

## 會後採訪

# 家族企業傳承 二代不是唯一解

對一家成立超過四十年的傳統產業來說，面臨公司接班與傳承是迫在眉梢的大事件。前身叫做民舜的民盛是專門生產製造直排輪、冰上曲棍球、極限運動及棒球護具等專業運動裝備的臺灣企業。雖然產品只瞄準小眾市場、但是佔比很高，2022 年剛結束的北京冬奧會，也可以看到民盛所生產的裝備穿在金牌得主身上。

民盛創辦人暨董事長陳泰亨分析，極限運動品牌分眾很細，不太會有國際大廠大規模地投入資源，正因為如此，每一個品牌的供應商並沒有很多，而民盛在供應客戶的產品，都可以達到 65% 以上。一旦民盛在經營過程若出了意外，對於每個品牌都將會造成很大的傷害。基於這樣的理念，陳泰亨開啟了接班與傳承的計畫。

## 傳承接班人選不一定是子女

幾經探詢子女後，發現他們對公司接班不感興趣。陳泰亨指出，子女各有自己的職涯規劃，而且將公司傳承給二代，不見得是一項資產，可能是一個任務或負擔，對於承接的人來說，甚至必須將未來的職涯都押在這家公司上。

面臨永續傳承接班，要如何確保老員工老幹部能在公司持續穩定的工作？如何維持客戶產品供應無虞？民盛該傳承給誰？這些都成了民盛思考的問題，而張淑媚夫人也提出，面臨「傳承」兩字，大多數的人會侷限在二代接班，但是傳下來的公司若越來越小也就沒有意義。於是陳泰亨產生了「不是誰該接棒，一定需要更好的團隊一棒一棒接下去才是最好的傳承。」公司唯有轉型、資源更多之後才可以繼續壯大。經過這樣的思考邏輯，陳泰亨開始尋找互相合作的夥伴。

## 會後採訪

### 員工與客戶才是公司傳承的核心

公司要賣給誰？買家需要什麼條件？成了另一個大哉問。在永續傳承的目的下，陳泰亨希望買家的規模是民盛的十倍。一來是因為太大的公司可能無法投資過多的心力；規模相差無幾則無法投擲太多資源。相比之下，民盛若能影響買方一成營收，就會是買方值得投注心力與資源的規模。

透過第三方專業團隊資誠的牽線，接觸了營收約為民盛八倍的復盛，在洽談的過程中一拍即合，併購後甚至願意留著民盛的「民」字，展現出十足的誠意與尊重。洽談過程只圍繞兩個要求，陳泰亨指出，賣出的價格是代表自己經營四十多年來的成績單，固然重要，但是「員工」與「客戶」才是最先要關心的兩大重點。

從員工立場來看，不少員工跟著這家公司二、三十年，看著不少人從年輕畢業到成家立業。以老闆的立場，離開這個公司誰要來帶？員工的生計在哪？至關重要。值得慶幸的是，民盛轉換後沒有任何一位員工離職，這不僅對員工來說是件好事，對於新接手的團隊，更能完整順暢地接續營運。

對客戶來說，需要考慮合作已久的客戶有沒有辦法獲得穩定的產品。當供應商蛻變成了一家規模更大的企業，尤其是對於同樣是製造業的復盛來說，技術比較容易搭橋過來，甚至有機會協助民盛跨過以前跨不過的技術門檻。這也代表客戶可以得到更多資源與產能，可說是三贏的結果。

如今併購已過了一年多，陳泰亨在復盛的請託之下依然擔任民盛董事長，持續維繫及傳承組織整併後的整合管理，這樣一來，員工也相對比較安心，無須擔心經營階層更換會發生的人事大地震，留住優秀人才；對外則能安定市場、穩固現有之客戶。

事實上，民盛營運去年增加 20~30%，併購才過一年就繳出亮眼的成績單，這就表示併購綜效正在發生，「彼此資源有效運用，也代表著民盛傳承成功。」陳泰亨樂觀地說。

如需瞭解更多，請參閱：[www.pwc.tw/zh/focus/mna.html](http://www.pwc.tw/zh/focus/mna.html)

# 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

