



資誠家族辦公室

家族企業傳承與創新



目錄

總編輯的話	02
資誠家族辦公室介紹	04
01 家族財富與治理的核心	
台灣企業成立家族辦公室的方法及策略	07
02 企業與家族永續	
從家族企業邁向家族辦公室	15
03 從家族控股到專業治理	
所有權與經營權的平衡之道	25
04 找到對的私募股權基金夥伴	
台灣家族企業的資本與治理升級路徑	31
我們的團隊	39



總編輯的話

台灣經濟的持續繁榮，離不開許多家族企業長期以來的辛勤付出與卓越貢獻。隨著時代變遷，家族企業不僅需面對產業競爭，更須應對傳承、轉型與永續經營的多元挑戰。2025 年資誠家族辦公室中秋策略專刊，即以「家族企業傳承與創新」為主軸，探討如何透過設立家族辦公室、引進私募股權基金，或推動管理層收購等策略，為企業注入新活力，實現跨世代的永續發展。

家族辦公室 (Family Office) 作為家族財富與治理的核心平台，已成為全球高資產家族的重要選擇。這次專刊深入解析四種家族辦公室型態（包括內嵌式、虛擬式、單一家族及聯合家族辦公室），並提供實用的評估流程，協助台灣企業逐步建置。無論是財富管理、稅務規劃，還是家族治理與接班人培養，家族辦公室皆能提供系統化的解決方案。若尚未準備成立實體家辦，家族也可先委託專業機構擔任虛擬家辦，逐步完善傳承架構。

當企業希望超越本業框架、尋求新成長動能時，私募股權基金 (Private Equity, PE) 可成為極具價值的策略夥伴。本期《找到對的私募股權基金夥伴》一文，將深入說明 PE 的運作模式、常見合作情境（如接班重整、國際化擴張），以及挑選基金管理團隊的關鍵指標。建議台灣家族企業應優先選擇產業經驗豐富、治理文化相契合的 PE 團隊，借助其資金、管理與國際網絡資源，提升企業價值並完善治理結構。

若家族後代無意願接班，管理層收購（MBO）也是一條可行的傳承路徑。本期內容也專文探討如何透過股權重組、銀行融資或私募基金支持，由專業經理團隊承接經營權，同時維繫家族珍視的文化核心。

台灣家族企業在思考是否設立家族辦公室，或評估如私募股權基金、管理層收購等非傳統傳承模式時，務必借重外部專業團隊的綜合能力。資誠家族辦公室希望透過本期專刊，為企業主提供前瞻的視野與實用的策略，協助您以創新思維規劃傳承之路，在變革與傳統之間，找到最適合家族永續發展的平衡點。

洪連盛

資誠家族辦公室
主持會計師

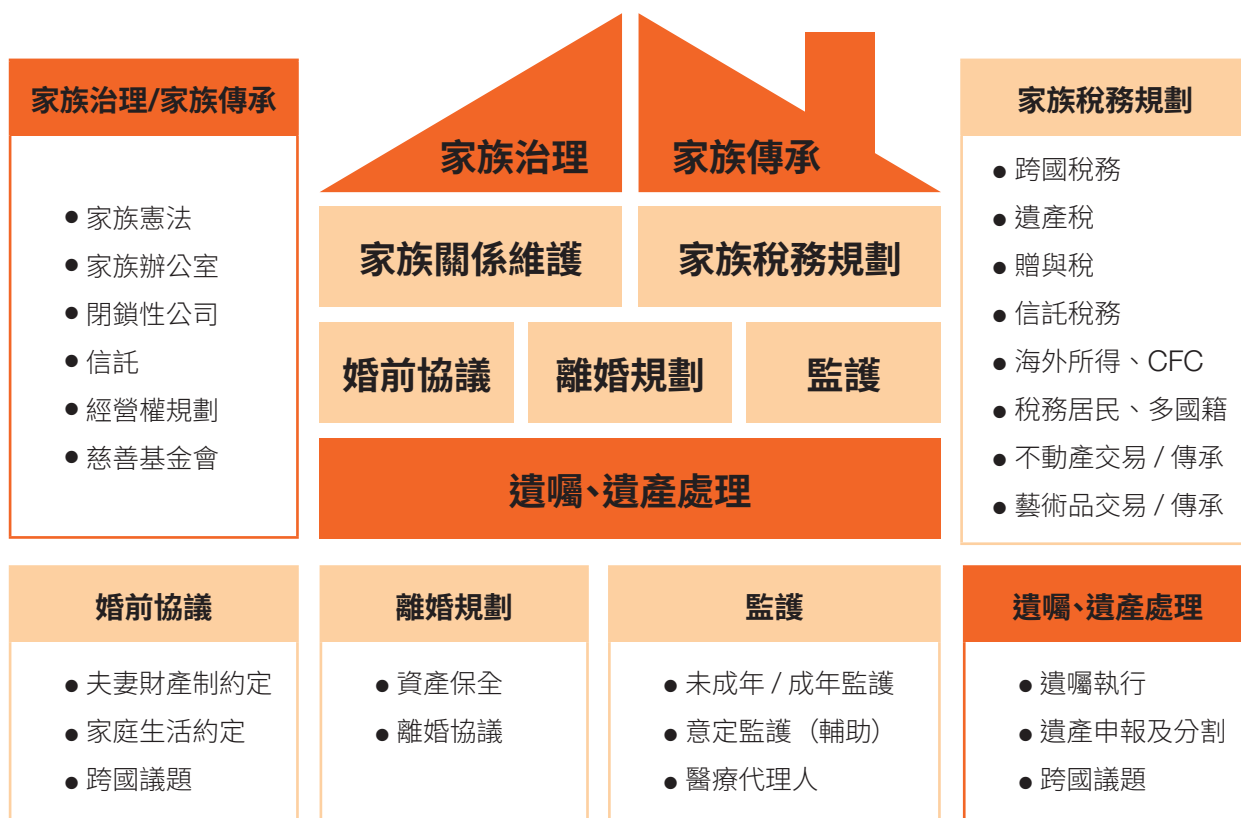


資誠家族辦公室介紹

資誠家族辦公室聚焦於家族核心需求，整合 PwC Taiwan 法律、會計、財稅等多方資源，協助台灣企業主在家族及企業永續經營的一站式 Total Solutions 整體解決方案。

從家族治理、家族稅務規劃、公司股權設計、財富傳承、家族核心價值、家族憲法及家族傳承機制，到婚前協議、離婚規劃、遺囑規劃、資產保全、信託安排等，協助家族量身打造傳承與治理架構，確保資產得以妥善延續，讓愛與財富邁向代代相傳之路。

以「人」為本，聚焦家族核心需求







家族財富與治理的核心

台灣企業成立家族辦公室的方法及策略

當家族企業發展至一定規模，管理複雜度隨之提升，家族財富與事業在傳承過程中可能面臨諸多挑戰及障礙。此時，需整合法律、稅務、金融及投資等領域的專業團隊，提供系統性解決方案，而「家族辦公室」正是為此而生的關鍵角色。

什麼是家族辦公室

家族辦公室 (Family Office) 起源於歐美，是由家族共同成立的私人財富管理機構，為資產龐大的家族企業與家族成員提供財富傳承、稅務規劃、資產管理、家族事務及風險管理等全方位服務，堪稱是家族成員最親近的專業核心幕僚。



