



# 資誠家族辦公室

2025 全球暨台灣家族企業調查報告



# 目錄

總編輯的話	02
資誠家族辦公室介紹	04
<b>01 全球趨勢與制勝關鍵</b>	<b>07</b>
<b>02 世代傳承與接班策略</b>	<b>19</b>
<b>03 人才組織與永續治理</b>	<b>41</b>
我們的團隊	46

# 總編輯的話

PwC 每兩年進行一次「全球暨台灣家族企業調查」(PwC Global & Taiwan Family Business Survey)，聚焦企業的經營狀況與挑戰，涵蓋成長策略、世代傳承、治理機制及數位轉型等多面向，提供具體建議以協助台灣家族企業持續穩健發展。

《2025 全球暨台灣家族企業調查報告》的重點摘要如下：

## 全球趨勢與制勝關鍵

- 過去一年，實現雙位數增長的企業比例有所下降，從 2023 年的 43% 降至 2025 年的 25%，但擁有敏捷力的家族企業表現優於同行。
- 在市場波動和不確定性加劇的背景下，全球 23%（台灣 38%）的企業計畫在未來兩年內穩定核心業務（較 2023 年的 20% 顯著上升），35% 的企業傾向於採取謹慎策略。
- 保護家族企業做為最重要的資產（78%）和維護家族傳承（77%）是全球家族企業領導者的首要長期目標。
- 為因應市場變化，有 22% 的企業正積極尋求重新思考管理策略，僅有 3% 的企業計畫對業務進行徹底重塑。
- 全球 61% 的企業認為生成式 AI 將成為企業發展機會，台灣僅有 13%，不可否認的是，有越來越多企業在日常營運中使用 AI，資料顯示台灣企業存在明顯 AI 落差。



本報告調查期間為 2025 年 4 月 1 日至 6 月 17 日，對來自全球 62 個國家或地區、共 1,325 位家族企業領導者及決策者（包含台灣 32 位受訪者），主要採線上問卷方式進行。

## 世代傳承與接班現況

- 台灣家族企業有 62% 已進行接班傳承計畫，16% 打算交給專業經理人，46% 打算交給子女或家族成員，其面臨最大的挑戰是企業營運需要具備專業技能和教育，其次為在家族傳承與創新之間取得平衡。
- 台灣有 94% 的家族成員都在家族企業中工作，尤以兄弟姐妹、父母、子女的比例最高，但並沒有規範家族成員在家族企業的任用條件與績效評量機制。
- 台灣家族企業分別僅有 25%、25%、16% 制定遺囑、股利政策、家族董事會，低於全球的 45%、41% 及 28%，過半的台灣企業對於家族治理工具什麼都沒做。
- 全球有 33% 的企業設有家族辦公室，以單一家族辦公室占比最高 67%，其次為嵌入式家族辦公室 14%、聯合家族辦公室 13% 及虛擬家族辦公室 6%。不過，台灣家族企業有 70% 採用嵌入式家族辦公室，這類家辦沒有正式的組織，只是運用內部工作人員來管理家族事務，資誠建議，家族辦公室是連結家族治理與企業長期策略的核心平台，若尚未設立實體家辦，也能委託專業機構擔任虛擬家辦，逐步建構傳承藍圖。
- 87% 的台灣企業主最擔心婚姻變數影響：家族資產、經營權變動、家族和諧，僅有 16% 的家族有簽署婚前協議，沒有簽的原因是擔心破壞感情，資誠提醒，婚姻關係牽涉企業股權、跨國法律風險與個人隱私管理的議題，可透過專業第三方協助規劃。

