

2018 全球暨臺灣家族企業調查報告

建立家族 企業價值 邁向永續航道



目錄



序言 2



企業表現 4



企業挑戰 6



家族參與及接班計畫 12



企業價值觀與典範 16



性別平等 20



結語與建議 22



Warrick Court

23

序言

從美國的球鞋王者 Nike、瑞典家居用品零售業者 IKEA，到德國汽車龍頭福斯集團，乃至韓國的電子大廠三星、LG，家族企業在全球各大產業有著深遠影響力，其對國際情勢的嗅覺和營運策略的布局，往往成為引領產業發展的風向球。

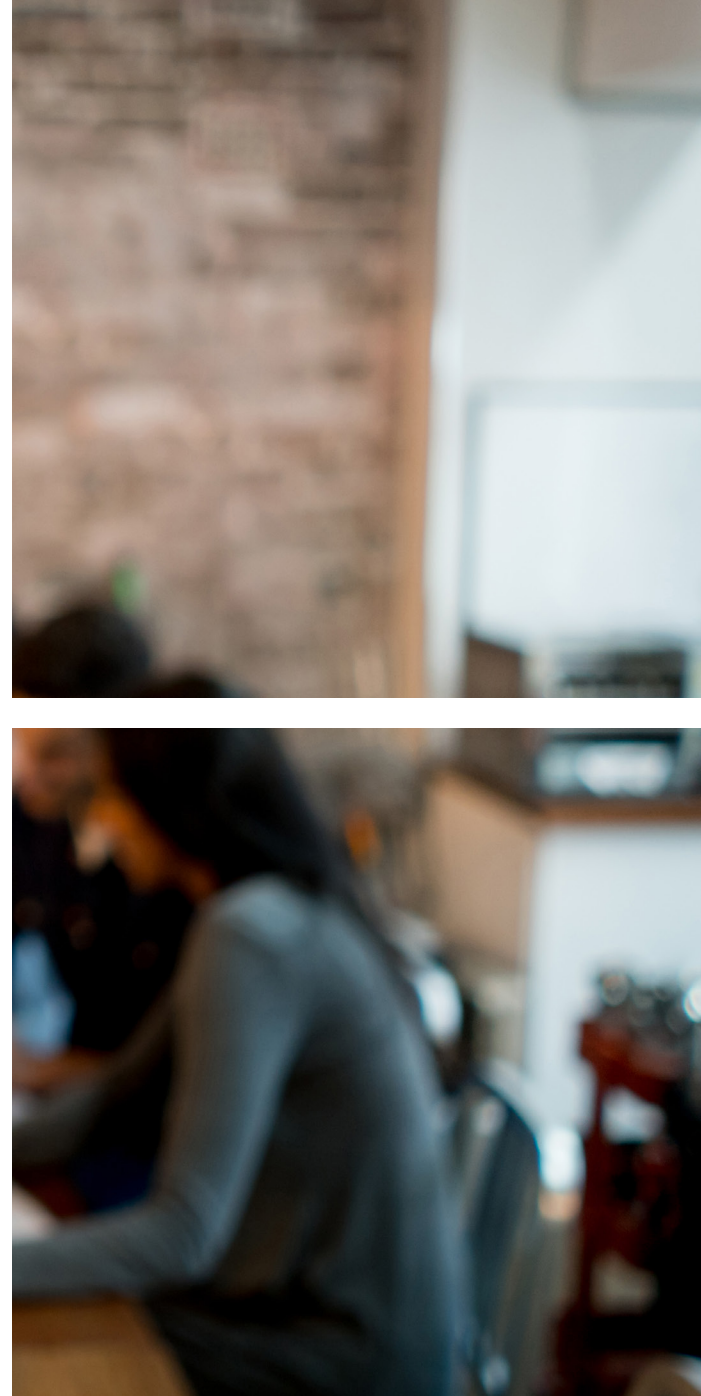
為了解家族企業對當現今關鍵議題的看法，PwC 每兩年進行一次「全球暨臺灣家族企業調查」(PwC Global & Taiwan Family Business Survey)，從家族企業的表現、面臨的挑戰、家族參與及接班計畫、價值觀與典範、性別平等五大面向，完整剖析全球家族企業現況與發展趨勢。

《2018 全球暨臺灣家族企業調查報告》發現，超過半數臺灣家族企業在過去一年營收呈現正成長，認為未來兩年營運將持續成長者亦占壓倒性多數，顯示無論國際情勢如何變動，臺灣家族企業的營運基本面多屬穩健。然而，相較於全球，臺灣家族企業的數位化能力與企業接班規劃的準備尚需努力。

