

台南小吃家族企業的發展與傳承

張淑麗¹ 王春展^{2*} 吳武忠³

¹台南市仁德文賢國中

²嘉南藥理大學社會工作系

³國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所

中文摘要

本研究旨在探究「楊哥楊嫂」肉粽店這家知名創業四十年的台南小吃家族企業發展的階段以及家族成員接班傳承的情形。本研究採用質性研究方法，以個案研究法為主，文獻分析法為輔，透過深度訪談蒐集資料，歸納整理後再逐步分析，整理出其核心概念。並藉由文件資料(包括報紙、雜誌、網站上的資訊)的搜集強化整體資料的完整性。訪談對象為家族企業的七位成員，包括第一代創業者、第二代家族成員五位以及第三代家族成員一位，以瞭解家族企業的發展與傳承脈絡。

本研究歸納出下列結論：一、「楊哥楊嫂」家族企業發展歷程包括草創期、轉變期、改造期以及擴張期四個時期；二、「楊哥楊嫂」採取三代家族成員共同經營管理的家族企業模式。最後，本研究兩項相關建議以資參考。

關鍵字：台南小吃、家族企業、個案研究

*通訊作者：嘉南藥理大學社會工作系

Tel:+886-6-2664911

E-mail: ccwang@mail.chna.edu.tw

壹、前言

台灣觀光產業目前正蓬勃發展，特別是 2001 年開始全面實施週休二日以來，國人強大觀光需求與消費力隨之帶來休憩與觀光學術以及產業界的積極投入，許多媒體行銷打出各地觀光與美食的特色來吸引國人旅遊，不少電視節目(諸如美鳳有約、鳳中奇緣、大特寫、草地狀元等)與媒體報導都專題介紹台灣各地的地方小吃，對於提昇台灣小吃的美食文化之普及化、精緻化、商業化，扮演非常重要的引導角色。許多觀光客的旅遊行程除了購物與賞景，更是為了體驗當地的傳統美食，因此地方特色小吃對於吸引觀光遊客到訪的重要性不容小覷

。「台南小吃」是這股台灣傳統地方美食小吃熱潮的主角之一，台南府城擁有全省首屈一指的古蹟與歷史建築文物，堪稱「文化古都」，有著悠久的時代背景與特殊的人文生活方式，創造了許多風味絕佳、遠近馳名的各種特色小吃(黃昆祥, 2003)。

「台南小吃」的知名度多年來名聞遐邇，很多「俗又好吃、大碗」的好味道不乏有二、三十年甚至五十年以上歷史的老店，很多已由第二代或第三代子弟接手經營了。

東方企業經營普遍被認為是家族企業，老一輩創業後接班人一定是創辦人的第二代(潘鳳文, 2005)，由此可知，東方人依舊脫離不了「家天下」的思維，若非子女實在沒有興趣，或者尚處年幼的

過渡期，絕大多數企業主仍然傾向將事業交給自己人（李文娟，2010）。

家族企業的經營就如同天秤的兩端，一端擺著家族傳承的理念，另一端則是永續經營的專業，如何從中取得平衡，避免「富不過三代」（陳志豪，2005）考驗著領導人對接班人的選擇。而在這多變的時代中，接班人若缺乏抗壓性、情緒管理的能力，以及因應內外經營環境改變的能力，很難將第一代打下來的江山守住，更別說企業的永續經營，因此，企業接班人的選擇與企業未來的傳承發展息息相關。

本文係改寫自研究者的碩士論文，研究者查閱相關文獻發現，有關這些台南小吃老店的研究大多著重於小吃發展的背景、小吃的知名度、小吃的魅力，但卻鮮少針對台南小吃家族企業發展進行系統性個案研究；有鑑於此，本研究針對某個創業知名老店的台南小吃家族企業發展與傳承進行專題探討，梳理並歸納其重要發展階段以及家族企業的傳承情形。依據上述的研究背景與動機，本研究之目的在探討下列問題：

- 一、探究「楊哥楊嫂」肉粽家族企業的創業背景。
- 二、瞭解「楊哥楊嫂」肉粽家族企業的發展歷程。
- 三、探討「楊哥楊嫂」肉粽家族企業的傳承情形。

貳、文獻探討

一、台南小吃之歷史背景與發展

台南地處台灣西南平原，是台灣最早發展的都市，自荷據時代到清末，長居台灣政治、經濟與文化中心，在台灣有文獻記載的三百餘年歷史中，它獨領風騷三分之二以上的歲月，其內不僅蘊涵著深厚的歷史淵源，也保存著濃郁的鄉土特色。全省首屈一指的古蹟與歷史建築、文物，堪稱「文化古都」；台南市是台灣最早開發的城市，在悠久的時代背景與特殊的人文生活方式，創造出了許多風味絕佳、遠近馳名的各種小吃（黃昆祥，2003）。

話說十六世紀初，先人大批從大陸福建、廣東等地來台開闢疆土，筲路藍縷建立家園，最早聚集處就是府城。而中、西區等人潮多的地方，就是小

吃發展的起源，早期人民一日五餐，除三餐正餐之外，上、下午的點心更是兵家必爭的時段，因此，自然發展出琳瑯滿目、深夜不打烊的各式小吃（民生報台南採訪中心，1996）。

三百多年前，隨著福建漳州、泉州的移民來台，他們的飲食習慣跟著在台南生根，如百年歷史的度小月是福建漳州口味，民權路上帝廟旁也有百年歷史的再發肉粽，則是福建泉州人吳燦所創。1895年馬關條約簽訂，台灣割讓給日本後，飲食文化融入日本風；1949年，台灣光復國民政府來台，又帶來大陸各省分的外省口味，台灣歷史的演變，使府城飲食文化異常的豐富與多樣性，取各地精華融為一體，成為台南小吃的一大特色（民生報台南採訪中心，1996）。

1985年，清末，台南有位洪芋頭先生，原本以捕魚為生，在颱風季節無法出海，便利用這段時間賣擔仔麵為生，捕魚是正業，而賣麵僅可勉強溫飽的副業，便是度小月了，度時機了。而當時的「擔仔麵」就是挑著竹擔，沿街吆喝叫賣，後來便固定至水仙宮前販賣，度小月之名由此而來（吳國泰，2003；童世璋，1986）。如今度小月已由第四代接手經營，也將「台南擔仔麵」擠身在國宴中，使「台南擔仔麵」成為台灣飲食文化的象徵。

而由沿街叫賣而固定攤位而開店做生意的發展模式，阿霞飯店亦復如此（吳國泰，2003）。1959年，光復前，阿霞飯店創始人吳錦霞國中畢業後，與父親在興濟宮前，以販賣香腸熟肉等路邊攤起家，光復後，搬到民權路口的竹子厝，店名「霞」，到了1974年，蔣經國先生陸續饗食了三次，從此，「阿霞飯店」聲名大噪，打響府城台式料理專家名號。目前第二代已經完全接班了，仍然以膾炙人口的紅蟳米糕、烏魚子等料理，延續第一代好味道的傳承（王浩一，2007）。

