

家族永續前瞻視野

如何避免家族上演八點檔連續劇

文 / 洪連盛 家族及企業永續辦公室 主持會計師

依據資誠 2021 全球暨臺灣家族企業調查報告顯示，僅有 49% 的企業主認為家族成員之間會透明、即時地分享相關資訊，同時有高達 43% 的臺灣家族企業不時或經常發生家族衝突。「家和萬事興」是華人治家的期待，但「減少家族衝突及化解衝突」才是家族永續的關鍵因素。

借鏡國內外家族傳承成敗案例，良好家族治理是家族永續、基業長青的核心基石。超過 5 成以上的臺灣家族企業掌門人已逾 60 歲，必將面對在家族成員、企業經營權及企業所有權三者之間的矛盾與衝突。因此凝聚家族共識情感的非正式治理及長治久安的正式治理肯定是企業主必須正視及導入的重要機制。

家族治理機制可分為非正式治理與正式治理

非正式治理：為柔性的治理模式，在血親或姻親的基礎上形成家族共識，包含家族決策、家族情感凝聚、培養家族成員使命感等。

正式治理：為剛性的家族治理模式，利用明文或具法律效力的方式規範家族企業股權管理及財富分配方式，包含家族投資公司、閉鎖性公司、信託、家族憲法等。

以德國默克家族為例：至今已有 353 年的歷史，其 1850 年時制定了第一版的家族憲法，成為家族治理制度的根據。李錦記家族的第三代接班人李文達於 2002 年成立「家族委員會」並制定「李錦記家族憲法」。以上案例顯示，若家族企業要能持續成功傳承，必須透過以家族核心價值與長期方向而制定的家族憲法或家族委員會將「法理情」落實在治理機制中。

資誠建議企業主在思考導入如家族憲法等正式治理機制時，可以先找出非正式治理難以執行的原因，再強化家族內部溝通與共識，藉正式治理機制協助家族永續，而不再擔心家族上演八點檔連續劇。

資誠家族及企業永續辦公室

協助臺灣家族及企業重新定義家族與企業的使命願景，成就家族及企業永續

臺灣家族企業的企業主在疫情及疫後時代所面臨的競爭、各種營運風險及家族永續傳承的挑戰比以往任何時候都更激烈，企業主需要全新的方法、全新的思維帶領家族邁向永續的航道，如何領導家族實現家族永續、企業永續，絕對是臺灣家族企業主最深切的期待。資誠家族及企業永續辦公室能提供臺灣企業主在家族及企業永續經營的一站式 Total Solutions 整體解決方案，從財務績效、創新與成長、風險與治理、人才與傳承、數位轉型、併購、策略聯盟及 ESG 等企業永續策略目標，及家族治理、財富永續、經營權保護與傳承及家族核心價值等家族永續策略目標，協助企業主成就永續家族與永續企業。

我們的團隊



林鈞堯

副所長

+886 2 27296666 ext.25230

kevin.lin@pwc.com



洪連盛

家族及企業永續辦公室

主持會計師

+886 2 27296666 ext.25008

sam.hung@pwc.com



林一帆

家族及企業永續辦公室

協同主持會計師

+886 2 27296666 ext.26226

yi-fan.lin@pwc.com



鄭策允

家族及企業永續辦公室

協同主持律師

+886 2 27296666 ext.25098

alvin.cheng@pwc.com

