

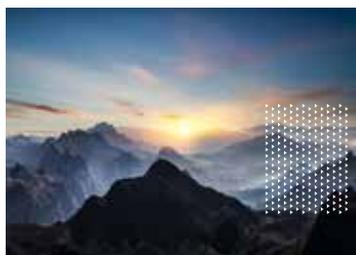
2021 全球暨臺灣家族企業調查報告

家族企業專業治理 成就企業永續 與家族和諧



pwc

目錄



序言 3



企業業績表現 4



企業挑戰 8



企業數位轉型的發展 14



家族間的凝聚力與信任度 18



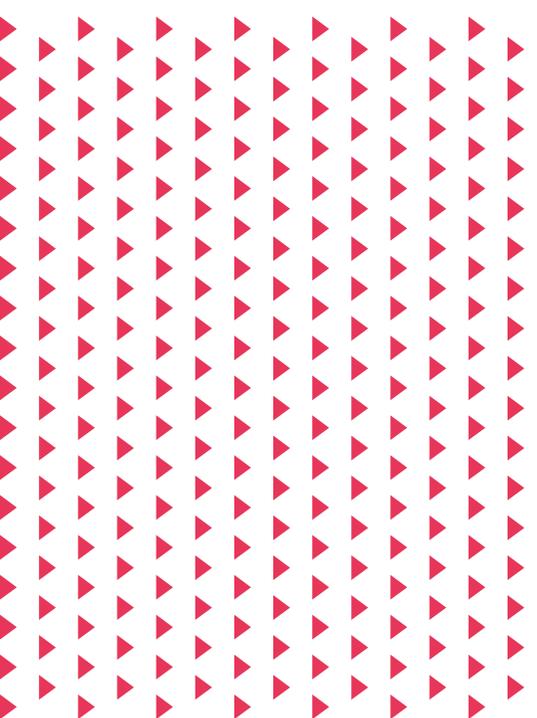
ESG 24



結論與建議 28



序言



從美國的全球規模最大零售商 Wal-Mart、法國的全球第一精品 LVMH，到德國汽車龍頭 Volkswagen，乃至韓國的電子大廠 Samsung、LG 都是家族企業，可見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)，完整剖析全球家族企業現況與發展趨勢。

《2021 全球暨臺灣家族企業調查報告》發現，在 COVID-19 疫情影響前，臺灣家族企業營收成長已明顯放緩，而疫情衝擊更是雪上加霜；不過，臺灣家族企業普遍樂觀看待 2021 年與 2022 年的疫後復甦期，資誠期許臺灣家族企業快速脫離泥沼。

面對國際政經情勢的不確定變局，以及疫情期間的遠端互動需求所引發的數位轉型大浪潮，許多只尋求長期穩定發展的家族企業面臨危機，但也同時因厚實的產業基礎而看見轉機。

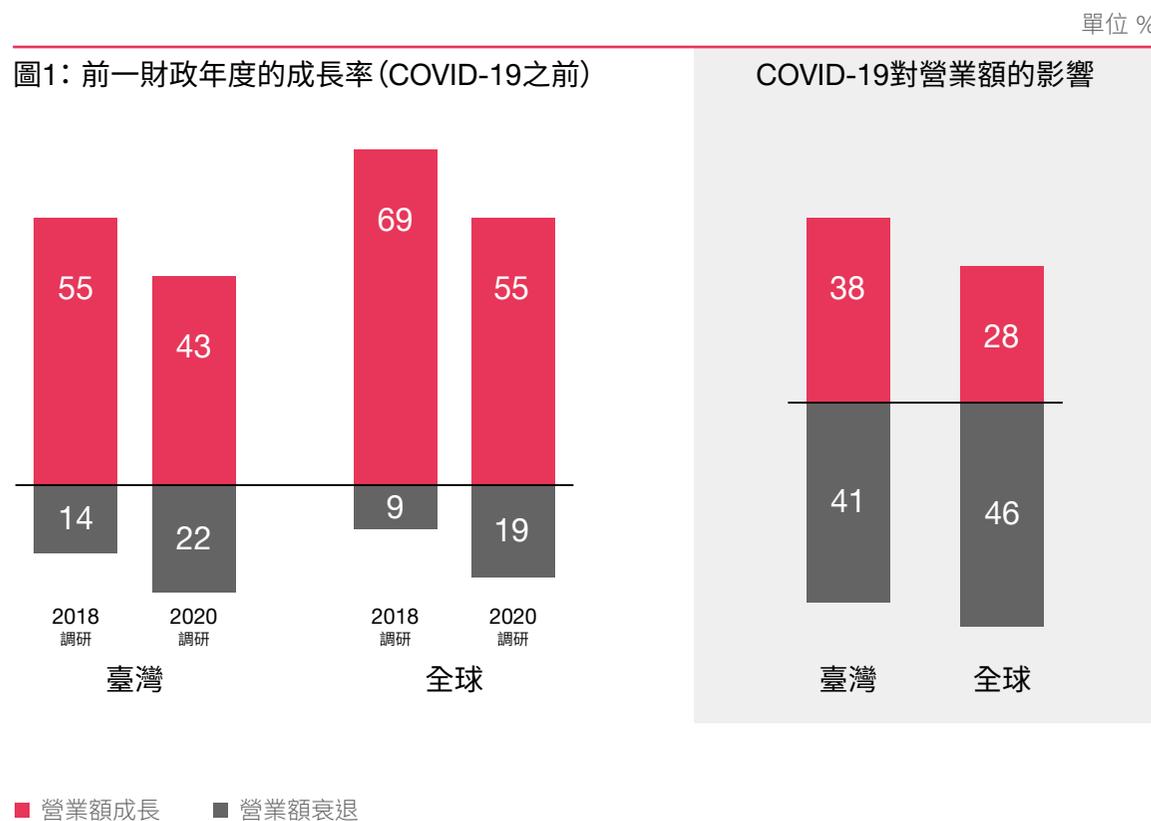
臺灣家族企業必須放大營運調整迅速的優勢，改善接班傳承躊躇的劣勢，並善用企業轉型所帶來的綜效。資誠希望透過《2021 全球暨臺灣家族企業調查報告》與臺灣家族企業共同探索家族、企業與社會共同永續發展的可能性。