發展至今，台南小吃大致可分為麵食、粥飯、羹湯、燒烤、點心以及甜食等六大類（黃昆祥，2003）。若以食材種類來區分，可分畜肉類、禽肉類、海鮮類、米食類、麵食類、糕餅甜點類以及冰品飲料類等七大類（吳國泰，2003）。

台灣四面環海，台南小吃業者巧妙地運用簡單

的食材，透過業者對味道及火候的掌握，發展出創意多變的佳餚，如：米糕、筒仔米糕、油飯、肉粽、菜粽、糯米腸、碗粿、鹹粿、狀元粿、鼎邊銼、紅蟳米糕等份量少，適合當早餐、下午點心或晚上的宵夜（吳國泰，2003；吳國榮，2006）。

二、 家族企業與傳承

陳泰和（2001）指出在一個廠商組織之內，若其主要成員之間有親屬關係，就稱為家族事業。通常在家族事業內從事生產經營合作對象到繼承的接班人都選擇自己的家人，也就是家族內的親屬關係與事業的經營相互結合，是一種廠商與家庭的結合體；而當家族成員涉入越深，此企業越趨於家族企業；家族企業係同一家族中至少有兩代參與公司的經營管理，且兩代承續的結果，而公司的政策與家族的利益、以及目標皆相互影響的關係（陳韋宇，2003；Handler, 1989；Donnelley, 1964）。

綜上所述，家族企業係指至少有兩代具有血緣關係之家族成員，且為企業的組織核心人物，並實際參與企業的營運，擁有較大的決策權，並身負家業傳承之使命感。

在英國有 75% 的企業為家族企業，在印度、拉丁美洲、中東地區甚且有超過 95% 的企業是由家族來擁有，因此家族企業經營的好壞直接影響了國際經濟和全家族經濟的發展（李禮仲、鄧哲偉，2002）。然而，俗語說，「富不過三代」，對照數字，所言不假，一項殘酷的統計顯示，全世界只有 30% 的家族企業能存活到第二代，存活到第三代只剩下 10%，「富到第三代」的企業已經不簡單（李文娟，2010），而家族企業又為一群具有血緣關係的成員所組成的，顯示出家族企業面臨傳承上的挑戰及經營管理的困境。

家族企業究竟應該傳子還是傳賢，一直是企業交棒人的難題。以華人社會傳統中的差序格局來看，企業主在對自己人與外人的關係有親疏遠近之分，信賴的程度不同。具有相同血緣的組織成員關係自然較為密切，而沒有血緣關係的組織成員即使在工作能力上與企業主的子女具備相同的條件，關係仍是較為疏遠的（蘇靜怡，2006）。由此可知，東方

人依舊脫離不了「家天下」的思維，若非子女實在沒有興趣，或者尚處年幼的過渡期，絕大多數企業主仍然傾向將事業交給自己人（李文娟，2010）。

Hess(2006)指出良好的家族企業傳承計畫循環包括四個要點步驟：退休計畫、資產規劃、股權控制計畫、進行退休；成功的傳承需要至少五年，無論是可能家族成員或非家族成員繼承，傳承前都需要一段期間的測試與訓練，繼承者應該在公司內工作或與公司緊密實質接觸有原則上至少 5 年時間，如此方能懂得實際經營運作並贏得其他員工、股東及顧客們的尊敬與信任，如果有必要可以有足夠時間來測選兩個候選人而出；同時退休的執行長(CEO)也需要一段時間來轉換進行其他有意義的生活重心。

許淑雅（2009）研究指出台南傳統美食產業眾多，有些特別的產業其特色強調技術性，製作過程難以一人完成，除需專精的技術和長時間的耐心與毅力的投入，更需要多人合作得以完成，因其製作時間長，屬精緻性的技術工作，故家人是最好的合作對象，在這領域的師傅其小小年紀就被家人強迫學習。店家希望家業代代相傳，堅持「家業」一定要繼續傳承下去的觀念，技藝絕不外傳。

台南小吃的傳承，還是秉持著中國傳統的思維講究「克紹箕裘，繼承衣鉢」，子承家業的觀念，而這些第二代的接班人，大多從小在日常生活中參與家族事業的營運，也得到父親相關技術的傳授。而在這多變的時代中，接班人若缺乏抗壓性、情緒管理的能力，以及因應內外經營環境改變的能力，很難將第一代打下來的江山守住，更別說企業的永續經營，因此，企業接班人的選擇與企業未來的發展息息相關。

參、研究方法

一、研究方法

林佩璇（2000）主張個案研究主要目的，是在探討一個個案在特定情境脈絡下的活動性質，以了解它的獨特性和複雜性；對個案研究者而言，研究的興趣在於瞭解過程，而不在結果；在於瞭解脈絡，

而非一個特定變項。

本研究採用「個案研究法」，透過深度訪談蒐集豐富且多元的資料，歸納整理後再逐步分析，抽絲剝繭的整理出其核心概念。除此之外，也藉由文件資料(包括報紙、雜誌、網站上的資訊)的搜集強化整體資料的完整性。

二、研究對象

(一)個案選擇

本研究之個案選擇是根據「立意取樣」(purposive sampling)原則而決定的。

在台南小吃肉粽業中，「楊哥楊嫂」肉粽是最早有食品工廠的企業。2006 年在台南市安平區成立食品中央廚房工廠；並在 2013 年四月通過 ISO22000 及 HACCP 國際食品安全管理系統驗證。並於 2011 年四月成立安平區慶平分店並由第三代負責掌管經營，顯示出第二代經營對「楊哥楊嫂」品牌擴大的企圖心。1970 年創業至今已有四十年的歷史，1994 年至 2001 年第二代家族成員陸續參與家族企業的經營；2010 年第三代也加入家族企業的經營團隊。在第一代創業者的指導、放手及支持下，第二代也交出了漂亮的成績單。從 2008~2010 年參加府城十大傳美食連續三年獲獎，更在 2010 年獲得第一名。

(二)訪談對象的選擇

Merriam(1988)認為參與者的選擇必須考慮到其對整體研究的貢獻性，為了獲取豐富的資料，因此本研究訪談的對象為「楊哥楊嫂」家族企業的成員包括，第一代創業者；第二代家族成員五位；第三代家族成員一位，共計七位為本研究的訪談對象，如表 1 所示：

表-1 受訪者基本資料

家族世代	訪談對象代碼	稱謂	學歷	訪談時間	訪談地點
第一代	A	創業者(楊嫂)	國小	99 年 4 月 26 日(共計 3 小時) 99 年 5 月 23 日(共計	慶中街二樓

