

目 錄

- ◆ 編輯的話
- ◆ 以賽局角度觀察後G20的世界經濟展望
張宮熊.....01
- ◆ 家族企業如何轉型，以提升競爭力
台南市青年企業研究社 青企研究會 許耀文.....15
- ◆ 從經營模式動態探討傳統產業之轉型路徑
謝惠元、吳郁婷.....27
- ◆ 機構投資人對高階管理者薪酬影響之研究—以台灣高科技產業為例
林穎芬、廖一成.....59
- ◆ 建構台灣長期照護體系資源之整合
黃維文、楊顯爵、張宮熊、陳宗豪.....79
- ◆ 「青年企業管理評論」徵稿說明.....97

Contents

- ◆ Note from Editor Board

- ◆ A Prospect on Global Economy Post-G20: A Game Theory Vision
Alex Kung-Hsiung Chang.....01

- ◆ A Study on Taiwanese Family-Holding Corporation
**YMC Research Team, Young Men Business Club of Tainan
Yao-Wen Hsu.....15**

- ◆ A Case Analysis of the Transformational Path in Traditional Industry Using Dynamic Business Model
Henry H. Y. Hsieh Yu-Ting Wu.....27

- ◆ Institutional Investors and CEO Compensation in High-Tech Businesses
Ying-Fen Lin Yi-Chen Liao.....59

- ◆ Building an Integrated System of Long-term Care in Taiwan: On Resources Coordination
**Wei-Wen Huang Peter Hsien-Chueh Yang
Alex Kung-Hsiung Chang Tsung-Tao Chen.....79**

- ◆ Submission notes.....97

編輯的話

過去的這一年世界變化極大，金融風暴襲捲全球。世界各國為解救陷入經濟泥沼的當頭，許多議題可供研究。其中本卷首篇文章以賽局的分析技巧運用到後 G20 的世界經濟展望中，引領本期論文的主軸：『金融風暴後新思維』。

在過去十數年發展中，公司治理的學理討論很多，金融風暴的發生與重創國際重量級公司，讓我們重新省思這個議題，本期收納了一篇相關文章。台灣在這次風暴中受傷不如先進國家，一部份原因是台灣傳統行業經濟體仍以中小型家族企業為主。然而，這些家族企業亦面臨轉型期。很興奮的是本期所收納的一篇相關文章來自台南青企社的研究成果，其觀點必然與傳統學術性論文有別，值得一讀。而個案研究中舊振南以新的經營模式突破舊管理思維堪為台灣家族企業轉型的典範。另外，這次經濟衰退起因之一是許多先進國家如日、美、英、德，甚至於像台灣這些老牌的開發中國家人口結構陸續老化問題，其實值得我們去討論，本卷也收納了一篇相關文章。

最後值得一提的是在今年四月份，中華民國青年企業研究社第一次將活動帶出台灣，跨越赤道到達南半球的澳洲，也順道在黃金海岸主辦了財經學術研討會 iFAIR2009 Conference，全程以英文講演。會中來自台、澳、日、中、新，各國學者成功地交流學術研究成果，我們以專刊方式刊載於本管理評論本期第一卷特刊中，其中收錄了二十篇優質文章以饗讀者。

從今年開始，本評論將一年分為二卷，一卷配合 iFAIR Conference 出版特刊；一卷則選擇一主題做為該期研討主軸，下一期主題是『邁向經濟復甦之路』，歡迎踴躍投稿並參加 iFAIR 研討會。

青年企業管理評論總編輯

張宮熊 謹識



青年企業管理評論 2009 年
第二卷第二期 p.p 1-14

以賽局角度觀察後 G20 的世界經濟展望

A Prospect on Global Economy Post-G20: A Game Theory Vision

張宮熊 Alex Kung-Hsiung Chang / 中華民國青年企業研究社 2009
理事長；國立屏東科技大學企管系暨財金所教授

摘要

值此金融風暴未歇，全球為解救陷入經濟泥沼的當頭，如何把賽局的分析技巧運用到後 G20 的世界經濟展望中，是一個有趣的主題。本文以「後 G20 的世界經濟展望」為主軸，探討四大主題：囚犯的兩難（困境）賽局；同氣連枝還是同床異夢？沙灘賽局－倚天既出誰與爭鋒，美國霸主地位的動搖；智豬賽局－馬英九對大陸的老二主義；福利賽局－當落難虎碰上自肥貓。希望用最淺顯的方式解讀這複雜的世界。

摘要：賽局理論；金融風暴；G20；囚犯的兩難（困境）賽局；沙灘賽局；智豬賽局；福利賽局。

Abstract

A road to recovery after G20 is an important public policy around the world since financial crisis in 2008. It will be an interesting issue to discuss the topics using the game theory. This paper discusses four related topics about the financial crisis after G20. First of all, I use a prisoner's dilemma to discuss the cooperation among G20. I use a game of ice cream store on the beach to discuss the position of main money around the world. A wise pig game is used to discuss the Ma's economic policy on China. And a welfare game is sued to discuss the fat cat phenomenon of rescued firms in a lot of countries.

Key words: Game Theory, Financial Crisis, G20, A Prisoner's Dilemma, A Game of Ice Cream Store on the Beach, A Wise Pig Game, A Welfare Game.

一、囚犯的兩難（困境）賽局：G20 各自搶救經濟

（一）基本概念說明

納許最有名的「囚犯的兩難（困境）」賽局（prisoner's dilemma），就是典型的不合作而且衝突的賽局。參賽雙方基本上面臨利益上的衝突，而利益的高低正負則決定於之間的賽局出招結果。

警察分離偵訊，以避免串供，又採「抗拒從嚴，坦白從寬」原則，設定了以下報酬結構：如果兩人都否認，警察沒有確鑿的證據，偵訊不得要領，關一年後只能無罪開釋，報酬（-1，-1）；如果兩人都承認，那麼兩人就因其犯行得到懲罰，都關上 8 年，報酬（-8，-8）；第三種情況，甲否認，乙承認，乙描述了犯罪事實，基於他當污點證人，就把乙給無罪開釋，但是否認的甲，抗拒從嚴，總共要關 10 年，報酬（-10，0）；第四種情況是甲承認，乙否認，甲無罪開釋，乙卻得被關 10 年，報酬（0，-10）。

因為警方製造了利益衝突：「萬一我否認，對方承認，那麼他沒事，我得被關 10 年，這太危險，為了避免對方背叛犯案前的共同誓言，不如我先承認了吧。」在利益衝突下，彼此缺乏信任，明知一起否認犯行是最好的結果（pareto-optimality 解），但因為分離偵訊的開始，加上不信任對方，就造成了一個不合作賽局。單方面維持協定是沒有用的，太容易被對方利用，自陷被關 10 年的危險中，索性承認。當雙方都如此思考，結果便落入被關 8 年的相對不利處境。『囚犯困境』賽局就是沒有任何機制可以讓兩人互信下，在特定的報酬結構下衍生出的不良結局。

表 1 不合作賽局有衝突：囚犯的兩難

		西毒	
		不認罪	認罪
東邪	不認罪	-1, -1 →	-10, 0 ↓
	認罪	0, -10 ↓	-8, -8 →

（東邪，西毒）的報酬

（二）背景說明與賽局討論

1. 背景說明

G20 領袖在英國倫敦參加高峰會，討論如何搶救全球經濟，主持高峰會的英國首相布朗（Gordon Brown）希望這次會議能幫助全球擺脫大蕭條（the Great Depression）以來最嚴重的經濟衰退，並為金融體系新規範奠定基礎。¹

然而在他們坐下來談之前，還得先竭力擺脫各大洲之間意見分歧的話題。美國總統歐巴馬及其他 20 國集團（G20）領袖都提出不同的經濟搶救計畫、不同的金融市場監管方法。

金融海嘯之後，美國要求歐洲要同步增加振興經濟支出，歐洲則要求重建金融監理制度，是美歐衝突的大致輪廓。儘管歐巴馬稱此二者毫無衝突，但一般都認為美歐芥蒂已深。但這個名詞「芥蒂已深」並不精確，因為歐洲並非一體，內部也還有分歧：歐洲的對美嗆聲，主由法德主導。法德兩國遭遇金融海嘯衝擊的程度並不對等，兩國的振興經濟方案也不相同，法國總統沙克吉與德國總理梅克爾兩人個性也不一樣，面對大選的壓力也不同，但金融海嘯卻把兩國團結在一起。他們都反對盎格魯薩克遜式的經濟，也都主張建立一個新的跨國金融監督與規範機制。

這個主張因為直接威脅到紐約與倫敦的世界金融中心地位，所以美國反對，英國不愛。這是否會影響歐盟日後的發展，「法德同步」的現象又能維持多久，也都是我們觀察的重點。²

除了以上三大議題，眼前最棘手的莫過於保護主義的興起。國際貿易組織（WTO）預期今年全球貿易將衰退九%，這是自二次大戰以來最嚴重的衰退。全球貿易的崩潰，部分來自於全球化的後遺症。不過，《經濟學人》指出，問題的癥結是許多國家開始提高關稅保護國內產業，根據世界銀行的調查，各國政府均鼓勵民眾愛用國產品，G20 中就有高達十七個國家提高關稅，例如，俄羅斯、印度都針對不同產品提高進口關稅，中國則以安全理由禁止進口愛爾蘭豬肉和義大利白蘭地酒。目前最大的隱憂是，如果主要國家均築起貿易壁壘，那麼勢必延緩經濟復甦的日子。近來，澳洲政府便警告中國，除非北京取消農產品關稅壁壘，否則澳洲將退出與中國的自由貿易協定。³諸如此類的國際間裂痕將證明 G20 間的共識就像一張紙片般的脆弱，當 G20 各國的保護主義無法被消弭，共識將成為共死。（請見表 2）

這次 G20 高峰會舉辦之際，歐洲各大城市的示威遊行抗議不斷，抗議人潮高舉「資本主義已死」、「還給窮人正義」等標語，要求各國政府應維護經濟正義提供更多工作機會，確保窮人的生活等，這些來自社會底層積壓已久的意見不可能被各國政府所忽略。

俗語說：「日頭赤燄燄，隨人顧性命」。我們可以陸續觀查要達成世界性的共識有多麼困難。

¹ 法新社 2009-03-30，領袖盤算各不同 G20 高峰會可能淪為大拜拜。

² 天下雜誌，2009/04，G20 鋪展的國際政治格局。

³ 昆士蘭日報，2009-04-23，遭關稅壁壘—澳威脅取消對華貿易。

德法二國領袖梅克爾與沙柯吉 4 月在 20 國集團 (G20) 峰會上曾聯手施壓，迫使各國達成監管金融市場和制裁避稅天堂的共識。兩人近日在德國「星期世界報」(Welt am Sonntag) 和法國「週日日報」(Journal du Dimanche) 發表聯名信，攸關歐盟未來金融改革的方向，受到觀察家的矚目。⁴

隨著歐盟 27 國領袖 6 月 18、19 日兩天，將在布魯塞爾舉行高峰會，金融體系改革是這次峰會的主要議題。梅克爾和沙柯吉表示，缺乏監管的自由市場體制已經失靈，才導致當前嚴重的金融危機，未來改革的目標是走向「負責任的市場經濟體制」。

兩位歐洲領袖還表示，歐盟應該在即將來臨的峰會上針對對沖基金的監管、避稅天堂和金融業領導階層的紅利，通過必要的規範，「建立為企業服務和保障存款人的金融體系」。梅克爾和沙柯吉在這封聯名信上，呼籲世界貿易組織 (WTO) 建立有效的機制，監督政府過度補貼企業，造成扭曲競爭的現象，「在這樣的機制尚未建立前，歐盟應考慮實施過渡的解決辦法」。

國際間的貿易壁壘植基於各國自顧不暇的經濟與金融沉苛。因此再回頭審視經濟復甦情況。國際貨幣基金 (IMF) 3 月 19 日在華盛頓舉行的論壇會議上，許多經濟學家熱烈辯論美國是否會重蹈日本在 1990 年代經歷的相同命運，陷入長期的經濟停滯。⁵

雖然美國迅速把利率降到幾近於零，並推動大規模的振興方案，也挹注公共資金紓困銀行業，但美國金融市場的壓力依舊居高不下，經濟活動也持續低落。雖然美國可能已躍過日本危機的初步階段，但顯然尚未走出叢林，「高度動盪」的資產市場與疲弱不振的房屋市場尤其令人擔憂。

美國金融體系中「曖昧不明的」虧損情況，指出延遲可信的虧損認列，同樣也會嚴重阻撓日本的復甦。美國可能和日本一樣，受龐大的金融問題拖累，陷入漫長的經濟停滯。

日本二月份出進口再創史上最大跌幅，已經消失十年的日本，是否會再消失十年？日本有長期的結構性問題，包括日本人口老化，內需不強，有錢的人不敢花錢，想花錢的人卻又沒錢花；日本累積債務占 GDP 比重超過百分之百等。⁶

在 2008，日本經濟領先衰退，負成長百分之零點六，這是世界上主要國家中唯一陷入衰退的國家，這一波金融海嘯，仰賴外銷的日本也難以倖免，前半年的「套利交易平倉」日元升值，更讓日本出口雪上加霜；最新公佈的二月份出口大跌百分之五十，進口大跌將近百分之四十五。

諾貝爾經濟學獎得主克魯曼表示：貿易保護主義與結構性失衡等五項威脅，讓未來十年全球經濟的前景相對黯淡。貿易保護主義不僅在新興市場國家歷史悠久，即使在美國，也有國會議員主張將「買國貨條款」納入擴大內需方案預算。貿易保護主義心態雖然值得同情，過度的保護主義卻是全球經濟的一大威脅。

克魯曼自稱是個「短期樂觀主義、中期悲觀主義、長期樂觀主義」的經濟學家。他說全球

⁴ 中央通訊社，德法領袖聯手籲歐盟領導世界克服金融危機，2009/6/1。

⁵ 聯合晚報，IMF 警告：美恐陷日本失落十年危機，2009/3/20。

⁶ 中國時報，日本再消失十年？學者：長期結構難改善，2009/4/8。

經濟狀況，比日本的「失落十年」還糟糕，日本當年還能靠出口復甦，全球要靠出口復甦，「除非和另外一顆星球貿易」。⁷

2. 賽局討論

當世界各國自顧不暇，不願意伸出善意的手卻期望別的國家可以共體時艱分一杯羹的情況下，貿易壁壘將是未來十年內無法躲避的現實狀態。當貿易壁壘已成，互惠的共識將更艱難，各國經濟復甦之路遙遙無期，世界將陷入共同的經濟泥沼之中，區塊經濟可行性會高過世界自由貿易。(表 2)

- (1) 當 A 國與 B 國拋棄本位主義，以復甦全球經濟為最高準則。則遭受金融風暴影響的個國將因為互通有無、共存共榮而減緩持續衰退的困境。此時 A 國與 B 國的報酬是 (-1, -1)。
- (2) 當 A 國與 B 國中其中一國拋棄本位主義，以復甦全球經濟為最高準則；但另一國打如意算盤，希望對方開放市場藉此復甦本國經濟，卻有限制地開放本國市場（保護本國產業）。在貿易壁壘之下，受惠的一方報酬為 5、主動開放本國市場卻得不到相對貿易利益的一方將因此而受害，報酬為-6。
- (3) 當 A 國與 B 國皆以鄰為壑，希望對方開放市場藉此復甦本國經濟，卻有限制地開放本國市場。在貿易壁壘風潮之下，A 國與 B 國經濟將因外銷停滯而同時衰退，報酬是 (-5, -5)。則世界經濟的復甦將會是遙遙無期。

表 2 G20 的囚犯困境

		B	
		開放	不開放
A	開放	-1, -1 →	-6, 5 ↓
	不開放	5, -6 →	-5, -5 ↓

(A 國, B 國) 的報酬

例如，金磚四國領導人 6 月 16 日在俄羅斯召開首次峰會，它傳遞給全世界一個明確的信號：金磚四國將不再單純是紙面上的文字遊戲和統計學意義上的虛擬組織，而是開始進行具備可操作性的政治經濟合作。比如說，中俄貸款換石油協議已經進入實施階段，巴西國家石油公司也獲得了中國國開行的百億美元貸款。

然而金磚四國間的合作機制恐怕不如預期順利。例如四國在世界經濟鏈條上勢力不夠。靠廉價勞動力、靠出售資源、靠國外市場形成的競爭力是弱勢的，也是不穩固的。巴西的農產品、俄羅斯的石油、印度的服務業外包、中國的製造業產品都靠已開發國家市場，中印之間領土爭

⁷ 中國時報，克魯曼:靠出口?除非銷外星球，2009/5/15。

端懸而未決，西方國家惡炒「龍象之爭」。由此可見，四國的金融合作、經濟合作易行，但如果進一步組成聯合體或自貿區，並把經濟需求轉化為政治意願、在世界上形成合力，還要克服諸多困難。

另外四國不具備共同的價值觀，金磚只是經濟學家們造出來的一個辭彙，從嚴格意義上來講，四國之間並不搭界，俄羅斯在短暫的效仿西方後回到威權時代，中國是共產黨領導的社會主義國家，巴西和印度則是社會問題成堆的民主國家，不像歐美國家一樣，是在共同價值觀基礎上形成的聯盟；更不像歐盟，有著成熟的政治合作機制。⁸

二、沙灘賽局—倚天既出誰與爭鋒，美國霸主地位的動搖

（一）基本概念說明

所謂「沙灘賣冰理論」，是指在一處佈滿泳客的沙灘上，在假設每點的泳客密度都相同情況下。有數家冰店準備進駐，他們該怎麼選擇店址？

如果只有一家冰店進駐，不容懷疑，你一定是開在海灘正中間，因為你可以照顧到所有的顧客。但如果兩家冰店準備進駐，他們該怎麼選擇店址？其中就可以看到策略選擇與自利動機的影響下，呈現極特殊的型態。

如圖 3 所示，若將沙灘視為橫軸，最左為 0，最右為 1，冰店究竟應設在哪個座標上（0、1/4、1/2、3/4 或 1），才能吸引最多的泳客來消費（代表冰店的最大利潤）？

從 0 到 1 之間，有許多分佈點，要往中間開店呢？還是往 1/4 或 3/4 的地點開店？以泳客的角度，當然希望到最近的冰店買冰最方便。但是，如果你選擇在 1/4 點開店，另一家則在 3/4 的點開店，那麼，從 0 到 1/2 的泳客走到 1/4 點買冰，而從 1/2 到 1 的泳客則走到 3/4 點買冰，二家冰店瓜分市場，對泳客都相當方便，此一論點看似合理。

但隨著兩家冰店追求最大利潤目標下，經過賽局的實際摸索，他們不會停留在 1/4 和 3/4 點，而都會向 1/2 點靠攏。因為此一動作可以繼續瓜分 1/4（或 3/4）與 1/2 間的利潤。1/4 點的店會想往右邊多移個十公尺，那麼從 0 到離 1/2 點右邊五公尺的泳客會想到這兒買比較近一點，就能順利擴充市場，增加利潤。同樣的，設在 3/4 的另一家冰店也會想往左邊多移個十公尺，那麼在 1/2 右邊的泳客，都會想到這兒買冰近一點，它又與另一家冰店平分市場了。

結果兩邊力量相當，兩家店都向中間靠攏，直到 1/2 點才會停止。這樣達到的狀態，雖未必對泳客最有利（因為兩家冰店都開在沙灘正中間，僻鄰而居），但是競爭狀況相當穩定，任一家店都不想再移動，這就是冰店競爭的「納許均衡」。

但如果沙灘上有三家冰店，情況會比較複雜。如果有二家冰店已經開在沙灘中間，那麼第三家就不宜再往沙灘中間開，應該重新把一半的沙灘當一座沙灘看，則開在 1/4 或 3/4 處（甚

⁸ 取材自王沖：「金磚四國」難改世界經濟秩序，鳳凰網部落格 <http://blog.udn.com/ifengblog/3036838>，2009/6/12。

至於往 1/2 處移動) 會是一個很好的位置。如果它開在 1/4 處, 則與原先中間靠左邊這一家冰店又瓜分了左半邊市場; 如果它開在 3/4 處, 則與原先中間靠右邊這一家冰店又瓜分了右半邊市場。原先的冰店受到衝擊, 被瓜分市場的冰店如同被夾擊般腹背受敵, 它也必須在適當時機提出反制策略。例如當第三家冰店往 1/2 處移動時, 它退出中間沙灘佔據 1/4 或 3/4 處反而是更好的選擇, 此時角色對調對第三家冰店反而不是明智之舉。

多人賽局(三家冰店、四家冰店、五家冰店、更多冰店) 複雜許多卻很有趣。但有二原則不變: 一為離其它冰店有點距離以保有市場; 二為切忌開在沙灘邊邊上, 恐怕有被逐出市場, 消失之虞。

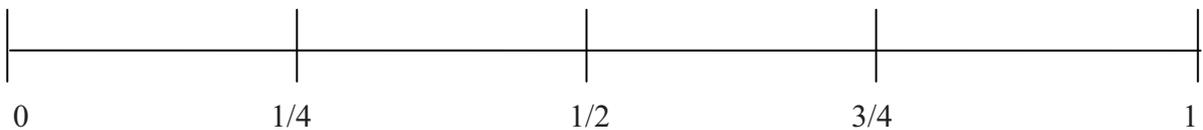


圖 1 沙灘賣冰基本架構

(二) 背景說明與賽局討論

中國過去三十年來的崛起, 讓人刮目相看, 但是在極端民族主義者眼裡, 中國始終少了一項崛起的要件: 「西方的沒落」。如今, 資本主義遭受挫敗, 美國超級強權的光環也褪色, 中國領導人儘管表面上未露得意, 北京卻有一種中國即將再起的自信氣氛出現。⁹

G20 高峰會一項重要且爭議極大的議題是提出未來全球金融體系的新藍圖, 包括針對國際組織如國際貨幣基金與世界銀行的改革, 給予開發中國家享有更大的發言權與投票權。中國日前提議創立「超主權的儲備貨幣」以取代美元的國際儲備貨幣地位, 俄羅斯亦提出建立新的國際貨幣以取代以美元為主的儲備貨幣系統, 此外, 諾貝爾經濟獎得主史迪格利茲領導的一個研究小組亦支持以國際貨幣基金特別提款權 (SDR) 取代美元成為新的國際儲備貨幣, 種種聲浪均強烈挑戰美元的霸權地位。¹⁰ (圖 1~2)

現在西方經濟陷入混亂, 中國領袖認為這是個大好機會, 就算不能取代美國, 至少也可以增加國際影響力。即使失業率上升, 增加了國內的壓力, 中國官方在和其他國家對話時, 已經顯得越來越有信心。¹¹

人民銀行總裁周小川建議, 創立新的國際儲備貨幣取代美元, 由 IMF 負責管理。不過, 中國擁有近 2 兆美元的外匯存底, 西方國家認為, 如果改革 IMF 的投票制度, 中國很可能會成為 IMF 的領袖, 對需要金融援助的國家也會擁有莫大的影響力。(圖 4~5)

另外, 金磚四國高峰會將於 6 月 16 日在烏拉山的耶卡特林堡(Yekaterinburg)舉行。克里姆林宮表示, 新世界貨幣可能排上議程。巴西、俄羅斯、印度與中國等所謂的金磚四國 (BRIC)

⁹ 經濟學人: 2009/03, G20 的機會 中國該怎麼當「大國」。

¹⁰ 中國時報社論, 2009.04.02, - G20 千萬別淪為國際大拜拜。

¹¹ 經濟學人: 2009/04, G20 中國露頭角, 走進世界舞台中心。

領袖將聚會。根據克里姆林宮消息，俄國總統麥維德夫可能在會中討論他所倡議的組建全新世界貨幣構想。¹²

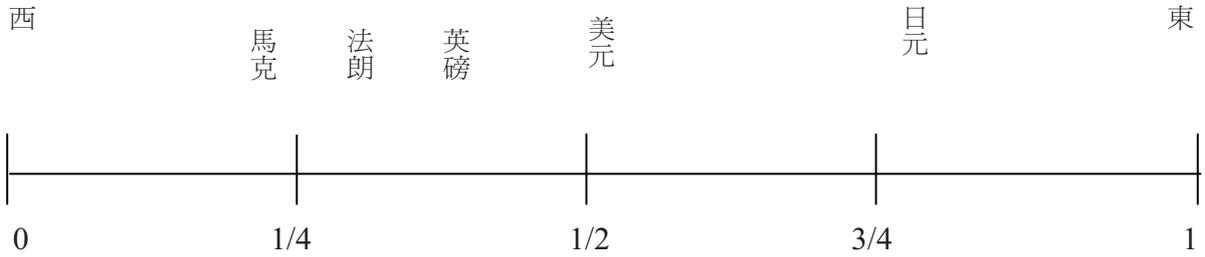


圖 2 國際貨幣之沙灘賣冰—布萊頓森林協議後

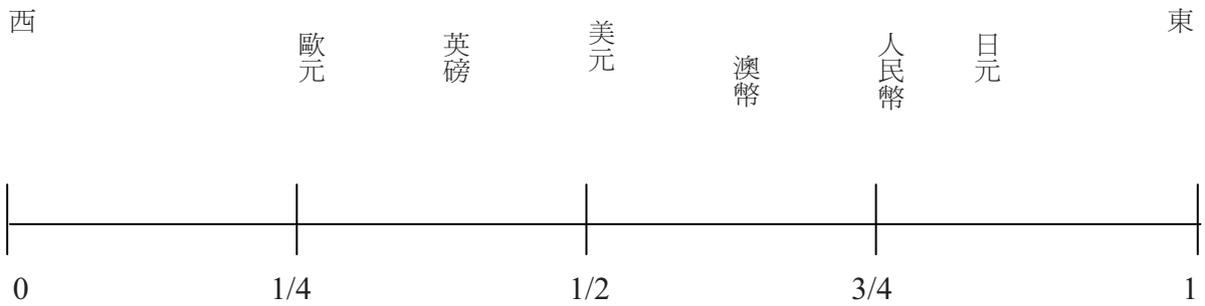


圖 3 國際貨幣之沙灘賣冰—歐元後

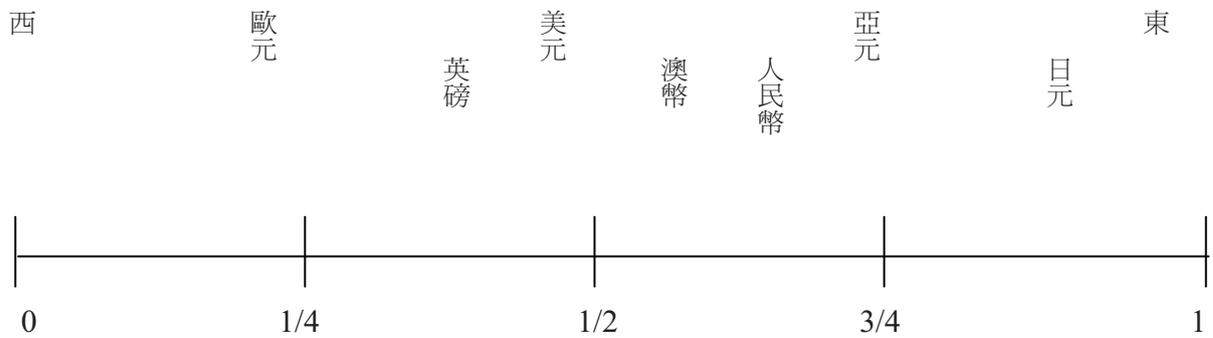


圖 4 國際貨幣之沙灘賣冰—金融風暴後(A)

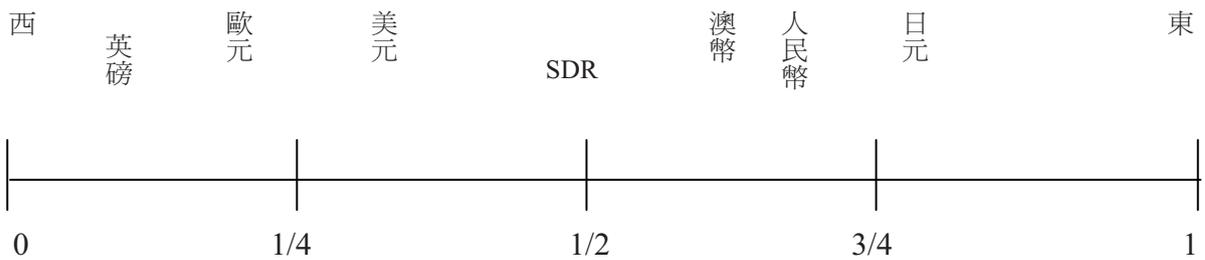


圖 5 國際貨幣之沙灘賣冰—金融風暴後(B)

¹² 中央社，BRIC 高峰會本月登場 可能討論世界貨幣構想，2009/6/3。

麥維德夫不斷呼籲組建區域準備貨幣，力抗全球金融危機。俄羅斯在 4 月倫敦 20 國集團 (G20) 的提案中包括組建一超國家貨幣。俄國副財長潘金指出，區域準備貨幣是全球金融體系區域化「不可或缺」的一環。德意志銀行貨幣策略師 Henrik Gullberg 指出，俄羅斯不斷倡議創設全新準備貨幣，導致美元近來連番走貶。

三、智豬賽局－馬英九的大陸政策之老二主義

(一) 基本概念說明

智豬賽局是一個弱者如何在「與強者共生」的環境中「借力使力」的賽局。在智豬賽局中，假設大豬小豬同在一個豬槽裏，豬槽的一端有一個按鈕，另外一端就是豬食的出口。只要一按按鈕，豬食出口就會放出 10 份豬食。如果兩隻豬都不按，就都吃不到豬食；如果大豬按按鈕，小豬可以吃到 4 份豬食，大豬也能吃到 6 份豬食；但如果是小豬按按鈕的話，將吃到 1 份豬食，而大豬可以吃到 9 份；如果大豬與小豬一起按按鈕，小豬可以吃到 3 份豬食，大豬也可以吃到 7 份豬食。賽局方格如表 3。

在大豬和小豬的賽局中，小豬就有一個嚴格優勢策略，亦即等待大豬去按按鈕。如果再刪除小豬的嚴格劣勢策略的話，按按鈕其實也成為大豬的嚴格優勢策略。簡單說來，就是小豬可以搭大豬的「便車」。所以聰明的小豬總是借助這種「後發優勢」來圖利自己。

表 3 小豬與大豬的賽局方格

		大豬	
		按按鈕	不按按鈕
小豬	按按鈕	(3, 7)	(1, 9)
	不按按鈕	(4, 6)	(0, 0)

在智豬賽局中，小豬能夠坐享其成，其中的關鍵就在於大豬和小豬的根本利益是一致的，大豬和小豬有競也有合的關係，但實力卻有差距。但在實際例子當中，賽局雙方的實力不僅不均等，而且存在根本的利害衝突。這個狀況下，弱者就需要更多更大的智慧去尋求均衡點，維護自己最大的利益，在一些情況下，甚至不得不委曲求全。

(二) 背景說明與賽局討論

1. 背景說明

以國際情勢觀之，由於目前全球金融海嘯的肆虐，許多國家都捉襟見肘、窮於應付。因而，全球化所帶來的負面影響，更增強了區域化發展的必要性。此外，在這國際大環境的影響下，不少國家立即產生保護主義的傾向，這將更會惡化情勢。因而，除了內部自我調適，盡量減少保護主義的危害之外，對外進一步加速區域整合，其實才是目前比較有效的脫困之道。¹³

近日來，台灣對於是否要與對岸簽訂 CEFA 鬧得沸沸揚揚，其實這項政策乃不但符合兩岸的特殊關係更順應世界的潮流，因而勢在必行。CEFA 乃是一項介於 CEPA 與 FTA 之間的政策規劃，CEPA 是中共與港澳在一國兩制的基礎上所簽訂的加強經貿安排，台北不能接受；而 FTA 則是一般國際間的自由貿易協定，北京也無法接受，因而必須在兩者之間找到另外的安排，故才有 CEFA 的構想產生。

