

企業傳承規劃 的重要性



幾年前，我看到我的一個好朋友經歷了一場痛苦的鬥爭，以保持家族企業不倒閉。我朋友的父親在幾年前創立了一個非常專業具利基的建築事業。他是一個沒有受過任何大學教育或正式的商業培訓但是簡單勤勞的人。儘管他不是你刻板印象中坐在高管辦公室的執行長，但他在他的領域依舊是非常有才華的專家，並且能夠利用這些知識和專長，發展一個繁榮的企業。當他的女兒，也就是我的朋友，加入他的企業時，她立即填補了他的弱點，擔當了部分財務總監和部分辦公室經理的角色。然而，她並沒有過多地參與到日常的建築工程。那是由她父親和他們的工程副總裁負責的。

不幸的是，我朋友的父親生病了，並意外地去世了。在他離開的情況下，公司的“掌控權”陷入了她和工程副總裁之間的地盤之爭。情況持續惡化，最終這位副總裁帶著許多更有價值的客戶離開了公司。

可悲的是，這個故事一點也不罕見。當領導者決定退休、意外生病或死亡時，企業通常會陷入困境。事實上，研究揭示了一個發人深省的統計數字：只有大約30%的企業能夠存活到第二代，12%的企業能夠存活到第三代，還有3%的企業能夠存活到第四代或更久，這是非常罕見的。

這應該給企業主帶來的教訓是，他們應該為企業的傳承進行規劃。他們將如何以符合自己目標和願望的方式促進企業生命的下一章，使自己在企業中的價值最大化，並為其他員工和客戶的利益維持企業運作？值得注意的是，只有大約25%的企業真正有企業傳承規劃。本文將簡要介紹這一過程以及為什麼它很重要。

什麼是企業傳承規劃？

企業傳承規畫是一個正式計畫，有助於指導企業完成所有權的變更。這個規畫應該由業主或業主們協同一些關鍵的行政主管來創建。儘管每個規畫都會有獨特適合個別企業的地方，但它們通常包括幾個通用的部分：

時間表 - 一個確定必須實現哪些和何時成功轉讓所有權的主要里程碑的時間表。

潛在的接班人--該計畫應包括所有符合邏輯或屬意的接班人的個人或各方。這可能包括企業共同持有者、家庭成員、關鍵員工、外部實體，甚至是競爭對手。

方法--該規畫應確定描述和控制企業運行方式本質的關鍵文檔和操作程序。該規畫應包括對這些專案的評估，以確定需要作業或改進的地方。

估值--規畫中必須包括某種形式的準確估值。企業主對企業的估價有不準確或不現實的理解是很常見的。當企業改變所有權時，對估值的不準確理解可能會導致期望值過高和令人不快的意外結果。瞭解估值尤其重要，這樣可以在出售前完成適當的稅務規劃。

接班資金--如果離任的所有者希望將企業交給合作夥伴、家庭成員或值得信賴的雇員，那麼如何為購買提供資金是至關重要的問題。

在制定傳承規畫之前

即使在制定企業傳承規畫之前，制定一個戰略計畫也是明智的。戰略計畫被企業用來確定在接下來的三到七年裡應該採取的行動，以實現企業的目標和使命。有一個經過深思熟慮、記錄在案、並得到實施的戰略計畫，將大大有助於企業主思考和制定企業傳承規畫。



為什麼要制定這樣一個規畫？

正如我的朋友在她父親去世後迅速發現的，如果她的父親為他退出企業的時間做好準備，生活會簡單許多，壓力也會小許多。他本可以確定如何填補他離開後留下的空缺。他本可以準備讓他的女兒能夠接替他的位置，或者對領導角色的過渡做出明確的期望，這將最有利於企業長期的健全發展。因此，企業傳承規畫就是要有一個安排，為企業所有者或業主的計畫或意外退出做準備。

企業傳承規畫應該提前創建，至少五年，如果可以的話，在企業主預計退出之前創建更多。時間是至關重要的，因為該規畫可能有的一些行動，如：培養一個領導者來接管或讓企業“準備好”出售，可能需要數年才能完成。

儘管所有企業都應該有某種形式的傳承規畫，但在以下情況下，傳承規畫尤為重要：

- 當企業特別複雜時（領導者退出後，企業將如何繼續運營？）
- 當企業有多名員工時（誰將填補即將退出所有者的空缺？）
- 當企業有重複和持續的合約和業務活動時（在過渡時期，特別是因所有者意外退出而導致的過渡時期，為客戶提供適當的服務和支援是至關重要的）。
- 當所有者有屬意的接班者。

五種可能的接班路徑

1. 將企業出售給共同擁有者

當一個企業有多個所有者時，剩下的一個或多個合夥人往往希望保留對企業的所有權和掌控權。這通常是透過合夥人之間的買賣協議完成的。由於共同擁有人很少有現金來一次買斷，這些安排通常是由每個夥伴購買的人壽保險來支付。

2. 傳給接班人

許多家族企業希望將企業保留在家族中，作為確保家族財務延續的一種手段。在這種情況下，企業主必須決定是

否有孩子、配偶或其他家庭成員最適合承擔這項任務。在只有一個家庭成員有興趣或有能力接管的情況下，這個決定可能很容易。然而，在多個家庭成員參與經營的情況下，這些決定就要小心處理。這將涉及到領導者對誰最適合接管的問題進行深思熟慮。這一決定將需要清楚地傳達給整個家族，那些沒有被選中擔任領導角色的人應該清楚地瞭解他們將如何得到補償。業主可能應該制定買賣協議，以便瞭解誰以及如何將不參與的家庭成員的所有權轉讓給希望留在企業的人。如果離任的領導人能夠為未來的領導結構提出一個願景，也是非常有幫助的。



