

家族傳承 企業為先 基業長青 治理為本



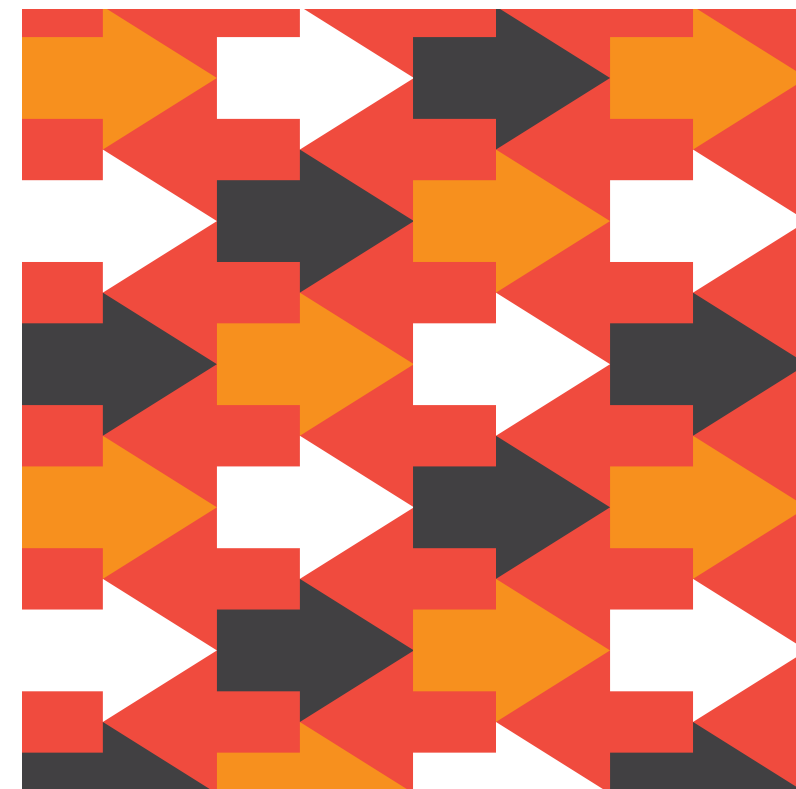
目錄

一、調研說明	2
二、傳承現況與挑戰	4
三、企業經營	6
四、傳承稅務規劃	12
五、家族治理	16
六、下一代接班與養成	28

2019 臺灣家族企業傳承調研說明

《2019 台灣家族企業傳承調研報告》從三個角度(家族成員、企業所有權與企業管理權)出發思考家族多元化資產的傳承，不僅僅是家族金融資產、企業，還包含了無形的資產，如家族成員的人力資源、社交網絡中的社會資源等，最終希望探索出台灣家族企業傳承與財富管理之道。

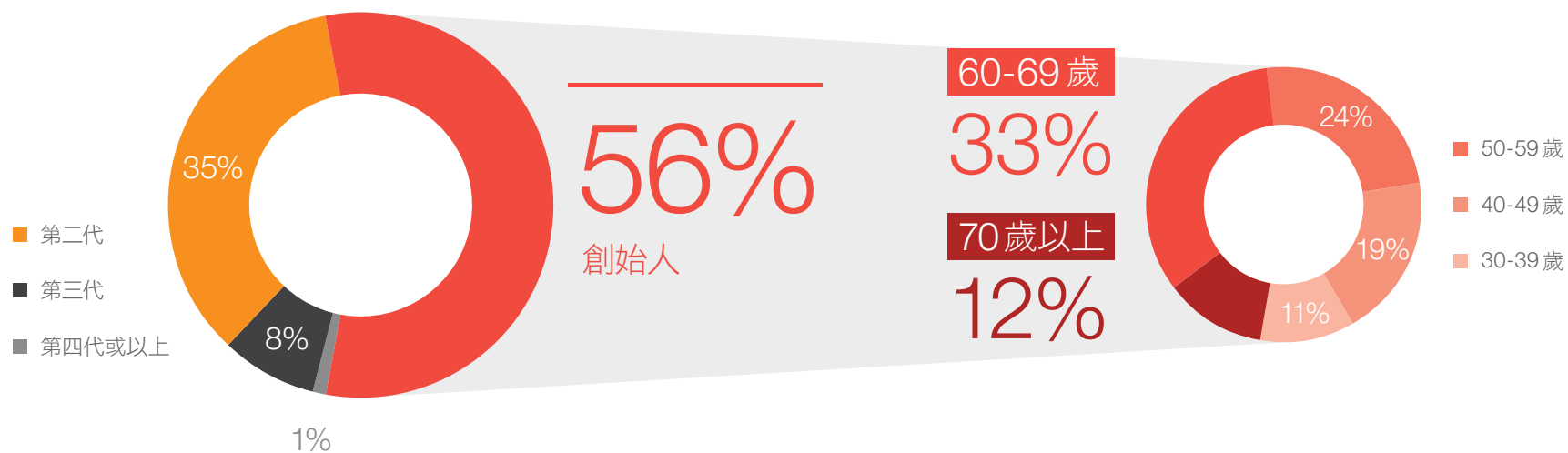
本次報告從 2018 年 11 月正式啟動，透過嚴謹且科學化的四個步驟形成：

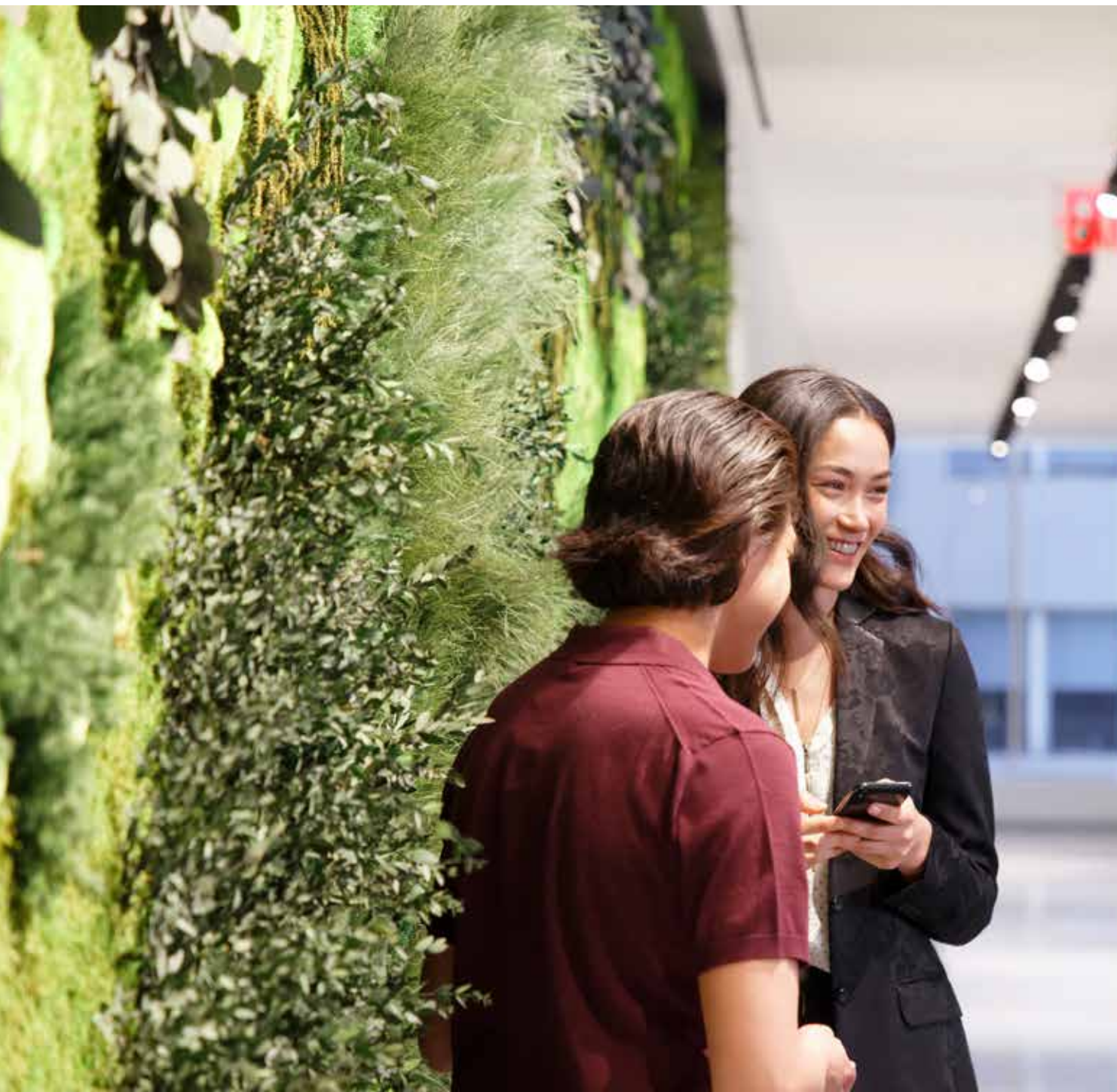


家族企業面臨傳承時間壓力 需思考全方位傳承策略

本次 305 位受訪者中掌權者為三、四代僅 9%，顯示

1. 富過三代之百年家族企業在台灣尚屬萌芽階段
2. 家族企業掌權者在 60 歲以上的受訪者占 45%，因此，如何將其經營理念、人脈及資源傳承給家族接班梯隊是其責無旁貸之任務

