



Family Office

家族傳承辦公室電子報

乖乖家變 接班歹戲拖棚 大同條款上路 股權戰爭烽火四起 市場派蠢動 企業變天潮來臨

2018 年底，台灣眾人都熟悉、小時候的零嘴「乖乖」這家食品老廠，爆發兄弟鬩牆的接班風暴。令人驚訝的則是，與台灣家族企業一貫的情形相似！兄弟內鬩聯合外人爭奪經營權的歹戲又再重演了！台灣第一家食品上市公司**味全食品**、老牌醬油廠**金蘭食品**等，便是典型！

12 月 6 日，第二代的哥哥廖清輝，成功集結家族成員，以 55% 過半的股權，引用公司法最新增訂的第 173 條之 1（俗稱「大同條款」），持股已發行股份總數過半數者，只需持股三個月以上，即可主動召開股東臨時會改選董監，一舉拿下二董一監，取代弟弟當上董座，弟弟廖明輝與外人張貴富只拿下一董。

實則，乖乖家變的地雷，在 2004 年埋下。

2004 年，哥哥廖清輝早前於 1993 年銜父命西進中國市場，但由於擴張太快，2004 年出現虧損，只好黯然退出，改由弟弟廖明輝與父親創辦人廖金港坐鎮。

2013 年，乖乖創辦人廖金港以高齡 91 歲過世，幾乎是上班直到最後一刻，弟弟廖明輝此時接班，也已是六十歲的耳順之年。弟弟戮力革新，2015 年，找來公司首位專業經理人趙明，雖在產品上求變，但因內部組織老化，多為家族人士把持，2 年後依舊只得閃電離職。

據報導，弟弟廖明輝疑似為彌補中國虧損等因素，2017 年時，將手中 25% 股權轉讓給外人張貴富，而張貴富因投入金門縣議員選舉，對外宣稱自己為乖乖總裁，引發家族成員不滿，才結合哥哥廖清輝的 10% 股權，拉下弟弟廖明輝（商業周刊第 1622 期 2018.12.13「乖乖家變：食品老廠接班歹戲重演 交棒交太遲，轉型轉不動」）。

沒想到，2019 年底，乖乖再度爆發經營權易主，三地開發董事長鍾嘉村掌握乖乖過半股權，在董監事改選中拿下三個董事和一個監事席次，鍾嘉村接手董事長職位（鏡週刊 2019.12.06「【乖乖又易主 1】乖乖經營權再度易主 地產開發商三地鍾家接手」）。於是乎，家族企業兄弟鬩牆勾結外人戲碼重新上演，乖乖經營權又再度易主。

台灣的家族企業，類此兄弟鬩牆聯合外人的戲碼一再重演，早就已經不新鮮了。這是因為，台灣家族企業的尊卑觀念相當強，第一代常較獨裁，第二代則是敢怒不敢言，「**第二代他們不是不講話，而是等你不能講話！**」（中央社 2016.3.15「長榮家族內鬩 關鍵在股權」）。

簡要分析：家族鬩牆勾結外人一再重演 企業主應宜規劃設「閉鎖公司」以防「大同條款」

以往，台灣家族企業常見家族子孫兄弟內鬩，因為自己的股份不足，乃聯合外人（取得流通股份等）以圖謀爭奪家族企業的經營權，台灣第一家上市的食品公司**味全公司**即為適例。

1986 年，味全老董黃烈火高齡 76 歲才退休，讓大房長子黃克銘接任味全董事長，二房長子黃南圖接任味全總經理。但因兄弟不和，引發味全經營權之爭，導致江山易主。

1995 年，黃南圖結合外部市場派，與陳賢保（阿丁）、沈慶京等人合作逼退黃克銘，成為味全董事長，卻也因此使股權分散。1998 年，頂新集團最終取得 40 多% 的股權、搶得三分之二的董事席次，正式取得味全集團經營權（華視 1998.5.30「味全公司經營權易主」）。

兩岸三地 東協 會計師 / 律師 家族跨境財富傳承 · 閉鎖公司 · 財產繼承與遺囑規劃



Family Office

Allway Global Limited / 萬智環球 家族辦公室

根據黃烈火日後的自我檢討，「未能及早培植訓練企業接班人，才是最大關鍵。」黃烈火直到 76 歲才正式交棒，而兄弟失和，導致最後失去味全江山。他生前回憶指出，最大的錯誤就是沒有及早培養接班人！（今周刊 2010.3.25「接班問題 成了黃烈火永遠的遺憾」）