企業業績表現



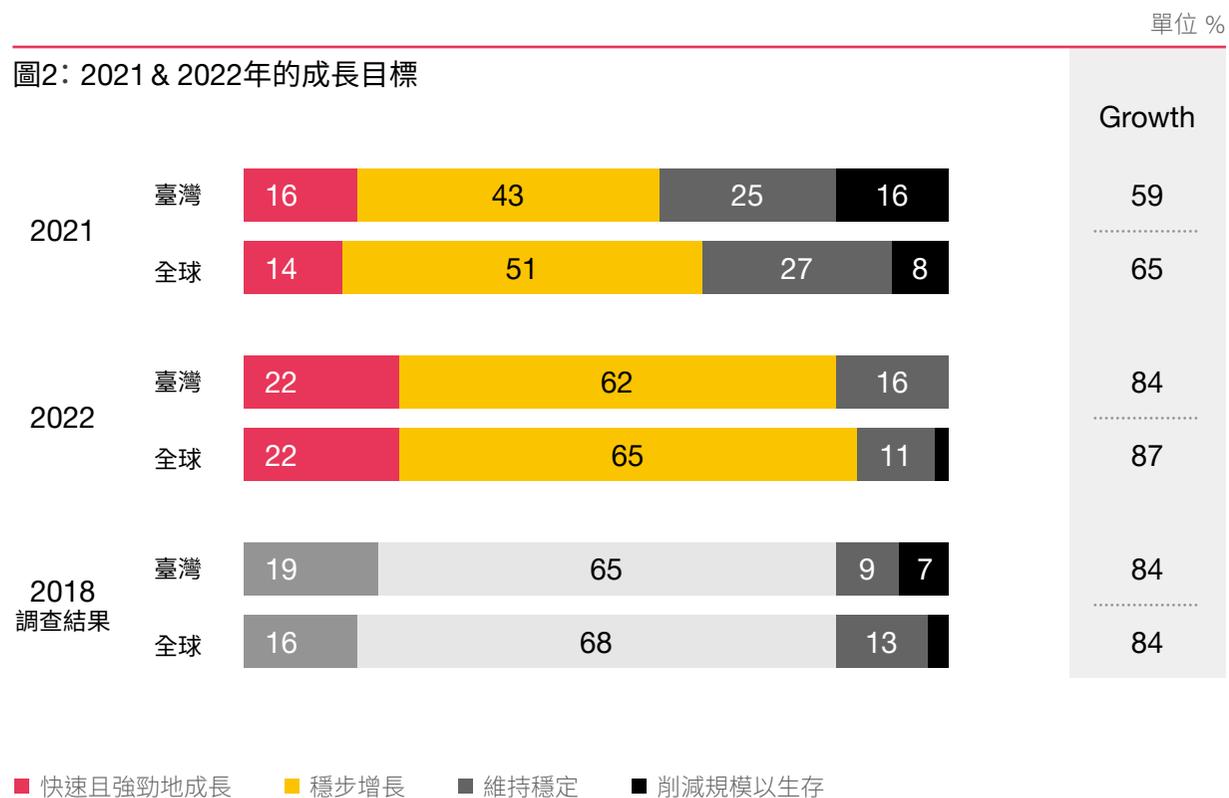
比對 2018 年所進行的家族企業調查，2020 年調查發現，在 COVID-19 疫情影響前，臺灣家族企業過去一年營收成長就已經放緩，營收成長的比例從 55% 下滑到 43%，而營收衰退的企業則從 14% 增加到 22%，這段期間最大的變數來自美中貿易戰，顯示臺灣家族企業在這樣政經局勢的變化下，遭受重大衝擊；在 COVID-19 爆發後，臺灣家族企業仍維持營收成長的比率略從 43% 下降至 38%，營收衰退的比率則從 22% 大幅增加至 41%，顯示疫情對臺灣家族企業造成顯著影響。



Base: all Taiwan respondents (2020: n=37; 2018: n=69), all Global respondents (2020: n=2801; 2018: n=2817-2950)

對於疫後復甦的關鍵二年(2021~2022)，臺灣家族企業看法普遍樂觀，並與全球家族企業看法相同，認為2022年的成長性將勝過2021年。

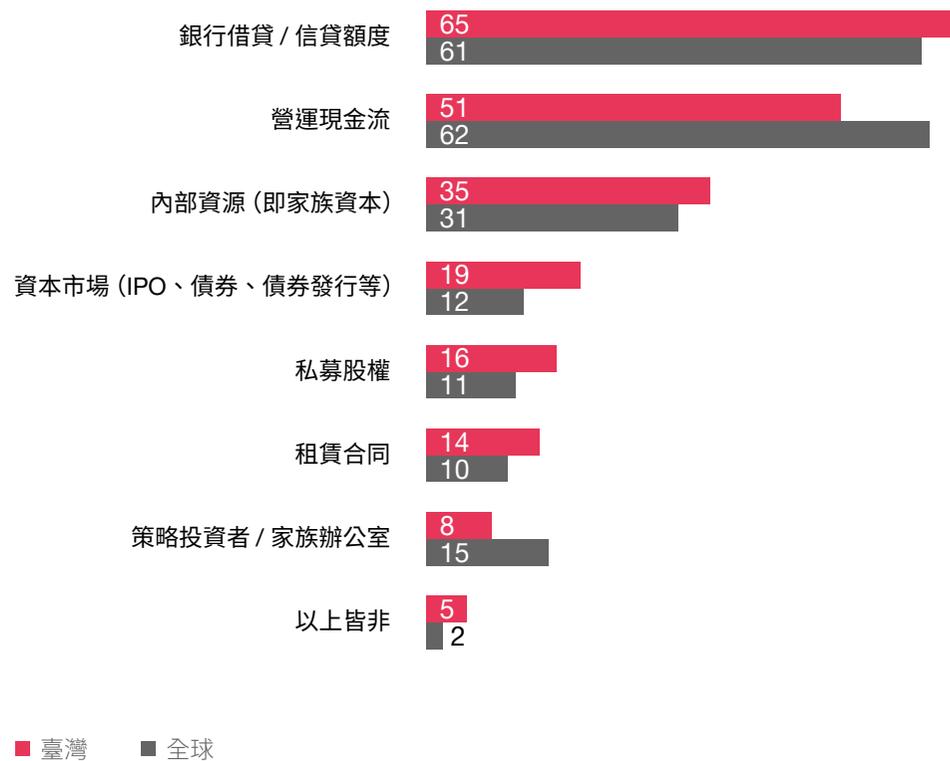
對於未來營運資金的籌措，與全球家族企業相同，臺灣家族企業主要規劃透過銀行借貸、營運現金流與家族資本等三種傳統籌資方式，較不考慮其他當紅的彈性籌資行為。資誠提醒，臺灣家族企業的發展成熟度與規模不若全球家族企業，在紅色供應鏈進逼下，應善用其他籌資管道，例如資本市場、私募股權基金、引資策略夥伴等。