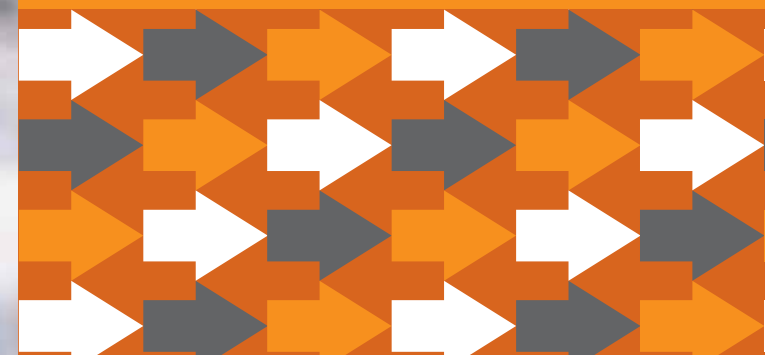




進一步探討家族企業掌權者在面對

- 1 家族企業持續發展
- 2 家族財富富過三代
- 3 百年世家的傳承機制建立之際

其首要的抉擇為何？



企業優先、治理為本— 臺灣家族基業長青的關鍵密碼



■ 重要性

目前企業掌權者在家族企業治理與傳承機制六個領域中

最重視的領域是家族企業經營，因此如何透過下列七項以完善企業治理與企業升級、轉型是家族企業基業長青之傳承課題：

1. 創新、研發新產品
2. 資訊化與數位化
3. 建立高階經理人及團隊激勵制度
4. 企業內部人力資本培育
5. 整合企業資源與內控機制
6. 協助繼任經營者建立接班梯隊
7. 併購

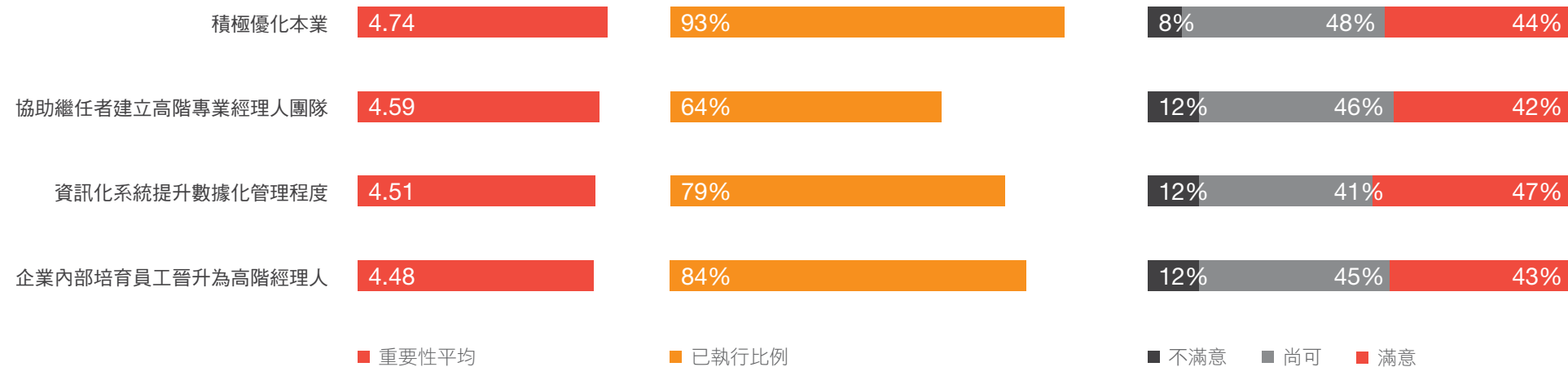
借鏡默克家族成功傳承 13 代與李錦記家族第三代 即產生家變案例，則值得企業家深思的是

家族正式治理重要性最低，反應出台灣當代家族掌權者對於家族正式治理中的股權管理工具（如家族投資公司、閉鎖性公司、信託等）、家族財富分配方式（如遺囑、信託、家族憲法）及家族成員與企業間關係的重要性有以下特色及現象：

- 1 企業成長是唯一王道
- 2 家族正式治理尚未到達不得不重視的時刻
- 3 對正式治理機制沒有充分理解



家族企業三大重點— 專注本業、接班梯隊 養成及數位化



現狀

專注本業—建立百年世家

家族企業較傳統企業更專注本業經營與優化本業(如創新、研發新產品、加強品質控管等)，重要性得分為 4.74 分，已執行的比例高達 93%，符合大多台灣企業擁有許多領域中「隱形冠軍」的產業現況，已執行優化本業的人當中，44%為 滿意，48%為尚可。

挑戰

接班梯隊養成— 強化家族企業內部的人力資本養成

成功的企業傳承，是一個接班梯隊的接班，因此，不論是李嘉誠由家族成員接班或默克家族近百年建立由專業經理人接班的兩個具代表性的案例，如何協助繼任的經營者建立高階經理人團隊與積極優化本業是家族企業基業長青的雙主軸；但前者已執行比例僅 64%，是企業掌權者須重視的核心任務之一。

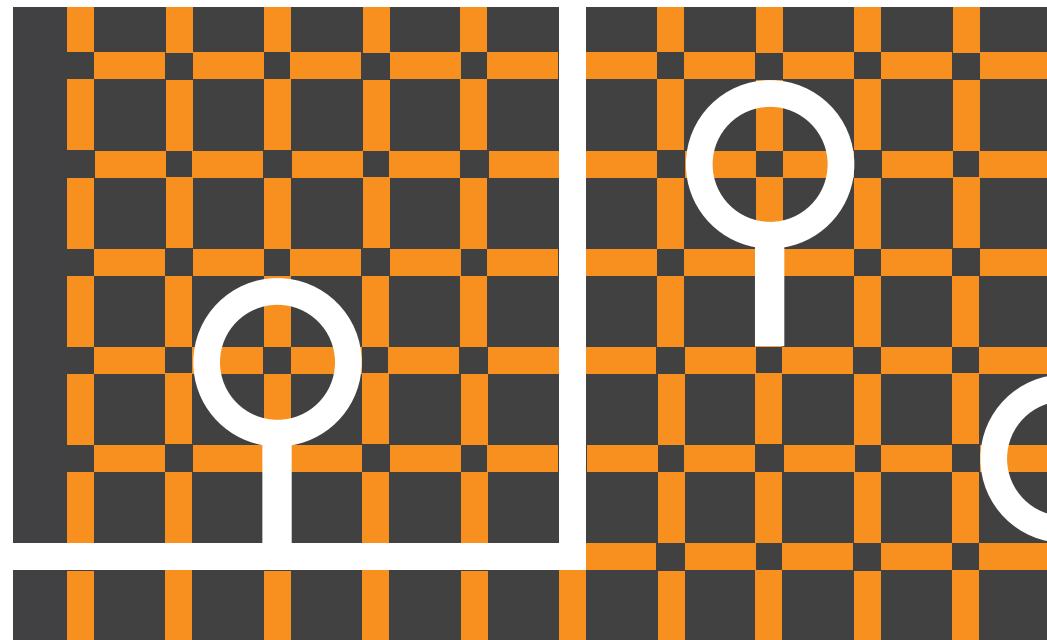
展望

接班經營與建立戰功—透過數位化與併購達成家族企業傳承轉型

79%台灣家族企業透過數據化管理(如CRM、PLS、ERP等)以提高企業獲利，是未來接班經營團隊藉由數位化建立戰功之基石。但併購策略之使用卻是當下台灣家族企業明顯之劣勢。歐美企業、台灣科技大廠及中國民企分別自 1995、2000 及 2014 年以來藉由併購策略成功實現企業全球競爭力的跳躍，反觀在本次調研中台灣家族企業認為“利用併購策略進行企業升級轉型”的重要性較低且已執行率僅有 34%。