				4 小時) 99 年 7 月 15 日(共計 3 小時)	
第一代	D	老大(長女)	南英商工商科	100 年 3 月 26 日(共計 3 小時)	食品廠辦公室
	E	老二(次女)	台南高商商科	100 年 3 月 2 日(共計 4 小時)	食品廠辦公室
	B	老三(兒子)老闆	淡大工商管理系、學業觀光事業系	99 年 4 月 26 日(共計 3 小時)	慶中街二樓
	F	老四(么女)	長榮中學商南工業管理	100 年 3 月 25 日(共計 2 小時)	食品廠辦公室
	C	媳婦(老闆娘)	高職	99 年 7 月 15 日(共計 2 小時) 100 年 3 月 28 日(共計 3 個半小時)	慶中街二樓
第二代	G	孫女(二兒)	家齊女中、家政科、遠東大學、大系、內餐、酒烘	100 年 3 月 7 日(共計 2 個半小時)	慶中街一樓

三、資料分析

研究者將訪談的資料轉成逐字稿，邀請受訪者來看，依據他們的意見修正，再分類整理編碼，第一碼代表訪談對象代碼；第二碼是收集資料的方法，I 代表訪談；第三碼是資料收集日期，包括六個阿拉伯數字，每兩個數字分別代表年月日；第四碼代表資料的段落；R 代表研究者。並將訪談直接引述資料以「標楷體」呈現。舉例說明：訪談資料編碼如為 AI990926-B 意謂訪談對象是 A，該資料來源是訪談資料 (I)，日期是 99 月 9 日 26，在 B 段資料。

四、效度分析

本研究採下列方法與技術，來幫助研究者克服研究過程中所產生的偏誤，以確保研究的嚴謹度：

(一)受訪者(參與者)檢驗：完成逐字稿與觀察記錄後，進一步請受訪者檢核確認，將錯誤或遺漏的部分，加以改正或補充，藉由受訪者的回饋，以

確保研究資料的正確性，以降低偏誤。

(二) **資料比對**：本研究透過不同的資料來源（創業者、第二代、以及第三代家族成員）；以及採用不同資料的搜集方法（訪談以及文獻分析），藉由彼此交叉比對的方式加以驗證，以有效提升資料的真實性與說服力。

(三) **豐富的描述資料**：透過豐富的資料，研究歷程詳細的描述，包括訪談逐字稿一字不漏的整理；以提升研究的效度（陳向明，2003）。

肆、結果與討論

一、家族企業創業背景及發展歷程

「楊哥楊嫂」肉粽店創立於 1970 年，企業發展歷經四個時期，包括草創期、轉變期、改造期、以及擴張期。該企業發展至今是屬於三代共同經營的家族企業型態。

(一)草創期（1970 年～1993 年）-夫妻胼手胝足

今年已經八十高壽的楊嫂，談及創立肉粽店由來，總令人覺得傳奇。1970 年楊嫂當時經營一家『榮美商號』是一間雜貨店，古代也稱之為『甘仔店』，因為當時附近有工地施工蓋房子，工人們喜歡到店裡買飲料，可是飲料止渴卻止不住工人的飢餓。於是就有工人建議楊嫂賣一些吃的東西，於是楊嫂就一邊經營雜貨店一邊兼賣粽子的生活，因為雜貨店前面剛好有一顆大榕樹，楊嫂把包好的粽子一串串吊在榕樹下，大家都稱為「樹仔頭肉粽」。隨著大家的口耳相傳，「樹仔頭肉粽」越來越有名，很多顧客相熟，就以老闆楊高文的姓，暱稱「楊高」，而太太自然而然就是「楊嫂」，「楊哥楊嫂」肉粽就樣一直流傳下來。

1.機緣來了：飲料解渴卻止不住工人飢餓

吳雪惠(2006)訪談十一位創業女性，發現女性創業動機有：父母的期許與鼓勵、無心插柳，因緣際會，兼顧家庭、經濟因素、發現商機等六個因素。楊嫂原先是經營雜貨店，因為工人的一句話：肚子

餓！開啓了創業之門。

其實那時全心在經營雜貨店，我們家隔壁是台南市政府的員工宿舍，.....這裡在蓋房子，工人會來跟您買一些菸酒、飲料，.....有一次工人說：老闆娘您們這裡有肉粽哦！可以拆一粒來賣嗎？肚子餓了，找不到東西來吃，然後就賣他們了，後來媽媽想說肉粽也是一種生意哦！.....。

(BI990426-J)

2.創業背景：夫妻胼手胝足

吳雪惠(2006)訪談十一位女性創業者造成的影響，大都表示現在女性創業已經是普遍的現象，甚至鼓勵女性創業，但是家庭的支持仍被視為創業的重要關鍵因素，家人的支持是有絕對的影響，仍不諱言家庭因素是女性創業心中最大的牽絆。初期楊嫂要賣粽子並未獲得另一半的支持，先生希望楊嫂專心顧好雜貨店就好了。然而看見粽子的生意越來越好，也看見了商機，楊哥進而從反對到支持。楊嫂靠著另一半的支持及協助，一步一腳印朝著創業成功之路邁進。

爸爸也沒有說不好，只是希望媽媽專心做雜貨店，.....，其實老實講爸爸好像也不太願意。後來看到生意越來越好，也就贊成了，而且爸爸也開始幫忙了。(FI1000325-00)

3.初期招牌名稱：「樹仔頭肉粽」-肉粽吊在大樹樹枝上

楊嫂將蒸好的粽子吊在前面大樹樹枝上，這樣特殊的景象客人就把楊嫂賣的粽子稱為「樹仔頭肉粽」。

吃過的客人跟人家說那裡有一棵樹仔頭有在賣肉粽。因為吊在樹仔頭在賣粽子，所以客人就幫我取「樹仔頭肉粽」。一個介紹一個。當時「肉粽上市」的招牌還吊在樹枝上，目的是要告訴客人這裡有在賣肉粽。人客都說「樹仔頭肉粽」（台語）。

(AI990523-L)

4. 「楊哥楊嫂肉粽」：顧客命名

隨著眾人的口而相傳，「樹仔頭肉粽」名氣越來越響。然而，蓋房子挖電纜樹倒了，「樹仔頭肉粽」也沒了，很多顧客相熟，就以老闆楊高文的姓，暱稱為「楊哥」，而老闆娘自然就是「楊嫂」，「楊哥楊嫂」就這麼流傳下來了。

.....楊哥楊嫂這個名子有三十年了，樹仔頭肉粽也有十年的歷史，當時來樹仔頭肉粽客人取的但是沒有招牌，他們來買肉粽都說楊嫂要買肉粽；楊哥要買肉粽。既然客人幫我取楊哥楊嫂肉粽我們都覺得不錯，也不曉得要取什麼名字，於是我們就說取這個名字好了。(AI990523-N)