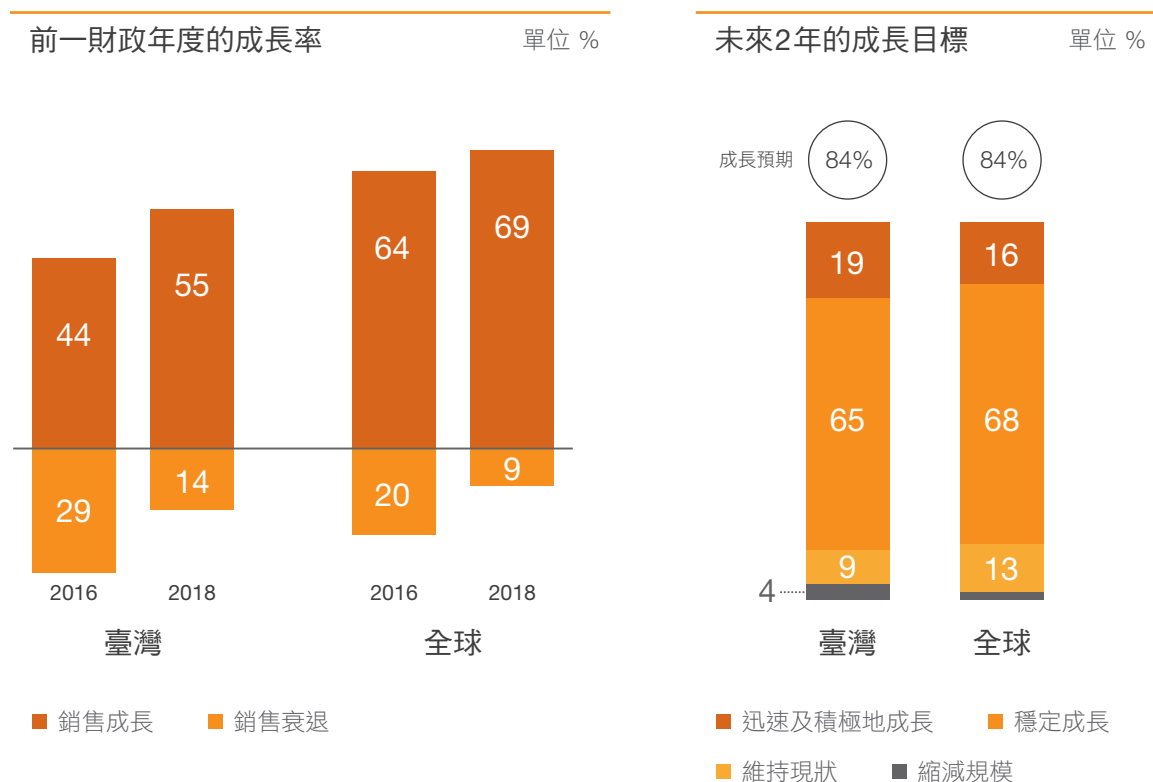
面對國際政經情勢的不確定變局、以及科技所帶來的轉型需求，對家族企業而言，既是挑戰，也是機會。此時此刻，正是家族企業確立轉型方向、並展開接班規劃與行動的關鍵時刻，資誠希望透過《2018 全球暨臺灣家族企業調查報告》調查重點，與臺灣家族企業共同探索永續發展的可能性。

企業表現

在過去一年，有 55% 的臺灣家族企業營收成長；並有 84% 的臺灣家族企業預期未來兩年將持續成長，代表著臺灣家族企業對未來抱持信心。



比起 2016 所進行的家族企業調查，2018 年調查發現，在過去一年營收成長的臺灣家族企業比例從 44% 上升到 55%，而營收衰退的企業則從 29% 減少到 14%，可見臺灣家族企業在競爭激烈的全球經營環境中，仍可抓住成長的商機。同時，更有 84% 的臺灣家族企業預期未來兩年將持續成長，代表著臺灣家族企業對未來仍抱持一定程度的信心。



Base: all respondents answering (2018: Taiwan=69, Global=2950/2951; 2016: Taiwan=79, Global=2802)



企業挑戰

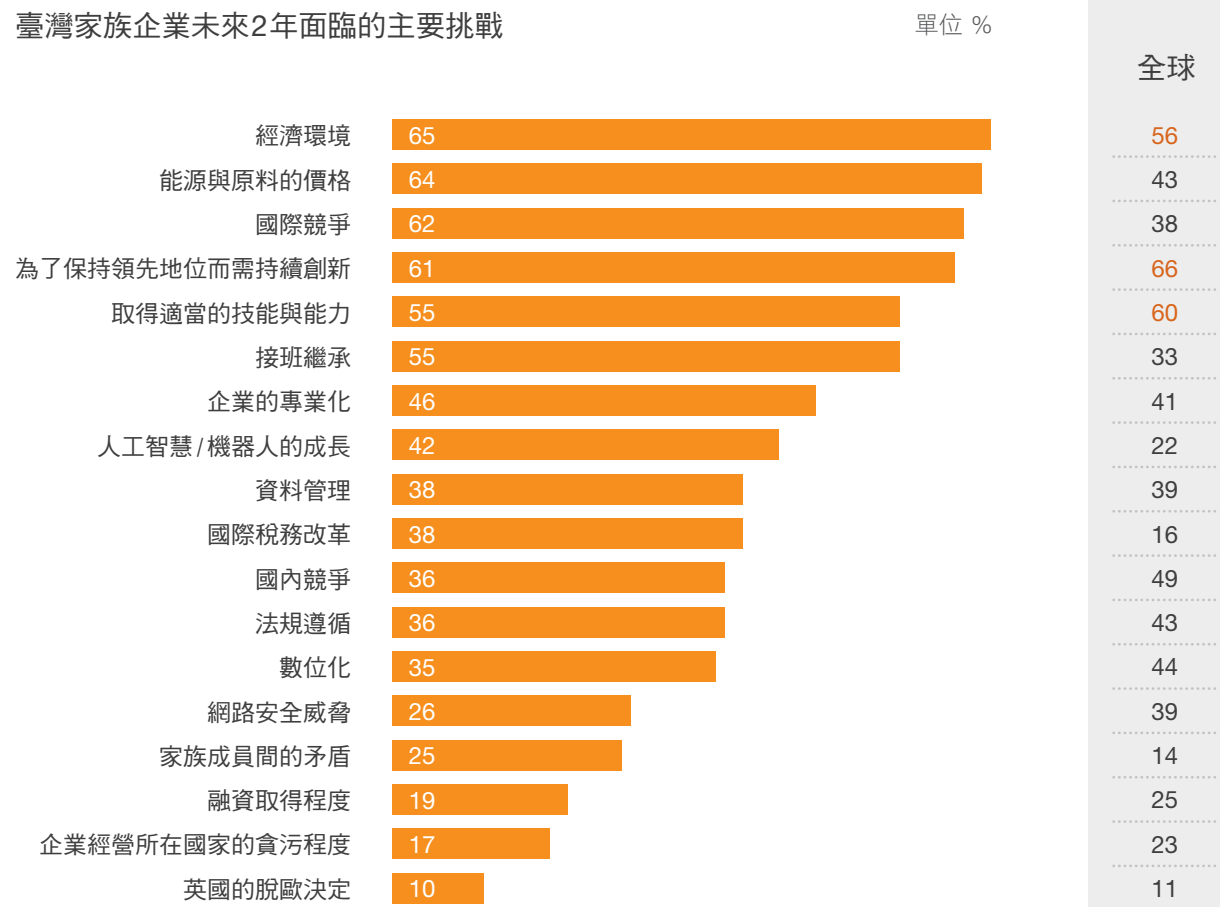
中美貿易戰持續延燒，臺灣家族企業預期未來兩年的前三大挑戰依序為：經濟環境、能源與原物料價格、國際競爭，皆與外在政經局勢的衝擊息息相關。