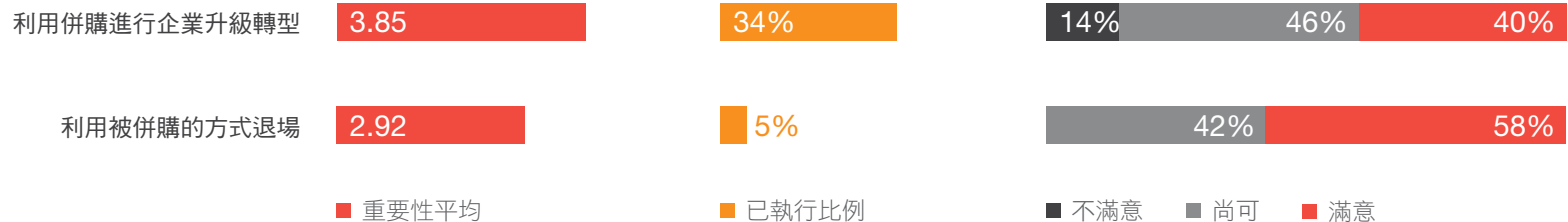
因此企業掌權者及未來的接班梯隊落實數位化以及建立其對於併購的了解、認知再到論證探討及最後的執行，是企業傳承轉型及接班人建立戰功的另外兩項核心任務。

企業併購 – 易被輕忽的轉型 升級及接班傳承利器



以家族為主的企業經營本質易使經營者輕忽企業併購的重要性

本次關於家族企業經營的六大議題中，家族企業考量利用併購進行轉型升級及外部接班的重要性評分相較為低，主要是台灣的家族企業多以家族自身能力及資源在經營，並不擅長以併購連結外部資源



然而依據 2019 台灣併購白皮書之資料顯示，2018 年接連發生數筆重大之投資交易，引資方皆為家族企業，投資人則包含策略性投資人及私募基金，其中尤以國外私募基金表現最為活躍

透過併購可引進外部資源轉型升級

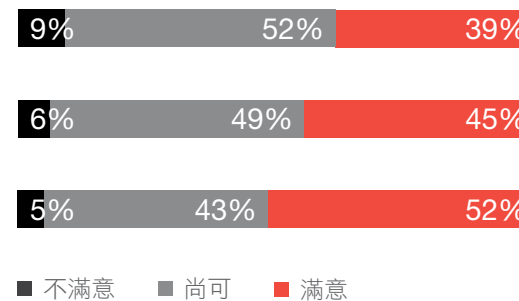
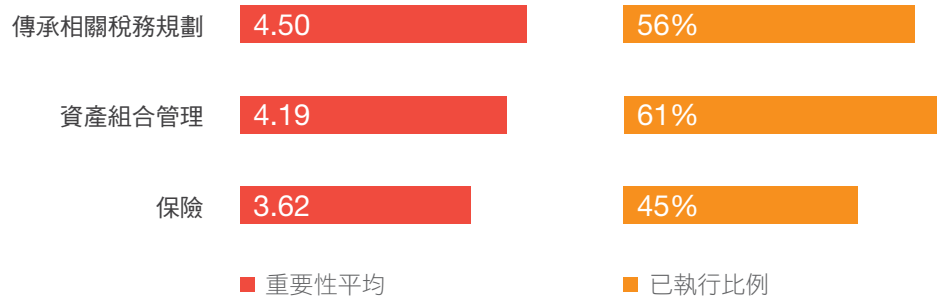
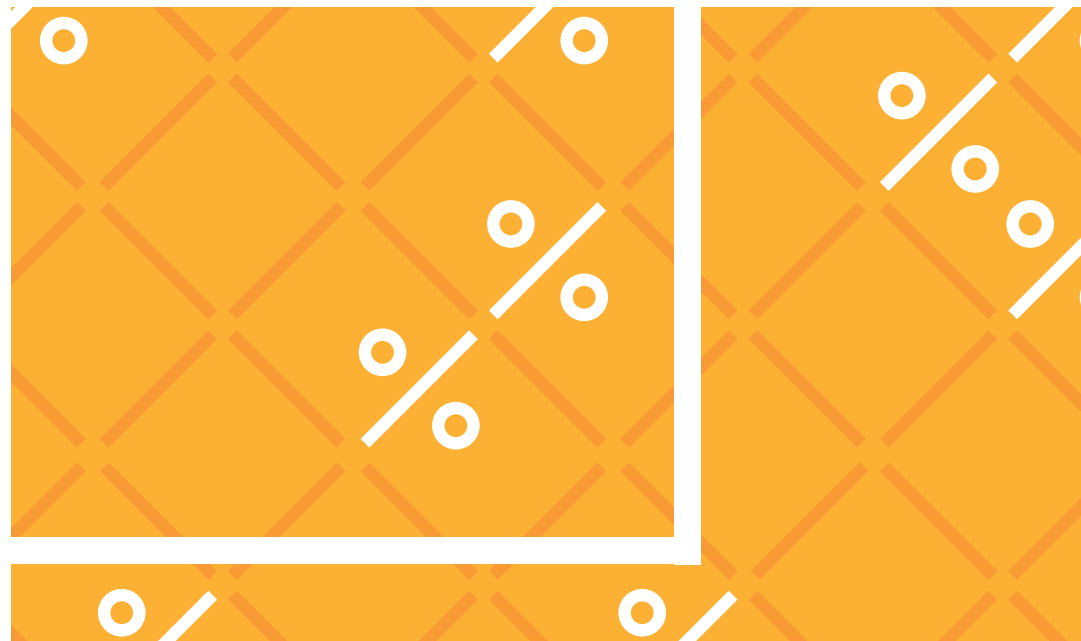
家族企業同時面臨來自外部及內部的壓力，需提早思考如何轉型佈局保持企業競爭力，適時引入外部奧援、點燃企業跨界轉型、提升競爭力之成長引擎。2018 年三項投資(百略醫學、榮化及全興水產)即為典型案例，許多策略性與財務性投資人可以是同生共好的策略夥伴。台灣知名家族企業如復盛及億豐，在上市後仍於 2007 年及 2008 年時選擇引進國際私募股權基金並私有化，於企業轉型升級告一段落後，再於 2018 年及 2015 年分別重返資本市場。

透過併購可建構與時俱進的核心能耐達成接班傳承之目的

家族企業能否永續經營，重點仍在企業是否俱備競爭力。面對劇烈變革的環境，家族企業可能受限於自身能力及資源而不利於在動態的市場中競爭。以國外具有百年以上的家族企業如默克或是杜邦等，其成長策略就是不斷地透過併購去解構既有優勢並建置新核心能耐，才有機會打造百年盛世。



傳承稅務規劃 – 家族創富守富的不二法門



企業掌權者關注傳承相關稅務規劃

家族財富增值主要管道有二：家族企業市值穩健成長與家族基金管理完善，前者如默克家族、台塑集團，同時也是此次調研台灣家族之共性，而後者則以富過四代的洛克菲勒家族與巴菲特為代表；然而相對於家族財富營收面的成長，控制成本面的稅務規劃及利用家族信託進行落實，在富過四代的歐美成功傳承案例中比比皆是，本次調研結果亦是如此：

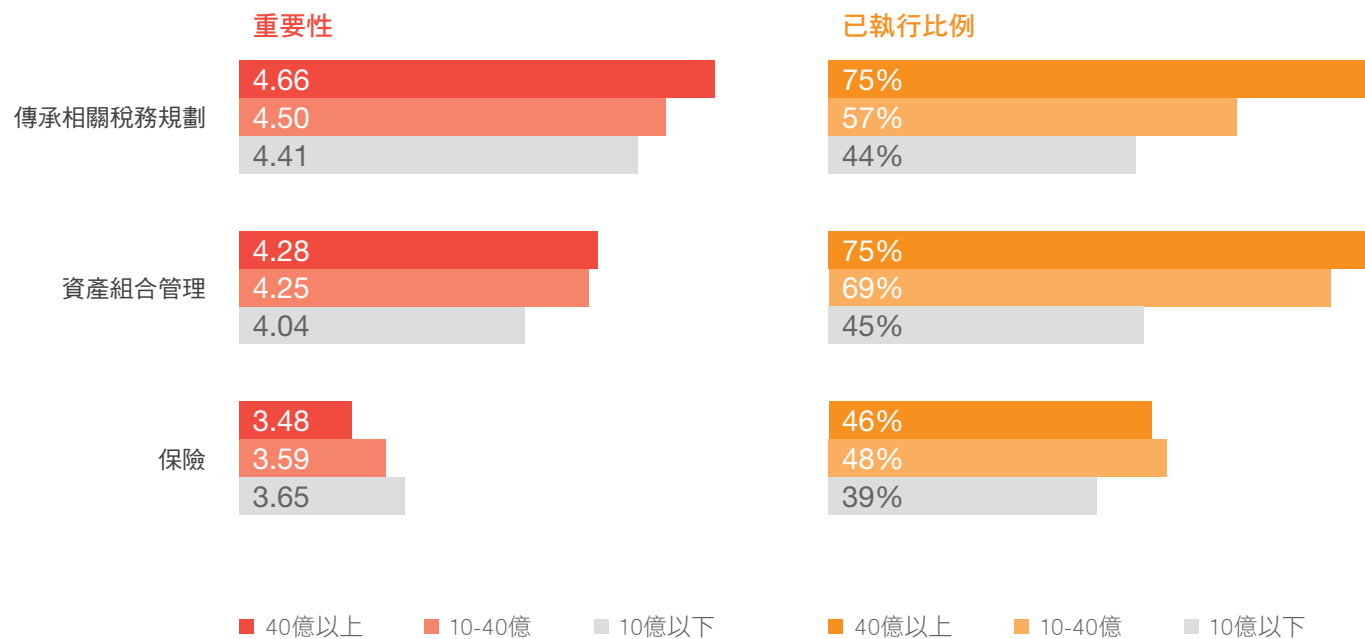
1. 在家族金融資本上，傳承相關稅務規劃是 37 項家族企業治理與傳承機制前五名中唯一一項非企業經營上榜的項目，
2. 財富規模 40 億以上，75% 以上都已執行。