若台灣無法與對岸簽訂 CEFA，當明年初東協加三的自由市場生效後，另外一些產業就面臨失去競爭力的危機，則也是事實，因而政府在這方面的分寸拿捏，才是各方必須關注的焦點，如何做到真正符合大多數人民的利益，才是考驗政府的智慧。若當部份產業將失去競爭力時，政府就必須提出替代方案，比如提供轉業服務等，以便將損害降到最低，甚直還可以創造新的商機。相對的，政府也還是可以扶持有競爭力的產業，以便創造更高的產值。

2. 賽局討論

馬總統強調，簽訂「兩岸經濟合作架構協議」不只是為了與大陸進行更緊密的貿易往來，更是全球布局的一部分，今天不做，明天就會後悔。如果我們不簽「經濟合作架構協議」，未來台灣在東南亞經濟整合過程中就會被邊緣化。

馬總統說：『過去民進黨執政 8 年，是兩岸投資貿易成長最快的階段我們出口到大陸去，到去年已經佔了我們的 40% 以上，2000 年政權移轉的時候，只有 24%，可以想像現在的情勢，已經是非處理不可以的時候。』意謂著馬總統捨阿扁時代與大陸間的「鬥雞賽局」，屈就於中國成為實質受益的『智豬』。(表 4)

- (1) 當台灣對中國仍然採取漢賊不兩立的對立局面，喪失兩岸聯手的契機，台灣與中國的報酬為 (0,0)。(基準點)
- (2) 在台灣與中國的經濟更緊密結合後，因為中國採取的刺激景氣措施而讓台商與台灣產業受惠。開放陸資來台亦可有效促進台灣經濟復甦。在互蒙其利的情況下，台灣與中國的報酬為 (3,7)。

¹³ 國家政策研究基金會，國安(析)098-003 號，兩岸簽署綜經協定勢在必行。

- (3) 在台灣與中國的經濟更緊密結合後，假如中國採取的刺激景氣措施不如預期，對台商與台灣產業受惠有限；開放陸資來台促進台灣經濟復甦亦有限度情況下，卻因為台灣大量開放內銷市場，讓陸資大量受惠。台灣與中國的報酬為 (1,9)。
- (4) 在台灣與中國的經濟更緊密結合後，假如中國採取的刺激景氣措施如預期熱絡，台商與台灣產業皆有受惠；開放陸資來台亦可促進台灣經濟復甦，卻因為台灣沒有相對配合開放政策，搭上了這部經濟復甦便車，則受惠比配合中國政策來得高。台灣與中國的報酬為 (4,6)。¹⁴

表 4 馬英九的智豬賽局

大豬：中國

		大豬：中國	
		刺激景氣	沒作為
小豬：台灣	刺激景氣	(3, 7)	(1, 9)
	沒作為	(4, 6)	(0, 0)

四、福利賽局－各國搶救經濟之肥貓遇上病老虎

(一) 基本概念說明

福利賽局 (The Welfare Game) 建構在賽局參與雙方，「一方為捨，另一方為得」的關係上。賽局參與一方擁有資源；另一方想獲得資源。捨的一方希望得的一方行為符合己方之期望；得的一方希望行為符合捨的一方之期望以便得到欲得的目的。例如：

- 政府與窮人
- 政府與假釋犯
- 父母與小孩
- 技術母廠與授權廠商
- 政府與被疏困的廠商

最初的福利賽局建構以下情形的模型：政府希望救濟正尋找工作的窮人。而窮人只有在不能依賴政府援助時才會找工作。(表 5)

¹⁴ 以上分析無法有效量化政治因素。

表 5 政府與窮人的福利賽局

		窮人	
		工作 (γ_w)	遊手好閒 ($1-\gamma_w$)
政府	援助 (θ_a)	3, 2 ↑	-1, 3 ↓
	不援助 ($1-\theta_a$)	-1, 1 ←	0, 0 →

(政府，窮人) 的報酬

每一個策略組合必須被輪流檢驗是否為 Nash 均衡。

- (1) 策略組合 (援助，工作) 不是 Nash 均衡，因為若政府選擇救濟，窮人將以遊手好閒回應。
- (2) 策略組合 (援助，遊手好閒) 不是 Nash 均衡，因為政府將轉移到不救濟。
- (3) 策略組合 (不援助，遊手好閒) 不是 Nash 均衡，因為窮人將轉移到工作。
- (4) 策略組合 (不援助，工作) 不是 Nash 均衡，因為政府將轉移到援助。而這帶我們回到 (1)。

福利賽局確實有一個混合策略的 Nash 均衡。我們能計算出來。參賽者的報酬是從表 4 報酬的預期價值。經微分求解，得到混合式均衡條件為：

$$\theta_a = \frac{1}{2} ; \gamma_w = 0.2$$

在混合策略 Nash 均衡，政府有 0.5 的機率選擇援助，窮人有 0.2 的機率選擇工作。均衡結果可能是結果矩陣四個項目中的任何一個。有最高發生機率的項目是 (不援助，遊手好閒) 和 (援助，遊手好閒)，每個的機率為 0.4 (=0.5 [1-0.2])。

(二) 背景說明與賽局討論

1. 背景說明

受到全球金融風暴衝擊，AIG 蒙受鉅額虧損，面臨倒閉危機，由於該集團和全球金融業關係密切，一旦破產，恐將引發大地震，美國政府 2008 年 9 月決定出手紓困，四度疏困，總計砸下 1800 億美元銀彈。不料 AIG 膽大包天，竟由這些納稅人的血汗錢中撥出上億美元發放獎金，遭媒體披露後在美國引發風暴，逼得新總統歐巴馬不得不出面滅火，下令設法追回獎金，以免為此付出龐大政治代價。¹⁵

然而「工作搞砸了不用受罰，反而有賞」，天下有這等美事？保險業巨擘美國國際集團

¹⁵ 中廣新聞網，2009/03/20。

(AIG) 卻證明這種離譜的事確實可能發生，一邊接受政府金援紓困，一邊大發獎金，對象包括差點搞垮公司的部門，消息傳出當然引發公憤。

AIG 不是唯一敢於如此蠻幹的企業，但目標最顯著，因此成為全民公敵，眾矢之的，曾主導過 AIG 紓困案的美國財政部長蓋納更被罵得滿頭包，部長位子都還沒坐熱，國會已傳出要他下台的呼聲。歐巴馬眼見情況可能失控，演變成政治風暴，急忙出面滅火，一方面表態力挺蓋納，一方面斥責 AIG 「輕率而貪婪，以致陷入財務窘境」，上電視受訪時自嘲為此事「氣得說不出話來」，並對全民保證會全力遏止肥貓拿走獎金，「不浪費納稅人一分一毫」。眾議員賀德斯也批評，原本是金字招牌的 AIG 三個字母，如今代表的是傲慢 (Arrogance)、無能 (Incompetence) 和貪婪 (Greed)。

2. 賽局討論

美國國會眾議院已通過法案，將對黑心肥貓課徵 90% 重稅，讓他們把受之應有愧的獎金吐出來，雖引起可能違憲憂慮，但反映出全民心聲。據報導為順應民意，歐巴馬政府也計畫配合改革金融管理機制的行動，加強監督金融機構和其他企業主管的待遇。

不只美國聲討企業肥貓之聲大作，反肥貓運動似乎邁向全球化，法國總統沙柯吉大力抨擊企業主管自肥的作法，認為接受政府補助或將解雇員工的企業，高層主管不應享有所謂「黃金降落傘」，也就是豐厚的離職金，也不該再獲獎金或配股，將以法令限制。瑞典更對國營事業訂下肥貓條款，規定經理人不得配發紅利，只能領取固定薪資。

肥貓若犯了眾怒，後果可能很嚴重，接受英國政府紓困的蘇格蘭皇家銀行前執行長古德溫就不信邪，不顧輿論反對聲浪，甚至是首相布朗的勸阻，執意領取巨額退休金，在愛丁堡的豪宅因而遭到攻擊破壞。可見在人人苦哈哈之際，肥滋滋的企業高層若還自私自利，只顧揩油撈好處，一旦引發公憤，不但將顏面掃地，甚至惹禍上身。(表 6)

表 6 政府與受援廠商間之福利賽局

		受援廠商	
		表現良好 (γ_w)	私飽中囊 ($1-\gamma_w$)
政府	援助 (θ_a)	1, 2 ↑	-10, 3 ↓
	不援助 ($1-\theta_a$)	-1, 1	1, -1 ←

$$\begin{aligned}\Pi_G &= \theta[r - 10(1-r)] + (1-\theta)(-r + 1 - r) \\ &= \theta r - 10\theta + 10\theta r + 2\theta r - \theta - 2r + 1 \\ &= \theta(13r - 11) - 2r + 1\end{aligned}$$

$$\frac{d\Pi_G}{d\theta} = 13r - 11 = 0,$$

$$r = 11/13$$

$$\begin{aligned}\Pi_T &= \theta[2r + 3(1-r)] + (1-\theta)(r - (1-r)) \\ &= -3\theta r + 2r + 2 + 4\theta \\ &= r(2 - 3\theta) + 2 + 4\theta\end{aligned}$$

$$\frac{d\Pi_T}{dr} = 2 - 3\theta = 0$$

$$\theta = 2/3$$

對政府與受援廠商的關係而言，

- (1) 政府存在一個最適的混合策略。
- (2) 若受援廠商表現良好的機率超過 11/13，政府選擇援助受援廠商的生存空間。若受援廠商表現良好的機率低於 11/13，政府則選擇不援助。
- (3) 若一個混合策略對政府而言是最適的，受援廠商表現良好的機率剛好是 11/13。

對受援廠商與政府的關係而言，

- (1) 受援廠商也存在一個最適的混合策略。
- (2) 若政府援助受援廠商的生存空間的機率低於 2/3，受援廠商選擇表現良好以爭取金援。若政府援助受援廠商的機率高於 2/3，受援廠商選擇中飽私囊。
- (3) 若一個混合策略對受援廠商而言是最適的，政府援助受援廠商的生存空間的機率剛好是 2/3。

青年企業管理評論 2009 年

第二卷第二期 p.p 15-26

家族企業如何轉型，以提升競爭力

A Study on Taiwanese Family Hold Corporation

台南市青年企業研究社 青企研究會綜合報告

YMC Research Team, Young Men Business Club of Tainan

許耀文 Yao-Wen Hsu / 中華民國暨台南市青年企業研究社參議員

摘要

青年企業研究社（簡稱青企社）的宗旨是「研究 友誼 服務」，有感於對「研究」這項稍有不足，因此在去年（2007）底的社務檢討中便決議在今年於子社團再增加一個「青企研究會」，藉各位社員的集思廣益，經驗分享，共同討論尋求出解決之道，而將此結論供社員參考。

本社社員大多於中小企業服務，其中有受雇者、自營者或屬家族企業者，各人在工作崗位上均有所成就，但在經營管理上難免也有瓶頸之處，或許可藉外力予以解決，但如沉痾已久該如何解決呢？各位社員於閒談時偶會將其頭痛問題提出請教，而引起熱烈的討論，此亦促成「青企研究會」產生的原因。

至於「青企研究會」首次要討論的主題為何？歸納平時所提到的問題最確切的是家族企業中的問題最多，舉凡企業五管「產、銷、人、發、財、資」都是家族企業的痛處，必須面對解決的當務之急，所以「家族企業」應該如何改變經營型態或轉換其他型態呢？引起大家去探討研究的興趣，因此，『家族企業如何轉型？』為研究會第一個主題。本社社員甚多是屬家族企業的經營者，或是第二代，或是準備交給下一代，因此在討論這個主題時引起很大的迴響，並將己身的經驗提出分享與討論，或尋求高見。自今 2008 年 1 月至 5 月止，歷經十餘次的討論，整理出這份報告提供參考。

關鍵字：家族企業、中小企業

壹、前言

台灣自第二次大戰（1945年）後百廢待興，政治情勢的影響使台灣的經濟並無明顯的進步，國民黨政府經營台灣以安定為先，經濟次之為策略，期間經濟方面以扶植農業輔導農村，引進工業技術培養工業人才，促進商業市場熱絡交易，爭取出口外銷訂單賺取外匯。

1953年開始推動經濟建設計劃，致力於將農業轉型到輕工業、重工業。此時工業發展的主要目標，以供應國內市場為主，以取代進口，減少外匯支出。在兩次的四年經建計劃之後，若干工業產品已足夠滿足國內市場需要，且漸有剩餘。

同一時期，政府亦利用農產品及其加工品出口，以賺取外匯，再進口工業原料、機器，以發展民生工業。50年代，這一時期的台灣正逐漸由農業社會邁向工商業社會，政府喊出「客廳即工廠」的口號，急速的工業化，吸引了許多鄉村的勞力集中到都市，使得從事農業的人口減少。許多家庭在資金不足或求職不易的情況下，購進小型機器或以手工幫一些工廠代工，全家動員加入生產的行列。同時，由於外貿的發達，許多開在社區裡的小工廠，接下外國訂單，卻又人手不足，於是將一些加工性質的工作發包給附近的家庭主婦，讓她們將工作帶回自己家中做，既不需要廠房，又比較省工資。所以民國五十年代的台灣社會，許多市鎮出現著「客廳兼工廠」的景觀。

雖是以代工賺取微薄工資，但在中華文化及儒家思想薰陶下，以台灣人的勤儉習性終究是聚沙成塔累積了財富，也吸取了技術，在資金與技術兩者皆有的條件下，當然也興起創業的想法甚至付之行動，設廠當老闆。在台灣，一般人多抱持「寧為雞首不為牛尾」的觀念，成就了台灣以家族企業為核心經濟之模式。因此，邀集自家人或親戚朋友共同投資成為一個命運共同體，以有限資金創業，實現夢想。經營的型態多是以家族成員為主的組織，因此延續至今，雖轉至公司型態化的企業，但家族企業能佔台灣經濟體系的大部分，所以，家族企業是適合中國的社會文化型態。

不管是自家人創業或是草創時找家人親戚來合夥投資，兢兢業業的將事業如生命週期般由萌芽期、成長期至成熟期，期間渡過了風風雨雨，也渡過了台灣中小企業的平均年齡（據政府統計：台灣中小企業的平均經營壽命為13.5年）而漸有一番規模且有獲利的局面，當初的投資人經過多年的經營，對公司的事務也漸有介入的意圖，因此未來將會面臨的是：經營權、公司業務分配、股份分配、權利義務……等的一些利益問題。而獨資創業的經營者在經過一、二十年的努力經營，漸有規模沒有被淘汰掉，第二代也長大成人準備接班，該如何將企業順利移轉給下一代去「子承父業」，將企業的經營理念傳承，為達成永續經營的目的，也是需費一番苦心的安排才能讓第二代順利接下產業，這些難題都考驗家族企業的領導者。

家族企業的定義為何？根據2003年11月10日美國商業週刊以美國家族企業

(Family INC.) 為題做專題報導，其對家族企業所下的定義：家族企業創造者或家族成員仍持續擔任家族創設公司等是決策經理階層或仍握有公司絕大部分股票。美國商業週刊以過去十年 S&P500 大企業為樣本，評估其經營成效中發現，有 1/3 的美國的家族企業表現優良。探究其原因，美國家族企業的優勢是：家族企業之經理人對公司的熱誠優於非家族企業之專業經理人。

台灣的家族企業由於受到傳統儒家思想的影響，家族視企業為家產的觀念表現於經營權及所有權上，因而控制企業的股權及董事會、監察人的席次。在台灣，許多上市公司家族私自挪用公款、第二代將經營重心放在股市操盤，疏於本業經營的失敗案例可說是屢見不鮮。與美國相較，台灣之家族企業因親屬間的經營權之爭，常使企業元氣大傷，使企業一蹶不振，失去生機。企業經營成敗與興滅和朝代更替一樣，都是「生於憂患，死於安樂」。都是成功困難，失敗容易。成功及失敗的經營道理與方法相同，但使用方法的人不同，其結果就不同。

家族企業在全世界很普遍，有一些成功的家族企業實例：如福特、寶潔、摩托羅拉、Wal-Mart 等家族企業是經濟的主導力量，在美國 75% 以上的企業屬家族企業，也約佔國民生產總值的 40%。在亞洲的日本松下、南韓現代也是屬於家族控制的企業。

貳、文獻探討

一、家族企業的優勢－溝通優勢、管理優勢、文化優勢、共利優勢

1. 溝通優勢

創業時藉著家族成員間的血緣或親族關係，因有共同的目標，共同奮鬥，大家可以在無隔閡的感情下，彼此間的信任及了解的程度高于其他非家族成員，開誠佈公將個人的想法充分的溝通，很快能達成共識。因為草創期有著革命情感，大家全力投入，不計任何代價，只求能在短短的時間就能獲得成功，讓家族的整體利益獲得最大價值。如是屬於家長式的領導，則可因是尊重長輩的觀念下更能迅速的執行公司決策，所以由於內部的信息或政策透過家族成員的溝通能順暢，而幫助公司執行決策。

2. 管理優勢

由於家族企業的成員都是自家人，因此會跳脫制度式的管理模式，無需遵守管理規則，隨意調動人員物力，這在草創期也是常有的權宜方式，因為剛開創所以不去注意到管理制度，只求能把工作做好。如經營管理者是長輩，因在家族中的地位高，故當下一決策時家族成員會很快的有一致觀點，過程簡單相對有效率高之利。因為家族成員有共同的目標，大家利益一致所以對公司的業務機密能有警覺性，不輕易透露，業務管理上易於控制。

3. 文化優勢

因是屬於同一家族，彼此有相同的文化背景，不論是語言、習慣、思想等均無太大差別，加上親情的凝聚力，所以在企業內如有決策或管理制度等等的溝通協調上，均有相同的思考模式，對推動專案或討論事情上均能減少阻力快速取得共識。

4. 共利優勢

草創時憑著一股熱情，以微小的資金或借貸資金來共同創業，因為資金有限所以在經營上必須錙銖計較，也因為背負著家族內多人的期待，所以不管企業內的家族成員是管理者或員工，在剛起步時必須克勤克儉，降低成本，減少浪費以求獲得利潤，早日擺脫借貸的壓力。因此在共同的想法下，大家有一份打拚的精神，有一種共同來賺錢的願望，自然在經營策略各方面都有共同的想法的前提下，容易溝通了。

二、家族企業的困擾－親情的困擾、管理的困擾、傳承的困擾

1. 親情的困擾

家族企業憑著家族成員的凝聚而成局，彼此因血濃於水的親情關係，在公司內處理事情的角度上都無形的抹上親情的因素，一旦遇到衝突或紛爭則在處理上必然也會考量到「親情」這部分，中國家族重視「關係」，常將關係存在制度裏，關係左右制度的落實，也因為「親屬關係」的加入，而使角色更加複雜化，因此在處理上便會有所偏差。中外企業有很多的案例，因為在處理上不被另一方接受，而造成拆夥或退股或鬧得不歡而散甚至搞得老死不相往來的的場面。因此如何以制度來規範，騰駕於親情之上，使公司能正常運作，不會有派系的現象產生。

2. 管理的困擾

管理者的個人風格或思考模式在公司經營管理上會有密切的影響，因此如是長輩為管理者，縱有缺失則企業家族成員不敢指責或者偶會有所微詞，畢竟仍要尊重其身份，若同是創業兄弟，則不滿的情緒或動作將會稍大些。

在家族企業裡，家族的習性、工作和家庭都會互相糾纏互相衝突，連帶影響到工作情緒。在同一件過失中，家族成員和一般員工的處罰標準是否一致，在親情與制度間如何秉公處理，考驗著管理者的智慧，因為稍有偏差的話，都不會使任何一方服氣。

3. 傳承的困擾－傳子或傳賢

中國傳統思想要把辛苦所創的事業傳給下一代，但兒子成才嗎？願意嗎？如只有一家公司那要傳給那一個兒子？種種的問題困擾著老人家。在現實社會中也見到了分配不均或傳不對人所造成的後遺症，訴訟、惡言相向、斷絕往來等等貽笑大方的情事。

家族企業的創業者爲了守成也爲了背負家族歷史使命，極力培育下一代接受國外教育，希望到時順利成爲接班人，但下一代是否願意接下父業，或對經營方式上會有一番改革，改革時是否會影響和老臣的關係，種種的不確定因素都有待時間去考驗，願意且能順利接班者終究不多。

因此如子女不成才無法擔當接班人的大任，就只好聘請專業的賢能人士來經營企業，自己退居後線當監察者，才能使企業永續經營。

三、家族企業的危機—人才問題、財務資金、管理制度、缺乏競爭優勢

1.人才問題

有些老一輩的經營者一心要將事業傳給下一代，所以培育下一代給最好的教育，接受最新的管理觀念，期望屆時可將公司帶入一個現代化的企業，如能依其願望安排則可順遂接班的心願，但多數不能如期所願，因其下一代的能力不夠興趣不高，而事與願違。家族企業之裙帶關係之影響，外人無法深入核心階層。

在此狀況下，如何對外尋找適當人才就成當務之急，是找專業經理人？找女婿？或另謀其他最恰當的方式？或將企業分割給兒子呢？

在現代企業子承父業成功的例子很多，也有優秀的表現來足以擔當大任，如是聘用專業經理人，則必須要將企業的所有權和經營權分開，經理人才能發揮其專業能力經營企業，否則他將難以施展才能去經營。縱使沒有兒子繼承事業，也可培育女兒來繼承，但畢竟有所不及的地方，因此可以藉機挑選賢能的女婿來接手，讓企業的所有權和經營權仍在自家手中。或者如有兩個以上的兒子，則可將企業分成兩個以上的分枝企業，「兄弟登山，各自努力」各憑實力各自發展，即是「樹大分枝」擴大企業版圖。此形同分家的狀況雖是無奈的做法，當然還是有優劣的後果的，卻是爲了避免家族糾紛的最好方法，但也可能因從事類似行業，互相在市場、客戶、價錢中有所衝突，而使兄弟企業降低競爭力。

另一方式爲「分工不分家」，此是家族企業的理想境界，各人依其專長負責企業內之部門，兄弟在工作上各有所司互相協調爲家族企業盡力。但如遇有意見不同時如何溝通協調又不傷和氣，也是需靠親情來做依靠，兄弟感情不錯則事情好協調，反之，平時互有猜忌，一遇事情需討論時因心中各有打算，則難以處理。

2.財務資金

企業仰賴金融機構的融資，以補財務之不足或調度上之方便，在台灣的大中小企業皆然。家族企業經營模式因其組成成員的觀念或能力、資金有所不足，甚至有財務不透明的情形，在財務操作槓桿上常會出現問題，因此需仰賴金融機構的融資甚大。當在財務方面處理不好或遭受倒帳損失時更顯得捉襟見絀，如無背後強力的財務支援，則也會被連累而將辛苦累積的資金付之一匱。因此家族企業除了在經營

上需戒慎戒恐，也要尋找一些銀行、財團、金主或親友來相挺以備緊急時或不時之需，當然在平時亦須保持良好關係。

3.管理制度

中小企業老一輩難以啓口或不想提及的分家問題，後代自然也不敢觸及，因此一些敏感的話題如管理制度、經營策略等也礙及情面而不願主動提出，所以因循苟且的結果是沒辦法去做改善，繼續濫下去影響到公司的發展。

如家族企業要經營成功，在管理制度上必須能落實，「產銷人發財資」均要訂定一套制度，公司成員都要確實遵守，也必須有「上班時是同事，下班時是家人」的共識，公私分明才能貫徹制度。隨著家族企業的成长，必須逐步建立合時代潮流的各項制度規章來規範，所以對於行銷業務、人力資源、生產流程、研發技術、財務管理、資訊建立、監督制度、決策制度等，都要建立完善以保證企業的長期發展，這是企業永續經營的重要條件，去除草創時的舊管理模式，創造合乎現代化的管理制度。

4.缺乏競爭優勢

在全球化的競爭環境中必須隨時保持優勢狀態，家族企業的後代若能力不足或無興趣經營，則無法將事業經營得有聲有色，也會在激烈的競爭環境中遭受退步或失敗的命運。

因此一個家族企業必須內部有一番創新改善的措施，制度的改善、策略的制定、人才的培養，整頓內部成爲具有攻擊力的團隊。對外則必須掌握企業的競爭機會和優勢，有敏銳的嗅覺，和競爭者角逐市場，才能立足於商場上，不會被淘汰。

參、經驗分享

案例一：雖沒有經營企業，但也看到一些家族企業的內部紛爭，兄弟因從小感情就很好，所以在共同經營事業遇到問題時都很好溝通，各人結婚後另一半也關心企業的大小事，間接影響事情處理上的看法，而產生一些摩擦。因此妯娌不可插手企業內的事務，就會減少一些困擾。

案例二：創業時的廠房、設備都是父親出資的，交給兄弟一起打拼，起先小本經營，後來慢慢茁壯。父親去世後，也是遇到分產的問題，看似很繁難的，但是我們幾位兄弟 20 分鐘便搞定了，關鍵在於主事者不貪的心態，加上兄友弟恭，也就沒什麼好計較的了。也印證了「家和萬事成」的家訓。

家族員工任用，採高標準對待，並以「來承受 去不留」的態度處理任免。

目前還是家族企業，但已走向制度化，兄弟各擁有應得的股份，依所長分配職掌，並組經營委員會，成員包括員工代表，對公司的制度、人員獎懲、研發...等開

放式共同討論。

家族企業如有成長的話，最好能將新企業由家族其他有能力的成員或兄弟去經營，或以互相持股投資的方式由兄弟去經營，避免家族內有所不滿和達到分家的用意。

案例三：兄弟妯娌共同經營一家企業，因是自己人所以彼此都能互相信任，但是難免會有人謀不賊的情形，如果遇到這種情形在掌握到確實事證後，必須壯士斷腕請不軌者離開企業，有些家族企業因都是自家人所以礙於情面不願提出，深恐傷及親情，而造成嫌隙更深，甚至影響到企業的經營。

案例四：看到父親創業時的辛苦，感受到經營企業時應兢兢業業，兄弟經營企業遇到不合理的現象都要予以糾正，站在公開坦承無私的原則，就事論事，為公司的發展著想。經營企業都會遇到一些棘手的事情，有時還要一個扮黑臉一個扮白臉，去處理公司的大小事。

案例五：上一代創業成功後，又經營其他事業由第二代去管理，當分產時要注意如何留住本身的資產，如果兄弟共同經營一家事業，如在經營時因為理念或管理上有不同時，那就必須思考這家企業要劃歸給誰，免得日後跟姪輩發生經營上的糾紛，最好是由一人掌經營權，而其他兄弟是股東，或將股權集中賣給主導者，讓他全權經營，這樣才不會因為各人看法不同而產生閒語，至於分紅則以資產負債表及損益表為憑據，但前提必須是會計為一套帳，且是以電腦資訊化的，才不會做假。

案例六：本身是一家三代同堂的家族企業，祖父還在掌權，所以叔伯輩仍在公司上班也持有股份，公司老員工很多，將來的退休金是一大問題。對於未來數年內的變化，如果事前沒有將企業分割好的話，對後代將是一個隱憂。

案例七：家族企業並非不好，看如何經營而已。兄弟共同經營企業，要依各人所長分工，能拋棄歧見就事論事，協調溝通整合出一個大家可接受的結論，然後依此結論去執行，事後做績效評估，如果不合乎理想再做修正。

案例八：因為父親創業時我們兄弟還小，長大後漸漸接替父業，所以自然的三兄弟就在公司內工作，各人負責一部分，至今仍然是這樣。也常思考如何升級，將公司組織制度能夠建立，兄弟目前還和睦相處，但仍要未雨綢繆儘早規劃，有時也因都是自己人而有所顧忌。

案例九：岳父在分家產時女兒也分得一份，因此踏入了家族企業的窟窿，一直至今。與目前的合夥人共同經營的滋味是酸甜苦辣都有，感覺上是「又愛又恨，有點黏又不太黏」，遇到問題時也會各持己見而有所爭論，但是為了公司的發展，雙方必須克制衝突，冷靜處理。家族企業合夥人之間必須能相忍，互相合作，企業才能長久。

案例十：家族企業只顧著生產，爲了賺錢生意好的時候就盡量加班趕工，因此對員工的教育訓練就忽略了，所以提升員工的素質也很重要，因爲也間接提升企業的素質，可以讓企業增加競爭力。

案例十一：當初創辦幼稚園時是由家族成員集資成立，而且未雨綢繆，將所有權依出資多寡而股份化，如此各人的比例有多少就很清楚。家族企業應該聘請顧問專家協助管理，防範於未來。家族企業的困境是會有人情的包袱，因此須有破除人情壓力的魄力。

案例十二：1.因爲自己經營事業去招攬生意時，一直打不進去，探詢的結果才知道是採購部門的原因。因此在採購方面自己處理，如此才會採買到價格適宜的物料，不會因採購和廠商勾結而造成公司的損失。2.引進宗教的信仰融入在企業文化內，藉宗教的力量潛移默化員工，增加祥和減少戾氣。3.公司所制定的規章制度，全體上下都要遵守，尤其老闆或經營者都要以身作則。

案例十三：家庭企業的最終目的還是營利，沒有賺錢的企業最終不是被合併就是結束營業，這既然是家族共同目的，如何來達到目的是最重要的。我的看法就是建立共同的理念，培養同理心，要有共同理念和同理心就如蘇建隆公司的方法請宗教的老師來上課，有共同宗教信仰就比較不會有不好的觀念產生，至少心念不會往私利、害處去想，這是最根本的理念。

在我看家族企業裡最難處理的事是人事安排，要能安排到人人滿意是非常困難的，但如何在祥和氣氛中建立起共同利益最爲重要，吵吵鬧鬧的家族很難有突破困境的力量，若意氣用事傷了家族感情做得再好的企業心也不會快樂，不能讓我們快樂的事，做了也沒有意義。

顧問師的看法：家族企業在管理方面不良的原因有（1）沒有企業管理的觀念。改善對策爲：辦理教育訓練、聘請顧問輔導、參訪成功企業家族企業、引進人才、成立管理委員會。（2）因爲人情壓力安排家族成員在公司內工作。改善對策爲：家族成員一定由基層作起、進用前約法三章、家族成員工作輪調、實施責任制、能力不足則予遣散。（3）爲了節省成本或曾有徵才失敗經驗而不想引進人才。

會計師的看法：家族企業不應存在，因爲家族企業的問題很多，不管是在管理或經營方面，各人意見很多很難取得一致的結論。家族企業也是同樣面臨競爭，家族企業應該如何擺脫夢魘轉型成股份化的公司，完全脫離家族經營的色彩。因此如要轉換時需要恰當的切割，避免引起家族間的糾紛，況且家族企業原本糾紛就很多，財產分不清楚，要很圓滿的分開很難，所以事前要防範，用合理的方式解決，以免一旦發生問題時會撕破臉。

小結：經營事業時必須能掌握到公司的生死門，有的認爲最容易發生弊端的是在財務部門，因爲每天金錢進進出出，如果稍一疏忽便會有少算或被挪款的可能。有的認爲採購人員會和供應商勾結，收取回扣而損及公司的利益。公司有專利的技

術，深恐技術秘密被員工學到的話，將來多一個競爭者，而把關鍵技術只傳給自己人。業務上的機密也防止員工了解太多，以防員工出去創業時也把客戶拉走。另外認為必須掌握員工人事權，避免人事經理會帶動員工和公司對抗。所以一位經營者必須知道自己和公司的弱點在那裡，而確實掌握住，否則要僱請到足以信任的幹部來幫公司管理。

肆、結論

家族企業不適合台灣嗎？

雖然家族企業規模不大，營業額不多，但家族企業對國家經濟發展有不可磨滅的貢獻，如何改造家族企業升級而永續經營。因此以台灣的企業型態，家族企業仍然可生存，但須依潮流在制度上做改造而成爲「企業家族」。故建議家族企業需有所創新改變的做法：

