



Grant Thornton
An instinct for growth™

正大專欄

家族企業的傳承是可避免以失敗收場(下篇)

江睿堯

繼上篇討論避免家族傳承失敗的三個關鍵後，這一篇持續探討後續四個關鍵：

●強大的財務規劃至關重要

家族企業常見的另一項的缺陷是，公司與私人的帳目不清楚。除此之外，在盈餘與股東紅利分配上面都以家族成員做優先考量並將公司的拓展需求放在次順位，這樣容易使一般員工喪失對於公司未來的期望也因此對於留才將產生影響。大家普遍都有一種想法，即公司的資金和老闆個人的錢都是一樣的。但這是錯的，特別是公司走入世代交替時，Grant Thornton認為金錢觀念的分開是非常重要的。如果一個家族成員在公司工作，他的薪資政

策需要在家族的經營架構與家族信念中須清楚地明訂。財務也需要更加正常及透明化。許多家族企業都非常重視銷售及獲利，但是他們往往忽略了在傳承後，家族成員可以公司作假帳為理由開始互相訴訟，這可使公司整天忙於訴訟而喪失競爭力，最後家族成員兩敗俱傷。

●具備戰略性眼光和規劃

家族企業的策略規劃應與時俱進，並配合環境變化而適當的修正。其實一個家族企業就像一支籃球隊一樣，球場上面狀況何其多，教練就如同企業經營者要能洞悉市場變化，隨時改變陣容，讓選手能在競爭的壓力之下穩定發揮，掌握比賽的節奏。相同地家族企業也一樣，

有睿智的領導需要不斷觀察社會及經濟的改變方能持續在商業市場上面穩健獲利，創造其價值。家族企業也需更加關心企業今天表現如何，並且走出「舒適圈」，嘗試各種改變及進化的可能，無論是透過合併收購或加強科技投入等，嘗試就是種創新，對活化企業本身並增加其發展的廣度與深度總是有幫助的。很多家族企業往往對規劃沒有足夠的重視卻只想守成，但是如同球賽一樣，防守固然重要，但是最終還是進攻成效。企業主可能會有一個願景，但他們應該把它落實，定義他們想要實現的目標，以及他們將如何到達，唯有行動才有機會成功。

●不要忽視人才的重要性

小時候看著父親帶籃球隊，我總是好奇問他，一支好的球隊其成功的關鍵是甚麼？他總是告訴我，那就是要有適合的球員，就是PEOPLE，唯有每一個角色都有人扮演發揮其功能，那就是支好的隊伍。而選擇聘用合適的人才進入公司，這對家族企業在面對未來運作中是相當關鍵的。

此外Grant Thornton認為傳承計劃必須結合強有力的公司治理框架來完成，其強有力的治理政策，需有好的監督及溝通人才的支持，如此可以幫助其公司的經營者在未來的領導統御中克服許多潛在的問題。如果真要讓家族的子女進入自家

企業，那就需要在家族章程中明定遊戲規則。我們在扶導家族企業的過程中經常採訪家庭成員來評估他們是否有足夠的學經歷來扮演其正確的角色和發揮其技能，在評估之後我們需要誠實跟業主回報，他們的兒子或女兒的能力是否適合當接班人，如果不適合，那就要加強培訓或尋找一個可以匹配他們的能力的職位，讓適合的人可被放在適合的位置。

●外部諮詢可以確保成功

家族企業往往會出現經營或是股權爭議等等的問題，如此將容易導致家族成員衝突和分歧。這時候來自獨立第三方的建議可以在這方面提供幫助，促進更多關

於財產規劃，股權分配，繼承或對業務方向的不同看法與解決方案。

最終，家族企的永續發展並不一定會比一般企業來的困難，及早規劃的重要性是不容忽視的。要實現這一點，必須具體的行動而不能單單指望企業的傳承可以簡單無痛的自然完成。相信透過努力及周詳的規劃，家族企業是可以在世代交替後，再創企業發展的新高峰。

(本文作者為Grant Thornton Taiwan正大聯合會計師事務所資深經理)