3. 賣給關鍵員工

在那些沒有家族接班人或對企業感興趣的企業中，所有者可能有一個或多個值得信賴的關鍵員工可以對其出售企業。這種過渡對企業來說是正面的，因為這個關鍵員工很可能對企業非常瞭解，這樣所有權的過渡就不會像其他一些途徑那樣具有破壞性。在這種過渡中，雖然新的所有者可能會開始在公司打上他或她的標記，但前任所有者的文化和願景更有可能在一段時間內保持完整。對於在企業中仍有某種興趣或存在的所有者來說，這要比具有完全不同的願景和文化的第三方接管時要舒服得多。

當把企業賣給關鍵員工時，需要制定買賣協定和企業傳承規畫。該規畫不僅要列出所有權如何轉移的細節，還要確定誰是關鍵員工，以及如何培養和指導他們為所有權做準備。這種過渡方案最嚴重的缺點是，關鍵員工手上不可能立刻有足夠的現金來購買企業。這意味著買方將需要獲得外部融資，或者賣方將需要準備提供賣方融資。

4. 賣給外部人士

許多企業被賣給外部人士，如：投資者、競爭者或希望擴大其能力的企業。這種選擇對留在企業中的人來說可能是最麻煩的，因為文化和商業做法的許多快速變化可能隨之而來。然而，對於希望快速退出和脫離企業的所有者，這可能是最好的選擇。

對於正在考慮這一途徑的業主來說，在出售前完成兩件事是非常重要的。首先，業主應定期和適當地評估和計算企業的價值。重要的是要知道企業的真正價值，而不是一個人所“認為”它的價值。一個投入了多年時間建立企業的業主很可能會很主觀地考慮其價值。因此，重要的是，客觀的專家（如註冊會計師或評估專家）能成為過程的一部分。幾年前，我曾有機會評估一家待售的扣件企業。兩位年邁的老闆想賣掉生意並退休。他們的主要市場是航空航太扣件，多年來，他們做了許多超過訂單所需的量，並將剩餘的產品放入庫存，以便改日出售。不幸的是，對大多數零件來說，“那一天”並沒有到來，在30或40年的時間裡，該企業已經積累了大量流動緩慢的庫存。當



業主對他們的企業進行估價時，他們把所有的存貨都包括在內，他們“相信”它的價值。然而，這些存貨中的大部分將永遠不會被出售，因為它們實在是太老舊了，幾乎沒有價值。不幸的是，業主對這些存貨的價值有所期望，因此，他們的業務定價達到一種不切實際的價值。如果他們還是要出售他們的企業，很可能會對真正的銷售收入感到失望。

這就引出了向外界出售時必須考慮的第二個重要細節：“為出售做準備”。如果一個人正在考慮透過這種途徑向外界出售，他們應該在出售前五到十年就開始為出售做準備。這可能需要很大的決心，但這是使銷售的價值最大化的關鍵。出售的準備工作可能包括：使關鍵人員到位、使財務狀況正常、以及使過程和程序正規化。一個穩定且運行良好的公司比一個看似混亂的公司更有吸引力，也更有可能獲得高價。還有一次，幾年前我有機會參與了對一家扣件製造商的收購。當這家公司的創始人去世後，它被幾個年邁的家庭成員繼承了，他們對經營扣件業務並沒有興趣。因此，他們很快就找到了買家，並賣給了我合作的一家公司。不幸的是，雖然該公司有一些有趣的專利知識，使他們成為專業扣件市場上一個引人注目的利基參與者，但他們多年來只把該公司作為向某些家庭成員分配公司收入的管道。結果，財務和運營都是一團糟。這大大壓低了銷售價格，最終的銷售對買方來說就是個便宜貨。

5.將股份賣回給公司

這種選擇只存在於有多個所有者的公司。在這種情況下，通常在公司成立時，所有者之間會有一個協議，當其中一個合夥人死亡或希望退休時，企業將購買他們的股份。從本質上來講，這增加了其餘合夥人的所有權地位。然而，與其他幾種選擇一樣，企業可能沒有即時的流動資源來回購退出的合夥人股份。基於這個原因，這些協議通常是由所有者購買的人壽保險來資助。這樣一來，當所有者去世時，企業有足夠的資金從遺產中購買股份。這些協議可能很複雜，而且往往涉及稅收問題，所以應該事先考慮清楚並做好準備。

總結

沒有人會永遠存在，這使企業主的業務傳承成為一個特別重要的議題。為了避免在一個人想退休或意外死亡時出現問題，必須有一個企業傳承規畫。就像在人生的早期制定遺產計畫是明智的一樣，開始制定一個企業傳承規畫永遠嫌早。一個人做得越好，他們在退出時就越有可能從他們的企業股份中獲得最大的價值。因此，不要把今天就應該開始做的事情拖延到明天。

文：Laurence Claus

著作權：惠達所有

廣告 | 目錄 | 海報 | 名片

新思維方式
風格不設限

全方位的設計
讓商品不斷加分

擴大客戶的市場
讓你的產品更有價值

網站設計 | 架站管理 | 後台規劃 | 商業設計

GOOD DESIGN
FASTENER
WORLD
www.fastener-world.com

相關訊息請洽 業務部
☎ 06-295 4000

