

前言

2014年6月9日，身為鹿港百年老店的第五代二哥，接到自己三弟委託的法律事務所發函，以白紙黑字明確要求自己禁止使用個案公司名稱的商標權，不禁嘆了口氣，在匆忙中要求員工卸下個案公司名稱的招牌，也趕緊放上才開發一年多的新創公司的新招牌（新創公司於2010年籌劃，2011年6月19發表）。為了家族產業隸屬權，這場兄弟之爭已纏鬥多時，眼看這位與自己交手多年的親弟弟來勢洶洶，再望著這批跟著自己打拚多年的同仁忙進忙出，二哥心中不禁五味雜陳。

面對來自親兄弟的挑戰，即使心中萬般無奈，還是必須在惱人的訴訟期間想盡辦法為自己開路，二哥這10年來的努力已然獲得烘焙同業、通路與媒體持續性的關注，回想這期間路途險峻，不禁語重心長地說：「家族企業一定要公開宣布接班人，太子只有一個，要不就找專業經理人！」。

回顧這段百年漢餅店的接班風波，家族負責人若真能盡早確定接班人，並立下遺囑，這場兄弟鬩牆的腥風血雨就能被避免嗎？

台灣漢餅業及伴手禮的市場規模

台灣漢餅產業在規模上多屬中小企業方式經營，由於廠商絕少以漢餅為單一銷售產品，多數仍販售各式各樣烘焙類的相關產品，且政府單位並無單一部門負責政策性指導，因此，市場規模無法單以漢餅產品進行統計，僅能透過漢餅所屬烘焙產

業的數據來加以推估。根據經濟部統計處2008~2014年對烘焙業（點心類與炊蒸類）銷售金額的統計顯示，除2009年受金融海嘯影響、2012年本土型食安風暴，許多身陷不良供應商影響的廠商受到波及而退出外，光點心類金額即有585~712億元的市場規模，若加上炊蒸類的221~245億元，合計烘焙產業至2011年最高有951億元的市場規模，2009年、2012年最低也有780億元的規模，到了2012年，已經發展到879億元的規模（如圖1所示）。從資料顯示，漢餅產業所屬的烘焙業整體規模，在台灣每年平均有900億元的市場能量。

對比烘焙產業的成長，漢餅廠商在烘焙整體產業體系有別於西點、麵包產業而自成體系，因此，目前漢餅廠商普遍存在家族企業、中小企業規模、單一門店、經營保守的現象。以台灣糕餅產業在各縣市糕餅同業公會與聯合會2011年的廠商調查，超過百年以上歷史的漢餅老店，總數近20家（如表1所示）。除少數採用公開化、連鎖方式經營的漢餅廠商，企圖以擴大規模、多角化的經營方式擴展經營領域外（如郭元益、舊振南等），多數廠商仍維持家族企業方式經營，且經營階層多屬於創業者第三、四代以上的家族成員，經營權穩定性較高，但也相對造成創新能力不足、產品線單調、產品開發不易等窘境。

個案餅舖的發展歷史

第一、二代草創期

1877年，個案餅舖成立於商賈往來密

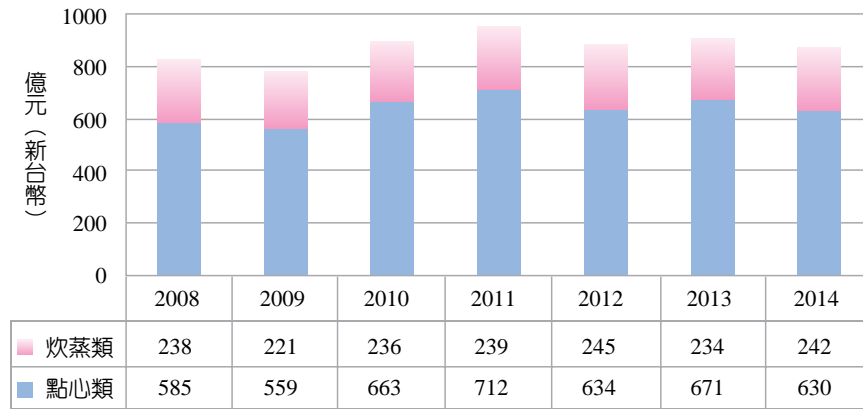


圖 1 台灣烘焙市場規模演變

資料來源：整理自 2014 年食品產業年鑑，李河水、王素梅、陳玉玲、陳麗婷、彭素玲、陳國隆……張哲朗，2014。台北：經濟部。

表 1 具代表性之漢餅廠商的創立年分、據點數與產品一覽表

地點	漢餅廠商	創立年分	銷售據點數	代表性產品
台北	郭元益	1867	26	彌月禮盒、蛋糕、喜餅
	李亭香	1895	3	糕餅、喜餅、節慶禮盒
新莊	老順香	1870	1	鹹光餅、喜餅、麵包
基隆	李鵠	1882	1	餅類、酥類
宜蘭	老元香	1880	1	牛舌餅
新竹	隆源	1871	1	彌月禮盒、蛋糕、喜餅
	新復珍	1898	9	竹塹餅、柴梳餅、喜餅
台中	林金生香	1866	1	狀元糕、太陽餅、鳳梨酥
豐原	崑派	1875	1	麥芽餅、月餅
	犁記	1890	6	糕餅、月餅、喜餅
	老雪花齋	1900	5	糕餅、酥餅、喜餅、豆沙
鹿港	玉珍齋	1877	15	糕類、餅類、酥類、糰類
	鄭玉珍	1887	1	糕類、餅類、酥類
	鄭興珍	1887	1	糕類、餅類、酥類
台南	萬川號	1890	1	包子、水晶餃、糕餅類
高雄	舊振南	1871	16 (含港澳)	糕類、餅類、酥類、糰類
花蓮	惠比須	1899	1	薯芋、麻糬、餅乾、沙琪瑪

資料來源：整理自由台灣百年糕餅公司探討漢餅發展與創新（未出版之碩士論文），黃一栩，2014。國立中興大學，台中；百年風光——老餅店品牌形象經營研究與設計（未出版之碩士論文），張育甄，2009。朝陽科技大學，台中。