

企業與家族的專業化 永續發展關鍵



60

家台灣家族企業接受問卷調查

73%

台灣家族企業認為，專業化是未來五年的主要挑戰

2,378

家來自全球40國家族企業意見的參照

目錄

前言	02
報告摘要	05
1. 新經濟時代的來臨：更競爭、更動盪 家族企業須求新求變 更靈活且有彈性	06
2. 不同的壓力、不同的優先順序：「理性」勝於「感性」 「腦袋」重於「內心」 聚焦企業永續成長	09
3. 新產品、新產業、新市場：多元化是生存之道？ 建立人才庫 為下一場仗開始練兵 掌握趨勢變革 搶攻新科技的商機	11
4. 跟上改變的步伐：創新是當務之急 新興市場家族企業 看好數位化的契機 超越對手 要靠產品與服務的創新	14
5. 將企業專業化：邁向下個階段 建立具體營運架構 奠定企業基石 確實執行管理制度 即時獎懲員工	17
6. 企業專業化的實踐：流程、治理、人才 健全公司治理 完善董事會的運作 創造充分授權的文化 留用關鍵人才 家族企業主和專業經理人 邁向「共治」新模式	19
7. 家族專業化 「富得過三代」 先訂好遊戲規則 家人才不會傷感情 設立家族辦公室 築起家族治理架構 白紙黑字 提出具體接班計畫	22
8. 銜接鴻溝：讓接班成功 子女各擁江山 避免皇位爭鬥 交棒過程 北中南三地各異 贏得同事尊敬 接班人最大挑戰 巧妙借重老臣智慧 傳承豐厚經驗 培訓接班人 匍匐前進 vs. 直接空降 運用家族企業資源 大廟旁蓋小廟	24
9. 從經營者到所有者：新的家族企業經營模式？ 所有權交給子女 經營權委託專業經理人 下一代進董事會 守護家族資產與價值	27
結語	29
調查方法	30
致謝受訪企業	32
資誠家族企業專業服務團隊	33

前言



身為全球最大的智識專業組織，資誠 (PwC) 每兩年皆進行全球家族企業調查，希望透過此調查，將全球家族企業關心的議題與共識，分享給家族企業的經營者。

今年家族企業調查對象涵蓋全球 40 個國家，共有 2,378 位家族企業領導者參與問卷調查，其中包括 60 家台灣家族企業；另外，有八家台灣家族企業接受深度訪談。台灣的問卷調查受訪者多半為第二代，年紀大多在 44 歲以下。企業的年營收介於 500 萬美元到 5 億美元之間，也有少數高於 5 億

美元 (詳見調查方法)。這份兼具質化與量化的報告，可說是台灣最具規模的家族企業永續經營調查。

和歐美企業相比，台灣的百年企業不多，面對企業永續發展課題，基本上多數還在學習的階段，經驗稍嫌不足，尤其台灣企業以家族企業為主，從過去「當家的說了算」的經營模式，到追求企業永續並走向市場期待值，仍有許多要努力的空間。

家族企業因人而起，因人而興。但以人為起點的企業經營模式，遲早要面

對家族包袱、產業競爭及資本市場的考驗，因此家族企業如何永續經營，在實務上有其獨特性與困難度。從台灣產業結構而言，家族企業占大多數，也正進入永續發展的十字路口。

張明輝

資誠聯合會計師事務所
張明輝 所長



2,378

家全球家族企業受訪，年營收皆超過

\$500萬美元



遍及全球

40

個國家/地區



受訪時間為
4月29日至
8月1日

平均訪談時間為

36分鐘



受訪企業規模
稍微大於
2012年



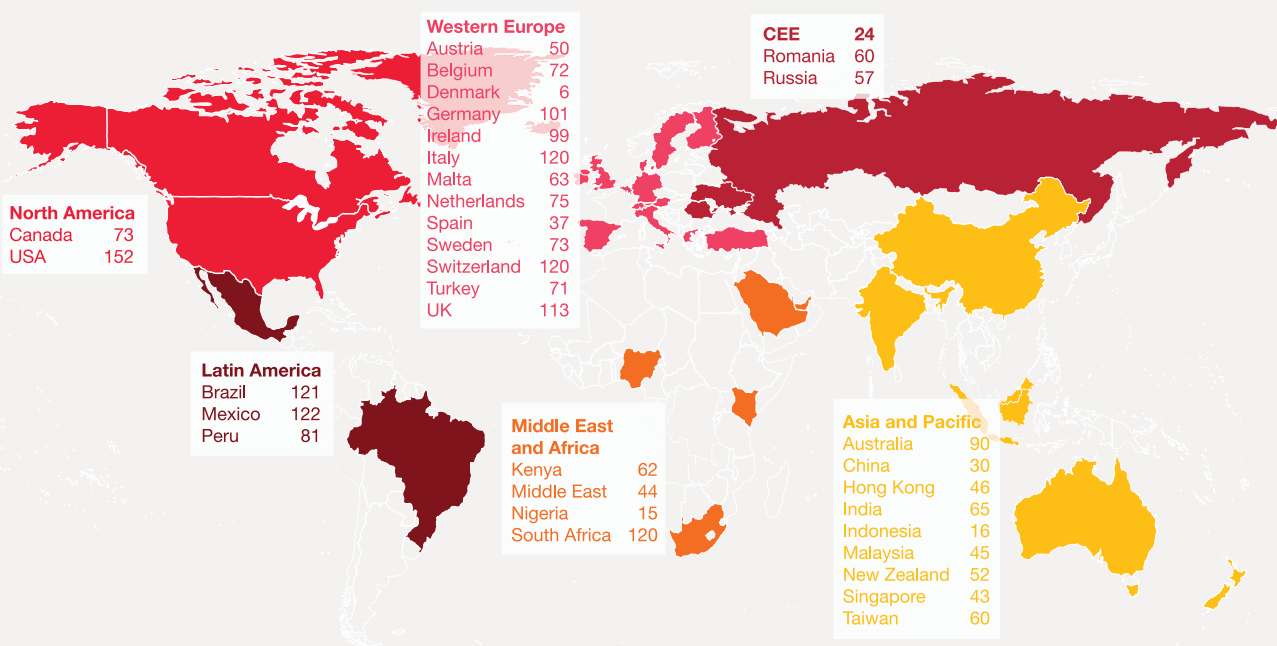
30%

受訪企業的年
營收超過

\$1億美元



全球家族企業受訪地區分布





報告摘要



李潤之

資誠PwC家族企業調查負責人
李潤之 執行董事

經過調查團隊反覆咀嚼豐富的問卷調查與深度訪談資料，我們發現，在後金融海嘯時期的動盪環境下，家族企業對未來的態度是「審慎樂觀」的。樂觀的是，他們相信在新市場和新趨勢的驅動下，企業未來的營收可望持續成長；但審慎的是，他們對於人才短缺、創新和公司治理等議題，仍然感到相當的壓力。台灣的家族企業相信，現在就要勇敢迎接新的挑戰，未來才能走在競爭者的前方。

一般來說，家族企業擁有所謂的「耐心資本」(patient capital)，也就是比較注重長期的投資。在過去，這或許是一個優勢；但在未來，恐怕成為包袱。因為，在這樣一個「忽冷忽熱」的經濟環境下，競爭更加激烈了，價格壓力也是有增無減，整個市場改變的速度不斷增加。家族企業必須適應得更快、創新得更早；還要在企業營運上更加專業化，包括基礎系統、財務、人力資源、風險管理和公司治理等。

即使在營運上做得盡善盡美，家族企業還是只做好了一半。從今年的調查結果，我們發現令人擔心的一點，也就是家族企業對接班計畫的準備不夠周延，只有5%的台灣家族企業有一個具體的接班計畫。許多家族企業認為，接班只是交棒者和接班人「兩個人」的問題，卻沒有發覺這其實涉及整個家族企業的成敗。最後，可能導致家族成員之間彼此緊張衝突，甚至讓「家族企業因家族因素而崩解」一語成讖。

因此，只有「將企業進行專業化」是不夠的，家族企業必須斬斷情感上的聯結，以理性戰勝感性，將「家族」也進行專業化，包括家族議會、家族憲章和家族辦公室等家族治理機制，以及建立一個具體的接班計畫和財富傳承等規劃。我們相信，透過家族的專業化，能夠協助家族企業重新改造，打破「富不過三代」的魔咒。

當然，進行「企業」和「家族」的專業化，絕對不是一件簡單的事，也沒有一定的標準答案。但可以確定的是，主事者需要具備脫離「舒適圈」(comfort zone)的意志力，並且擁有承擔風險與壓力的勇氣，以及秉持創業家的精神和決心。改變是痛苦的，但成果是甜美的。即使專業化的過程當中可能歷經顛簸或嚐盡風霜，但只要堅持自己的道路，以智慧和勇氣做出正確的決策，方能帶領家族企業邁向永續成長的航道前進。

1

新經濟時代的來臨： 更競爭、更動盪

整體而言，全球經濟從金融海嘯的餘威中緩慢復甦，家族企業也感受到市場的逐步回溫。根據本調查結果，65%的全球家族企業表示過去一年營收是成長的；長期來看，70%預期未來五年的營收能夠穩定成長。

比起全球，台灣的家族企業更加樂觀。77%的台灣家族企業在前一年度的營收有所成長，更有高達 98% 的台灣受訪者相信，未來五年其營收將會更上一層樓，比起全球的 85% 高出許多。顯見台灣的家族企業已經蓄勢待發，準備迎接下一波成長。

儘管感受到復甦暖意，不過對於整體經濟情勢，全球市場仍然普遍存在焦慮感。63% 的全球家族企業認為，經濟局勢是未來一年最重要的外在挑戰，57% 的台灣家族企業也把市場環境視為最大的挑戰。另外，台灣家族企業也瞭解到，未來還有許多內部挑戰需要去克服及超越，包括人才招聘、組織重組及產品發展等。(圖 1)

77%

的台灣家族企業在過去一年的
營收成長

98%

的台灣家族企業相信未來五年的營收
將強勁成長

57%

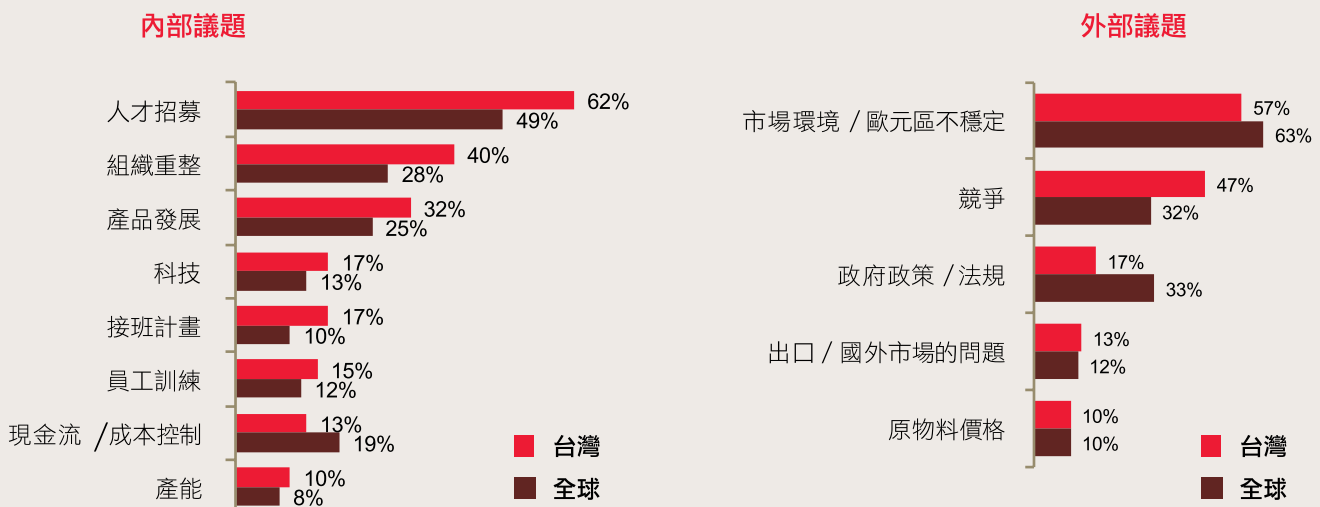
的台灣家族企業認為，市場環境是
最大的外部挑戰

家族企業須求新求變 更靈活且有彈性

除了國際市場環境，兩岸競爭態勢的變化，更是台灣家族企業關注的焦點。47% 的台灣家族企業認為面臨到的外部挑戰是「競爭」。例如中國大陸製造業的相對低成本和工資，對台灣製造業帶來威脅；以及大陸政府扶植特定產業，讓台灣廠商陷入激烈競爭。東科控股劉政林董事長接受深度訪談時，即有感而發地說：「大陸政府傾全力扶植本土面板產業，對台灣面板業造成很大的威脅。以大陸 TCL 集團的華星光電為例，在政府資金入股、鉅額補貼及大陸調高面板進口關稅的優勢下，華星光電在這幾年成為全球面板大廠，並且可能併購台灣的面板業，這根本不是一場公平的競爭」。可見，兩岸的「競爭態勢」已逐漸凌駕「互利雙贏」關係，並且有常態化的趨勢。