自 2018 年 7 月初，中美貿易戰正式拉開序幕以來，區域間貿易摩擦牽動全球經貿變局，讓國際貨幣基金組織(IMF)、經濟合作暨發展組織(OECD)有志一同將 2019 年的全球經濟成長預測下修至 3.7%。從《2018 全球暨臺灣家族企業調查報告》，也可看到企業對中美貿易摩擦所帶來政經不確定性的擔憂。

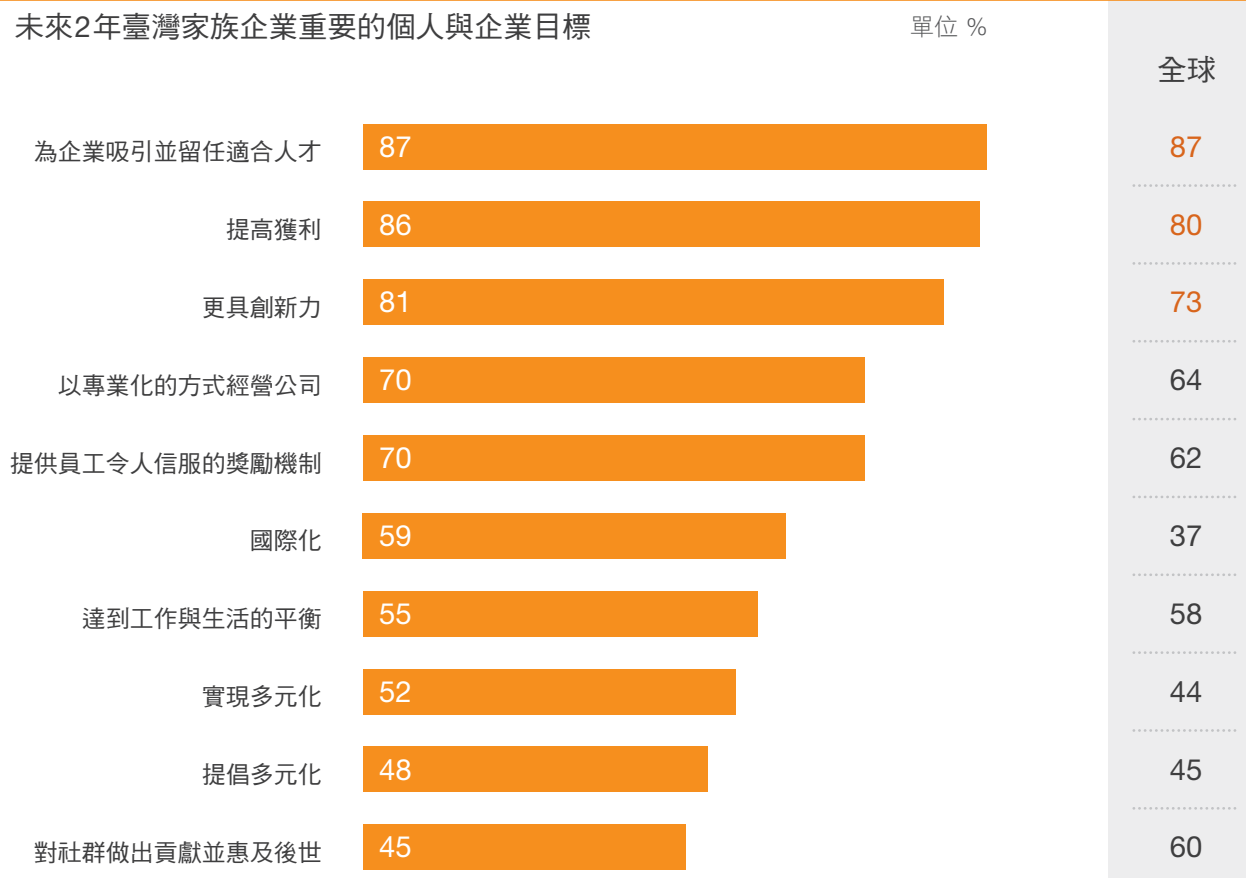
面對中美貿易戰持續延燒，以及全球化與反全球化的拉扯，臺灣家族企業預期未來兩年的前三大挑戰，依序為：經濟環境(65%)、能源與原物料價格(64%)、國際競爭(62%)，皆與外在政經局勢的衝擊息息相關。

同時，在數位時代，臺灣家族企業對於如何創新以保持領先地位(61%)、如何取得適當的技能(55%)、人工智慧的成長(42%)以及資料管理(38%)等數位議題，也感到擔憂。值得注意的是，55%的臺灣家族企業煩惱接班傳承的問題，較全球的 33% 高出許多。



