

## 家族企業傳承問題及解決之道

羅裕傑 會計師  
正大聯合會計師事務所

在英國只有百分之十之家族企業能成功移轉到第三代<sup>1</sup>。在中國也有所謂的「富不過三代」之說。從這些話的涵義看來要將一個家族企業成功的結晶，順利完成世代交接移轉是一件相當不容易之事。最近在一份由正大聯合會計師事務所委託文化大學所執行的調查發現，在台灣有許多家族企業在轉型的過程中遇到了瓶頸。第二代因自己本身教育背景與家族企業性質並不完全相容、擁有較強烈自我主見，往往已不再遵循「子繼父業」之傳統觀念。要將家族企業繼續發展下去，已不能斷然假設第二代會願意接受。

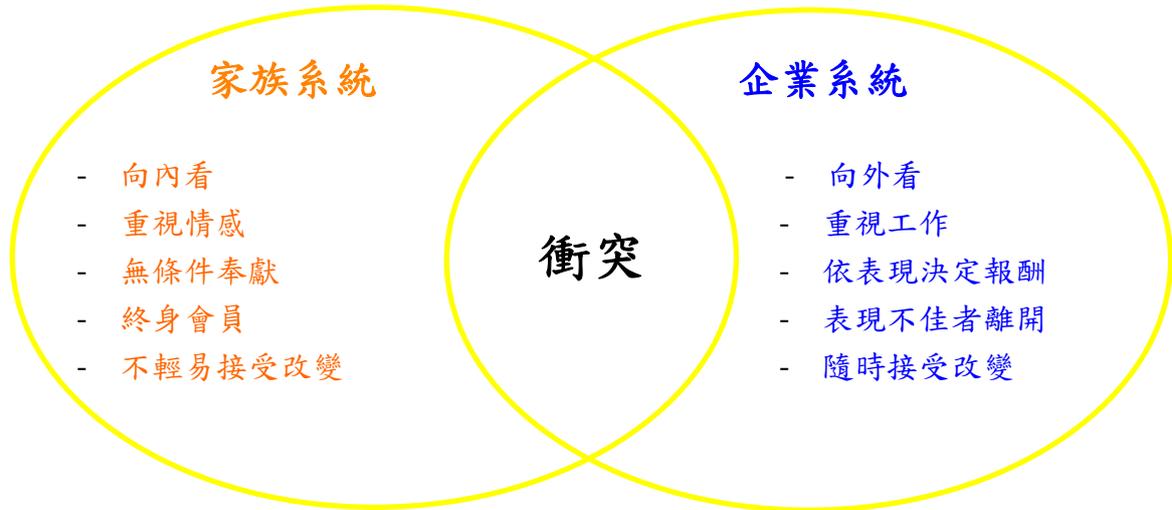
當然家族企業要永續經營下去除了考量第二代的感受外，也應當要考慮到公司內部其他重要幹部之想法及看法。要在兩方面取得平衡並不是一件容易之事。在過去有許多案例是因企業或家族內部失和使董事長無法安心退休或因家族爭奪遺產等等因素，使企業埋下瓦解之種子。為協助家族企業化解危機，Grant Thornton 在全球推出 PRIMA 管理顧問服務來針對家族企業所會遇到之問題提出解決方向來化解衝突。

有許多企業之所以會成功是因為在設立時，有家族成員間之互信基礎及家族成員間願意無條件的奉獻所創造出來。也許因為如此，全球有一半的勞工是受聘於家族企業。但針對家族企業所會面對的問題、需求及前瞻性卻往往被忽略。Grant Thornton 的專家並不以有色眼光看待或排擠家族企業。經過多年的研究，我們發現，若將家族之特性加以分析，不難看出其特性與企業特性有許多不同之處。例如家族之特性具有“向內看”、“重視情感”、“無條件奉獻”、“終身會員”、“不輕易接受改變”之價值觀。企業經營之特性有“向外看”、“重視工作”、“依表現決定報酬”、“非終身會員，表現不佳者離開”、“隨時接受改變”之價值觀。將這些價值觀未經妥善之規劃就放在一起，矛盾與衝突難免會產生。詳圖表一。