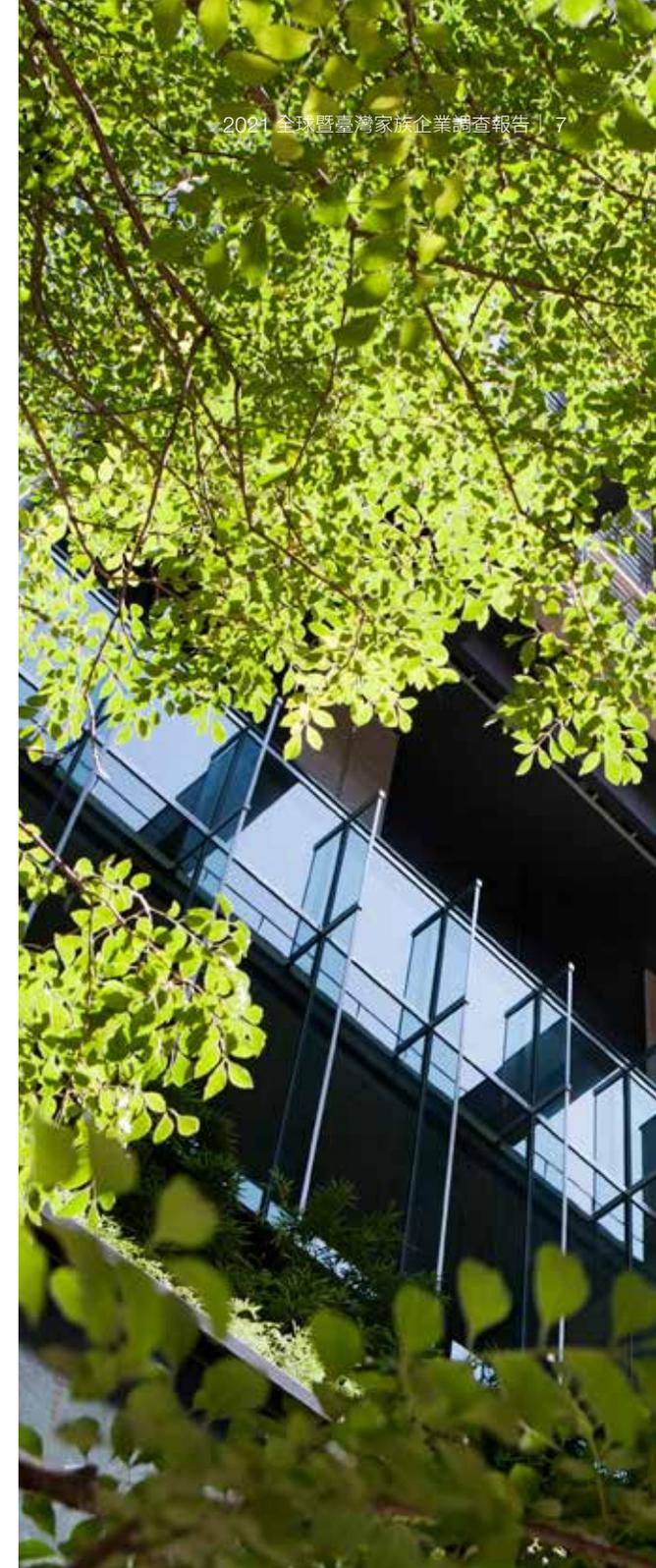
Base: all Taiwan respondents (2020: n=37; 2018: n=69), all Global respondents (2020: n=2801; 2018: n=2817-2950)

單位 %

圖3：未來的融資方式



Base: all Taiwan respondents (2020: n=37; 2018: n=69), all Global respondents (2020: n=2801; 2018: n=2817-2950)



企業挑戰

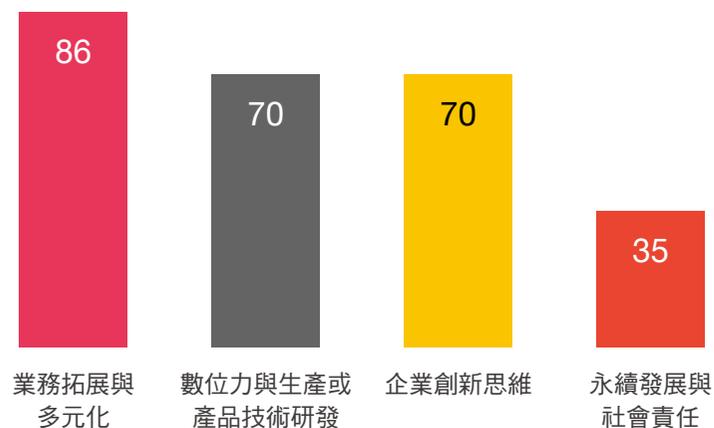


若將臺灣家族企業未來 2 年將面臨的挑戰，歸納為業務拓展與多元化、數位力與生產或產品技術研發、企業創新思維、永續發展與社會責任等四大類時，臺灣家族企業對於直接影響生存競爭力的前三項，重視程度明顯高過於企業永續關鍵的第四項，可以看出臺灣家族企業對於企業基礎競爭力的擔憂。

這樣的結果可以與圖 1 的營收現況調查相呼應，臺灣家族企業正遭遇區域間貿易摩擦加劇與 COVID-19 的重擊，當務之急必然是拓展業務與強化企業競爭力。

單位 %

圖4：臺灣家族企業未來2年面臨的前四大類主要挑戰

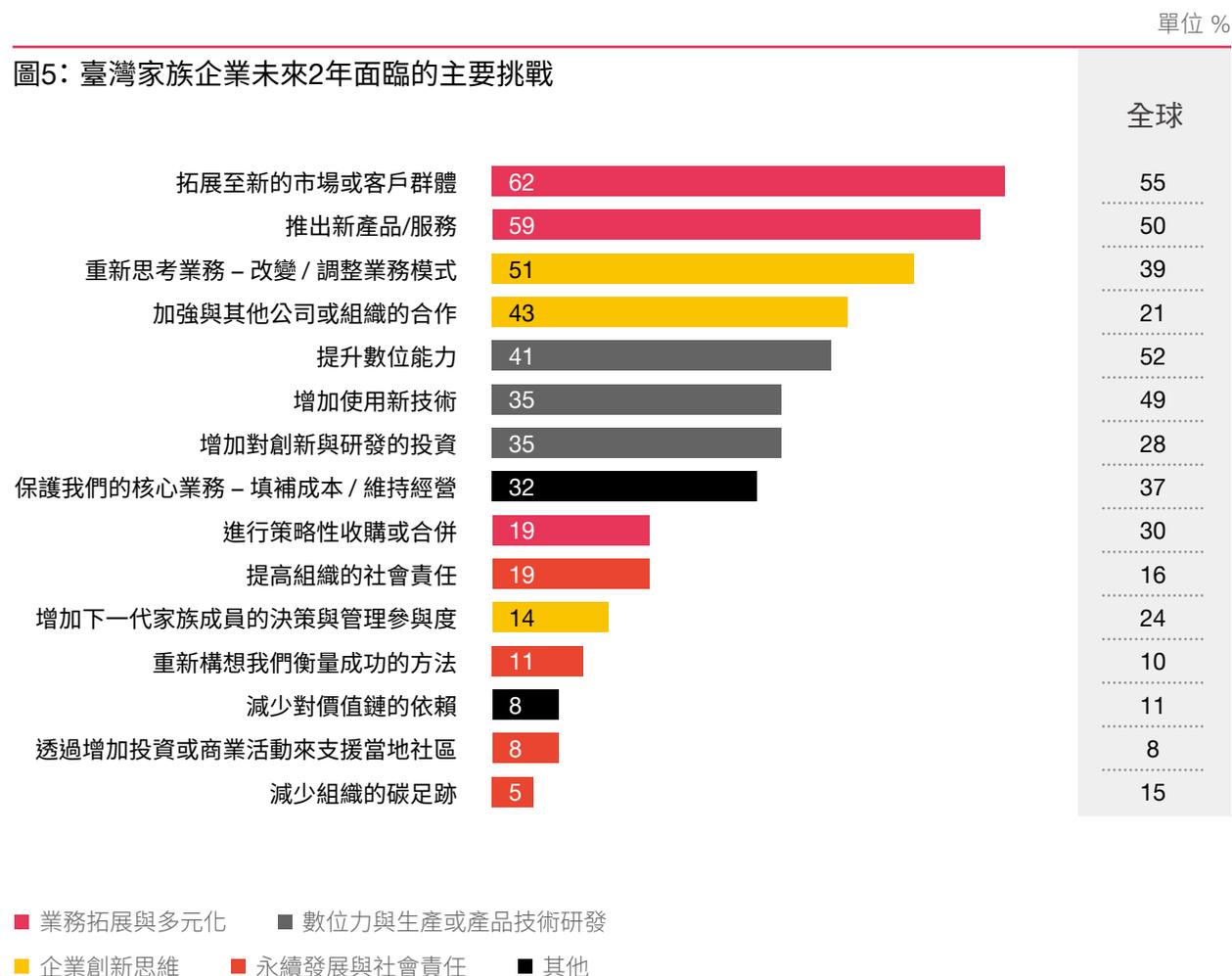


Base: all Taiwan respondents (2020: n=37)