家族辦公室主要有以下功能：

- 家族財富管理：家族事業股權傳承、婚姻繼承及資產保全、家族財富管理及接班計畫。
- 家族投資管理：投資策略與資產配置、家族投資公司帳務管理、投資金融商品、融資工具、保險、信託規劃。
- 家族稅務服務：稅務規劃管理、所得稅、最低稅負、遺贈稅、跨國資產、稅務居民架構。
- 家族管理服務：法律服務、財務規劃、行政檔案、風險控管。
- 家族議會人力：家族聚會、共識營、家族後代教育、家族憲法制定、慈善基金會。
- 生活管家服務：醫療、教育、旅行、生活秘書、奢侈品資產顧問（如藝術品、私人飛機）等，提供全方位服務。

哪些家族需要成立家族辦公室

是否需要家族辦公室取決於家族財富規模和複雜性，可以自己做，也可以委託第三方專業機構協助。許多家族常詢問：「我們家族規模不大，需要成立家族辦公室嗎？」

事實上，家族辦公室的規模可大可小，可以是實體的，也可以是虛擬的，可以只用來投資或做信託，也可以單純當作家族成員溝通交流的平台。當家族辦公室的功能愈多元，所需專業與資金投入也愈高，端看「成立家族辦公室的目的是什麼？」

常見的情境是企業創辦人年屆退休，才開始思考「傳承議題」，例如：股權重整、家族信託、制定家族憲法、成立家族委員會及定期舉辦家族會議等制度化的家族治理機制，這時就可以考慮委託如資誠這樣的第三方專業團隊，成為家族企業的虛擬家族辦公室，協助家族企業經營傳承的規劃，達成傳承的期待。

有些企業家則會考量地緣政治、教育環境、稅務等種種因素，計劃為自己或家族成員申請其他國身分，並於海外（如新加坡）設立家族辦公室（如 13O/13U/13D），以實現身分與資產的國際化布局。

許多家族成立「家族辦公室」的初衷，絕大部分都不是為了要「賺更多的錢」，而是希望創立一個「家族中心」，讓家族成員們都能瞭解家族的核心精神、認識自身的潛在影響力、成員之間能公開討論、保護家族名譽與價值觀的傳承，將家族企業傳承使命帶領到更高的角度，也為社會創造永續價值。

家族辦公室有四種型態

一般來說，家族辦公室可分為四種。第一種是「內嵌式家族辦公室（Embedded Family Office，EFO）」，這類家族辦公室沒有正式的組織結構，只是運用家族企業內部資源，例如董事長秘書或會計替這個家族管理家族事務。

第二種是虛擬家族辦公室（Virtual Family Office，VFO），由家族需要的外部專家與金融機構組成的虛擬平台，這些外部專家可以為家族提供資產管理、稅務規劃、傳承架構等服務，不過家族內部需要有專職人員來對接。

第三種是單一家族辦公室（Single Family Office，SFO），有正式的組織架構，專為單一家族管理內部事務，涉及金融投資、傳承規劃、財富管理、慈善捐贈、信託、家族治理等多面向。可視為一個家族的私人財富管理部門，具高度客製化與隱私保護，家族內部會聘請專業的金融、法律、財務人士，負責家族辦公室的營運與維護，其設立成本較為高昂。實務上，家族淨現金未達 1 億美元（約 30 億台幣）較不建議成立單一家族辦公室（SFO）的必要。

第四種是聯合家族辦公室（Multi-Family Office，MFO），為多個家族提供服務，這些家族彼此並無關聯，市場上有許多 MFO 的組織機構，大致分為三種型態：金融機構設立型、專業創辦型、SFO 擴展型，進一步說明如下：

	金融機構設立型	專業創辦型	SFO 擴展型
核心優勢	低成本合規運營	無利益衝突具獨立性	量身訂製傳承方案 (10億美元以上+複雜傳承)
服務提供者	國內外金融機構 (銀行、證券、信託、保險業者)	律師事務所、會計師事務所、顧問公司等	國外知名案例：洛克菲勒家族辦公室及 Bessemer Trust
財富管理	有提供相關服務	投資及金流須委外	有內建核心人員及委外投資顧問
傳承規劃	家族治理須委外	有提供傳承規劃	依家族需求聘請專家制定傳承計畫

- 金融機構設立型：由銀行、證券、信託或保險業者提供，優勢在於低成本合規運營。

- 專業創辦型：由律師、會計師事務所或顧問公司創辦，具獨立性與客觀性。
- SFO 擴展型：由原單一家族辦公室擴展而來，能為高資產家族（資產規模逾 10 億美元以上且傳承結構複雜）提供量身定制服務。

台灣企業要建立家族辦公室的評估

台灣家族在評估建立「家族辦公室」時，除了要考量家族的資產規模、家族成員的意願、投入的成本效益外，可參考以下流程初步評估家族未來發展重點：



如果台灣的家族企業是以「內嵌式家辦」做為起步，短期目標可先區分企業與家族帳務（公帳／私帳），長期策略則朝稅務優化與永續經營發展，藉由這個過程也能逐步建立家辦專責人員與家族成員溝通的默契。

當家族規模與人數日益擴大、管理難度上升時，可依家族需求委託第三方專業機構（虛擬家辦或 MFO）來協助，將家族稅務、法律規劃、投資管理、接班人培養等事務委外專業團隊，以提升效率與專業性。

資誠如何協助台灣企業成立家族辦公室

資誠會依據家族需求提供客製化服務，以達成財富管理與家族傳承目標，主要步驟如下：

1. 家族訪談：透過與家族成員進行個別或共同訪談，深入瞭解家族背景、資產狀況、家族目標及對家族辦公室的期望。
2. 確認家族事業傳承目標：從投資策略、稅務規劃、法律架構（如信託、閉鎖性公司）、家族治理機制（如家族憲法、家族委員會）等，設計符合家族需求的傳承方案。
3. 家族股權架構調整：依據創辦人傳承的期望，協助調整股權結構及轉讓原則，使股權能不受家族成員所面臨的未知風險影響，能代代相傳。
4. 共同撰擬家族憲法：在成立家族辦公室之前，最好先制定家族憲法，透過家族辦公室落實家族憲法內容，相輔相成。

5. 控股公司股權移交信託：信託可使股權集中管理，避免股權分散，確保家族對控股公司的控制權。此外，透過信託契約的約定，參與家族企業的經營權則透過家族委員會或家族辦公室等方式參與決策。

導入家族治理制度時，除了法律設計，更需建立有效的紛爭預防與衝突解決機制，讓家族在專業輔助下邁向永續治理。為此，資誠整合跨領域專業團隊，推出「家族辦公室整合服務平台」，以人為本，協助家族在情感凝聚的前提下建構健全的治理結構。

本文作者



資誠聯合會計師事務所

洪連盛 家族辦公室主持會計師

sam.hung@pwc.com

專長

- 家族企業暨財富傳承服務
- 股東股權及經營權規劃
- 家族憲法與家族治理機制規劃
- 企業併購與組織重組稅務管理
- 家族信託與家族閉鎖性公司規劃
- 公司法及證管法令應用實務
- 財富傳承分配稅務規劃



企業與家族永續

從家族企業 邁向家族辦公室

根據《富比士》(Forbes) 2025 年最新數據，台灣前 50 大富豪的總財富達 1,970 億美元，年增幅超過 13%；另外，將近七成的上市櫃公司為家族企業，近年在半導體、5G、高科技產業蓬勃發展的背景下，家族企業儼然已成為台灣經濟成長的核心力量。然而，隨著財富累積與世代交替，家族也面臨資產管理與永續傳承的雙重挑戰，如何從傳統營運模式轉型為制度化的家族辦公室，已成為許多企業主的關注焦點。