衝擊的源頭不只來自對岸的「紅流」，台灣在國際經貿環境的邊緣化問題，更讓台灣家族企業憂心忡忡，擔心面臨更為艱困的全球經貿環境，不利企

圖1：未來一年面臨的主要議題



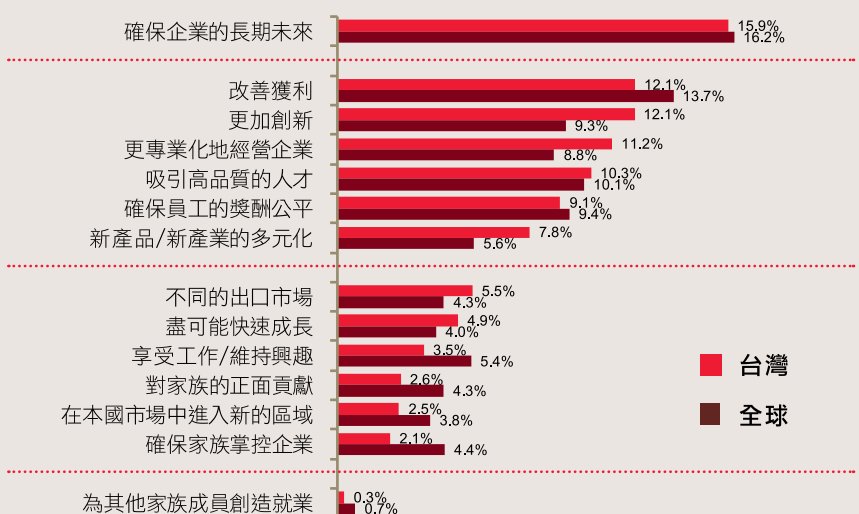
業進行海外布局。產品行銷全球逾百個國家的安口食品機械董事長歐陽禹，談及經貿自由化議題時，心有戚戚焉地說：「中國與韓國今年底敲定自由貿易協定 (FTA)，韓國進口到大陸的產品將免稅。假設兩岸貨貿及服貿協議無法通過，許多訂單將從台灣轉向韓國。台灣是一個海島經濟體，正在逐漸邊緣化，以後要靠什麼？中小企業恐怕只能自求多福，自己尋找目標客戶和市場。」

面對台灣經貿國際化環境日益惡化，以及兩岸產業競爭所帶來的艱困環境，台灣家族企業對於未來 5 年的思考方向也有所改變。現在他們的最大目標是確保企業成功和長期生存，再來是要改善獲利、更加創新、更專業化地經營企業，以及吸引高品質的技術勞動力(圖 2)。簡單地說，企業必須接受的是，那些在金融海嘯前的盛況已不復再；相對地，為了因應經貿自由化、人口結構改變和數位革命等大趨勢所帶來的變化，企業要活下去，就得要求新、求變。

家族企業逐漸體認到，經營策略必須要能夠靈活、具有彈性、要能夠適應環境的變化，還要能夠跟上新科技的腳步進行重大投資，才能在這場戰役中勝出。這對上市櫃公司來說，不是一件容易的事，對家族企業來說更加困難。因為，某些非上市櫃的家族企業可能更缺乏募集資金的管道，也更

難吸引頂尖人才，家族議題有時又會分散企業的注意力和時間，甚至讓不適任的家族成員擔任高階主管。因此，家族企業面臨許多的新挑戰，亟需重新思考企業經營策略與家族議題。

圖2：未來五年較重要的個人與企業目標



提供完整解決方案 創造市場需求

安口食品機械

產業：製造業

成立：1978年

安口食品機械由歐陽禹(圖右)董事長創立，是冷凍食品機械與麵包烘焙機械的製造商。安口生產的「餃子機」可以捏出 200 種不同餃子，透過電子商務將產品外銷全球逾一百個國家，是全台灣第一個獲得阿里巴巴十大網路電商的企業。歐陽禹的兒子歐陽志成(圖左)在 2014 年一月正式接班，擔任總經理一職，未來將帶領安口朝向食品服務業發展，提供完整食品機械與整廠設備規劃到完整生產線設計。本次由父子二人共同接受深度訪談。

企業未來如何面對市場競爭？

我們的優勢是這幾十年來對市場的瞭解。我們的客戶遍及全球一百多個國家，在長期和客戶密切的互動下，我們可以看到全球食品界的趨勢走向，甚至能夠創造需求。因此，我們開始規劃提供整廠輸出的服務，以提高進入門檻。即使對手可以做得出我們的機械，但複製不了我們的成功模式。另外，我們開始延伸觸角，希望以後不只是食品機械業者，而是食品產品服務業甚至顧問諮詢，協助客戶規劃整個生產線，為客戶提高其產品價值。(歐陽志成)

如何降低兩代之間的代溝？

我們多少會有一點意見不合的時候，此時，我就盡量退一步。我們這一輩的創業者，身段要放軟一點、要退一步，不要太堅持自己的意見。盡量以兒子的意見為意見，未必他是錯的，大家存一個包容尊重的心，什麼東西



都可以談。如果雙方都認為自己是對的，不妨讓他試試看，只要是在公司可以允許失敗的範圍內，萬一失敗了也無妨。萬一做成功的話，代表他更有自信，這也是好事。(歐陽禹)

對外部資金的看法？

我們目前採取穩扎穩打的策略，現階段不太需要財務性的投資人。單純的財務性資金進來後，有錢了我就想多方嘗試，我就會胡思亂想，那不見得是好事。不過，策略性的投資人倒是可以考慮。因為我們現在欠缺市場，假如對方除了資金，也帶來市場和技術，我就有意願透過雙方合作來擴大市場，但這是可遇不可求的機會。(歐陽禹)



2

不同的壓力、不同的優先順序：「理性」勝於「感性」

一位家族企業的經營者，必須同時關注家族議題和企業目標，如同一個人必須同時運用內心(heart)和腦袋(head)：內心就好比家族議題，涉及的層面較為感性；而腦袋就如同企業目標，以理性思維為導向。今年的調查發現，在新經濟時代的壓力下，許多家族企業被迫重新思考營運策略，並且做出困難的抉擇，進而導致家族議題和企業目標之間產生衝突。

全球家族企業的經營者越來越趨向理性的「腦袋導向」思考，認為最重要的是維持企業營運和改善獲利。為了達到這個目標，他們成天都在思考如何吸引高品質的人才、如何確保員工公平獎勵、如何更加創新，又如何讓企業的營運更專業化。

相對來說，家族企業比較感性的「內心」議題相對不受到關注。回顧 2012 年的調查，高達 70% 的全球受訪者認為他們有責任感要支持家族的活動，但這樣的比率在今年卻下滑到 59%。主要原因是許多家族企業認為，他們在金融海嘯時間已經為家族成員做了該做的事，也就是創造家族成員的就業機會，讓家人可以在家族保護傘的

庇蔭下生存。現在，隨著經濟逐漸復甦，是時候把焦點放在獲利上。

「腦袋」重於「內心」 聚焦企業永續成長

談到為家族成員創造就業，台灣家族企業的態度顯得保守許多，只有 50% 認為自己在「為家族創造就業機會」上扮演重要角色，比起全球 78% 低了許多。僅有 63% 台灣的受訪者認為他們對於「協助就業」有強烈的責任感，和全球的 76% 也有一段差距。可見，「為家人安排工作」並非台灣家族企業現在的主要議題，如何維持企業永續經營，才是王道。

到底該不該為家人在家族企業內安排工作，是個見人見智的問題，有時也涉及理性與感性的掙扎。東科控股劉政林董事長的「腦袋」和「內心」曾經天人交戰，當時是理性稍微勝了感性。回憶起 2001 年發行 TDR 時，劉政林董事長曾經自豪地向媒體說：「這家公司除了我姓劉，沒有其他員工姓劉。」這代表的意義是說，我們的企業不是一個私相授受、家天下的企業，而是公開的、是大家的企業，雖然我股份

很大，但這是一家公眾的公司」。即使這番話在家族內曾引起議論，被誤解為「不照顧家族親戚」，但對他來說，身為公開發行公司的家族企業經營者，不只要對家族負責，更要對股東負責、要對企業獲利負責。比起照顧家族裡的叔叔伯伯或弟弟妹妹，焦點應該擺在如何讓企業在激烈的市場競爭中脫穎而出。

50%

的台灣家族企業認為其對創造家族就業機會扮演要角

63%

的台灣家族企業認為其對協助就業有強烈的責任感

讓公司永續經營 是接班人的責任

東科控股

產業：電子業

成立：1971年

東科控股為聲學全方位解決方案的領導者，提供創新設計與製造服務予全球主要品牌客戶。身為全球最大影音揚聲器OEM製造商，東科控股囊括全球前五大消費性影音電子品牌揚聲器，成為他們策略性價值供應鏈的供應商。創立者為劉政林董事長，育有一對兒女，皆尚未在東科控股任職。本次由劉政林董事長接受訪談。

接班對家族企業的意義為何？

一個公司的各個角色誰都可以被取代，包括總經理在內，但是只有董事長不能被取代。董事長的責任是讓公司永續經營、讓公司能夠存活，一個公司存活就是在一念之間的決策。因此，接班的最大問題不在於繼續獲利，而是讓公司不倒，也就是永續經營。我常跟我的同仁說，賺錢是你們的責任，讓公司不倒才是董事長的責任，講得很容易，但你看有多少公司倒下。

如何規劃未來的接班計畫？

為了要讓公司永續經營下去，我會找最有能力的人來接班，不管他是家族成員或外部專業人士。兩者之間我優先選擇家族成員，因為家族就是家族，我的子女接班，下面絕對服，公司不會亂，就這麼簡單。如果子女不能或不願接班，我可能選擇現有的經理人或外部專業人士，我會採取所有權和經營權分開的方式，授權給他更多的權力，我搞不好連董事長都不幹，透過股東會來指揮他。



如何培養下一代接班？

對我來說，培養接班人有兩種方式，兩者各有優缺點。一個是按部就班，就像日式企業從基層做起；另一個就是馬上上去最高的位置。假設當我65歲屆臨退休，而我的子女才願意接班，我會馬上讓他上去最高位置。因為現在的市場和產品變化太快，我認為現