一、運用變革創新導至成功之道

1. 建立規範管理制度

在草創期時一切都未上軌道，只應付著接單出貨的業務，主客觀的條件不完善，無法建立各項制度，沒有正規的制度，只是一些臨時性的規定而已，等到公司已有成長後，這些沒有現代企業管理思維的制度自然不合時代潮流了。因此需拋棄傳統或不合時宜的制度也爲了防止某些弊端，所以必須引進先進的管理方式做一番變革，包括人力資源、財務規劃、生產管理、研發創新等各方面的管理制度，同時斟酌東方的習性而制定中西皆宜的制度，徹底將家族企業所不良的規定改變。

2. 企業需要創新

除了管理制度做變革外，企業組織制度也要創新，用創新來帶動家族企業。創新的特質在於突破，打破舊的侷限創造新的事物，組織創新是企業走向高效能發展提高經濟效益的最佳途徑，如加快科技創新，可提升市場行銷競爭力；引進法人治理，促進組織發展；建立起完善的決策制度，創新是企業生存與長期發展的生命線。

二、勤於溝通

家族企業成員間有溝通良好的優點也有畏於溝通的缺點，因此一有衝突或歧見必須以公開真誠的態度去討論，積極的溝通彼此間的看法和差異，一直把問題找到圓滿的解決方法爲止，否則會影響企業未來的發展和親情的融洽。

經營者也可組成委員會，成員有經營者、幹部、員工代表共同組成，針對公司業務、管理、研發、製程等事項開會討論，取得共識消彌歧見，對公司的發展幫助甚大。

三、淡化家族制，慎選接班人，唯才是用

在家族企業中要引聘專業人才常有因某家族成員的反對而無法引進，排斥人才會影響整個企業的發展，企業的經營是追求工作合理化，追求高效率，每個部門都要有適當的人選，即是適人適所，因此在徵求人才方面必須屏除己見眼光放遠，制定用人制度，以符合企業本性，企業的最大利益著眼去聘請專業人才為公司效力。

家族企業的另一個問題就是接班人問題，家族企業爲了要維持對企業的掌控權，不輕易交給外人或他房的子女，因此就成了困擾家族企業經營者的問題。所以如要由家族成員來承接的話，必須建立一個選拔的機制，首先在家族內挑選人才，以公平公正公開的態度評選適當的人才，是否具有足以擔當所托付的能力。如有特定接班人則須予完善的培養訓練，此栽培的過程有長期有短期，端視其家長的計畫和子女的能力而定，但也有事與願違的情形。

假如家族內無可用之人，爲求企業能永續經營則必須借重外力，亦即聘請專業人才來經營公司，賦予絕對的經營權使其能發揮專長爲企業貢獻，這樣才能真正的保證企業的長期發展，否則一味要由家族成員接班不找外面人才的話，有可能會造成人才斷層的危機。企業要找一位具專業能力、素質高、有忠誠度的專業經理人並不容易，而且高價禮聘的成本很高是否合算，對公司是否有所助益都需要估算，如果家族成員有能力有意願，不管是子女或親族子弟，只要他有領導力自信能力夠的話，由誰來接班並不重要。

四、企業文化

創業時對企業都有一番期許一個願景，經營時也有其理念，因此演化的結果自然成了一家企業的文化，包含的不僅是家族固有的傳統思想，更應將現代的管理文化融入於內。所以每家公司應有建設企業文化，才能吸引優秀人才進入公司服務，重視企業文化培養良好的企業文化是企業管理中重要的一部分。建立自己獨特的企業文化，可展現企業對社會的責任、對消費者的承諾、對品質的保證，無形中提高企業的形象。

五、建立股份制度…生前分家產

在研究及實例中也看到家族企業的一些改革對往後的經營是有利的，如何將家族企業改變爲企業家族，在分產時是以和平和氣的方式去協調，而不會因分產而造成產業衰退及減低競爭力。一些具遠見的經營者在生前將公司股份於創業時每人所出資的金額和貢獻度及公司盈虧比例來股份化，即由家族式轉到真正實際公司型態的企業。

如經營者有數個子女，企業經營成功而且擴展到數個分公司，如其子女個個能力夠又有意願去接掌分公司業務，則趁勢將企業分割給子女，個人獨立經營，各自努力，自負盈虧責任，這也是一種方式。當然如何去分得公平都要視個案討論。

六、引進公司治理或專業經理人

家族企業過不了三代的原因包括：家族成員增加，血緣關係淡化，利害衝突升高，血親關係混淆公司決策，因此要找到有能力的接班人愈加困難。所以家族企業要找好的公司治理人，一方面經營事業，另一方面要協助家族的和諧。

企業家族雖然可能對公司有禍福與共的革命情感，但是從公司治理的角度來看，其管理風格是否願意尊重公司治理機制，以真正尊重所有股東權益而非僅為中飽私囊，其實才是真正的關鍵。因為，勝者尊重專業經理人，扮演監督角色追高企業價值，而敗者即一手遮天，從事利益輸送，作假帳從事複雜交易與投資，甚至夥同簽證會計師，偽造憑證，掏空公司，犧牲了外部股東的權益。這些情況造成兩者之間的利益糾葛不清。

家族企業也因有：(1) 傳統的家族企業缺乏監督的機制，且集管理權與所有權於一身，非家族之優秀人才難以進入決策管理層，公司治理制度窒礙難行。(2) 家族企業受限於一個家族成員的構成分子，也常受限當地文化的侷限，所以家族企業在全球化的佈局不像一般公開上市公司以專業人士經營來得彈性。(3) 家族企業因為常因私利作祟，無法真正尊重專業經理人。而使公司治理制度淪為空談。

爲了要在環境中競爭，也爲了要把企業做大，因此要能運用專業人才，引進專業經理人的制度，可以發揮經營決策執行力。長期的家長制管理，會使領導者變得自負，總覺得自己是最能幹的，而排斥優秀的人才，而妨礙公司的發展。家族企業引進「公司治理」可以將經營權委託專業經理人，家族仍然保有所有權，這位專業經理人的能力必須足夠，家族對他的信任最重要。

家族企業在各國皆有存在，如何讓家族企業成爲企業家族或永續經營或擴大成爲集團公司，皆是繫於經營者的魄力遠見，與家族成員或合夥人的共同理念抱負合而爲一，大家捐棄私見才能獲得最大利益。

伍、參考文獻

王曉紅 喻向陽 沈煜，《MBA大講堂》專欄。

市場報，2006.06，「中國家族企業“五大”傳承之困」。

市場報，2006.06，「家族企業並非一無是處 中國更適合家族企業」。

市場報，2006.06，「家族企業的優勢」。

李宜萍，「變革時代，爲家族企業找成功的出路」，管理雜誌。

李禮仲 鄧哲偉，2002.12，「公司治理」對家族企業的效益。

陳定國，2003.07，「生於憂患，死於安樂」—家族企業興滅論。

新華網，2006.07，「中國家族企業差在哪？」。

韓玉奇，2002.9，「人力資本與家族企業」，《中華工商時報》。

青年企業管理評論 2009 年

第二卷第二期 p.p 27-58

從經營模式動態探討傳統產業之轉型路徑

A Case Analysis of the Transformational Path in Traditional Industry Using Dynamic Business Model

謝惠元 Henry H. Y. Hsieh / 國立屏東科技大學企業管理系助理教授

吳郁婷 Yu-Ting Wu / 國立屏東科技大學企業管理研究所碩士

管理意涵

本研究以 SCP(Structure-Conduct-Performance)之觀點，企業行爲(Conduct)包含策略、結構及公司的內部制度，受該企業所處的產業結構(Structure)所影響，運用經營模式系統性的來描述公司經營之道，是為企業行爲之表現。根據目標顧客(Who?)、產品與服務(What?)、如何提供產品(How to deliver?)、獲取利潤(How we make profit?)、差異化及維持優勢(How we differentiate and sustain competitiveness?)等五項經營模式之要素，來了解台灣糕餅產業的經營模式。針對舊振南餅店個案，探討傳統產業在變革過程中有一定的經營模式可以遵循，可以供其他業者之參考。

本研究運用經營模式(Business Model)與動態經營模式輪替(Business Model Wheel)之概念來解釋傳統產業創新發展之過程，並以動態能力(Dynamic Capability)之觀點解釋企業在產業疆界的延伸方面和內部能力的擴充方面，運用動態能力矩陣(Dynamic Capability Matrix)將其轉變的策略方向路徑型構出來。以舊振南餅店為個案探究其新舊經營模式的不同，將動態能力觀點運用到經營模式輪替，企業隨者時間連續性與事件的發生，探討經營模式轉變過程之程序，以及對於企業內部能力提升和所處產業的重新定義使企業達成新的經營模式，讓企業得以成長及永續經營。

摘要

台灣傳統產業面對社會結構、人文、風俗習慣等產業環境之變化影響下，傳統產業面臨兩大問題，在產品與能力方面受限於傳統之經營管理方式，同時在市場與產業方面侷限於傳統之定義範圍。但面對變動快速的產業環境動態，因應之方式已非僅從內部發展，如資源基礎理論之看法或是從產業結構之定位方向可以解決。本研究以舊振南餅店為研究對象，以個案研究方法，運用類型比對、建立解釋、時間序列分析糕餅業者面對外在產業環境變化如何調整及修正其經營模式。

本研究經實地訪談、分析、研究個案公司，發現企業經營模式並非靜態而是具有動態性且漸進式之轉變，輪替變化的順序中，存在企業路徑相依及突現的機會。透過動態能力矩陣，本研究建議必須從產業邊界延伸與重新定義過程來發展，如跨入文化創意產業，進入新市場，朝多角化及國際化之方向。而能力方面可以從產品與核心能力延伸，學習、創新、重組或網絡之運用來提升競爭力。

關鍵字：經營模式、動態能力、動態能力矩陣、經營模式輪替

Abstract

There have been many significant changes in Taiwan traditional industry, i.e. industrial environment, social structures and customs. Traditional confectionary industry encounters two challenges, one is product and capability restricted in the traditional operational model. The other is its definition confined in the traditional boundary and business scope. However the fast changing external environment becomes more threatening to existing traditional business. It is inadequate to cope with the impending challenge by exploiting only internal resources or capability argued by Resources-Based View or industry positioning to discover new opportunity supported by Industry Organization theory. By taking the Jiu Zhen Nan Taiwan Pastry as an example. This study takes Case study as its research methodology by Pattern-Matching、Explanation-Building、Time-Series. We find a firm how to regulate the business model.

After a long period of field studying and analyzing, we find that business model is dynamic, like a wheel. By the Dynamic Capability matrix (DC matrix), company should expand its industry boundary and redefine the industry, such as redefine its Industry as culture and innovation industry. In addition, company can extend its product and core competence by learning, innovation, remodeling, and networking to increase its competitiveness. In summary this research focuses these two dimensions of the company to explore the future development direction, diversification, multi-brand strategy and new business model.

Keywords : Business model、Dynamic capability、Dynamic capability matrix、Business model wheel

壹、介紹

全球化及區域化經濟整合、國際原物料價格上漲、美國次級房貸風暴波及全球經濟，台灣地區的產業除了全球化之挑戰，亦面對國內產業結構、社會結構、風俗習慣之變化。這些環境變化加速進行，愈來愈多不確定性的經濟因素與非經濟因素存在於產業外部環境，為了產業持續獲利、增強競爭力與成長，企業必須在其外部環境、內部能力、以及顧客需求關係間作最有效地連結。舊有的經營模式(Business Model)在這個變化中，正面臨著調整與變動的迫切需求，傳統產業在面對科技、政治、社會、經濟、文化等外部環境的持續變遷，消費者對商品的需求價值改變下，建構能夠創造顧客價值的經營模式便能幫助企業良好的運作與轉型。從企業實際經營環境來看，不同企業在不同產業環境下伴隨自身的資源形成特有的經營模式，但是一個好的經營模式絕對有機會成為特定產業中彼此模仿的對象，最適化的經營模式對企業在執行層次更為重要，本研究探討在傳統產業的企業如何更新其經營模式的過程及順序，創新成為新經營模式，並為消費者創造出新價值。

台灣傳統糕餅產業面臨西式糕餅業者的進入及消費者消費型態的改變而逐漸式微，成長是所有企業持續追求的目標，而轉型是傳統糕餅產業參與競爭的唯一途徑，傳統產業唯有透過變革才能在瞬息萬變的產業環境中生存，舊振南餅店為傳統產業，其營收額從 1996 年的 1 千萬元成長到 2008 年的 1 億 4 千多萬元(圖 1)，13 年的營收額成長了 10 倍，如何會有如此之績效表現?是其在經營模式上有異於傳統模式?而糕餅產業傳統的經營模式又為何?其經營模式轉型的過程為何?

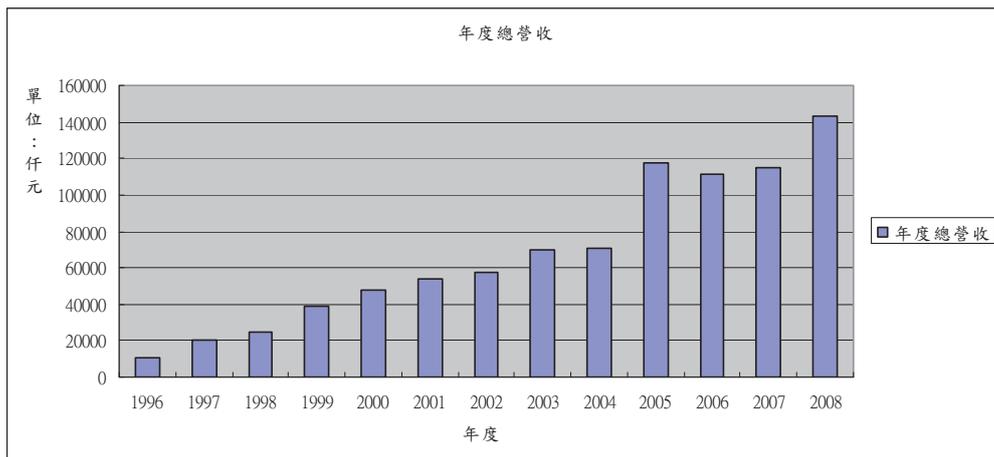


圖 1 舊振南餅店營收成長趨勢圖

資料來源: 舊振南餅店(2009)

因此本研究目的探討 1.糕餅產業傳統與新的經營模式為何並比較其之間差異; 2.解釋舊的經營模式如何達成新的經營模式, 3.企業經營模式發展之程序及動態轉變之順序性。本研究首先進行相關文獻之蒐集與探討, 進行研究設計, 提出個案研究方法, 發展研究架構, 並對於產業環境進行分析。針對個案進行深度訪談與次級資料蒐集, 進而對訪談資料與文獻進行個案實證分析與詮釋, 最後提出本研究之結論與建議。

貳、文獻探討

經營模式(Business Model)有助於管理者瞭解、溝通、設計、分析以及改變企業的經營邏輯。在學習經營概念方面，經營模式有助於視覺化、結構化、溝通和分享經營邏輯，它幫助人們了解經營模式的內涵和意義，而經營模式的架構也被視為一種共通語言，管理者可以藉由分析現有之經營模式與外在環境配適來設計、修改、發展及執行新的經營模式。在執行方面，經營模式可以用來分析公司的經營邏輯，透過改善量測、觀察和比較公司的經營邏輯，有助於監控策略完成的執行系統指標(Osterwalder et al., 2005)。經營模式可以解釋和預測現存概念化架構所無法解釋和預測的經驗現象，故可以為公司描繪未來策略方向，公司經由經營模式的模擬，將有助於促進未來的革新和提升未來的準備(Amit & Zott, 2001)。公司管理方面，經營模式確保策略、公司組織、經濟成長、目標之間的一致性，並改善公司經營邏輯的管理，所以透過經營模式讓策略、經營組織和科技重新安排，使得公司面對經營環境變動能反應更為快速(Morris et al., 2003)。

經營模式一詞在 1957 年首次出現在期刊的內文中，到了 90 年代末期起，經營模式之議題開始被引起注意。近年來經營模式在許多期刊、商務人士、顧問及學術界廣泛地被討論，並且出現在各種不同的領域，如 e-business、資訊系統、策略及企業管理等。經營模式可視為解釋公司如何營運的藍圖，幫公司建立一個可以設計、了解經營型態的營運結構與系統之計畫。使執行者用來分析與溝通其策略性的決策(Shafer et al., 2005)。經營模式為一種架構(Architecture)、設計(Design)、型態(Pattern)、或是陳述(Statement)，各學者因針對的領域不同，故定義分歧，在劃定經營模式的本質與元件亦有差異(Morris et al., 2003; Willemstein et al., 2007)。經營模式描述公司如何的計畫獲利和價值鏈中明確的定位，並指示公司未來能產生主要收入的活動(Chesbrough & Rosenbloom, 2000)。經營模式是藉由組成要素之間的關係，來表達特定公司的經營邏輯之概念化工具。經營模式是描述公司將價值傳遞給一個或數個市場區隔中的顧客，並結合網絡中的合作夥伴，一起創造、行銷與傳遞價值，最後為公司產生利潤並維持公司的營運(Osterwalder et al., 2005)。經營模式可以用來表述公司經營上最根本的核心邏輯，並在價值網絡中創造及獲取價值的策略選擇(Shafer et al., 2005)。經營模式簡明地表示在特定市場中，公司事業策略、經營結構及公司經濟經，要素相互連結，創造持續性的競爭優勢(Morris et al., 2003)。

經營模式之主要要素是公司競爭優勢的重要來源，經營模式要素為成長中評估的根本與變革新商業模式之工具。Voelpel et al. (2003)定義經營模式的要素，包含新顧客的價值主張，為價值創造所產生新價值網絡結構及領導能力，以確保所有利害關係人滿意。Mitchell and Coles(2003)認為經營模式主要由七個要素組成，分別為 1. Who: 必須滿足或影響到的利害關係人，2. What: 提供的商品對於所有利害關係人的正/負面影響，3. When: 提供商品與服務影響顧客的時機(Timing)，4. Where: 辨識企業在哪裡傳遞價值，5. Why: 提供給顧客的利益，6. How: 解釋企業如何提供價值給顧客，7. How much: 商品與服務的價格。經由這些要素使企業能夠提供產品或服務給顧客及最終使用者。Stahler (2002) 認為經營模式是由價值主張 (Value Proposition)、產品或服務 (Product or Service)、價值結構 (Value Architecture) 以及收益模式 (Revenue Model)

等四部份所組成。

Osterwalder et al. (2005)依經營模式涵蓋的四個構面，分別為產品、顧客層面、基礎管理層面、和財務觀點，提出九個經營模式建立的區塊作為經營模式要素，產品構面之要素為價值主張，企業應思考提供哪些價值給顧客。顧客層面之要素包含目標顧客、通路配置、和關係，企業應考量針對哪一個市場區隔的顧客，運用通路方式來接觸目標顧客。基礎管理包含價值結構、核心能力、和網絡夥伴。價值結構描述企業所安排的活動與資源，核心能力指企業在執行經營模式須具備的能力，網絡夥伴是與其他公司合作形成網絡體系，使公司能更有效地將價值提供及商品化。財務觀點包含成本結構及收益模型，公司的成本結構為經營上所需的資金，而收益模型描述了企業各種賺錢方式的收益流。

Shafer(2005)提出經營模式定義包含四個主要關鍵，經營的核心邏輯、策略性決策、創造價值及獲取價值，藉由上述四個關鍵來劃分經營模式的要素。Hamel(2000)提出經營模式包含的四大要素為核心策略(Core Strategy)、策略性資源(Strategic Resources)、顧客介面(Customer Interface)及價值網絡(Value Network)。這四大要素之間有三座橋樑，將這些要素結合起來，任何構面與要素的創新都會影響企業的經營策略與營運成果。經營模式所需具備之傳送顧客利益的效率、獨特性、各要素的搭配程度以及如何使用利潤推進器四個要素來檢視公司的經營模式。經營模式的四大構面如能相互強化搭配，則能為企業創造利潤。

Dubosson-Torbay et al. (2001)對於經營模式之要素提出 1.產品:價值主張為廠商將價值傳遞給特定市場區隔之顧客，2.顧客關係:廠商以什麼方式將附加價值傳遞給顧客，並提供其他的支援與服務來協助達成。3.基礎及網絡夥伴:公司傳遞價值主張給顧客時，所需擁有的資源基礎與流程。公司的資源基礎有無形資產與核心能耐，無形資產包含專利、商譽、品牌、知識、顧客資料和商業機密等，而核心能耐則是指員工的研發能力與技能等。廠商的夥伴網絡是經由廠商的合作夥伴，來為客戶創造價值，4.財務觀點:廠商的營收機制包含了收入、成本與利潤。廠商在收入項目中將提供給顧客的價值，轉換成現金並產生收入流。

Loewe & Chen(2007)則提出經營模式的五個要素，分別為 1.誰是目標顧客(Whom)，包含購買者、目標市場區隔，2.提供的產品或服務(What):產品/服務、價值主張/解決方案，3.如何提供產品或服務(How): 通路、價值鏈、網絡，4.如何創造利潤(How):以價值取向或成本取向 5.如何差異化及維持競爭優勢(How):品牌、網絡節點，如表 1。各學者對於經營模式的構成要素提出不同的看法，可歸納於附錄 2。

經營模式可以將策略具體型構(Configure)出來，如同平衡計分卡，具體的將策略型態的四個構面表現出來，因此策略型態以何種的經營模式元件來劃分並不是最重要的，而是可見度(Visibility)提高，帶來管理之效益。本研究參酌上述之探討採用最能代表策略型態之方式來形構傳統產業經營模式，其中以 Loewe & Chen(2007)提出的經營模式要素最簡單且明瞭。

表 1 經營模式之五個要素

經營模式之要素	內容(策略目標)
1.目標顧客 (Whom do we serve?)	(1)購買者(Suyers) (2)目標區隔(Segments)
2.提供的產品或服務 (What do we provide?)	(1)產品/服務(Prouduct/serve) (2)價值主張/解決方案 (Value Proposition/Solution)
3.如何提供產品或服務? (How do we provide it?)	(1)通路(Channel) (2)價值鏈(Value Chain) (3)網絡(Network)
4.如何創造利潤 (How do we make money?)	(1)價值取向(Value Lever) (2)成本取向(Cost Lever)
5.如何差異化及維持優勢? (How do we differentiate & sustain advantage?)	(1)品牌(Brand) (2)網絡節點(Nodes)

資料來源: Loewe & Chen (2007)

參、研究方法

質性研究(Qualitative Research)包括一系列的解釋技術，以尋求能夠描述、轉碼、轉譯，以及其他足以了解事件意義的行為，而不是社會中或多或少自然發生現象的頻率(Cooper & Schindler, 2006)。而有關質性研究又可分為歸納法(Inductive)和演繹法(Deductive)兩類(楊國樞, 2006)，歸納法是由多個案例之現象而歸納出理論，例如 Collins(2009)觀察 Motorola、Xerox、Delta 等公司而歸納出企業衰落的五個階段。而演繹法為事先探討原理再看其運用之個案實例，來驗證理論之實用性，如 Birkinshaw & Goddard(2009)運用管理模型之架構，以 30 家以上的企業來驗證其不同之管理模型。本研究欲探討經營模式之動態性，研究企業的新、舊經營模式「為什麼(Why)」有如此之差異，及「如何(How)」從舊的模式演變至新的經營模式，歷經哪些階段之變革。因此，根據 Yin (1994)提出解答「Why」、「How」之研究問題類型。對於實際行為事件皆無法操控與接觸，運用直接觀察與深度訪談之方式來實證及檢視當時的事件，本研究適合採個案研究法。個案研究法之定義為闡明一個或一組決策，為何會被採用、如何來執行、以及會有什麼樣的結果(Schramm, 1971)。個案研究是一種實徵探究(Empirical Inquiry)，研究當時的現象，特別是在現象和背景間的界線不是非常清楚的時候，倚賴多重證據的來源，不同資料須能在三角檢定(Triangulation)的方式下收斂並達成相同結論(Yin, 1994)。本研究參考 Yin(1994)個案研究流程，以一個特定時間內的特定事物為研究之對象，藉由分析個案的行為找出其如何(How)與為何(Why)形成目前之原因或過程，如圖 2 所示。Yin(1994)提出六種個案研究資料蒐

集的來源，包含文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察、實體的人造物等。而本研究資料收集之來源，主要為次級資料與初級資料兩大類，採用文件、檔案紀錄、訪談、以及直接觀察等四種(附錄 1&2&3)。

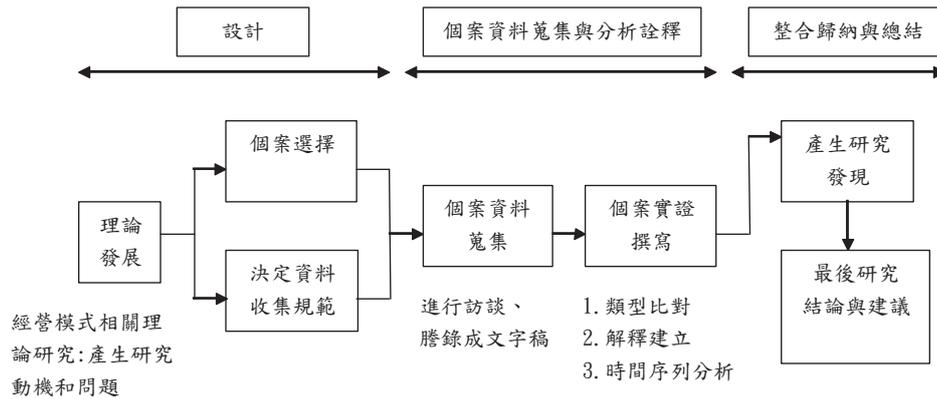


圖 2 個案研究流程

資料來源:Yin (1994)，本研究整理

產業組織經濟(Industrial Organization Economics)之觀點，認為產業結構決定企業行為，而企業行為影響績效。產業結構下，不同的企業行為會有不同的績效表現，是為簡單 SCP 之架構，本研究先對產業環境分析(Structure)，運用經營模式架構，以個案研究方法，透過深度訪談、敘述性資料來分析糕餅產業傳統與新的靜態經營模式(Conduct)，再來對個案公司進行轉型能力探討其動態經營模式發展方向以及經營模式轉變程序，以了解舊振南餅店較高績效的來源(Performance)，研究架構如圖 3。

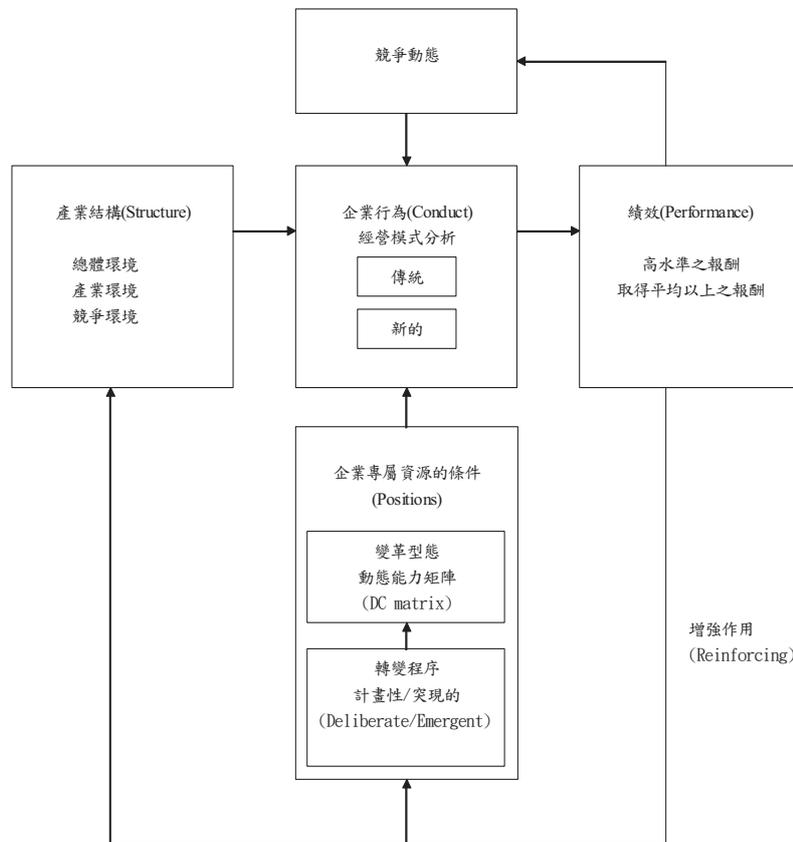


圖 3 研究架構

肆、個案說明

舊振南餅店起源於 1890 年，為蔡姓餅師於台灣府城台南開設，取名為「正利軒」，並與另一位製餅師傅葉老尾先生將餅舖聲名奠定，當時更享有「北有掬水軒，南有正利軒」之口碑。第一代掌門人葉老尾先生於台灣光復後，將餅店從台南遷往高雄，駐點於繁華的高雄市鹽埕區，更名為「振南餅舖」，帶有振興南方之意涵。然而，葉餅師基於傳賢不傳子的理念，將餅店轉而傳給大師傅陳光裕先生，並在名前加上「舊」字，正式定名為「舊振南餅店」。過去舊振南餅店一直承襲傳統糕餅業之經營方式，直到 1996 年由第四代經營者李雄慶先生接手，開始新的經營模式(舊振南餅店，2008)。

李雄慶先生著手組織變革及多項創新，1996 年設立舊振南餅店第一個百貨營業專櫃於高雄太平洋 SOGO 百貨。1999 年和 2000 年分別於鳳山、台南增設 2 個門市據點。2001 年於台北太平洋 SOGO 百貨忠孝店設立專櫃，將舊振南餅店的營業範圍擴展至北部。2002 至 2006 年由南到北於全省百貨增設四個百貨據點。2007 年往觀光通路發展，與桃園中正國際機場的采盟與昇恒昌二家免稅商店合作，同年進駐高鐵左營站。2008 年又擴充至高鐵烏日站，其通路的擴展彙整如表 2。

表 2 舊振南餅店營業據點成立表

成立時間	1996	1996	1998	1999	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2007	2008	2009
縣市	高雄市	高雄市	台南市	鳳山市	台北市	台南市	台中市	高雄市	台北市	高雄市	高雄市	台中縣	台北市
營業據點	中正總店	SOGO百貨	台南店	鳳山店	SOGO百貨	新光百貨	新光百貨	漢神百貨	新光百貨	高鐵左營站	機場免稅店	高鐵烏日站	天母SOGO百貨

資料來源:舊振南餅店(2009)

在績效表現方面，舊振南餅店的營收表現亦快速成長(表 3)，並於 2001 年獲頒第 13 屆中華民國優良食品金牌獎、最佳包裝設計獎、以及全國消費精品獎。2005 年前總統陳水扁先生指定為文定禮餅，並獲選高雄十大特色伴手禮名店。亦積極參與高雄市政府與觀光協會的活動，發揚高雄地方文化特色之產品，展示推廣打狗酥、綠豆椪、鳳梨酥。亦與學校進行產學合作，進行國科會「提升產業技術及人才培育研究計畫」，與高雄第一科技大學合作，推動舊振南餅店 3G 行動商城之研究開發。

表 3 舊振南餅店營收表

單位:仟元

縣市	高雄市	高雄市	台南市	鳳山市	台北市	台南市	台中市	高雄市	台北市	高雄市	年度總營收
營業據點	中正總店	SOGO百貨	台南店	鳳山店	SOGO百貨	新光百貨	新光百貨	漢神百貨	新光百貨	高鐵左營站	合計
1996	10,000	570	-	-	-	-	-	-	-	-	10,570
1997	17,800	2,200	-	-	-	-	-	-	-	-	20,000
1998	19,900	2,400	2,700	-	-	-	-	-	-	-	25,000
1999	28,000	2,400	4,000	4,800	-	-	-	-	-	-	39,200
2000	30,000	2,700	7,200	6,500	1,600	-	-	-	-	-	48,000
2001	31,000	2,900	7,400	6,900	5,600	-	-	-	-	-	53,800
2002	32,000	3,200	7,100	7,200	6,800	1,500	-	-	-	-	57,800
2003	36,000	3,600	8,700	8,900	6,800	3,400	2,600	-	-	-	70,000
2004	35,000	4,000	7,900	8,500	7,700	3,700	3,500	740	-	-	71,040
2005	51,000	5,500	16,000	11,000	14,000	7,200	8,600	4,700	-	-	118,000
2006	47,000	4,800	13,000	10,000	14,000	6,300	6,900	5,800	3,600	-	111,400
2007	47,900	4,630	13,100	9,980	11,790	8,400	7,800	5,400	5,920	4,150	114,920
2008	53,586	6,097	13,948	12,051	13,047	9,297	8,398	3,977	8,615	14,059	143,075

