

## 家族第一？還是個人第一？家族永續該有的價值觀

文 / 洪連盛 家族及企業永續辦公室 主持會計師

臺灣有不少的家族企業，在創辦人或大家長過世之後，後代便開始上演家族經營權爭奪、兄弟鬩牆的戲碼。有很多人認為，臺灣家族股權的經營權之爭，是因為家族股權在長輩過世後，透過繼承或贈與的緣故而分散到不同的子孫身上，因為股權分散，所以經營權也分散，才會導致後代的經營權之爭。

資誠觀察到德國默克家族從 1668 年設立第一家藥房開始，至今已經傳承 354 年，默克家族控股公司的股東傳承到第 13 代，股東也超過 280 位；但是這家 354 年的家族企業，並沒有如同臺灣傳承三代的企業這麼多家族內部紛爭的狀況，深入探討其原因：主要是默克家族有一個非常優良的傳統，就是所有的家族成員認為「整個家族是團結而非爭鬥的」，家族有一個很重要的觀念：「公司的利益永遠高於家族利益」、「家族的利益永遠高於個人的利益」。

傳統上，我們都認為華人都是非常注重家庭的，但是民法上對於資產的傳承，都是一代傳一代、個人承接長輩資產的概念。因此，當後代繼承了股權，每個繼承者都是資產的擁有者，這些資產都視為是「個人的」而非「家族的」。

股權就像「魔戒」一樣，在還沒有戴上的那一刻，家族後代往往可以秉持心性，以家族家庭為重，但是當繼承了股權之後，手指彷彿就戴上了「魔戒」，原本簡單的心性可能就被股權的魔力所影響，因此，如果沒有「公司的利益高於家族利益、家族利益高於個人利益」的優良傳統及良好的家族治理制度，後代發生經營經營權之爭，只是時間早晚的問題。

資誠家族及企業永續辦公室建議企業掌門人在思考家族永續議題時，應借鏡國外家族企業常用的家族憲法等家族治理制度來規劃家族企業永續傳承的長治久安。

# 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