在不適合一步一步接班。我會訓練他領導統御的能力，不一定要非常懂財務、生產、設計等專業知識，好的領導統御能力可以吸引好的專業人才，對我來講是兩害相權取其輕。

3

新產品、新產業、新市場： 多元化是生存之道？

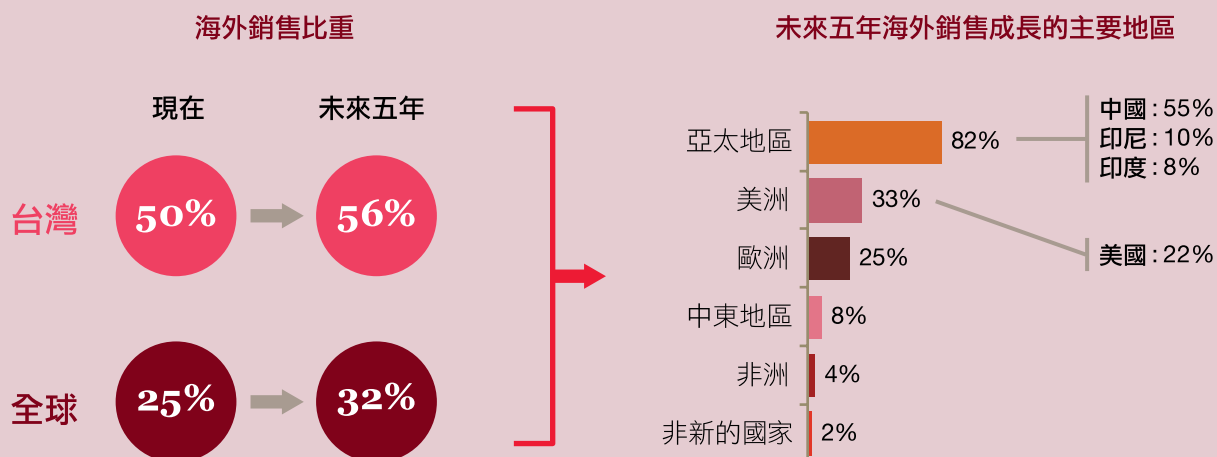
對全球家族企業來說，海外市場是維繫營收成長的關鍵之一，它是現在進行式、也是未來式。根據今年的調查，68%的全球家族企業有出口業務，海外銷售的營業額占其整體的 25%。76%的受訪者在未來五年將進行出口，預估海外銷售營業額將占整體的 32%。以出口為導向的台灣，家族企業更是依賴海外市場。根據今年調查，台灣家族企業的海外銷售比重占比高達 50%，比全球平均的 25% 高出一倍，未來五年預期可以成長至 56%。(圖 3)

至於哪些家族企業押寶在海外市場？這些企業包括正在尋求積極成長、具有一定規模(年營業額超過一億美元)，以及製造業和農業的家族企業。在地理上來說，特別重視海外擴張的家族企業主要位在東歐、金磚四國和薄荷四國(MINT: 墨西哥、印尼、奈及利亞、土耳其)等新興市場。至於未來五年主要的海外銷售成長地區，82%的台灣家族企業認為在亞太地區，33%認為在美洲(其中美國為 22%)、25%在歐洲；而在亞太地區中，其中又以中國大陸居首，印尼、印度次之。(圖 3)

82%

的台灣家族企業認為，未來五年主要的海外銷售成長地區在亞太市場

圖3：海外市場的現況與前瞻





開拓新市場， 人才為成敗關鍵

建立人才庫 為下一場仗開始練兵

雖然出口占整體銷售的比重頗大，但很少有家族企業認為未來將大幅拓展海外市場。由於缺乏適合的人才，或是對於開拓新市場沒有信心，多數企業偏好在鄰近市場或有相同語言文化的市場，比較不喜歡開拓新的市場。因此，對於想要開疆闢土的家族企業來說，人才為成敗之關鍵。企業需要聘雇外部人才或培養內部人力，厲兵秣馬來準備打下一場仗。

談到新市場的多元化，安口食品機械歐陽志成總經理自豪地說，安口的客戶廣布於全球一百多個國家，數十年來，已經累積對於全球食品市場的趨勢掌握。未來要拓展更多海外市場，不只成為食品機械業者，將轉型為食品產品服務業甚至是顧問諮詢，協助客戶規畫生產線及整廠輸出，提供客戶整體解決方案。

然而，歐陽志成總經理也坦承，拓展海外市場，人才絕對是成敗的關鍵，「要往外走，人是很重要的關鍵，我們找了幾位專業經理人，但他們能不能符合企業文化，還是很大的問題，由於人才不足，目前我們正在建立人才庫，評估可能的儲備幹部，為下一場仗開始練兵」，歐陽志成說。

掌握趨勢變革 搶攻新科技的商機

至於新產業的多元化經營，接受深度訪談的銖德科技自有一套經營哲學。銖德集團旗下的企業包括銖寶科技、安可光電、鈺德科技、博銖科技、太陽海科技、銖鑽科技等，多元化的領域橫跨光學及電子儲存媒體、平面顯示器產業、太陽能產業、照明產品與化學材料等，未來將延伸多元化的商業觸角，搶攻穿戴式科技與巨量儲存的商機。

銖德科技的楊慰芬副總裁接受深度訪談時強調，為了擺脫「毛三到四」的紅海市場，轉型是必走的一條路，應該要往技術價值與服務價值比較高的產業來轉型。在技術價值方面，銖德將從過去完全以製造為基礎的公司，轉而向合作夥伴提供技術以進行授權合作。在服務端，銖德將建構服務業的通路平台，結合旗下各公司的資源來做最有效的運用。楊慰芬說，「我們最近準備打造一座黑膠唱片博物館，將過去在音樂界、電影界和科技界累積的各種資源，展現在這個音樂空間中」。



多元化經營 朝向高價值產業轉型

銓德科技

產業：電子業

成立：1988年

銓德科技為台灣第一家成立的光碟廠，近年來發展核心薄膜技術，拓展應用到相關產業，目前製造與行銷服務的據點遍佈全球，為全球可攜式儲存媒體的領導廠商。在銓德的多元化經營事業版圖中，產品線涵蓋光學儲存媒體、電子儲存媒體、平面顯示器產業、太陽能產業和照明產品。銓德總裁為葉垂景先生，其妻楊慰芬女士擔任副總裁，育有兩子，大兒子已在銓德集團業務部門工作，二兒子目前就學中。本次由楊慰芬副總裁接受深度訪談。

對家族企業的经营權和所有權的看法？

我比較認同專業經理人和企業主共治的概念。專業經理人的長處是積極表現、爭取績效，為了讓老闆看到他的表現，有其階段性的目標，可能會用比較激進的手段進行公司內部的人事布局，追求短期績效的極大化。但是，一段時間的經營整合之後，整合績效呈現緩步停滯的時候，專業經理人往往換巢而居，再追求個人的另一職涯時，家族企業通常需要耗費較多的資源，把企業的人事制度回歸到長期目標的軌道上。我無法評論專業經理人好或不好，它可能可以幫家族企業達到短期的目標，但家族企業背負了長

期的成本。如何善用專業經理人的長處與職能，來協助企業於長短期目標中取得績效與永續經營的平衡，確實是一種智慧。

接班人的必備條件？

我覺得是態度。我跟我兒子說，要每天把你自已當成一塊海綿，什麼東西都願意去吸收學習，願意跟人家交朋友，多瞭解、多學習。人的聰明才智差異並不是0和100的差距，如果你的學習能力比別人強，願意比別人多努力一些，就可以比別人跑得快一點。你說要具備什麼條件才能接班，說實話，我們自己創業的時候從來不知道自己可以成就事業，總是在過程中獲取經驗與學習。如果一朝我的孩子要創業或接手我們的工作，我想我最在乎的是態度和心。我常講，一個老闆的心壞，做的事業就是大壞事，造的惡就越大。所以對於我的孩子，我最在乎的就是他們心中的價值觀，還有願不願意一直吸收新知。

對於下一代和老臣之間互動的建議？

衝突總是發生在彼此不了解、世代觀念不同、所受教育方式不同、經驗不同而產生的。基本上我們不太會因為兒子來跟我講什麼，就覺得員工一定是不對的。例如他曾經向我抱怨某個部門，我說你不見得完全瞭解他們的狀況，你的抱怨或許都是偏頗的。我會跟我兒子說，你要把想達到的標準寫出來，去找他溝通，如果他真的還是沒辦法跟你配合，我們才來出面。每個人要批評都很容易，但真正要找到解決方法，才會對公司有意義。

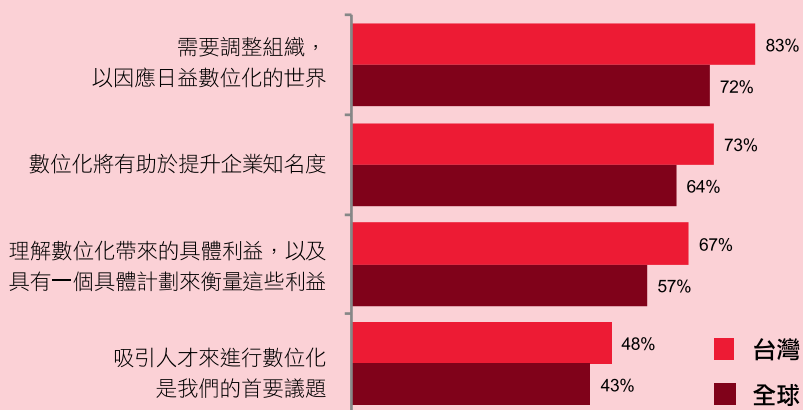


4

跟上改變的步伐： 創新是當務之急

圖4：數位化的重要性

對於以下有關數位世界的描述感到同意的百分比



經過這幾年來經濟動盪的洗禮與數位化的典範轉移，許多企業重新思考未來發展的方向，為了跟上改變的步伐，必須從內部營運流程和人才策略著手。根據今年的調查，79%的全球家族企業認為，數位科技(digital technologies)是影響企業未來五年的全球主要趨勢。83%的台灣家族企業理解他們必須改變營運流程來利用數位化的所有機會，以免被其他競爭者超越；48%也知道必須吸引所需人才，才能把握這個數位潮流的機會。(圖4)

新興市場家族企業 看好數位化的契機

相較於成熟市場，新興市場的家族企業更看好數位化帶來的商業機會。這些國家包括羅馬尼亞(80%)、中國大陸(77%)、印度(69%)；相對地，愛爾蘭(45%)、英國(45%)、加拿大(38%)的家族企業就較不重視這個議題。這或許是因為新興市場的企業和消費者跨越舊科技，直接運用新的數位科技。例如，許多非洲國家的家庭沒有市內電話，但整個國家的手機普及率卻相當高。在這些新興市場中，社群媒體扮演一個很關鍵的角色，它可以讓新創公司在有限成本下，在更廣大的市場中撒網，讓家族企業更有效率和更符合成本效益地跟大型企業一較高下。

超過六成的全球家族企業同意，創新是最重要的企業內部議題。也有將近六成的受訪者宣稱，重新自我改造的能力(ability to reinvent themselves)是他們的優勢之一。但是知易行難，真正做到這點的企業並不多。事實上，許多家族企業坦承，他們不想重新自我改造，也做不到。他們發現，徹底改造家族事業是一件很難的大工程，頂多只能在一定範圍內進行擴充或多元化。

從全球家族企業的觀點，對於即將或已經接班的世代來說，他們的首要任務也不見得是成長和創新，而是確保企業仍然在家族的掌控中。因為他們不想要成為「敗家子」，不想要整個家族企業敗在他手上。這些家族企業可能會變得越來越自滿和沒有競爭力，這樣的心理因素反映在企業經營中，就是風險規避及缺乏創業精神，這恐怕是全球家族企業未來的隱憂之一。