時至今日，新修訂的公司法增設所謂「大同條款」，更增添兄弟鬩牆或勾結外人爭奪經營權的可能性，目前，至少就有電源 IC 設計廠虹冠電、通訊廠聯瑞通訊、民間全民電視台(民視)、高岡屋海揚國際跟乖乖食品等幾家引用（商業周刊第 1622 期 2018.12.13「大同條款上路 股權戰爭將烽火四起 市場派伺機蠢動 變天潮『絕對不只兩件！』」、新新聞 2019.8.2「大同市場派寶劍還未出鞘，虹冠電等五家公司先搶用『大同條款』」）。

需要注意「大同條款」的企業，大略可以分為四類：1.經營團隊(公司派)持股低；2.公司股價低(市場派投入成本低)；3.資產閒置未充分運用(易遭市場派覬覦)；4.公司不賺錢（經濟日報 2019.6.2「大同條款 四類企業當心變天」）。

如今，依公司法第 173 條之 1「大同條款」規定：持股已發行股份總數過半數者，只需持股三個月以上，即可主動召開股東臨時會改選董監，取得公司經營權（經營權本即取決於股權多寡，「股權多的贏、股權少的輸」，就這麼簡單），因此，家族企業實有必要考慮改設「閉鎖性公司」，以防範家族內鬩或外人覬覦，導致辛辛苦苦建立的企業江山一夕不保！

況且，企業管理乃至於競爭策略、經營治理，並非一朝一夕可成，從「專業經營能力」到「策略運用能力」再到「公司治理能力」，要培養一位稱職的接班人，至少要花上十年甚至二十年以上。

因此，台灣企業主，針對交棒接班或永續傳承等事宜，應及早確認、預先規劃。畢竟，企業交棒接班或永續傳承，並不能單靠指定交棒，即可接班或永續傳承，面臨時空環境、產業競爭、法令局勢等變遷，更需要策略思考、妥善規劃與審慎治理，才能長治久安！

建議：家族企業接班傳承規劃 應委請法律財會專家協助 以免失策失算 千金難買早知道！

企業主辛苦一輩子，好不容易創建家族企業，誠值驕傲，但若未能及早確認接班人、預先作永續傳承規劃，不但容易導致兄弟爭產失和，更可能引發外人或市場派的覬覦，稍一不慎，一夕易主失去江山，**味全食品、金蘭醬油、乖乖等血淋淋的案例**，早就已經擺在眼前。

因此，建議：企業主應宜及早預作家族企業交棒接班或永續傳承的規劃（包含股權分配、設閉鎖性公司以防兄弟鬩牆勾結外人或遭外人覬覦等），縱令不涉交棒接班，而欲落葉歸根，亦宜考量境外資金匯回節稅、資產分配乃至於遺囑規劃事宜。

凡此，因事涉法律、財會稅務、策略管理諸端，複雜繁瑣，最好能尋求法律財會管理等專家協助，以免失策失算，千金難買早知道！

本家族傳承辦公室設有專題講座作詳細說明，有意聽講者請與我們聯繫，以便預作準備！

千金難買早知道 家族企業接班傳承、跨境財富資金匯回節稅 需要及早規劃

提醒您！

- 1.遺言並不是遺囑！**遺囑是法定要式行為，要親書或請人代筆且符合要件，口頭不能算數！
- 2.遺囑不等於接班！**企業經營權並非遺囑指定即可傳承，接班掌舵必須符合公司法始可！
- 3.接班不代表傳承！**企業永續傳承並不能單靠指定接班，需要規劃與管理，才能長治久安！

兩岸三地 東協 會計師 / 律師 家族跨境財富傳承 · 閉鎖公司 · 財產繼承與遺囑規劃



建議您！

1. **遺囑要提早書寫！**兩岸三地繼承法令不同！遺囑要件更複雜繁瑣不一！建議請專家代擬！
2. **接班要及早確認！**眼前兄友弟恭！身後閹牆 停棺不葬！可設閉鎖公司防聯合外人爭產！
3. **傳承要預先規劃！**德國默克家族、日本龜甲萬 8 家族傳承 350 年！家族憲法乃是關鍵！

Allway Global / 萬智環球家族辦公室 服務項目及優勢：

台灣法律/稅務服務	律師擬定遺囑與見證	境外信託規劃與安排
美國法律/稅務服務	閉鎖型公司之章程擬定	遺贈稅申報
香港法律/稅務服務	法人個人稅務居民規劃	台灣信託規劃
大陸法律/稅務服務	兩岸法律文件公認證	資金回台評估與規劃
新加坡法律/稅務服務	大陸房產與股權規劃	境外帳戶安排

