

# 螺絲業『企業接班人』

企劃 / 惠達 施淳真

## 根

據2014年中小企業白皮書資料顯示，台灣現有133萬1,182家中小企業，占全台灣就業人數78%，而這些企業當中有47.9%經營超過10年、23.52%經營超過20年，且經營者年齡超過50歲以上者比例更超過46%；另一方面，華人世界平均年齡最老的企業家，掌握台灣近四分之一的上市櫃公司，但其中僅有三成有接班佈局…。是的！這些公司，它們都面臨著接班問題…，這些企業一旦交棒不順，將衝擊33兆台幣市值及90%以上的員工生計。

看起來很可怕?!但事實上，台灣也是青年創業活動最盛行的國家之一，很多二代放著老爸或老媽打下的江山，卻寧願選擇白手起家不接班，why? 不管如何，『接班』，螺絲業夯課題，您家準備好了嗎？

保守估計，台灣螺絲業有高達八成進入二代接班的準備期，這之中由於創業的一代與接班的二代所具備不同的成長背景、學識教育等等，多多少少都會帶來不可否認也難以避免的衝突，兩代如何攜手共創無害磨合？又如何能和平轉移經營權？我們本期採訪了台灣螺絲史上稱得上是第一位的二代接班人—「華興螺絲陳俊男董事長」，以及進入接班準備期近10年，與父親建立「1+1>2」的二代代表—「恒昭集團張志豪總經理」。

我家也有【接班人】我們也想談【接班】。有相關訴求，請洽惠達雜誌編輯部。

## 如何和平移轉經營權？

### 華興螺絲陳俊男董事長原來也是二代



華興螺絲工業有限公司成立於1973年，專業生產螺絲，又以木用建築螺絲為大宗，主要以OEM、ODM、代理商、共同合作開發等方式合作，以專業的技術與高科技生產設備，提供客戶高品質的產品與服務，每年銷售全球市場的螺絲達兩萬噸，月營收破億元新台幣，是相當有規模及實力的扣件企業，並不排除未來透過上市(櫃)向下再扎根。以台灣螺絲史來說，不可思議，這家螺絲公司第三代已陸續上線為接班做準備，陳俊男董事長作為和平接班的二代，又是如何看待接班及安排接班呢？

## 27歲接班，我哪來的勇氣？

家族企業培養接班人，有些家長認為，應從一開始就將第二代放在身邊培養；有些則認為，應先去外面歷練一段時間。陳俊男董事長回憶起30年前高中剛畢業：「拜託！那時哪有人在談接班？更別說培養接班人了。我純粹就是不愛念書，所以1986年一畢業選擇進公司。」

- 1986年 華興公司包裝線作業員
- 1988年 履行國民義務兵
- 1991年 重回公司。白天在廠內學習，從現場的打頭搓牙、模具、開貨車載線材，到辦公室學業務、財務…；晚上到夜間部進修國際貿易學程。
- 1994年 任董事長職的大伯辭世，同時期父親健康狀況亦不樂觀
- 1995年 正式接班



陳俊男說：「那一年，我27歲，算是迫於現實接班的那一類。當時公司約20人，月產200~300噸，剎那間責任加身，短期看來也沒有卸下的可能。」陳董自問：「27歲接班，我哪來的勇氣？回頭想這或許就是老天爺冥冥之中的安排，如果沒有公司10年的栽培，讓我對螺絲產業有基本的認識、對公司管理有所涉入、在公司面臨管理職架空時有人遞補，或許也就不會有今日的華興企業。」

對此，身為順利接班的二代代表，陳俊男董事長認為企業接班有三大類型：(一)一代辭世，不得不接；(二)一代健在，參與經營；(三)一代健在，確實放手。很顯然的，陳董屬於第一類，他說：「這是最孤單的一類，卻也是最幸運的一類。接班20年間，偶爾仍會想著有大伯、阿爸的時代，揣測如果是他們遇到某些狀況時會怎麼處理，這時是孤單的；也因為這樣，在任何決策上並不會有太多基於擔憂的阻礙，這就是幸運的。」