超越對手 要靠產品與服務的創新

相較於全球，台灣家族企業的經營策略更具有靈活彈性，更能夠掌握科技趨勢來抓住新商機。以跑步機聞名全球的喬山健康科技，對於產品和服務創新的思維值得企業借鏡。喬山羅崑泉董事長接受深度訪談時強調，要超越對手，就必須靠產品及服務的創新。他說：「我們研發產品的口號是 3A+1。3A 是指全球三家 A 級公司產品具有的優點，我的產品也要有，不然我無話可說；+1 是創新，這是我們贏過對手的地方，例如最近推出的實境互動跑步機，結合虛擬實景科技，讓使用者好像在水都威尼斯或阿爾卑斯山上跑步，這項創新科技，對手至少要兩年才追得上」。

不只是產品創新，喬山在售後服務系統上的創新，也跑在競爭者前面。喬山知道健身房的老闆最擔心的是跑步機故障，因此，喬山研發出一套資產管理系統，能夠即時偵測機器運作的狀況。當機器溫度過高但還沒故障時，可透過這套系統事先反映出來，並且由喬山訓練的七百餘位全球維修人員到世界各地進行事前維修。相較於競爭對手的委外維修方式，喬山這套事前維修系統，讓健身房老闆的滿意度直線上升，也讓對手只能望其項背、在後苦苦追趕。

談及新科技在營運系統上的運用，車用電子及工具機大廠車王電子，看到的是市場掌握能力的提升。車王電子蔡裕慶董事長接受深度訪談時強調：「我對研發和創新很重視，但我更重視服務能量、掌握客戶的能力」。蔡裕慶董事長舉例，客戶即使遠在波羅的海三小國，只要透過車王的自動化庫存系統直接下單，電腦即可直接列印出貨單，後續的出貨和發票列印等都是自動化，不用透過人工敲鍵盤的方式。他說，「車王的目標是用資訊科技做到全球布局的無距離管理，我的管理觀念是工廠在隔壁，就要像在美國那麼遠；工廠在美國，就要像在隔壁那麼近。」



拼到世界第一 就交棒

喬山健康科技

產業：生技醫療業

成立：1975年

喬山羅崑泉董事長和其妻何月欣副董事長共同創辦喬山，以台中大肚山為發源地，主要生產健身器材。喬山以自有品牌行銷世界六十餘國，供應體育用品專賣店、商用及家用健身器材市場，目前為亞洲最大、世界第三大的健身器材製造廠商。

喬山第二代子女均已進入董監事會。羅崑泉的兒子羅光廷擔任喬山總經理並兼任董事，大女兒羅碧芳和其丈夫王允城為喬山監察人。二女兒羅雅芳擔任喬山業務副總經理，並兼任喬山董事，其丈夫卓志成目前擔任喬山製造總經理。本次由羅崑泉董事長接受深度訪談。



產品及技術的創新策略為何？

由於專業經理人是三年一任，所以產品開發周期也大概都是三年，接下來他可能退休後，換一個更年輕的來做。但我們不一樣，我們家族企業開發產品一定要扎根，才能邁向百年企業。我們自己掌握關鍵零組件和關鍵技術，並且有團隊分析未來五年到十年的趨勢，然後自己做零件廠、自己生產關鍵零組件，這可以協助我們突破歐美公司的封鎖。

如何傳承創業精神和經驗？

我們的思維和能力有限，過去的經驗可以當參考，但不能當飯吃。公司版圖越來越大，現在都是我兒子自己在打天下，他最瞭解市場，目前我是被尊敬的，但團隊都聽他的。我不會去管他，但是會和他討論一些策略，例如要挑戰世界第一，要從哪邊切入。我們會共同分析企業和競爭對手的優缺點，如何去改善缺點、發揮優點。我兒子真的是很認真，可能因為他從底層磨練起來，對這行業很熟悉，連我們國外的專業經理人都很佩服他，年紀比他大的員工也很服他。

對於家族企業世代傳承的期許？

我希望孫子可以繼續打拼。我會向我兒子說，訓練孫子是你的責任，所以要調教，看看能不能接起來。但如果接班人沒有能力和興趣，也只是更辛苦。興趣可以培養，能力有時候比較難培養。最壞的打算就是他只接所有權，經營權交給專業經理人。幾代之後，一定是所有權和經營權分開，我這一代和我兒子這一代都還沒，再來就不一定。那不是我的問題，到時候我也不在了。



5

將企業專業化：邁向下個階段

許多家族企業都同意，價格壓力、成本上升和全球趨勢的變革，幾乎形成一場完美風暴。為了在這場風暴中生存及發展，「將企業專業化」(professionalising the business)有其必要。根據 2014 PwC Next Gen Survey，年輕世代接手企業後，計畫把企業進行正式化和現代化。在今年的全球家族企業調查中，40%也同意「將企業專業化」在未來五年是主要的挑戰。

建立具體營運架構 奠定企業基石

「將企業專業化」是指對於家族企業的願景和能量，建立一個具體的架構和規範。將企業專業化的家族企業可以把創新做得更好，更有效率地進行多元化，出口更多的產品或服務，也能成長得更快。簡而言之，可以達到兩個目標：確保企業的長期未來、改善獲利。

比較年輕且有雄心壯志的企業會把「企業專業化」視為目標，他們察覺到家族企業的營運模式在接收新知的速度上可能較慢。他們也知道數位科技將帶來新機會，企業必須建立明確的營運及管理模式，一方面可以讓企業運作更加健康，另一方面，往後若要是出售給私募基金或上市，「企業專業化」也具有加分效果。

在地理區域上，新興市場的家族企業對於專業化最渴望，尤其在中國大陸、台灣、秘魯、土耳其、俄羅斯和東歐；相對地，成熟市場的家族企業主較不關注這個議題，例如英國、德國、西班牙、美國和加拿大。究其原因，可能是因為成熟市場的家族企業已經有某種程度的專業化。或者是說，對於任何可能威脅家族控制的改變，成熟市場的家族企業表達出某種程度的拒絕與反抗。

確實執行管理制度 即時獎懲員工

如同調查結果所反映的現況，在深度訪談過程中，台灣的家族企業一再表達出對於「企業專業化」的渴望與堅持，喬山的管理制度即為一佳例。曾經是小學訓導主任的喬山羅崑泉董事長，對於管理制度很有一套。他強調：「公司管理第一個原則就是『效率來自紀律，紀律來自管理』，沒有管理就沒有紀律，沒有紀律就沒有效率，沒有效率公司就是倒閉」。秉持著訓導主任的嚴謹自律精神，喬山每年召開兩次集團會議，宣導公司管理原則，「講完之後我就開始考試，第一題就是考這個，如果有主管考不及格，我就再宣導一次，講到他們瞭解為止，到後來都沒有人敢不及格」，羅崑泉笑說。

對於獎懲制度，羅崑泉董事長發明了一套「海豚理論」，強調即時獎懲的重要性。他說，在水族遊樂園的特技表演中，海豚會做高難度的翻轉動作，是因為牠知道馬上會被獎勵、有魚可以吃。因此，員工的獎勵也是同理可證，「有功就要賞，而且要馬上獎勵，所以我堅持每個月發放獎金，如果兩個月或三個月再發，都太晚了」，羅崑泉董事長說。除了獎勵的即時性，正確性也非常重要，羅董強調，一隻海豚和一群海豚的獎勵不同，在企業內，個人和團體的獎勵也必須明確區別，而且要有完整的配套措施。

管理制度再怎麼完善，若沒有執行力，一切只是紙上談兵。以建設業起家的三圓機構王光祥董事長接受深度訪談時，即強調「執行力」的重要性，他認為規劃固然重要，但執行力才是成敗的決定所在。王光祥董事長把企業比喻為坦克車，車上的十顆輪子必須同時轉動，坦克車才能前進殺敵、所向披靡；如果經營團隊無法同心協力，確實執行共識和計畫，則這輛坦克便會裹足不前，只能原地打轉。他說：「當公司內部對於某項議題達成共識後，就必須全力以赴、堅持把它完成，不能說走到一半覺得不太通，就停住不做」。

團隊要有執行力 坦克才能無敵

三圓機構

產業：跨足建設業、電子業、
交通運輸等

成立：1979年

三圓機構的關係企業包括三圓建設、隴華電子和國光客運等。隴華電子主要產品為數位機上盒的研發、製造及銷售、不動產租售和IPTV數位內容等。董事長王光祥育有一子二女，兒子王雅麟於2004年進入三圓建設後，負責新案規劃、銷售的工作，目前擔任三圓建設總經理兼國光客運董事。大女兒王雅萱曾任職於日本野村控股公司，目前擔任隴華電子總經理兼國光客運董事。二女兒目前不在家族企業內任職。本次王光祥董事長和王雅萱總經理二人共同接受深度訪談。

企業經營理念為何？

其實我不固執，我的霸是堅持我的執行力，但我不是堅持自己的理念，是專業經理團隊的意見。我常和員工舉一個例子，坦克車很強是因為十個輪子同時走，才能帶動履帶。如果一個輪子不動，履帶就沒有辦法帶動。在企業經營方面也一樣，我一個人拖很慢，大家一起推動才會快。坦克車是最強的，子彈也打不進來，但如果輪子不同步，坦克車也只能原地打轉。(王光祥)

對下一代接班的規劃？

其實我女兒沒有很願意回來，但是我叫她回來，對她產生一個壓力。我早期送她去美國念書時，我就跟她說一定要回來台灣。當然我自己也很努力，她第一年去美國時，我一年去探望她九次，有時候星期五就拼去美國，待個兩天後我就回台灣。我用這樣的心



情去看小孩，一直給予她輔導和建議，灌輸這樣的觀念。至於對她的期望，電子業在我們家族企業本來就是從零開始，現在還在熱身階段，不要讓她有太大壓力。壓力太大會隨便闖，反而不好。(王光祥)

接班人的自我期許為何？

我開玩笑說，從小就被「洗腦」，大概是我讀大學的時候，就知道會往接班的方向。談到接班過程，我認為接班人的態度要更謹慎，因為別人用放大鏡來看你的表現。至於對專業經理人

的看法，專業經理人是看當期或是今年、明年的結果，而且只看這家公司。如果是家族，會看到未來十年從家族集團的角度來看事情，而不只是這家公司為出發點。(王雅萱)



6

企業專業化的實踐： 流程、治理、人才

某些第一代創業的家族企業是所謂的「強人企業」，採取「老闆說了算」的人治，較沒有建立正式的營運流程來管理企業。相對地，多數較具規模的家族企業逐步實踐企業專業化，建立起正式的程序和政策，將營運系統自動化，同時增加資訊科技的運用，以改善生產力和效率。在採購流程上也採取更系統化和結構化的方式，以減少成本壓力。

健全公司治理 完善董事會的運作

對於如何健全公司治理，台灣家族企業認為，引進外部股東是企業專業化的一種方式。丸莊醬油莊英堯董事長接受深度訪談時表示：「僅管家族到目前為止還算平和，但由於家族成員的意見不容易整合，如果家族企業想要永續經營下去，必須要有一個覺悟，應該要在結構上有所調整，讓家族企業可以比較健康地發展。不要害怕外人進來會把你吃掉，要抱持比較開放的態度，和別人合作並不是壞事」。

莊英堯董事長的顧慮，也是全球許多家族企業主的心聲。他們擔心，邀請外部股東進入家族企業，難免會碰到很多的挑戰。主要的挑戰在於如何管理企業專業化的轉變過程，如何說服

自己和家族成員必須有所改變。更困難的是，如何讓其他家族成員願意放掉部分的掌控權、同時遵循某些新規範。

如上所述，許多家族企業認為，應該委任有經驗的外部專業人士來擔任董事，不僅可以避免經營策略上的盲點，更可以協助進行企業再造，有助於企業的專業化。但比一般企業，外界認為家族企業董事會可能會有更多的問題，也因此，要找到適合的董事並不容易。

