

# 2023-東陽如何啟動百年傳承？

<https://www.cw.com.tw/article/5124852> [股權不准賣，看病、旅遊、學費家族公基金出](#) [東陽如何啟動百年傳承？ | 天下雜誌 \(cw.com.tw\)](#) 2023-02-24

股權不准賣，看病、旅遊、學費家族公基金出 東陽如何啟動百年傳承？

台灣大量上市櫃公司面對股權傳承挑戰，這攸關台灣1200萬股民的荷包，如何避免泰山悲劇，讓家族治理順遂和諧？全球汽車零件大廠東陽，分享他們的做法。

泰山經營權之爭劍拔弩張，市場派龍邦建設已公布3月下旬將召開股東臨時會，許多人高度關注著，由詹家創立超過70年並傳承三代的泰山會不會改姓換主。

股權不足，泰山創始家族淪為弱勢

股權不足，是泰山詹家面對龍邦挑戰，打得辛苦的癥結所在。

研究家族企業、公司治理多年，義守大學企管系教授鍾喜梅不少論文，發表在國際期刊上。

在她看來，家族企業想要長青不墜，一開始的股權架構設計十分關鍵。尤其隨著企業發展規模從一家變多家，走向集團化之後，規模愈大者股權掌控難度愈高。

泰山詹家第二代兄弟分散股權，各自又傳給下一代，股份逐漸分散四逸，市場派則是一路加碼，宣稱持有過半股權。此消彼漲下，加計友好外部股東支持，持股也約僅三成的詹家，就像輕量級拳擊手要與重量級較量對打。

泰山之亂的演變，讓同樣具有濃厚家族色彩的東陽實業副董事長吳永茂很有感觸。

「一句話，股權安排規劃要早，不給任何可趁之機，」吳永茂言簡意賅。

東陽是全球汽車塑件售後服務市場的龍頭，開車族保險桿、引擎蓋、車門、擾流板若不是使用原廠貨，車主可能用的都是東陽的產品。

東陽吳家35年前就開始規劃家族股權持份，家族治理規範更是一路邊走邊修。吳永茂正是強勢主導的關鍵人物。

豎立鐵律：家族持股不能賣，要賣只能在家族間

東陽三兄弟個性迥異，高齡80歲的老大吳永豐早年拚搏，如今無為而治；老三吳永祥是現任總裁，負責操盤集團營運；至於10年前就退居幕後的吳永茂，這10年來的心力，都放在家族的資源整合、股權管理、控股模式，家族憲法微調修訂，身分有如家族管委會主委。

「持股不能賣」、「可以家族內部買賣，不得外流」是吳永茂為家族股權管理寫下的第一條鐵律。

儘管大哥吳永豐、老三吳永祥的股權以各自的個人、信託帳戶名義持有，但三兄弟都同意由管委會統一納管。管委會累積公基金，家族成員的收入開支，依規則報銷，都有專門的財務、法務人員負責。

為什麼三兄弟同意納管？

因為三兄弟都認同，東陽是年齡差距大的吳家三兄弟，接棒累積出來的共同成果。

觀念一：攜手做事業，三人共有公司

東陽第一代吳篤，從生產自行車塑膠手把，跨到機車零組件；第二代，吳永豐比吳永茂大9歲，中學畢業，22歲就進東陽，他與吳永茂都經歷過東陽海外拓展最艱苦的階段。

吳永茂又比吳永祥大6歲，等到吳永祥大學畢業後決定加入公司一起打拼，公司已經初具規模，少吃很多苦。但三兄弟都認為，既然攜手做事業，公司就應該是三個人共有的，「我跟老大、老三說，不管以後財富是多或是少，我們就分成三份。」

吳永茂設計的持股分配很簡單，「就是要符合公平又合理的原則，」三份的分法就是「老大比老二多1%，老二又比老三多1%」。不單單持股這麼分，所有資產、事業投資的獲利都比照同樣比例進行分配。

觀念二：公平、合理，還需要肚量

吳永茂的規劃，其他兄弟都沒異議。「我們沒有吵架這回事，什麼事情，說一說、談一談就通了。」

吳永茂說起三兄弟的和睦很自信。關鍵原因，在於「大哥有量，不計較。」

他舉例，這些年陸續著手整理家族資產時，發現吳永豐早期投資的土地，不少都以個人名義持有，如今增值驚人。吳永茂想將之改列入為家族資產，「大哥都是二話不說就同意」。

觀念三：成立家族公基金，公私帳列明

在股權分配「大的多1%」的共識下，東陽的家族成員收入支出，也全部納管。什麼開銷公帳出，什麼費用必須自己掏荷包，都一一條列在家族管理規章上。密密麻麻的管理細則超過百條，把家族的財富、財務全部統一掌理，而且隨時動態調整。

譬如，娶妻婚宴、家人旅遊、醫療、小孩讀到碩士以前的教育費，全部統一由家族管委會處理，透過公共基金支付，就連太太回娘家的交通費也可以報銷。但各個成員配車等級有規範上限，若是超支，超過部份就須自付，像吳永祥熱愛樹木植栽，住家花園精雕細修，費用就得從自己口袋拿。

家族共同基金的來源是東陽總持股拿到的現金股利，每年撥一半進入家族共同基金，其餘再按照持股比例分配，撥歸私人。

以東陽近10年平均現金股利超過1.2元，以股權過半計算，近10年累積的股利收入超過35億元，其中一半已進入這個大水庫。

家族成員若有新投資計劃，必須先提出來，三兄弟都同意才可投資，接下來，再決定是由公司還是家族公共基金來投資。

觀念四：持股與接班可以脫鉤

東陽三兄弟，下一代九個小孩，有六個已經進入公司，未來接班問題如何解決，是三兄弟眼下的大課題。

三兄弟這一代彼此信任，事業分工公平，但面對下一代，吳永茂透著強人性格，嘟囔著「下一代人多，能力又差參不齊，要先找一個leader出來，哪有這麼好找？」第三代接班梯隊的試煉還是現在進行式。

吳永茂雖然欣慰自家兄弟和睦，對於企業是否由家族成員接班卻抱持開放態度，「能力不行就不強求，不如找專業經理人。」

他的體悟是，只要股權在手，杜絕落入外人手中的機會，專業經理人經營得好，東陽基業依舊穩穩在。

觀念五：一代和睦還需跨代機制

不過，吳永茂也深知，雖然家族股權不能賣是這一代的鐵律，但再往下一代傳，需要機制設計。他雖已訂出守則，如何「堅不可摧」的具體方法，還未定槌。

對比與管委會尚非法律組織，政治大學企管系講座教授司徒達賢建議，閉鎖型公司可以滿足集中且不能外流的條件。閉鎖公司的董事會成員可依照股權比例投票選出，再共同選出董事長。

這種「民主集中制」的好處是，家族成員關起門來可以吵翻天，但是對外時，意見會一致，不至於出現分歧。

台灣的經濟從1970年代開始起飛，大量上市櫃公司都面對傳承挑戰。這不僅是家族財富的大事，也攸關台灣1200萬股民的荷包。

文 許秀惠 天下Web only ( 責任編輯：宋玟蓓 )

<https://www.cw.com.tw/article/5124852>