細部分析家族企業未來 2 年的主要挑戰，臺灣家族企業認為前五大挑戰為：拓展新市場或客戶、推出新產品或服務、改變或調整業務模式、加強與其他公司或組織的合作、提升數位能力，相較全球家族企業重視的前五大挑戰，多了加強與其他公司或組織的合作 (臺灣 43%/ 全球 21%)，少了增加使用新技術 (臺灣 35%/ 全球 49%)，並且在這兩項挑戰上的看法差異甚大。

這樣的結果可能與產業背景有關，以傳產代工為主的臺灣家族企業，相較不乏大型品牌公司的全球家族企業，對於自我技術的提升較具信心，但善用外部資源的能力則較為薄弱，面對新興國家與紅色供應鏈的崛起，閉門造車或單打獨鬥的經營策略已遭受挑戰，因此多數臺灣家族企業認為加強跨公司或組織合作將是未來 2 年的成敗關鍵之一。

圖5：臺灣家族企業未來2年面臨的主要挑戰

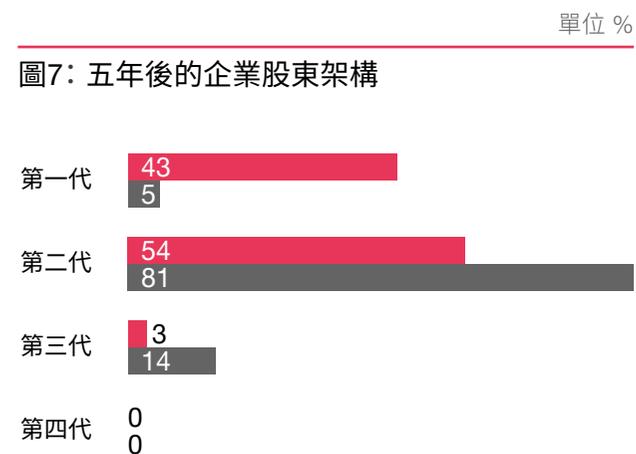
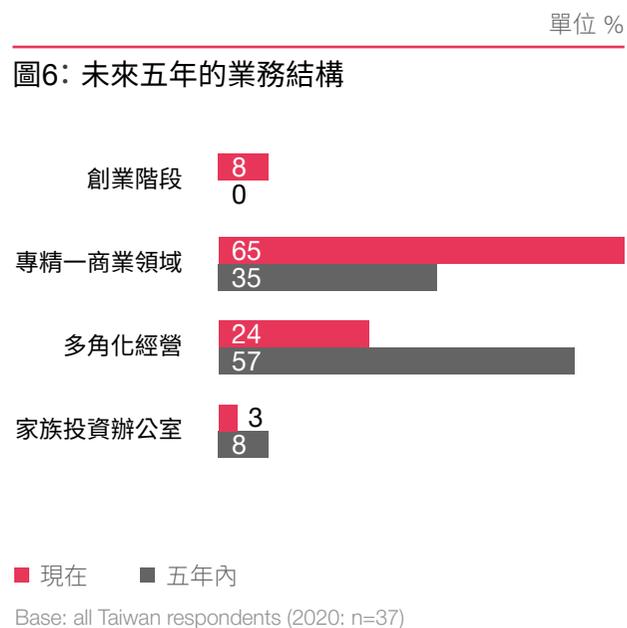


Base: all Taiwan respondents (2020: n=37)

呼應圖 4 的未來前四大類挑戰，多數臺灣家族企業認為，將在五年內把營運重心由專精單一領域轉向多角化經營，藉以提升業務多元化，降低對單一業務的依賴，分散經營風險。

對於家族持股規劃，有近半的臺灣家族企業，目前主要股權仍由一代所持有，但絕大多數的一代都傾向在 5 年內將股權傳承給二代，顯示臺灣家族企業的掌權人正規畫加大傳承的步伐，倘若各家族企業有遵循「先企業接班、後股權傳承」的傳承路徑，適時地放權不放手，將可預期對家族企業帶來正向結果。

資誠提醒，直接贈與的「裸退」可能不是最好的選項，實務上已有不少一代尋求專家規劃股權傳承方案，確保未來如有失控的狀況，能有取回權杖的機會。



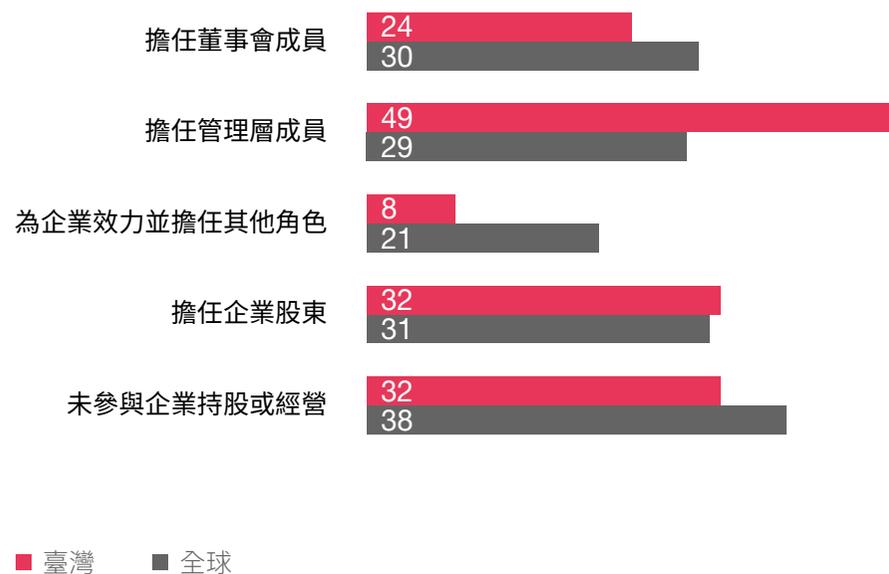
下一代家族成員參與家族企業經營的情形，牽動著未來家族企業傳承方向，越多的家族成員參與企業經營，未來接班對象的選擇彈性就越高。

臺灣家族企業中，下一代家族成員擔任管理層的比例雖未過半，但明顯高於全球家族企業的 29%，顯示臺灣家族成員較積極參與企業經營。

資誠提醒，現任掌門人應建立一套明文的接班傳承制度（包括所有權、經營權、受益權的分配制度），以降低未來爭權奪利的風波。對於未有任何下一代家族成員參與企業經營的 32% 臺灣家族企業，則必須提前擘劃外部接班人遴選與培養制度，避免後繼無人影響企業存續。