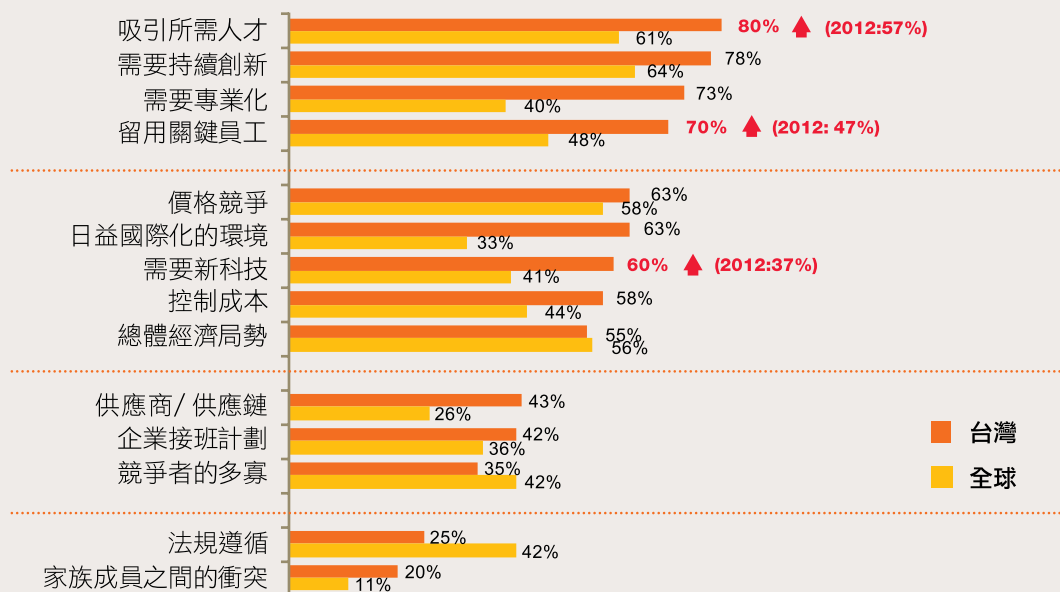
家族企業如何找到合適的董事，車王電子的案例或可做為參考。車王電子曾經邀請新加坡政府投資公司(GIC)的高階主管進入董事會擔任董事，各種財務分析報告都完全參照GIC的標準，比一般企業的董事會更嚴格，目的就是要告訴家族成員「一切照規範走」。車王電子蔡裕慶董事長說：「這家公司董事會必須要organise，否則我們絕對不會有未來，大家要有這個共識」。抱著破釜沉舟的決心，蔡董強調「我們是玩真的」，成立薪酬委員會，聘請學者專家擔任委員，要讓家族成員的薪資和績效做連結，而不是老闆說了算。

創造充分授權的文化 留用關鍵人才

從上述兩家企業可知，營運流程和公司治理的優化，「人才」扮演決定性的角色。人才議題的影響層面相當廣泛，它是許多營運流程的基礎。不論是拓展海外市場、進行多元化而進入新市場，或是要有更好的風險管理、更有效率地創新，這些都需要聘雇及培養適合的人才。

然而，「人才難尋」是家族企業主心中的一塊大石，而且它越來越沉重。根據今年調查，49%的全球家族企業擔心將來沒有能力招聘好的人才，再加上大型跨國企業用員工認股權和完整的職涯發展規劃來吸引人才，更讓家族企業倍感壓力。對台灣家族企業來說，亦是如此。高達80%受訪者認為，未來五年的最大挑戰是吸引所需的人才和技術勞動力，比2012年的57%高出許多；人才找到之後，還得要想辦法留得住他，70%的台灣家族企業已經注意到「留用關鍵員工」的重要性，可見人才的招聘和留用，持續成為家族企業必須正視的課題。(圖5)

圖5：未來五年的主要挑戰



至於如何留用人才，除了財務性的酬勞外，家族企業還必須創造自由分享、充分授權的文化，讓員工獲得成就感。安口食品機械歐陽禹董事長認為，「盡可能依照公司各部門的管理方式，由各部門自行設定業績目標，讓他們自己提出來，放手讓他們去嘗試，讓他自由發揮，就會有成就感」。至於怎麼樣找到適合的專業經理人擔任高階主管，專業能力是必備條件之一，但他更強調忠誠度的重要性，「要找到一個品格好、能力強又有企圖心的人才，這是萬中選一，真的不容易」，歐陽禹董事長說。

家族企業主和專業經理人邁向「共治」新模式

事實上，家族企業對於專業經理人的態度，可說「期待又怕受傷害」。根據全球調查結果，專業經理人通常比家族成員更重視創新、國際擴展、多元化和企業專業化，較可避免績效不佳的情況發生。萬海陳家出身的誼遠控股陳致遠董事長，就很肯定專業經理人在策略規劃上的貢獻。他說：「其實就算在控股總部或家族重大決策中，我們也很依賴專業經理人。他們對實際營運公司不一定有直接的指揮權，但對關係企業投資的資源配置和策略規劃決策，相當具有影響力。他們的專業建議是高度受到尊重的。」

然而，專業經理人也有其限制。由於他們必須在短期內交出漂亮的成績單，以證明自己的專業能力。因此，專業經理人多半較重視短期的財報獲利表現，而忽略了長遠的發展與布局。最令人擔心的一點，就是「短視近利」。隴華電子王雅萱總經理就認為，「專業經理人是看當期或是今明兩年的結果，而且只看這家公司。如果是家族成員，會看到未來十年家族的願景，會從家族集團的角度來看事情，而不只從這家公司為出發點。」

鑒於對專業經理人的「期待又怕受傷害」，家族企業和高階專業經理人「共治」，逐漸成為主流的治理模式。在這樣的雙軌模式下，家族企業主可以堅持長期策略與理念，又可放手讓專業經理人短跑衝刺，適度授權並給予支持，讓專業經理人不會憂心「動輒得咎」。誼遠控股陳致遠董事長即採行這樣的型態，在個別的營運單位中，也非常鼓勵中、長期的思考、策略及努力。陳致遠董事長說：「我跟我的高階主管說，我給你五年的時間整頓。就算這五年你需要做些改革而導致連續三年出現赤字，在股東會上我替你擔，我會說這是我交代的，因為我不看短期，我要看二十年。我父親講過這句話，我也講過這句話。即使要熬很久，我也要擔當這件事。」

如何平衡家族企業和專業經理人在公司發展策略上的「視差」，喬山健康科技羅崑泉董事長的做法是設計一套管理系統，包含目標、計畫、執行成效、改善對策和時程。透過這套每個月執行的管理體系，來平衡專業經理人的短視缺點。羅崑泉董事長說：「我們都知道專業經理人三年一聘、比較重視短期績效，因此，公司在擬定策略時，就要補強五年、十年的長期策略，管理者一定要有這個觀念，如果沒有，董事會也要主導，這是公司的長期政策。」

然而，聘雇一位好的高階專業經理人並不是簡單的任務，必須要留得住他。一方面，家族企業的長遠規劃方針要能夠吸引人才，給他們空間和時間讓他們證明自己。另外，在專業經理人進入家族企業擔任高階主管之前，都會警覺到他們將碰觸到敏感議題，以及面臨家族成員之間的潛在衝突，這些都可能減低他們進入家族企業的意願。

家族企業的專業化是必須進行的，但光這樣並不足夠讓企業長期生存。從人才的觀點來看，家族議題可能阻礙企業的成功發展。因此，除了企業的專業化，家族的專業化更是無可迴避的重大課題。



和家族成員一起工作 公正無私最重要

車王電子

產業：電機機械業

成立：1982年

在一起工作，第一個要站得公正無私，再來要有足夠的說服力，包括願景的描述力、策略訂定力。在他們還沒有覺得失望之前，我必須在他們忍受範圍內，趕快去做很多策略轉型。(蔡裕慶)

對下一代接班人的期待？

第一個是學習的習慣養成，要維持快速、持續且大量的學習。第二個是責任感的養成，我從小就養成他們非常嚴謹的責任感。第三個是健康、正確的價值觀，一個領導者的溝通力和願景描述力如果不足，就無法帶領大家。我經常和同仁描述車王未來的願景，大家聽了都很興奮。最後一個是壓力的承受力，在經營的過程中，壓力的承受力很重要，尤其未來將面對許多挑戰。(蔡裕慶)

接班人如何讓家族企業永續發展？

我大概是從高中的時候，就覺得長大後要貢獻自己在車王。其實我和哥哥私底下都會互相聊天，我們都有 **commitment**。我父親給我們的觀念是說，對我和哥哥來說，家族和企業是分開來的，不是合在一起的。我們進來這公司，有我們的責任。今天我走出去，我的頭頂是這個家族，我必須要永續這個家族。所以我今天在公司扮演什麼角色，就應該要做什麼事情。(蔡承甫)



車王電子總部位於台中大雅，由蔡裕慶董事長創立，主要分為汽車電子產品事業及工具事業。前者包括引擎傳動控制系統及車用安全系統產品；後者包括手提式電動工具及汽修工具。蔡裕慶的大哥蔡裕成，擔任車電子王於大陸寧波子公司法人代表；二哥蔡裕棟為車王美東子公司總經理；姐姐蔡珠蘭擔任車王財務長。

蔡裕慶董事長(圖中)育有兩子，皆已在車王電子內工作，大兒子為蔡恆軒

(圖左)，二兒子蔡承甫(圖右)擔任董事長助理。本次蔡裕慶董事長、蔡珠蘭財務長、蔡承甫董事長助理三人共同接受深度訪談。

家族企業如何進行專業化？

只要是人，想法都會不一樣，兄弟姐妹也是。車王在開董事會，我相信比一般董事會還嚴厲、嚴格、落實，各種財務分析報告都完全參照新加坡投資控股公司GIC的標準。和兄弟姐妹

家族專業化 「富得過三代」

不可否認，家族企業經營模式的優點是「家族」。和親人一起工作可以產生更多的信任感和承諾。安口食品機械的第二代歐陽志成總經理就說：「有些員工不一定會完全講出真話，但家人才願意講真話，才可以看到企業真正的問題。」

然而，由於家族企業同時涉及「理性」和「感性」，當大家努力思索如何兼顧工作和家族生活時，也可能引發彼此之間的緊張、怨恨甚至是衝突，導致家族企業在進行家族專業化的過程中遇到難題。這些困難或許可以暫時擱在一邊，但是不可能永遠不解決，否則，風險只會隨著時間增加。如同某位受訪者說：「衝突的發生，只是時間的問題，可能不會發生在第二代或第三代，但到後來終究會發生衝突」。這些潛在衝突，甚至可能導致某些家族企業沒辦法傳承超過兩個世代或三個世代，也就是我們常說的「富不過三代」。

仔細探究這些潛在衝突的導因，溝通不良是主要的問題。根據 2014 PwC Next Gen Survey，阻礙世代傳承的三大鴻溝為世代鴻溝 (generation gap)、信任鴻溝 (credibility gap) 與溝通鴻溝

(communications gap)，溝通鴻溝尤其和家族企業有關。即使是一家大型且成功的家族企業，仍然存在家族議題的風險，終將導致家族和企業的危機爆發。因此，在問題還沒發生之前就必須關注這個議題，必須進行家族的專業化 (professionalising the family)。

先訂好遊戲規則 家人才不會傷感情

家族專業化指的是建立流程來管理家族和企業之間的互動，包括建立決策過程的基礎架構及正式的溝通管道，以彌補非正式管道的不足。這對於解決衝突或緊張是必要的，它可以同時保護家族利益及確保企業生存。這在家族治理上是非常關鍵的一環，它和公司治理結構同等重要。