家族辦公室：資產管理與治理分工的解方

家族辦公室 (Family Office) 概念源自歐美，是由家族設立的私人財富管理機構，提供資產配置、稅務規劃、慈善捐贈、教育及接班人培養等多元服務。其資產來源主要包括企業分紅、股權變現、金融投資與不動產收益。相較於歐美動輒管理數億美元的家族辦公室，台灣現有家族辦公室多採虛擬或投資公司形式，平均管理資產約在 3,000 萬至 1 億美元之間。

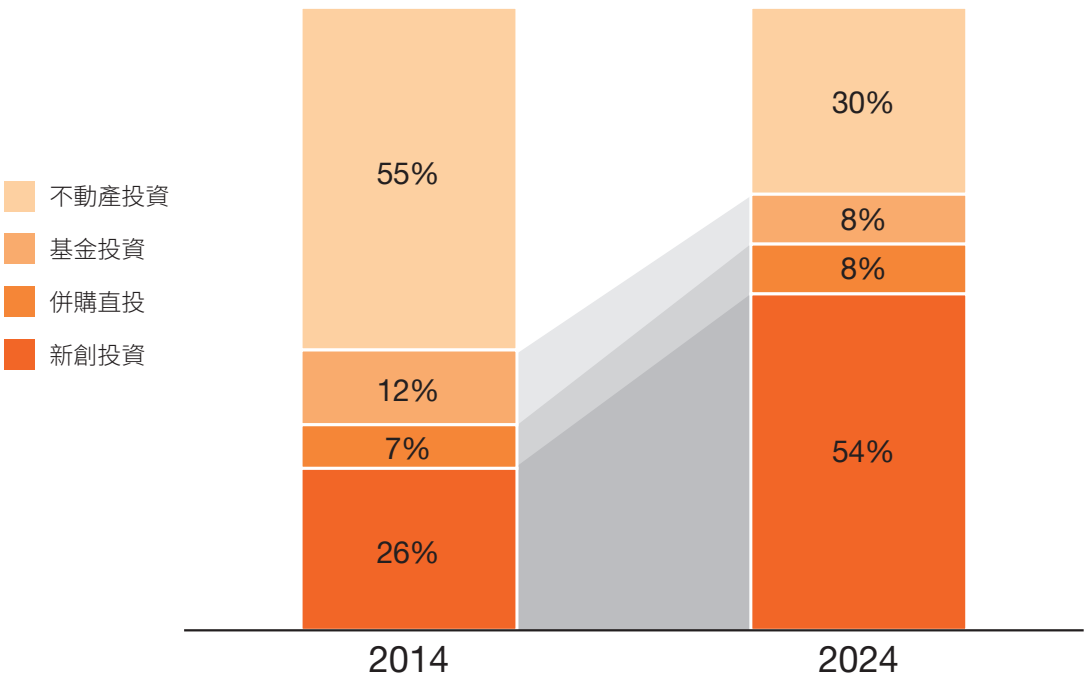
過去，台灣家族辦公室的投資重心多為不動產，強調資產穩健累積，並輔以對上市櫃企業的少數股權投資，以財務性投資獲取資本利得。然而，近年來許多家族辦公室提高企業股權投資比重，尤其積極參與併購交易(M&A)，透過建立內部團隊並結合外部顧問資源，強化投資決策與執行能力，朝向更制度化、專業化的營運模式發展。

下一代家族成員的積極參與亦是推動轉型的重要因素。他們普遍具備國際視野與創新思維，對新興產業、影響力投資及跨境併購展現高度興趣，促使家族辦公室在投資策略上更具前瞻性與多元性。

家族辦公室交易趨勢觀察

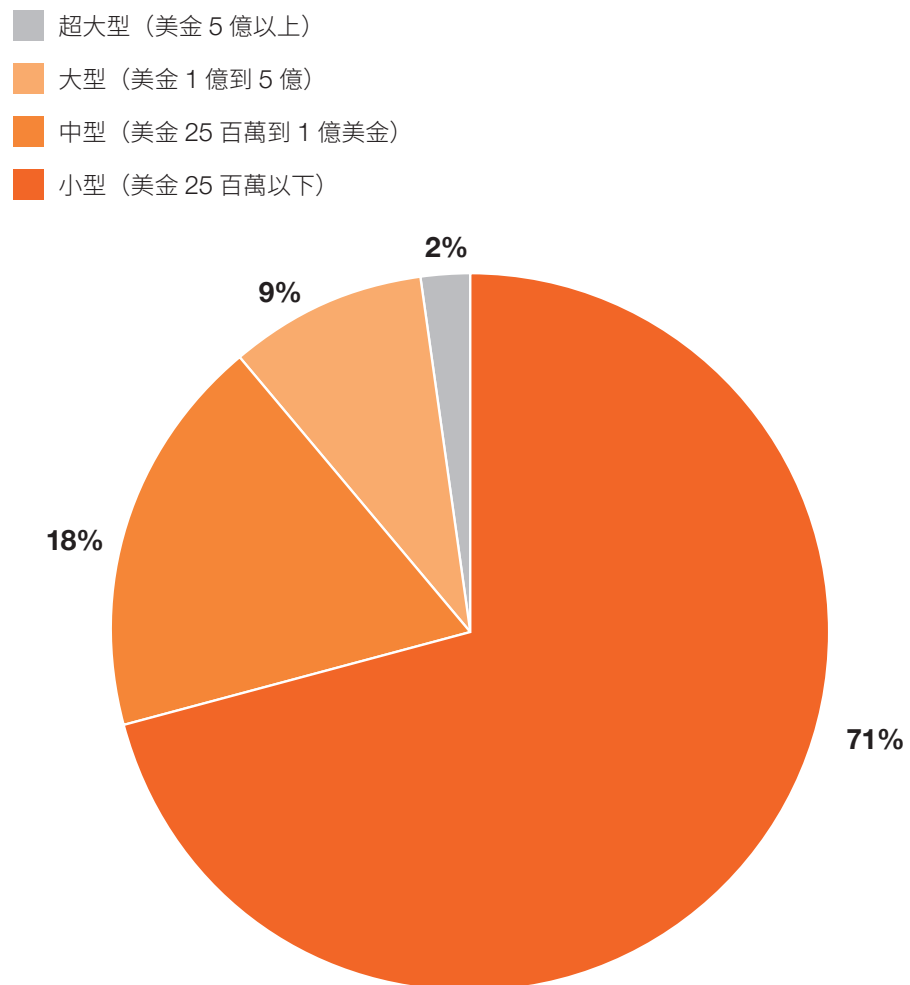
PwC《全球家族辦公室交易調查報告》發現，全球家族辦公室的投資活動正逐漸擴展至新創事業、併購交易與影響力投資等領域。