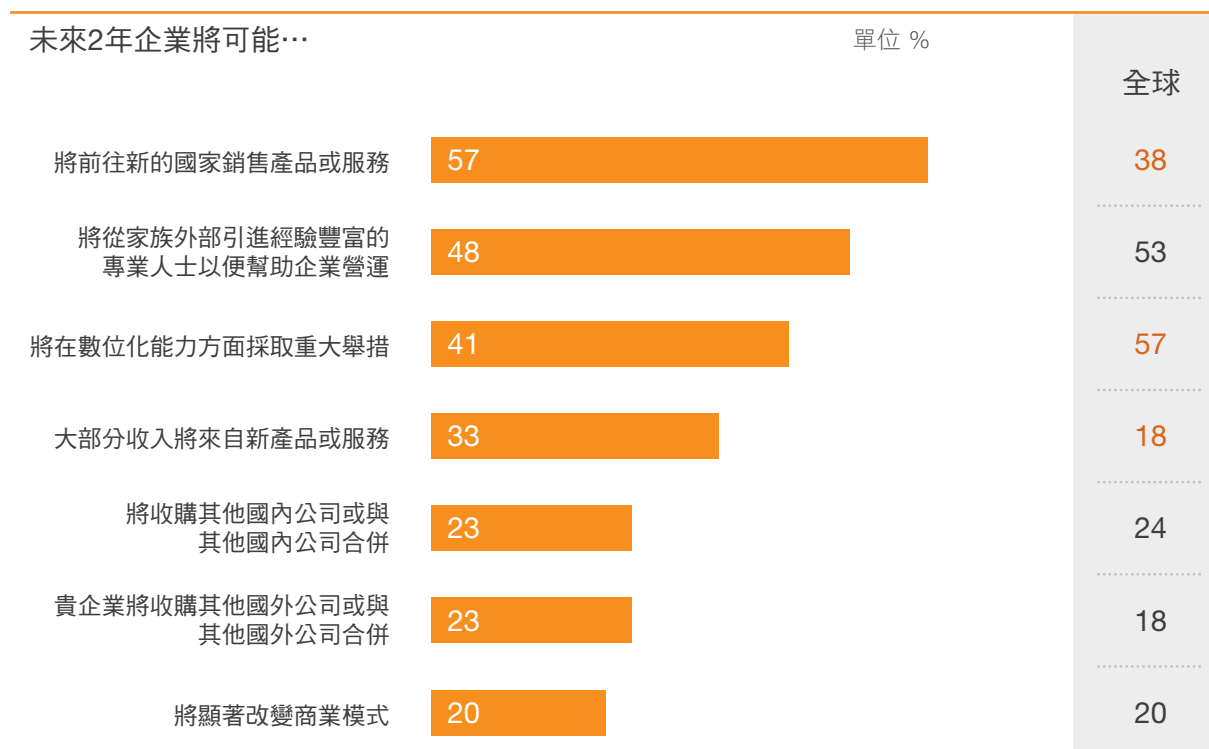
Base: all respondents answering (2018: Taiwan=69, Global=2950-2952)

此外，對臺灣家族企業而言，未來兩年最重要的個人和企業目標依序為：為企業吸引並留任適合人才(87%)、提高獲利(86%)、更具創新力(81%)，與全球家族企業所認定未來目標排序一致。



Base: all respondents answering (2018: Taiwan=69, Global=2949-2950)

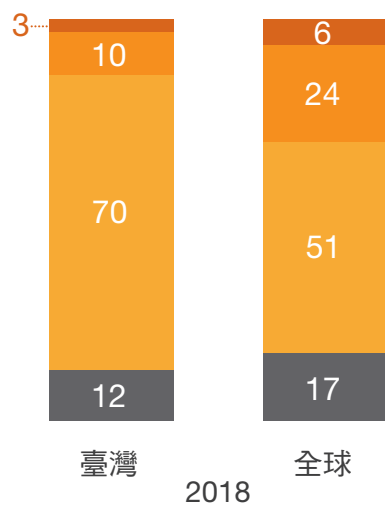
調查結果也顯示，雖然持續創新以保持領先地位是臺灣家族企業認知到的主要挑戰，卻僅有 41% 將在未來兩年「在數位化能力方面採取重大舉措」，比例低於全球平均的 57%。



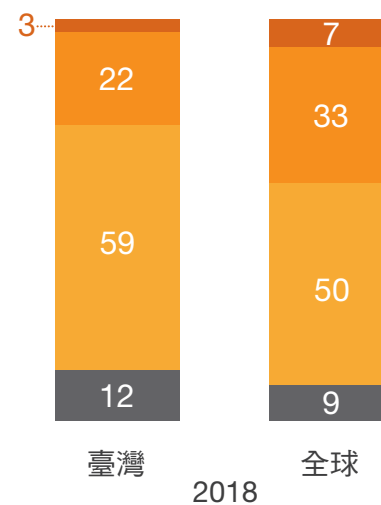
Base: all respondents answering (2018: Taiwan=69, Global=2948-2951)

此外，僅 13% 臺灣家族企業感受到容易或極度容易受「數位化破壞」的威脅，低於全球平均的 30%；25% 的臺灣家族企業感受到容易或極度容易受「網路攻擊」的威脅，同樣也低於全球平均的 40%。資誠建議，臺灣家族企業必須思考如何改變商業模式和人才策略，制定數位創新策略，建構數位創新的執行力，並培養數位化人才，以強化企業的創新能力。

企業是否容易受到數位化破壞的威脅 單位 %



企業是否容易受到網路攻擊的威脅 單位 %



■ 非常容易被威脅 ■ 容易被威脅 ■ 不太容易被威脅 ■ 完全不易受威脅

Base: all respondents answering (2018: Taiwan=69, Global=2953/2950; 2016: Taiwan=79, Global=2802)



家族參與及 接班計畫

逾半數的臺灣家族企業打算同時傳承經營權和所有權，卻只有6%擁有健全、正式和經過溝通的接班計畫，低於2018全球家族企業平均的15%，顯示臺灣家族企業似乎還沒做好完善的正式接班準備。