(二)轉變期(1994~1996年)-子承家業

1993年楊嫂先生罹癌過世，楊嫂指定長子接手經營，幕後指導。長子接手經營，多年外商歷練信心滿滿。然而，1994年面臨生存危機，便利商店7-11、大賣場興起引發營運衝擊。

1.子承家業：父親過世，兒子臨危受命

小女兒高職畢業後就在家幫忙楊嫂，而雜貨店仍持續經營著，當初並沒有預設立場要兒子來接手經營，當時楊嫂六十二歲因先生突然的病逝，楊嫂和兒子商量希望他回來幫忙。從此之後，也因為兒子的加入，賦予這家店新的面貌、注入更強的生命力。許淑雅(2009)研究調查，第二代承接意願多半不高，原因在於古老產業依循古法製作過程繁瑣，體力與勞力時間負荷過大，但在親情感召下，還是回故鄉將家業延續，負起傳承之責，讓老婦寬心。

當初沒想到他的老爸這麼快就過世了。.....如果現在在的話大概八十歲。跟人家吃了兩、三顆檳榔就得了口腔癌(難以置信的表情)，以前從來沒有想過要讓孩子來經營，因為他的工作不錯。想說以後娶媳婦由媳婦和女兒(三個)來共同經營。.....他爸爸這麼快就過世了。這個工作比較粗重，女人比較沒辦法，所以他不回來幫忙是不行的。他也甘願回來幫忙。這樣也好。(AI990523-NN)

2.面臨生存危：便利商店7-11、大賣場引發的營運衝擊

1994年大賣場的低價策略、7-11的便利性，嚴重衝擊到雜貨店的生意，原本消費者方便的好鄰居「雜貨店」已逐漸被大賣場以及7-11而取代。而且在那個年代雜貨店生意也慢慢萎縮了，不如以往了。客人進來大多是買粽子為主，而且粽子生意也越來越好了，於是兒子接手經營之後，有了乾脆專心賣粽子的念頭。

.....八十三年回來接手當時還是有在經營雜貨店，.....當時7-11和大賣場出來對我們雜貨店生意衝擊很大，我就跟母親說：這樣不對呀！一瓶麥香紅茶我們賣十元，結果7-11才賣七元，大賣場賣七元，我們如何生存？且在那個時候雜貨店生意也沒有以前那麼好，客人進來大多是買粽子為主。何不把一些東西經營的比較專業一點。把我們比較弱勢的地方收起來，雜貨店已經趕不上時代了。而且我們又沒有開二十四小時，我們又沒什麼便利性，不如把它收收掉。(BI990426-P)

那是因為7-11，幾步就有一家7-11，.....我們這些雜貨店全部都被打死了.....，雖然雜貨店當時還是有做，可是生意很不好，粽子反而是主業了.....。(FI1000325-QQ)

(三)改造期(1997年~2006年)：第二代子女各司其職

第二代子女也加入家族企業的經營團隊，改造期重要事件包括，1997年因為雜貨店已無發展與生存空間，所以家族毅然決然轉型專賣「肉粽店」，此時期包括結束27年雜貨店、註冊商標、2001年營利事業登記以及2001年FOCUS展店失利等重要事件。

1.改頭換面-轉型專賣「肉粽店」，結束27年雜貨店

兒子經過內外部評估，發現雜貨店已經趕不上市場上的需求，生意逐漸往下滑，原本粽子只是副

業反而成爲他們的優勢條件，於是在 1997 年結束「榮美商號」，店面重新裝潢整修成爲粽子專賣店。

……大概在民國八十六年就把雜貨店收起來。專心做肉粽。請人家來設計店面。專心做肉粽店。

(BI990426-P)

……一直到爸爸過世之後才有想過。因為在這之前雜貨店是主業，而粽子是副業。可是賣到最後粽子變主業，雜貨店變副業了。所以八十六年左右就把雜貨店收起來，專心賣粽子了。(FI1000325-PP)

2.註冊商標：品牌確定

在今日重視廣告行銷與網路行銷的年代，廣大非在地消費者的消費習慣，其實是仰賴品牌印象、品牌資訊，甚至是完全以滿足品牌崇拜的心理在做消費決定的（鄭佑暉，2009）。「楊哥楊嫂」第二代接手經營的兒子因爲在美商公司有多年的經驗，發現到品牌的重要性及價值。既然要做粽子專賣店，品牌的確定是非常重要的。於是在 1997 的時候設計商標並註冊，開始了「楊哥楊嫂」肉粽的新生命。

雜貨店收起來了，專賣肉粽，……既然決心要做粽子的事業，第一我們要一個 logo；店名既然有了，Logo 是一定要的，就請美商公司的設計師幫我設計，現在我們的圖樣卡通就是我們註冊的 Logo……。(BI990426-Q)

3.營利事業登記：從零售業「榮美商號」變成餐飲業「楊哥楊嫂肉粽」

雖然在 1997 年已經完成商標的註冊，但是招牌上還是「榮美商號」，營利事業登記也未做更正。2001 年老二（二姐）正式加入家族企業發現了這個問題，於是在 2001 年三月完成營利事業的更正。「榮美商號」從此劃下句點。

……八十八年、八十九年那時候我們是雜貨店，店名還是「榮美商號」，因為那時候「美鳳有約」媒體報導之後，大家都打電話要買「樹仔頭」肉

粽，……中電電信都沒有登記，只在民國八十六年 logo 註冊，因為那時候他們在經營都不是很懂，所以行銷都做不好，……所以我們「楊哥楊嫂」肉粽的營利事業登記是在九十年三月……。(EI1000302-P)

4.展店失利：台南 FOCUS 八樓「紅城」美食街設櫃

2001 年 FOCUS 百貨公司成立專櫃，邀請台南市知名小吃在八樓「紅城」美食街設櫃，標榜來到台南的客人，要品嚐台南小吃不用跑十家的店，只要走一趟 FOCUS 就可品嚐到。但是「楊哥楊嫂」展店還是失利。在 2005 四年三月吹熄燈號。

那時候會失敗最主要是他們抽的成太多了，我們在 FOCUS 八樓的業績都是第一名，抽二十幾%，……所以怎麼賺？其實就是去打知名度啊！……在八樓那一層我們每天營業額都是最高的，可是還是賠錢。(FI10003025-UU)