圖表 1 全球家族辦公室交易分布變化



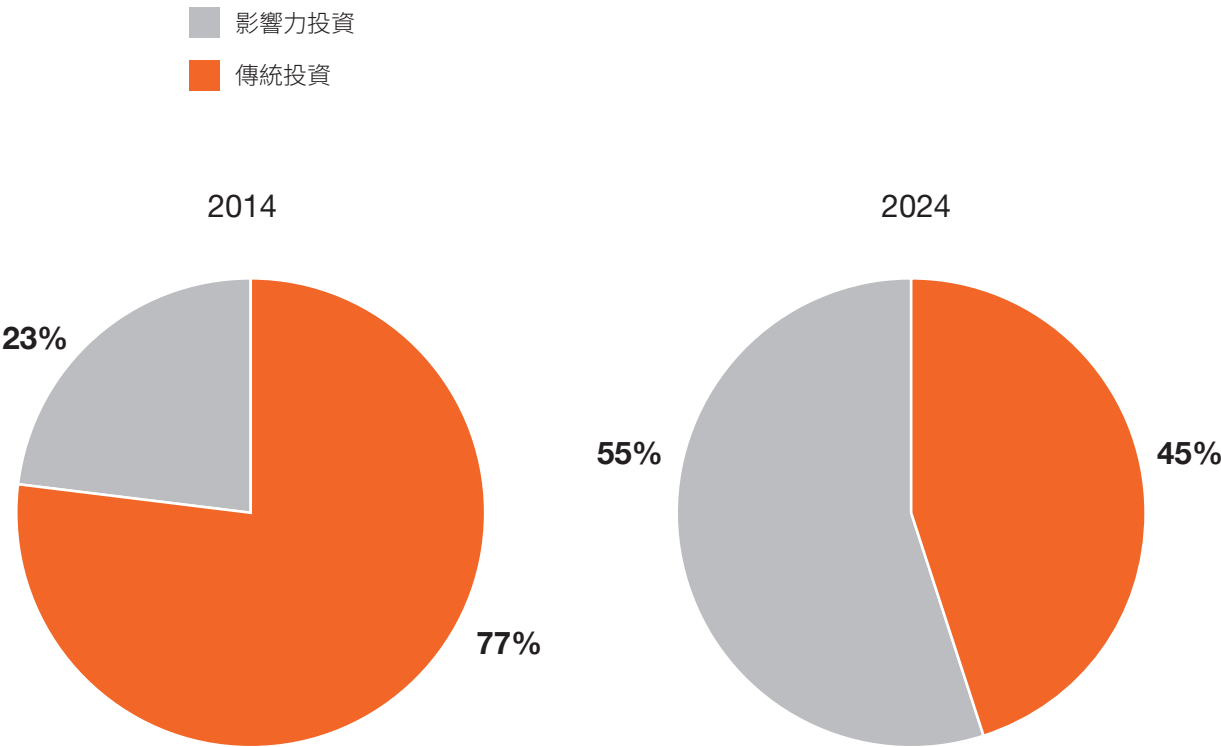
儘管家族辦公室仍偏好風險相對可控的小型收購交易（如 2,500 萬美元以下），中型與大型交易數量也呈現穩定成長。在新創投資方面，其中位數交易金額約 800 萬美元，主要集中在 SaaS 軟體服務、人工智慧（AI）及金融科技（Fintech）等高成長領域。

圖表 2 家族辦公室交易規模



新世代家族成員對永續與社會影響力投資的興趣尤其顯著，2022 年，家族辦公室在前述領域的投資金額首度超越傳統投資，重點包括可持續農業、再生能源、小額信貸、社會住宅、醫療保健與教育等，反映其日益重視社會價值與正向影響力。

圖表 3 家族辦公室之永續投資 vs. 傳統投資比例變化



在地區分布方面，美國仍為家族辦公室交易最活躍的市場，占比高達 47%；歐洲以 32% 居次，亞洲則以 13% 位列第三。美國在全球創業生態系中的核心地位仍然穩固，無論在市場拓展、資本市場或創新投資方面，皆為家族辦公室的重要布局地區。

國際案例

1

比爾蓋茲家族辦公室：整合資產管理與慈善願景

比爾·蓋茲與 Paul Allen 於 1975 年共同創辦微軟 (Microsoft)，憑藉 Windows 與 Office 的成功，微軟成為科技產業巨擘。1986 年公司上市後，比爾·蓋茲個人財富迅速累積，並於 1995 年成為全球首富，同年成立 Cascade Investment 作為其資產管理平台。Cascade 由專業團隊運營，採取長期、基本面導向的投資策略，管理資產規模超過 400 億美元，涵蓋不動產、消費品、基礎建設、環保科技與金融市場等多元領域。

Cascade 同時管理比爾·蓋茲的個人資產與蓋茲基金會信託資產。兩者在策略與執行上分工明確，避免資源混用與治理混淆。家族辦公室的投資方向與基金會的慈善目標高度一致，聚焦於能源、農業、醫療、教育與永續領域。例如，投資 Ecolab 支持可再生能源與農業科技，與基金會在全球健康與糧食安全方面的使命相呼應。

透過家族辦公室，比爾·蓋茲得以逐步退出企業營運，專注於資產管理與慈善事業，同時為下一代建立穩定的資金平台，成為「退休與傳承」機制的典範。

JAB 的家族企業歷史可追溯至 1823 年，原為工業用化學品製造公司。1980 年代已發展為跨歐洲的清潔與日用化學品企業。1999 年，Benckiser 與英國 Reckitt & Colman 合併成立利潔時集團 (Reckitt Benckiser)，旗下擁有杜蕾斯、舒立效、滴露等知名品牌。其後家族逐步退出營運管理並出售股份，這些資金成為家族控股辦公室的核心來源。

JAB Holding Company 於 2012 年成立，轉型為以控股為核心的家族辦公室，擁有約 50 人的專業團隊。家族辦公室成立後陸續收購 Peet's Coffee、D.E Master Blenders、Caribou Coffee、Einstein Bros. Bagels、Keurig Green Mountain、Panera Bread 及 Krispy Kreme 等品牌，整合為大型食品集團，這些品牌具備強大黏著度與穩定現金流，為 JAB 提供持續收益。JAB 也積極參與品牌治理與再造，包括推動 Keurig Green Mountain 與 Dr Pepper Snapple 合併，以及協助 Krispy Kreme 重新上市等。

透過專業治理、併購交易與產業整合，JAB 成功從傳統化學製造業跨足全球消費品牌，成為家族企業轉型為控股型家族辦公室的典範。

3 樂高：從家族企業到家族辦公室的轉型之路

樂高為全球知名玩具品牌，1932 年創立於丹麥。1980 年代起面臨電子遊戲興起與專利到期等挑戰，1998 年後陷入虧損，直至 2004 年家族第三代負責人辭去職務並引入專業經理人後才成功轉型。

家族控股公司 KIRKBI A/S 於 1995 年成立，專責資產配置、企業控股與家族治理。其最大投資為樂高集團，持股 75%，其餘 25% 由樂高基金會持有。此外，KIRKBI 與黑石（Blackstone）及加拿大退休基金共同持有全球第二大主題樂園運營商 Merlin Entertainments，旗下包括樂高樂園、杜莎夫人蠟像館等。KIRKBI 也投資於德國與英國的海上風場，協助樂高集團實現全球營運使用再生能源的承諾。

KIRKBI 的投資策略強調穩健、長期與具使命導向的資本配置，涵蓋控股投資、可再生能源、不動產、長期股權、基金及部分新創領域。許多項目與樂高的營運、品牌或永續策略密切相關，展現出家族辦公室與家族企業之間的互補與共生關係。

台灣家族企業的下一步

在台灣以家族企業為主體的經濟結構中，如何從傳統經營思維轉向制度化資本管理，實現家族企業與家族辦公室的策略性分工，已是企業主當前所面對的關鍵課題。

透過制度化的家族辦公室，可明確劃分企業與家族的財務及治理界限，亦可強化跨世代傳承與資產配置效率—家族企業專注本業發展，家族辦公室則依成員專業與興趣靈活投資，為家族成員提供多元發展空間，並將家族影響力擴展至本業以外領域。兩者既相互支援，又保持獨立運作，形成穩健且互補的治理架構。



更重要的是，家族辦公室提供了一個能讓家族成員—特別是下一代—自由探索、發展自身興趣與專長的空間，無論是參與家族企業營運、投身金融與創業領域，或投身藝術、教育與社會影響力事業，家族辦公室皆可作為支持平台，讓後代決定最適合自己的位子，同時保有與家族核心價值的連結。對台灣而言，在企業家世代交替與資本全球化趨勢下，家族辦公室將不只是高資產家族的「選項」，更是企業主思考長期布局、維繫家族凝聚力與社會影響力的必要工具。未來若能借鏡國際成功模式，結合本土產業特性與家族價值觀，台灣勢必將孕育出一批具有全球視野、永續理念與策略能力的家族辦公室新典範。

