

代代相傳 還是一代傳一代

文 / 洪連盛 家族及企業永續辦公室 主持會計師

據資誠《2023 全球暨臺灣家族企業調查報告》，臺灣家族企業仍有 54% 由第一代管理，比例高於全球均值，估計傳承接班將在未來兩年進入高峰。

提到傳承，經常有人問：「家族企業傳承要從哪裡開始？」，此時，我會希望企業主先思考：「您希望您的產業是代代相傳，還是一代傳一代？」，聽我這麼一說，大部分的企業主都會愣了一下，經過深思熟慮才回答。

那麼，這兩者之間有什麼不同呢？如果是一代傳一代，到第三代或第四代，一家之主也已經管不到了，下一次的傳承就交給下一代煩惱。如果是代代相傳，華人文化與臺灣民法實際上有負面效果，譬如，老董有三個子女，股權是一分為三，到下一代有九個孫子，股權又一分為九，造成股權越來越分散，從第二代到第三代的血緣關係可能從親人變親戚，甚至變成只是「有血緣關係的朋友」，難以凝聚後代，也容易因紛爭引發經營權之爭。

華人文化容易將企業家族化，認為企業是從我父母傳到我的手裡，企業就是屬於我個人的，我說了算，股權就像是拿到「魔戒」，最原始的初心都不見了。如所周知，日本是百年企業最多的國家，大多是一代傳一代，優點是股權不會分散，像松下幸之助、鈴木俊三都敢把位子傳給女婿，這種「非血緣」關係的傳承，最重要的在於心態，而非血緣的私心，接班人視自己為家族企業的管理者，把家族、員工及企業看作生命 / 利益共同體的前提下永續經營。

由此可見，「股權」是根本的關鍵，讓股權不是任何人可以單獨行使的權利，而是由家族董事會與家族成員共同決定。我們會建議創始人先選擇好接班人，讓接班人手上有足夠的股權，再透過家族憲法、閉鎖性公司、信託機制一步步來協助家族企業的傳承布局。

一個企業有好老闆掌舵營運方向，無論是促進經濟及裨益社會都能帶來良性循環，家族企業在思考傳承也是同樣道理。

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