但整體而言，“傳承相關稅務規劃”其執行比率不到 6 成，而在 2016 年 G20 央行及財長峰會後的公報確定落實國際稅收合作及台灣將於 2020 年 9 月進行 CRS 首次交換，因此針對“未開始執行傳承相關稅務規劃的企業家”。資誠建議家族企業掌門人應就家族資產所面臨的所得稅、遺產及贈與稅、稅務資訊透明化等議題，適時盤點及評估資產布局，考量家族多國籍身分及資產種類多樣性所產生的影響，尋求專業人士協助，並建立家族內部的稅務管理機制，以合法節稅方式創富守富。



企業家應與下一代共同規劃家族 財富傳承分享機制以達到紀律的 財富傳家

數據顯示家族財富規模越高，越關注傳承相關稅務規劃與資產組合管理；此外家族企業掌權者認知後代在能力養成上，最重要的是管理財富能力，因此應該建立外部專家團隊透過家族基金及家族辦公室與二代、三代共同學習、規劃、落實以完善家族財富永續傳承之分享紀律與機制。





非正式治理凝聚家族 共識情感，正式治理 方能長治久安

歐美百年家族從筭路藍縷到財富永續，總結三點：

- 1 一代創業**
企業興則家族起，如台灣富邦集團
- 2 二代接班**
家族強則企業更強，如美國摩根家族
- 3 百年世家**
一、二代共建治理機制，後代子孫站在巨人肩膀上，若非基業長青，至少也達到財富永續，前者如歐洲默克、穆里耶茲家族；後者如美國洛克菲勒家族、歐洲羅斯柴爾德家族

家族治理的正式及非正式治理

因此，借鏡環球家族傳承成敗案例，家族治理是家族永續、基業長青之核心基石；而以本次調研，掌舵者為一、二代者占 91%，且 50 歲以上的受訪者占 69%，必將面對在家族成員、企業經營權及企業所有權三者之間的矛盾、衝突、協調、抉擇與傳承機制的建立（如堪稱亞洲家族憲法典範的李錦記家族）！

進一步分析，治理機制可分為非正式治理與正式治理

非正式治理 為柔性的治理模式，在血親或姻親的基礎上形成家族共識，包含家族決策、家族情感凝聚、培養家族成員使命感等；而非正式治理機制的形成，大多是在創一代與二代對探討家族事務或執行企業發展策略過程中自然而然形成的互動模式。

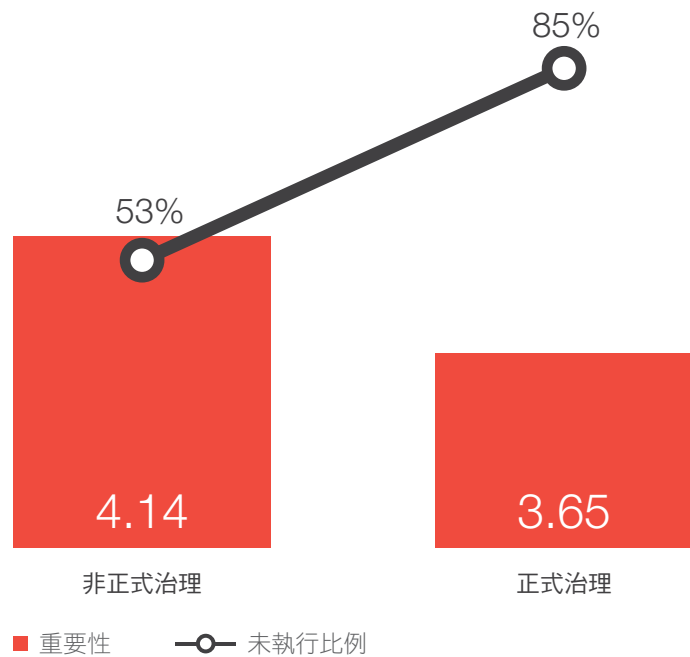
正式治理 為剛性的家族治理模式，利用明文或具法律效力的方式規範家族企業股權管理及財富分配方式，包含家族投資公司、閉鎖性公司、信託、家族憲法等；而正式治理機制形成，則大多是在一代與接班二代進行家族企業交接班之際；或是傳承到二、三代後因為家變，才認知到企業股權管理及財富分配之正式治理機制的重要性。

本次調查結果顯示

當下家族正式治理工具的認知及使用程度偏低：

1. 非正式治理重要性為 4.14，但 53% 企業掌權者未執行
2. 正式治理為 3.65，未執行高達 85%

可能反映出家族企業掌權者，當下焦點為家族企業持續發展，且對於正式與非正式治理功能上的理解與認知不足。



善用股權傳承工具， 確保家族企業 經營權傳承

**落實股權管理與財富分配工具的正式治理機制，
則家族企業方可永續傳承**

華盛頓之於美利堅共和國的強大，就如同創一代之於家族的繁盛！因此，面對治理機制的建立，家族一代責無旁貸！

在傳承過程中，家族正式治理機制利用明文記載或具備法律效力的方式，落實一代傳承想法及意願，包含股權管理、財富分配、規範家族成員與企業間的關係及股份退場機制等。

本次調查數據顯示：

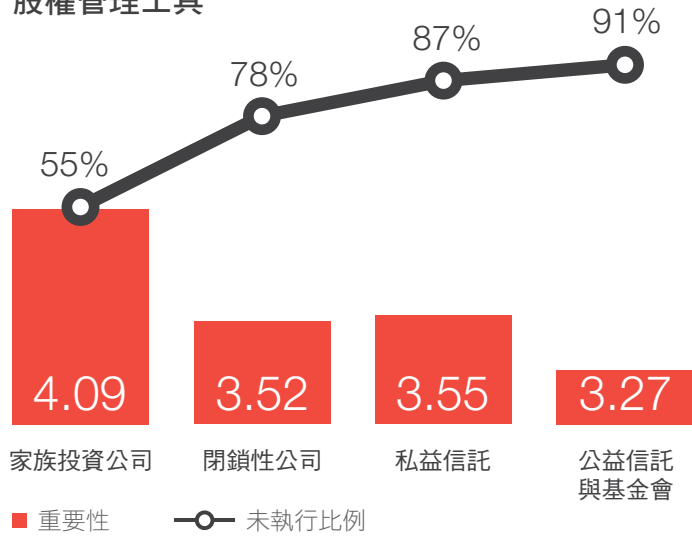
1. 四項股權管理工具及三項財富分配工具(除家族投資公司外)，重要性認知皆偏低，反映出家族在傳承工具的落實上，需要較長的理解與認知過程。
2. 股權管理工具及財富分配工具，則分別有高達 45%及 85%的受訪者完全未使用。