本期專刊希望透過《2025 全球暨台灣家族企業調查報告》讓台灣家族企業能在守成與創新之間，邁向永續經營之路。

### 洪連盛

資誠家族辦公室  
主持會計師

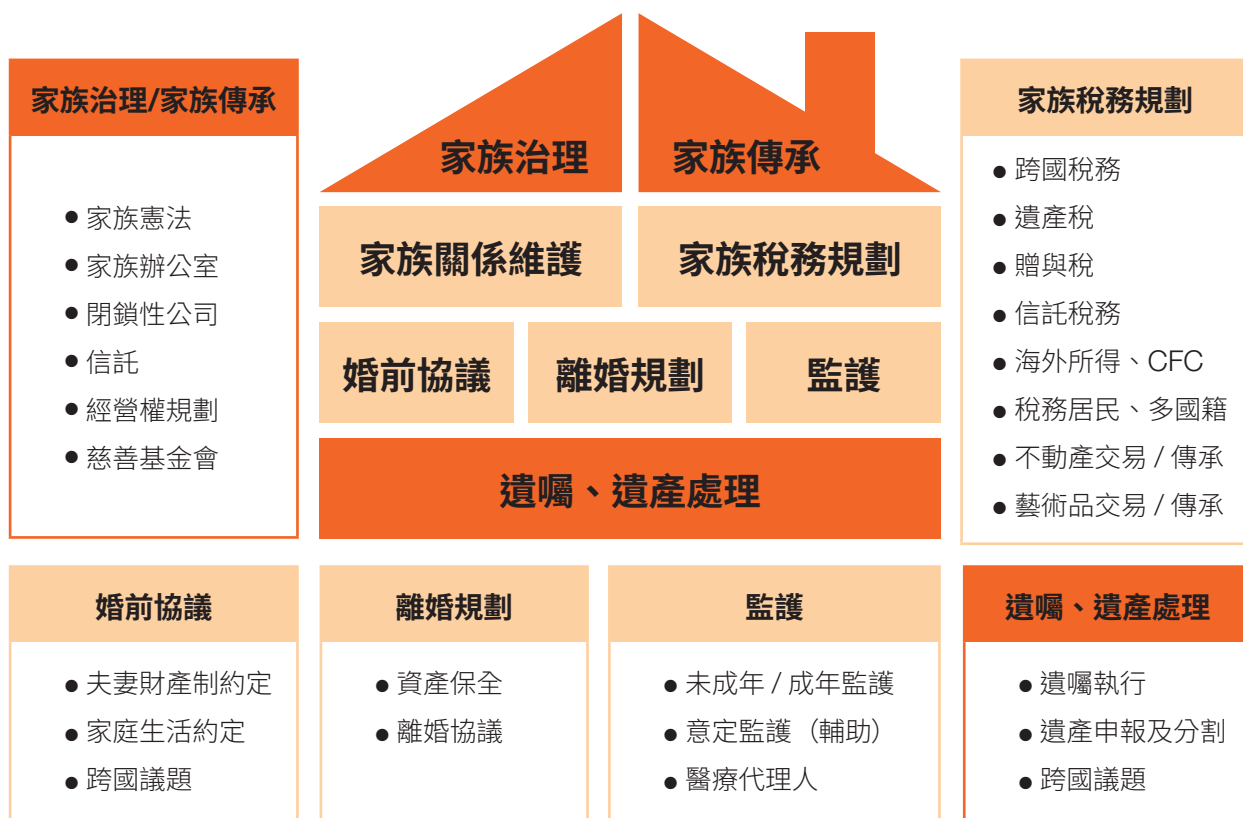


# 資誠家族辦公室介紹

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