資料來源:舊振南餅店(2009)

台灣的糕餅文化，緣起於閩粵地區，以米為主食，製作多樣化的糕餅來作為祭品、誌喜產品，而這種飲食習慣在先民移入台灣時，也一併轉移過來。早期的「糕餅」是指清代先民從唐山大陸所帶來的傳統中式糕點，可分為糕類、餅類、糰類、糖塔四類(黃一誠，2004)。日據時代光復初期，台灣的烘焙糕餅業均屬小規模的糕餅店經營，產品種類以中式、台式或日式的糕餅為主，西點、麵包、蛋糕為輔。中式、台式糕餅為慶典祭祀所需之供品，如紅龜仔粿、糕仔、年糕、麵龜、漢餅等；日式糕餅則為日本點心、和果子等(台北市糕餅公會，2009)。光復後，因政府政策、社會變遷及家庭結構的轉變，麵食產品也開始在台灣流行，廣為國人所接受(呂孟優，2007)。

中式糕餅產業依用途可分為喜餅、禮品二方面市場，說明如下：

1. 喜餅市場：為糕餅業重要的目標市場之一(李雄慶，2005)，由於社會結構改變，結婚年齡呈現晚婚化發展，結婚對數銳減以及外籍新娘沒有購買喜餅之習俗與觀念，喜餅市場有式微之情形，如 2000 年台灣每年結婚對數還有 18 萬對，但 2005 年之後結婚對數下降至 14 萬對，銳減超過 4 萬對(內政部戶政司，2008)。而台灣外籍與大陸港澳配偶人數占總結婚對數比例均呈逐年遞增，至 2003 年達 31.86% (內政部統計通報，2009)。惟 2003 年內政部為有效遏止假結婚來臺，實施大陸配偶入境面談制度，中外聯姻比例才逐年下降，但 2007 年外籍與大陸配偶仍佔總結婚對數的 18.29%(內政部戶政司，2009)。

2. 禮品市場：食品之禮品市場受特定節慶之影響，糕餅業者在節慶誌喜類以中秋節的市場最大，對於糕餅業年度營業，糕餅業者於中秋市場經營成效足以左右其年度經營獲利(李雄慶，2005)。如中秋節送禮者送月餅之比率調查，從 2005 年 81%增加至 2007 年 86.1%，但送水果之比率則從 34.1%下降至 30.4%、送南北貨的比率則從 18.3%下降到 14.2%、食品罐頭亦從 16.7%下降至 8.4%，顯示中秋送禮仍以送月餅的比率最高(陳威嘉，2008)。另外，在中國人最重要的農曆年節，傳統習俗送禮表達心意，春節禮盒市場規模約有 80 億元(彭翠亭，2006)。台灣結婚之送禮習俗，饋贈親朋鄉里糕餅，以告知新人喜訊，新生兒彌月時也有相同的送禮行為。節慶送禮特色在台灣傳統節慶中，也多有相對的節慶性禮品，在這些習俗的影響下，台灣糕餅業存在著以送禮為目的的市場需求

由於社會結構改變，家族與人際關係較為淡薄，喜餅單次訂購數量呈現縮減趨勢，而結婚年齡呈現晚婚化，結婚對數銳減之外，外籍新娘無購買喜餅之禮俗，皆使得糕餅產業面臨喜餅市場萎縮(李雄慶，2005)。外在環境之變化，導致企業必須有所因應與調整，糕餅業者紛紛精緻化、多角化、國際化轉型。例如大黑松小倆口公司在南投開發「國際文化村」朝觀光業轉型(高振誠，2007)、百年老店郭元益公司朝年輕化發展，建立法式品牌：拉法頌，除販賣喜餅亦開婚紗店，結合喜餅與婚紗產業。伊莎貝爾於 2003 年以法式喜餅進入大陸市場，足見傳統產業者紛紛思考突破困境之方式，而舊振南餅店亦是傳統產業，如何調整自己的經營模式來因應是為本研究之重點。

伍、個案討論與管理意涵

一、經營模式分析

本研究將經營者較深層的策略構想層面利用經營模式具體且有系統的呈現，型構(Configure)出傳統糕餅業的經營模式，以供分析比較。以下分理論探索與實證分析，採演繹法(Deduction)來探討糕餅業之經營模式。

(一)、理論探索

經營模式可以用來對策略型態做形構與分析，且探討者眾多，可知經營模式並未有統一的構面定義，應以實際能反映企業經營差異之表現為主。從動態能力矩陣之角度，主要分為市場(產業)定義及內部能力兩個構面(Teece, 1997 ; Prahalad, 1994 ; Ansoff, 1957)。市場定義方面，是指目標顧客、目標市場，而內部能力方面，是指提供的產品優勢、價值鏈、通路、以及差異化與優勢，與 Loewe & Chen(2007)之研究內容相似，並考量與糕餅產業經營模式情況的配適性，本研究採用 Loewe & Chen(2007)的五個要素來衡量糕餅產業之經營模式，針對每個要素逐一描述且提出分析(圖 4)。

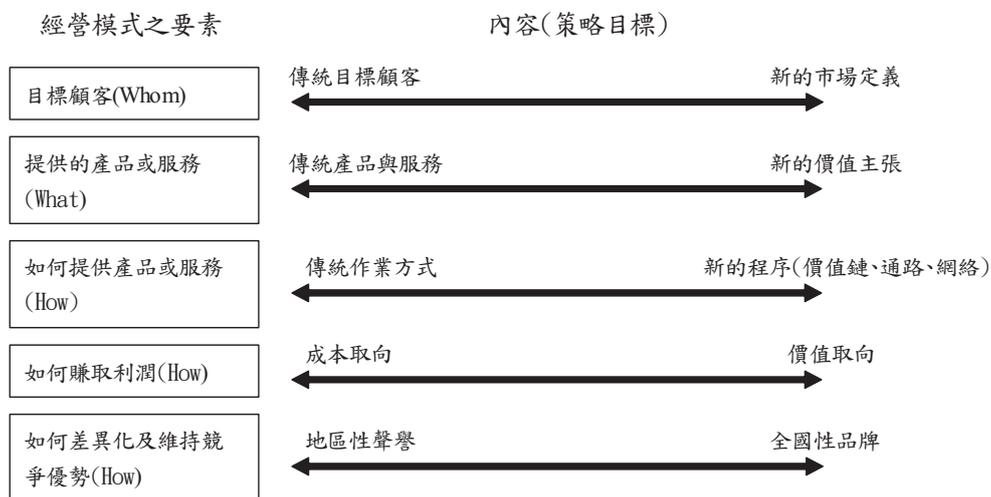


圖 4 台灣糕餅產業之經營模式構面

(二)、實證分析

傳統糕餅產業經營模式

本研究列舉出四家傳統糕餅店，分別為「舊來發餅舖」、「舊永瑞珍」、「金成蘭餅店」以及1996年以前「舊振南餅店」。經由實地訪談、整理、歸納資料，依據經營模式五個要素，分析傳統糕餅業者之經營模式。

1. 舊來發餅舖：台南府城的百年老店，1875年由第一代祖先何士銓創立，原名為「生春糖舖」，位於台南開基天后宮旁以賣糖果、餅乾為主。第二代祖先何秋水接手後更名為「來發餅舖」，以做糕餅為主。俟因有人也以「來發」為餅舖店名，故何秋水先生為避免顧客產生混淆，才將店名更改為「舊來發餅舖」。第三代祖先何耀木其子何錫銘承接父親家業，世代繼承是為家族企業，現今(2009年)店東何錫銘在糕點的製作上依然沿續古法製造，傳承傳統糕餅口味(舊來發，2009)。

2. 舊永瑞珍：1925年由創始人張炎創立，原名為「永瑞珍餅舖」，位於台南市水仙宮旁，二次大戰時店舖遭轟炸摧毀，台灣光復後將店址遷到現址台南市永福路的全美戲院旁重新營業，取名「舊永瑞珍」。第二代張再興先生繼承家族事業，2003年由兒子張瑞麟接手，至今百年老餅店「舊永瑞珍」仍維持開店之初的經營方式。

3. 金成蘭餅店：為陳家開台祖先創立，原為一家什麼都賣的商號，第二代接手後，深感糕餅之需求而自立門戶開設餅店，位於新店碧潭。至今已有九十年歷史，由第四代陳志信兄弟接手，是為家族企業，仍遵循古法精製糕餅，運用新的理念及包裝，企圖突破傳統糕餅店的刻板印象，是新店當地知名的糕餅老店。

4. 舊振南餅店(1996年以前)：南部百年歷史的「舊振南餅店」，1890年第一代葉老尾先生在台南創立，原名為「正利軒」。台灣光復後，將餅店遷至高雄，位於高雄市新興街鄰近聖帝廟旁。第二代陳光裕將餅舖正式定名為「舊振南餅店」，因社會變遷、餅業群聚效應，而遷移至高雄市中正路上，為第一個將百年做餅製程寫進祖訓「揉麵要手工、內餡要實在、烤餅火要勻、不加防腐劑」裡的老字號餅店。

實證分析，可得知傳統糕餅業之經營模式，目標市場為有結婚喜慶之喜餅需求、廟宇祭典活動的傳統習俗、以及重大的節慶時節，如中秋節、農曆年節，或是服務地區性當地的顧客，主要提供的產品為結婚嫁娶的喜餅、大餅或是寺廟祭拜、神明聖誕所需的麵糰、發糕、壽桃等，中秋節送禮的月餅以及傳統糕點。喜餅產品以斤兩價格來出售，為成本取向。無考量品牌或是通路，較少有差異化的競爭優勢。傳統糕餅經營模式中，一般都是沿襲傳統手工做法，地區性、不重品牌，通路方面只有單一店面經營，在地區發展，讓顧客自行上門選購，包裝上並沒有特色不注重產品的包裝，而在銷售上靠的是顧客吃過的口碑相傳，故品牌並未為業者所注重。傳統糕餅業之經營模式如表4所示。

舊振南餅店之新經營模式

1996年李雄慶先生承接舊振南餅店後，至2009年期間在全省各大百貨設置據點，利用百貨通路來增加知名度，首先跨入百貨通路，領先其他同業。光臨百貨的顧客以挑選禮品，送禮為主的顧客族群，故必須改變傳統商品之形式，調整產品之產形，小型化以方便攜帶，產品由喜餅轉變成伴手禮盒、日常食用糕點，重新定位市場，將喜餅市場延伸至禮品市場，更跨入觀光、商務市場。舊振南餅店的傳統目標顧客以中式喜餅市場、地區性消費者、寺廟祭典活動、特定節慶為主，但受到結婚對數逐年下降，社會結構、風俗習慣的改變，產業環境之因素影響，由喜餅轉換擴充為禮品，伴手禮、日常食用糕點不受季節性影響，將目標市場延伸至禮品市場。喜餅訂單的交易需要與客人花時間溝通洽談，店面之氣氛與空間對喜餅成交很重要，而自用的

糕點、禮品則不受此限制，可在任何據點銷售，故喜餅之成交主要還是在門市，而伴手禮、自用糕點的零售則以百貨專櫃居多。在糕點、伴手禮市場之營收比重維持在 60-70% (如表 5)，顯示其重要性與必要性。

表 4 傳統糕餅業之經營模式

經營模式之要素	經營模式之內容	
1.目標顧客	購買者	(1)結婚新人 (2)特定節慶商品需求者 (3)廟方、信徒 (4)當地居民 (5)曾經買過的老主顧 (6)遊客
	目標區隔	(1)中式喜餅市場 (2)傳統寺廟祭典活動 (3)特定節慶 (4)地區性消費者
2.提供的產品或服務	產品	(1)中式訂婚喜餅 (2)拜神祭典用之糕點 (3)特定節慶應景商品 (4)定價便宜 (5)無包裝設計
	服務	(6)事先預定
	價值主張	(1)獨特口味 (2)手工古法製作 (3)傳統中式糕點
3.如何提供產品或服務	通路	單一門市店面
	價值鏈	(1)產品生產:傳統作業方式 (手工製作、傳統設備、訂單生產) (2)店面營運:裝潢樸實，傳統經營方式 (3)行銷:口碑、報章雜誌報導
4.如何獲取利潤	價值或成本取向	為成本取向
5.差異化及維持優勢	品牌或網絡節點	(1)老師傅經驗手藝 (2)百年老店的歷史文化 (3)地區性商譽

資料來源:本研究整理

表 5 舊振南餅店喜餅和伴手禮佔總銷售額之比率

單位：萬元

區域	台北地區		台中地區		台南/高雄地區		年度 總營收	喜餅佔總營 收比率	伴手禮佔總營 收比率
	喜餅	伴手禮	喜餅	伴手禮	喜餅	伴手禮			
2002	105	575	0	0	2,064	3,036	5,780	37.53%	62.47%
2003	160	520	58	202	2,630	3,430	7,000	40.69%	59.31%
2004	121	649	60	630	1,884	3,760	7,104	29.07%	70.93%
2005	400	1,000	375	485	3,600	5,940	11,800	37.08%	62.92%
2006	500	1,260	272	418	3,390	5,300	11,140	37.36%	62.64%
2007	500	975	323	461	3,585	5,401	11,245	39.20%	60.80%
2008	648	1,513	305	535	3,984	7,322	14,307	34.5%	65.49%

註:伴手禮包含點心類及年節類

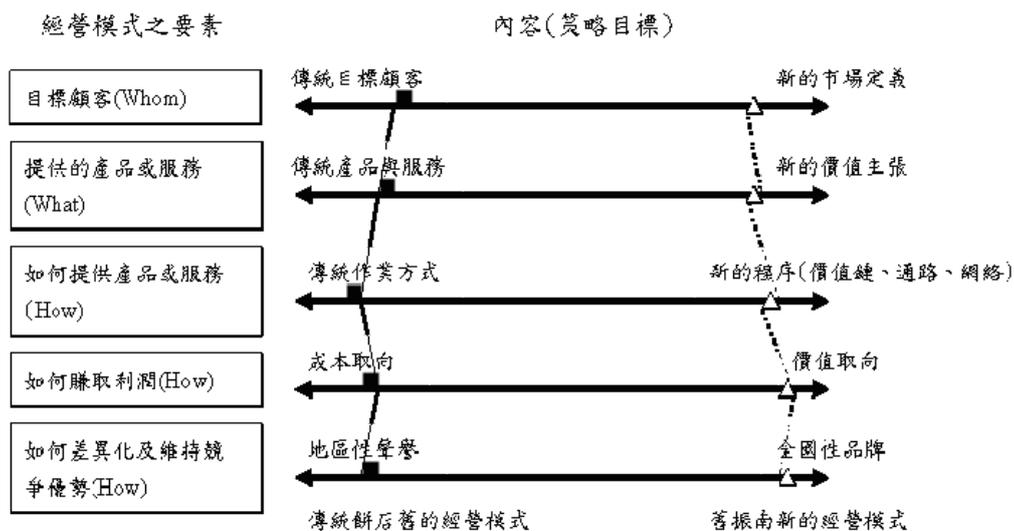
資料來源:舊振南餅店(2009)

舊振南餅店擁有製餅師父經驗純熟的核心資源，獨家餡料調配比例秘方，研發新口味且強調產品健康訴求，產品禮品化、生活化，通路多元且便利性，給予顧客新的價值主張，專業親切的服務，門市環境的裝潢與氣氛的營造、精緻的產品包裝設計給予顧客品牌形象感受，特別重視品牌與維持品牌以及全國性品牌是其競爭優勢。本研究歸納整理舊振南餅店之新經營模式如表 6。

表 6 舊振南餅店新的經營模式

經營模式之要素	經營模式之內容	
1.目標顧客	購買者	(1)結婚新人 (2)特定節慶商品需求者(年節、中秋節) (3)旅客、商務人士、送禮者 (4)購買過的老主顧 (5)日常食用消費者
	目標區隔	(1)中式喜餅市場 (2)禮品市場 (3)自用市場 (4)商務、觀光市場 (5)全國性消費者
2.提供的產品或服務	產品 服務	(1)中式訂婚喜餅禮盒 (2)特定節慶應景商品(如年節麻糬) (3)伴手禮盒 (4)中式零售糕點 (5)定價高 (6)包裝設計精緻 (7)客後服務、VIP 會員福利、顧客訂購紀錄

	價值主張	(1)獨特口味 (2)產品品質 (3)手工製作 (4)健康 (5)產品組合 (6)購買便利
3.如何提供產品或服務?	通路	(1)門市店面 (2)百貨專櫃 (3)連鎖超商 (4)百貨、量販店臨時櫃 (5)網路訂購 (6)機場免稅店 (7)高鐵車站
	價值鏈	(1)產品開發:新口味、產形改變、健康食材 (2)產品生產:新的生產程序,標準作業流程 (3)店面營運:裝潢古典雅致,新的經營方式 (4)行銷:口碑、報章雜誌介紹、產學合作、公關活動、與政府活動配合、官方網站
	網絡關係	(1)異業結盟(飯店業、婚紗公司、商業銀行) (2)通路商合作(百貨業、機場免稅店、高鐵)
4.如何獲取利潤	價值或成本取向	為價值取向
5.差異化及維持優勢	品牌或網絡節點	(1)老師傅經驗手藝 (2)百年老店的歷史文化 (3)全國性品牌



附註: 1. 傳統餅店舊的經營模式: ■—■—■
 2. 舊振南餅店新的經營模式: △~△~△

圖 5 糕餅產業傳統與新的經營模式之比較

(三)、管理意涵

由表 4 與表 6 可以看出傳統產業事實上可以有創新、創意之表現，經個案實證糕餅業在舊的與新的經營模式上確實有差異之存在，以經營模式構面(圖 5)顯示兩者在經營模式之內容明顯不同。在”目標顧客”之要素，傳統經營模式針對舊的目標顧客，以傳統作業之方式來提供傳統的產品與服務。比較新的經營模式，則藉由重新定義市場，擴大既有的目標顧客族群，以新的程序來為顧客創造新的價值主張。新經營模式在賺取利潤方面，由舊的成本取向轉變為價值取向，在維持優勢方面也由地區性聲譽發展為全國性品牌。

二、經營模式動態

過去的分析經營模式方式是靜態的策略型態，但時間及外在環境之變化下，經營模式必須改變，隨著組織發展，經營模式應為動態性。如動態能耐隨著環境改變而調整學習必要之能力(Teece, 1997)。舊振南餅店由 1996 年傳統經營模式轉變成 2009 年新經營模式，此為動態性之變化。本研究先探討有關策略動態之研究，分析動態經營模式下，舊振南餅店如何轉變之過程，並以動態能力矩陣(Dynamic Capability Matrix)解釋其經營模式動態轉變之型態。

(一)、理論探索

有關企業經營發展方向，用構面來分析策略方向者很多，Ansoff(1957)以產品與市場兩個構面來分析，提出產品與市場矩陣，對企業發展機會提出四個方向，市場滲透策略、市場發展策略、產品發展策略、多角化策略。Hamel(1994)提出動態能力矩陣，指出巨大機會為企業發展核心競爭力並擴展至新的市場機會，作為企業成長發展之方向。另外，Afuah(1998)提出創新模型，指出由市場及物件兩構面之發展機會，可以藉由對物件、技術知識瞭解來創新，另外亦可由市場方面之需求來改變。Afuah(1999)認為企業競爭力來自於市場知識與內部能力、稟賦兩個構面，企業利用新的知識來創新，提供較競爭者成本低的产品或推出差異化的產品產生獲利，公司本身具備有「能力」與「稟賦」的條件才有能力提供此類產品。Abernathy & Clark(1985)提出以技術知識及市場知識兩構面來分析創新之方向，針對創新對企業現存的技術及市場知識影響來分類，並強調創新對未來展望的影響。若創新保留了既有技術及市場能力，則該創新屬規律型(Regular)，利基型(Niche)的創新為保留技術能力但改變了市場能力，革命型(Revolutionary)指的是該創新改變技術能力卻強化了市場能力，而結構型(Architectural)指的是技術及市場能力同時改變。此模型說明市場知識與技術知識是同樣重要。而技術知識與內部能力有關，市場知識則與產業定義有關。顯示創新之能力是要配合外在的市場知識與變化，是為動態之觀念。Henderson & Clark(1990)以元件知識與組件知識兩構面來提出創新之方向，由於產品是由許多的零件所組成，產品的產生須有兩項知識：元件知識(Component Knowledge)及組件間連結的知識，這兩種知識被稱為結構的知識(Architectural Knowledge)。Henderson and Clark 定義四種不同的創新，1. 創新同時強化了元件及結構的知識，即為漸進式(Incremental)，2. 同時改變元件及結構的知識，則屬突破式，3. 只有結構的知識被改變，元件的知識被強化了，則屬於結構式創新，4. 元件的知識被改變而結構知識被強化了，則稱之為模組式創新。惟此模型將創新概念運用於技術知識上，市場知識層面卻未被探討。

綜合上述學者提出的創新模型與動態創新發展之觀念，本研究利用市場(產業)與能力兩個構面，探討企業經營模式之動態，結合產業結構 (I/O, Industrial Organization)之觀念(市場構面表示產業環境)與資源基礎理論觀點(探討企業內部能力的擴張與延伸)，提出動態能力矩陣 (圖 6)，符合經營模式的五個組成要素，其中的四個要素:提供的產品、服務及顧客價值主張(What)、如何提供(How)、如何獲利(How)、與如何有競爭優勢(How)，皆為企業發展歷程中內部能力的擴充與延伸。另一個要素為目標顧客市場(Who)，解釋公司從原先舊有的產業配合公司內部能力來跨入不同的產業，產業疆界的模糊化進而走入新的產業領域。

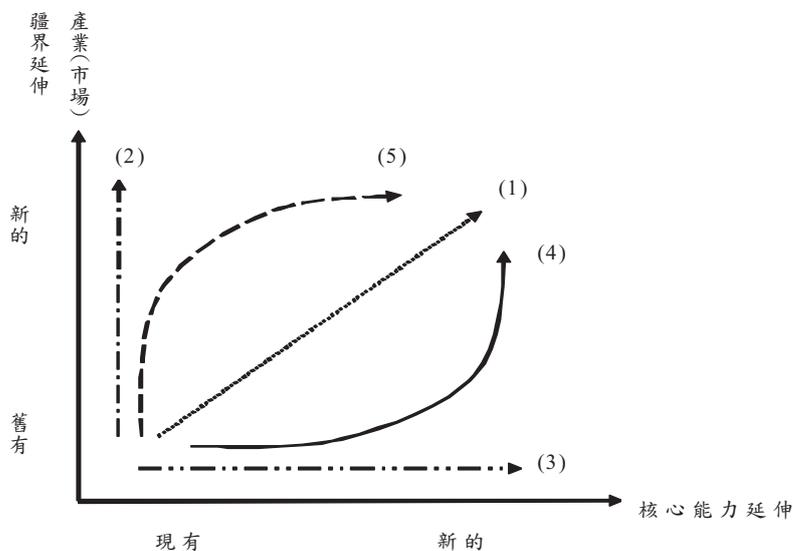


圖 6 動態能力矩陣(Dynamic Capability Matrix)

以動態能耐而言，強調產業與內部能力兩者並行者，誠如(1)。而事實上，以市場導向的企業，著重銷售導向的發展為(2)，而以生產導向為主，著重在能力及產品方面，但忽略市場需求之發展為(3)。但實際上，由 OEM 公司而轉變成品牌及顧客的發展為(4)。以較創新與開發的公司對產業重新定義，提出新的價值主張，並在能力上提升者，如 i Pod、Wii、Giant 等公司之作法，則是(5)，在這些理論模型中，本研究欲探討舊振南餅店之組織發展模式為何。

(二)、實證分析

本研究運用動態能力矩陣將企業經營模式的五個要素:1.目標顧客，2.提供的產品及服務、價值主張，3.如何提供產品與服務，4.獲取利潤，5.差異化及維持優勢，劃分為內部能力發展導向與市場(產業)導向，將舊振南餅店自 1996 年到 2009 年發展過程劃分三個階段，為組織轉型階段(1996-2000)，通路革新階段(2001-2006)，市場延伸及重新定義階段(2007-2009)等，並根據動態能力矩陣中的五種型態，分析舊振南餅店經營模式之發展方向是屬於動態矩陣中哪一種類型。

1. 組織轉型策略(1996-2000)

1996 至 2000 年期間，舊振南餅店積極從事組織變革，運用現代化管理方式產生新的內部程序。將組織改採專業化功能別的組織結構，改變價值鏈活動以達組織轉型之策略方向。此階

段在經營模式上“提供產品與服務”之要素方面努力，可以歸納出(1)組織結構轉型(2)價值鏈改變(3)通路擴充，以提升其內部能力。舊振南餅店在組織轉型階段(1996-2000)，主要在”如何提供產品與服務”之經營要素作改變，藉由內部組織結構的轉型，價值鏈活動改變以達成新的程序，提升其內部能力。在”目標市場”、”提供的產品與服務”、”差異化及競爭優勢”等之經營要素上變化不大，在”目標顧客”要素，除了減少傳統寺廟祭典之顧客，其餘仍與傳統經營模式相同，維持地區性顧客、特定節慶市場以及中式喜餅市場。在提供的產品與服務方面，篩選及修改產品種類，改變產形。而在”差異化及競爭優勢”上強調百年的歷史文化以及師傅的手藝、建立品牌來維持競爭力。

2. 通路創新策略(2001-2006)

2001 至 2006 年期間，舊振南餅店嘗試與多種通路型態配合，除了開設店面門市，又跨入百貨專櫃據點經營，並與便利超商通路合作，亦有設置臨時櫃在量販店通路，網路購物系統之通路型態，開創新的通路經營方式。此階段在經營模式中“如何提供產品與服務”以及”提供的產品與服務”之要素轉型，為(1)創新通路型態、(2)網絡關係、(3)創造新的價值主張等，來提升公司內部資源能力，以達通路創新之策略階段。

舊振南餅店在通路創新階段(2001-2006)，主要在”如何提供產品與服務”與”顧客價值主張”之經營要素作改變，提升其內部能力。藉由創新的通路型態，將營業範圍擴充至全國，為全國性市場，並增加顧客購買便利性、新價值主張的創造、產品組合的多樣性、產品品質與健康訴求等，使舊振南餅店在”目標市場”之經營要素上延伸至禮品市場。”差異化及維持優勢”之經營要素為價值取向，競爭優勢由傳統地區性的聲譽，提升為全國性品牌。

3. 市場延伸及產業重新定義策略(2007-2009)

2007 至 2009 年期間，舊振南餅店藉由主要交通據點之設立以及與政府觀光活動的合作，將目標顧客由過去的喜餅市場延伸至觀光、商務市場。此階段在經營模式“目標顧客”之要素方面可以歸納出(1)市場延伸與(2)產業重新定義之作爲，來擴大其外部市場。藉由觀光通路之拓展，參與地方政府特色產業展覽活動，以及與政府外貿協會、文化局等單位配合推廣舊振南商品，對於傳統的喜餅產業重新定義為觀光、文化創意產業。

動態經營模式之概念使靜態模式變化成動態發展之程序，舊振南餅店在發展過程中，每個階段可以用不同之經營模式來說明及描述，歸納如表 7。

表 7 舊振南餅店發展歷程與經營模式

經營模式要素	I 傳統模式 (1996 以前)	II 組織轉型 (1996-2000)	III 通路創新階段 (2001-2006)	IV 市場延伸與產業重新定義 (2007-2009)
1.目標市場	舊有的目標市場	減少傳統寺廟祭典之顧客，目標市場變化不大	延伸禮品市場	延伸至禮品市場，觀光、商務市場
2.提供的產品或服務及價值主張	舊產品與服務	篩選產品類別、改變產型	創造新的價值主張 ·產品品質 ·健康訴求 ·產品組合 ·購買便利 ·品牌	不變
3.如何提供產品與服務	傳統作業方式	新的內部程序 ·組織結構變革 ·價值鏈改變 ·通路擴充	1.創新通路型態 ·百貨 ·連鎖超商 ·設臨時櫃 ·網站訂購 2.建立網絡關係 ·異業結盟	1.持續創新通路型態 ·高鐵 ·機場免稅店
4.獲取利潤	成本取向	價值取向	不變	不變
5.差異化及維持優勢	·老師傅經驗手藝 ·百年的歷史文化 ·地區性商譽	·老師傅經驗手藝 ·百年的歷史文化 ·品牌	·全國性品牌	·全國性品牌 ·產學合作

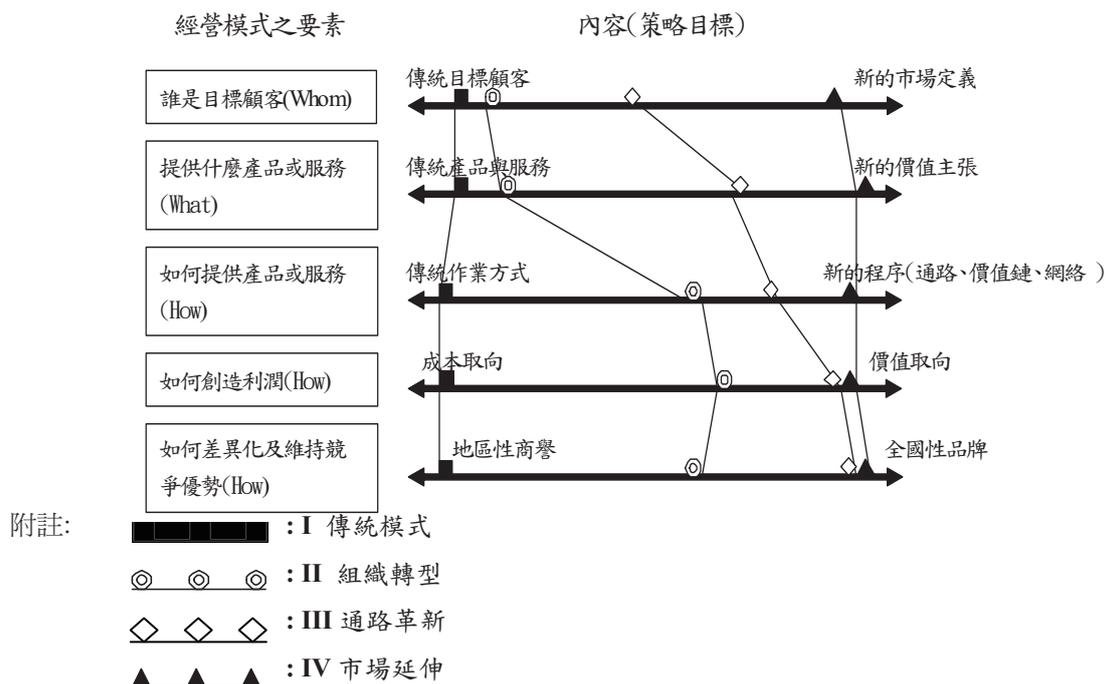


圖 7 舊振南餅店經營模式之動態變革圖

本研究將四個經營模式之變革動態以經營模式顯示如圖 7，可明顯看出各階段其所使用的經營模式之重點不同，如第 II 階段重視內部能力之提升，組織結構轉型，價值活動的改變來建立價值取向和品牌。第 III 階段注重新的價值主張創造，且由通路型態之革新朝向禮品市場延伸。最後，第 IV 階段市場重新定義為禮品、觀光，與產學合作、知識交流來達成價值活動創新，產生差異化，並發展全國性品牌來維持競爭優勢。

