

上櫃第二代談家族辦公室 重要性不亞於 ESG

成立 38 年，臺灣第一家白肉雞電動屠宰場供應包括麥當勞、摩斯、全聯及華膳等連鎖餐廳與通路。從雞農起家，發展連鎖早餐店品牌麥味登、炸雞大獅、REAL 臻 · 烘焙坊等，2020 年 12 月旗下子公司揚秦正式掛牌上櫃。

家族企業上櫃並非新鮮事，身兼超秦集團、揚秦執行長，家族第二代的卓靖倫表示，家族企業的特色是傳子不傳賢，在臺灣，這個情形更加嚴重。為了貫徹企業經營與所有權分離的精神，揚秦引進專業經理人，但是因為家族成員還是對揚秦上櫃有所疑慮，擔心股權分散會影響超秦集團的股權結構。

最後，超秦集團以閉鎖性公司持有揚秦股份，在討論揚秦上市的過程，為了整合家族成員意見，開始重視家族成員之間的溝通，遂有了建立家族辦公室的想。

家族憲法終止過去長輩拍板事務造成的家族誤會

卓靖倫強調「家族辦公室跟現在最流行的 ESG 永續發展小組一樣重要。」在家族企業當中，專業經理人雖然可以解決公司經營的大小事，但是跟「家族」有關事項，經理人則沒有置喙的餘地。

如果說專業經理人團隊是「對外」的主要單位，家族辦公室可說是家族企業「對內」主要單位。在經營權與所有權分離的架構下，家族企業必須要同時擁這兩個單位，才可以維持家族企業永續傳承，讓擁有股權的家族成員關係穩定，才不會因為分家、兄弟鬩牆等事件引起公司震盪。

而家族辦公室的根本大法就是「家族憲法」，如同現今企業都將 ESG 視為公司發展的主要方向，家族成員必須將家族憲法奉為圭臬。過去，尚未制定家族憲法時，由於家族長輩的輩分高、股份多，家族企業中的大事都是長輩說了算，在有了家族憲法之後，可以將家族間的硬性規定（如聚會時間）、軟性訴求（家族精神）透過明文條列，白字黑字寫得相當清楚，不論輩分大小，都需遵循家族憲法的明文準則，自然不容易出現溝通的嫌隙。

會後採訪

透過制定家族憲法 凝聚家族成員的最大公約數

該如何制定家族憲法？卓靖倫強調，家族憲法的目的是訂出家族當中，成員都可以接受的「最大公約數」。由於每個人都有自己的想法，所以只能從大家的意見中總結，不論是家族聚會的時間、企業盈餘分配、股權分配等，甚至是下一代的教育、禮金紅包等都需要明確規定，家族成員才不會無所適從。

卓靖倫根據自身經驗分享，制定家族憲法的過程中不免會有很多意見，所以也不需要一次到位，事實上，制定家族憲法的過程比其具體內容更為重要。如果討論過程中有意見的條例就暫緩，不僅可加快家族憲法推動，也能在討論過程中了解家族成員彼此的想法。

最後，卓靖倫強調，公司傳承和股份繼承是不一樣的事情。家族辦公室藉由律師、會計師等專業第三方協助，不僅可以針對家族企業的痛點對症下藥，更能提升制定家族憲法和家族辦公室的效率，也能讓家族創一代的創辦人釐清如何企業永續。為了讓家族企業經營面更加穩固，超秦集團下一階段將繼續以食品及餐飲為核心本業進行投資，持續提高競爭力！

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