參考亞洲家族傳承失敗案例，未建立治理機制的家族，在未來傳承的過程中，極可能會埋下家族內部紛爭或企業遭受惡意收購，家族一代掌權者，務必慎之！

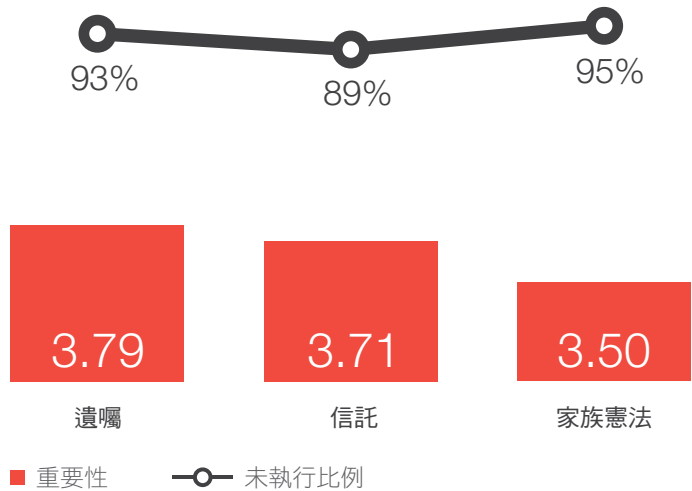
“ 資誠建議

家族企業應正視各項工具的功能及重要性，確保家族財富是依據家族意願分配，並減少家族紛爭及衝突，也避免家族財富因紛爭而產生無法運用，甚至侵蝕家族財富的情形。

股權管理工具



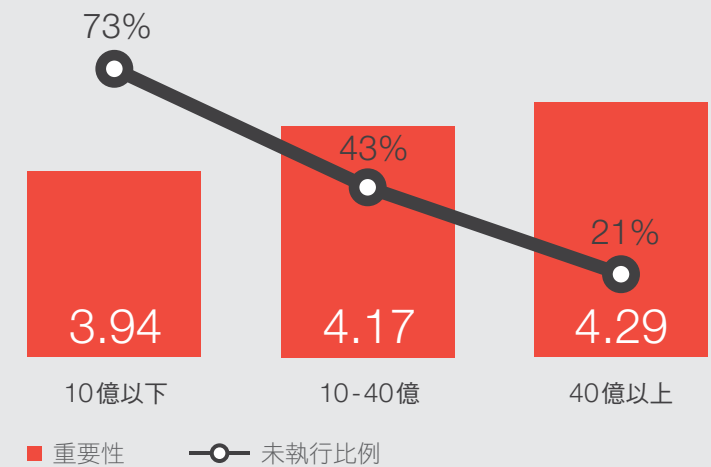
財富分配工具



本次調查數據顯示：

40 億以上的受訪者，79% 有利用家族投資公司做為股權管理工具，而 10 億以下家族則僅有 27% 有利用，財富規模越高的家族，利用家族投資公司做為股權管理工具比例越高。

股權管理工具

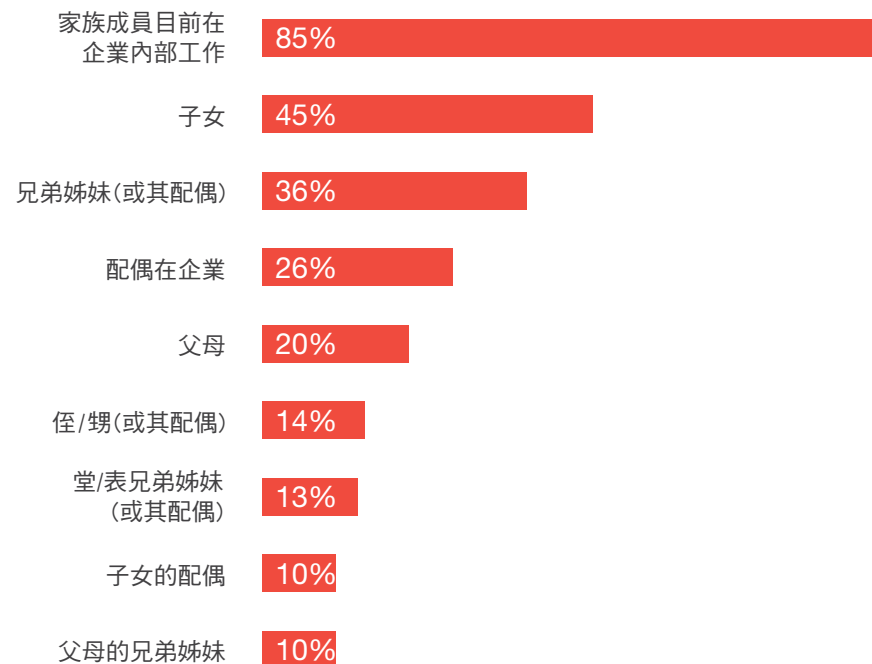


世代繁衍延伸出的 家族治理問題 凸顯一代責無旁貸的傳承任務



家族成員於家族企業工作占比高

85%的受訪者，目前有其他家族成員在家族企業中工作，而現階段已從上一代接下企業的掌權者，旁系親屬(包含兄弟姐妹、堂表親、侄甥等)在企業中工作的比例比創始人更高，因此，就算接班人戰功卓越，但在股權均分及家族成員眾多下，出現家族企業版的八王之亂，也不意外。



家族成員世代增加與股權管理難題

在企業內工作的家族成員世代與數量越多，如何將經營權、所有權、受益權妥善安排將考驗目前掌權者的智慧，其主要問題有三：

1 股權問題

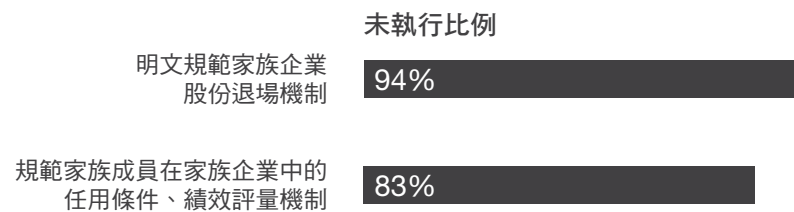
交接班時，股權是否集中管理，集中管理的治理機制是否有效。

2 家族與企業間的關係

隨著世代增加，家族成員進入家族企業工作是否有明文的規範顯得更為重要，確保企業競爭力。調查結果顯示僅有 17% 的受訪者有明確的家族成員任用及績效評核機制。

3 家族成員股份的退場機制

如果有些家族成員不想繼續持有家族企業股份，必須避免退出引起股權分散、管理困難的狀況。調查結果顯示只有 6% 的受訪者有明文規範的退場機制。



當下台灣家族成員大多關係良好，
但無完善家族治理機制，
家族和諧將難以持續

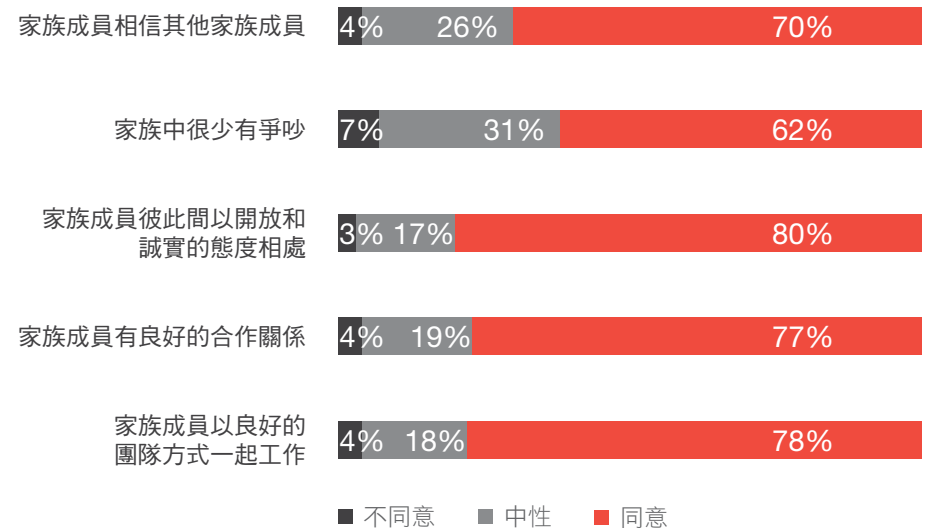


家族關係為影響家族傳承重要的因素

觀察過去家族傳承案例，許多成功的企業家因為家族關係失和，除了造成家族企業的價值減損，更有因股權分散而被競爭對手或非家族成員於市場上收購股權而喪失經營權，甚至是後代家族成員因財富分配方式對簿公堂。除了家族各大資本的傳承與治理機制、傳承時與後代成員的共識，家族成員間的關係對於家族傳承而言同樣重要。

約 7 成台灣家族企業掌權者認為家族成員間關係良好

本次調研為了找出對於家族永續傳承影響的關鍵，也將家族關係納入調查範圍，從家族正負兩方面評估家族關係。結果呈現大部分受訪者認為目前的家族正面關係良好，僅 4-7% 的人對於家族正面關係的各項敘述表達不同意。但這一群體必須要特別關注其家族傳承與治理機制，避免家族企業與傳承過程中可能發生的風險。

