

傳承要傳成 家族企業傳承的實踐指南（上）

文 / 鄭策允 資誠家族及企業永續辦公室 協同主持律師

德國的百年企業數量位居世界第三，對於家族企業的繼承議題，德國維藤家族企業研究院（WIFU）進行了多年的研究並提出十大實踐指南，本文以此為基礎，分成上下兩篇說明，以作為臺灣企業主傳承布局參考。

一、把繼承問題排上日程：當上一代提到繼承時，心理上可能意味著自己職業生涯的結束，而下一代則逃避與上一代提到繼承這一個問題，以避免與上一代衝突，前述雙方的被動心態都是情有可原。但這種對繼承無意識的逃避結果導致在很多家族企業中，繼承問題並沒有被提到「桌面」並排上日程，這種拖延狀況，對於處理繼承問題是無益的。

二、將股權的繼承和企業管理的交接進行區分：股權的傳承機制與企業管理的交接如何設計很重要。許多家族企業的失敗案例都可以從所有權結構中找到原因，失敗案例中常見因股權的傳承機制與企業管理的交接機制設計不當，而導致兄弟姐妹或家族間產生紛爭。

三、考慮繼承法及稅法相關的影響：繼承在很大程度上受到稅法和繼承法的影響，相關法規可能會不時改變且複雜，建議應儘早諮詢專業人士。

四、專注於企業，遵循「企業利益」至上：家族企業的特色是家族與企業間有非常緊密的關係。研究發現，能夠持續幾代的家族企業，都是在出現問題的時候，既能夠遵循企業利益至上，卻又不會傷害或者打擊到家族成員的利益。

五、專注於家族，同心協力創造家族凝聚力：優先考慮企業發展並不代表無視家族利益，家族要為企業利益服務，也不能損害家族成員的利益。每一個關於繼承的決定都意味著企業和家族利益的平衡，意識到上面這一點，並作出正確決定和行動，對於邁向成功傳承是至關重要的。

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