接受訪談的某家族企業，即認為家族專業化是必經之路。該企業導入企業資源規劃系統 (ERP)，並建立明確且透明的制度，先訂好遊戲規則，家人才不會傷感情。該企業董事長說，「如果能夠設立制度，讓自己人也能按制度來走，設定目標，可能會比較好。今天不是老闆說了就算，必須經過財

務長和財會制度的把關，這樣就不會讓親人用親情或用硬拗的，這樣都不客觀。大家先說清楚講明白，家裡的人就不會傷感情。」

車王電子蔡裕慶董事長也強調，家人在企業內不會有特權，甚至比一般員工接受更嚴厲的規範。蔡裕慶董事長說：「家人在家族企業裡面工作，一定要講理。我對親人嚴厲的程度，都超過一般員工，你要爬升，比別人更難，升遷都比較慢。我經常跟同仁講，親戚、家人有能力可以進來，但是你絕對不會有特權。」

設立家族辦公室 築起家族治理架構

當家族開枝散葉，每位家族成員都擔任不同角色，可能產生摩擦及扞格，此時需要一個完整的家族治理架構來解決衝突。根據今年調查結果，83% 的全球家族企業至少有一個機制來處理家族衝突，這些機制包括股東協議、家族議會、第三方調解、家族憲章。就台灣來說，五分之四的台灣家族企業至少有一個處理衝突的程序或機制，這一點和全球家族企業的現狀相似。(圖 6)

但比起全球，台灣企業較重視企業專業化，喜歡運用績效評估管理和衝突解決機制；對於家族的專業化較不重視，包括家族議會、家族憲章和生前規劃的議題(圖 6)。這或許顯示出東方和西方的文化差異。在碰觸家族議題時，華人文化通常慣用「情、理、法」的先後順序來思考，白紙黑字的規定似乎會傷了感情；而西方人在談論家族議題時，比較偏向「法、理、情」的模式，認為應該明訂家族憲章或信託，並且確實執行。

台灣家族企業對於家族治理架構，多半還在摸索的階段，少有企業進行完整的規劃，車王電子在這方面領先一步。車王電子的家族成員每年至少舉行二到三次的家族會議，討論的議題包括親人照護、子女規範、其他私人事業的重大決策，且有專人負責相關財報資料的整理與行政事宜。然而，即使家族會議已經行之有年，車王電子仍然缺乏較具體的家族憲章，這也反映出台灣的現況，事實上，只有12%的台灣家族企業具備家族憲章來預防和解決潛在的衝突。

白紙黑字 提出具體接班計畫

從家族治理的架構來看，家族憲章可以監管和規範家族企業，家族議會可以維護家族利益，甚至，越來越多的家族企業成立「家族辦公室」。這些家族辦公室越來越專業化，從過去的秘書服務角色，轉向關係諮詢、家族顧問及調解，按照家族憲章，透過協議或法律規範來調整家族企業和規劃家族財產。

然而，接班的重要議題不僅如此。即便建立了一個家族治理的架構，也必須要有具體的接班流程。根據今年調查，53%的全球家族企業具有一個接班計畫，但只有30%的接班計畫是具體行文於書，只有16%有一個具體的接班流程。在台灣方面，即使台灣家族企業比全球更有某種形式的接班計畫，但是只有5%的台灣家族企業有一個具體的接班計畫，比全球的16%低了許多。(圖 7)

圖6：目前採行的衝突處理機制

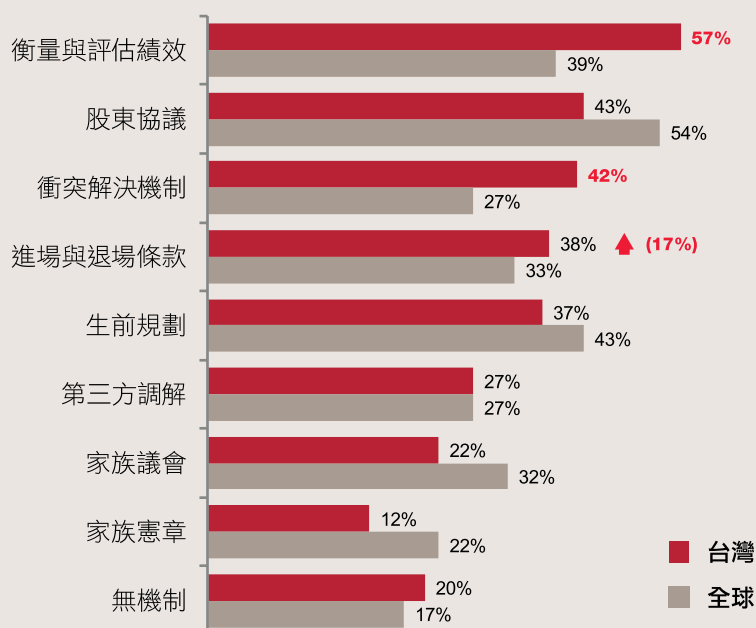
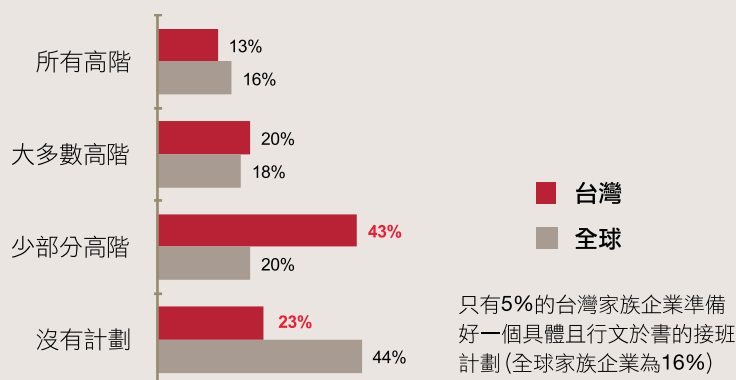


圖7：家族企業內高階角色的接班計畫

具有高階角色的接班計畫?



至少在某些高階角色有接班計畫的百分比



一個計劃如果沒有具體行文於書，就稱不上是一個計劃，頂多稱為一個「想法」。家族企業除了致力於企業和家族的專業化，也必須關注如何建立具體的接班流程，否則，將會讓整個家族企業暴露在風險中。

8

銜接鴻溝：讓接班成功

對家族企業來說，交棒過程是一個危險的時刻，尤其是現在這個年代和三十或四十年前的創業環境已經有很大的不同。誼遠控股的陳致遠董事長就認為，當初他在大學時期的接班環境和現在完全不同，這對下一代來說是很大的接班挑戰。他說：「我們接班的時候和現在是不一樣的，當初我大學畢業，一家規模五十億的公司就不是小公司，一家三百億的公司就可以說很了不起。可是現在不一樣，企業的營運規模和複雜度完全不一樣，再加上台灣經濟的高峰成長期過了，其實現在年輕人要接，有他的難度」，陳致遠董事長說。

子女各擁江山 避免皇位鬥爭

當企業主的年紀越來越大，家族成員越來越多，眼前浮現出更多的接班人選，潛在的衝突也跟著增加。一位受訪者說：「第一代接班給第二代的過程是最簡單的，第三代之後的接班就越來越難」。隨著家族越來越大，可能有些家族成員從沒在家族企業內工作過，不瞭解企業面臨的議題，但卻仍然希望能夠獲得利益。或是兄弟姐妹之間開始彼此猜忌、甚至你爭我奪，這必然產生緊張關係，尤其是當家族成員的反應，通常是理性大過感性之時。

到底誰才是接班人？家族成員在開枝散葉的規劃又該怎麼做？某些台灣的家族企業認為，讓子女擁有各自的江山，彼此互不干涉，才能避免「皇太

子」和「阿哥」之間可能引發的皇位鬥爭。車王電子蔡裕慶董事長即主張，原本母公司的管理體系是中央集權，未來將轉變為子公司分權，母公司逐漸和其哥哥所掌管的美國子公司分家。蔡裕慶董事長說：「只要表現正常以上，我很歡迎我美國哥哥的小孩進來。我建議美國子公司獨立上市，我給予他權力和榮譽，也讓他接受當地法規的挑戰。為什麼要管他呢？他為什麼要依附在我們這裡呢？他獲利，我們也獲利，但不是兄弟來管理的，是更多的美國法律來規範。」

交棒過程 北中南三地各異

在許多全球家族企業的案例中，「接班」這兩個字在情感上會引起很大的反應，尤其是對於胼手胝足起家的創辦人來說，這家公司也是他一手拉拔長大的孩子。「接班」提醒他們的年紀到了，也提醒他們的影響力不如以往，甚至是個累贅。

因此，許多全球家族企業的接班過程，出現了接力賽跑中的「黏棒」(sticky baton) 狀況。表面上，他們把管理權交給下一代，但實際上還是完全掌控所有決策，手上的棒子交不出去。許多企業主逃避或拒絕和下一代討論接班，這樣的不確定感，對個人和企業來說都沒有幫助，甚至可能讓現任者的盤算和下一代的預期之間產生很大的落差。接班的過程中缺乏開放性和透明性，這是家族企業中的世代鴻溝問題。

不過，或許是東方人的「子承父業」觀念比較濃厚，台灣家族企業發生比較多的情形，反而是現任者希望把棒子交給下一代，但下一代不見得願意接棒。車王電子蔡裕慶董事長的二兒子蔡承甫助理對此有深刻的觀察。他認為台灣家族企業的二代接班議題有北中南的差異，北部企業的一代大多都放手讓二代去自行創業，雖然很希望兒女回來接班，但表面上都說可以隨他們的興趣去發展事業。中部企業的二代大概是一半接受、一半排斥接班，他們的想法是：先進來家族企業做一段時間後，再慢慢出去外面闖天涯。南部企業一代的觀念就比較傳統，二代沒有其他選擇，一定得接班。

贏得同事尊敬 接班人最大挑戰

不管是被逼的，還是自願接棒，接班者在企業裡所面臨的壓力，恐怕不是他人可以想像。根據 2014 PwC Next Gen Survey，59%受訪者說他們最大的挑戰之一就是贏得同事的尊敬，其他幾項議題也都和此有關：瞭解企業的複雜程度(44%)、被要求做一件自己認為做不到的事(18%)、太早承擔責任(9%)。88%受訪者說，不管對公司同仁或對客戶，他們都必須比其他員工更加努力工作來「證明自己」。

目前正在交棒階段的隴華電子總經理王雅萱即認為，二代接班在態度上要更謹慎，因為別人會用放大鏡來看自己的表現。安口食品機械的二代歐陽志成總經理也強調，二代接班後要更

加努力來展現自己的價值。他說：「其實二代接班是很不容易的一件事。很多人說你父親把基礎弄得這麼好了，你要好好加油。要是我們做不成功就是敗家子，要是做得成功就是父親基礎打得好。如果要展現自己，可能要比之前的基礎做得好上五倍、十倍，要有很大的差異性。」

巧妙借重老臣智慧 傳承豐厚經驗

除了一般同事，下一代和公司老臣之間的微妙關係，更是接班人的關注焦點。企業的成功，必有老臣不可抹滅的貢獻，但面對「位不一定高」但「權重」的老臣，新上任的接班人可能在領導統御上遭遇瓶頸。

已接班的安口歐陽志成總經理就坦承，即使他在接班初期採取低姿態，但是和老臣之間的相處，還是遇到些關卡。「有些老員工會認為我的年紀比較輕、經驗比較少，所以他們講話常用指導性的口吻，這在領導統御上會比較麻煩一點，所以必須靠溝通方式和講話技巧來扭轉，把領導統御稍微再抓回來。」，歐陽志成說。

如果不知如何扭轉情勢以及重用老臣的豐厚經驗，寧願自己打拼或者和新進的專業經理人並肩作戰，恐怕造成新舊經驗難以融合，甚至形成企業內的派系拉鋸，老臣也因為在企業內沒有展現的舞台，最終可能選擇黯然退場，甚至另闢戰場而導致企業的傷害。

