

## 家族企業看新併購時代的三種思維

文 / 游明德 資誠聯合會計師事務所暨聯盟事業 副執行長

如果有一天，有人敲門想要投資家族企業的股權，邀請家族企業一起把生意做大，透過「併購」讓公司未來走得更遠，家族企業該如何思考？

**一、把併購列入「日常發展策略」：**很多企業都是併購機會來敲門才開始動作，家族企業若想做出更明快的抉擇，建立企業策略藍圖才是根本之道，須規劃未來三年、五年、十年的發展方向，清楚目前所處位置，形成家族內部對未來發展的共識，避免內部矛盾或稀釋資源。甚至可能發現有些領域不用自己做，透過策略聯盟就能跨界整合。

**二、先「安內攘外」再談併購：**首先，縝密的企業體檢是必要的，透過內部研發瞭解需求，將難以突破的部分藉由併購的方式來補缺。此外，併購牽涉多方面的專業知識，家族企業不可能全部都懂，須借重外部有國際資源的財務顧問、會計師、律師等，也可引進人資專家設計合適的薪資制度與留才激勵計畫，如果併購標的公司的執行長不適合，也能儘快找到替補人選。若家族企業未來有計畫朝併購轉型之路，可考慮內部設置專職的併購團隊或任務編制小組，就像投入研發預算一般，除了評估外部潛在的機會，同時建立外部協同作戰的顧問團隊。

**三、積極參加「併購競標」獲得學習經驗：**「親身體驗」往往比「說明指導」更容易產生深刻的改變，從參加併購競標的過程學習，包括：蒐集市場交易資訊並瞭解別人怎麼做？當心儀的併購標的被買走要瞭解成交價錢及原因？這些競爭對手的策略為何？將這些經驗化成下次併購的養分，一方面在參與過程訓練內部整合作戰的能力，讓技術長、財務長、策略長、投資長、事業群總經理、執行長協同作戰、擬出併購對策，同時培養內部溝通協調，像是與董事會和家族股東溝通等。每個併購評估都會為公司帶來刺激和成長。

機會永遠是留給準備好的人！家族企業在面對併購時，務必先安內攘外、形成共識，方能藉由併購成長茁壯。

# 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



游明德

資誠聯合會計師事務所  
暨聯盟事業副執行長

+886 2 27296666 ext.26157  
peter.yu@pwc.com



鄧宇凱

普華國際財務顧問公司  
副總經理

+886 2 27296666 ext.26326  
jerry.teng@pwc.com

