

家族憲法如何防範兄弟鬩牆或家族爭端的問題

文 / 鄭策允 家族及企業永續辦公室 協同主持律師

根據 2021 年 PwC 全球及臺灣家族企業調查報告指出，有 43% 的臺灣家族企業經常或不時會發生衝突。發生衝突的原因，可能是因為在家族企業中涵蓋了三個角色—家族成員、企業股東及公司的員工，而家族成員可能兼具這三種角色亦可能只有兼具兩種角色，或者只是純粹的家族成員。當角色不同，需求與想法即不盡相同，因而可能產生衝突。此時，可以透過預先建立客觀且適用於家族的治理規則，亦即「家族憲法」來防患於未然。

第一個概念：預防重於治療

先透過家族憲法建立家族的治理規則，再透過家族辦公室成員協助落實家族憲法內容。例如，兄弟鬩牆或家族分家的原因有可能來自於家族成員之間由誰來做決策的問題，如果在家族憲法裡預先規範誰來做決策、成員如何組成？配偶可否介入？是否於決策時加入專業經理人或外部專家的意見等等，都可以透過家族憲法來規範決策核心的組成跟相關權利義務，進而降低紛爭發生可能性。甚至家族憲法訂立後，如果仍發生問題時，也可以在家族憲法中要求家族成員在一定期間內需先尋求外部顧問協助紛爭解決，且在前述期間屆滿前，不能訴諸媒體或訴訟，如此，可降低家醜外揚的可能性。

第二個概念：建立家族中心思想並加以落實在家族成員心中

我們曾遇過一位第二代家族成員，雖持有家族企業股權，可是他認為自己只是替後代先持有股權，他的責任是必須要把股權及企業好好的傳承到下一代。當家族成員能有這樣的中心思想時，後續兄弟鬩牆或家族分家的可能性就會減少。

家族企業要追求家族和諧及企業永續，家族的專業化治理就是答案，建議企業主尋求合適的外部顧問，以客觀的角度協助建置家族憲法內容以落實家族的專業化治理。

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