如何成功傳承、讓基業永續經營，向來是家族企業最關注的課題之一。根據調查，54%的臺灣家族企業計劃將經營權和所有權一起交棒給下一代，

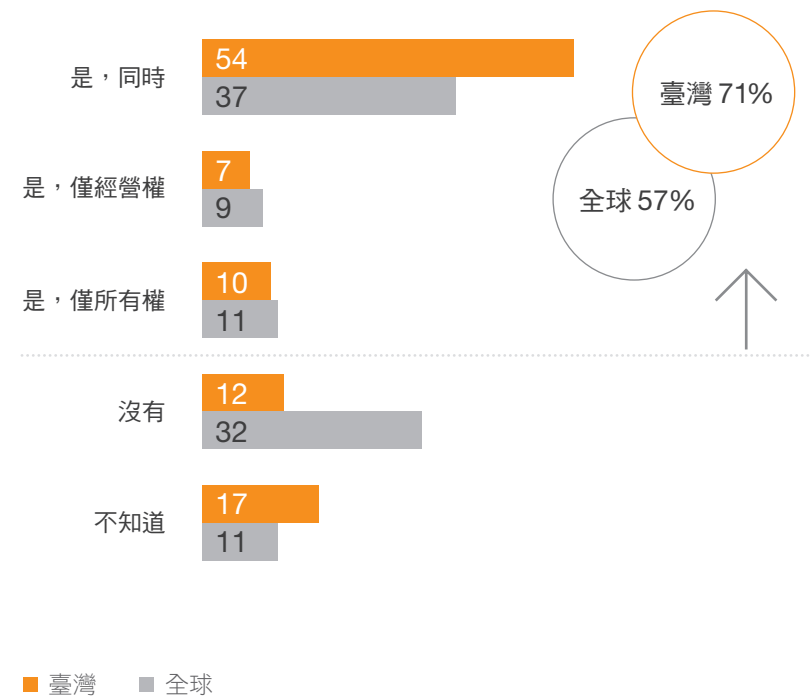
與 2016 年的 58% 差異不大，可見「子承家業」的觀念仍在；10% 僅交棒所有權，而將經營權交給專業經理人，比 2016 年的 29% 來得低；7% 僅交棒經營權給下一代，但仍掌有所有權；另外，有 29% 的臺灣家族企業完全沒有接班計劃或尚未思考接班議題。

儘管逾半數的臺灣家族企業打算同時傳承經營權和所有權，但卻只有 6% 的臺灣家族企業擁有健全、正式和經過溝通的接班計劃，不僅比 2016 年的 9% 退步，也低於 2018 全球家族企業平均的 15%，臺灣家族企業似乎還沒做好完善的正式接班準備。

資誠建議，家族企業傳承接班必須要有縝密且完善的規劃，一般來說，家族企業傳承有六大工具：家族控股公司、家族憲法、閉鎖型公司、財團法人基金會、公益信託和境外/境內信託，建議家族企業檢視自身情況、條件及需求，運用最合適且穩健的策略，讓家族接班更順利及和諧。

是否將領導權和經營權和/或所有權交接給下一代？

單位 %



Base: all respondents/all passing on mgmt and/or ownership answering (2018: Taiwan=69/49, Global=2940/1661-1665)

此外，把接班人放到自家企業基層開始培養，已是許多臺灣家族企業主的共識，這也和調查結果相呼應，有 93% 的臺灣家族企業有次世代家族成員於企業內工作，比例遠高於全球平均的 65%，顯示臺灣家族企業對二代接棒的殷切期待。

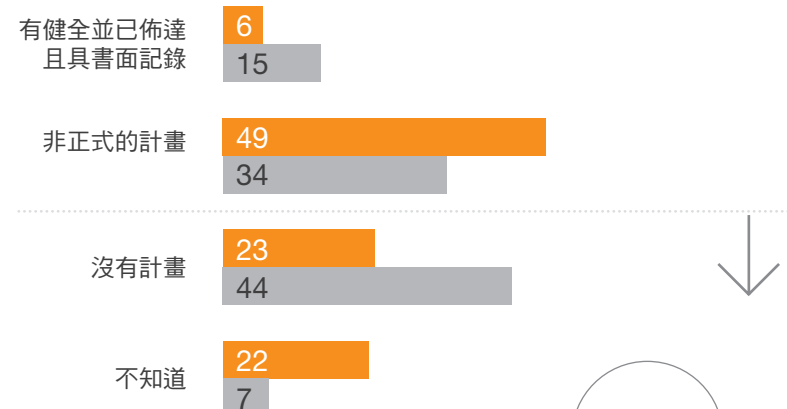
資誠觀察，這種在企業內部歷練、「母雞帶小雞」的學徒模式，確實可讓接班人對企業營運有更多了解，

並讓接班人累積豐富實務經驗。然而，要讓家族企業更上層樓，轉型與變革是必須要走的路，未來的接班人除了企業內部提供的培訓，也可至外界具高水準的企業任職或至高階商學院進修，以獲取其他管理者的經營視野。

若將視野從較微觀的家族接班計畫、轉向巨觀的家族治理和溝通，可發現臺灣家族企業普遍缺乏具體且公正的規章制度來排解家族紛爭，與接班傳承傾向「人治」的結果相互呼應。

是否已有接班計畫?