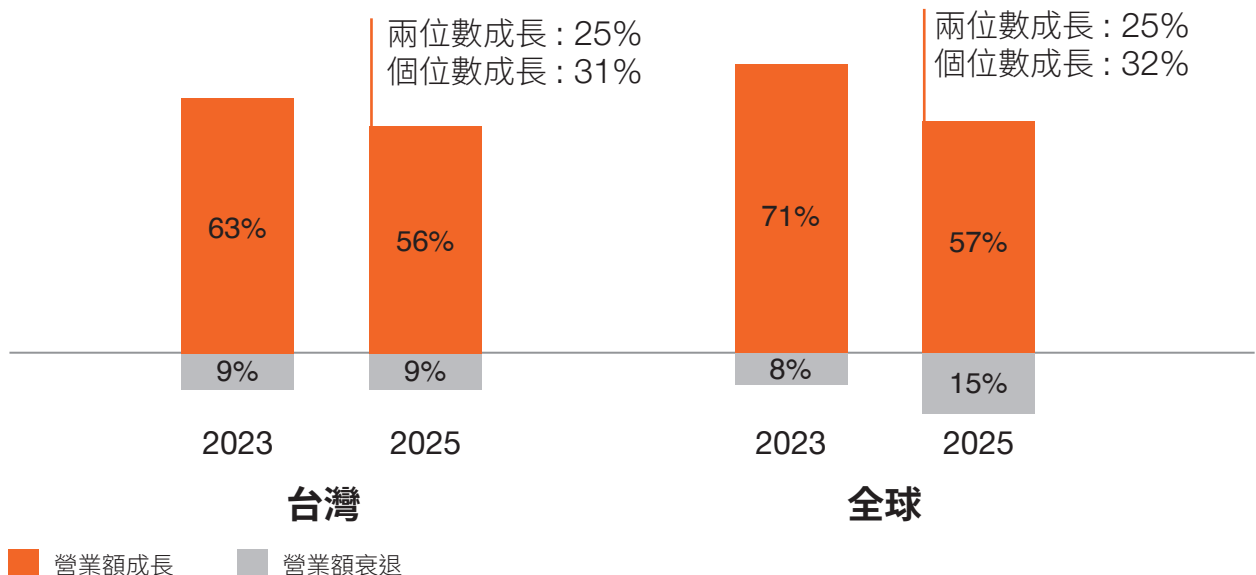


# 全球趨勢與制勝關鍵

## 企業業績表現

在過去一年中，只有四分之一（25%）的企業達到雙位數成長，不僅低於兩年前的 43%，顯示地緣政治的衝擊、不斷變化的貿易政策，以及生成式人工智慧（GenAI）的進步，正在重塑整個經營環境。