本文作者

普華國際財務顧問股份有限公司

王韻輝 合夥人

winnie.y.wang@pwc.com

專長

- 家族企業永續經營諮詢
- 家族企業傳承模式諮詢規劃
- 企業購併諮詢規劃
- 企業發展策略諮詢
- 企業重組與架構規劃
- 企業跨國併購交易諮詢

共同作者

普華國際財務顧問股份有限公司

施秋如 副總經理

Lydia.shih@pwc.com

專長

- 家族企業永續經營諮詢
- 家族辦公室投資規劃與執行
- 企業併購規劃與執行
- 企業價值分析與財務盡職調查



從家族控股到專業治理

所有權與經營權的平衡之道

家族企業傳承的核心考量

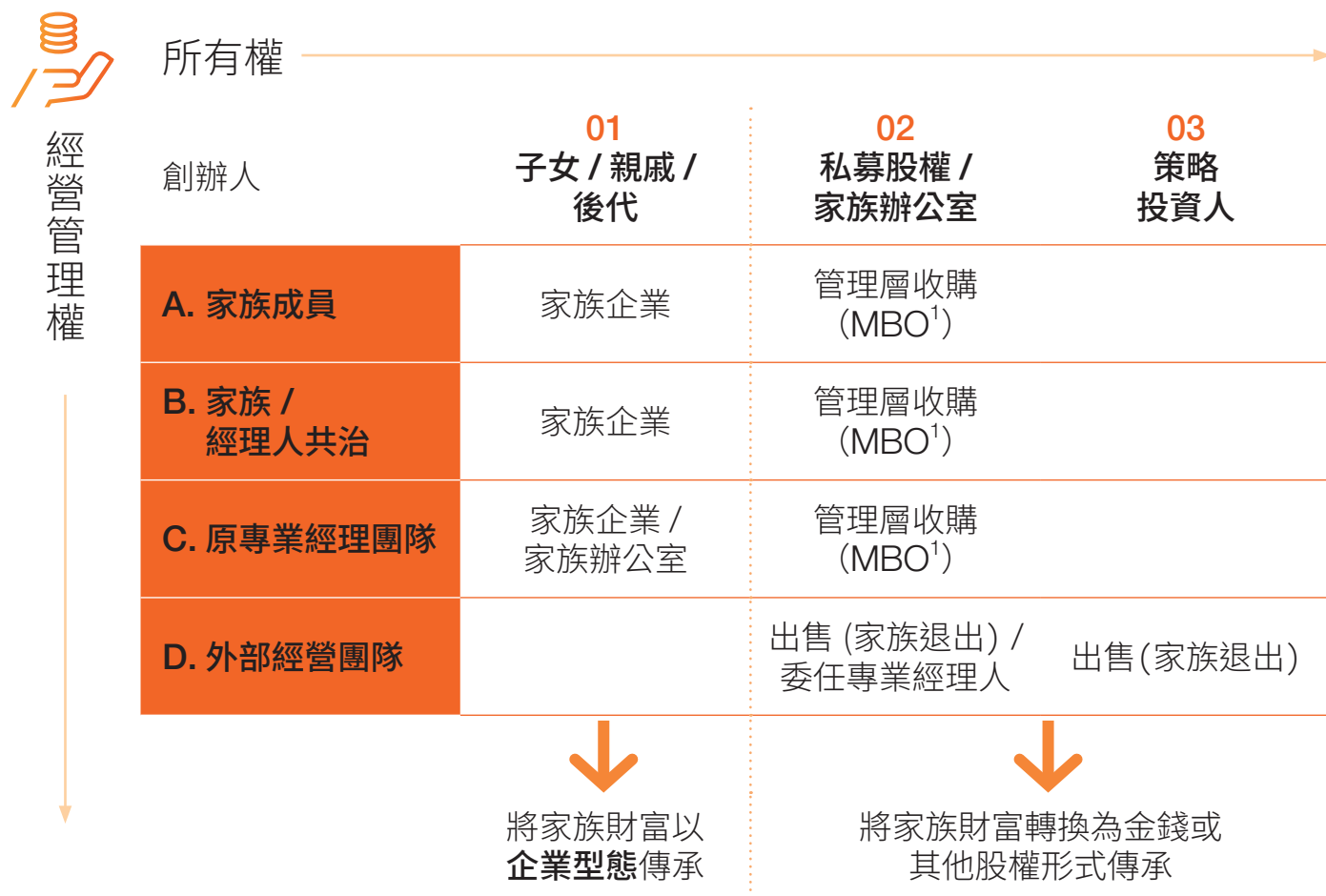
許多成功企業由創辦人或少數夥伴共同創立，其特色在於所有權與經營權高度集中於創辦團隊手中，家族企業更是如此。這種結構在初期能確保決策效率，但當企業進入接班階段，如何妥善規劃所有權與經營權的傳承，便成為企業能否永續經營的關鍵。

所有權是企業治理的制度基礎，決定了資源配置與風險承擔的歸屬。對家族企業而言，所有權不僅代表治理權力，更是家族財富的主要體現，其傳承規劃不僅影響企業穩定性，更關係整個家族資產的延續。然而，股權分配、資產劃分與接班人選共識等問題，常成為所有權傳承過程中的潛在爭端來源。

經營權則建立於所有權共識之上，直接影響企業的日常營運與長期績效。企業能否持續成長，關鍵在於接班團隊的能力與領導力。若家族成員具備足夠意願與專業能力，可繼續由家族主導經營；而長期服務且表現卓越的專業經理人，同樣可能成為接班的合適人選。

因此，傳承的核心課題在於凝聚所有權共識，並透過制度化的治理機制，確保經營團隊獲得充分支持與授權。企業可借助多種治理工具與架構設計，在保障家族利益的同時，推動企業穩健邁向永續。