單位 %

圖8：下一代家族成員的參與情形

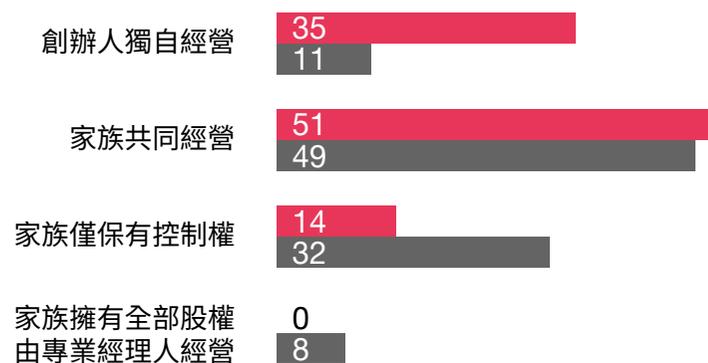


Base: all Taiwan respondents (2020: n=37), all Global respondents (2020: n=2801)

目前仍有 35% 的企業一代仍獨自經營家族企業，對於普遍一代都已年逾法定退休年紀的情形來說恐有隱憂，所幸臺灣家族企業掌門人多有意識到此情形，預計在 5 年內予以改善，此結果對企業永續將有正向幫助。

單位 %

圖9：企業的經營模式

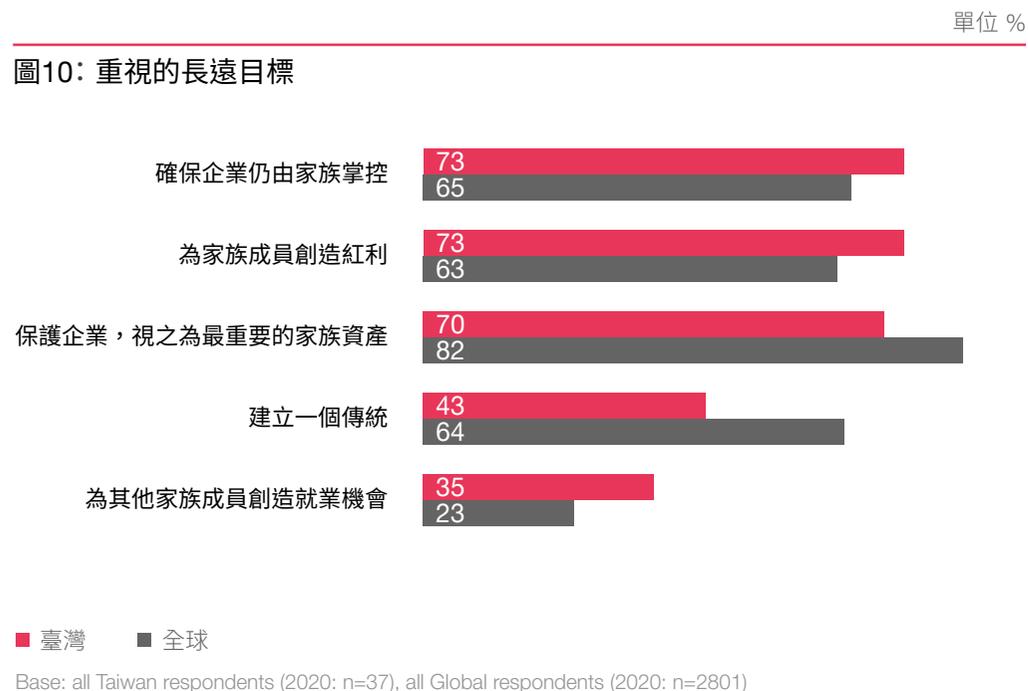


■ 現在 ■ 五年內

Base: all Taiwan respondents (2020: n=37)

與全球家族企業類似，臺灣家族企業主要的長遠目標為保有家族控制權、企業持續獲利，並看重家族企業的永續；不過同時也可看出彼此信仰與價值觀的不同，臺灣家族企業較重視物質上的掌握，包含控制權與經營獲利，而全球家族企業則更加追求思想上的提升，包含重視企業永續與建立傳統，這或許與臺灣家族企業僅處於環球家族企業發展周期的青壯期有關，缺乏企業百年與世代傳承的經驗，尚難體認到維持企業永續及建立傳統對家族企業的重要性，建議臺灣家族企業應重視此一議題。

資誠提醒，實務上有不少掌門人已開始透過擬定家族憲法的方式，進行家族企業文化的傳承計畫，以藉此提高家族凝聚力與降低紛爭風險。

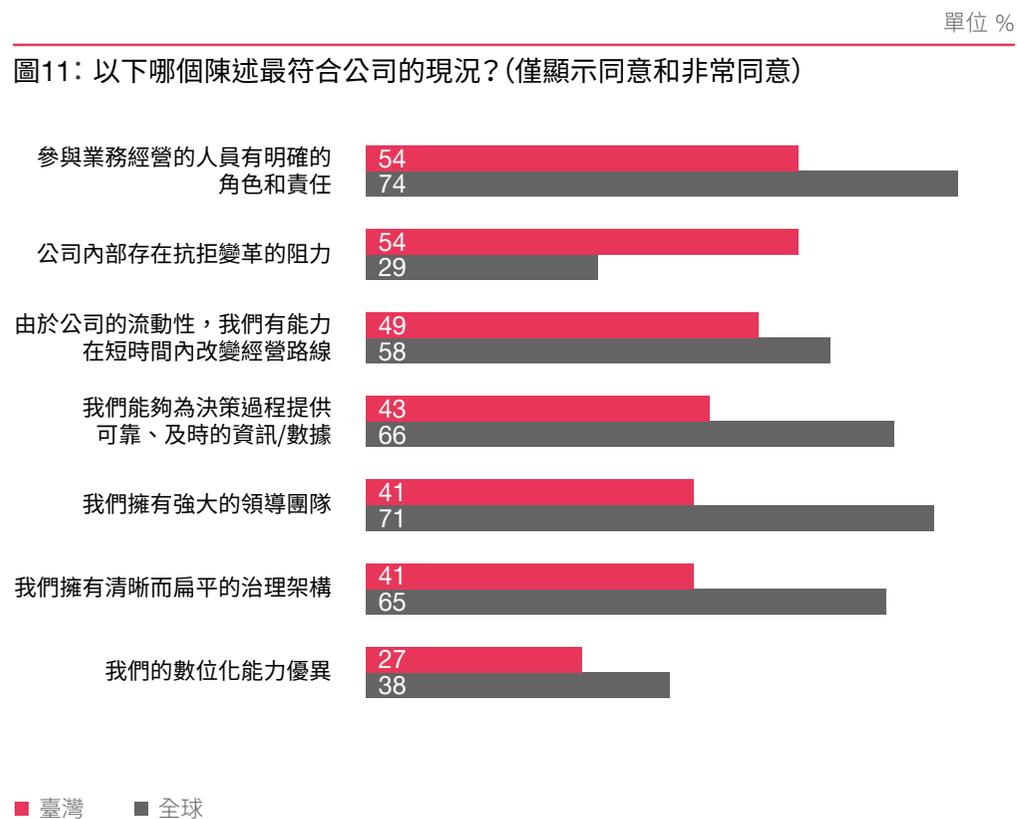


企業數位轉型 的發展



本次調查發現，在許多經營面向的評比上，臺灣家族企業皆遠不及於全球，顯示臺灣家族企業存在以下議題：角色與責任定義不清、內部抗拒變革的阻力不小、數據決策應用不足、對領導團隊不信任或不滿意、階層明顯的治理架構等。

資誠提醒，不論臺灣還是全球家族企業，普遍都認為自身的數位能力仍待加強，可以預期數位能力將是企業未來成長與衰退的關鍵分野。



Base: all Taiwan respondents (2020: n=37), all Global respondents (2020: n=2801)