因此，家族企業可針對未來即將退休的老臣，展開計畫性的關鍵任務轉移，讓接班人和高階主管透過漸進式的任務承接，學習老臣的寶貴經驗和知識，降低人才離退的風險。另外，也可以授予老臣顧問職銜或建立顧問制度，以尊重老臣的貢獻和能力，讓他在企業內保有尊嚴，也讓智識資產得以在企業內傳承。

為了在同事和老臣面前展現自己的價值，接棒人必須先好好自我充實。根據 2014 PwC Next Gen Survey，只有

7%受訪者在學校畢業後直接進入家族企業工作，46%的接班人在進入家族企業前，在其他公司工作。越來越多的家族企業主張，年輕的家族成員在進入公司前，必須要先經過一套適當的發展計畫，包括在其他企業任職且有優異表現。這有助於下一代的「專業化」，進而縮小「信任鴻溝」。丸莊醬油的莊英堯董事長即主張，他兒子承接家業之前，除了要在國外取得MBA學位，也需要先在其他公司上班，透過外部的經驗，讓家族企業成長得更快。

培訓接班人 匍匐前進 vs. 直接空降

談到如何訓練接班人，不少台灣家族企業的二代是從基層開始磨練，採取「先交經營權、再交決策權」的「匍匐前進」模式。喬山的羅崑泉董事長回憶起兒子羅光廷的接班，認為這是從小就耳濡目染，長大自然水到渠成的基層磨練過程。目前擔任總經理的羅光廷，從高中時期即進入公司實習打工。他從健身器材的貨櫃裝填開始做起，每天回家滿身大汗，除了瞭解基層的辛勞，也藉此從中學習成本計算、資源配置和部門協調。羅崑泉董事長說：「我沒有特別教育他，就是用家族文化讓他慢慢去感受。當你的孩子看到你這樣努力在做，他有空的時候也跟著你來，慢慢培養出艱苦耐勞的精神，無形中他就跟著你，認為本來就要這麼做。」

然而，家家有本難念的經，不是每個家族企業的接班過程都可以這麼自然順利。當企業主已經快要退休，而下一代才準備接班之時，恐怕沒有時間從基層開始慢慢往上爬。下一代的專業化過程可能就必須採取「直接空降」的策略，安排第二代直接掌握公司的決策權。

東科控股劉政林董事長坦言，假設他六十五歲時，二代才願意接班，則會直接安排二代到最高的位置。他說：「我認為現在不適合一步一步接班，因

為現在市場產品變化快，如果這個接班人是有人格格局的，我寧願節省時間。他一定會犯很多錯，但是那個錯不會動搖國本。現在接班，我會訓練他領導統御的能力，不一定要學財務會計。好的領導統御能力可以吸引好的專業人才，對我來講是兩害相權取其輕。」

如同劉政林董事長所言，「領導統御」是接班人必須培養的關鍵能力，或可說是接班人必須符合的要素之一。除此之外，在訪談的過程中，受訪者普遍認為接班人要具備的條件還包括「正確的價值觀」、「持續學習的意願」、「責任感」、「專業能力」以及「永續發展的遠見」。丸莊醬油的莊英堯董事長就說：「接班人必須要讓家族成員能夠接受，也要有大公無私的氣度，再來要能夠創造家族利潤，不能夠沒有利潤讓家族分紅，否則，這個位子可能也做不久。」

運用家族企業資源 大廟旁蓋小廟

子女接班不是唯一選項，也不是企業成功傳承的唯一定義。也有家族企業持更開放的態度，讓二代運用家族企業的資源，另外開創一番新事業。鍊德科技楊慰芬副總裁就認為，下一代可以在家族企業內學習許多知識與經驗，從中找到創業的機會和資源。她說：「這裡只是一個平台，因為年輕人有自己的想法。當你有一個想法，我們可以支持你做不一樣的事。」

安口食品機械的歐陽志成總經理也認為，接班絕對不是一件輕鬆簡單的事，對於完全沒有興趣接班的二代，另一個接班方式就是在「大廟旁邊建小廟」。他說：「可以用公司原本的資源去創造另一個市場，也是附屬在這家公司底下，萬一他以後在這間小廟做得很好，說不定再轉進來，這也是另一個方式。」

大公無私 接班人的關鍵氣度

丸莊醬油

產業：食品業

成立：1909年

創辦人莊清臨先生於1909年在雲林西螺挑擔叫賣黑豆醬油，開啟丸莊「百年醬門」企業。1914年開設「莊義成醬園」，是丸莊公司的前身。1941年太平洋戰爭時期，成立「虎尾醬油工業統制株式會社」，由丸莊第二代經營者莊昭典擔任社長。1969年底，莊清臨和莊昭典接連去世，隔年由莊昭典次子莊英烈先生接掌丸莊。1996年，公司名字正式由「圓莊食品」改名為丸莊食品工業。

2003年莊英烈先生去世後，原本在台北擔任丸莊行銷副總的莊英堯先生，接替二哥莊英烈的工作，接任董事長一職。莊英堯的兒子莊偉中先生在取得美國波士頓大學MBA學位後，於2004年年底返台，在公司擔任董事長特助。隨後，父子檔啟動了一連串的品牌再造工程，包括產品、通路、推廣及內部行銷，讓老品牌注入新生命。本次由莊英堯董事長接受深度訪談。

企業的经营理念為何？

在二哥去世之前，丸莊主要產品是豆麥醬油。由於投資設備的資本支出較



大，拼不過豆麥醬油大廠，後來我決定回頭把黑豆的價值找出來，也可以說我對我祖父的傳統產品有感情在。我當時一直強調黑豆醬油的好處，連結台灣黑豆文化來行銷。我請台灣農民用休耕土地來轉種黑豆，不僅可以提高農業產值和農民收成，同時又可讓土地比較肥沃。雖然成本比較高，但是我「奇蒙子」會很好，做得很高興。

對下一代接班人的期許？

我兒子大學畢業後，原本打算去日本上班，但2003年我臨時接了董事長後非常忙碌，因此我叫兒子先回來幫我做半年，半年後再去日本上班。結果半年後他在丸莊做到好像有點使命感，說要留在我身邊幫我，否則我一個人沒有辦法做。

對接班人的期許，第一個要能夠讓家族成員能夠接受你，「人和」的氣質要有。第二，也要有大公無私的器度，不可以有要求小地方利益的企圖。再來要能夠創造家族利潤，不能光是你在做事，沒有利潤給別人分紅。

目前家族經營是否有外部股東？

家族經營到現在還是平和，那是不容易。但這個家族發展到這裡，和以前已經不一樣，以後如果要順順的經營下去，要有一個覺悟，家族成員的意見要整合不太容易。所以我一直期待這個家族企業能夠在結構上有所調整，可以讓這個家族企業比較健康發展。



9

從經營者到所有者： 新的家族企業經營模式？

下一代有興趣也有能力接班，是許多家族企業主樂見之事。然而，假使下一代無法或不願意接班，或接班後無法達到預期表現，越來越多的家族企業接受新的企業經營模式：把經營權交給專業經理人，下一代只擁有所有權，不涉及企業的日常經營。

所有權交給子女 經營權委託專業經理人

根據今年調查，32%的全球家族企業打算只把所有權接班給下一代，把經營權交給專業經理人，這個比例較2012年的25%高出許多。他們認為

家族企業應該唯才是用，而不是一個世襲的王朝。他們很樂意看到下一代接班，也不排斥由專業經理人經營整個家族企業，甚至可以橫跨一個或兩個世代，終結家族管理的時代。

當家族成員是所有者但不是管理者，就必須把家族和企業之間的關係進行專業化和正式化，這涉及「當責」(accountability)和「負責」(responsibility)。一方面，家族必須掌握管理階層，需要具體且客觀的評估標準，用以要求專業經理人為企業的績效負責。另一方面，家族成員身為股東或進入董事會擔任董事，也需要

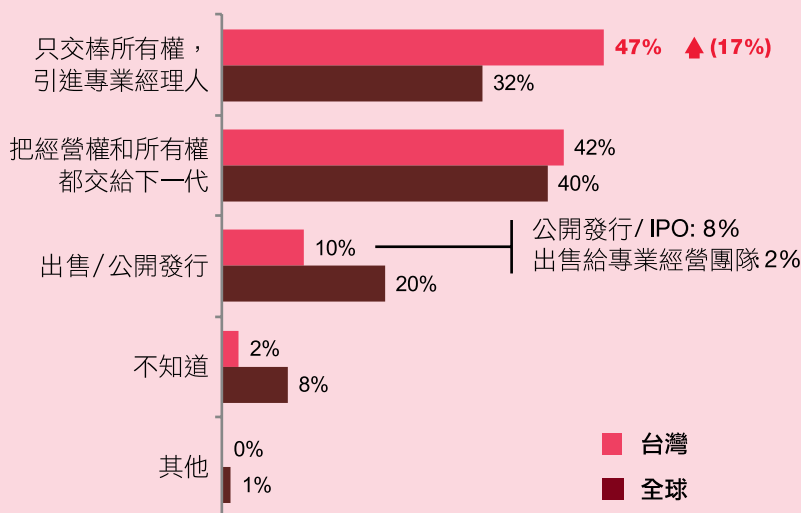
對公司的策略、營運和目標有完整的瞭解。且重要的是，要能夠辨別「參與」和「干預」的不同，必須參與家族企業但不能干預經營。

下一代進董事會 守護家族資產與價值

相較於全球，台灣的家族企業對於所有權和管理權的分家採取更加包容的態度。47%的台灣家族企業將把所有權傳承給下一代，同時引進專業經理人，比起2012年明顯高出17% (圖8)。誼遠控股陳致遠董事長就認為，將來他的兒女不一定要接班，但至少進董事會，並且至少要具備財務報表分析能力和外語能力，才能夠確實守護家族企業的資產。他說：「我覺得他們可以不接總經理或董事長，但是一定要在董事會裡，其實你只是看管好自己的資產，那是你的權利，也是義務」，陳致遠董事長說。

的確，一個成功的家族企業所有者，要能夠勝任「家族價值保管人」的角色，才能確實維護家族的傳統和價值，帶領家族企業走向永續經營。喬山的羅崑泉董事長把股權逐漸移轉給子孫後，也囑咐子孫要好好顧好自己留下來的這「一畝田」，不可賣掉股份。他說：「這家公司就好像一畝田，大家一起努力耕耘。如果豐收，大家就分多一點，收成不好，大家就分少一點。但是不要賣掉，賣掉以後你們子孫就沒工作。」

圖8：經營權與所有權的未來計劃



企業接班和家族傳承 兩者要分開來談

誼遠控股體系

產業：跨足航運業、產險業、
紙業及科技事業

成立：產業始於1950年代，
控股架構成立於1997年



誼遠控股體系是一個由數家控股公司所組成的控股及管理平台，為家族中部份重要成員的主要持股單位，所投資的公司包括：萬海航運、士林紙業、晶元光電、中華航空、泰安產險等。

家族第一代陳勇先生在 1950 年創辦士林紙業，日後擴大營運版圖到萬海航運、泰安產險、八仙樂園等事業，後由陳朝傳、陳朝亨、陳清治三兄弟共治。在第三代後陸續投入科技及海外事業，這些新事業主要由陳致遠董事長負責；陳致遠董事長是陳朝亨先生的長子，弟弟陳柏廷先生早年即過繼給陳朝傳先生，目前擔任萬海航運董事長。本次由陳致遠董事長接受深度訪談。