---

<sup>1</sup> 資料來源 Grant Thornton International

詳圖表一

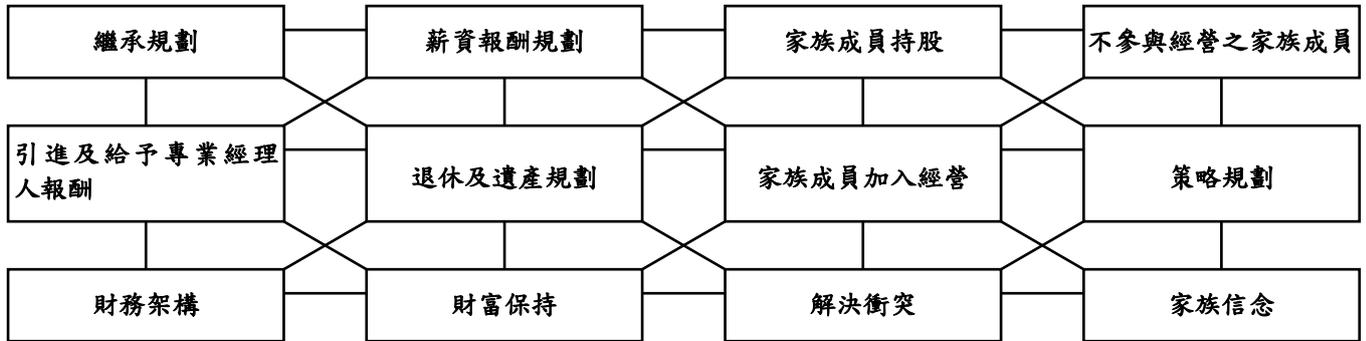


有些人或許會說“等到衝突變到不可收拾時，大不了是將公司賣了”。雖然這或許是解決之道，但要提醒大家若在賣出之時點不恰當，可能不會拿到好價格。更何況在實務上有許多案例最後是以訴訟收場。與其讓「兩敗俱傷」之劇情一再重演，是否有別的路可以選擇。Grant Thornton 專家在經過多年的研發後發現，家族企業之個別成員雖都非常獨特但所遇到的問題其實都非常雷同。也因為問題都非常相似故此開發出一套管理顧問產品叫 PRIMA。透過分析 Grant Thornton 所開發出之十二因素，PRIMA 顧問師能用一種獨特及一致性方式化解家族企業所面對之敏感問題。每一項因素都含蓋許多重要觀念及應注意事項。這套服務在國外已推行數年並且得到各界熱烈回應。實務上已有不少 PRIMA 輔導成功之案例。其中不乏知名之跨國企業。

在台灣雖有不少坊間書籍一再倡導如何規劃遺產稅，惟探討比遺產稅更重要之企業本身應如何移轉給下一代之相關書籍卻寥寥無幾。若斷然只考量到如何規劃將遺產稅降到最低，而未考量到如何保持企業經營之和諧及原動力，則可能得不償失。畢竟如果能交付一把的好的魚竿給下一代，其效果可能勝過數籃子的魚。縱使企業擬轉型不再以家族企業模式經營，其應如何規劃，亦是不可忽視之課題。像 PRIMA 這樣國際上之新理論及觀念應可以協助台灣之家族企業借為參考來突破現有之瓶頸。

這套顧問服務早期是由位於南非 Grant Thornton 會計師事務所之猶太籍之合夥會計師所提出。經過英國學者專家整理及改良後，稱他為 PRIMA。PRIMA 代表了「People Relationship Issues in Management」。PRIMA 是一套以十二因素表為基本架構的顧問服務。

### 十二因素表



透過上敘之十二因素表及搭配受過專業訓練之顧問師從中協助規劃及整合，家族企業所面臨之問題，不論如何複雜皆能有機會化危機為轉機。