(三)、管理意涵

舊振南餅店從舊的經營模式轉變成新的經營模式，先由內部組織轉型，在基礎結構變革，生產、內部流程之調整，提升價值鏈當中的各項價值活動，生產線必須能符合大量生產之生產線方式，彈性製造調整，就技術層次而言，是產品之延伸應用，在傳統的喜餅內找到鳳梨酥及綠豆椪，但把產形小型化，及禮品化，使符合市場之需求，故為內部能力之提升(圖 8)。先從內部能力提升之後，藉由通路創新發現新的市場，進而延伸及跨入新的商務觀光市場，及新的價值主張，是為新市場的延伸，故舊振南餅店的發展型態屬於先由內部的能力加強，再去定義或延伸市場產業，顯示一般傳統產業之變革發展之方向。

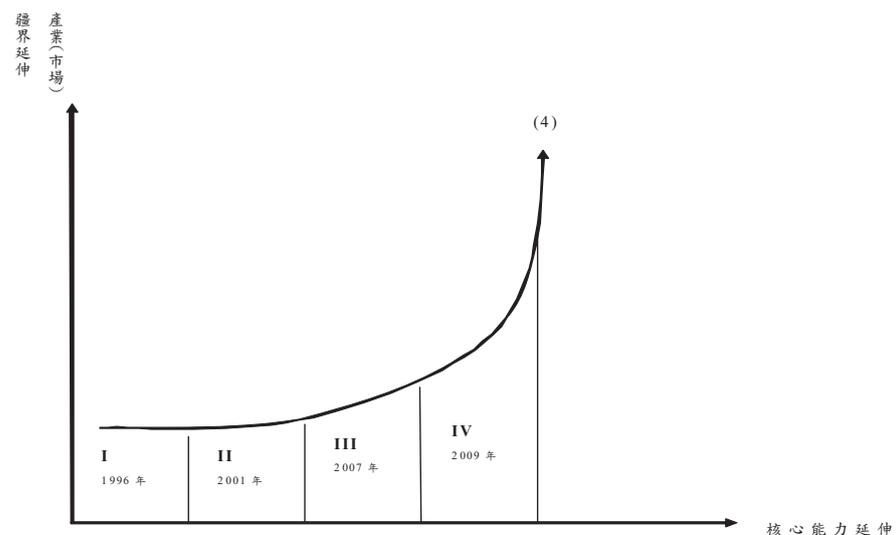


圖 8 舊振南餅店動態能力矩陣圖

三、經營模式變革程序之順序性:計畫性(Deliberate)或突現的(Emergent)

經營模式之轉變是由某一個要素改變而帶動其他相關要素之變化，導致整個經營模式的變化，其情形不是靜態的全部更替，而是漸進之變化，本研究運用經營模式與動態經營模式輪替(Business Model Wheel)之概念來解釋傳統產業創新發展之過程，並以舊振南餅店為例，說明經營模式的五個組成要素之間動態輪替之情形。

(一)、理論探索

策略制定是指整個組織如何建立起它的基本方向。策略形成過程為企業家應該如何擬定策略之設計、規劃、或定位。Porter(1980)認為策略制定應視為是有系統的正式規劃(Planning)過程，為一種深思熟慮(Deliberate)後的結果。但行動驅動著思考使得策略的浮現，因此策略並非

一定是深思熟慮下的結果(Mintzberg,1978)。Mintzberg and Waters(1985)認為重要策略決策的形成，很多是因過去行動與親身接觸環境而來，由於組織不僅會擬定它們未來的計畫，也會依據他們過去的歷程逐步形成各種模式，從分析企業已實現的策略當中發現，只有一部分出自於深思熟慮的結果，稱為「深思熟慮的策略」，其它成分稱為「突現(Emergent)的策略」。意圖策略為企業進行規劃所要追求的意圖和計畫，而這些意圖策略有些成為深思熟慮的「慎思策略」(Deliberate Strategy)，並付出實施而成為「實現策略」(Realized Strategy)的一部分；但有一部分的意圖策略則由於沒有執行或存在執行上的問題，而成為「未實現策略」(Unrealized Strategy)。實現策略則有一部分的影響是來自於浮現策略。

Markides(1999)針對經營的策略提出以三個構面隨時檢視，並比較競爭者「顧客(Who)-產品或服務(What)-如何提供(How)」，強調策略是選擇一個獨特的位置，不同競爭者的「顧客(Who)-產品或服務(What)-如何提供(How)」位置，如在通路上有比競爭者不同的獨特位置，即是一個新的策略(A new “How”)，Who-What-How 之組合很多，任何更動皆可形成一個新的競爭位置，意指策略之動態性，對於動態策略的演進歷程提出 5 個步驟:1.在現有的產業中發現獨特的策略位置、2.在此位置表現較競爭者優秀、3.尋找新的位置、4.同時執行管理新舊位置、5.從舊的位置移轉到新的位置，這個動態的階段不會結束而一直的發生。Markides 從具體的策略形態(構面)強調策略之動態性，但未對發生的變數和發生的順序有任何說明，雖任何一個變數都可能是變更經營策略之方向，卻未更深入探討那些變數可能變革之方向，Markides 之概念勾勒出策略動態，而一般經營模式皆屬靜態，較少探討策略型態之動態，並未實際對模式之演化及進展提出說明，如果以經營模式來型構策略動態性將更具體及完整，因此有動態經營模式輪替(Business Model Wheel)之研究出現。

Voelpel (2003)提出經營模式之輪替之概念，利用 Hardy 和 Dell 之個案來說明經營模式之輪替之情形。從經營模式輪替之改變來看，模式之變化不是一次全部變化而來，而是逐步、漸進的，有如輪動(Wheel)之循環，從顧客認知的需求、到認知技術之變化、再來認知企業基礎結構、認知經濟/利潤等步驟與循環來改變原來之經營模式。先由顧客方面重新定位，再來看技術之變化，認知到應該有哪些內、外技術可以運用及協調整合，再來探討結構基礎及相同配合機制，如通路(Channel)、網絡(Network)、價值鏈(Value Chain)之變化修正來因應技術變化，如此可以產生利潤及收入，得到正面的績效評估，再來檢視顧客及目標市場之機會及新的價值主張，如此循環。這種動態程序觀念，符合一般動態能力之漸進概念，其變化程度可以是變化單個變數或是各個變數。該理論提供經營模式之要素及其動態順序循環情形，推動經營模式由一個轉換到另一個模式之過程，強調其順序性。這點在實際的現象是否如此亦值得探討，因為策略有時候是隨機出現的，並非可預先規劃，如在通路上的變化可能帶來產品及市場的更新定位與定義，如 Amazon .com、eBay 之經營模式並非由市場定義、產品定位，再來改變通路之情形。因此本研究以舊振南餅店為個案，探討經營模式要素間的輪替為依次順序性或為隨機產生。

(二)、實證分析

傳統模式(1996 以前)：1996 年以前，舊振南餅店以傳統經營方式起源，先針對目標市場，

來提供顧客產品及服務之需求，但是一直在喜餅與節慶之產品，並未跳脫這個市場定義與產品定位，其傳統經營模式在各要素間順序性之輪替。

新的經營模式(1996-2009)：但面臨外在產業環境變化，敬拜祭典的風俗從簡，社會結構改變，不婚族增加，結婚對數銳減，舊振南餅店應如何擴充業務有多個決策考慮。依照理論應先市場定義(Who)，再進行產品定位(What)、再進行通路、價值鏈、或網絡(How)等之變革，惟舊振南餅店並未依此理論順序，在 1996 年因一個機會而在高雄太平洋 SOGO 百貨設置專櫃，跨入百貨通路，目的利用百貨據點來擴大其知名度。但百貨公司不適合喜餅交易，故因應新的通路型態，需要其內部程序來配合。因此，進行產品的創新與變革，針對百貨專櫃之需要是零售糕點，調整產形與大小，產品方面由喜餅轉變成日常糕點，並小型化以方便攜帶如鳳梨酥、綠豆椪等，商品健康化、生活化，並開發多樣性的產品組合，能提供禮品組合及適合零售。創造新的顧客價值為購買便利性、健康、產品組合、口味、禮品化、生活化等。同時重新定位市場為禮品市場，觀光、商務而非只有喜餅市場。而通路創新在傳統產業是較不受重視的，一般是以單一店面的經營方式，因此其變化的程序與經營模式輪替所強調的循環方式不同，舊振南餅店在 1996 年的一個通路機會，使得(1)改變為新的內部流程、(2)產品定位、(3)市場重新定義，最後(4)和(5)以價值取向和全國性品牌賺取利潤來維持持續經營的優勢，其經營模式是有變化，但是順序上，不見得以傳統的發展模式進行。

(三)、管理意涵

依經營模式之輪替來看，要素之順序應先從「目標顧客(Whom)」，到「提供的產品及服務(What)」，再到「如何提供(How)」之順序，但以本個案為例，舊振南餅店之經營模式並非由市場定義、產品定位再來改變通路之情形，而是因為機緣，首先在通路上創新，再進而修改產品，並重新定位市場。實際上是隨機的(Random)、突現的(Emergent)。從變革之程序而言(Process)，經營模式並非靜態，而是動態之變化。從變革之路徑方向而言(Path)，在傳統改變為文化創意之路徑方面，是有某一種程度的相依，是由喜餅轉變成糕點，由結婚市場變成一般日常消費市場之用品，在組織變革方面是比較屬於相依且是由部份元件變數變化即漸進(Incremental)，不是全部的更替(Replacement)，因此如果以經營模式的輪動來看，是由某一變數來改變，而引起之改變，如圖 9。

一般組織變革有二種方式，一種是策略性變革(Disruptive Change)，另一種是漸進式的(Incremental)，傳統產業在變革一般是採漸進式的，如舊振南餅店是由內部能力之提升，朝路徑相依的方向改善而成長。但本研究發現，在變革的過程中，浮現的機會相當重要，是非預先計畫的，創業者的認知就扮演相當重要之角色，能夠即時掌握浮現的機會而利用，雖策略發展就長期而言是由內部能力而來，但其發展方向仍是由短期戰術性之變革而來(Tactical Probe)，如一些創新產品或是程序的革新，不一定是革命性之變革，但是最後卻可能是公司策略性之變革與主流發展方向(Carpenter, 2007)。

經營模式要素	經營模式變革順序性	舊振南餅店變革順序
目標市場(Whom)	步驟一	步驟三
提供的產品與服務 (What)	步驟二	步驟二
如何提供產品與服務 (How)	步驟三	步驟一
獲取利潤(How)	步驟四	步驟四
差異化及維持優勢 (How)	步驟五	步驟五

圖 9 舊振南餅店變革順序之隨機性

陸、結論

台灣糕餅產業之經營方式確實存在著不同的經營模式，有的較為傳統經營，但有的是較新的經營模式。傳統經營模式針對舊有的目標顧客，以傳統的作業方式來營運，獲取利潤以成本取向來維持經營。新的經營模式則積極開創新的目標市場，創造新的價值活動、價值主張，經營品牌來維持競爭優勢。

經營模式具有動態性，本研究對舊振南餅店個案探討其發展過程，發現其經營模式與傳統經營模式有明顯不同之的差異(表 8)，顯示企業在成長發展過程中，其經營模式並非都一成不變，在面臨外在環境、競爭者影響下，經營模式必須隨之作調整。而轉變方式是由某一個要素改變而帶動其他相關的要素之變化，導致整個經營模式的改變，其情形不是靜態的全部更替，而是漸進式之變化。且透過瞭解糕餅業之傳統經營模式與新經營模式之間的差異，傳統產業藉由經營模式的各要素分析，從中找出可以改進之處。傳統產業藉由經營模式，企業可重新審思目標市場、產品與服務為顧客帶來的價值、維持競爭優勢的條件，發覺空白的機會與市場產業重新定義，將為企業找出新藍海。

表 8 舊振南餅店新、舊經營模式之差異

經營模式之要素	舊的經營模式	新的經營模式
1.目標顧客	傳統目標顧客	新的市場定義
2.提供的產品與服務	傳統產品與服務	新的價值主張
3.如何提供產品與服務	傳統作業方式	新的程序
4.獲取利潤	成本取向	價值取向
5.差異化及維持優勢	地區性聲譽	全國性品牌

價值曲線是存在的，不同的經營模式運用不同的價值主張來競爭。發掘顧客尚未被滿足之需求，替顧客創造新的價值主張，才能維持企業競爭力。舊振南餅店在能力方面，創新了產品品質、健康訴求、產品組合、購買便利性、以及品牌等多項價值要素，而在市場方面，重新定義為禮品、觀光以及商務市場，且擴大為全國性市場範圍。運用這些新的價值要素發展出不同於傳統的經營模式。

SCP 概念是存在的，企業面臨外在產業環境及競爭環境的變動，調整、修正企業經營模式，企業行為之改變影響績效表現。而且績效可以再用來修正環境結構及策略行為，補足或支援企業的資源能力及條件(Positions)是為增強作用(Reinforcing)。

動態經營模式轉變之順序性，經營模式之變化並非一定遵循要素依次順序性的變革，有時浮現的機會亦或是意外突現的策略擬定而產生不同的程序。因此，創業者的認知戰術性的調整演變為策略性方向。其轉型是漸進，而且是浮現的，如戰術性偵測(Tactical Probe)，由小而變成策略主流方向，如舊振南餅店藉由通路的變革，創新產品內容，提升價值活動，進而延伸朝禮品、觀光市場來發展。因此，動態經營模式可以用來提升傳統產業或創業者在創業與創新歷程中發現改變契機，其發展程序可以由單一的變數來改變，產生巨大的變化。本研究強調經營模式在變革的過程中有較大的機會與脈絡可循，如藍海策略，亦是強調發現未被發現之變數與機會，這些機會存在於經營模式內之各要素。

動態經營模式變革之型態，企業在發展歷程的不同階段，需要調整其內部程序，來提供產品或服務內容以滿足目標市場需求，因此，有不同型態的經營模式產生。企業動態經營模式的轉變，可以先由較容易改變的內部資源能力來提升，發展企業本身的能耐，找出市場需求才有能力及機會去延伸外部的產業疆界與重新定義市場，從糕餅業這個傳統產業，可知其核心資源在於所擁有的文化歷史、師傅的經驗手藝，延續及提升漸進式路徑相依的發展，找出與此核心資源相關之產業，如文化创意產業，藉由重新定義來跳脫傳統產業跨入新市場。

參考文獻

中文部分

呂孟優(2007)，豐原糕餅業商業空間之研究-以中正路為例。國立嘉義大學史地學系碩士論文。

李雄慶(2005)，糕餅業之行銷策略研究-以舊振南餅店為例。國立中山大學管理學院高階經營碩士學程碩士在職專班碩士論文。

黃一誠(2004)，傳統糕餅產業成長策略之研究-以百年老店玉珍齋為例。中華大學建築與都市計畫學系碩士論文。

黃心薇(2005)，供應鏈、價值鏈管理下之經營模式之研究-以聚陽、利豐為例。國立中山大學企業管理學系碩士論文。

張旭男(1992)，應用動態能力架構探討企業發展途徑。東海大學企業管理學系碩士論文。

楊國樞(2006)，社會及行為科學研究法。台北：東華書局。

張尊禎(2009)，台灣糕餅 50 味:舌尖上的懷舊旅行。台北:遠流出版公司。

蔡耀坤 (2004)，推動台灣烘焙糕餅業發展概談，食品資訊，172：20-23。

謝惠元(2008)，行政院國科會多重目的個案研究整合計畫 舊振南餅店-傳統也可以文化創意嗎?

Allan Afuah & Christopher L. Tucci (2001)，電子化策略與經營模式，初版(呂執中譯)。臺北市：麥格羅希爾。

Afuah A. (2000)，創新管理(徐作聖、邱奕嘉譯)。台北:華泰。

Kim W. Chan & R. Mauborgne(2005)，藍海策略(黃秀媛譯)。台北:天下文化。

報導部分

方玟璇(2007年8月2號)，國際物料漲惟客爾12年老店關門。今日新聞。取自:

<http://www.nownews.com/2007/08/02/91-2135677.htm>

王傳強(2008年12月22號)，我國文具暨禮品產業概況。台灣經貿網。取自:

http://www.taiwantrade.com.tw/CH/query.do?Method=showPage&name=cetraNewsDetail&id=349960&table_class=N

李至和(2008年4月12號)，伴手禮市場商機上億。經濟日報。取

自:<http://blog.udn.com/otop/2014986>

高振誠(2007年10月8號)，大黑松小倆口 工廠變博物館。工商時報。取自：

http://www.9420.com.tw/museum/te/explore/cover_paper961008.html

黃文鏗(2008)，丹比食品月底結束 29 年營業。自由時報電子報。取自：

<http://www.libertytimes.com.tw/2008/new/may/28/today-e15.htm>

陳威嘉(2008年8月11號)，景氣不佳 中秋送禮金額越來越少。工商時報。取自：

http://www.cyberone.tw/ItemDetailPage/MainContent/05MediaContent.aspx?MMMediaType=marketing_survey&offset=36&MMContentNoID=53061

彭翠亭(2006年2月24號)，「過年送健康」消費者分析。全球華文行銷知識庫。取自：

http://www.cyberone.tw/ItemDetailPage/MainContent/05MediaContent.aspx?MMMediaType=marketing_survey&offset=180&MMContentNoID=25908

網站部分

Stahler, P., (2002), Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing.

Patrick.Stahler@alumni.unisg.ch.

大黑松小倆口，網址 <http://www.9420.com.tw/>

中時電子報 mammamia 美食誌(2004)，網址

<http://forums.chinatimes.com/mammamia/200403/contrast/11.asp>

公開資訊觀測站，網址 <http://newmops.tse.com.tw/>

玉珍齋，網址 <http://www.lukang.org>

台北市糕餅公會網頁，網址 http://www.bakery.org.tw/G_cake/bakery/index.asp

台灣禮品公會，網址 http://www.gift.com.tw/?char_set=big5

台灣伊莎貝爾公司，網址 <http://www.isabellecorp.com.tw/>

行政院主計處網頁，網址 <http://www.dgbas.gov.tw/>

社口犁記餅店，網址 <http://www.lj-cakes.com.tw/>

李亨香餅店，網址 <http://www.lee-cake.com/>

宏亞食品公司，網址 <http://www.hunya.com.tw/>

吳記食品公司，網址 <http://www.wuchi.com.tw/>

奇華餅家，網址 <http://www.kee-wah.com.hk>

桂梅莊老雪花齋，網址 <http://www.lshj.com.tw/>

時報資訊商品行情網，網址 <http://www.info-cip.com/>

郭元益公司，網址 <http://www.kuos.com/>

裕珍馨，網址 <http://www.yjs.com.tw/>

禮坊，網址 <http://www.rivon.com.tw>

舊來發餅舖，網址 http://tw.myblog.yahoo.com/jw!pKNGaYSVHBG_LFpZYf7JK8uu3_U-/profile

英文部分

Abernathy, W., & Clark, K. B. (1985), Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14, 3-22.

Afuah, A. (1998), *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*. Oxford University Press, Inc.

Afuah, A. (1999), Strategies to Turn Adversity into Profits. *Sloan Management Review*, 40(2), 117-126.

Afuah, A. & Tucci, C. L. (2001), *Internet Business Model & Strategy*. McGraw Hill. 45-95.

Amit, R., & Zott, C., (2001), Value creation in e-business. *Strateg Manage Journal*, 22(2), 493-520.

Ansoff, H. I. (1957), Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.

Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*. New York. McGraw-Hill, pp.104.

Birkinshaw, J. & Goddard, J. (2009), What is your management model? *MIT Sloan Management Review*, 50(2), 81-90.

Carpenter, M. A. & Sanders, W. G. (2007), *Strategic management: a dynamic perspective concepts*. Pearson Education, Inc.

Chen, M. -J. (1996), Competitive analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21, p100-134.

Chesbrough, H. & Rosenbloom R, S. (2000), *The role of the business model in capturing value from innovation*. Boston: Harvard Business School.

Child, J. (1972), Organization structure, environment, and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.

Collins, J. (2009), *How the mighty fall and why some companies never give in*. Harpercollins Publishers.

Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2006), *Business Research Methods*, 9th The McGraw-Hill

- Companies, Inc.
- Coulthard, M. (2007), The role of entrepreneurial orientation on firm performance and the potential influence of relational dynamism. *Journal of Global Business and Technology*, 3, 29-39.
- Dubosson-Torbay, M., A. Osterwalder & Y. Pigneur. (2001), E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.
- Foss, N. J. (1996), More critical comments on knowledge-based theories of the firm. *Organization Science*, 7, 511-523.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984), Upper echelons: the organization as a reflection of its to manager. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hamel, G. M., & Prahalad, C. K.. (1994), *Competing for the future*. Boston, Ma: Harvard Business School Press, 203.
- Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, 61-113.
- Harrigan (1985), *Strategies for joint ventures*. Lexington, Mass: Heath.
- Helfat, C. E. (1997), Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The Case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Henderson, B. D. (1970), *The product portfolio*. No. 66, Boston, Massachusetts: Boston Consulting Group.
- Henderson, R. & Clark, K. B. (1990), Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.
- Hunt, M. S. (1972), *Competition in the major home appliance industry*. Unpublished Ph.D. Dissertation, Harvard University.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005), Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing* 20, 71-91.
- Kidder, L., & Judd, C. M. (1986), *Research methods in social relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Publisher: Harvard Business School Press.
- Kogut, B. & U. Zander (1992), Knowledge of the Firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383-397.

- Kuzel, A. J. (1992), Sampling in qualitative inquiry. In B. F. Crabtree & W. L. Miller. Doing qualitative research(p31-44). Newbury Park, CA: Sage.
- Lengnick-Hall, C. A. & J. A. Wolff (1999), Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research Streams. *Strategic Management Journal*, 20, 1109-1132.
- Linder, J. C. & Cantrell, S. (2000), Changing business models: Surveying the Landscape. Institute for Strategic Change, Accenture, May 24, 2000.
- Loewe, P. & Chen, G. (2007), Changing your company's approach to innovation. *Strategic Management Journal*, 35, 18-26.
- Markides, C. C. (1999), A dynamic view of strategy. *Sloan Management Review*, 55-63.
- Mintzberg, H. (1978), Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24, 934-948.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985), Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mitchell, D. & Coles, C., (2003), The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15-21.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2003), The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y & Tucci, C. L. (2005), Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communication of AIS*, 15.
- Patton, M. Q. (1987), How to use qualitative methods in evaluation. Newbury Park, CA: Sage.
- Penrose, E. T. (1959), *The theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Poter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Poter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management journal*, 18, 509-533.
- Timmer, P. (1998), Business models for electronic markets. *Electronic Marketers*, 18(2), 4.
- Scherer, F. M., & Ross, D. (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 3rd ed. New York: Houghton Mifflin Company
- Schramm, W. (1971), Notes on case studies of instructional media projects. Working paper, the Academy for Education Development, Washington, DC.

- Shafer, S. M., Smith, H. J. & Linder, J. C. (2005), The power of business models. *Business horizons*,(48) ,199-207.
- Voelpel et al. (2003), *The Wheel of Business Model Reinvention: How to reshape your business model and organizational fitness to leapfrog competitors*. Institute of innovation research.
- Yin, R. K.(1983), *The case study method: An annotated bibliography*. Washington, DC: COSMOS Corporation.
- Yin, R. K. (1994), *Case study research: Design and methods*. 2nd ed. CA: Sage.

附錄

附錄 1 本研究資料蒐集來源

次級資料		初級資料	
文件	檔案紀錄	訪談	直接觀察
1.媒體報導 2.相關書籍文章 3.相關領域研究報告、期刊、論文 4.政府統計資料	1.公司網站資訊 2.商品列表 3.組織紀錄 4.工作流程 5.財報資料	1.開放式訪談 2.焦點式訪談 (門市人員)	1.實地拜訪個案研究場所

附錄 2 舊振南餅店訪談資料

日期	時間	地點	受訪人	職務
2007/6/11	10:00-11:30	高雄市中正總店	李雄慶	董事長
2007/7/2	11:45-13:15	高雄市中正總店	黃副理	副理
2007/8/16	15:45-17:30	高雄市中正總店	李雄慶	董事長
2007/10/17	10:00-13:10	高雄市中正總店	李雄慶	董事長
2007/12/19	10:30-12:00	高雄市中正總店	黃副理	副理
2008/3/18	10:00-12:00	高雄市中正總店	李雄慶	董事長
2008/6/12	11:45-12:45	高雄市中正總店	李雄慶	董事長
2009/5/11	10:00-12:00	高雄市中正總店	李雄慶	董事長

附錄 3 舊振南餅店通路訪談

日期	時間	地點	受訪員工	職務	資歷
5/31	10:00-11:15	台北 SOGO 忠孝店	陳小姐	正職	5-6 年
	11:45-13:15	台北新光 A11 館	王小姐	正職	2 年
	15:45-17:00	台中新光三越店	林小姐	組長	3 年
	18:10-19:10	台中烏日高鐵店	姚小姐	正職	3 月
	20:25-21:00	高雄左營高鐵店	廖小姐	正職	1 月
6/1	09:40-11:00	台南門市店	謝小姐	正職	4-5 年
	11:45-13:10	台南新光三越店	邱小姐	組長	5 年
	15:35-17:00	高雄漢神店	張小姐	正職	8 月
	17:25-18:35	高雄 SOGO 店	鄭小姐	正職	4 年
6/12	09:30-11:00	工廠	洪先生	顧問	40 年
	11:00-12:10	管理部	簡經理	經理	10 年
	12:30-13:30	中正總店	吳小姐	店長	3 年

青年企業管理評論 2009 年

第二卷第二期 p.p 59-78

機構投資人對高階管理者薪酬影響之研究—以台灣高科技產業為例

Institutional Investors and CEO Compensation in High-Tech Businesses

林穎芬 Ying-Fen Lin/國立東華大學會計學系教授

廖一成 Yi-Chen Liao/國立東華大學企業管理研究所碩士

管理意涵

以績效連結高階主管薪酬的機制雖預期可將代理人與所有人的目標趨於一致，但卻容易造成管理者只注重短期績效，忽略企業長期策略的制定而產生風險趨避的現象。

有效的監督機制可以抑制以績效決定管理者薪酬制度下對企業造成的不良影響，產生更多的企業價值或投資者較低的監控成本。

在尋求有效的控制機制時不可輕忽其與公司之利益關係，來自於政府機構、外國機構，和其他法人機構等「主動機構投資人」由於與公司利益關係較小，即是可有效監督管理者的方式之一，此控管機制之執行對高階管理者報酬具有顯著影響；相對的金融機構、公司法人，和信託基金等與公司有利益往來可能性的「被動機構投資人」則對管理者的監控能力較不具效果。

摘要

過去研究多將管理者薪酬與公司績效做連結以解決存在所有人與代理人間的「代理問題」。但此種作法容易造成公司代理人成本的無限膨脹，且促使高階管理者僅注重公司短期績效，而忽略長期發展。故本研究將機構投資人與外部董事兩種機制加入，視兩者對公司高階管理者薪酬的影響；且將流動性較大的機構投資人為「主動」，流動性較小的機構投資人為「被動」。本研究以 2002 與 2003 年度的台灣高科技產業上市公司為樣本來源。結果發現，在固定公司規模、研發密度、盈餘變異性和績效的情況下，主動機構股權集中度和高階管理者績效薪酬敏感度成正比，與薪酬水準成反比；但被動機構投資人無此現象。外部董事對於高階管理者薪酬則無抵換關係。顯示主動機構投資人扮演與高階管理者薪酬一起使用、以減輕代理問題的緩和角色。而且，藉由主動機構投資人對於公司高階管理者薪酬結構的特殊偏好，也會影響高階管理者的薪酬水準與組成。

關鍵詞：機構投資人、外部董事、高階管理者薪酬

Abstract

Most previous researches believe that the connection between CEO compensation and company performance will resolve agency problems between the principal and the agent. However, this method will cause unlimited increase of agency cost and make CEO pay attention to only short term company performance and therefore ignore the long term growth. Thus, this research includes two other mechanisms, institutional investors and outside directors, to find out the impact of the two on CEO compensation. This study classifies the characteristics of institutional investors into active institutional investors and inactive institutional investors. The samples of this study are listed companies in high tech businesses during 2002 and 2003 in Taiwan. Result shows a positive relationship between concentration of stock holding by active institutional investors and CEO pay for performance sensitivity but a negative relationship between that and CEO compensation standard when company scale, research and development intensity, profit variance and performance are held constant. This result is not found in inactive institutional investors. Outside directors do not have a negative relationship with CEO compensation. This shows that an active institutional investor plays the role of sharing compensation with CEO to reduce agency problems. Also, the attention an active institutional investor pays to CEO compensation structure also influences standard and composition of CEO compensation.

