

企業永續前瞻視野

家族企業永續經營的新解方

文 / 林鈞堯 資誠聯合會計師事務所 副所長

臺灣許多企業的創辦人目前仍是第一線經營者，這幾年面臨地緣政治、疫情蔓延和數位轉型等種種挑戰，所有人都在探索順利接班的模式，但多數企業在這階段都卡關，舉凡企業遭遇成長瓶項、下一代未必願意接班等難題。創一代若選擇出售退場，代表主導權與經營權交予他人，容易產生「江山易主」的負面感受，因此在接班與退場之間，是否還有其他選項？

合組產業控股 規模化效益帶動成長曲線

企業永續發展的成功關鍵在於「與時俱進」，若經營思維缺乏創新與變革，最終只會走上逐漸凋零的發展路徑。「合組產業控股公司」是一個新的策略選項，靠「打群架」的方式與國際企業競爭，在變局中找到出路。不同於一般所熟知的「產業聯盟式」的合作，而多了「股權」上的結合，能共享未來合作所創造的利益；有別於一般併購，對被合併收購公司而言，通常控制權股東需要放棄經營權或主導權，使得既有家族企業大股東產生極大抗拒。「合組式產控」能讓家族企業得以在投資控股公司之架構下，維持各企業原有之主導權，保有自主性及獨立性，同時與投資控股公司旗下各子公司合作，既可擴大經濟規模以強化整體競爭力，更可整合各公司間資源與投資進行轉型升級。

求同存異 保有品牌與管理文化

「求同存異」是合組式產控的管理策略，「存異」就是讓各自公司保留原先的品牌與管理制度；「求同」則是從母公司到各子公司擁有共同的組織紀律與管理語言。產控董事會要建立一個兼顧管理需求與內部信任的共同指標，有能力的專業經理人自有機會脫穎而出被重用，若家族成員在一樣的績效指標下表現亮眼，不僅可以與其他的高階專業經理人進行有效的分工，對於接班人選的適任性也多了一項客觀、明確的衡量標準，有助實現家族與專業經理人共治的模式。

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