在提升數位能力的計畫上，臺灣家族企業主要計畫運用科技提升經營管理效率與創造新商機，重視成本投入後所能帶來的效益，這樣的場景似曾相識。實務上許多企業主以為建置出「硬體環境」便可獲得數位化的效益，卻在建置後發現效益不如預期，最後不是埋首於優化這些新科技的應用，就是選擇棄用該工具。主要原因在於工具導入前的認知偏差，企業在評估該工具是否確實為企業所需，以及它能帶來的效益後，必須正視「如何將它的效益最大化」，即企業主應確保擁有清晰完整的數位轉型路線藍圖，以及重視數位文化與員工數位能力的培養。

資誠提醒，在新冠時代下，全球及臺灣消費者正在翻轉既有的生活、工作及消費習慣，並加速全球企業數位化轉型的進程，因此臺灣家族企業必須加快數位化轉型的腳步；在數位計畫上，臺灣家族企業應擁抱「數位投資不同於設備投資」的新思維，更費心思於制定數位藍圖、建立數位文化、養成員工數位能力等。



Base: all Taiwan respondents who agree/disagree their business has strong digital capabilities (2020: n=30)



TOKYO

LONDON

TAIWAN

HONG KONG

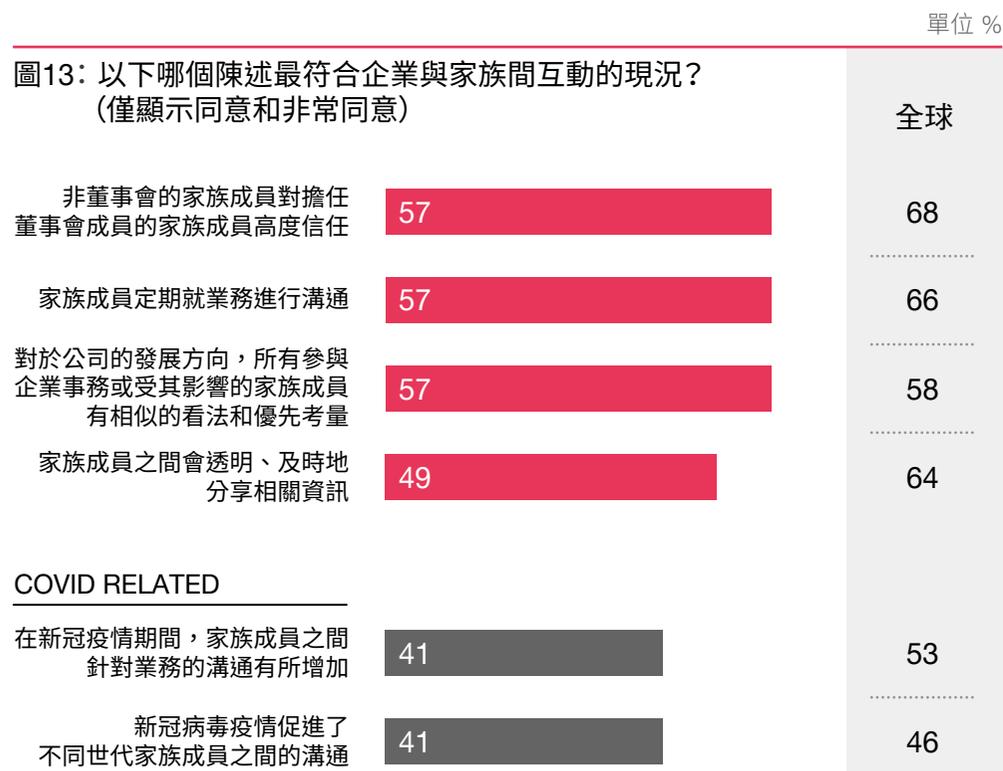
家族間的凝聚力 與信任度



根據調查，臺灣家族成員間的資訊透明度比例為 49%，略低於全球的 64%，家族成員間的資訊不對稱可能造成經營階層之間或經營階層與家族成員之間的誤解與不信任，臺灣家族企業可就此部分再做加強。

而受新冠病毒疫情影響，全球商務活動大幅停擺，使得家族成員在臺灣時間較以往大增，因此讓家族成員之間多了針對業務進行溝通的機會，也間接促進家族成員跨世代間的交流。

圖13：以下哪個陳述最符合企業與家族間互動的現況？
(僅顯示同意和非常同意)



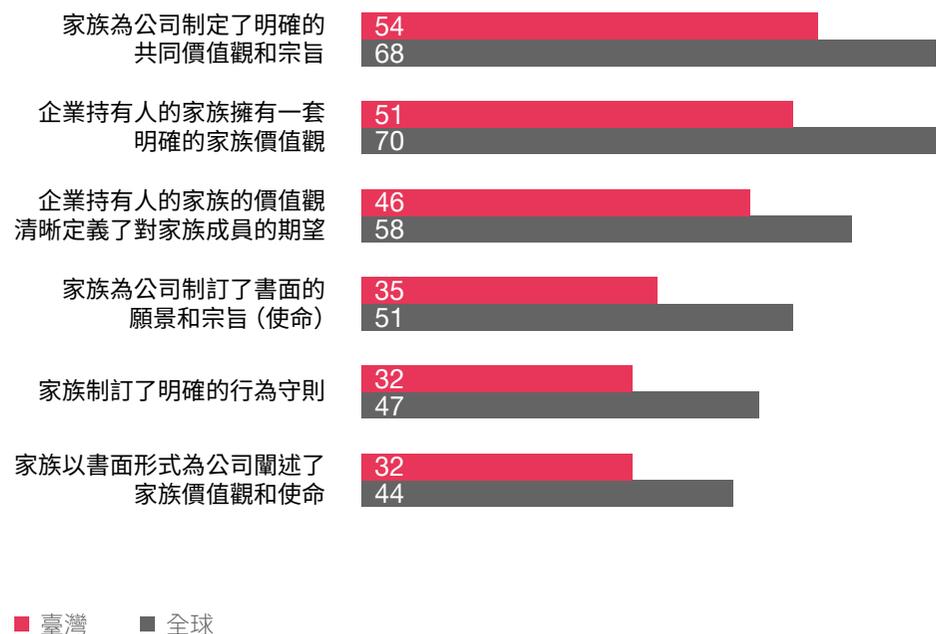
Base: all Taiwan respondents (2020: n=37), all Global respondents (2020: n=2801)

調查發現，有五成以上的臺灣家族企業，已為公司與家族分別制定明確的價值觀，雖比例仍不及全球，但已值得讚賞；然而，以書面形式記錄的比例卻只有三成，顯示臺灣家族企業對於書面化的重要性認知稍嫌不足。

資誠提醒，如未將努力形塑的企業與家族價值觀書面化，恐不易將抽象的概念具體化，在企業與家族不斷擴張後，將難以有效傳遞與傳承。

單位 %

圖14：以下哪個陳述最符合家族與企業的現況？(僅顯示同意和非常同意)