Keywords: Active Institutional Investors, Outside Directors, CEO Compensation

壹、前言

過去「代理理論」認為透過薪酬（compensation）制度與企業績效衡量的連結，可以使代理人與所有人的目標一致，降低管理人員危害股東權益的行為。而且薪酬與績效在有些實證中確實存在正向關係（Fama, 1980; Antle & Smith, 1986; Lippert & Porter, 1997; Ke, Petroni & Safieddine, 1999; Indjejikian, 1999）。

但是在與績效連結的薪酬基礎下，高階管理者（代理人）會自然產生風險趨避的現象（Gomez-Mejia, Larraza-Kintana, & Makri, 2003），容易造成高階管理者只注重短期績效，忽略企業長期策略的制定，且高階管理者薪酬的無限膨脹，也有違公司追求價值極大的目標，對公司的權益相關人（stakeholders）有不良的影響。因此有些研究結果顯示，績效與高階管理者薪酬間，僅有微弱的正向關係，甚至有些是反向關係，此與代理理論的預期相反（Bushman, Indjejikian, & Smith, 1996; Conyon, 1997; Firth, Tam, & Tang, 1999）。由此可見，與績效連結的薪酬基礎是否會影響公司績效的結論還不一致（Gomez-Mejia, 1994）。

故某些學者開始在「公司治理」架構中，研究在薪酬之外的控制機制，而機構投資人與外部董事即是相當令人關注的兩種機制。

不少實證發現，「機構投資人」（institutional investors）的介入可以達到更好的高階管理者監控和更好的公司治理，也可以抑制績效基礎薪酬制度下對企業造成的「外部性」，產生更多有利的價格或投資者較低的監控成本，進而對公司的績效產生影響（Fama, 1985; Agrawal & Mandelker, 1990; Hartzell & Starks, 2003）。

台灣從1989年開放綜合證券商成立自營部始，一步步的放寬機構投資人在公開市場投資的比例，機構投資人交易佔市場比重也由1992年的4.1%增至2001年的16%。不只台灣，機構投資人在國際上主要的公開交易市場的地位也愈形重要。在美國，機構投資人從1950年佔總和權益所有權的6.1%到1999年佔50%（Board of Governors of the Federal Reserve System, 2000）。90年代中，英國機構投資人佔所有在外流通股權的76.5%，法國佔59.8%，德國佔39%，這些國家的機構資產在1990-1995這段期間都成長了超過50%（Conference Board, 1998）。

然而機構投資人介入對公司治理的影響仍未有定論（Pozen, 1994; Bushhee, 1998），部分學者提出機構投資人的特性才是影響其監控力的關鍵因素的想法（Brickley, Lease, & Smith, 1988; Almazam, Hartzell, & Starks, 2004），本研究在此觀點之下，將機構投資人特性做分類，研究「主動」（active）機構投資人與「被動」（passive）機構投資人的監控對高階主管薪酬之影響是否有所差異為本研究之首要目的。

除了機構投資人，董事會結構特性亦影響高階管理者薪酬的制定，良好的董事會結構可以代表所有人為對高階管理者行為作良好監督，降低代理成本。許多學者以控制機制間的替代性說明董事會的監控與高階主管薪酬的關係（Herman, 1981; Mehran, 1995; Vance, 1983），而認為當董事會的監控有效率時，高階主管的薪酬較低，並以此說明績效與薪酬連結的實證研究上不顯

著相關的原因,即是在於有些公司內外部監控制度比其他公司強的緣故。

董事會中內部董事是否適當一直是備受質疑的,大部分的問題來自於內部董事可能使監控無效率,由於董事的主要工作為定期考核高階主管的績效,在此角色上,內部董事效忠高階主管且害怕被高階主管視為敵人而無法客觀、公平地衡量高階主管的績效(Baysinger & Hoskisson, 1990; Kesner & Dalton, 1986),甚至於董事會中有些管理上的重要議題與內部董事的利益有所衝突,例如主管的薪酬,主管的繼任等,在這些問題上預期內部董事可將個人私利與股東之利益完全分開是不合理的,因此董事大部分由外部董事組成,在控制角色的執行上是非常重要的;故外部董事的席位與持有股數對高階管理者薪酬之影響是本研究關注的另一焦點。

有鑒於高科技產業近年來在台灣經濟發展上扮演的重要角色—1995年,台灣即成為全球第四大IC生產國,世界第一的主機板、監視器、鍵盤等諸多電腦及周邊設備生產國(Dedrick & Kraemer, 1998)—但是關於台灣高科技產業高階管理者薪酬在公司治理機制中所扮演的角色研究卻付之闕如,本研究將研究樣本限定於高科技產業即是欲補足此缺口。

故本研究主要目的在探討在高科技產業中,機構投資人與外部董事對高階管理者薪酬的影響。本文共分五節,後續各節內容如下:第二節為文獻探討及假說發展;第三節為研究方法;第四節為實證結果與分析;第五節為研究結論。

貳、文獻探討及假說發展

一、機構投資人的控制與最高主管的薪酬

長久以來,在代理理論下,薪酬都被當作減小代理問題所造成外部性的好方法。將薪酬與績效做連結,可以將代理人與所有人的目標趨於一致,但代理理論的文獻中也曾指出,績效基礎薪酬的機制是「兩面刃」(two-edged swords):一方面,此制度雖然將委託人和代理人創造了更好的連結;但另一方面,管理者(代理人)會自然產生風險趨避的現象(Gomez-Mejia, Kintana, & Makri, 2003),卻容易造成管理者只注重短期績效,忽略企業長期策略的制定,且管理者薪酬的無限膨脹,也有違公司治理是追求公司價值極大的目標,對公司的權益相關人(stakeholders)有不良的影響。

故近代許多學者以理論模式說明機構投資人的監控與薪酬誘因是會共同存在的,因為監控經理人和對經理人提供薪酬上的誘因間有交互作用(Holmstrom & Tirole, 1993; Burkart, Gromb, & Panunzi, 1997; Chidambaran & John, 1999),對一特定公司而言,這兩種機制(機構投資人的監控與薪酬誘因)的關係在於其使用上的利益(Shleifer & Vishny, 1986; Huddart, 1993)與成本(Coffee, 1991; Bhide, 1994; Kahn & Winton, 1998; Maug, 1998; Bushee & Noe, 2002)上的考量。

然而有關機構投資人對高階主管薪酬影響的實證結果卻呈現不一致的結果,有的研究指出機構投資人在高階主管薪酬制定上確實扮演監控者的角色,例如:Fama (1985)就證實當大股東是融資機構時,因為可以得到較佳的內部資訊而有監控的成本優勢;Agrawal & Mandelker (1990)更進一步確認,大股東的存在會讓公司主事者的「超額薪酬」較低;Hartzell & Starks

(2003) 也證實機構股權集中度與薪酬水準成反比。確認了機構集中度的改變也會連帶使刺激性薪酬改變。也就是說，機構投資人會影響實際薪酬。此結果也可推知投資機構擁有愈多股份，就有愈大的影響力。但有的研究卻顯示機構投資人對高階主管薪酬無顯著影響(Cosh & Hughes, 1997; Ramaswamy, Veliyath, & Gomes, 2000)。

另外最近有些學者則認為不同的機構投資人對公司的監控程度會有所不同；在 Brickley et al. (1988) 的研究中，研究者認為因機構投資人與公司間關係不同對公司產生的監控能力有差異。Brickley et al. (1988) 的研究中將銀行、保險公司，和信託公司等與公司間有較為直接利益關係的機構投資人歸類為「壓力敏感」(pressure-sensitive) 機構，這些機構投資人容易受到高階管理者的行為所影響，例如保險公司可能會承接公司的產險業務，銀行也可以從公司借貸中賺取利息，因此無法有效率的監控高階管理者。而「壓力抵抗」(pressure-resistant) 機構則是較不容易受到高階管理者行為所影響的，這些機構包括公共退休基金、互惠基金、和慈善基金會等，它們因為不須從高階管理者身上取得任何好處，故可更為主動地介入公司治理。Borokhovich et al. (2000) 研究也證實會影響高階管理者上，壓力抵抗機構是較壓力敏感機構為有效率的。

Almazam et al. (2004) 在機構投資人對薪酬影響的研究中，也對機構投資人做過類似的分類，Almazam et al. (2004) 依機構投資人對高階管理者的監控行為和與公司產生利益關係連結程度分成「主動」和「被動」兩類。投資公司和獨立投資顧問歸類為「主動」；銀行信託部門和保險公司為「被動」。結果與先前研究一致，認為「主動」機構投資人對高階管理者薪酬具顯著影響，「被動」機構投資人則無。

對於過去有關機構投資人對高階主管薪酬關係研究可能因為未詳加考慮機構投資人與公司間的關係而呈現不一致的現象，本研究將以台灣高科技業驗證以下的假說：

假說 1：主動機構投資人所有權愈高，高階管理者薪酬愈低。

假說 2：被動機構投資人所有權對高階管理者薪酬間無顯著影響。

另外，機構投資人的監控對高階管理者薪酬的影響可能隨股權流動性的增加而減弱 (Almazam et al., 2004)；Coffee (1991) 也證實，機構投資人為維持公司高階管理者的控制，必須犧牲流動性，而此種犧牲為許多機構投資人所不能接受。但 Maug (1998) 認為高度的股權流動有對於公司管理者監控也會有正向的效果；再者，機構投資人的監控能力如同前述，受到公司特性的影響。因為上述種種機構投資人監控上的缺陷，故此監控機制常與刺激性薪酬一起使用，以減緩股東與經理人間的代理問題。

如Hartzell & Starks (2003) 的研究，機構投資人所有權愈增加，高階管理者的刺激性薪酬會隨之上升；即機構投資人對高階管理者的監控效果會使得公司更可以利用更高比例的刺激性薪酬來令高階管理者不敢怠惰其職，以公司愈佳的績效表現來換取其擁有更高的報酬；換句話說，機構投資人與高階管理者刺激性薪酬的交叉使用可以助於減緩所有人與代理人之間的代理問題。故高階管理者薪酬績效敏感度與機構投資人間具有顯著正相關，被動機構投資人對於高階管理者薪酬與薪酬敏感度皆無顯著相關 (Almazam et al., 2004)。故本研究建構以下的假說：

假說 3：主動機構投資人所有權愈高，高階管理者薪酬績效敏感度愈高。

假說 4：被動機構投資人所有權對高階管理者薪酬績效敏感度間無顯著影響。

二、外部董事與高階主管薪酬

除了機構投資人可以成爲解決代理問題的一項公司治理機制，且與高階管理者薪酬間產生抵換關係，外部董事的設立也是近年來在公司治理中熱門的議題。董事會是公司最高的決策機構，附有決定高階管理者薪酬與任用的權利。因此，董事會結構與股權持有特性對於其功能的發揮，牽制高階管理者行動，達到公司治理良善之目的，具有重要的地位。

過去對於董事會對於公司治理產生的影響看法不一。Jensen & Meckling (1976) 的研究結果認爲董事會持股比例愈高，公司的績效也愈高，因爲當董事持有股份愈多，公司的績效好壞與自身的關係就愈大，更能引發董事監控高階管理者的動機與誘因。然而，Jensen & Ruback (1983) 亦發現當董事持股超過一定比例，董事會爲維持自身利益，往往與高階管理者勾結，做出一些對公司價值不利的決策行爲，例如購併案與其他機構對公司的股票收購。Morck, Shleifer, & Vishny (1988) 認爲董事持有股權對公司績效非呈直線關係；隨著董事會持股的增加，公司績效依序與董事會持股呈現正相關—負相關—正相關的現象。但無論過去文獻之結果如何，皆可發現董事會對於高階管理者的監控與董事股權持有比例有密切關係。

近年，外部董事對於高階管理者所能產生的監控性引起研究者的關注。Fama (1980) 與Fama & Jensen (1983) 發現內部董事與外部董事的交互影響可達到監控高階管理者有效性的目的。外部董事因較內部董事具有獨立性，較能保護股東的權益，防止管理當局的投機行爲 (Fama & Jensen, 1983; Byrd & Hickman, 1992)。外部獨立董事的增加與公司績效的成長有顯著正向影響 (Barnhart & Rosenstein, 1998; Daily & Dalton, 1992)。Weisbach (1988) 亦發現由外部董事主導的董事會，其公司有較高的高階管理者更替。Uzun, Szewczyk & Varma (2004) 針對董事會結構與管理舞弊的研究中，當外部獨立董事在董事會、審計委員會、薪酬委員會的席次愈增加，公司高階管理者舞弊的可能性愈小。Byrd & Hickman (1992) 也指出，當外部董事握有董事會多數表決權股份時，若競標者欲接收 (tender offers for bidders) 公司時，較能保護股東的利益。但有部分學者提出不同的看法，Hermalin & Weisbach (1991) 與Fosberg (1989) 的研究發現，外部董事與公司績效間無顯著關係。Borokhovich et al. (2000) 認爲外部董事的監控效果因外部董事特性而有差異，若是外部董事的身份是資產管理公司 (asset management firms) 的法人董事或是獨立個體 (individual)，其對高階管理者的監控較有效。

在外部董事會對高階管理者薪酬的影響上，Fama (1980) 認爲若董事會的組成若包括外部董事，能防止董事會與高階主管共謀並剝奪公司股東財富的行爲。Core, Holthausen & Larcker (1999) 發現當外部董事持股達 5%，高階管理者的薪酬水準顯著較低。而且不僅是外部董事席位，外部董事持有股份也對高階管理者的薪酬具有監控效果 (Boyd, 1994; Cyert, Kang & Kumar, 1998)。

根據上述論點，本研究預期外部董事對於高階管理者薪酬有監控效果，而建構以下的假說：
假說 5：外部董事與高階管理者薪酬間呈負相關。

參、研究方法

一、變數之操作型定義：

(一) 因變數：

1. 高階管理者薪酬 (Compensation, COMP)：

本研究指的高階管理者指的是公司的最高階管理人員，如總裁或總經理。將高階管理者薪酬則定義為：

管理者薪酬 = 管理者現金薪酬 + 獎金 (紅利)¹⁶

2. 高階管理者薪酬績效敏感度 (Pay for Performance Sensitivity)：

為了解機構投資人對高階管理者薪酬與績效敏感度的影響，研究者參考Hartzell & Starks (2003) 的做法，以當期績效與前期績效的變動量與前期機構所有權集中度的乘積為自變數，高階管理者薪酬增量為因變數，觀察此兩者的關係作為判斷機構投資人影響高階管理者薪酬績效敏感度的方式。

$$\text{管理者薪酬增量} (\Delta \text{CPMP}) = \frac{\text{當年度管理者薪酬} - \text{前年度管理者薪酬}}{\text{前年度管理者薪酬}}$$

(二) 自變數：

1. 主動機構投資人和被動機構投資人 (ACINT & INACINT)：

本研究參考Almazam et al. (2004) 的分類，並考慮國內的實際情況與陳家慧 (2000) 和楊耀禎 (1999) 對機構投資人的定義，將機構投資人分為政府機構、金融機構、公司法人、外國機構、信託基金，和其他法人機構等。金融機構、公司法人，和信託基金等與公司有利益往來可能性的歸類為「被動機構投資人」；政府機構、外國機構，和其他法人機構等較不容易受影響的歸類為「主動機構投資人」。

主動機構投資人所有權 (ACINT)

$$= (\text{政府機構年底持股數} + \text{外國機構年底持股數} + \text{其他法人機構年底持股數}) \div \text{年底流通在外股數}$$

被動機構投資人所有權 (INACINT)

$$= (\text{金融機構年底持股數} + \text{公司法人年底持股數} + \text{信託基金年底持股數}) \div \text{年底流通在外股數}$$

2. 外部董事 (NOUTB; OUTEDIR)：

¹⁶ 為使管理者薪酬能趨近常態，故本研究對高階管理者薪酬變數做過對數處理。

本研究將外部董事定義為：1.非公司之受僱人或公司關係企業之董事、監察人或受僱人；2.非前項條件符合個體之二等親。

本研究同時以外部董事人數比例與外部董事持股比例來檢驗外部董事對高階管理者薪酬之監控效果。

$$\text{外部董事人數比例(NOUTB)} = \frac{\text{外部董事人數}}{\text{董事會規模}}$$

$$\text{外部董事持股比例(OUTEDIR)} = \frac{\text{外部董事持股總數}}{\text{年底流通在外股數}}$$

3.績效增量 (ΔROE)

$$\text{權益報酬率增量 (ΔROE)} = \frac{\text{當年度權益報酬率} - \text{前年度權益報酬率}}{\text{前年度權益報酬率}}$$

(三) 控制變數

為增進研究的檢定效果，本研究擬控制公司規模、研發費用率、盈餘變異性、公司績效等變數。以下分別說明之：

1. 績效

(1) ROE：

本研究以權益報酬率 (Return of Equity, ROE) 作為會計績效指標，公式如下：

$$\text{權益報酬率 (ROE)} = \frac{\text{稅前息前利益}}{\text{股東權益}}$$

(2) Tobin's Q：

其計算方法如下：

$$\text{Tobin's Q} = \frac{\text{股東權益市場價值(普通股)+負債帳面價值}}{\text{資產帳面價值}}$$

※ 股東權益市場價值 = 股價 × 普通股流通在外股數

2. 公司規模 (SIZE)：

本研究以銷售額的自然對數作為公司規模的指標。

$$\text{規模 (SIZE)} = \ln(\text{銷貨})$$

3. 研發密度 (INOV)：

本研究以研發費用支出之和除以營業收入淨額之研發費用率來衡量研發密度。公式如下：

$$\text{研發費用率 (INOV)} = \frac{\text{研發費用支出}}{\text{營業收入淨額}}$$

4.盈餘變異性 (VAR)：

本研究以事件年度前五年之每股盈餘變異係數來衡量盈餘變異性。

二、樣本選取

本研究之實證分析主要專注在2002年至2003年之高科技產業上市公司為研究樣本，探討機構投資人特性與外部董事是否對高階管理者薪酬的影響。研究者參考林師模(1996)、顧洋(2000)、林師模與陳彥亨(2002)的研究，將電子資訊業(23、24、30、54、61、62、81)、通訊業(49)設定為本研究探討之高科技產業範圍。有關上市公司名稱、高階管理者薪酬、機構投資人所有權與所有相關財務資料是取自上市公司之年度年報以及「台灣經濟新報社」資料庫(TEJ)。樣本選取標準如下：

- (一) 於台灣證券交易所上市之公司。
- (二) 樣本公司在民國2002年至2003年間必須有完整的財務報表資料、股價資料。
- (三) 排除全額交割股及非歷年制之公司。
- (四) 排除未揭露高階管理者人薪酬或其薪酬低於新台幣100萬元以下之公司。

因為薪酬過低的高階管理者恐怕只是掛名，對企業經營將不具足夠的決策權，故排除於研究樣本之外。

三、實証模型

本研究為探討主動機構投資人與被動機構投資人，和外部董事對高科技產業高階管理者薪酬與薪酬績效敏感度之影響，依據假設建立兩個實證模型如下：

(一) 機構投資人與外部董事對薪酬的影響

本研究參考Almazam et al. (2004)對機構投資人的分類，將機構投資人分為「主動」與「被動」，視其分別對高階管理者薪酬的影響性，如先前之假設，研究者預期主動機構投資人所有權對高階管理者薪酬有顯著負向影響，被動機構投資所有權則無。外部董事變數參考Cyert et al.

(1998)與Boyd(1994)的研究，設置外部董事人數比例與外部董事持股比例兩自變數，預期這兩個自變數對高階管理者薪酬皆有負向影響。而參考過去對高階管理者薪酬研究之相關文獻得知，亦有若干影響高階管理者薪酬之變數，為避免實證結果受到這些因素的影響，將其納入控制變數，計有權益報酬率、Tobin's Q指數、規模、研發費用率、盈餘變異性等。模型如下所示：

$$CPMP_{it} = \beta_0 + \beta_1 ACINT_{it-1} + \beta_2 INACINT_{it-1} + \beta_3 NOUTB_{it} + \beta_4 OUTEDIR_{it} + \beta_5 ROE_{it} + \beta_6 TOBINQ_{it} + \beta_7 SIZE_{it} + \beta_8 INOV_{it} + \beta_9 VAR_{it} + e_{it}$$

$CPMP_{it}$: i 公司 t 期之高階管理者(總經理)薪酬

$ACINT_{it-1}$: i 公司 $t-1$ 期之主動機構投資人所有權比例

$INACINT_{it-1}$: i 公司 $t-1$ 期之被動機構投資人所有權比例

$NOUTB_{it}$: i 公司 t 期之外部董事人數比例

$OUTEDIR_{it}$: i 公司 t 期之外部董事持股比例

$\Delta CPMP_{it}$: i 公司 t 期之高階管理者(總經理)薪酬增量

$ACINT_{it-1}$: i 公司 $t-1$ 期之主動機構投資人所有權比例

$INACINT_{it-1}$: i 公司 $t-1$ 期之被動機構投資人所有權比例

ROE_{it} : i 公司 t 期之權益報酬率

ΔROE_{it} : i 公司 t 期之權益報酬率增量

$TOBINQ_{it}$: i 公司 t 期Tobin's Q指數

$SIZE_{it}$: i 公司 t 期之規模

$INOV_{it}$: i 公司 $t-1$ 期之研發指數

VAR_{it} : i 公司 $t-1$ 期之盈餘變異數

e_{it} : i 公司 $t-1$ 期之殘差項

ROE_{it} : i 公司 t 期之權益報酬率

$TOBINQ_{it}$: i 公司 t 期Tobin's Q指數

$SIZE_{it}$: i 公司 t 期之規模

$INOV_{it}$: i 公司 $t-1$ 期之研發指數

VAR_{it} : i 公司 $t-1$ 期之盈餘變異數

e_{it} : i 公司 $t-1$ 期之殘差項

(二) 機構投資人對高階管理者薪酬績效敏感度之影響

為衡量主動與機構投資人所有權對高階管理者薪酬績效敏感度之影響，本研究參考Hartzell & Starks (2003) 對薪酬績效敏感度的處理，將權益報酬率增量 (ΔROE_{it}) 分別與主動機構投資人所有權 ($ACINT_{it-1}$) 和被動機構投資人所有權 ($INACINT_{it-1}$) 相乘，視此兩相乘項對高階管理者薪酬變量 ($\Delta CPMP_{it}$) 產生之交互作用影響。依照假設之預期，主動機構投資人對高階管理者薪酬機敏度有正向影響，被動機構投資人則無。此迴歸模型亦將若干影響高階管理者薪酬增量之變數設定為控制變數。模型如下所示：

$$\Delta CPMP_{it} = \beta_0 + \beta_1 (\Delta ROE_{it} \times ACINT_{it-1}) + \beta_2 (\Delta ROE_{it} \times INACINT_{it-1}) + \beta_3 ACINT_{it-1} + \beta_4 INACINT_{it-1} + \beta_5 ROE_{it} + \beta_6 TOBINQ_{it} + \beta_7 SIZE_{it} + \beta_8 INOV_{it} + \beta_9 VAR_{it} + e_{it}$$

肆、實證結果與分析

一、敘述性統計

本研究是以2002年與2003年在台灣證券交易所上市的高科技產業公司為研究對象，利用上市公司揭露的年報與財務報告資料做分析與探討。由表一可以發現台灣上市公司高階管理者薪酬平均數為511萬/年。在91年到92年間，高階管理者薪酬平均上升了46.78%，但這兩年間權益報酬率卻下降了80.74%，若由此觀之，台灣上市公司高階管理者的現金薪酬與公司績效間的連結性似乎不大，本章之後將以迴歸模型來檢視兩者間的正負向關係。在機構投資人所有權比例的部份，可以發現主動機構投資人所有權平均數只佔公司所有在外流通股份的2.45%，且與被動機構投資人所有權平均數17.35%相比，約只是被動機構投資人所有權平均數的1/7，呈現機構所有權的主動與被動部份相對不平均的現象。外部董事比例平均約為總董事席位的2/5，內部董事平均約為3/5，顯示在多數上市公司的董事任命仍以內部董事為主。且內部董事持有股份較多，有19.79%，外部董事僅佔3.86%。

二、實證結果

(一) 相關性分析

為驗證兩兩變數間之關係，防止在做迴歸分析時，自變數與控制變數間因相關性太高產生貢獻性問題，本研究以Spearman相關係數矩陣驗證與分析之。詳如表二。

在自變數與控制變數間的關係中，除了相關係數較高的為外部董事持股比例 ($OUTEDIR_{it}$) 與外部董事席位比例 ($NOUTB_{it}$) (t 值= 0.477, p 值< 0.01)，和杜賓Q指數 ($TOBINQ_{it}$) 與權益報酬率 (ROE_{it}) (t 值= 0.583, p 值< 0.01)，其餘變數間之相關係數皆小於0.2，顯示多數變數間之相關性不大。為了進一步了解自變數與控制變數間的相關性是否對於接下來的迴歸分析產生共線性問題，本研究在迴歸分析中以變異數膨脹因素 (variance-inflation factor, VIF) 進行診斷共線性問題之嚴重性，詳如表三與表四，發現各自變數之VIF值皆在1.5以下，顯示變數間之共線性問題不大。

(二) 實證結果

1. 機構投資人與外部董事對高階主管薪酬的影響

從表三實證結果可以發現，在控制權益報酬率、Tobin's Q指數、規模、研發密度、盈餘變異性等控制變數的影響後，主動機構投資人所有權對於高階管理者薪酬有顯著負向影響 (t 值= -2.214, p 值= 0.027)，達到5%的顯著水準；此結果證實假說1獲得支持，主動機構投資人對高階主管薪酬有監控效果。從表三中可發現，被動機構投資人的所有權對於高階管理者薪酬雖有負向的影響，但仍不具顯著性 (t 值= -0.446, p 值= 0.656)。此結果支持假說2，被動機構投資人對高階主管薪酬無監控效果。

在外部董事對高階管理者薪酬的影響上，由表三的實證結果顯示，兩項指標—外部董事人數

比例 (t 值= 1.211, p 值= 0.226)、外部董事持股比例 (t 值= -0.593, p 值= 0.554) 對於高階管理者薪酬皆不具統計上的顯著性, 此結果不符合假設5, 外部董事對於高階管理者薪酬無監控效果。

2. 機構投資人對高階管理者薪酬績效敏感度的影響

機構投資人對於高階管理者薪酬績效敏感度的實證結果如表四所示, 主動機構投資人對於高階管理者薪酬績效敏感度有顯著正向關係 (t 值= 2.216, p 值= 0.034), 達到5%的顯著水準。被動機構投資人雖然對高階管理者薪酬績效敏感度則不具正向的顯著性。此結果不僅映證由 Hartzell & Starks (2003) 與 Almazam et al. (2004) 的研究結果推導出的假說1-c與1-d預期; 主動機構投資人較能對高階管理者發揮監控作用, 被動機構投資人的監控效果則較弱。而且由此結果也可說明, 主動機構投資人不僅可與高階管理者薪酬一起使用, 且主動機構投資人的介入, 更可健全以公司績效為基礎的高階管理者薪酬制度。

伍、結論

本研究探討台灣所有權市場上佔據愈為重要地位的機構投資人和外部董事等兩種內部治理機制對於高科技產業高階管理者薪酬的影響, 檢驗機構投資人的介入與外部董事的獨立性是否可以達到更好的高階管理者監控和更好的公司治理, 也可以抑制績效基礎薪酬制度下對企業造成的「外部性」, 進而對公司的績效產生影響。茲將本研究之實證結果彙整如下:

本研究之主動機構投資人定義為政府機構、外國機構, 和其他法人機構等, 主動機構投資人對於被投資公司的股份持有通常僅是著眼於藉由投資獲益的觀點, 當被投資公司在股價表現上, 不具有股份持有的價值, 其(主動機構投資人)即會藉由股票拋售, 以轉換投資標地的方式對被投資公司高階管理者產生監控效果, 產生令高階管理者不敢恣意求取超額薪酬的目的。

本研究將金融機構、公司法人, 和信託基金等與公司有利益往來可能性的歸類為「被動機構投資人」; 被動機構投資人股份持有的目的, 通常不是因為單純投資與被投資關係, 兩者間可能因為交叉持股, 或是產業上下游, 亦或彼此間具有借貸關係, 即兩者具有其他間接利益關係, 即使被投資公司的股價表現或是公司治理機制再不佳, 被動機構投資人的股份持有可能變動亦不大, 故被動機構投資人對於高階管理者薪酬監控的影響就不較主動機構投資人為強。

至於本研究有關機構投資人對高階管理者薪酬績效敏感度的驗證結果發現: 主動機構投資人對於薪酬績效敏感度間具有相關性, 就能促使公司改變高階管理者薪酬結構, 增加對高階管理者刺激性薪酬 (如贈與選擇權或是現金分紅) 佔總薪酬的比例, 減少傳統以高階管理者固定薪酬為主要的薪酬來源的方式, 以吸引主動機構投資人的投資。且此種與績效相連結的薪酬制度也較能將代理人與所有人的目標作連結, 減少無謂的代理成本。

然而本研究的實證結果顯示外部董事對高階管理者薪酬不具監控能力, 其原因可能是因為外部董事持有股數太少, 平均才3.86%, 而Core et al. (1999) 認為外部董事持股數至少要達到5%, 對於高階管理者薪酬才具監控效果。而且Eisenberg (1975) 認為, 由於外部董事扮演客觀與專家的角色, 若要使董事會成爲一個有效的監控機制, 應讓外部董事佔有董事會大多數的席次; 反觀國內高科技產業公司董事會中, 外部董事僅佔總董事席位的41%, 在決定高階管理者薪酬上發揮

不了決定性的作用。再者，台灣上市公司交叉持股情形嚴重，雖然為外部董事，可能與公司間仍具有間接利益關係等。可能由於上述原因，導致外部董事對高階主管薪酬無顯著影響之結果。

陸、參考文獻

- 王鼎立，2002，董事會結構與公司盈餘的傳遞效果，東吳大學會計學研究所碩士論文。
- 呂坤穎，2003，機構投資人對公司經理人進行盈餘管理行為之影響，國立中正大學財務金融研究所碩士論文。
- 林師模與陳彥亨，2002，環保政策與高科技產業發展策略，因應加入 WTO 環境保護與產業競爭力研討會，台北，台灣。
- 林師模，1996，研發補助及租稅獎勵政策對主要新興工業影響之評估，經建委託研究報告。
- 林鼎堯，2003，管理當局短視行為與機構投資人持股比例關係：企業研發支出之實證研究，國立政治大學會計研究所碩士論文。
- 洪世馨，2003，設立外部董事與企業經營績效之關係，國立成功大學會計學系碩士論文。
- 高妮瑋，2000，機構投資人持股偏好與績效之研究，國立中正大學會計學研究所碩士論文。
- 許周全，2001，機構投資人與管理當局自願性盈餘預測之關聯性研究，國立台北大學會計學系碩士論文。
- 陳坤宏，1995，家族企業、聯屬持股與經營績效之研究，國立中央大學財務管理研究所碩士論文。
- 陳家慧，2000，我國上市公司管理機制與盈餘管理相關性之實證研究，國立政治大學會計學系碩士論文。
- 陳慧慧，2003，公司治理、總經理更換與公司績效關聯性之研究，國立嘉義大學管理研究所碩士論文。
- 傅鍾仁、歐進士與張寶光，2000，我國企業經理人薪酬與其經營績效之實證研究，台灣經濟學會 2000 年年會，台北，台灣。
- 彭政錦，2003，董事會特性、股權結構及機構投資人持股與盈餘管理關聯性之研究，國立嘉義大學管理研究所碩士論文。
- 游昀玲，2004，公司經營績效與代理問題對外部董監事聘任宣告效果影響之研究，朝陽科技大學財務金融系碩士論文。
- 辜秋屏，1997，高階主管酬勞與公司經營績效之實證研究，國立台灣大學會計學系碩士論文。
- 黃旭輝、陳隆麒與謝劍平，2001，公司成長機會對經理人持股與董事會組成影響之研究，中山管理評論，9(1)，37-59。
- 楊慧玲，2000，董事會結構及其變動對股東財富與經營績效影響之研究，朝陽大學企業管理系碩士論文。
- 楊耀禎，1999，台、美、日資在台企業品質管理效率之比較研究，國立成功大學工業管理學系碩士論文。
- 葉銀華，2002，從台灣上市公司網站資訊揭露看透明度，會計研究月刊，200，70-77。
- 顧洋，2000，高科技產業之環保政策—產業現況問題分析與建議，行政院研考會。

- Agrawal, A. and G. Mandelker, 1990, Large Shareholders and the Monitoring of Managers: The Case of Antitakeover Charter Amendments, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 25(2), 143-161.
- Ajinkya, B., S. Bhojraj, and P. Sengupta, 2003, The Governance Role of Institutional Investors and Outsider Directors on the Properties of Management Earnings Forecasts, Working Paper, University of Florida, Connell University, and University of Maryland.
- Almazam, A., J. Hartzell, and L. Starks, 2004, Conflicts of interest and Monitoring Costs of Institutional Investors: Evidence from Executive Compensation, Working Paper, University of Texas at Austin.
- Antle, R. and A. Smith, 1986, An Empirical Investigation of the Relative Performance Evaluation of Corporate Executives, *Journal of Accounting Research*, 24, 1-39.
- Barnhart, W. and S. Rosenstein, 1998, Board Compensation, Managerial Ownership, and Firm Performance: An Empirical Analysis, *The Financial Review*, 133, 1-16
- Baysinger B., and R. Hoskisson, 1990, The composition of boards of directors and strategic control: effects on corporate strategy *Academy of Management Review*, 15(1): 72-87.
- Bennett, J., R. Sias, and L. Starks, 2003, Greener Pastures and the Impact of Dynamic Institutional Preferences, *Review of Financial Studies*, 16, 1199-1234.
- Bhide, A., 1994, Efficient Markets, Deficient Governance: U.S. Securities Regulations Protect Investors and Enhance Market Liquidity. But Do They Alienate Managers and Shareholders? *Harvard Business review*, 72, 128-140.
- Binay, M., 2002, Does Prudence Have a Bite? Preferences, Performance and Clienteles, Working Paper, University of Texas at Austin
- Board of Governors of the Federal Reserve System, 2000, *Flow of Funds Accounts of United States: Annual Flows and Outstandings* (Washington, D.C.).
- Borokhovich, K., K. Brunarski, and R. Parrino, 2000, Variation in the Monitoring Incentives of Outside Blockholders, Working Paper, Cleveland State University, Miami University, and University of Texas.
- Boyd, B., 1994, Board Control and CEO Compensation, *Strategic Management Journal*, 15(5), 335-344.
- Brickley, J., R. Lease, and C. Smith, 1988, Ownership Structure and Voting on Antitakeover Amendments, *Journal of Financial Economics*, 20, 267-291.
- Bushee, B. and C. Noe, 2000, Corporate Disclosure Practices, Institutional Investors, Stock Return Volatility, *Journal of Accounting Research*, 38, 171-202.
- Bushee, B., 1998, The Influence of Institutional Investors on Myopia and Investment Behavior, *The Accounting Review*, 73, 305-333.