## 前一財政年度的成長率

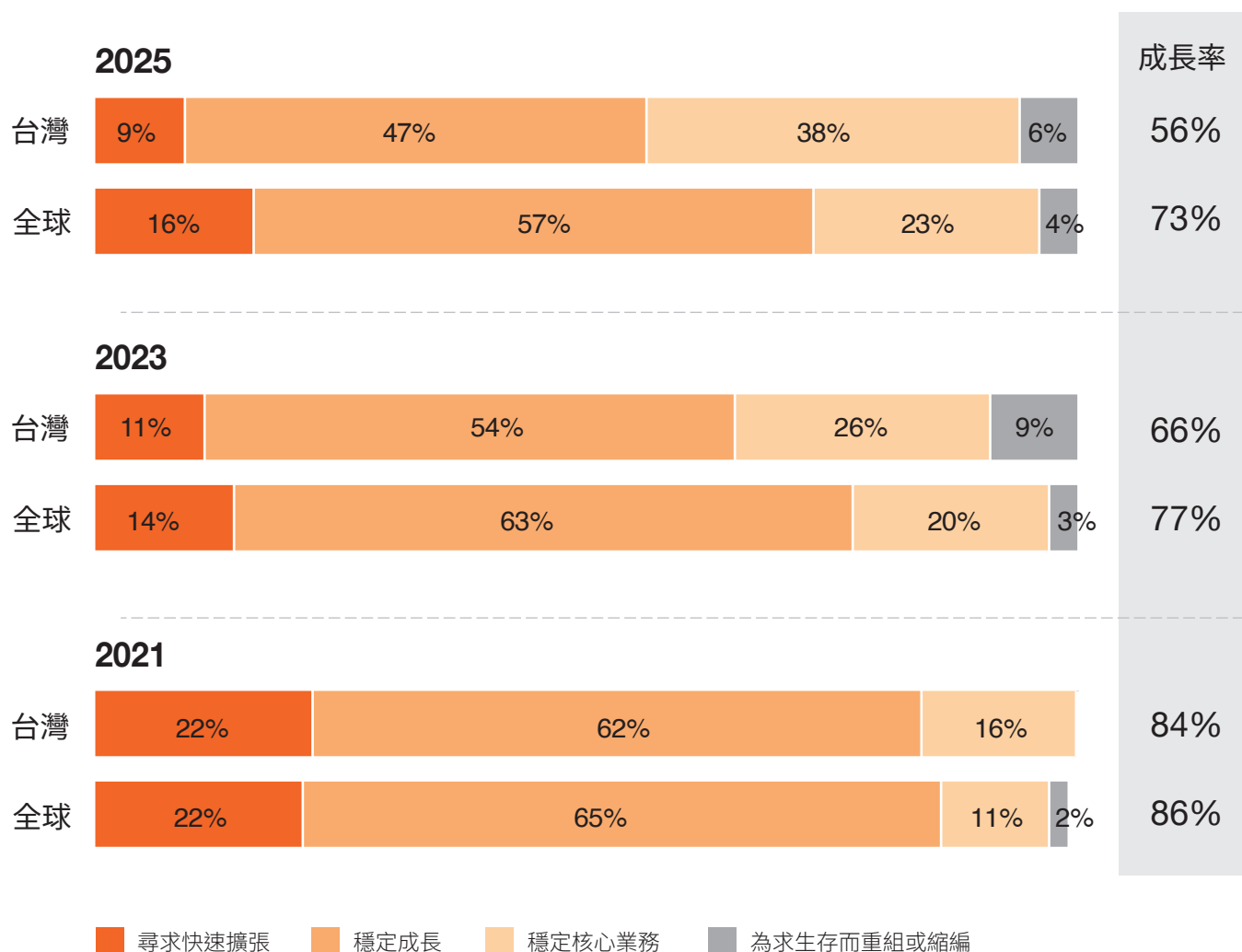


樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)

對於未來兩年的成長目標，僅有 56% 的台灣家族企業預期能有所成長（全球為 73%），其中 38% 的台灣企業重心在穩定核心業務，高於全球的 23%，對許多企業來說，能夠「原地踏步」或許已感覺像是一種進步。



## 未來兩年的成長目標



樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)