夾在兩大百貨公司之間的複合式大店 FOCUS 副總經理何瑞信表示，該店不舉辦周年慶活動，但目前打出比百貨周年慶更便宜的低價搶得機先，尤其是八樓美食街今天重新改裝開幕，取名爲「紅城」美食區，引進府城傳統小吃，包括正宗度小月麵店、下林米糕、楊哥楊嫂肉粽、安平黑豆花，由於百貨公司甚少提供傳統的府城小吃，「紅城」可吸引周年慶逛街「血拚」歇腳用餐的人潮（民生報，2001）。

(四)擴張期（2007 年～迄今）-三代家族企業具體成形

2006 年在安平工業區成立食品中央工廠，以及 2011 年四月安平旗艦店的成立，顯示出第二代經營對「楊哥楊嫂」品牌擴大的強烈企圖心。

1.從「甘仔店」到家庭式廚房變成食品中央工廠

中國社會中有許多小規模的食品店、雜貨店、文具店等。這些店大部分爲家庭式，店主由家長擔任，員工爲家庭成員，家就是店或工廠的所在地；

此類為企業最典型的家庭企業（黃光國，1984）。而「楊哥楊嫂」肉粽從原先在家的廚房製作門前販售，家就是店及工廠的所在地；之後，在隔壁住家製作再拿到店裡販售，屬於家庭式的廚房；而最後變成一個食品中央工廠，一天可生產上千粒粽子。台南小吃大多數的業者目前還是停留在家就是工廠及店的所在地，在後面製作拿到店前面販售。「楊哥楊嫂」也因為官司事件反而催生出這家食品中央工廠的誕生，同時也是因為此時第二代繼承人與家人們齊心想要「異業結盟」與 7-11 便利商店等連鎖業合作，所以成立食品中央工廠，業績因此蒸蒸日上。

……從一家「甘仔店」很小的店變成像一個家庭式生意越來越好，可是我的場地也只有這樣而已，也就是說我沒辦法有很大的肚子去吃很多的東西（台語），……而事實上變成是一個助力……。

(E11000302-E)

……而真正推手想要去買廠房，……，最大的原因就是我們跟 7-11 的合作。(E11000302-F)

2.安平旗艦店：老幹新枝

除了目前慶中街總店外，2011 年四月安平旗艦店也正式成立了，由老二的女兒擔任店長，形成一個三代家族經營的企業。產品除了原有的粽子之外，也開發出中式及西式套餐以滿足不同消費群的需要。

其實熬了四十年，才熬出第一家的旗艦店……。

(E11000302-E)

我們的粽子跟運河是有關係的，因為端午節划龍舟一定都在那裡，所以相對的，人潮一定會往那邊走，所以端午節的時候我們的生意一定會很好，其實我們已經有一定的知名度在了，大家看到一定會知道停下來買。(G11000307-N)

……我們慶平店那邊要賣簡單的，那邊我還是以肉粽為主體，但是有新研發一些新的東西，……

因為粽子的成本太高了，所以要把低成本的東西配合到上面去，這樣也才能提高它的點客率。……。

(G11000307-P)

二、家族企業人力的傳承分析

台南傳統美食第一代學藝進而創業，當事業穩定成長面對傳承課題時，第二代承接意願多半不高，但在親情感召下，還是回家鄉將家業延續，負起傳承之責，讓老父寬心。參與工作的第二代，因受父兄為產業堅持之精神所感動，最後也希望家業代代相傳（許淑雅，2009）。由此可知，創業者都希望孩子繼承家業，將其技術傳承下去，不能失傳，而且傳給自己的人較信任。而楊嫂認為用自己的人會比較認真做事、負責任。除了老四（小女兒）一直在家幫忙外，一直到 1994 年老三（兒子）及媳婦回來幫忙；1997 年老大（長女）加入；2001 年老二（次女）也加入了家族事業；以及老二的女兒也在 2010 年九月正式加入家族企業的行列。家族成員彼此分工合作各司其職，將楊嫂的好味道傳承下去。至此楊家由獨子負責經營，三個姊妹齊心幫忙家族粽子生意，四位第二代成員就技術、生產管理、研發、行銷、宅配業務等分工合作，粽子店的生意規模越做越大，正式開始家族企業化經營。

自己人在做比較認真，像二姐手機響不停，事情很多，很煩，別人不可能這麼認真幫您處理，一下子宅配要來找她，一下子統一來找她，一天忙不停。

(A1990523-BBB)

(一)草創期：老四最先進入家族企業-不離不棄

黃光國（1999）指出，當想創業時，會設法向其它家族成員求取幫助並從可靠的親人或朋友中尋找創業伙伴。而「楊哥楊嫂」草創時期，老四就一直在家幫忙，又因父親生病更沒有理由出去外面工作了，所以家族成員都認為老四最辛苦，不離不棄。

……剛好二專畢業之後，沒多久爸爸就生病了，八十二年底過世的，……看到爸爸身體這樣怎麼忍心

出去工作，……因為責任。其實兄姐沒有給我壓力，是我自己的責任感，……所以如何放下！

(FI1000325-I)

……像小妹從還沒有結婚到結婚一直到現在都不離不棄……。 (EI1000325-B)

(二)轉變期：子承家業，媳婦夫唱婦隨

鄭佑暉(2009)訪談台南小吃業者，小吃行業給社會的觀感仍停留在路邊攤及成就不高的刻板印象。也就因為社會給予的價值認定不高，使得受過高等教育的青年不願意回來接手，面對新的世代，是否能夠順利傳承下去，我們整個社會的價值觀可能才是決定因素。也就是必須提升小吃業者的職業尊榮感，讓新生代可以充滿認同又與有榮焉地承繼下去。而第二代兒子認為還是要先出去外面工作，獲取社會經驗，回來之後對家族企業的經營才有幫助。在美商公司工作八年，因為父親過世，自己又是家中的獨子，當下就有使命感回家幫忙，於是和老婆商量辭掉工作，一起經營自己的家族事業。

生意我已做起來了(意味生意很好，兒子回來接手不會太辛苦)，兒子回來接收幫忙不用開什麼家族會議。(AI990426-B)

因為我是獨子，那時候粽子的生意開始就有一點規模了，接收經營這家店當下就有那種使命感，畢竟那是父母親傳承下來的，在美商不可能待一輩子，……。 (BI990426-N)

爸爸生病一定要回來接。可是那時候哥哥好像也不太願意接，可是沒有辦法。因為他是唯一的男生就是要接，要接，……， (FI1000325-NN)

(三)改造期：老大、老二陸續歸隊

隨著粽子的生意越來越好了，家中的人手似乎也不夠用了，除了老四、兒子以及媳婦的參與外，此時期老大以及老二也陸續歸隊加入家族企業的行列。此時期第二代五位子女已全部進入家族企業。

家中的人手也不夠了，畢業後在外面工作十

年，……三十歲結婚前一年才回來幫忙，因為媽媽的肉粽生意比較好，就想回來幫忙。因為媽媽說要做肉粽，可是沒有什麼人手，想說那就回來幫忙……。因為早期的媽媽賣的肉粽就是一般的買賣而已，又經營雜貨店生意普通，所以不需要那麼多人手。(DI1000326-L)

