

德國博世家族以信託確保企業之永續傳承

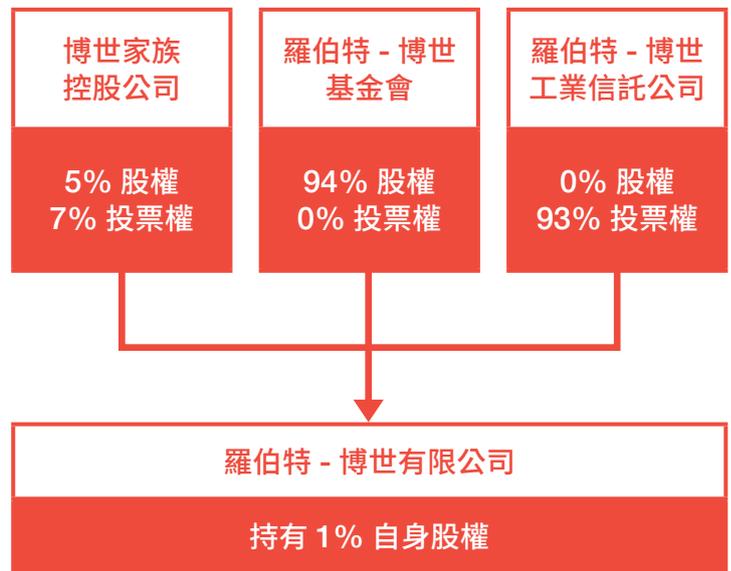
文 / 洪連盛 家族及企業永續辦公室 主持會計師

百年企業博世集團 (Bosch) 創立於 1886 年，至今已有 137 年歷史，創辦人羅伯特·博世 (Robert Bosch) 生前的精心規劃，將所有權、經營權分離，確保了集團財務的獨立與發展的自主性，也建立了博世集團的永續治理機制。

博世集團傳承模式可歸納如下：

擁有經營權者無所有權

羅伯特·博世工業信託公司擁有 93% 投票權，擁有經營主導權，但無所有權，主要由羅伯特在 1942 年去世前親選 7 位最信賴的人擔任委員承擔管理責任，對於繼任者的選擇標準，最看重的是能將集團維護得很好，確保永續經營。



擁有所有權者無經營權

家族控股公司持有 5% 股權，僅有 7% 投票權；羅伯特·博世基金會持有 94% 股權，無投票權；集團則持有自身 1% 股權。家族後代成年後有意願者可以進入公司，如果沒有意願就做自己從事的職業。非盈利的基金會則延續創始人羅伯特的願景，將集團主要獲利回饋給公眾。

上述之家族控股公司、基金會，是臺灣家族企業傳承股權常見之工具，但家族控股公司、基金會因擁有企業投票權而成為爭奪之標的也時有耳聞，以致原應專注之家族發展與慈善工作受到影響。家族企業之永續經營除要有穩固之所有權架構以為基礎，更應有妥善之經營權傳承設計才能確保。德國博世家族透過信託確保經營權傳承之設計，值得臺灣家族企業家參考與借鏡。

(本文作者為資誠家族及企業永續辦公室洪連盛主持會計師，並由資誠聯合會計師事務所施松伯副總經理共同完成)

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