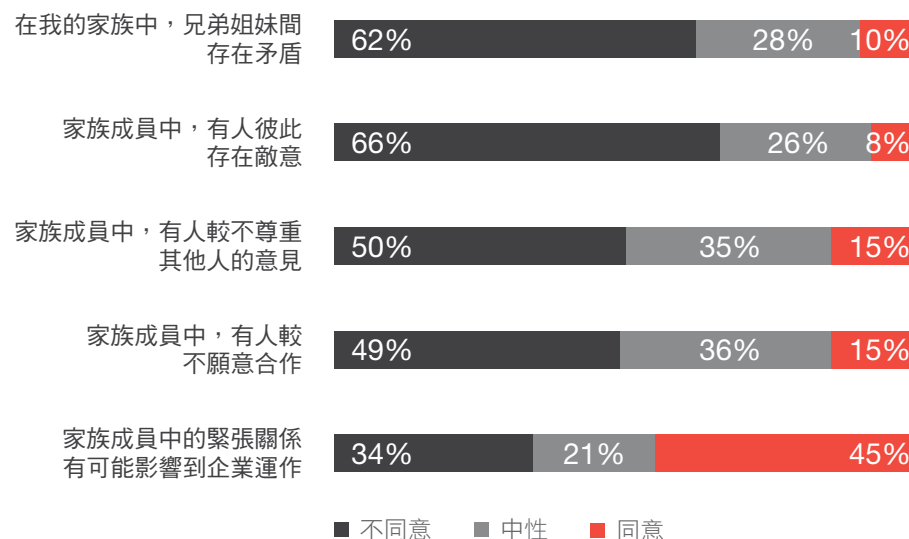


家族負面關係可能引發 家族企業傳承風險

家族成員緊張關係可能引發家族企業經營風險，凸顯出： 企業專業經理人機制及家族非正式治理的重要性！

家族成員緊張關係對於家族企業仍有經營風險：

1. 45%的人認為家族成員中的緊張關係可能影響到企業運作，顯示出正式治理中企業專業經理人機制的重要性。
2. 15%的家族企業掌權者認為有家族成員較不尊重其他人的意見、有家族成員較不願意合作，且8-10%認為兄弟姐妹間存在矛盾、彼此存在敵意，顯示仍有少部分家族溝通不良的狀況，可能形成傳承過程中的家族衝突，因此可以透過家族非正式治理中，家族定期聚會形成共識、情感凝聚及家族企業掌權者言傳身教培養家族成員使命感。





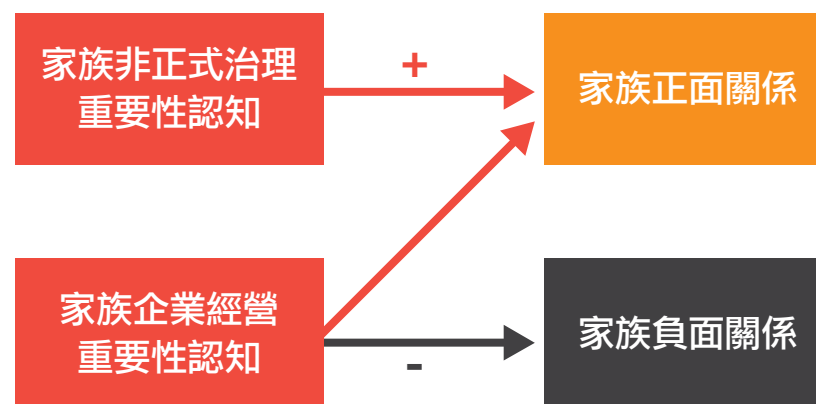
家族企業經營重要性 認知越高，家族成員 紛爭風險越低

家族企業掌權者對於家族企業經營與非正式治理的重要性認知越高，家族關係越好

本次調研除了發現上述現象之外，我們希望提出對於家族企業傳承有幫助的洞察，因此在統計分析時利用迴歸分析方法，嘗試找出家族企業治理與傳承機制的重要性認知與家族關係間是否存在可利用數據預測的關聯。結果發現，當家族企業掌權者對於家族企業經營與非正式治理的重要性認知越高，家族正面關係越好，呈正向且顯著的關係。而金融、人力與社會資本則與家族關係沒有顯著相關性。

掌權者的企業優先及對非正式治理機制的重視，可推論當代台灣具有較好的家族關係，有利於未來透過完善的治理機制，以達到家族企業基業長青

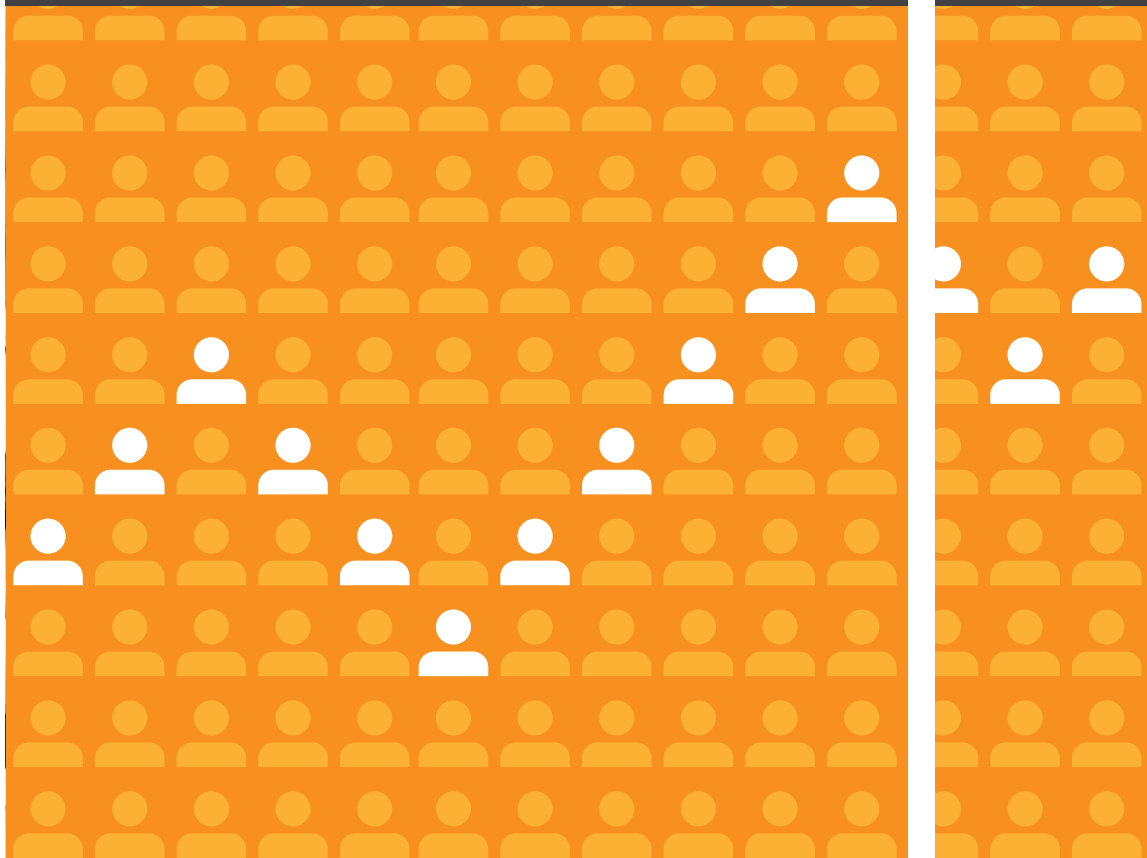
同時，我們也發現，當家族企業掌權者對家族企業經營的重要性認知越高，家族負面關係越低，進而降低可能產生家族成員紛爭的風險。因此企業優先，是台灣家族企業掌權者防止傳承風險的其中一個關鍵。





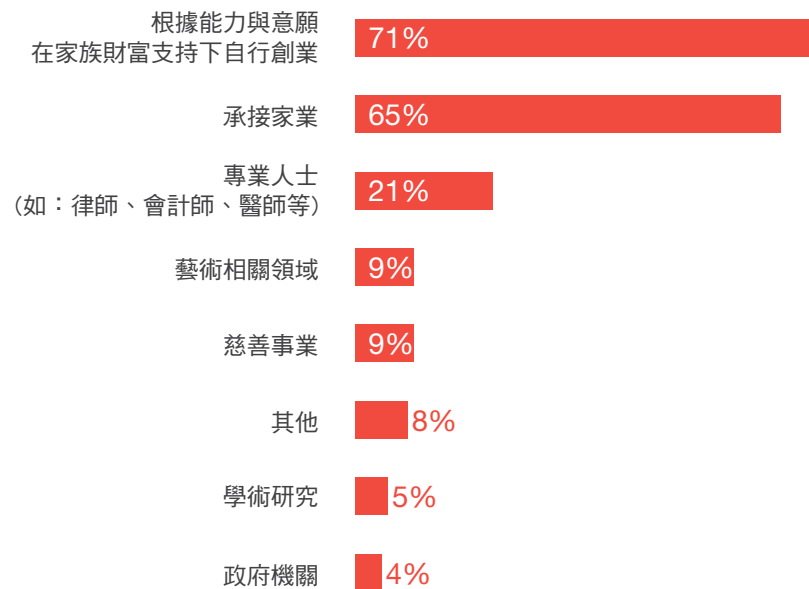


家族企業掌權者期待
子女自行創業比率
高過承接家業



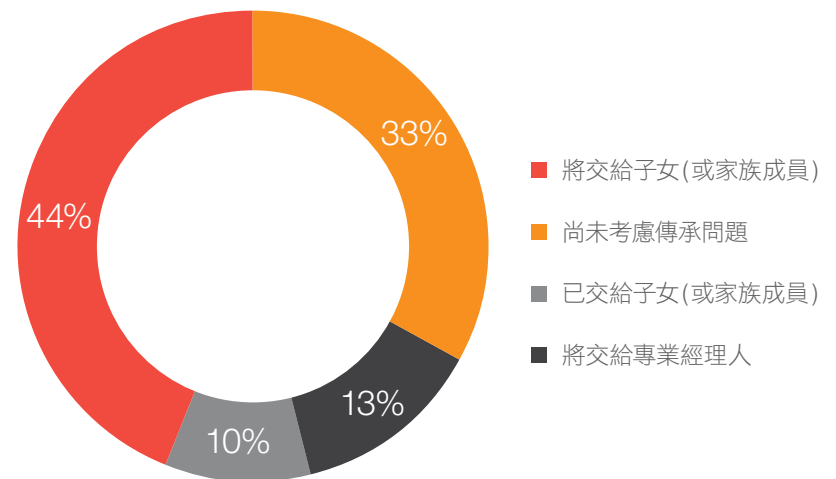
有 71% 家族企業掌權者願意以家族財富支持子女自行創業

家族企業的掌權者在思考傳承時，須考量所有權、經營權的傳承該如何安排，這時就必須考慮子女未來的職業發展，目前掌權者對於子女期待中，相對於承接家業 65%，希望子女創業占比最高，達 71%。