單位 %



臺灣表示沒有計畫的企業中，僅19%表示將著手進行計畫

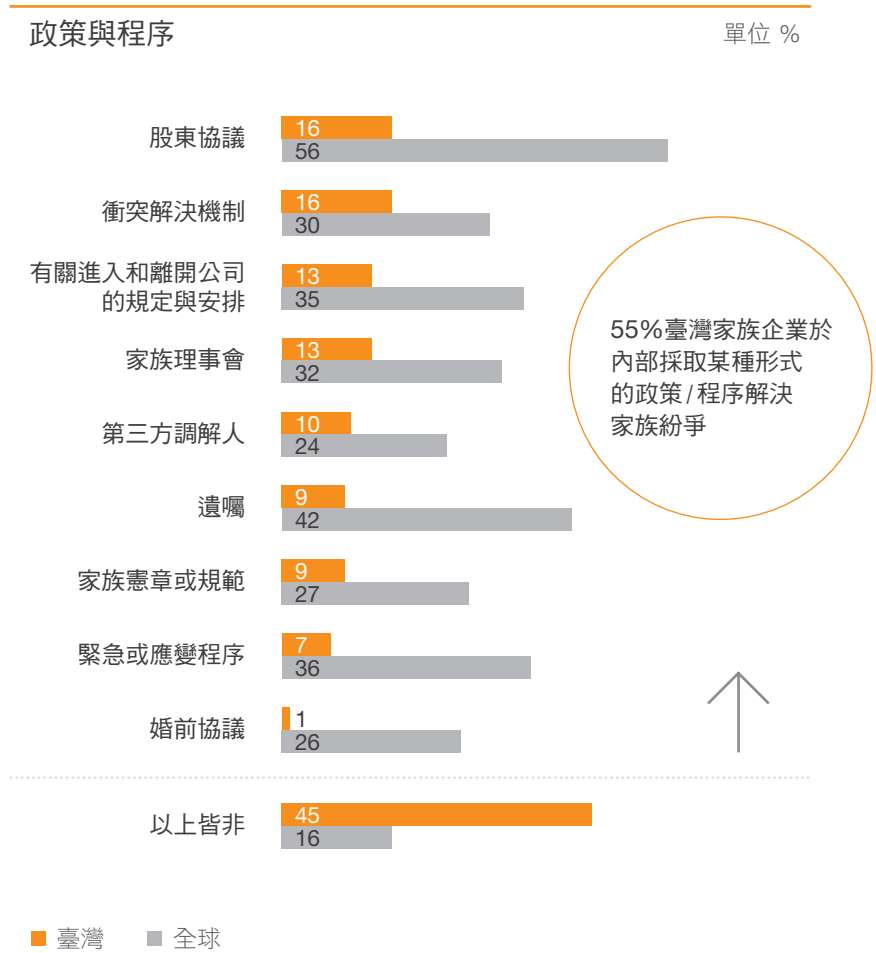
全球 45%

■ 臺灣 ■ 全球

Base: all respondents/all with a succession plan/all without a plan answering (2018: Taiwan=69/38/31, Global=2951/1433-1436/1507)

根據調查，僅 55% 臺灣家族企業具備解決家族紛爭的政策及程序(如股東協議、家族股東會、家族憲章、遺囑等)，遠低於全球平均的 84%。至於如何處理家族衝突，只有 38% 的臺灣家族企業會開誠布公地討論衝突，同時僅 10% 臺灣家族運用第三方調解，低於全球的 54% 及 14%。

資誠觀察，當家族成員各有作法、多頭馬車情況下，輕則導致家族失和、企業發展停滯，重則損害家族企業名譽及永續發展。臺灣家族企業應建立一套完善的家族治理機制，並聚焦在「家族決策平台」、「家族憲章」及「家族辦公室」三大關鍵元素，提供家族成員一個正式的溝通管道和機制，讓家族所有議題都能夠有秩序地妥善處理，確保各項家族事務有制度可循，避免無謂的爭議和內耗，損及家族和諧及企業競爭力。



Base: all respondents answering (2018: Taiwan=69, Global=2946)

A woman with curly hair is shown in silhouette, looking out over a city skyline at sunset. The scene is bathed in a warm, golden light, with the sun low on the horizon, creating a hazy atmosphere over the dense urban landscape. The woman's profile is on the left, and the city extends to the right and into the background. The overall mood is contemplative and aspirational.

企業價值觀與典範

價值觀是促進企業向心力與競爭力的基石，
有高達 74% 的全球家族企業相信，因為有
著堅定的信念和價值觀，讓它們比其他非
家族企業更具競爭力。

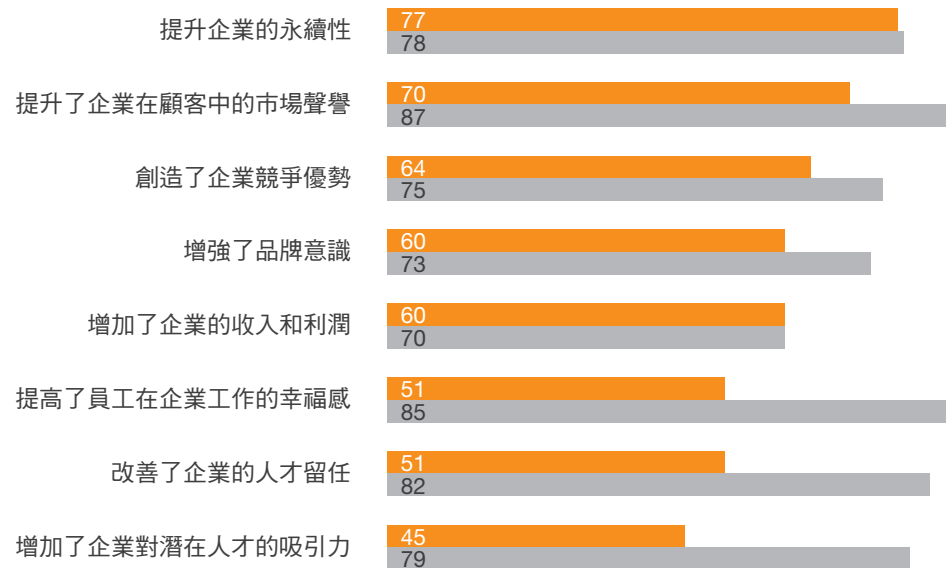
企業價值觀就像企業的DNA，讓企業得以展現特有的個性，也是與其他競爭對手有所區隔的關鍵；對家族企業而言，價值觀更是促進向心力與競爭力的基石。