## 衝撞，不可能沒有？！ 差點負氣去三星公司

雖然並非正式為接班做準備，但在華興公司的前10年，基本上也經歷過所謂傳承的磨合期，尤其是

在學習了國際貿易後，接觸了各領域的管理人後，參觀過別人家的工廠後，感覺自己有了學問了、眼界高了、自信心也有了，突然覺得阿爸那套管理的做法有很多是錯了！

陳董說：「更別說現在這個年代，許多二代都是在海外受教育，不少人還去念個企管碩士(MBA)。歸國後覺得阿爸的公司不但沒有管理、沒有制度、對員工苛刻、工作條件差等等，想要我接班，那就要有所改變，想要大刀闊斧的結果，立刻造成父子失和…。因此也不少二代選擇不接班，寧願去闖自己的一片天…。」

「衝撞，總來自想讓公司更好的心。」陳董心有戚戚焉地回想：「人工抄寫訂單是我進修後第一個想改變的制度，那時公司沒有人會用電腦，傳統產業裡也沒多少家在談資訊化，我有種找到舞台表現的感覺，當然我也很有信心這絕對是趨勢…」，事實證明這項決策是正確的，「但當時跟阿爸起了很大的爭執，那天下午自己騎著摩托車停在三星公司的門口準備應徵，…真的是很有衝動啊！」