我是一直覺得，之前楊哥楊嫂有到現在，其實，我參與的時間不多，我大概九十年那個時候才進來，在九十年之前我是 part time……。 (EI1000302-B)

(四)擴張期：孫女(老二女兒)加入家族企業

第二代的努力慢慢讓「楊哥楊嫂」有了一片天，但是展店的夢想一直在存在著。希望能將品牌能延伸出去。終於時機到了，老二的女兒在2010年九月辭去桂田飯店的工作，開始加參與「楊哥楊嫂」家族企業的運作。

因為我不想一畢業就回到家族事業工作，而且我也不喜歡。而且媽媽也不贊成一畢業就回到這裡工作，希望我去外面走走看看外面的世界，所以就想去應徵外面的工作。(GI1000307-J)

我女兒七十二年次，在去年八月辭去桂田飯店的工作(九十九年)，去年九月份和我去新加坡參展，參展二十天回來之後就正式到楊哥楊嫂上班，就正式進入家族企業的經營。接下來第三代也正式進入楊哥楊嫂的家族企業，她本身是唸餐飲的，她有興趣，未來如果有機會也會鼓勵他讀研究所，對未來的經營是會有幫助的。時間慢慢讓她成氣候。(EI990302-D)

三、家族企業傳承的動力與使命

促使家族成員傳承的動力與使命包括：責任感、有始有終、好的開始是成功的一半、創業者的精神感動、還清債務、社會責任、市場上佔有一席之地、品牌發揚光大以及輔助唯一弟弟當老闆。

(一)責任感：家業不能放

擁有百年歷史的老店郭元益，從一間自製自賣

小餅舖開始，一直到現今現代化經營的連鎖體系，老店的歷史或許會成為企業的包袱，但是也可能是最佳保障，在經過時間的累積與智慧的傳承，世代相傳至目前第四代之經營者。所以對於經營者而言，「郭元益」這個品牌的維持與傳承具有延續祖業的重責大任（馮淑亭，2005）。「楊哥楊嫂」子女亦認為這是父母親一手打下來的江山，這是家族事業，更何況父親生前有交代，家業要傳承下去。

責任阿！媽媽的事業啊！爸爸交代說不能放，爸爸死的時候有交代。要不然怎麼辦？(FI1000325-R) 不要說只有我啦！家裡的人每個人的向心力都是一樣的。因為它是爸爸媽媽留下來的，這是最基本的……。(EI1000302-M)

……那四年我的青春假日都賣在那裡了，我假日都要去幫忙，店長請假我要去上班補缺，真得很辛苦。要創業、開店要犧牲很多，那時候的心情就是說已經做了，又是自己家的事業……。(EI1000302-M)

……其實我真的是放不下，我自己的個性(台語)，我很有責任感，(DI1000326-T)

……父母親有交代這間店是不管做的怎樣都要留著……。(IB990426-L)

(二) 有始有終：頭都剃了，要把他做完

深受父親影響：既然做了，就要繼續做下去，把它完成。

像爸爸說的：頭都剃了，您要把他剃完。……爸爸都是這樣說的。身體都洗一半了，怎麼不把他洗完……。(FI1000325-S)

(三) 好的開始是成功的一半：頭過，身就過

深受父親影響：艱困的時期都渡過了，接下來的路會更平坦了。

像爸爸說的：……頭過，身就過(台語)……。(FI1000325-S)

(四) 創業者的精神感動：衝衝衝

研究者在 2010 年五月二十二日到食品中央工廠觀察「大特寫」拍攝的情形，觀察到楊嫂在一旁默默的一直在修剪小肉粽的粽葉；除此之外，2011 年三月二十六日訪問老大，在訪問之前先進入食品工廠觀察，研究者觀察到楊嫂在包裝區與員工一起工作，與 7-11 合作的端午名粽進行包裝。如同子女們說的：媽媽很會衝，她就是我們的榜樣。

……想到就去工廠幫忙，自己騎摩托車去，像這陣子端午節快到了，在趕貨，我也去幫忙做了二十幾天……。(AI990523XX)

……媽媽就是很會衝。您看她八十歲了，她每次來會說：「再綁下去，再綁下去」(台語)。她就是給我們這個動力。她很會衝……。

(FI1000325-S)

媽媽的精神就是我們的榜樣，媽媽八十歲都還在做，如果我們這麼年輕就不做就對不起她了，所以我就是要做……，媽媽在做我們不能不做……。

(DI1000326-R)

(五) 還清債務

「楊哥楊嫂」投入資金至少三仟萬蓋一個食品中央工廠，在台南小吃業者中有食品中央工廠的應該是少見。也因為有了食品中央工廠，使得他們一定要走下去，如果現在放棄了，這些的投資就很難回收了。

三年前蓋中央工廠需要資金將近三仟萬，除了本身自己的資金，不夠的就跟銀行借一些錢，辦理貸款。要用房子去借錢。因為信用不錯，和往來的銀行平常有往來，最重要的是店的知名度夠的話貸款會比較順利。(CI990715-N)

……我們有楊哥楊嫂的基金，媽媽的私房錢存了一些錢，買這個廠房，那時候買的時候就已經不夠錢了，更不用說裡面的設備，結果部分貸款，本身有一些自備款，自備款大概一半，這間廠房兩百多坪，那時候買一千伍佰萬，而設備也花了土地等值那邊

的錢，所以這間廠房大概投資了三千萬，所以那個時候真得很可憐……。(EI1000302-I)

就是要還清負債，因為投資太多，貸款太多，所以這幾年給我的動力就是要還債……。(BI990426XX)

(六) 社會責任：傳統文化的傳承

鄭佑暉(2009)訪談台南小吃業者發現，店家紛紛提出如何傳給自己的下一代漸漸會是台南小吃未來所會面臨的重要課題。面對未來所要面對的斷層問題皆表示，為了永續的發展皆不排斥傳給家人以外的人經營，但是先決條件是要傳給認真看待這文化與有高度熱誠的人。他們皆將這口味的傳承視為一種責任，抱著以名店的方式去延續其店家所堅持的理念。由此可知，台南小吃業者面臨斷層上的危機，儘管如此，仍希望將這傳統的美食傳承下去，也視為是一種責任。「楊哥楊嫂」第二代也表示做粽子真的很辛苦，利潤很低，但是端午節吃粽子是中國既有的習俗，這種傳統手藝一定要傳承下去，這是一種社會責任。

……是一種社會責任。其實在十年前我就有感覺，端午節是我們傳統的習俗要吃肉粽，老一輩的大概有都沒落了，新的一輩對這種傳統手藝的東西不會做，……它是社會傳承的東西，您一定要做下去，中國傳統的東西我們要延續下去……所以，都一直不放棄這個事業……。(BI990426-XX)