## 企業制勝關鍵

進一步分析，業績表現較佳的家族企業擁有以下特點：

84%

擁有明確的宗旨  
與家族價值觀

89%

靈活應對市場  
的高效敏捷力

85%

為長期價值  
而投資

78%

保護並活用  
家族聲譽

### 一、擁有明確宗旨與家族價值觀

明確的企業宗旨是驅動成長背後的基石，全球有 84% 的家族企業有明確的企業宗旨，超過六成的企業表示宗旨與他們提供的產品與服務直接相關。

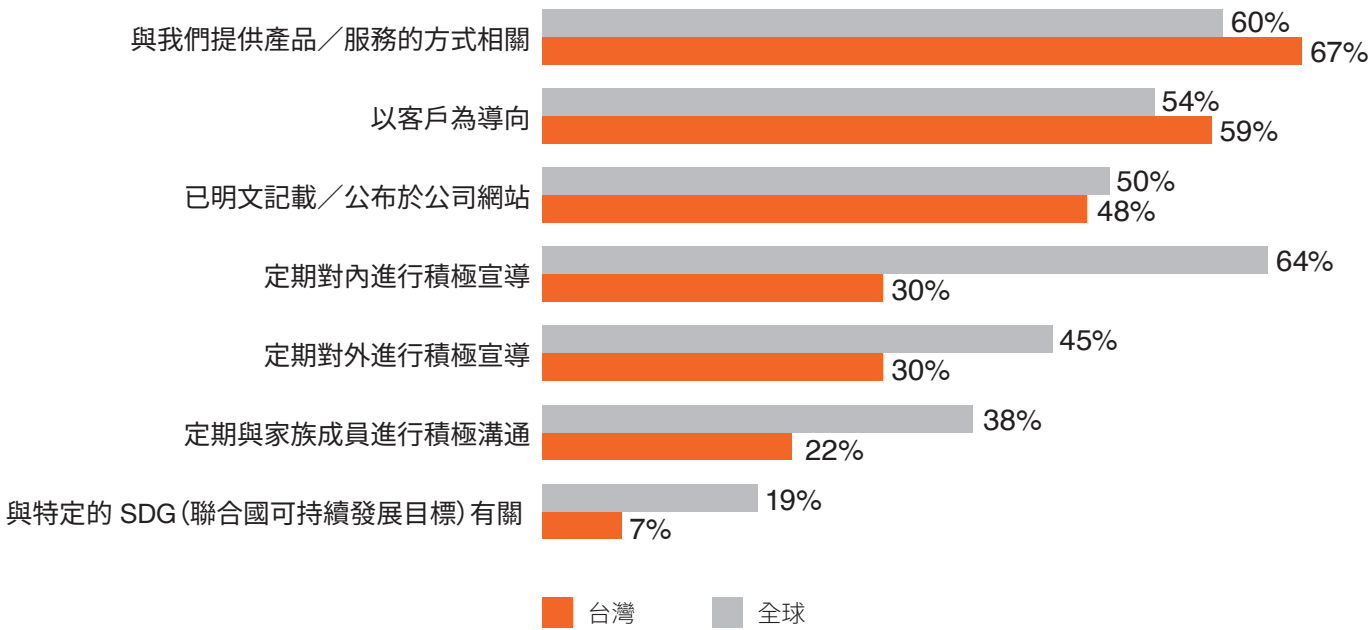
84%

擁有明確的企業宗旨

「明確企業宗旨」的定義為：  
能用一句話清楚闡述的

擁有明確宗旨的企業不僅更深植於穩固的價值觀，也更重視創新、長期願景及利害關係人的信任，這塑造了企業的獨特 DNA，影響著內外部的每一個決策與互動，除了能指引企業走向成功的道路，更能塑造企業的核心價值觀，讓品牌具有獨特的魅力。

#### 84%擁有明確的企業宗旨，高於兩年前的76%



樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)

