



據全球知名會計師事務所組織 Grant Thornton調查報告顯示，在台灣約有75%的企業為家族企業，而其中的企業有超過80%都有世代交接的問題。實務上常常見到要談交棒很容易，但要做好卻很難。有時企業家也會認為交棒是個非常敏感且是個碰不得的問題，只能希望透過時間可以自然解決一切。

確立家族信念之核心價值

實務上，正大在幫助家族企業的過程中也見過具有規模之家族企業，當公司事業發展成熟且有規模之際，創辦人突然辭世，四個兄弟在父親沒有任何交棒的規劃下不知所措。於是大家先推舉長兄出來領導

，看似理所當然，因為老大對於父親篳路藍縷的創業過程最能體會，接觸也最深，跟父親一起工作的經歷也最久，老二留在美國的分公司，老三在大陸，老么在東南亞。老大因具有多年產業經驗，搭配弟弟的國外留學經驗及國際觀，看起來應該是能相互配合，發揮1+1大於2的效果才是。惟運作下卻非如此，在初上任的蜜月期過後，兄弟間開始發生理念不合、欠缺互信合作的默契，造成各說各話，衝突不斷的窘境。這樣的壓力累積多年後，狀況始終無法改善，使企業無法發揮出應有的潛力。綜觀其主因還是缺乏建立一套明確核心理念與價值說帖。

傳承，先落實家族信念

江睿垚

我們認為，處理上述案例處理的基本原則是，應擬定一份家族企業信念的白皮書，詳述闡明家族的價值及與企業運作相關之基本原則。此乃家族企業之重大方針。而這份文件應至少每年重新審查一次，並作出必要的擴充及修訂。具有拘束力的原則、慣例及原理，也應該要經過家族成員一致同意，甚至請第三公證人確認，以免事後家族成員又有人反悔。其內容涵蓋：1. 家族對於長期企業之延續性的責任標準為何？2. 家族成員為何要關心家族企業？3. 為什麼家族企業會因為由家族成員所擁有而更好？4. 家族成員相互間之義務為何？5. 做為家族企業之所有人，家族成員之責任為

何？6. 家族成員如何做好準備，使企業能有強大的市場競爭力並且成為出類拔萃的優秀領導者？等等相關議題。

解決衝突為首要目標

此外，家族信念白皮書還須包括下列幾項重點：

大家認為是理所當然之事，在爭執時往往變成非理所當然。透過書面化，可促進共識的形成。

家族成員若能清楚了解創業第一代之辛勞及期待，也較能放下彼此間之歧見。

家族信念白皮書應盡可能由創業的第一代、接班人及專業顧問師一併完成。

· 家族信念白皮書應多著重在理念的傳達並要能促進大家的共識而非遺產之分配。

· 家族信念白皮書完成後應公開給所有家族成員，讓資訊透明並給家族成員充分發表意見機會。必要時也能增修，使其能更完善。

· 家族信念白皮書必須是符合當事人真正信念，也因此抄襲其他家族企業之白皮書並不恰當。

家族信念白皮書建立之後，其價值可以給家族成員一個強而有力的依據處理複雜事項，也可對家族成員成為一個嚴謹的規範。希望握有家族企業經營權的第二代能有智

慧的面對問題，解決問題，讓企業運轉可以永續下去。（本文作者為正大聯合會計師事務所策略發展部經理）



正大聯合會計師事務所
策略發展部經理江睿垚