圖表1 所有權與經營權的傳承規劃



註 1：Management Buyout (MBO)，管理層收購

■ 類型一：家族支持經營團隊

企業主將企業所有權保留於家族內部；經營權則視家族成員接班能力及意願，決定由家族成員與專業經理團隊來經營。

■ 類型二：私募股權或與家族辦公室共同支持經營團隊

家族或家族成員將部分股權出售給私募股權基金，由私募基金（或與家族辦公室）支持經營團隊。

■ 類型三：出售予外部投資人

家族缺乏有意願的經營團隊，將股權出售予外部團隊（財務性或策略性投資人）。

家族企業的所有權與經營權分配

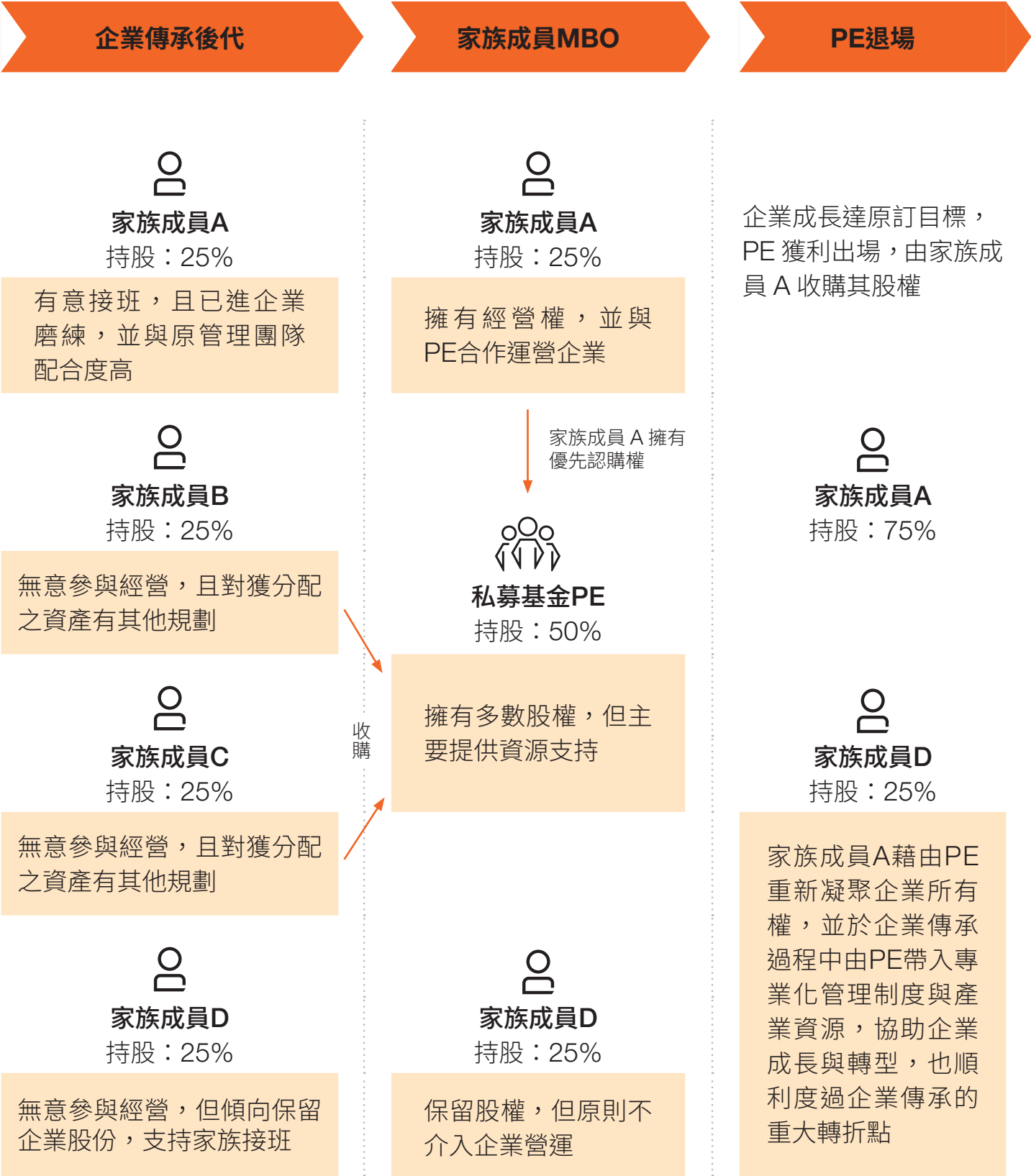
當家族企業的所有權與經營權逐漸分離，常可見到經營團隊展現更強的發展動能。但若仍由家族成員主導經營，股權設計就不僅關乎財富分配，更涉及企業控制與治理有效性。

許多家族企業會透過繼承、預先轉讓、家族信託或家族辦公室等機制，將持股傳給下一代。然而，若股權過早或過於零散分配，容易導致股權分散甚至外流，影響接班團隊經營穩定性；相反，若股權過度集中，未參與經營的家族成員也可能頻繁干預業務，增加潛在衝突。

理想的接班團隊可能完全由家族成員組成，也可能與專業經理人協作。常見情況是多位家族成員共同持有所有權，但僅由少數人主責經營，並須獲得其他股東的支持。若缺乏明確共識與制度安排，容易導致經營權不穩甚至失控。

為兼顧傳承穩定與團隊激勵，企業可考慮進行股權重組。例如透過管理層收購（Management Buyout，MBO），由接班人逐步收購其他家族成員持股，實現所有權集中；其他成員則可根據自身意願選擇繼續持股或退出。若能配合股東協議、董事會授權機制、明確分紅政策及家族治理平台（如家族會議與家族憲法），便能在尊重家族關係的前提下，在維繫家族和諧的基礎上，建立權責清晰、穩定可靠的治理結構。

圖表2 接班家族成員主導MBO示意圖



管理層收購：承接與轉型的途徑

管理層收購往往需要銀行融資或私募股權基金的支持，而外部投資人對接班團隊的信任與其績效預期至關重要。若接班人缺乏完整資歷與可驗證的領導能力，往往難以獲得資金青睞。因此，理想的接班團隊須具備深厚的產業理解、可驗證的經營實績，以及清晰的成長藍圖，才能有效爭取投資人支持。

另一方面，管理層收購通常伴隨較高的財務槓桿，可能增加企業短期債務負擔。因此，企業若考慮此一路徑，須具備穩定的現金流、良好的獲利能力與可控的資本支出，才能兼顧傳承穩定與未來成長。

相較於直接出售企業，管理層收購更有助於延續原有的企業文化與核心精神——尤其當由家族成員主導時，不僅能保留創辦人建立的價值觀，也可在新一代的國際視野與創新思維帶領下，推動企業轉型升級。若能結合外部資金與專業網絡，不僅可強化公司治理與財務體質，更有助開拓新市場、引進新技術，真正實現「傳承中創新」的雙重目標。

本文作者

普華國際財務顧問股份有限公司
王韻輝 合夥人
winnie.y.wang@pwc.com

共同作者

普華國際財務顧問股份有限公司
鄧宇凱 副總經理
jerry.teng@pwc.com

專長

- 家族企業永續經營諮詢
- 企業購併規劃與執行
- 企業財務分析與價值評估
- 產業整併諮詢規劃
- 交易架構諮詢規劃
- 企業跨國併購交易諮詢



找到對的私募股權基金夥伴

台灣家族企業的資本與治理升級路徑

家族辦公室明確劃分企業與家族的界線，讓家族企業專注本業發展，而由家族辦公室負責本業以外的投資布局，這種分工不僅強化了企業核心競爭力，更擴張了家族資產配置的靈活度與專業性。尤其在當前全球經濟環境快速變遷、產業競爭加劇的背景下，家族辦公室扮演著關鍵角色，協助家族在風險可控的前提下，積極參與私募股權、創投、併購等多元投資，進一步實現財富增值與跨代傳承。

在此過程中，找到理念契合、資源豐富的私募股權基金 (Private Equity, PE) 作為合作夥伴，成為許多台灣家族企業實現資本躍升與治理轉型的重要路徑。私募股權基金不僅提供資金，更帶來國際視野、管理專業與網絡資源，協助企業在幾年內實現跨越式成長。本文將深入探討台灣家族企業如何透過與私募股權基金合作，應對接班、國際化與治理升級等關鍵挑戰，並在資本與永續之間取得平衡。

台灣多數中堅企業源自家族創業，歷經代工轉型品牌、從本地走向全球的發展歷程，如今普遍面臨三大挑戰：接班與治理升級、資本投入與國際擴張，以及股東結構與股權流動性管理。

私募股權基金 (Private Equity, PE) 並非單純的「買賣股權」交易對象與資金來源，更是結合資本、專業能力與國際網絡的加速器，能在 3 至 7 年內協助企業實現跨越式成長，並透過出售或上市等方式實現營運增長成果。

什麼是私募股權基金？

私募股權基金是由專業投資管理團隊向機構投資人及高資產客戶非公開募集資金，專注投資於已具一定規模、現金流穩定的企業。與創投 (VC) 傾向投資初創及早期企業不同，私募股權基金更注重透過公司治理強化、營運管理優化與資本結構調整三大手段，系統性提升企業價值。