將交給專業經理人的比例較低，僅 13%

在企業管理權沒有明確的專業經理人接班的情況下，子女必須得回家族企業接班，與現階段希望子女創業的想法有落差。



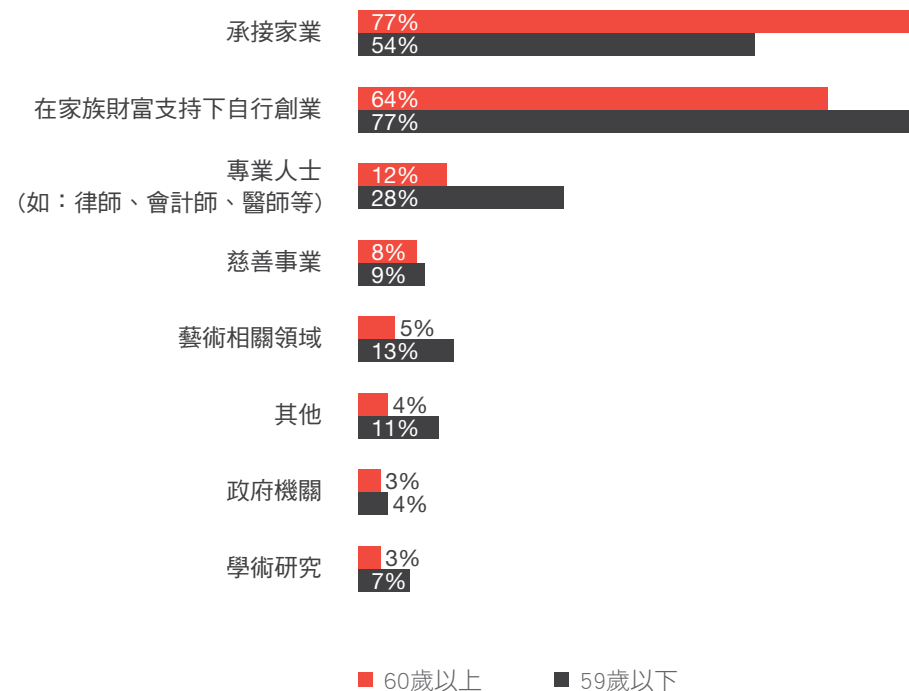
企業掌權者對於子女自行創業或承接家業呈現顯著的世代差異



年長的企業掌權者較希望子女承接家業

若將群體分為 59 歲以下和 60 歲以上，對於下一代職業期望有差異出現：

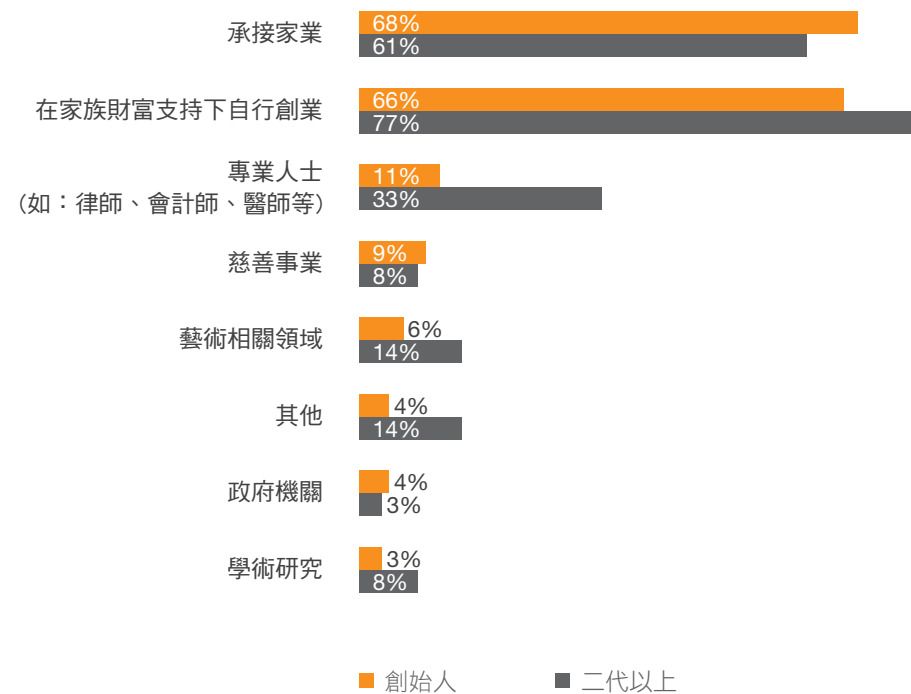
- 60 歲以上人群有 77% 期望子女承接家業，而 59 歲以下則是有 54% 希望子女創業。
- 59 歲以下人群則是對於子女未來發展相對開放，在學術研究、專業人士、藝術相關領域、其他(多填答隨子女發展)皆明顯多過 60 歲以上人群。



企業創始人較希望子女承接家業

將群體分為企業創始人或已有承接家業經驗的二代以上，對於下一代職業期望亦有差異出現：

- 創始人希望子女接家業為 68%，略高於二代以上；而二代則有 77% 希望子女創業。
- 二代以上的受訪者在子女未來發展亦較為開放。





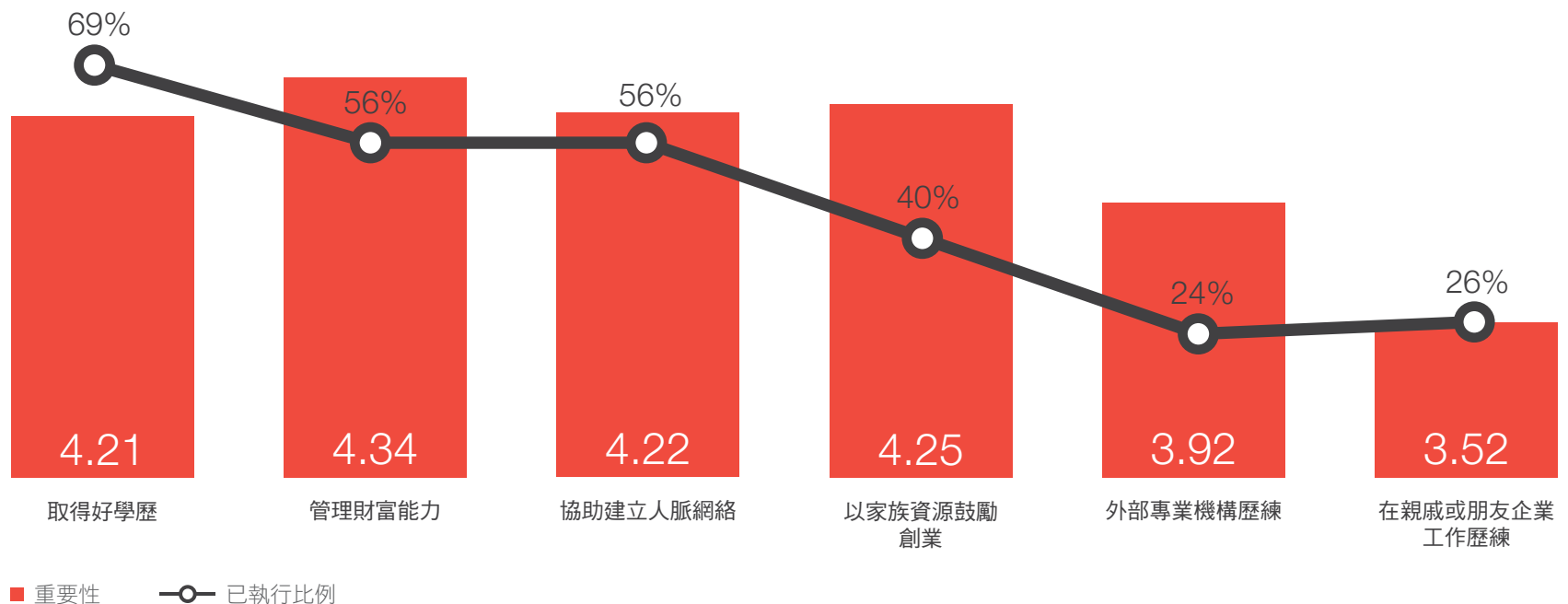
子女能力養成攸關承接家業或自行創業的成功機率

在家族人力資本上，重視子女基本能力養成

在家族人力資本養成上，家族企業掌權者覺得最重要的是管理財富能力，但得分與其他選項皆十分接近，代表對於學歷、管理財富能力、協助建立人脈網絡、以家族資源鼓勵創業都十分重視，執行程度亦相對其他資本與治理機制較高。