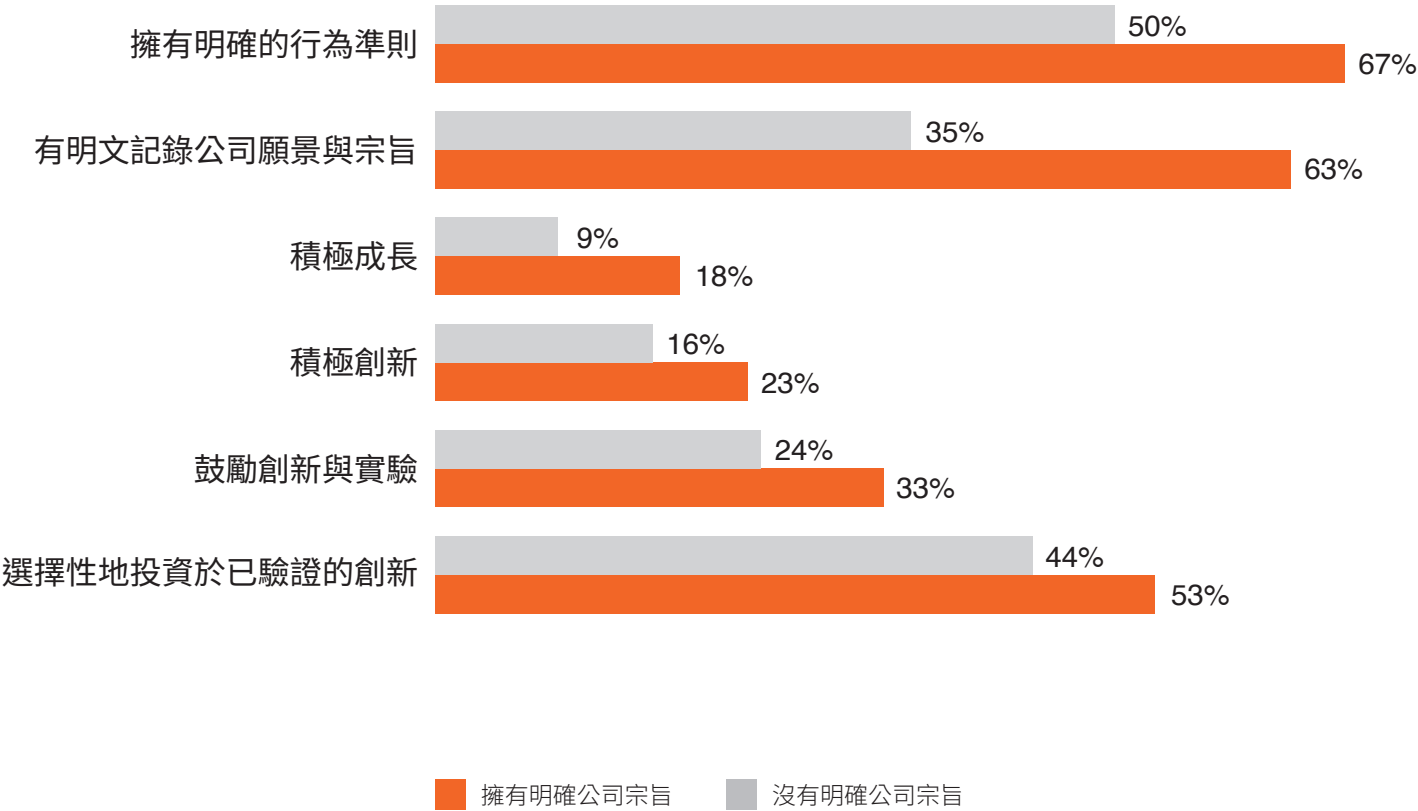
有 67% 的台灣企業表示公司宗旨與提供的產品與服務直接相關，是企業策略與顧客價值的實質驅動力。值得注意的是，全球有 64% 會在組織內部積極傳達 (台灣 30%)，企業宗旨可以確保員工理解並認同公司目標，提升凝聚力和歸屬感，可透過舉辦會議、故事化內容、參與活動來達成。



在資誠《2024 年全球員工希望與恐懼調查》的家族企業分析報告中，三分之二的家族企業員工相信他們組織的長期目標，且 80% 的人表示他們的工作與自身的價值觀或信念相符。由於家族企業通常有很高的員工留任率，這些發現突顯了清晰的宗旨如何強化整個組織的承諾與影響力。

擁有明確宗旨的企業在追求積極成長的可能性是沒有明確企業宗旨的兩倍（18% vs. 9%），並且顯著地更可能將創新（23% vs. 16%）列為優先事項。

企業宗旨與績效的連結



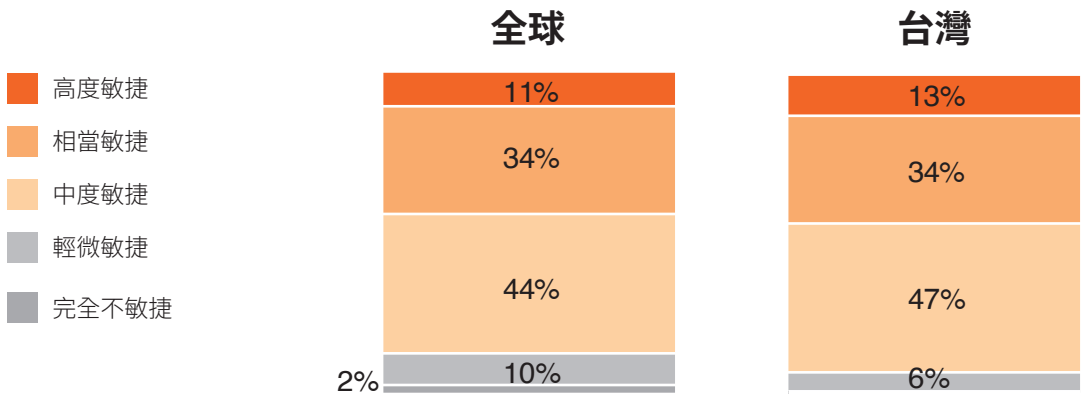
樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)

