

家族企業傳承轉型的另類“解方”：併購 (M&A) ？

文 / 游明德 資誠聯合會計師事務所暨聯盟事業 副執行長

傳承接班議題對臺灣家族企業帶來巨大挑戰，根據 PwC Taiwan 發布的《2019 台灣併購白皮書》，這個挑戰的複雜性又可細分其內部與外部壓力。

內部壓力可能包括：家族接班挑戰（二代不具接班意願、接班人選未定或沒有具體接班計畫、老臣與少主不合、缺乏接班梯隊）、產業成熟與核心僵固（產業缺乏成長動能、競爭激烈；管理思維未能因應市場調整）、內部資源有限（欠缺資金、國際化人才或研發創新能量）。

外部壓力則可能是主要來自於企業的轉型與成長，包括跨市場（保護主義、供應鏈調整、國內市場飽和、急需開拓新市場、新客戶等）、跨領域（產業需要跨業結盟以因應市場變化、數位化轉型等）、跨商業模式與生態系崛起（線上／線下或虛實整合、電子商務、共享經濟等）等各方挑戰，考驗家族企業的管理與應變能力。

根據 PwC Taiwan 發布的《2021 臺灣企業領袖調查報告》，有相當比例的企業將有新的策略聯盟或合資（42%）、併購（19%）或出售業務（4%）的規劃。許多臺灣企業已體認到，單打獨鬥不足以支應未來成長所需，必須結合外部資源來達成效率提升、掌握關鍵資源及技術、開拓新業務領域等目標。

家族企業的競爭就是資源爭奪戰，能掌握較多的資源及取得途徑，能建構出第二個甚至第三個核心能力，自然勝出的機率較同業為高。INSEAD 策略教授勞倫斯·卡普倫（Laurence Capron）所著《自增、外借或併購》（Build, Borrow or Buy）的一書中，研究出透過多種方法獲取資源且變得更有優勢的企業，在未來存活的概率，比那些主要依賴聯盟的企業高 46%，比專注於併購的企業高 26%，比堅持內部研發的企業高 12%。因此，我們家族企業傳承轉型的方法為何？如何搭配出最合適的另類“解方”？

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



游明德

資誠聯合會計師事務所
暨聯盟事業副執行長

+886 2 27296666 ext.26157
peter.yu@pwc.com



鄧宇凱

普華國際財務顧問公司
副總經理

+886 2 27296666 ext.26326
jerry.teng@pwc.com