私募股權基金投資標的以未上市公司為主，有時也會投資於可取得一定控制權的上市企業。對家族企業而言，引進私募股權基金的可能原因包括：

- 協助二代或專業經理人順利接班，建立健全的董事會運作機制。
- 拓展海外市場或進行跨境併購。
- 導入數位化與精實管理。
- 改善資本結構，降低財務成本。
- 提供「部分變現但仍保留控制權」的彈性安排。

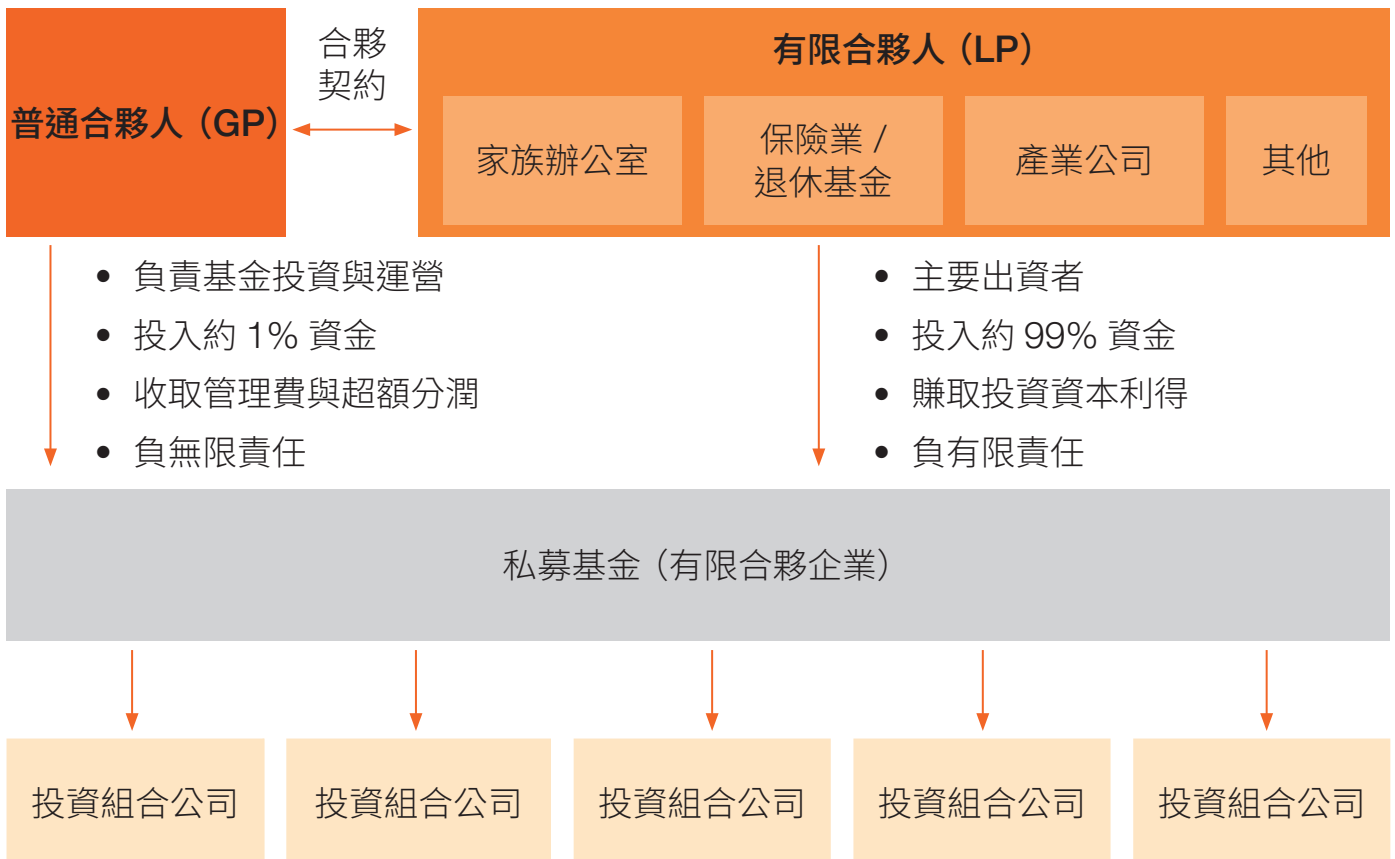
私募股權基金的運作架構

私募股權基金的主要出資者為有限合夥人 (Limited Partner, LP)，通常包括退休基金、保險公司、主權財富基金及家族辦公室；基金管理團隊則擔任普通合夥人 (General Partner, GP)，通常也會投入自有資金，以體現共擔風險的承諾。

基金存續期一般為 10 至 12 年，前 3 至 5 年專注於投資布局，後期則側重投後管理與退出規劃。因私募股權基金具固定存續期限，管理團隊必須在有限時間內推動被投企業成長並實現退出，為投資人創造回報，並藉此建立市場聲譽與再次募資的能力。

私募股權基金其典型的分配機制如下：

- 優先返還：先返還有限合夥人 (LP) 已繳納的本金及約定的優先報酬 (Hurdle Rate)。
- 追補機制 (GP Catch-up)：在有限合夥人 (LP) 獲得優先報酬後，後續收益先分配予普通合夥人 (GP)，直到其取得應有的績效獎金 (Carried Interest) 比例。
- 利潤分配：在上述兩項滿足之後，剩餘利潤依 GP/LP 約定比例 (常見 20%/80%) 進行分配。



