

閉鎖型家族控股公司才能解決家族企業的問題

2023-03-05 簡煥然

我建議用閉鎖型控股公司才能解決家族企業的問題，再加上信託會更完整。主導家族企業的經營者 A 先成立控股公司，把自己在家族企業的股份放到控股公司，再由控股公司董事會派出擔任家族企業董事，未來經營者的媳婦、女婿可以參與家族企業運作，將來家族間股權的處理也會更方便，其他家族成員的股權的一部份也可以加入控股，一部份由經營者 A 買回放在控股，讓部分家族成員提前實現一部份投資收益，這樣能降低家族轉型的障礙與困難，當然經營者 A 是主事者必然需要承擔更多的風險與壓力，例如需要去銀行借錢以買回部分股權，家族們的子女可以參加控股公司或能承擔責任而在家族企業上班，這對家族來說仍然是重要的事，但可以減輕他們自認為是家族企業老闆的心態。在家族企業上班的家族成員的薪資、待遇、福利，按照職級、能力，必會跟一般同事相同。

家族額外福利由控股公司提供，或各房家族自己提供，如車子房產，也不會年紀輕輕就在家族企業掛名董事或佔有高階職位，這樣的頭銜會妨礙他們的發展。經過這樣處理，經營者 A 可以擁有更大的空間來經營事業，因為可以更靈活的增設子公司來因應事業的需求，而這些子公司也可以朝上櫃來規劃，當家族成員能力優秀時更可以承擔子公司開疆闢土的大任，讓家族企業不斷有優秀人才投入在新創的子公司，形成良性循環來壯大家族事業版圖，興中行就是最

佳範例。

當然也可以把現有家族企業的資產都放在控股公司，現在的家族企業成為子公司並回來租用控股公司的資產來營業，租金方面可以另外考量，更可以開放成為子公司的家族企業股權給員工與外部投資者。只要控股公司擁有 70% 股權就擁有絕對管理權。會計師會更專業，能提供更好的方案。

我在做顧問服務時看到許多家族企業都有接班問題，讓創辦人傷透腦筋無法順利處利，閉鎖型股份有限公司具有股權鎖定的特質，只允許股東間的交易而不能賣給外人，可以確保家族企業的長期擁有經營權，這是企業創辦人可以參考的方向。

控股公司的經營將會專注在經營績效的提升，針對未來市場做更多的投入與商業機會的開發，也更容易與產業相關的企業合作來擴大經營綜效，例如對外投資，以低比例的股權投資來建立聯盟關係，鴻海在這方面做得非常好，在資源整合上達到更好的槓桿效應。