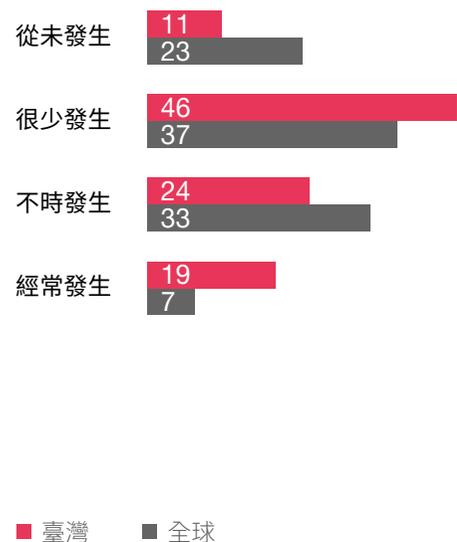


Base: all Taiwan respondents agreeing with each statement (2020: n=12-20)

本次調查顯示，有高達 43% 的臺灣家族企業，不時或經常發生家族衝突，與全球的 40% 相去不遠，都有著不低的衝突比率。衝突處理方式上，透過直系親屬間對話與家族公開討論的比重，臺灣明顯低於全球，前者顯示臺灣家族的代際溝通較不順暢，直系親屬間存在不小的隔閡，後者顯示臺灣家族成員較不願意公開地處理紛爭，對普遍尚未傳承到第三代的臺灣家族而言，現況仍可順利運作，但對於逐漸「家大業大」的家族來說，恐怕將埋下災禍的源頭。

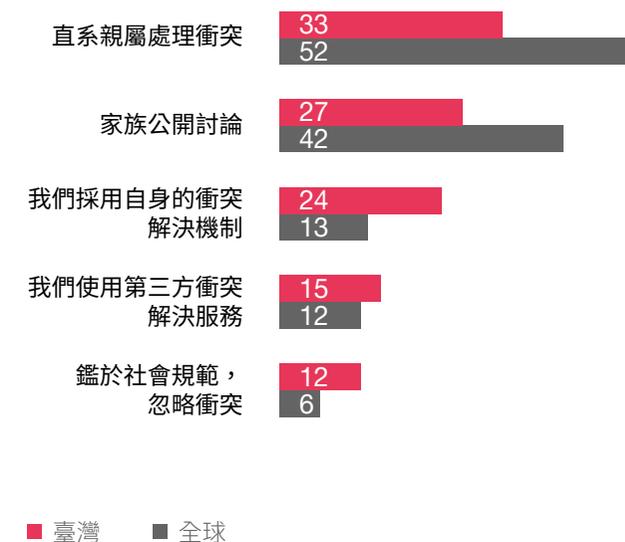
資誠提醒，「減少家族衝突與化解衝突」是家族企業永續的關鍵因素，借鏡全球家族企業數百年歷史，歷經數代開枝散葉後的家族必須制度化管理，才能確保家族的和諧與永續，臺灣家族企業應在家族核心決策人還握有家族企業控制力時未雨綢繆，透過專業機構設計適合家族運用的正式治理機制，讓未來發生家族內部衝突時，有公正且平和的機制可供家族成員依循，並在權力分散前開始運行相關機制。

單位 %
圖15: 企業內部的家族衝突發生頻率



Base: all Taiwan respondents (2020: n=37), all Global respondents (2020: n=2801)

單位 %
圖16: 家族企業處理家族成員間衝突的方式



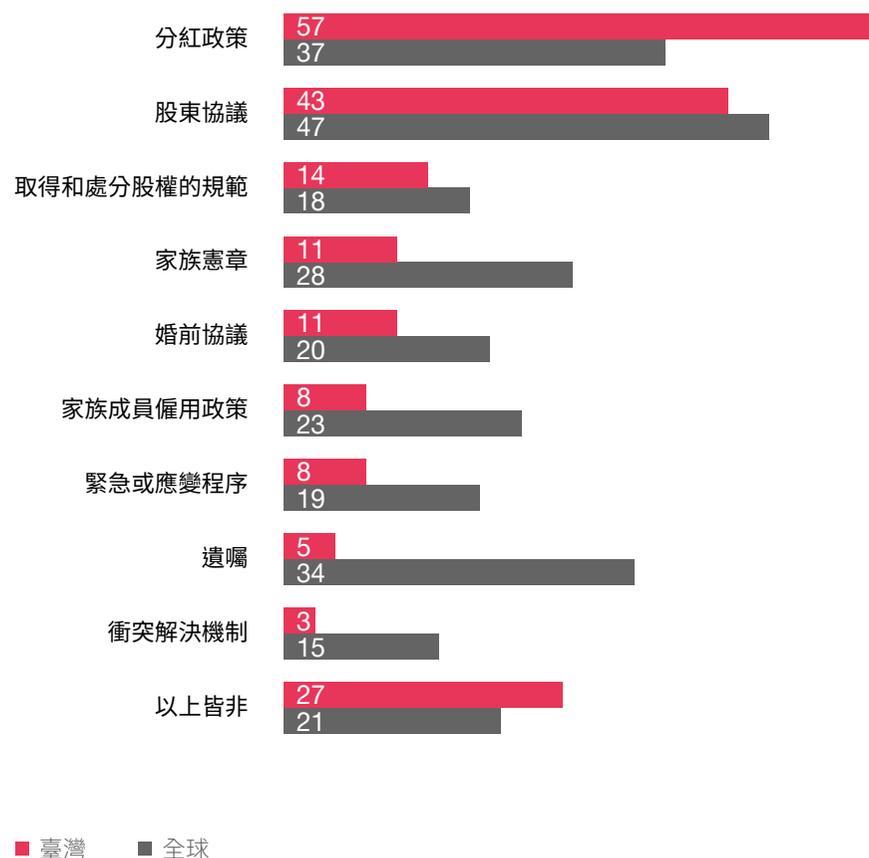
Base: all experiencing family conflict in business - Taiwan respondents (2020: n=33), Global respondents (2020: n=2160)

調查發現，臺灣家族企業分別僅有 43%、11% 及 5% 制定股東協議、家族憲章、遺囑，低於全球的 47%、28% 及 34%。

資誠提醒，家族企業在缺乏明文的政策與協議下，一旦家族成員對於所有權、經營權或受益權的想法產生分歧時，將只能完全依照法律規定且缺乏操作彈性，這也是常見家族紛爭、經營權爭奪事件的主要原因。臺灣家族企業應建立一套完善的家族治理機制（例如家族憲章、信託、閉鎖性公司等），提供家族成員一個正式的遵循管道和機制，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，損及家族和諧與企業競爭力。

單位 %

圖17：家族與企業目前設有的政策與協議



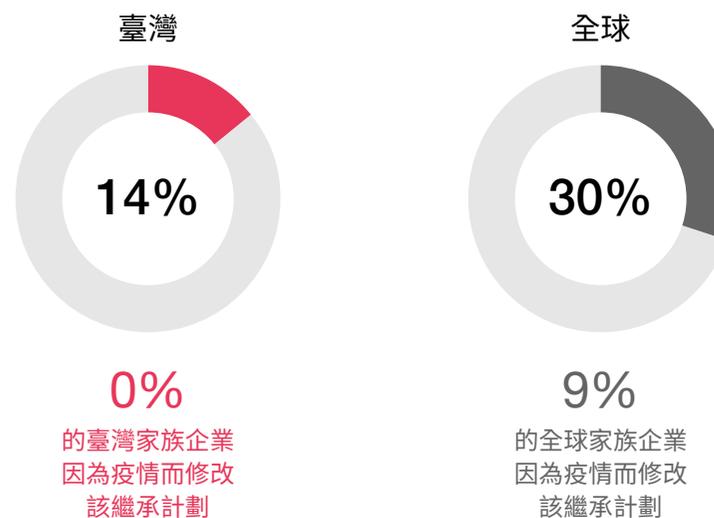
Base: all Taiwan respondents (2020: n=37), all Global respondents (2020: n=2801)