「易子而教」於正值青壯期的台灣家族企業並非家族企業掌權者重視之主流

子女外部歷練的重視程度與執行比例較低，對於子女在外部專業機構歷練重視程度得分 3.92，而在親戚或朋友企業工作則僅有 3.52，執行比例皆低於 30%。



協助接班人積累經營能力、 建立戰功及優化代際溝通 是接班成功關鍵因素

相對已接班的企業掌權者所做的接班人調查

為了探索家族接班成功的關鍵，本次對已有接班經驗的企業掌權者進行調查，調查於接班時的接班人準備程度、意願、代際共事關係、接班後企業績效、利害關係人對接班過程的滿意程度，總共有效樣本為 98 個，分析結果主要發現有三：

1 接班意願對於接班後企業績效、利害關係人的滿意程度有正向關係

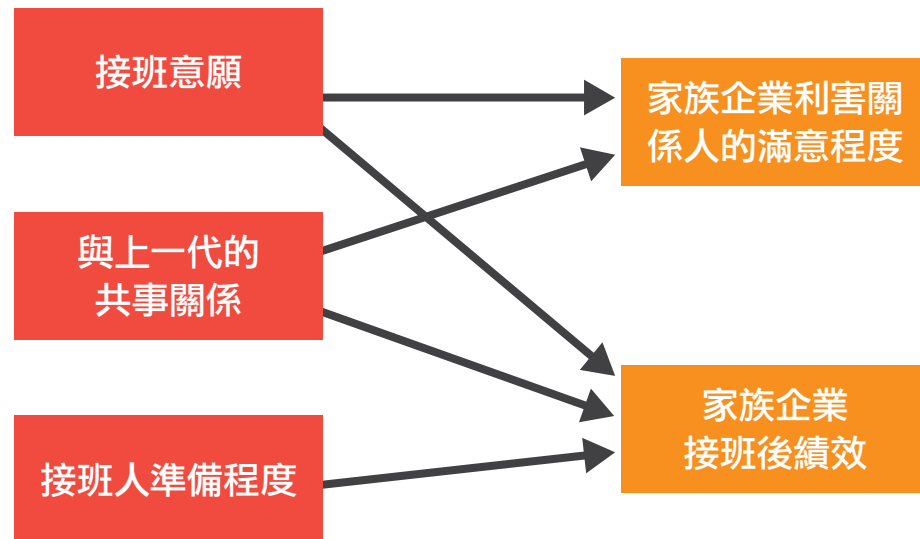
接班意願由不同項目組成，包含承接意願、於企業中工作的心理回報，分析結果顯示，當接班意願越強烈，企業績效越好，同時所有利害關係人對於傳承過程的滿意度也越好（包含上一代、所有家族成員、非家族成員的企業員工）。

2 與上一代的共事關係對於接班後績效和接班過程滿意度皆為正向影響

接班人與上一代的關係，包含是否願意共享資訊、合作、相互支持，將會影響接班後的企業績效與利害關係人對接班過程的滿意度。

3 接班人準備程度對於接班後企業績效有正向關係

接班人準備程度主要包含商業經驗、企業經營導師、學歷、商業課程等能力評量項目，分析結果顯示，準備程度對績效有正面影響。



重新定義「成功的台灣企業家」 家業經營成功 + 成功接班傳承

借鏡歐、美百年世家成功傳承的家族治理典範

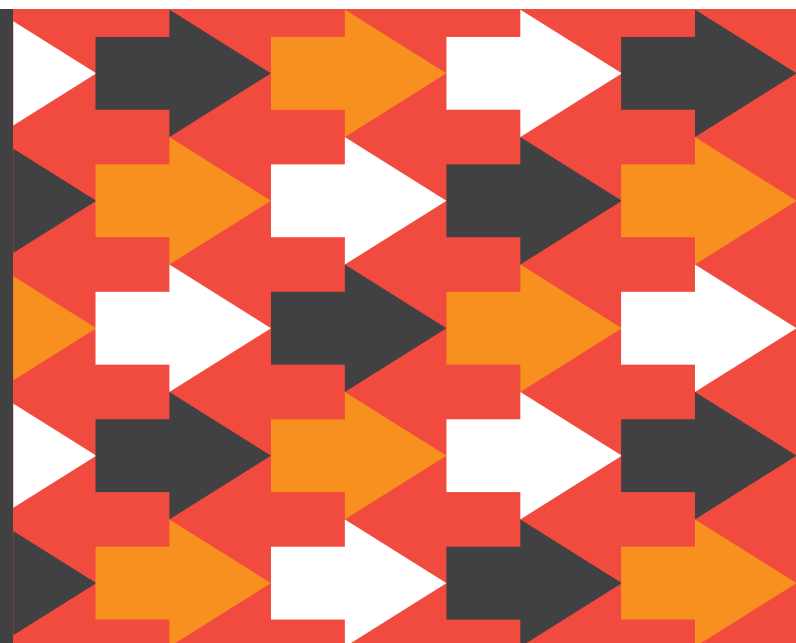
本次調研數據關於台灣企業掌權者一、二代高達 91%，因此，相對於歐洲默克家族及美國洛克菲勒家族分別傳承十三代及六代以上，顯示台灣的家族企業處於環球家族發展週期的青壯年階段。因此，在擁有後發優勢下，「他山之石，可以攻錯」，應借鏡歐美家族成功傳承的架構，積極學習歐美百年家族企業完善的治理機制，包括：

1. 建立家族成員的分工、分享、分權機制，以完善家族傳承。
2. 在企業優先下，落實接班梯隊養成並透過數位化及併購以達到家族企業基業長青。

從家族傳承角度重新定義「成功的台灣企業家」

成功企業家的“使命週期”，在 30-40 歲是成功創業，其中部分企業家獲得十大傑出青年的殊榮；40-60 歲是領導企業上市、升級、轉型，且同時替員工創造家庭收入、社會創造就業、國家創造稅收；55-70 歲是完善家族企業接班人及接班梯隊的規劃及落實，將「傳承」融入到基業長青、人才輩出、財富永續；在 70 歲以後，責無旁貸的與下一代共同建立家族傳承的治理機制，以達到基業長青、百年家業。

「一代的創業維艱，二代的守成不易」，成功的台灣企業家在追求卓越自我完成的同時，除了家族興旺；也將提升國家的全球競爭力！展望未來，企業強則國與家皆強。



資誠服務團隊聯絡資訊

許祺昌

稅務法律服務營運長

+886 27296666 ext.25212

jason.c.hsu@tw.pwc.com

蔡朝安

普華商務法律事務所主持律師

+886 27296666 ext.26687

eric.tsai@tw.pwc.com

洪連盛

家族企業暨財富傳承服務會計師

+886 27296666 ext.25008

sam.hung@tw.pwc.com

劉穎勳

稅務法律服務執業會計師

+886 27296666 ext.26258

ying-hsun.lin@tw.pwc.com

李佩璇

稅務法律服務執業會計師

+886 27296666 ext.25207

pei-hsuan.lee@tw.pwc.com

鄭策允

稅務法律服務副總經理

+886 27296666 ext.23680

alvin.cheng@tw.pwc.com

游明德

普華國際財務顧問公司董事長

+886 27296666 ext.26157

peter.yu@tw.pwc.com

劉鏡清

資誠創新整合公司董事長

+886 27296666 ext.26158

paul.c.liu@tw.pwc.com

盧志浩

資誠企業管理顧問公司執行董事

+886 27296666 ext.26369

jacky.l.lu@tw.pwc.com

李潤之

金融產業服務副營運長

+886 27296666 ext.26613

ryan.c.lee@tw.pwc.com

林瓊瀛

資誠人資管理顧問公司董事長

+886 27296666 ext.26702

alan.lin@tw.pwc.com

吳郁隆

首席營運長

+886 27296666 ext.26680

eric.wu@tw.pwc.com

www.pwc.tw