……已經在耕耘中的東西，雖然知道不好做，不好賺，但是這些堅持還是要有，大家都不做了那誰來做粽子，如果連我都不做粽子了，那麼我想吃肉粽誰來做，這句話就是我的感覺，我也知道現在誰要做粽子，除了說歐巴桑(台語)閒著綁綁肉粽來賣，或者到菜市場來賣，自己的工，賺一點錢，有誰會做這大的投資而且還繼續下去，(EI1000302-M)

(七) 市場上佔有一席之地

目前「楊哥楊嫂」在市場上已經有一定的知名度，市場上還佔有一席之地，加上顧客的肯定都是支持家族成員走下去的動力。

……既然我們是做粽子的，而且到了端午節銷售量比較大也是我們走下去的原動力，而且我們現在市場上還佔有一席之地幹嘛要放棄。如果我做的是其它行業，做不起來我早就放棄了……。

(BI990426XX)

而且這段時間經營下來有我們的路，有我們的品牌，最重要的重點是客人的肯定。雖然做的很累(台語)可是客人跟您說您們的東西很好吃，再累都值得，這是一種感覺一種成就感。(EI1000302-M)

(八) 品牌發揚光大

父母親留下的好口碑除了繼續延續外，還要不斷創新調整經營的策略，將「楊哥楊嫂」的品牌發揚光大。

父母親打下來的品牌我們要把它發揚光大。不可以就輕易的把它放棄掉。雖然現在競爭的環境越來越惡劣，越來越壞，但是我們要異軍突起。我們要逆向思考做一些跟人家不一樣的東西。

(BI990426-XX)

……我希望把爸爸媽媽留下來的口碑繼續延續，而且發揚光大……。(EI1000302-M)

(九) 輔助唯一兄弟當老闆

這是父母親的事業，目前負責人是老三(唯一兒子)，家族成員透過分工合作，希望接棒的老三能將「楊哥楊嫂」品牌做的更響亮。

……要幫助弟弟，所以想說能幫他就盡量幫他……。(DI1000326-R)

我是老大沒錯，至少它是爸爸媽媽的事業，我是女生，女生就是要結婚了，結婚也是要以先生為主，不可以以我家為主……最主要我還是在幫忙弟弟，家族事業還是以男生為主，幫忙他我只是想這樣而已。(DI1000326-0)

……媽媽的東西要把它做起來，其實也是幫他（指的是哥哥老闆），幫老闆啦！（FI1000325-C）

伍、結論與建議

一、結論

(一)家族企業歷經四個不同發展階段，隨外在整體

環境轉變改變經營的方針

「楊哥楊嫂」家族企業創立於 1970 年，企業發展歷經四個時期，各時期有不同的經營課題，但是基本上都是遵循穩定中求發展或擴張事業。其重要結果分述如下：

1.草創期-夫妻胼手胝足

1970 年頂下雜貨店「榮美商號」；因為工人的一句話：「肚子餓了」！開啓了楊嫂創業之門；夫妻胼手胝足，一起打拼；也因為煮好的肉粽吊在樹枝上，這樣特殊的景象客人就把楊嫂賣的粽子稱為「樹仔頭肉粽」；蓋房子挖電纜樹倒了，「樹仔頭肉粽」也沒了，很多顧客相熟，就以老闆楊高文的姓，暱稱為「楊哥」，而老闆娘自然就是「楊嫂」，「楊哥楊嫂」就這麼流傳下來了。

2.轉變期-子承家業

在 1993 年楊嫂先生罹癌過世，楊嫂指定長子接手經營，幕後指導。長子接手經營，多年外商歷練信心滿滿。然而，1994 年面臨生存危機，便利商店 7-11、大賣場興起引發營運衝擊。

3.改造期-第二代子女各司其職，共同攜手打拼

兒子經過內外部評估，發現雜貨店已經趕不上市場上的需求，生意逐漸往下滑，原本粽子只是副業反而成為他們的優勢條件，於是在 1997 年結束「榮美商號」，店面重新裝潢整修成為粽子專賣店。「楊哥楊嫂」也申請商標註冊；營登登記變成餐飲業「楊哥楊嫂肉粽」；然而，2001 年台南 FOCUS 八樓「紅城」美食街設櫃展店失利；2006 年也遇到了官司事件重創到「楊哥楊嫂」的品牌，因為鄰

居罹癌指向「楊哥楊嫂」肉粽店空氣污染引起。

4.擴張期-三代家族企業具體成形

2006 年食品中央工廠的成立；以及 2011 百年四月安平旗艦店的成立，由孫女擔任店長，三代家族企業具體成形，除此之外；也顯示出第二代經營對「楊哥楊嫂」品牌擴大的企圖心。

(二)家族成員內部凝聚力強是家族企業傳承上重

要的條件

隨著時代的進步，女性有更大的發揮空間，女性積極主導創業成為女老闆及頭家，楊嫂也是從頭家娘到「頭家」，帶有濃厚的「夫妻創業」與「家族企業」的色彩(數位時代雙刊，2005)，儘管創業維艱守成不易，女性創業家對於家族事業的經營仍是非常重視，也符應 Janjuha-Jivraj(2006)在研究亞洲家族企業傳承上母親是兩代經營者之間的緩衝者，扮演著非常關鍵性的資源與重要角色。同時，家人常被認為是最可靠的人力資源與事業傳承，第二代逐漸接手後，四位第二代成員就技術、生產管理、研發、行銷、宅配業務等分工合作，粽子店的生意規模越做越大。同時，也培植第三代繼續擴展事業，這種關照家人並相互合作的精神，使得這份事業讓每個家人的心凝聚在一起，就像粽子一樣串聯在一起，順利的開創家族企業，傳承及經營策略相當成功。

(三)以家族傳統為出發將家族文化融入企業使命

中

本研究發現「楊哥楊嫂」家族企業已發展出一些家族傳統文化，促使家族成員繼續走下去的使命感包括：責任感、有始有終、好的開始是成功的一半、創業者的精神感動、還清債務、社會責任、市場上佔有一席之地、品牌發揚光大以及輔助唯一弟弟當老闆等，因此家族可以團結分工合作，並研發出全台灣最頂尖且生產量最高的粽子食品中央工廠，也發展出第二代或第三代的傳承共識，可稱