調查發現，臺灣家族企業僅 14% 已訂立並妥善傳達繼承計畫，低於全球的 30%。

資誠提醒，家族企業主可以傳承後代的資產分為金融資本、企業資本、人力資本與社會資本等四大類，分別涉及的層面相當廣，其中以企業資本傳承最為繁複，建議以「留福不留禍」的態度謹慎規劃。

單位 %

圖18: 已有可靠、記錄在案並已妥善傳達的繼承計畫



Base: all Taiwan respondents (2020: n=37), all Global respondents (2020: n=2801)

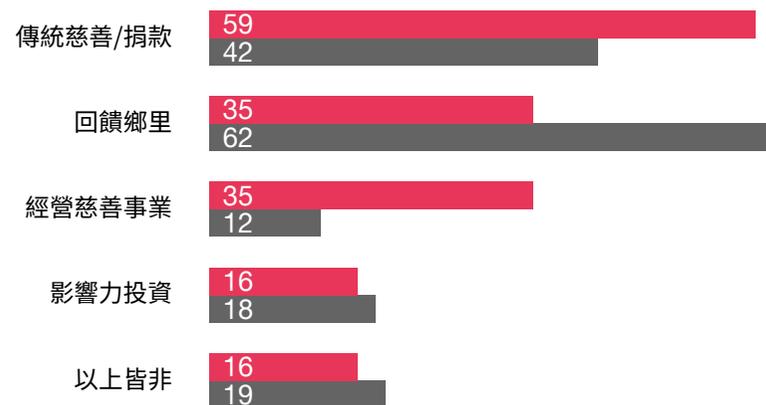
ESG



從事社會責任活動已成為企業體現企業價值的重要方式，臺灣家族企業有 59% 以傳統慈善捐款承擔社會責任，並有 35% 以非單純捐款的回饋鄉里與經營慈善事業方式承擔社會責任，整體投入情形不遜於全球家族企業。

單位 %

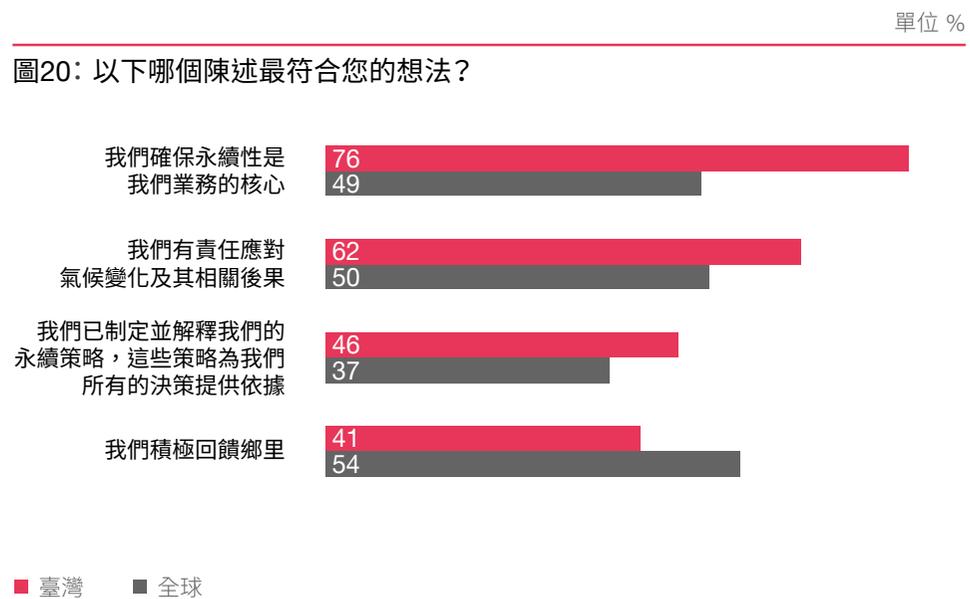
圖19：臺灣家族企業從事的社會責任活動種類



■ 臺灣 ■ 全球

Base: all Taiwan respondents (2020: n=37), all Global respondents (2020: n=2801)

根據調查結果，臺灣家族企業對於環境永續的認知與策略規劃，高於全球平均水準，相當令人讚賞。資誠建議，可將永續計畫列入明文的家族正式治理機制，確保家族企業未來將據此達成環境、企業與家族永續共存的目標。



Base: all Taiwan respondents (2020: n=37), all Global respondents (2020: n=2801)



結論與建議

透過本次調研發現，臺灣家族企業在加強企業競爭力與優化家族治理等議題上，仍有不小的進步空間，建議可聚焦以下行動計畫：

1. 善用多元籌資工具，加速提升企業競爭力

面對新興國家與紅色供應鏈的崛起，閉門造車或單打獨鬥的經營策略已遭受挑戰，善用外部資源、加強跨公司或組織合作等行動方針，已是多數臺灣家族企業的共識。然而，對於多元籌資工具的認識與接受度不足的情況，將使得企業競爭力的提升過程較無效率。資誠建議，臺灣家族企業應積極評估進入資本市場、引進私募股權基金或策略夥伴入股等方案，以靈活的策略加速提升企業競爭力。

2. 培養數位文化與人才，數位轉型跨大步

在新冠時代下，全球及臺灣消費者正在翻轉既有的生活、工作及消費習慣，並加速全球數位化轉型的進程，因此臺灣家族企業必須加快數位化轉型的腳步；在數位計畫上，臺灣家族企業應擁抱「數位投資不同於設備投資」的新思維，在工具導入前，除了評估該工具是否確實為企業所需及它能帶來的效益外，必須更費心思於制定數位藍圖、建立數位文化、養成員工數位能力等，才能把該數位工具的效益最大化。

3. 著手家族明文治理，造福後代子孫

根據調查，臺灣家族企業發生家族衝突的比率不低，且解決衝突的方法亦缺乏系統性，這對超過九成尚未傳承到第三代的臺灣家族企業來說，是邁向家族永續路上的不定時炸彈。借鏡全球家族企業數百年歷史，要避免引爆這顆炸彈，必須善用明文的家族與企業治理運作規則（例如家族憲法），清楚載明家族與企業價值觀、分工分享分權的方式、意見溝通管道與歧見化解方式、企業接班計畫等內容，如希望賦予其更強的法律拘束力，亦可搭配信託或閉鎖性公司等工具。

「減少家族衝突與化解衝突」是家族企業永續的定海神針，歷經數代開枝散葉後的家族必須專業化管理，才能確保家族的和諧與永續。資誠建議，家族核心決策人應未雨綢繆，與專業機構共同形塑出專屬家族的正式治理機制，造福後代子孫。



調查方法與樣本描述

2021 全球暨臺灣家族企業調查進行期間為 2020 年 10 月 5 日至 12 月 11 日，對來自全球 87 個國家或地區、共 2,801 位家族企業領導者及決策者 (包含臺灣 37 位受訪者)，並主要採用線上問卷方式進行。

www.pwc.tw

© 2021 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.