調查發現，高達 74% 的全球家族企業相信，因為有著堅定的信念和價值觀，讓它們比其他非家族企業更具競爭力。

全球和臺灣的家族企業普遍認同，擁有明確企業價值觀對提升企業永續性、提升企業市場聲譽、提升企業競爭力、強化品牌意識、增加企業的營收和獲利，都將帶來正面的助益。

認為企業的價值觀與宗旨為

單位 %

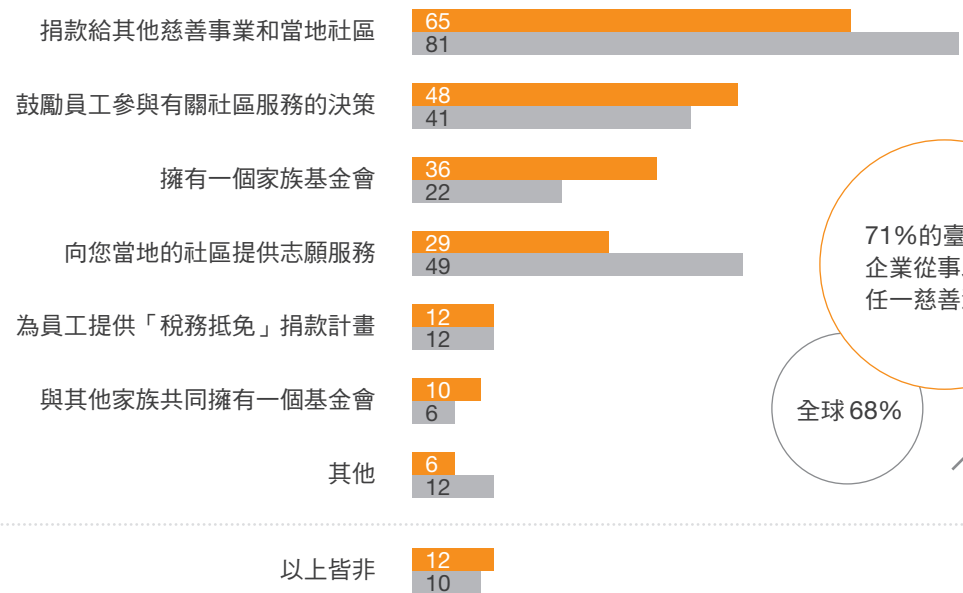


■ 臺灣 ■ 全球

Base: all respondents saying their company has a clear sense of agreed values and purpose answering (2018: Taiwan=47, Global=2320)

不過，臺灣家族企業的企業價值觀似乎仍多存乎於心，缺乏明文記載和有系統的傳承方式。調查顯示，雖有 68% 的臺灣家族企業清晰了解企業價值觀與使命(全球為 79%)，卻只有 28 % 以書面形式記錄(全球為 49%)。而從事慈善活動已成為家族企業體現企業價值的重要方式，有 71% 的臺灣家族企業從事捐款、社區服務和成立基金會等慈善活動，高於全球的 68%。

是否從事任何慈善活動 單位 %



71% 的臺灣家族企業從事以上任一慈善活動

全球 68%

■ 臺灣 ■ 全球

Base: all respondents answering (2018: Taiwan=69, Global=2949)

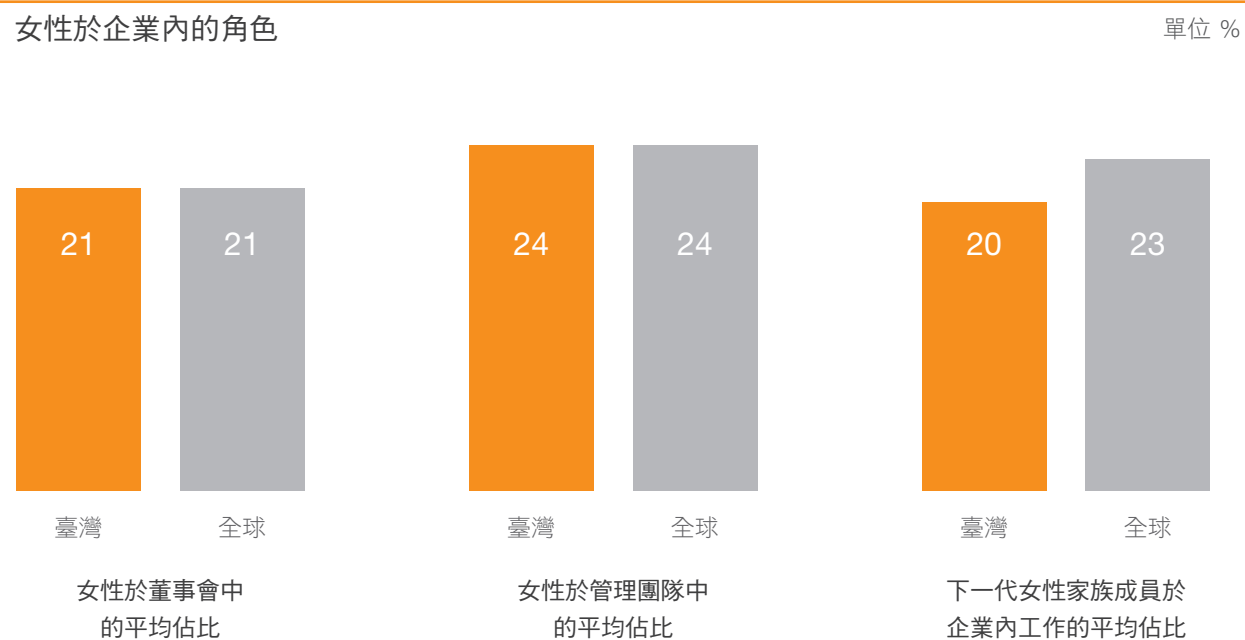


性別平等

女性在臺灣家族企業董事會中僅占 21%，在管理團隊中占 24%，且只有五分之一於企業內工作的下一代成員為女性。



性別平等一直是現代社會努力的方向，但仍有不小的進步空間。如本次參與「2018 全球暨臺灣家族企業調查」的臺灣女性受訪者，僅占三分之一；若檢視女性在家族企業中扮演的角色，女性在臺灣家族企業董事會中僅占 21 %，在管理團隊中占 24 %，且只有五分之一於企業內工作的下一代成員為女性。



Base: all respondents/all with next gen working in the business answering (2018: Taiwan=69/64, Global=2940/1896)



結語與建議

所謂家族企業，是由「家族」及「企業」所構成，一位家族企業經營者，必須同時關注「家族治理」及「企業治理」兩大面向，不僅要關切家族企業的戰略規劃、財務、稅務、經營效益、合規性、競爭、人才管理、技術及企業發展；還必須更深一層將經營策略嵌入家族的獨特需求，包括繼承、財務規劃，家族治理、稅務規劃，遺產繼承，及經營權與所有權規劃等。