對專業經理人的看法？

我們家族內部的投資決策非常倚重專業經理人，控股辦公室中有幾位副總和策略長等高階主管非常能幹，我認為他們能力比我強。我們用的是國內

外頂尖大學或研究所的專才，不是那種唯唯諾諾的家臣，他們是會對我說「No」的。我覺得這比較有趣，可以在合理的基礎上做這些事，而不是在家族事業裡一切只能聽命行事。我認為年輕人也可以有很好的想法，我的個性是不喜歡那種「依輩份論是非」的溝通方式，這種感覺不好。

企業接班和家族傳承的差異？

接班分為兩個部分，公司和家族的接班完全要分開來談，現在很多企業主都把這兩個混為一談。不管家族有沒有接班，公司必須要接班。如果你找不到更好的公司接班計劃，你要找退場機制。你自己不能經營好，也許把它給別人經營更好。從公司的角度來看，如果你退一步想，為了公司可長可久，也許我應該反手賣出。企業接班有很多種，一個是在公司內部建立接班人才庫，第二是從外面找專業經理人，第三個是把整個公司託付給一個更好的企業。

家族接班計劃是另外一個議題。從我們現在的家族版圖看，我去看這一個世代有多少子女，跟下一個世代之間可能產生什麼問題，內在的競爭條件和外在的經營環境如何變遷；依照這些狀況，我可能採取的策略包括分拆、合併、家族憲法、家族議會、信託或成立基金會，或是我通通不管，還是採取賽馬理論等，這些都是可能的方式。對我來講，我要把企業和家族的傳承分開。

對下一代接班的看法？

事業有很多種，子女有很多種，階段也有很多種，該接班或不該接班，這沒有一個標準的規則，有些時候是知其不可為而為之，可能是很悲壯地去打一場不可能打贏的仗，我也很難去分享說你一定該接或一定不該接。有人十年前就問過我要不要我的小孩以後接班、有什麼期許？我說沒有，只有健康快樂；十年以後，我的期許還是只有健康快樂，你不能讓一個實在挑不起擔子的人去挑這個擔子。但是他們如果真能打仗，也有興趣接受挑戰，就不要怕把他們投入戰場去承擔責任，這也是內舉不避親；但我總是希望他們接或不接都能健康快樂。



結語

總言之，台灣家族企業走到永續發展的十字路口，即使對未來前景保持樂觀，但也很瞭解現實的殘酷。面對激烈的競爭，台灣家族企業需要專業化和創新來達到成長目標，而這些都必須仰賴目前的員工和尋覓新的人才，才能帶領家族事業邁向永續經營與成長。

對於所有權和管理權的議題，家族企業抱持開放的態度，「子承父業」不再是唯一選項，家族成員和專業經理人兩者共治，可解決企業人才不足的問題，也可以融合長期策略和短期績效的視野，進而創造兩者的良性互動而產生綜效。

多數家族企業都同意，「企業專業化」是必走的一條路。對內，可以激發出更棒的創新，能夠更有效率地進行多元化，出口更多產品或服務到海外市場，也因此能夠帶來更多的獲利。對外，「企業專業化」將開啟新的商業機會，也能夠更吸引私募基金和國際買家，為將來的出售帶來新選擇。

不過，如果要實現這樣的好處，家族企業必須要有勇氣同時對家族和企業進行專業化，如果只進行其中一項的專業化，恐怕會造成緊張關係甚至衝突。

無可否認，家族的專業化涉及「內心」，心理或感性層面的議題通常比較難處理，要花比較多的時間。即使許多家族企業避開這個議題，認為這樣可以趨吉避凶，但是，這個議題不能夠無限期被擱置在一旁。

家族企業只有兩個選擇，一是慢慢的進行家族專業化，會很痛苦；另一個選擇是很快地進行家族專業化，還是會很痛苦。簡單地說，家族企業化是非做不可的。如果能夠掌握這個契機，可以帶來很大的報酬。但是，如果完全都不做的話，風險將與日增加，尤其是當經濟環境的改變越來越快速，家族企業面臨失敗的機率也跟著提升。

無論家族成員有沒有參與實際的經營，家族專業化可以將家族成員培養為一位成熟、有擔當的所有者。家族企業應建立家族治理機制，設立整體意見的交流平台，以促進家族和諧和培養能力。為了徹底執行接班傳承計畫，家族企業應該制定剛性和柔性的配套措施，包括信託、控股公司、家族憲法、家族委員會、基金會、上市規則與指標等，讓家族企業的所有人以投資人的眼光來看待家族企業，而不是依賴情感或經驗來進行決策。

長遠來看，家族專業化可協助家族企業的重新改造，從「家族企業」為基礎的模式，進化成為「企業化家族」的新視野。它可以避免家族企業經營上的盲點，有效兼顧家族穩定性和貼近市場的經營策略，並且帶來安定的力量，讓家族企業能夠在變動的世界中永續發展，打造堅若磐石的百年基業。

調查方法

家族企業的定義是創業者或其家族成員(配偶子女或其子嗣)在公司擁有過半數的投票權；且至少一位以上的家族成員在公司擔任經營管理職務。若是公開發行公司，創業者或是其家族成員至少擁有 25% 以上股份，且至少一位家族成員擔任董事會成員。

2014 PwC 家族企業調查共有來自 40 個國家共計 2,484 個家族企業參與，回收 2,378 份有效問卷，訪談進行時間為 2014 年 4 月 29 日至 8 月 1 日，台灣有六十家企業參與問卷調查，詳細的受訪狀況、受訪企業及受訪者基本資料，請見以下圖表。

受訪狀況



60 個家族企業

平均受訪 **34** 分鐘



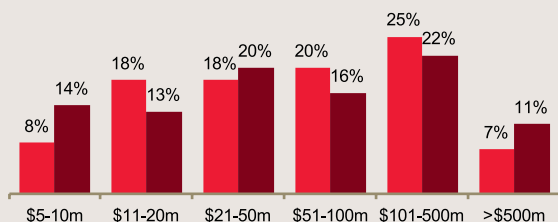
所有訪談皆以電話進行

訪談時間為5月27日至7月21日

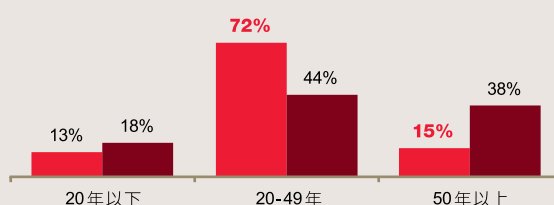


受訪企業基本資料

年營收 (美元)



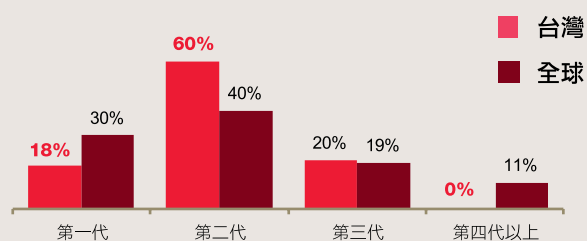
公司年齡



產業

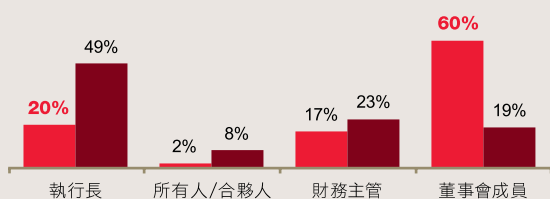
	台灣	全球
製造業:	50%	(30%)
零售業:	8%	(11%)
建設業:	7%	(9%)
其 他:	5% 以下	

世代

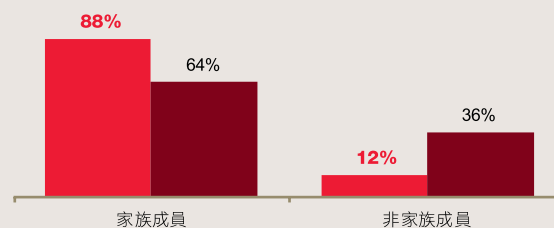


受訪者基本資料

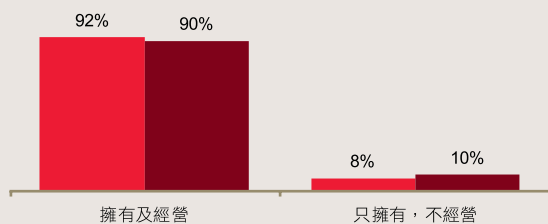
職位



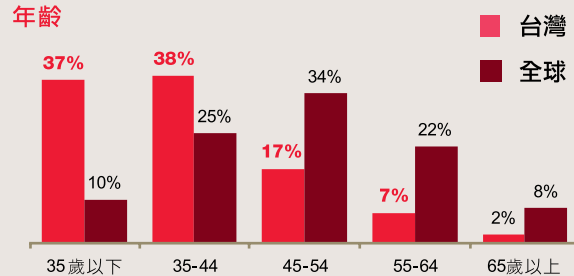
是否為家族成員



家族在企業中的角色



年齡



致謝受訪企業

感謝六十家台灣家族企業在百忙之中參與問卷調查，提供許多寶貴意見；也感謝八家企業接受面對面的深度訪談，您的精闢見解對於本調查提供了深遠的價值與意義。(以下為接受深度訪談的台灣家族企業，依企業名稱筆劃排序)



三圓機構

王光祥董事長
王雅萱總經理(隴華電子)



東科控股

劉政林董事長



丸莊醬油

莊英堯董事長



喬山健康科技

羅崑泉董事長



安口食品機械

歐陽禹董事長
歐陽志成總經理



誼遠控股體系

陳致遠董事長



車王電子

蔡裕慶董事長
蔡承甫董事長助理



鍊德科技

楊慰芬副總裁

資誠家族企業專業服務團隊



家族治理與變革管理

林瓊瀛 執行董事

(02) 2729-6702

alan.lin@tw.pwc.com



股權規劃與資產配置

郭宗銘 會計師

(02) 2729-5226

howard.kuo@tw.pwc.com



稅務風險統合管理

許祺昌 會計師

(02) 2729-5212

jason.c.hsu@tw.pwc.com



信託暨法律建置

蔡朝安 律師

(02) 2729-6687

eric.tsai@tw.pwc.com



資本市場

林鈞堯 會計師

(02) 2729-5230

kevin.lin@tw.pwc.com



資本市場

吳郁隆 會計師

(02) 2729-6680

eric.wu@tw.pwc.com



中部聯絡人

楊明經 會計師

(04) 2328-4868 #40106

mark.yang@tw.pwc.com



南部聯絡人

劉子猛 會計師

(06) 234-3111 #60101

james.z.liu@tw.pwc.com

Printed on FSC 100% recycled material, supporting responsible use of forest resources.

PwC helps organisations and individuals create the value they're looking for. We're a network of firms in 158 countries with more than 180,000 people who are committed to delivering quality in assurance, tax and advisory services. Tell us what matters to you and find out more by visiting us at www.pwc.com.

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PwC does not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2014 PricewaterhouseCoopers Taiwan. All rights reserved. PwC refers to the Taiwan member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.



www.pwc.tw

全球家庭健康调查(PNC)是一项由联合国儿童基金会(UNICEF)和美国疾病预防控制中心(CDC)联合发起的、旨在了解全球家庭健康状况的调查研究。该调查自1985年首次开展以来，已在全球范围内进行了多次，为了解全球家庭健康状况提供了宝贵的数据。2014年度PNC全球家庭健康调查报告详细分析了全球家庭健康状况，包括儿童健康状况、孕产妇健康状况、家庭卫生状况、家庭营养状况、家庭心理健康状况等方面。报告指出，全球家庭健康状况总体呈上升趋势，但仍存在许多问题，如孕产妇死亡率、儿童死亡率、家庭卫生状况、家庭营养状况、家庭心理健康状况等。报告还提出了许多建议，如加强孕产妇保健、改善儿童营养、提高家庭卫生水平、加强家庭心理健康支持等。报告是全球家庭健康领域的重要文献，为制定全球家庭健康政策提供了重要依据。