傳承要傳成 家族企業傳承的實踐指南（下）

文 / 鄭策允 資誠家族及企業永續辦公室 協同主持律師

上一篇我們說明了德國維藤家族企業研究院（WIFU）對家族企業繼承議題的五個實踐指南（包括把繼承問題排上日程、將股權的繼承和企業管理的交接進行區分、考慮繼承法及稅法相關的影響、專注於企業，遵循「企業利益」至上、專注於家族，同心協力創造家族凝聚力），以下接續說明另外五個實踐指南：

六、能力是選擇繼承者的首要標準：「能力優先」是繼承的第一法則，但家族無法找到合適的企業繼承人是很普遍的現象。此時，外部經理人可以是未來繼承人的合作夥伴或導師，如果想讓自己的孩子成為可能的繼承人，則他們應該具有跟外部經理人相當的能力。

七、繼承者應有對企業管理的自主權：家族企業傳承需要建立信任，在繼承人真正擔負起企業重任時，需要上一代的支持與放手，讓繼承者真正面對外部環境的挑戰，以證明自己的管理與決策能力。

八、不要冷落了繼承過程：很多繼承人在「他／她可以做到！我也是這樣過來的」的壓力下，會對於上一代的期望與新責任會感到無所適從。此時，代際之間充分的對話會有很大的幫助，透過父母與子女之間的理解與信任來避免繼承人犯同樣的錯誤。同時，繼承人應看待「傳承」不應該是負擔，而是給生命帶來珍貴體驗的機遇。

九、考慮替代方案：希望將公司留在家族掌握之中的想法是合情合理的，但是，如果候選人不具備相當的能力或沒有意願，就必須多考慮幾個替代方案，除了找外部經理人外，亦可考慮出售股權等併購方案。

十、重視外部建議：因應家族企業傳承問題、產業趨勢變遷，企業將會面臨法律、稅務與轉型的嚴峻考驗，引進外部顧問並不是沒有能力的表現，而是對企業主自己與家族面對重大決定時負責任的態度。

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

pwc

© 2023 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.