- Bushman, R., R. Indjejikian, and A. Smith, 1996, CEO Compensation: The Role of Individual Performance Evaluation, *Journal of Accounting and Economics*, 21(2), 161-93.
- Burkart, M., D. Gromb, and F. Panunzi, 1997. Large shareholders, monitoring, and the value of the firm. *Quarterly Journal of Economics* 112, 693-728.
- Byrd, J. and A. Hickman, 1992, Do Outside Directors Monitor Managers? Evidence form Tender Offer Bids, *Journal of Financial Economics*, 32, 195-221.
- Clay, D., 2000, The Effects of Institutional Investment on CEO Compensation, Working Paper, University of Southern California.
- Chidambaran, N. and K. John, 1999, Managerial compensation and the efficiency of large shareholder monitoring, *NYU Center for Law and Business Working Paper*.
- Coffee, J., 1991, Liquidity versus Control: The Institutional Investor as Corporate Monitor, *Columbia Law Review*, 91, 1277-1368.
- Conference Board, 1998, Turnover, Investment Strategies, and Ownership Patterns, *Institutional Investment Report*, 2(August).
- Canyon, M., 1997, Corporate Governance and Executive Compensation, *International Journal of Industrial Organisation*, 15(4), 493-510.
- Core, J., R. Holthausen, and D. Larcker, 1999, Corporate Governance, Chief Executive Officer Compensation, and Firm Performance, *Journal of Financial Economics*, 51, 371-406.
- Cosh, A. and A. Hughes, 1997, Executive Remuneration, Executive Dismissal and Institutional Shareholdings, *International Journal of Industrial Organization*, 15: 469-492.
- Cyert, R., S-H. Kang, and P. Kumar, 1998, Corporate Governance, Ownership Structure and CEO Compensation, Working Paper, Yale University, New Haven, CT.
- Daily, C. and D. Dalton, 1994, Bankruptcy and Corporate Governance: The impact of Board Composition and Structure, *Academy of Management Journal*, 37, 1603-1617.
- Dedrick, J. and K. Kraemer, 1998, *Asia's Computer Challenge: Threat or Opportunity for the U.S and the World*, New York: Oxford University.
- Eisenberg, M., 1975, Legal Model of Management Structure in the Modern Corporation, Officers, Directors, and Accountants, *California Law Review*, 63, 375.
- Fama, E. and M. Jensen, 1983, Separation of Ownership and Control, *Journal of Law Economics*, 301-325.
- Fama, E., 1980, Agency Problems and Theory of the Firm, *The Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Fama, E., 1985, What's Different about Banks, *Journal of Monetary Economics*, 15, 29-40.
- Firth, M., M. Tam, and M. Tang, 1999, The Determinants of Top Management Pay, *Omega*, 27, 617-635.
- Fosberg, R., 1989, Outside Directors and Managerial Monitoring, *Akron Business and Economic Review*, 20, 24-32.
- Gomez-Mejia, L., M. Larraza-Kintana, and M. Makri, 2003, The Determinants of Executive

- Compensation in Family-Controlled Public Corporations, *Academy of Management*, 46(2), 226-237.
- Gomez-Mejia, L., 1994, A Reassessment and a Future Research Agenda, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 12, 161-222.
- Hallock, K., 1997, Reciprocally Interlocking Boards of Directors and Executive Compensation, *Journal of Financial Quantitative Analysis*, 32(3), 331-344
- Hartzell, J. and L. Starks, 2003, Institutional Investors and Executive Compensation *Journal of Finance*, 58, 2351-2374.
- Hermalin, B. and M. Weisbach, 1991, The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance, *Financial Management*, 20, 101-112.
- Holmstrom, B. and J. Tirole, 1993, Market liquidity and performance monitoring, *Journal of Political Economy*, 101 : 678-709.
- Huddart, S., 1993. The Effect of a Large Shareholder on Corporate Values, *Management Science*, 39: 1407-1421.
- Indjejikian, R., 1999, Commentary: Performance Evaluation and Compensation Research: An Agency Perspective, *Accounting Horizons*, 13(2), 147-158.
- Jensen, M. and R. Ruback, 1983, The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence, *Journal of Financial Economics*, 11, 5-50.
- Jensen, M. and W. Meckling, 1976, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kahn, C. and A. Winton. (1998). Ownership Structure, Speculation, and Shareholder Intervention. *Journal of Finance*, 53(1), 99-129.
- Ke, B., K. Petroni, and A. Safieddine, 1999, Ownership Concentration and Sensitivity of Executive Pay to Accounting Performance Measures: Evidence from Publicly and Privately-held Insurance Companies, *Journal of Accounting and Economics*, 28, 185-209
- Kesner, I.F., and D. R Dalton, , 1986, Board of Directors and the Checks and Balance of Corporate Governance, *Business Horizon*, Sept/Oct, 17-23
- Lambert, R., D. Larcker, and K. Weigelt, 1993, The Structure of Organizational Incentives, *Administrative Science Quarterly*, 38, 438-461.
- Lippert, R. and G. Porter, 1997, The Relationship between CEO Tenure and Pay-Performance Sensitivity. *Journal of Business Research*, 39, 127-138.
- Maug, E., 1998, Large Shareholders as Monitors: Is There a Trade-off between Liquidity and Control? *Journal of Finance*, 53, 65-98.
- Mehran, H., 1995, Executive compensation structure, ownership, and firm performance, *Journal of Financial Economics* 38, 163-184.
- Morck, R, A. Shleifer, and R. Vishny, 1988, Alternative Mechanisms for Corporate Control, *American Economic Review*, 79, 842-852.
- Murphy, Kevin, and Karen Van Nuys, 1994, State Pension Funds and Shareholder Inactivism, Working Paper, Harvard University.

- Pozen, R., 1994, Institutional Investors: The Reluctant Activists, *Harvard Business Review*, 72, 140-149.
- Ramaswamy, K., L. Gomes, , and R. Veliyath, 1998. The performance correlates of ownership control: a study of U.S. and European MNE joint ventures in India. *International Business Review* 7, 423-441.
- Shleifer, A. and R. Vishny, 1986, Large Shareholders and Corporate Control, *Journal of Political Economy*, 94, 461-48.
- Uzun, H., S. Szewczyk, and R. Varma, 2004, Board Composition and Corporate Fraud, *Financial Analysts*, 60(3), 33-43
- Vafeas, N., 2000, Board Structure and the Informativeness of Earnings, *Journal of Accounting and Public Policy*, 139-160.
- Weisbach, M., 1988, Outside Directors and CEO Turnover, *Journal of Financial Economics*, 20, 431-460.

表一 各變數之敘述性統計

變數 ^a	平均數	標準差	最小值	最大值	Q1	中位數	Q3
因變數:							
CPMP	5111.33	6319	1077	86642	2452.5	3421	5715
ΔCPMP	46.7832	236	-86.09	2626	-18.204	1.417	27.74
自變數:							
ACINT _{it-1}	2.45053	8.59	0	97.33	0	0	1.19
INACINT _{it-1}	17.3596	17.7	0	81	1	13	27.5
NOUTB	41.1748	20.6	0	100	28.571	40	55.56
OUTEDIR	3.86181	6.44	0	45.53	0.12	1.32	4.5
ΔROE	-80.7387	1269	-259	3679	-60.46	-16.02	20.78
控制變數:							
ROE	10.752	17.9	-112.6	69.32	3.065	12.07	21.27
TOBINQ	1.49863	0.76	0.227	6.545	1.054	1.3	1.695
INOV	4.0947	5.6	0	54.11	1.275	2.52	4.915
SIZE	15.266	1.3	12.1	19.61	14.36	15.1	16.05
VAR	65.1011	640	0.001	9036	0.1041	0.626	3.609

^a表中各變數定義為：CPMP=高階管理者（總經理）薪酬（仟元）；

ΔCPMP=高階管理者薪酬增量(%)；ACINT_{it-1}=前期主動機構投資人所有權比例(%)；INACINT_{it-1}=前期被動機構投資人所有權比例(%)；OUTNB=外部董事比例(%)；OUTEDIR=外部董事持股比例(%)；ROE=權益報酬率(%)；

ΔROE=權益報酬率增量(%)；SIZE=規模；TOBINQ=杜賓Q指數；INOV=研發指數(%)；VAR=盈餘變異數。

^b542個觀察值。

表二 相關係數矩陣^{a b c}

變數	$CPMP_{it}$	$\Delta CPMP_{it}$	$ACINT_{it-1}$	$INACINT_{it-1}$	$NOUTB_{it-1}$	$OOUTEDIR_{it}$	ΔROE_{it}	ROE_{it}	$TOBINQ_{it}$	$SIZE_{it}$	$INOV_{it}$
$CPMP_{it}$											
$\Delta CPMP_{it}$	0.241**										
$ACINT_{it-1}$	0.009	-0.036									
$INACINT_{it-1}$	0.031	0.006	0.112*								
$NOUTB_{it}$	-0.021	0.019	0.07	-0.065							
$OOUTEDIR_{it}$	-0.054	0.02	0.007	0.097*	0.477**						
ΔROE_{it}	0.009	0.158**	0.015	-0.007	-0.027	-0.008					
ROE_{it}	0.173**	0.111*	0.013	-0.037	0.082	0.01	0.117*				
$TOBINQ_{it}$	0.167**	0.01	0.01	-0.028	0.16**	0.04	0.056	0.583**			
$SIZE_{it}$	0.450**	-0.04	0.199**	0.096*	-0.202	-0.144	-0.054	0.132**	0.088		
$INOV_{it}$	0.008	-0.033	0.059	-0.047	0.14**	0.087	-0.137	-0.189	0.07	-0.189	
VAR_{it}	-0.062	-0.006	0.146**	-0.069	-0.012	-0.005	-0.02	0.052	0.072	-0.058	-0.026

表三 主動與被動機構投資人對高階管理者薪酬影響之實證結果

實證模型^a:

$$CPMP_{it} = \beta_0 + \beta_1 ACINT_{it-1} + \beta_2 INACINT_{it-1} + \beta_3 NOUTB_{it} + \beta_4 OUTEDIR_{it} + \beta_5 ROE_{it} + \beta_6 TOBINQ_{it} + \beta_7 SIZE_{it} + \beta_8 INOV_{it} + \beta_9 VAR_{it} + e_{it}$$

自變數	係數	預期符號	標準誤	t值	p值	VIF	
$ACINT_{it-1}$	-0.099	**	—	0.334	-2.214	0.027	1.12
$INACINT_{it-1}$	-0.019		—	0.161	-0.446	0.656	1.059
$NOUTB_{it}$	0.062		—	0.002	1.211	0.226	1.443
$OUTEDIR_{it}$	-0.029		—	0.005	-0.593	0.554	1.365
ROE_{it}	0.086	+	0.002	1.563	0.119	1.663	
$TOBINQ_{it}$	0.074	+	0.049	1.358	0.175	1.653	
$SIZE_{it}$	0.491	***	+	0.023	10.547	<0.001	1.204
$INOV_{it}$	0.111	**	+	0.005	2.441	0.015	1.149
VAR_{it}	-0.027		?	<0.001	-0.629	0.53	1.049

$R^2=0.257$ Adjusted $R^2=0.241$

Model F= 15.868(p<0.00001)

^a實證模型中各變數所代表之定義請參照表一說明。

^b***：表達到1%顯著水準；**：表達到5%顯著水準；*：表達到10%顯著水準。

表四 主動與被動機構投資人對高階管理者薪酬績效敏感度影響之實證結果

實證模型^a:

$$CPMP_{it} = \beta_0 + \beta_1 (\Delta ROE_{it} \times ACINT_{it-1}) + \beta_2 (\Delta ROE_{it} \times INACINT_{it-1}) + \beta_3 ACINT_{it-1} + \beta_4 INACINT_{it-1} + \beta_5 ROE_{it} + \beta_6 TOBINQ_{it} + \beta_7 SIZE_{it} + \beta_8 INOV_{it} + \beta_9 VAR_{it} + e_{it}$$

自變數	係數	預期符號	標準誤	t值	p值	VIF
$\Delta ROE_{it} \times ACINT_{it-1}$	0.189 **	+	544.509	2.126	0.034	2.677
$\Delta ROE_{it} \times INACINT_{it-1}$	-0.091	+	201.362	-1.025	0.306	2.643
$ACINT_{it-1}$	-0.005	-	3488.854	-0.082	0.935	1.018
$INACINT_{it-1}$	-0.018	-	1622.103	-0.32	0.749	1.131
ROE_{it}	0.19 ***	+	22.191	2.652	0.008	1.728
$TOBINQ_{it}$	-0.12	+	486.757	-1.688	0.102	1.718
$SIZE_{it}$	-0.036	+	233.81	-0.603	0.547	1.225
$INOV_{it}$	0.004	+	57.013	0.06	0.952	1.2
VAR_{it}	0.012	?	1.966	0.219	0.827	1.018

$R^2=0.045$ $Adjusted R^2=0.018$
Model F= 1.683(p<0.1)

^a實證模型中各變數所代表之定義請參照表一說明。

^b***：表達到1%顯著水準；**：表達到5%顯著水準；*：表達到10%顯著水準。

青年企業管理評論 2009 年

第二卷第二期 p.p 79-95

建構台灣長期照護體系資源之整合

Building an Integrated System of Long-term Care in Taiwan: On Resources Coordination

黃維文 Wei-Wen Huang/富邦人壽保險股份有限公司-富春通訊處-經理
楊顯爵 Peter Hsien-Chueh Yang /國立高雄第一科技大學風險管理與
保險系副教授

張宮熊 Alex Kung-Hsiung Chang/國立屏東科技大學企業管理系暨財
金所教授

陳宗豪 Tsung-Tao Chen /樹德科技大學企業管理系助理教授

管理意涵

台灣早於民國 82 年就已經達到聯合國所定『高齡化社會』之 65 歲以上老人占總人口 7%之標準，而民國 97 年底止，戶籍登記之 65 歲以上老人計有 240 萬 2,220 人，已占總人口 10.43%，老化指數達到 61.51%。台灣老年人口每年以淨平均 6 萬 1 千餘人在增加，增加比率每年 0.2% 以上，依據行政院經建會人口（中推計）資料：台灣未來 65 歲以上之人口比例，至民國 103 年增為 13%，之後快速上升，至民國 140 年達 37%，而又在少子化情況下，更加速人口老化比率，顯示出台灣人口老年化的速度驚人。

因此，本研究的主要目的先提出台灣長期照護需求，分析 97 年底止我國老人長期照顧及安養機構，合計只有 1,074 所，可供進住人數合計 4 萬 8,113 人，只占老年人口之 2.00%，可看出老人長期照顧及安養機構之嚴重不足。然而快速增加的高齡人口，其健康型態首當其衝受到慢性病與慢性功能障礙好發之苦，醫療及日常照顧的費用也會隨年齡之大幅增加，老人照顧問題將成為社會安全體系的重要面向，因此老年的長期照護將是個日益重視的課題，應儘快提早規劃推動長期照護體系工作。故搜集整理目前老人人口老化指數高於我國之日本及英國及美國所採用之長期照護體系，在我國將來面臨長期照護嚴重問題之前，建議政府重視且及早提出適合我國國情之長期照護資源與資源整合的具體建議方案，期能幫助政府找出最佳的需求者適切與滿足的長期照護服務系統。

摘要

台灣未來高齡年人口的結構，在少子化趨勢下，國民生育率呈下降趨勢，加以國民平均餘命逐年提高，老年人在醫療方面及日常照顧的費用會隨年齡增加而增加，老人照護問題成爲社會安全的重要課題。

目前台灣的長期照護系統資源散布各部門，缺乏完整而連續的整合體系，分別有屬於衛生體系，並以醫療法來規範的慢性醫院及以老人福利法來規範的社會福利體系的各療養機構，榮民體系有爲榮民提供就醫、就養相關長期照護服務。

觀察美、英、日先進各國的長期照護模式，歸類有幾種方式，如日本以社會保險方式處理，英國則以稅收方式；另外，在美國則採行混合方式，本篇文章的目的在於透過觀察上述各國長期照護經驗，做爲台灣未來整合長期照護體系資源之參考，同時鼓勵私人企業投入照顧服務產業，且同時尋求私人長期看護保險的發展空間，公、私部門間有很好互補關係，以期能建立及整合台灣的長期照護體系之資源。

關鍵字：長期照護、長期看護保險、高齡化社會、國民平均餘命、國民生育率

Abstract

Due to the less-children trend, low birthrate as well as the advancements in medical technology, life quality has progressed and life expectancy extended. Significantly, such a drastic change has a great impact on the senior citizens. Particularly in aspect of medical care, the chronic diseases along with their high-frequency functional disorders so often relentlessly plague the senior citizens, so the daily healthcare expense will rise in correspondence with their aging. By and large, healthcare for the seniors has become a threatening social issue at stake.

In the present, the long-term medical healthcare system in Taiwan is much scattered among a variety of institutions: the chronic-disease hospitals belonging to the public health bureaus and many healthcare institutions supported by the social welfare system. In addition, the honored citizen healthcare system also functions to provide related services for the honored citizens. Nonetheless, all of them are in lacking of a complete and continuous central system that combines the necessary resources.

Comparing USA (with mixed system of long-term healthcare insurance and the tax revenue), England (with taxation) and Japan's (with long-term healthcare insurance) three systems of long-term healthcare, we thus conclude that the government should set up an integrated system of long-term healthcare and encourage some private companies to develop about long-term care services.

Keywords: Long-term healthcare, Long-term healthcare insurance, The ageing society, Life expectancy, Birthrate.

壹、緒論

台灣於民國 97 年底止，戶籍登記之 65 歲以上老人計有 240 萬 2,220 人，占總人口 10.43%，老化指數 61.51%，早已符合聯合國所定『高齡化社會』之標準 7%（民國 82 年），台灣老年人口每年以淨平均 6 萬 1 千餘人在增加，增加比率每年 0.2% 以上，依據行政院經建會人口（中推計）資料：台灣未來 65 歲以上之人口比例，將由民國 95 年的 10%，至民國 103 年增為 13%，之後快速上升，至民國 140 年達 37%，而又在少子化情況下，國民出生率也呈下降趨勢，導致人口成長趨勢及結構型態產生很大的改變，顯示出台灣人口老年化的速度驚人，全球僅次於日本（表 1），超逾歐美先進國家二十年以上，預計二十年後將超過日本為全球第一，此快速增加的高齡人口，其健康型態首當其衝受到慢性病與慢性功能障礙好發之苦，醫療及日常照顧的費用也會隨年齡之大幅增加，老人照護問題將成為社會安全體系的重要面向，因此老人的長期照護將是個日益重視的課題，施政者不可不重視，且應未雨綢繆，儘快提早規劃推動老人的照護工作。

表 1 各國老人人口老化指數比較

國別	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年
台灣	40.9	42.3	44.2	46.6	49	52.1
日本	119.1	125.1	130.5	135.8	140.3	145.8
英國	82.3	84.1	85.8	87.1	88.2	89.0
德國	105.4	109.4	113.8	122.2	128.9	136.2
美國	58.1	58.4	58.6	59.0	59.6	60.4
瑞典	93.9	94.6	95.2	96.4	98.2	100.3

資料來源：內政部統計處(民國 96 年 2 月)

欣見 馬英九總統於日前宣示，將於民國 100 年開辦長期照護保險，惟我國長期照護之現況，在人力及設施之相關配套措施均明顯不足，且有關的政策與專責機構事權不明確，老年人口的成長帶來長期照護之需求，政府對建構長期照護體系之完整規劃理應有認知，然而徒法不足以自成，對於長期照護體系發展之完整系統性概念、服務提供、行政管理策略，乃至於在醫療給付，產業扶植及管理問題，我政府亦

尙未見有具體之構想方案。

本研究的主要目的，在探討建構我國有效長期照護體系之資源與資源整合方案，進而分析我國現有長期照護問題，提出適合我國國情之長期照護資源與資源整合的具體建議方案供參考，期能提供需求者適切與滿足的長期照護服務。

貳、文獻回顧

一、台灣長期照護需求分析

根據內政部統計處內政統計通報九十八年第十一週統計(內政統計通報, 2009)97年底止，我國戶籍登記人口之65歲以上老人計有240萬2,220人，占總人口10.43%，老化指數61.51%，均呈持續增加之現象，遠超過吳淑瓊等(1997)預估2011年需照顧之49萬人。然而97年底止我國老人長期照顧及安養機構，除本部及縣市政府主管之1,056所外，加上行政院國軍退除役官兵輔導委員會主管之榮譽國民之家14所(安養機構)及4所自費安養中心，合計只有1,074所；進住人數合計4萬8,113人(其中榮民之家有9,545人)，只占老年人口之2.00%。

然而，快速增加的高齡人口，醫療及日常照顧的費用也會隨之大幅增加，據衛生署96年國民醫療保健支出統計(行政院衛生署,2008)資料統計顯示，平均每人個人醫療費用按年齡別及性別比較，女性20歲至59歲平均每人所需個人醫療費用均較男性同年齡組為高，相差約1千元至4千元之間。男性60歲以後平均每人所需個人醫療費用均較女性高，60~69歲年齡組男性平均約比同年齡組女性多4千元，70~79歲年齡組約多9千元，80歲以上年齡組則多1萬5千元左右(表2；圖1)。

表2 個人醫療費用—按年齡別及性別分

單位：億元

	總計	0~9歲	10~19歲	20~29歲	30~39歲	40~49歲	50~59歲	60~69歲	70~79歲	80歲以上
總計	6,957	451	379	535	653	947	1,251	1,054	1,095	592
男	3,482	249	199	241	303	469	612	522	571	316
女	3,475	202	179	294	350	478	639	532	524	276

資料來源：衛生署96年國民醫療保健支出統計

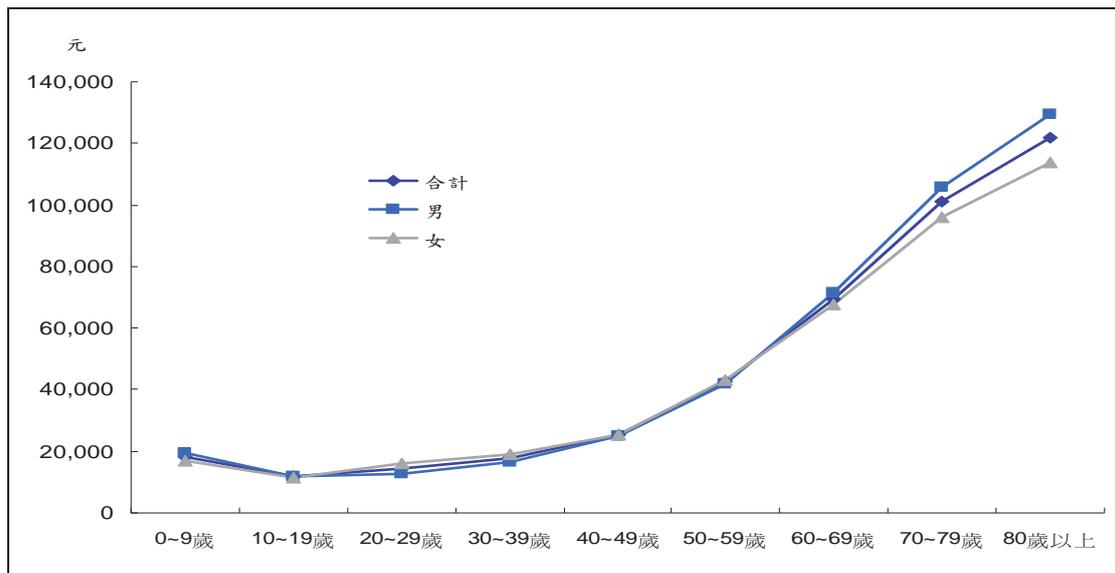


圖 1、平均每人個人醫療費用—按年齡別及性別分

資料來源: 衛生署 96 年國民醫療保健支出統計

由於老年慢性病相當難治癒，現代醫學對於老年人，大致僅能盡到「維持性的功效」，但卻需要密集的照顧，所需的醫療與照護費用也隨之高漲，據長期照護的費用支出佔比中，從衛生署（1996）調查資料得知，有 85%~90% 係支出於生活照顧的部分，而僅 10%~15% 係支出於醫療照護的部分，由此可知，長期照護有『生活照顧為主，醫療照護為輔』的特性。

而台灣地區在 1996 年平均每 8.5 人扶養一位老年人（依賴比 11.39），至 2006 年底每 7.2 人則扶養一位老人（依賴比 13.91），推計至 2031 年每三人將扶養一位老人，就台灣的狀況而言，目前有些家庭已出現 65 歲的兒女照顧 85 歲的父母親之狀況，隨著高齡化、少子化、雙薪家庭，小家庭結構，家庭功能式微，家庭的照顧人力與能力及照護功能難以滿足需求，致使老年人的照顧與安養問題，將很難以由家庭來完全負擔，必須政府的積極介入，面對人口結構與社會的變遷，政府責無旁貸且應儘快提早規劃推動老人的照護工作。

然而綜觀目前政府在長期照護方面，所投入的施政規劃事權不統一且資源相當有限，致使長期照護的責任，大部份仍由家庭自己獨立負擔，造成家庭成員沉重的身心及經濟上的壓力負荷，報載日前媳婦悶死癱瘓婆婆的事件，恐是冰山一角，隱諱在陰暗角落不為人知的悲劇可能時常在發生，因此可預料長期照護的需求，將會快速成長，成為台灣政府此後很重要施政的（社會福利與衛生政策）課題。

二、長期照護之定義

長期照護之定義指提供缺乏自我照顧能力的健康、個人與社會照顧的服務，通常是持續一段長時間。亦即是對罹患慢性疾病的身心障礙者，提供診斷、預防、治療、復健、支持性及維護性的服務。而這些服務可透過不同的機構或非機構設施獲得。例如：慢性病療養院、傷殘復健中心、安養院、護理之家等機構；或是非機構

式的家庭。其目的在促使患者的生理、心理、及社會功能各方面皆達到最佳狀態（吳淑瓊，1998）。因此長期照護應不僅是具有連續性照護的概念，更是跨越醫療與社會服務領域的照護。

長期照護應包含（1）機構照護（2）社區照護與（3）居家照護等三大類服務；此三類服務應整合為連續的服務網絡，方能提供老人完整持續的長期照護（吳淑瓊、江東亮，1999）

阮玉梅(1999)整理一般用以鑑定功能失常與評估長期照護需求及其需求類型之依據指標詳如下表：

表 3 長期照護需求、類型依據指標對照表

依據指標	內 容
日常生活活動能力（activity of daily living, ADLs）	包含吃飯、上下床、穿衣服、上廁所、洗澡等
工具性日常生活活動（instrumental activity of daily living, IADLs）	含煮飯、洗衣、作輕鬆家事、購物、理財、外出活動、打電話、遵醫囑服藥等
認知功能（cognition）程度	記憶、定向、抽象、判斷、計算及語言能力等

註：至少一項以上的 ADLs 或 IADLs 功能不全者，即為長期照護的對象。

機構照護能提供全天候的住院服務，服務內容包含有病患的醫治、護理、復健與生活照護等。主要服務對象為病況嚴重危急、無法自理、或缺乏家庭照護者，並且不能以社區或居家照護的老人，均可為機構照護的對象。機構式照護在國內，目前包含有養護機構與護理之家等兩類。

社區式照護是在老人原本居住的社區中提供照護服務。接受社區服務的對象，可不必離開熟悉的居住環境，慣常性的生活方式不被影響。社區照護的服務內容包含醫療護理與個人一般性之照護和社會服務，其目的為提供失能老人本身的居家照護外，且協助家庭照護成員來照護老人，增加老人留在社區的意願。

因此，到老人家中服務或在老人家中提供長期照護服務乃居家照護的特性。服務內容包含護理照護、個人照護、家事生活照護等，係由家庭成員擔任主要照護工作，同時搭配護理人員、社工人員或其他專業人員。國內所推行居家照護服務有居家照護、居家服務，包含家務及日常生活照顧服務（換洗衣物之洗滌與修補、文書服務、餐飲服務等）與身體照顧服務（協助沐浴、協助服藥、協助翻身、拍背等）等項目(吳淑瓊，2006)。

三、各國長期照護經驗：

首先分別從各國長期照護制度與經驗的介紹及國內的現況等層面，探討台灣目前長期照護相關問題，未來台灣建立完整的社會安全網已是必然趨勢，一個有遠見政府，本應未雨綢繆，為台灣發展的將來先作各項制度的規範。

(一) 英國長期照護經驗

英國長期照護之主要執行機構在地方當局，為具民意基礎之機構，有權決定預算之分配比例用於地方的社會照護服務，長期照護另一執行責任在「國民保健服務(NHS)」其業務由中央政府負責，「國民保健服務」提供持續之照護服務，其長期照護提供包括護理之家、社區護理、長期醫院、以及日間照護等業務。英國長期照護財務來源相當多元，其中包括政府之一般稅收、地方政府之稅收、社會安全部門提供的現金給付、另有「國民保健服務」提供的服務，而此些均為政府的支出，至於民間的支出，則包括慈善機構的挹注、民眾個人的自費以及個人的部份負擔(沈茂庭，1999)。

依 1995—1996 年度統計，英國政府在長期照護之政府支出共佔 64%，其中包括國民保健服務的支出比率為 23%，社會服務部門(中央及地方之合計)支出比率為 41%，至於民間支出則佔 36%，其中民眾個人自費佔 20%，個人部分負擔佔 16%。英國長期照護大致可分為在宅照護以及機構照護。依 1995—1996 年度，就長期照護項目之使用者佔率來看，在 270 萬長期照護使用者當中，有八成六係使用在宅照護，而僅一成四係使用機構照護。依 1995—1996 年度，就支付結構來看，長期照護總費用中，在宅照護僅佔四分之一，而有四分之三係用來支付機構照護。就財務來源觀察，在宅照護之總支出中，政府支出佔絕大多數(82.4%)，而民間支出僅佔少數(17.7%)；相對來看，機構照護之總支出中，有相當比例來自民間支出(42.1%)，政府支出佔不到六成(57.9%) (沈茂庭，1999)。

英國機構式照護依不同性質分別由 NHS 與地方政府提供服務，其中急性疾病的醫院照護，使用者不必付費，但慢性疾病的長期醫院照護必須由使用者之國民基礎年金(basic state pension)中扣除百分八十以支付費用，至於地方政府所屬照護機構之費用收取係自低收入使用者基礎年金中扣除 80%支付部分費用，其餘費用則由中央政府之 block grant 與地方稅收來支付，機構照護使用者所得與資產若超過社會救助標準則必須自行付費。私人照護機構之費用津貼額度自 1985 年以後不得超過中央政府所定上限，私人照護機構使用者依規定必須由基楚年金之百分之八十支付照護費用。關於社區與居家照護之財源籌措，NHS 所提供之社區保健服務係由中央政府之稅收支付，使用者不必付費，至於地方政府提供之社會服務，使用者通常必須付費，費用負擔額度隨不同地區而異，但若屬低收入者，地方政所提供之社會服務則屬免費(OECD, 1996)。

1989 年 11 月英國政府發表長期照護白皮書(White Paper)其後並 1990 年通過「國民保健服

務與社區照護法案」(National Health Service and Community Care Act)，這項立法於 1992 年與 1993 年分二階段實施，主要將長期照護財務責任由中央政府移轉至地方政府，其次則為照護使用者選擇權與主性(choice and independence)之提升，自 1993 年 4 月起中央政府不再在照護面提供補助地方政府，而係依據地區人口與社會特質以 Block Grants 方式補助地方政府，財政赤字則須地方政府自行吸。另一方面，英國政府亦延續 NHS 改革特點，強調服務供給者 (Provider) 與購買者(purchaser) 之角色分開，地方政府不必須盡量運用私門之照護提供(OECD,1996)。