上是難能可貴的良性家族企業發展。

二、建議

(一)家族企業除了團結分工合作之外，也宜發展競爭利基優勢

上述結論得出家族如果可以團結分工合作，並齊心努力研發出全台灣最頂尖且生產量最高的競爭利基優勢（如粽子食品工廠），特別是第二代繼承人推出「異業結盟」與 7-11 便利商店等連鎖業合作，也是重要成功要素，使得食品工廠業績蒸蒸日上，種種手足齊心努力奮鬥的成果有目共睹，同時也發展出第二代或第三代的傳承共識；這種良性家族企業發展與傳承，有助於讓家族企業穩定發展以及持續經營，值得其他小吃家族企業經營實務之參考。

(二)家族企業傳承接班人宜身兼專業經理人角色

Hess(2006)指出良好的家族企業傳承計畫包括退休計畫、資產規劃、股權控制計畫、進行退休等歷程，成功的傳承需要五年實質管理經驗，「楊哥楊嫂」家族企業繼承人明顯符合這些建議。雖然家族企業往往被詬病為欠缺專業經理人治理，經營績效不一定良好，家族繼承問題也可能會干擾企業經營運作，但是本個案分析過程並未見明顯缺乏外部專業經理人造成之負面效益，特別是文中發現第二代老闆因為有多年外商公司工作背景與磨練，因此將家族企業經營的有聲有色業績蒸蒸日上；同時，第二代與第三代子弟也擁有餐飲管理學位並積極投入經營管理，可見如果家族企業傳承接班人如能身兼專業經理人角色，用心經營自己家族企業，反而有助於促進經營績效，進而邁向永續經營。

當然此類屬於家族企業經營者，非家族成員員工過少，容易產生過於同質性自家人色彩，很難公私分明，不利於吸納更多專業人才進入，創新研發可能有所限制，對於外部競爭的因應可能會造成營運上有潛在隱憂與設限，都是家族企業傳承接班人要面對的實際問題。

參考文獻

- 王浩一（2007）。**慢食府城**。台北：心靈工坊文化事業股份有限公司。
- 民生報（2001）。CR1 版，**雲嘉南消費**。2001 年 10 月 27 日。
- 民生報台南採訪中心（1996）。**府城小吃**。台北：民生報社。
- 李文娟（2010）。富三代的挑戰。**非凡新聞週刊**，241，8。
- 李禮仲、鄧哲偉（2002）。**適用公司治理家族企業也可有燦爛的明天**。國政評論，台北：財團法人國家政策研究基金會。
- 吳雪惠（2006）。**婦女創業的相關因素探討**。未出版碩士論文，元智大學，桃園。
- 吳國泰（2003）。**台南小吃文化研究**。未出版碩士論文，國立台南大學，台南。
- 吳國榮（2006）。**台南小吃意象之研究**。未出版碩士論文，靜宜大學，台中。
- 林佩璇（2000）。個案研究及其在教育研究上的應用。載於中正大學教育研究所主編，**質的研究方法**（頁 239-259）。台北：麗文。
- 陳向明（2003）。**社會科學質的研究**。台北：五南。
- 陳志豪（2005）。**由交易成本論家族企業在生命週期下組織結構的變動分析**。未出版碩士論文，國立中山大學，高雄市。
- 陳韋宇（2003）。**台灣中小企業家族企業經營策略形成模式之探索性研究**。未出版碩士論文，國立中正大學，嘉義。
- 陳泰和（2001）。**台灣家族企業接班人選擇因素之研究-以「以交易成本」、「信賴機制」、「網絡關係」之觀點探討**。未出版碩士論文，國立台灣大學，台北。
- 張淑麗（2011）。**台南小吃家族企業發展之個案研究-以楊哥楊嫂肉粽為例**。未出版碩士論文，國立高雄餐旅大學，高雄。
- 許淑雅（2009）。**台南市地方傳統美食傳承與經營問題之研究**。未出版碩士論文，南台科技大學，台南。

- 童世璋 (1986)。小吃的藝術與文化。台北：行政院文化建設委員會。
- 黃光國(1984)。談家族企業的組織型態。中國論壇，13, 7。
- 黃光國 (1999)。華人的企業文化與生產力。應用心理研究，1，163-185。
- 黃昆祥 (2003)。台南市觀光遊憩資源調查與路線規劃之研究。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄。
- 馮淑亭 (2005)。品牌形象、品牌策略與品牌價值之關係研究--以郭元益公司為例。未出版碩士論文，育達商業技術學院，苗栗。
- 鄭佑暉 (2009)。台南小吃魅力的變與不變。未出版碩士論文，亞洲大學，台中。
- 蘇靜怡 (2006)。台灣家族型態之中小企業接班問題的探討。未出版碩士論文，國立交通大學，新竹。
- 潘鳳文 (2005)。台灣家族企業傳承之個案研究。未出版碩士論文，輔仁大學，台北。
- 數位時代雙週 (2005)，創業家故事數位時代：she 勢大發，上網日期：2011年5月10日，取自 <http://www.entrepreneurship.net.tw/html>
- Donnelley. R.G. (1964).The Family Business . **Harvard Business Review**, 42, 93-105.
- Hander, W. C. (1989). Methodological Issues and Consideration in Studying Family Business. **Family Business Review** 3 , Fall.
- Hess, E. D.(2006), **The successful family business: A proactive plan for management the family and the business.** London: Praeger Publishers.
- Janjuha-Jivraj, S.(2006). **Succession in Asian family firms.** Macmillan: Palgrave.
- Merriam, S. B. (1988). **Case study research in education:A qualitative approach.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

The Family Succession of Tainan Snacks Family Business

Shu Li Chang¹ Chun Chan Wang^{2*} Wu Chung Wu³

¹Tainan Municipal Rende Wunsian Junior High School

²Department of Social Work,

Chia-Nan University of Pharmacy and Science, Tainan, Taiwan 71710, R. O. C.

³Graduate Institute of Hospitality Management, National Kaohsiung University of Hospitality and Tourism

Abstract

This case study was to explore the family succession of Glutinous Rice Tamale, one famous Tainan snacks family business lasting 40 years history, and to analyze its development processes and inheriting of family business. This study reviewed the relevant bibliographies about Tainan snacks and family business.

The methods in the study included depth-interview and documentary analysis to obtain multiple important data and to understand the development matters and management status. The researcher took depth-interviews toward 7 family business members including the first generation female entrepreneur and her son, daughter-in-law, daughters and granddaughter. This study also searched documents such as newspapers, magazines & internet webs to enforce the integrity of analysis.

The study concluded some important points as follows: 1.the Glutinous Rice Tamale contained four main periods including start-up stage, changing stage, transforming stage, and expanding stage. 2.the Glutinous Rice Tamale was a family business inherited by family members of three generations. At last, the study presented two suggestions.

Key words: Tainan snacks, family business, case study

*Correspondence: Development of Social Work, Chia-Nan University of Pharmacy and Science, Tainan, Taiwan 71710, R. O. C.

Tel:+886-6-2664911

E-mail: ccwang@mail.chna.edu.tw