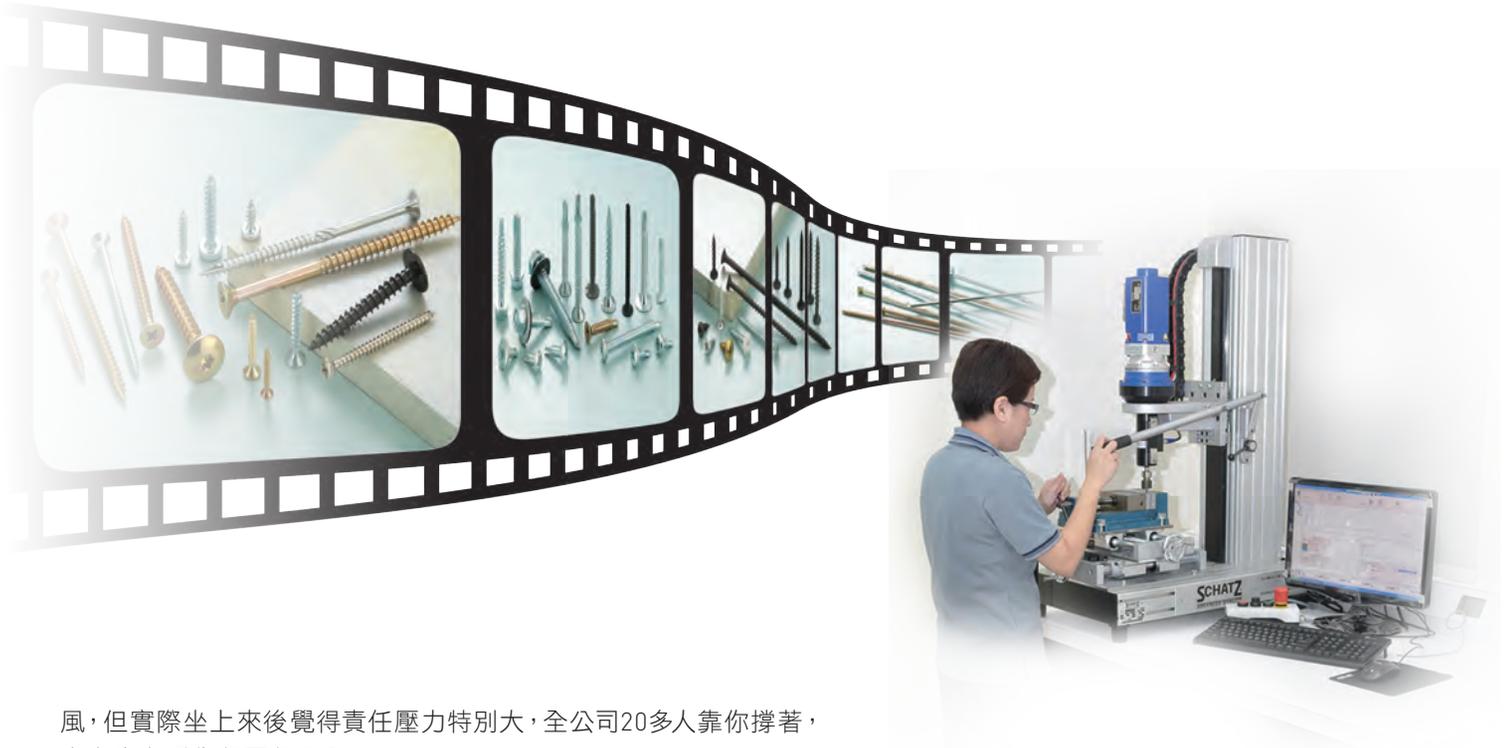
## 自比張無忌，從扛下公司 生存重任到建立破億企業

剛接班那幾年，不到30歲的陳俊

男陸續接收來自各個專長領域先進的生產技術指導、順承公司顏國基董事長傳授業務接單的經驗，也向璋展公司蘇深賢董事長拜師財務管理、向慶達公司蘇國材董事長及豐鵬公司林登鴻董事長討教ISO的導入…，「是不是很像金庸筆下的張無忌」，陳董笑著這麼自比，也特別感謝師傅們的傳授牽引。「能有這些福份，完全要歸功及感謝上一代所建立的豐厚人脈，延伸成為第二代無形的珍貴資產。」

「跟在阿爸身邊時，就看了不少經營不善倒閉的工廠。」陳董事長接著說：「看這麼多，也總會了解別人倒閉的原因吧！真的不要去怪市場、更不要怪價格！市場是瞬息萬變的，別人有能力簡化製程降低成本，要問自己為什麼做不到？想辦法去做到就是了。」

從什麼時間點開始，覺得自己算是成功的經營者？陳俊男說：「其實二代是很可悲的，接了棒，做得好別人說應該的、做得平別人說根基好、做得不好別人說敗家…這接班真的不只是表面那樣啊！接班後大概有七、八年的時間，我不接受別人叫我董事長，因為我覺得自己還不到那個門檻，別人會羨慕你坐董仔這個位子，感覺很威



風，但實際坐上來後覺得責任壓力特別大，全公司20多人靠你撐著，大家也在看你行不行阿？」

所以陳董事長為自己設定目標：「在公司25週年時導入ISO系統，公司開始步入成長常軌；並因緣際會下購併了他廠，且前往廣東東莞、浙江安吉設海外廠。那時候除了從大陸創廠找到了創業的成就感，也覺得自己稱得上是真正的經營者了。」現在的華興公司，超過200位職員，每個月產值超過1億元，且維持穩定成長。

## 和平接班從來不是簡單的事情， 「設身處地」吧！

開始規劃第三代接班的陳俊男董事長，因為自己經歷過，也特別能感受「接班」的重要性，為此拜讀不少關於接班的書籍。「大家要清楚的知道，我們要追求的不只是接班，而是『和平接班』。」如何和平轉移經營權？陳董事長以自身經驗歸納：

### 一、把身份放下

在培養二代接班時，通常一代還握著實質經營權，不論是一代還是二代，在公司就要忘記「你是我兒子」、「他是我阿爸」這種有礙公司老臣傾心指導的關係。

### 二、按部門受訓

相信很多二代進入公司還是以「特助」等的職務開始做起，這並非不行，但別忘了職務輪調的重要性。不同性質的公司自然重視的層面就不同，就好像貿易起家的公司通常不會要求自己的接班人要技術全能，反而是要學習客戶服務、商場倫理、財務概念等。

### 三、不因人設位

台灣仍習慣以世襲的模式考量接班人選，這是很自然的，但有些時候，隨著家族興旺、枝大葉大後，該如何安排？又或者有些公司可以接受「傳賢不傳子」，那這時候又該如何安排？勸告在做接班準備的大家，不因人設位，或許最能兼顧適才適所及公司平和經營。

從一代到二代。一代時業界多以內銷居多，產品區別大、家數少，毛利也相對好，大家習慣沒關係找關係，廠商與廠商間的感情深厚，分享商機是不帶保留的。二代開始，大家生活條件好了，有賴於一代打下的人脈基礎，成為二代的「資源」及「支援」，但我們也漸漸感覺到，二代接手後的商場，大家聚會時不打招呼了，彷彿業界已不談倫理，而是「誰高手、誰帶走」。

「旁觀者清、當局者迷」，陳董事長表示陸續幾年下來很多公司開始面對、處理接班問題，也碰到很多二代來討教該如何避免爭鋒相對？「我會跟晚輩們說，先假設老爸永遠是對的，我們不是推翻王朝，而是要壯大規模，有這樣的前提再來嘗試說服、互相妥協吧！」