

## 《天下雜誌》2012「台灣 30 大集團接班」獨家關鍵報告

台灣 30 大集團，超過 6 成接班狀態不明  
2 成明確佈局、無急迫接班問題的企業僅有 5 家  
「完全接班」三部曲：分配權、控制權、經營權 缺一不可

【新聞稿，2012/03/06，共 5 頁】

2012 年《天下雜誌》「台灣 30 大集團接班」關鍵報告出爐。結果顯示，台灣 30 大集團，超過 6 成接班狀態不明，僅 2 成企業明確點名「接班人」；而集團「實質領導人未滿 60 歲、無急迫接班問題」的企業，從 2009 年的 12 家，減為 5 家。日前，台積電張忠謀董事長召開臨時董事會，宣布「二次交班計畫」，顯現全球企業，正面臨共通的交棒危機。真正的接班，除了專業經理人的培育外，所有權分配、控制權掌握，以及經營權安排，缺一不可。

### 台灣 30 大集團，超過 6 成接班狀態不明

《天下雜誌》追蹤 2009 年進行的台灣「1000 大企業」前 30 大集團接班調查發現，現任領導人年齡逾 60 歲、但仍無明確接班計畫者，從 4 成（12 家）增加到 6 成（18 家）（表一）。

包括鴻海董事長郭台銘（62 歲）、聯發科董事長蔡明介（62 歲）、台新金控集團董事長吳東亮（62 歲）、矽品精密董事長林文伯（61 歲）、霖園集團董事長蔡宏圖（60 歲）、明基友達集團董事長李焜耀（60 歲）、及華碩集團董事長施崇棠（60 歲），共 7 家集團，原本在 2009 年被歸類為「實質領導人 60 歲以下、無急迫接班問題的企業」，也因 3 年內，沒有明確出線的經營人選，而被列入「接班態勢不明」的企業。

除此之外，包括傳產龍頭長榮集團董事長張榮發（85 歲）、剛宣布研發、營運、業務 3 個「共同營運長」培育計畫的台積電董事長張忠謀（81 歲）、日月光集團創辦人張虔生（68 歲）、以及廣達董事長林百里（63 歲），都是企業帝國面臨接班問題的第一代創辦人，如何維護第二代溢價(premium)及企業永續，是他們最急迫的關鍵挑戰。

就連已經進行過二次接棒、三次接棒的其它標竿集團，如中信金控董事長辜濂松（79 歲）、遠東集團董事長徐旭東（71 歲）、金仁寶集團董事長許勝雄（68 歲）、新光金控董事長吳東進（67 歲）、聯華神通集團董事長苗豐強（66 歲）、大同集團董事長林蔚山（66 歲）、及台塑集團總裁王文淵（65 歲），各自面臨產權風波、或無完整因應計畫的難題。

3 年內唯一進行經營權接棒的 30 大集團，為 2005 年聘請顏慶章擔任專業經

理人的元大金控；但因集團所有人馬志玲之長子馬維建與次子馬維辰，捲入二次金改風暴，後續接班佈局未明，仍無法歸類為「完全接班」。

## 2 成明確佈局、無急迫接班問題的企業僅有 5 家

面對這 30 家，牽動台灣經濟轉型、總市值 13 兆以上的指標企業，對外公開接班計劃的集團，僅佔 2 成。包括傳產第一代統一企業高清愿、台達電子董事長鄭崇華、奇美實業董事長廖錦祥、永豐餘實質領導人何壽川、聯華電子實質領導人曹興誠、光寶集團董事長宋恭源，都是 65 歲以上，但已指定或針對接班人選進行培訓的企業（表二）。其中，永豐餘及聯華電子，都已進行交棒，分別由培育接班人邱秀瑩及洪嘉聰，擔任董事長。

在「實質領導人 60 歲以下、無急迫接班問題的企業」部分，由 2009 年的 12 家，下降為 2012 年的 5 家，僅剩下宏碁集團董事長王振堂（58 歲）、台泥集團董事長辜成允（58 歲）、富邦集團董事長蔡明忠（56 歲）、威盛集團董事長王雪紅（54 歲）、裕隆集團董事長嚴凱泰（47 歲），顯現越來越多台灣企業，正面臨無法交棒的難題（表三）。

### 「完全接班」三部曲：分配權、控制權、經營權

《天下雜誌》整理出目前台灣接班議題較受關注的 10 大集團，結果發現，這 10 大集團，距離「完全接班」的程度，還有可以進步的空間。以所有權分配為例，除長榮集團董事長張榮發、王品集團董事長戴勝益、潤泰集團總裁尹衍樑、及鴻海集團董事長郭台銘，都宣布捐出 8 成以上財產做公益，其它集團或所有權未定、或分配未明（表四）。

