大企業也是由某一家族所控制。盡管家族企業已取得無可辯駁的成就，但是，它們却難逃負面的刻板印象。

時下經常有人呼籲應將家族企業轉變為專業管理的企業，許教授認為，這意味着家族控制下的企業，其管理方式必然不同於專業管理，另一個假設是將家族控制自企業分離是可以做到的，而且不致破壞組織之有效運作。

許教授指出，自創業管理走向專業管理，乃由於企業所受來自成長與多角化壓力所帶來，在這成長階段時，企業家的初期“綜效”已不適用於確保企業的進一步擴展。

“成長痛苦”的現象已出現，且會使擴展中的企業受挫，不論是家族企業與否。因此，必須採取許多與過去迥然不同的策略，諸如多角化，向前或向後整合、科技創新及轉移，國際化等等。

這階段最需要專業化管理，而企業可通過下列步驟實現專業化：

- \* 使家族成員的專業化
- \* 使非家族成員之人員專業化
- \* 延攬外來的專業經理人才

一般上來說，這轉移過程是演進多於革命性。以台灣的經驗來看，一般上皆選擇上述的第一個途徑，這表現在較高比例，估計有30%之第二代繼承者被送往國外修讀企管碩士學位。