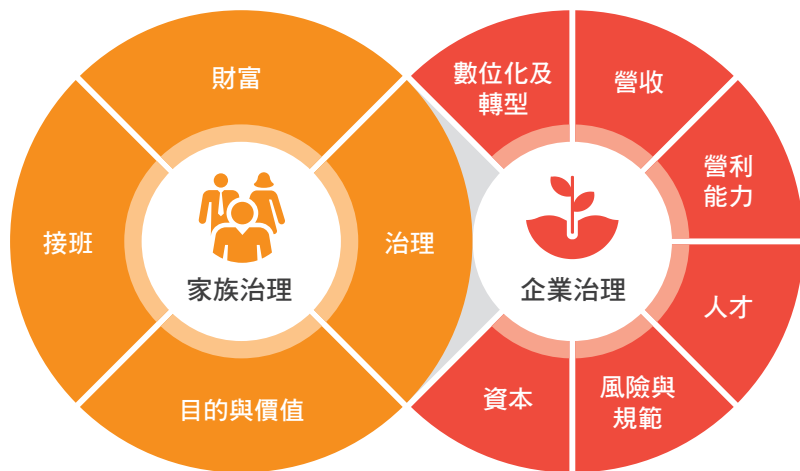
然而，企業經營者容易以維持企業營運及改善獲利為優先，對於「家族治理」的議題較少關注，當家族成員進入企業任職時，日常的企業決策、股東權益等議題常導致家族成員間意見紛爭，當繼承及權力鬥爭等因素介入時，將使得家族企業治理變得困難。

PwC為家族企業提供一套「The Owner's Agenda 2.0」整合服務方法論，欲成為具永

續競爭力的家族企業，必須將「家族治理」與「企業治理」交織在一起綜合思考，逐項考慮家族治理將面臨到的「財富」、「接班」、「價值觀」等面向；在企業治理端，也做好「數位化及轉型」、「營收」、「盈利能力」、「人才」、「風險與規範」、「資本」等議題的管理，以家族和諧與企業永續為中心，建構對於「家族」及「企業」最佳決策。

現今的臺灣家族企業，已走到永續發展的十字路口，接班議題的急迫性越來越明顯。即使對未來前景保持信心，但競爭環境是殘酷的。資誠建議：「家族企業的專業化」是一條必走的路，對內可激發出更多創新、提高效率、拓展產品與市場，以及朝向數位轉型；對外能夠吸引關鍵人才，開啟新的商業機會，帶來新的選擇，帶領家族企業邁向永續的航道。

The Owner's Agenda "2.0"



財富

- 投資策略
- 資產和財富管理
- 家庭辦公室
- 稅務和法律結構
- 股權分割
- 退出計劃

治理

家族治理：

- 分支與家庭結構
- 家庭/所有權委員會
- 家庭教育
- 家庭就業政策
- 家庭管理
- 衝突管理

企業治理：

- 管理和控制結構
- 監督委員會
- 報酬
- 股息政策

目的及價值觀

- 自我認識
- 商業和投資倫理
- 家庭慈善事業
- 影響力投資
- 家庭活動

接班

- 接班計劃：
所有權 vs. 領導權
- 遺囑和應變計劃
- 次世代開發
- 世代傳承與知識轉移
- 股份轉讓

數位化及轉型

- 數位化策略與轉型
- 商業模式轉型
- 創新
- 企業文化轉變管理
- 組織架構和人才戰略
- 新科技策略
- 流程自動化

營收

- 新的營收模式
- 市場銷售與行銷
- 定價策略
- 國際化
- 併購
- 與新創公司合作

盈利能力

- 企業績效管理
- 可靠的內、外部報告
- 大數據及業務智慧化
- 提高效率
- 降低成本
- 運營重組

人才

- 人才管理
- 領導階層和董事會
- 績效管理
- 補償和獎勵制度
- 尋找未來勞動力
- 強化人才發展
- 多樣性和包容性
- 國際化人才

風險與規範

- 風險管理和監管法規管理
- 法規遵循
- 風險管理系統
- 控制環境
- 資訊安全
- 永續發展
- 稅務合規與規劃

資本

- 資本和財務結構
- 創新與成長的融資
- IPO/投資者
- 銀行報告
- 金庫
- 營運資金

調查方法與臺灣樣本描述

2018 全球暨臺灣家族企業調查進行期間為 2018 年 4 月 20 日至 8 月 10 日，對來自全球 53 個國家、共 2,953 位家族企業管理階層進行平均 35 分鐘的電話訪談，輔以線上問卷或面訪，參與的家族企業規模從年營業 500 萬美元到超過 10 億美元皆有，其中包括 69 個臺灣受訪樣本。

若依公司年營業額分類，69 個臺灣受訪樣本以年營業額一億美金以上至五億美金的最多 (33%)，其次為營業額 5,100 萬美元至一億美元的企業 (17%)，年營業額在 2,100 萬至 5,000 萬美元的企業也有 13%。若看產業分布，臺灣受訪者多來自製造業 (36%)，科技

業則占 16%。同時，受訪者有極高比例為家族企業第一代成員 (65%)，遠高於第二代 (28%)；若看受訪者年齡分布，約有一半以上 (54%) 是介於 35-44 歲，其次為 45-54 歲，比例為 20%。

在臺灣受訪的家族企業中，有高達 94% 同時握有所有權並身兼管理職，有 6% 是擁有所有權、但不涉及企業經營管理。2018 年調查也顯示，有 57 % 的臺灣家族企業為一位企業主導者擁有 (高於全球平均 46%)，17 % 由手足擁有，20 % 為表親或其他家族成員共同擁有。

資誠服務團隊聯絡資訊

郭宗銘

副所長

+886 27296666 ext.25226
howard.kuo@tw.pwc.com

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

劉博文

普華國際財務顧問公司執行董事

+886 27296666 ext.25239
jason.liu@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