接班繼承，不僅是家族的茶壺風暴，更是關乎台灣百萬股民的荷包議題。針對「共同營運長」接棒計畫，台積電董事長張忠謀在《天下雜誌》專訪中指出，三位一體的接班人衡量指標，包括損益、市佔率、顧客滿意度、及股價等。

而所謂的「完全接班」，除了財產分配外，控制權掌握以及經營權安排，三者缺一不可。選擇適合的經理人，對股東說明股權分配、並為繼任人選造勢，讓擁有控制權的股東認同，才是負責任的交棒計畫。為企業所有權、控制權、經營權，做長遠的佈局、規劃，是全球經營者，每天都在思考的重大議題；也是投資人，對自己託付的企業經營者，基本的要求。

新聞聯絡人：

天下雜誌 公共事務部 周峯玉 Tel:(02) 2507-8627 ext.169 手機:0936-177174

媒體朋友新聞稿下載連結：<http://www.cw.com.tw/about/press.jsp>

表一：台灣 30 大集團，企業接班態勢不明

集團名稱	2009		2012	
	實質領導人	年齡	實質領導人	年齡
長榮	張榮發	82	張榮發	85
台積電	張忠謀	78	張忠謀	81
中信金	辜濂松	76	辜濂松	79
遠東	徐旭東	68	徐旭東	71
日月光	張虔生	65	張虔生	68
金仁寶	許勝雄	65	許勝雄	68
新光金	吳東進	64	吳東進	67
聯華神通	苗豐強	63	苗豐強	66
大同	林蔚山	63	林蔚山	66
元大金	馬志玲	69	顏慶章	64
台塑	王文淵	62	王文淵	65
廣達	林百里	60	林百里	63
鴻海	郭台銘	未入榜*	郭台銘	62
聯發科	蔡明介	未入榜*	蔡明介	62
台新金	吳東亮	未入榜*	吳東亮	62
矽品	林文伯	未入榜*	林文伯	61
霖園	蔡宏圖	未入榜*	蔡宏圖	60
明基友達	李焜耀	未入榜*	李焜耀	60
華碩	施崇棠	未入榜*	施崇棠	60

註 1：接班態勢不明之定義，為有股權爭議；或現任領導人年齡 60 歲以上，但接班佈局未對外界說明者

註 2：2009 未入榜\*者為 2009 年調查進行當時，未滿 60 歲

表二：台灣 30 大集團，6 家企業接班佈局明確或已接班

集團名稱	實質領導人 (年齡)	接班人選
統一	高清愿 (83)	羅智先
台達電	鄭崇華 (76)	鄭平
奇美實	廖錦祥 (74)	趙令瑜
永豐餘	何壽川 (67)	邱秀瑩
聯電	曹興誠 (65)	洪嘉聰、孫世偉
光寶	宋恭源 (70)	陳廣中

表三：台灣 30 大集團，5 家企業領導人未滿 60、無急迫接班問題

集團名稱	實質領導人 (年齡)
宏碁	王振堂 (58)
台泥	辜成允 (58)
富邦	蔡明忠 (56)
威盛	王雪紅 (54)
裕隆	嚴凱泰 (47)

表四：台灣 10 大集團，接班三部曲

集團	所有人/ 領導人	所有權分配	控制權	經營權
大同	林蔚山	未定	林蔚山任董事長，其妻林郭文艷任總經理	林蔚山任董事長，其妻林郭文艷任總經理
台積電	張忠謀	未定	張忠謀	挑選蔣尚義、魏哲家、劉德音三人，為執行副總暨共同營運長
台塑	王文淵	除清償遺產稅及慈善信託，其餘由配偶及子女繼承	台塑九人小組	台塑九人小組
王品	戴勝益	捐出財產八成，台幣 30 億做為慈善基金	戴勝益	戴勝益為董事長，王品集團旗下王品、西堤、陶板屋等七個餐飲品牌，共有六個總經理及兩個副總
長榮	張榮發	將捐出全數財產給「張榮發基金」做公益；長子張國華、三子張國政、及么子張國煒保留已有股份	張榮發	張國煒回鍋，任長榮航總經理；其餘旗下事業均由專業經理人經營
潤泰	尹衍樑	將捐出 95% 財富成立「東方諾貝爾獎」	尹衍樑	潤泰全與潤泰新，董事長及總經理均為專業經理人
鴻海	郭台銘	將捐出財富九成做公益	郭台銘	鴻海有 12 位總經理，但主導權仍在郭台銘手中
中信金	辜濂松	長子辜仲諒 次子辜仲勳 三子辜仲立 長女辜仲玉	七人小組	總經理吳一揆
元大金	馬志玲	長子馬維建 次子馬維辰 長女馬維欣	馬志玲	董事長顏慶章
遠東	徐旭東	長子徐國安 長女徐國梅 次女徐國玲	徐旭東	徐旭東任旗下事業董事長；總經理由專業經理人擔任