(二) 日本長期照護經驗

日本長期照護公共支出之財源主要有二，其一為健康保險之保費收入，其二為中央與地方政府的一般稅收。健康保險體系所支付之長期照護：項目包括醫院照護，「老年醫療服務設施」(Health Services Facilities for the Elderly, HFE)以及護理訪視服務，至於中央與地方稅收支付之項目包括護理之家、照護之家、居家照護以及日間照護。醫院照護之提供來自公私立部門，其中私立部門多屬非營利醫療照護基金會(莊秀美，2000)。

老年醫療服務設施，來自地方自治區以及非營利基金會的提供。在稅收財源支付項目中，中央政府補助公營護理之家、居家照護以及日間照護百分之五十費用。護理之家以及照護之家的服務提供主要來自非營利社會福利基金會，至於居家照護主要由地方自治區提供(OECD, 1996)。在機構式照護上使用者付費額度隨機構型態以及個人財力(ability to pay)而不同，居家照護與日間照護之使用者通常必須自付費用，額度則依個人所得或服務使用多寡而定(OECD, 1996)。

日本為因應與日俱增之長期照護需求，於 1989 至 1999 年實施「老年醫療福利十年計畫」主要目標在擴大護理之家、居家照護以及庇護之家之服務提供。1997 年日本通過「公共長期照護保險法案 (Public Long-Term Care Insurance Act)」，預訂於 2000 年正式開辦公共長期照護保險，其中 50%財源來自強制性保費徵收，另外 50%來自政府稅收，由中央政府負擔 50%之稅收，其餘 50%稅收由縣與自治區平均分攤。被保險人於使用照護服務尚須付 10%之部分負擔，惟低收入者的保費與部分負擔則視情況得以減免或免除。

日本公共長期照護保險在給付項目上包括機構式照護與居家照護，其中機構式照護主要涵蓋老人醫院、HFE、護理之家；居家照護則涵蓋居家協助(home-help services)、護理訪視以及日間照護。照護使用之資格依年齡而異，凡年齡在六十五歲以上者均符合資格，年齡介於 40 至 54 歲之人口只有在罹患與老化相關疾病時，方符合使用資格。案主健康狀況區分為六個等級，照護給付依不同評估等級而異。然而在日本政府的做法，是否有家庭成員之非正式照護不影響個人取得正式照護之使用資格，就此觀之，日本係將老年照護之責任歸於國家而非家庭，此點為紓解日本家庭在老年照護提供上之沉重負擔。此外，長期照護保險並未提供直接現金給付

給當事人之家人，現金給付只能用於購買長期照護服務。

日本之長期照護保險在 2000 年實施後，仍有以下列問題尚待解決如：因各自治區年齡結構不同，保險費率差異下，造成地區間之不公平現象，照護專業及照護人力與設施不足。

(三) 美國長期照護經驗

美國向有「福利國」之稱譽，但對於長期照護之財務需求仍有危機之慮。美國長期照護政策向來富有濃厚之福利色彩，殘障老人照護多與貧窮老年救助密切相關，1935 年美國「社會安全法」(Social Security Act)通過，使老年照護之需求不再侷限於貧窮老年人口，而更擴及一般老年人口在經濟安全、醫療保健與社會服務方面之需求。1965 年美國實施「社會醫療保險」(Medicare)與「醫療救助」(Medicaid)，美國長期照護的公共財源主要來自於 Medicare 及 Medicaid，其中「社會醫療保險」(Medicare)屬於社會保險性質，是美國聯邦政府對老年人及失能者給付急性醫療照護的社會保險計劃，分為強制參加的 Part A(醫療保險)及自願加入的 Part B(補充性醫療保險)兩部分，Part A 財源來自薪資稅，勞雇雙方各負擔一半，用以支付住院、短期護理之家、短期居家醫療服務(home health services)費用，Part B 財源來自志願性投保之保費，用以支付門診以及輔助性服務，幾乎美國 65 歲以上人口均納入 Medicare Part A 之保障。Medicare 屬聯邦政府方案，但多透過合約方式交由私人保險公司執行(OECD,1996: Wiener and Stevenson, 1998)。

「醫療救助」(Medicaid)屬於社會救助性質，主要針對貧窮者提供醫療保健與長期照護，其主要財源來自聯邦與州政府之一般稅收。聯邦政府之稅收補助率介於 50%至 84%，一般而言，凡州內每人平均所得愈低者，聯邦政之補助率則愈高，然「醫療救助」之申請資格須經資產調查，「醫療救助」方案必須提供某些基本服務項目包括護理之家以及居家醫療服務。

基本上美國老年最主要之醫療保障來自 Medicare，而 Medicaid 主要功能在提供醫療保障給以下三類人口，第一類人口是無法負擔 Medicare 自付額與共同負擔費用的低收入者，第二類人口是無法負擔「Medi-gap」私人保險的低收入者，在美國有二分之一以上老年人口透過購買「Medi-gap」保險以支付 Medicare 自付額與共同負擔之費用，第三類人口是無法負擔 Medicare 未給付之長期照護費用(如護理之家)，此類人口多屬醫療窮者(medically indigent)在住進護理之家後因高額照護費用耗盡家產後，方符合 Medicaid 救助資格(OECD, 1996)。

而 1980 年後因立法幾關的規定改變，原 Medicare 之居家醫療服務逐漸走向長期照護之性質為主，不再強調傳統之專業護理照護。至 1990 年代居家個人協助成為居家照護服務中成長最速之項目(OECD,1996)。

美國長期照護服務最主要之提供者係來自家庭，縱然如此，美國長期照護支出最主要部分，來自護理之家費用。美國長期照護的財源僅有少部分來自保險支付，其中約 1%長期照護支出係由私人保險支付，Medicare 則支付 8%以下之照護支出，其中最主要為短期護理之家的費用。美國長期照護支出有一半係由使用者自行付

費，另外一半支出係由 Medicare 與 Medicaid 共同負擔，其中又以 Medicaid 為長期照護最主要之公共財源(Wiener and Illston 1996； Wiener and Stevenson, 1998)。

未來美國之長期照護費用將因人口結構而快速激增，預估至 2030 年，65 歲以上人口將佔總人口之 21.2%，其照護金額之成長將對美國政府造成巨大財政壓力，尤其將可能對 Medicaid 財務狀況帶來重大之負面衝擊(陳孝平，1999)。

(四) 英、日、美三國長期照護體系之跨國比較

近來(1996~2003)，美國透過所得稅減免方式，鼓勵民眾購買私人長期照護保險，並結合企業福利計畫擴大受益對象的方式，有別於日的社會保險制度，英國英格蘭地區資產調查的稅收方式，以及蘇格蘭地區免費照顧服務的方式，因此學者葉秀珍(2000)整理英、日、美三國長期照護體系之跨國比較如表 4：

表 4 英、日、美三國長期照護體系之跨國比較

照護系統特質	英國	日本	美國
照護系統財源籌措來源	主要為稅收財源 64%，私人財源佔 36%。	社會保險為主，其中保險費佔 45%，稅收佔 45%，私人收財源(部份負擔)佔 10%。	私人財源為主，佔 50%，稅收財源(Medicaid) 佔 42%，社會保險(Medicare)佔 8%
照護系統基本原則	殘補式原則，強調資產調查。	普及式原則。	殘補式原則，強調資產調查。
組織類型	1993 年之前為中央集權，之後加強地方分權。	中央集權。	地方分權。
照護方案	國民保健服務(NHS)提供之持續照護，地方政府提供之個人社會服務(Personal Social Services)	公共長期照護保險	醫療救助(Medicaid) 社會保險(Medicare)
使用之型態	社區及居家照護為主，佔 86%，機構式照護佔 14%。	結構式照護(長期性醫院照護)為主，社區及居家照護之提供相當有限。	機構式照護(護理之家)為主，社區及居家照護之提供相當有限。
使用之資格與年金配套措施	國民保健服務在急性醫院照護以及社區保健服務均無資格限制，使用者不必付費，但長期性醫院照護費用由使用者基礎年金之 80%支付;方政府之機構式照護除經資產調查通過得予補助外，使用者須以 80%基礎年金自行付費，地方政府之服務除低收入者免費外，使用者必須付費	有年齡限制，凡 65 歲以上人口均符合給付資格，惟 40 歲至 64 歲人口必須罹患老化疾病時，方符合給付資格。被保險人若為領退休金者，保險費由退休金扣除。	醫療救助(資產調查)，社會加醫療保險(65 歲以上老年人口、殘障者)，無年金制度之配套付費。
系統之缺失	殘補式照護救助(Spend Down)，造成貧窮人口。	1.照護人力與設施之開發進度落後，保險開辦後有供不	殘補式照護救助(Spend Down)造成貧窮人口

照護系統特質	英國	日本	美國
	<p>各地方政府對安養照護需求之評估標準不一以及對社會服務使用資格之資產評估標準不一，均違反照護使用之公平性。</p> <p>不同疾病種類因分屬醫體系 (NHS) 與 照 護 體 系，造成「相同需要，不同待遇」之水平式不公平。</p>	<p>應求之虞。</p> <p>2. 照護保險各地區之保險人所定保險費不同，致各地區間保費負擔不公平。</p> <ul style="list-style-type: none"> * 專業照護人力分在城市與鄉間離島地區間之差異大。 * 照護給付排除現金給付方式，在既有專業照護人力不足下，有必要以現金方式支付家庭照護以補專業照護人力之不足。 * 照護給付在日常生活費、照護費用以及醫療費用三者間之區分不夠明確。 * 照護提供發展不均，過度偏重機構式照護。 	<p>各州照護政策差異，造成地區間照護資源分配不均。</p> <p>照護提供發展不均，過度偏重機構式照護。</p> <p>長期照護主要仰賴私人財源，缺乏風險分攤機制。</p> <p>由於嚴重財務障礙，照護的可近性缺乏。</p> <p>長期照護費用快速增加</p>

資料來源：摘自葉秀珍(2000)整理之資料

叁、台灣長期照護體系及面臨的困境

目前我國的老人長期照護是採多管齊下的方式，包括了護理之家、安養機構、日間照護、居家護理等幾種，生病的老人需要得到醫療照顧，國內居家照護相關配套措施尚未完整建立，衛生署規劃長期照護服務措施，係以居家式及社區式七成，機構式三成為發展目標。

長期照護財源的籌措與經營管理很重要，目前我國在此一方面偏向社會保險模式（行政院預定民國 99 年開始實施長期照護保險），就像在健康方面有全民健康保險保障，在經濟方面有國民年金的實施。

在長期照護保險開辦之前，政府透過稅收所得分配於預算支出，用直接或委託方式補助提供服務，而其服務對象偏重於經濟弱勢民眾，然而未來高齡人口數快速上升，在加稅不易的狀況下，屆時政府似乎會再度面臨財政困窘，由於長期照護的需求有其含括全面性，所需經費非常可觀，政府應有從長計議，妥善規劃之認知（王雲東，2006）。因此本章先討論我國現有的長期照護服務資源結構及長期照護體系現況，進而整理政府未來計劃方案，最後敘述台灣長期照護體系面臨的困境。

一、我國現有的長期照護服務資源結構及長期照護體系現況

參考國外發展長期照護之實例，仍以朝向結合年金與健康保險制度，或透過私人保險或附加保險，為主要發展趨勢。如何整合社會與醫療福利，對需要長期照護

的病人及家屬提供完善及制度化之長期照護財源，實為目前我國長期照護財源籌措之思考方向。

現有長期照護體系未臻健全又紊亂，甚至不足以應付日益增加的照護需求，現有的照顧服務是透過政府部門及民間的團體辦理，卻因資源有限，服務僅限於對弱勢者的照顧，而面對經濟社會環境的快速變化，公部門所能提供的財源與才源，已無以因應照顧服務的需求，因此，建立我國長期照護服務體系，以滿足日益增加的需求，是政府施政的重要課題也是必然的趨勢。

我國現有的長期照護服務資源結構分析如下

(一) 長期照護服務資源

因長期照護業務分屬不同體系，造成資源無法有效整合利用，跨行政部門包含有內政部、衛生署、教育部、行政院勞委會、經濟部及財政部等，部門之間的法規岔異大，針對性及執行理念與重點亦不同，事權與資源均無法統籌運用發展，完整連續性的長期照護之提供受到阻礙(吳淑瓊、陳正芬，2000)。

(二) 長期照護服務方式

依照衛生署的定義，長期照護的服務方式，依支援單位提供的資源不同，分為：居家式、社區式、及機構式(吳淑瓊等，2004；劉玉蘭，2004)。

1、居家式

<1>家庭照護：家庭的照護是長期照護的骨幹，由家人、朋友或鄰居所提供之非正式性的服務 (informal support)，其成本較便宜，是台灣目前最普遍的照護型態，也是台灣老人認為最理想的養老方式。但缺點是：照顧人力不足、照顧者長期身心負荷壓力、照顧品質缺乏專業性及無法提供技術性服務。

<2>居家服務(在宅服務)：指社政單位對低收入戶提供日常生活的照顧服務。

<3>居家照護：指衛政單位所提供的居家照護。目前服務以居家護理及醫師出訪為主。

2、社區式

<1>日間照顧(日間托老)：為社政單位對低收入老人日間的照顧服務。

<2>日間照護：由衛政單位提供，接受照護者仍留居於家中只有部分時間前去接受治療或照顧。

3、機構式：機構式應更細分為

<1>居住照護(residential care)：居住照護依照 Hawes 的定義，是指在社區當中的一個限定空間中，群居兩個或以上的無親屬關係的老人，並提供複雜性日常生活活動(IADL)的協助，如洗衣服、備餐、打掃居住環境、監督按時服藥、提供團體活動及運輸等。居住照護在我國現行長期照護體系包括：老人安養服務及老人養護服務。

<2>護理之家(nursing home)：提供 24 小時的日常生活功能、行動上、精神上及監督按時服藥的個人及護理照顧，並有物理治療、職能治療、營養諮商等，也提供臨時性

非重症的醫療服務。

二、政府未來計劃方案

雖然在生活照顧方面，社會福利行政體系給予低收入戶提供機構及居家服務的救助，醫療照護方面，衛生行政體系將重症居家護理服務納入健保給付，然其範圍似嫌狹小，提供的人力與設施亦嚴重不足，致使長期照護的責任仍大多均由家庭獨力負擔，且國內未立案安養中心林立，照護的品質與受照護者安全難以保障；慢性病病人長期占用急性病床，浪費急性醫療資源等等缺失。此一情形，是健康保險實施後，另一個長期照護醫療化新的問題(周麗芳，2000)。

行政院於民國 95 年 9 月 20 日提出「大溫暖社會福利套案」計劃。其中，基於因應高齡化社會的龐大長期照護需求，將「建構長期照顧體系十年計劃」列為該計劃中的「旗艦計劃」，規劃預計在 2007 年至 2009 年的三年內投入新台幣 80 億元，在 2010 年至 2015 年規劃預計投入新台幣 354 億元，其總計在 2007 年至 2015 年合計至少投入新台幣 434 億元在長期照護的福利服務措施上。

三、台灣長期照護體系面臨的困境分析

我國老人人口正以極快的速度成長，推估至 120 年，台灣老人人口占勞動人口比率將提高達 30% 以上，人口快速老化勢將衝擊社會安全制度的永續發展，如何籌謀可長可久的國民經濟安全制度，並妥善規劃醫療與長期照護體系，已成為重要的議題(陳晶瑩，2003)。

我國 65 歲以上的老年人口於 82 年 9 月底，佔總人口數 7.09%，達聯合國世界衛生組織所訂的高齡化社會指標；迄 94 年底止，老年人口增加到佔總人口數 9.74%。依據經建會推估，至 115 年老年人口將達總人口數的 20%，即每 5 人中就有 1 位是老年長者。

從以上資料顯示高齡化社會之快速變遷，將引發新的需求與問題，已成為政府及民間關注的焦點，因而相對的規劃及因應對策與措施，乃至法規的修訂均為必要，俾使政策、立法、服務合一，有效落實老人福祉。在高齡化社會裏，如何讓老人維持尊嚴和自主的生活是一項挑戰，也是整個社會包括老人本身、家庭和政府的責任。

就目前我國長期照護保障體系而言，除了全民健康保險對部份居家照護服務提供實物給付之外，政府主要介入措施為需求面提供低收入戶民眾長期照護的機構式實物給付，供給面獎勵補助興建長期照護院所(詹火生、林青璇，2002)。現有公私立部門所提供的老人非機構式、社區式服務相當有限，老人機構式服務照護品質良莠不齊，常為各界所詬病，完整長期照護體系的規劃與建構已屬刻不容緩。

(一) 台灣長期照護體系面臨的困境

台灣地區長期照護體系仍處於發展階段，面臨諸多困境，簡述如下(徐偉初、蘇建榮，2000)：

陳晶瑩，2003；吳淑瓊，2006)：

1、具系統化之長期照護體系尚未建立

長期照護服務內容廣泛，包括社會支持、保健、醫療、復健與財務等，由於業務分散於不同行政體系，體系間各自發展、事權不一，造成服務斷層與資源浪費。

2、各類型長期照護人力與服務普遍不足

我國目前並未建立長期照護人力培訓制度，雖陸續開辦零星相關訓練課程，惟培訓人力成長緩慢，難以因應大量需求，且照護技術與服務品質難以提昇。

3、長期照護費用缺乏制度化之財務來源，家庭財務負擔沉重

目前我國長期照護的主要財源，仍依賴家庭支持，每月所需平均費用約為 25000 元以上。

4、長期照護個案占用急性病床，造成急性醫療資源無法有效利用

老年慢性病患長期佔用急性病床的現象層出不窮，衝擊原有以急性醫療為導向的醫療體系，造成急性醫療資源無法有效利用。

5、礙於法令的規定，對產業扶植無法排除障礙

五十床以上的機構式服務不得以營利為目的，預防長期照護產業走上「財團化」、「醫療化」，全民健保實施後並無不出現「財團化」、「醫療化」，長期照護產業也可以比照管理。

(二)本研究分析與建議整理

以台灣目前的產業結構而言，依據統計，從事服務業之人口比率超過百分之五十，學者已指出，大多數的人口群到晚年將面臨完全喪失生產技能和生產工具，而造成經濟生活的獨立自主性連帶喪失的風險，並形成貧富懸殊的狀況。因此，我們籲請政府應以前瞻性眼光，透過健全的制度規劃，減緩個人無法承擔之風險，及早建構全面的老人經濟保障網絡，以防老人只有過渡的津貼，而無常久之福利。

保障制度都是以社會保險制度為主（例如：勞保、公教保、軍保、健保、勞退以目前全世界提供長期照護服務的國家來說，大致上可以分成三種類型，一是採取稅收制的長期照護服務模式，如：英國、瑞典、奧地利；第二種是採取公共長期照護保險的服務模式，例如：德國（1995年實施）、日本（2000年實施）；至於第三種則是採取私人長期照護保險的服務模式，例如：美國。以台灣的狀況而言，台灣社會隨著高齡化、少子化、雙薪家庭，家庭的照護人力與照護功能不斷地萎縮，因此政府的積極介入就成為現在與未來必然的發展趨勢。而因為台灣的稅收占 GDP（國內生產毛額）的比率較諸先進國家明顯偏低（且在民主體制下加稅不易），且目前台灣主要的社會福利新制、以及國民年金保險等），因此如果長期照護制度也是採取社

會保險服務模式的話，將較有利於未來不同社會保險制度的相容與整合，以建立整合性的社會福利保障制度。

雖然我國政府在老人福利供給上已有相當的努力，但有些建議仍提出供參考：

- (1) 成立整合老人長期照護體系之全責機構，統籌老人衛生保健與預防及老人福利供給。
- (2) 整合健保分歧現象及現有龐大社會保險體系，如國民年金保險與長期照護保險的整合。
- (3) 鼓勵私人企業投入照顧服務產業，排除扶植長期照護產業之障礙，同時整合醫療照護資源。
- (4) 加速培訓各類型長期照護人力與服務人力，以補不足。
- (5) 透過租稅優惠，鼓勵購買私人長期照護保險。
- (6) 不強迫 65 歲為退休年齡，建議延後退休年齡，善用老人豐富經驗。
- (7) 人力儲蓄合作之推動或鼓勵事業團體以勞動合作社形式參與居家服務經營。
- (8) 發行專屬長期照護之公益彩券，專款專用強化財務支柱。
- (9) 倡提長期照護，加強宣導國人觀念。

肆、結論與建議

長期照護給付內容，則宜力求照護的連續性，不僅提供長期照護，還應包括預防與復健，而預防與復健的給付應優先於照護，長期照護服務範圍，不應只侷限於個案的生理或病痛需要，更需考量心理需求與經濟負擔，如果政府僅強調及補助機構式服務，而忽視家庭之內照顧者的付出及供獻，將可能會產生長期照護個案由在宅大量流向照護機構的情行，此將會扭曲資源配置，也會違反大多數老人「在宅老化」的心願。

從國家的立場來看，政府介入規劃集體性質長期照護保障體系，基本上可歸類為四類原型：(1) 透過租稅減免的措施，獎勵自由投保私人保險（所得稅法中保險費列舉扣除額，全民健康保險費得全數列舉扣除）或對保險費採定額或依所得一定比率的價格補貼。(2) 強制投保私人保險：在民眾可自由選擇保險公司情況下，強制投保私人保險。(3) 比照全民健康保險，強制投保社會保險：通常係依據所得來課徵保險費。(4) 透過稅收來提供長期照護服務。

觀察美、英、日先進各國的長期照護模式，歸類有幾種方式，如日本以社會保險方式處理，英國則以稅收方式；另外，在美國則採行混合方式，本篇文章的目的在於透過觀察上述各國長期照護經驗，做為台灣未來整合長期照護體系資源之參考，同時鼓勵私人企業投入照顧服務產業，且同時尋求私人長期看護保險的發展空間，公、私部門間有很好互補關係，以期能建立及整合台灣的長期照護體系之資源。

目前台灣的長期照護系統資源散布各部門，缺乏完整而連續的整合體系，分別有屬於衛生體系，並以醫療法來規範的慢性醫院及以老人福利法來規範的社會福利體系的各療養機構，榮民體系有為榮民提供就醫、就養相關長期照護服務。因此，要建立一個完整健全的長期照護體系需要公私部門的配合，健全長期看護市場，期我國公私部門之互補性能更加完善，讓我國國人未來老年生活能明天會更好。

伍、參考文獻

內政部統計處內政統計通報統計-九十八年第十一週(97年底老人長期照顧及安養機構概況

<http://sowf.moi.gov.tw/stat/week/list.htm>

王雲東(2005)，立刻重整老人社福體系，社會(評)094-015號，財團法人國家政策研究基金會社會。

行政院衛生署 96 年度國民醫療保健支出網頁

(2008.12.11) http://www.doh.gov.tw/CHT2006/DM/DM2_2.aspx?now_fod_list_no=10407&class_no=440&level_no=2

吳淑瓊(1998)，配合我國社會福利制度之長期照護政策研究，行政院研究發展考核委員會，台北。

吳淑瓊(2006)，人口老化與長期照護政策，國家政策季刊，4卷4期，頁5-24。

吳淑瓊、江東亮(1999)，台灣長期照護政策評析，老人問題與政策研討會論文集，台北：孫運璿基金會。

吳淑瓊、陳正芬(2000)，長期照護資源的過去、現在與未來，社區發展季刊，第92期，頁19-31。

吳淑瓊、戴玉慈、莊坤洋、張媚、呂寶靜、曹愛蘭、王正、陳正芬(2004)，建構長期照護體系先導計畫—理念與實踐，台灣衛誌，第23卷，第3期，頁249-258。

沈茂庭(1999)，英國長期照護制度，長期照護財務問題各國經驗及台灣前景研討會，國家衛生研究院。

阮玉梅、陳心耕、陳惠姿、林麗嬋、田玫、徐亞瑛、王祖琪(1999)編著，長期照護，台北：國立空中大學。

周麗芳(2000)，臺灣地區長期照護財務抉擇，理論與政策，第14卷，第1期，頁103-114。

徐偉初、蘇建榮(2000)，長期照護財務機制之比較：經濟面探討，國家衛生研究院，長期照護財務問題—各國經驗與台灣前景研討會，台灣台北。財團法人國家政策研究基金會。

莊秀美(2000)，高齡社會的老人長期照護對策：以日本的公共介護保險法為例，東吳社會工作學報，第6卷，頁73-99。

陳孝平(1999)，美國長期照護的財務制度與服務體系，長期照護財務問題各國經驗及台灣前景研討會，國家衛生研究院。

陳晶瑩(2003)，老年人之長期照護，台灣醫學，7卷3期，頁404-413。

葉秀珍(2000)，長期照護財源機制與各國經驗之探討：社會面評析，國家衛生研究院，長期照護財務問題—各國經驗與台灣前景研討會，台灣台北。

- 詹火生、林青璇（2000），老人長期照護政策-國家干預觀點之分析，(研)091-018 號，
- 劉玉蘭（2004），長期照護制度之規劃與建立，人口老化相關問題及因應對策研討會，台北，8 月 6 日，行政院經濟建設委員會參事。
- OECD（1996）. Globalisation of Economic Activities and Development of SMEs:Country Reports; European Observatory for SMEs, Paris: OECD.
- Wiener, J. M., & Stevenson, D. G. (1998). State policy on long-term care for the elderly. *Health Affairs*, 17(3), 81–100.
- Wiener J., & Illston L. H. (1996). The financing and organization of health care for older Americans.

「青年企業管理評論」徵稿說明

YMC Business Review

- 一、「青年企業管理評論」係「中華民國青年企業研究社」出版之期刊。凡海內外學者與實務界人士，舉凡與管理有關之學術論述或研討個案，未曾刊登於其他期刊者，均可踴躍投稿。其中以下三大主軸尤其歡迎：
 1. 管理思維之探討與創新；
 2. 企業管理實務之探討；
 3. 企業個案研究。
- 一、本刊每年（期）出版二卷，每年出刊二次，其中一卷配合 iFAIR 研討會出版專刊（special issue），2 卷八月出刊。
- 二、來稿採隨到隨審方式，無截稿日期之限制。依國際期刊慣例，對刊登文章本刊不付稿酬。
- 三、來稿請打字，編年請採西元。請以 Word 2000 或更高版本編輯，自行留底。論文請寄三份稿件、個案請寄二份稿件至本刊；學術論文來稿請將二位專家學者評審，個案來稿將請一位專家學者評審。俟接獲本刊「接受」通知後，再將電子檔案寄至本刊。
- 四、本頁的主要讀者為實務界人士，來稿之政策與管理意涵請以最簡明的中文介紹該篇論文之精要，並簡述該論文於實務執行面之應用。文字請力求通俗化，字數限為五百~八百字。
- 五、來稿請包括封面頁與管理意涵頁、摘要頁、正文、參考文獻、及附錄，並請依順序編入頁碼。封面頁請包括論文名稱、作者姓名、作者服務機構(以上中英文各一)、地址、聯絡電話、傳真、及 E-mail 地址。
- 六、摘要頁請包括論文名稱、摘要及關鍵詞(中英文各一)。摘要應包含研究問題與目的、研究方法、研究發現，文長不超過三百字。關鍵詞以五個為限。

七、正文

(一) 段落標明方式

1. 以中文撰寫者，段落標明方式如下：

<p>壹、導論</p> <p>一、研究設計</p> <p> (一) 設計量表</p> <p> 1. 可信度</p> <p> (1)</p> <p> a.</p> <p> (a)....</p>
--

2. 以英文撰寫者，段落標明方式如下：

<p>1. INTRODUCTION</p> <p>1.1 Research Design</p> <p>.....</p> <p>1.1.1 Instrument</p> <p>.....</p>

(二) 註釋

不論中英文，請附註於當頁下方 (foot notes)

(三) 文獻引用

英文請參考 *Academy of Management Journal* 之格式，中文則以類似該期刊之格式處理，請參考下面例子：

例 1. 組織成員間彼此共享願景，有助於組織內的協調整合及知識與資訊的傳遞 (Jerez-Gomez et al., 2005; 洪順慶、沈經洪, 2003; Marks et al., 2002; Rentsch & Klimoski, 2001)

例 2. Olson(1997)suggested that people are more likely to use price to infer product quality when judging an expensive product.

八、圖、表之處理

- (一) 圖表置於正文內。
- (二) 表的名稱置於表上方，圖的名稱置於圖下方，並以阿拉伯數字區分不同之圖、表。
- (三) 對圖、表內容(如表中之符號)做簡要說明時，請置於圖、表下方。

九、參考文獻：文獻部分請將中文列於前，英文列於後，按姓氏筆劃或字母順序排列。中文參考書目之年份可用民國歷年或西元歷年，請忠於原文獻之使用方式。英文文獻格式請參考 *Academy of Management Journal*，中文文獻格式請參考下面例子：

(一) 書籍

例 1.張宮熊，2004，現代財務管理（第四版），臺北：文京圖書公司。

例 2.徐作聖、陳仁帥，2006，產業分析（第二版），台北：全華。

(二) 期刊

例 1. 張宮熊、吳欽杉與林財源，2000，以灰色矩陣自我迴歸模式探討臺灣股票市場長期資訊傳遞結構，管科學報，第 17 卷第 4 期，頁 591-623。

例 2. Chang, Alex K.H. 2002, "Decomposition of the Incidence of Domestic Financial Market Deregulation to Foreign Investors : A General Equilibrium Analysis", *East Asian Review* 6: 81-93.

(三) 編輯書

例：林清山，1978，「實驗設計的基本原則」，收錄於社會及行為科學研究方法，上冊，楊國樞等(編)，87~130，台北：東華書局。

(四) 博、碩論文

例：蔡旭凱，2004，以灰色系統理論建立系統風險之評估模式-以摩根史坦利已開發國家指數 23 個市場為例，國立屏東科技大學企業管理研究所碩士論文。

(五) 學術研討會論文

例 1. 張宮熊、歐慧君，2005，應用灰色系統理論建立最小變異數投資組合之實證模型—以摩根史坦利已開發國家指數 23 個市場為例。屏東：第十屆灰色系統學會年會暨學術研討會。

例 2. Chang, K.H. and C.D Kung, 2006, Applying Grey Forecasting Model on the Investment Performance of Markowitz Efficiency Frontier: A Case of the Taiwan Securities Markets. *2006 International Conference on Innovative Computing, Information and Control (IEEE)*.

(六) 討論稿(Working Paper ,Manuscript)

例：陳月霞，1992，台灣共同基金之投資期限及風險係數，討論稿，國立中山大學管理學院，NO.C9201。

(七) 英文中譯書

例：張宮熊譯，1997，國際財務管理，臺北：文京圖書公司。

(八) 其他

例 1. 天下雜誌，2007，突圍首部曲 2007 年一千大調查明日企業，台北。

例 2. 李政霖，1990，「轉換公司債應瞄準法人機構遞招」，中國時報，7 月 25 日，11 版。

十、來稿請寄至：

青年企業管理評論編輯部 張宮熊教授

804 高雄市鼓山區大順一路 1041 巷 3 號 3 樓

聯絡電話：+886-8-7740374

E-mail: ymcmr@yahoo.com.tw



青年企業
管理評論
Ymc Management Review

發行人：張宮熊
總編輯：張宮熊
執行編輯：陳宗豪 蔡展維

出版者：中華民國青年企業研究社 The Young Men Business Club of R.O.C.
發行所：804 高雄市鼓山區大順一路1041巷3號3樓
青年企業管理評論編輯委員會
電話：886-8-7740374
E-Mail：ymcmr@yahoo.com.tw
網址：www.ymc.org.tw
訂閱帳號：中華民國青年企業研究社李柏熙 高雄銀行北高雄分行 241-102-315879
請匯款後以e-mail告知：ymcmr@yahoo.com.tw。

印刷裝訂：弘冠數位印刷 886-7-5315351 <http://www.pod.com.tw>
I S S N：2073-0888
書號：YMCMR002-2
出版日期：中華民國九十八年八月一日（第二卷第二期）
定價：新台幣300元

徵求贊助：每一期獨家贊助，廠商或學術單位皆歡迎。
請聯絡：ymcmr@yahoo.com.tw

Printed in Taiwan
版權所有，翻印必究