家族企業與私募股權基金合作的常見情境與效益

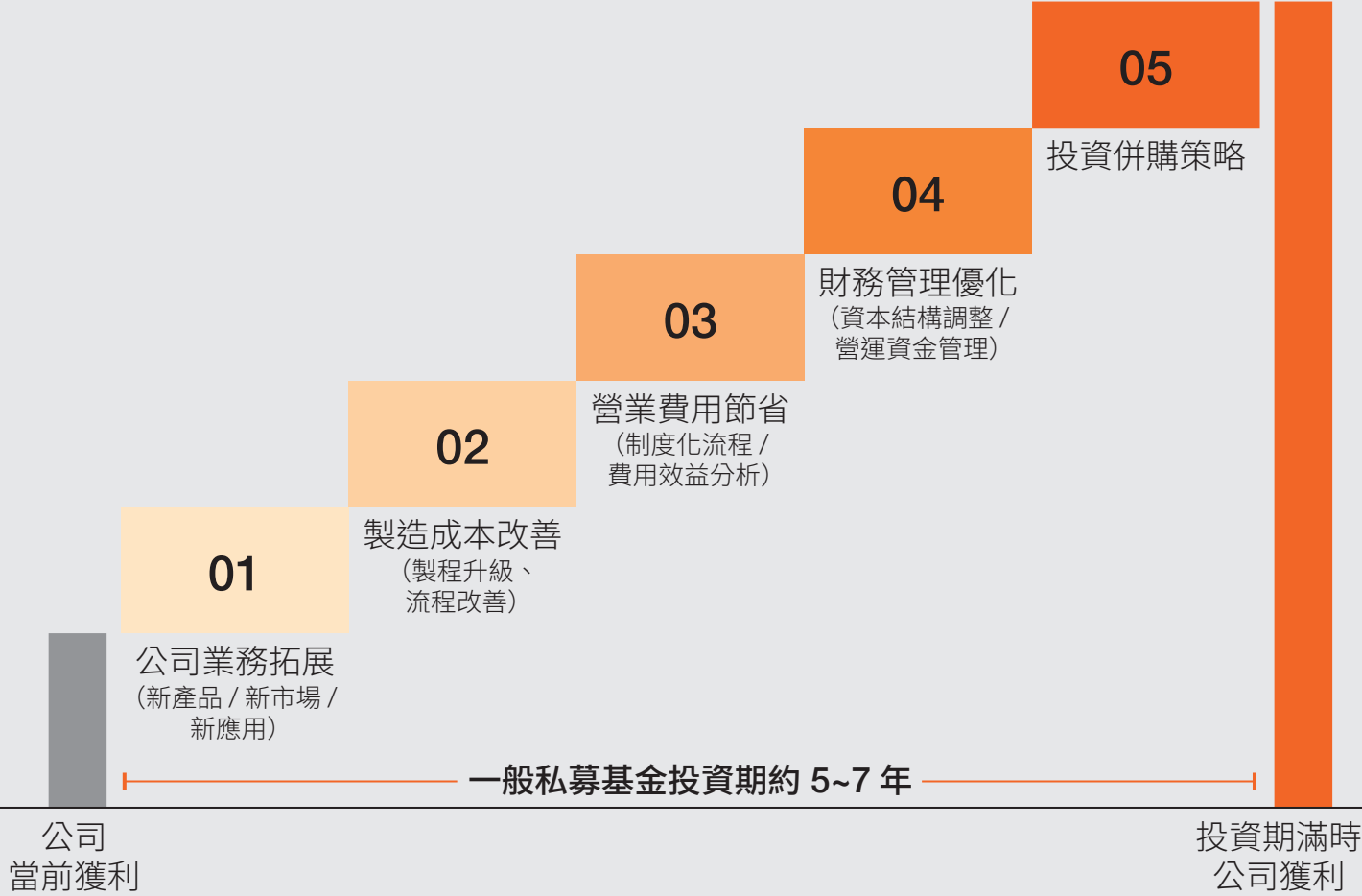
- 接班與股權重整：企業創辦人與家族長輩部分變現，二代或專業經理人透過管理階層獎酬與員工認股權等規劃及安排，建立以績效為核心的治理與激勵機制。
- 成長資本與國際化：投入研發、自動化、跨境據點與銷售團隊，或併購海外通路與技術資產，加速品牌化與強化解決方案導向。
- 業務整合與聚焦：分拆非核心事業、引進策略夥伴、推動平台整合，提升規模經濟。
- 文化與營運延續：私募股權基金通常尊重企業原有商業模式與文化，變革採漸進方式，降低調整對於原經營團隊的衝擊。

與私募股權基金合作後如何共創價值

私募股權基金不僅帶來資金，更帶來管理模式、方法與人脈，包括建立海外銷售渠道與通路，降低採購與供應鏈成本，推動產線自動化與數位轉型，提高現金週轉效率，善用銀行關係降低資金成本，協助收購上下游或海外標的並進行整合，導入董事會 KPI 與經營儀表板等。

基金通常在 5 至 7 年的投資期內參與並輔佐企業經營，協助調整營運策略，提升企業價值與財務表現，最終透過上市或股權出售實現資本回報。對家族與員工而言，基金也常透過股權設計與長期激勵機制，將團隊利益與企業長期發展緊密結合。

私募基金投資期間價值創造計劃



如何挑選合適的私募股權基金管理團隊

- 產業經驗與在地資源：是否了解你的產業？能否帶來客戶與國際通路？
- 治理模式與文化：是否尊重家族傳承？願意支持二代與專業經理人共治？
- 過往績效與聲譽：退出紀錄、已分配倍數、同業口碑。
- 決策與執行力：投資委員會效率、交割能力、盡職調查的專業與保密紀律。
- 基金壽命與支持資源：剩餘年限是否足夠？是否有完善的投後管理團隊？
- 條款安排合理與彈性：是否友善對待少數股權？家族股東對特定重大決策與事項是否具否決權？激勵機制是否共贏？



私募股權基金是家族企業的承先啟後夥伴

對台灣家族企業而言，私募股權基金不僅是資金提供者，更是推動治理現代化、資本結構優化與國際化擴張的策略性夥伴。透過引進具產業經驗與全球視野的私募股權基金，企業可在保留文化核心與事業根基的同時，加速轉型升級，提升市場競爭力。

成功的合作始於清晰的自我盤點與目標設定。企業應事先釐清自身價值、治理痛點與成長潛力，並設定明確的合作目標與退出路徑。唯有在理念契合、機制健全的基礎上，家族企業才能與私募股權基金攜手共創價值、共擔風險，實現企業的永續經營與跨世代成長。

本文作者

普華國際財務顧問股份有限公司

王韻輝 合夥人

winnie.y.wang@pwc.com

共同作者

普華國際財務顧問股份有限公司

劉光裕 副總經理

louis.liou@pwc.com

專長

- 家族企業永續經營諮詢
- 企業投資分析與評估
- 企業購併規劃與執行
- 併購交易架構諮詢規劃
- 企業財務分析與價值評估
- 企業跨國併購交易諮詢

我們的 團隊



洪連盛

家族辦公室
主持會計師

+886 2 2729 5008
sam.hung@pwc.com



鄭策允

家族辦公室
協同主持律師

+886 2 2729 5098
alvin.cheng@pwc.com



賴芳玉

普華商務法律事務所
家事與高齡權益服務 主持律師

+886 2 2729 6286
Fy.lai@pwc.com



盧志浩

資誠創新諮詢公司
董事長

+886 2 2729 6369
jacky.l.lu@pwc.com



歐陽泓

稅務諮詢
執業會計師 (臺北)

+886 2 2729 5280
jefferson.ouyang@pwc.com



王韻輝

普華國際財務顧問公司
執行董事

+886 2 2729 5815
winnie.y.wang@pwc.com



李佩璇

稅務諮詢
執業會計師 (臺中)

+886 4 27049168, ext.25207
pei-hsuan.lee@pwc.com



桂竹安

資誠企業管理顧問公司
董事

+886 2 2729 6289
tim.kuei@pwc.com



施松伯

稅務諮詢
執業會計師 (臺中)

+886 4 2704 9168 ext.40330
sung-po.shih@pwc.com



徐丞毅

兩岸商務及稅務諮詢
執業會計師

+886 2 2729 5968
cy.hsu@pwc.com



劉穎勳

稅務諮詢
執業會計師 (臺南、高雄)

+886 6 2343111, ext.26258
ying-hsun.liu@pwc.com



陳筱娟

稅務諮詢
執業會計師 (臺南、高雄)

+886 7 2373116, ext.25696
audrey.chen@pwc.com

免責聲明

The information provided herein should not be used as a substitute for consultation with professional tax, accounting, legal or other competent advisers. Before making any decision or taking any action, you should consult a professional adviser who has been provided with all pertinent facts relevant to your particular situation. The information is provided as is, with no assurance or guarantee of completeness, accuracy or timeliness of the information and without warranty of any kind, express or implied, including but not limited to warranties of performance, merchantability and fitness for a particular purpose.

本文提供的信息不應替代與專業稅務、會計、法律或其他有能力的顧問的諮詢。在做出任何決定或採取任何行動之前，您應該諮詢專業顧問，他們已獲得與您的特定情況相關的所有相關事實。資訊提供不保證信息的完整性、準確性或及時性，也不提供任何明示或暗示的保證，包括但不限於性能、適銷性和特定用途適用性的保證。

www.pwc.tw

© 2025 PricewaterhouseCoopers Taiwan PwC Taiwan. All rights reserved. PwC Taiwan refers to the Taiwan group of member firms, 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.