## 二、靈活應對市場的高效敏捷力

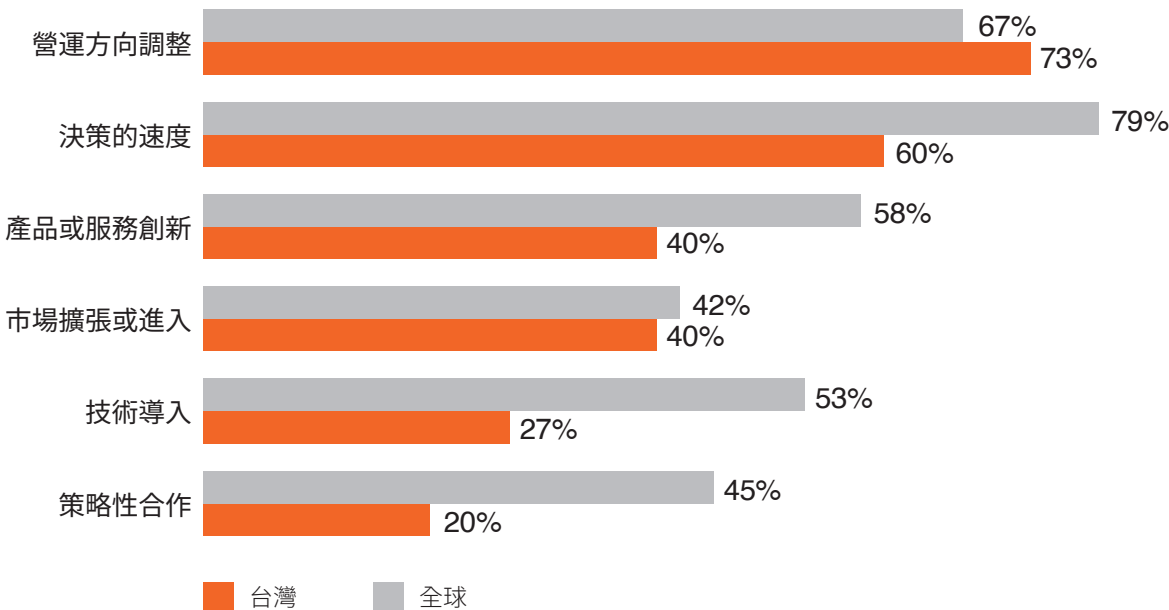
家族企業是全球企業常見的企業模式，尤其是台灣的經濟更占有關鍵地位。其獨特之處在於所有權與經營權高度重疊，使家族成員能在決策過程中發揮直接影響力。

調查發現，八成以上的家族企業認為自己是敏捷的，最能顯著體現企業敏捷性的領域，台灣著重在營運方向調整（73%），但在技術導入（27%）及策略性合作（20%）等方面略顯不足。

### 對市場及各類變化之敏捷程度



### 能體現「企業敏捷性」的領域



樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)



由於家族成員對企業有強烈的情感連結，經營優勢會著眼長期利益而非短期獲利，但這也帶來了潛在危機，調查發現，台灣 31% 的家族領導層抗拒變革及 28% 各世代優先考量事項不一樣，高於全球的 17% 及 15%。數據顯示，家族企業在面對變革時，常表現出保守與抗拒的心態，傾向維持過去成功的經營模式，不願意冒險嘗試新技術或創新的管理方式，然而，越是守舊，越容易導致企業在變遷快速的市場中失去競爭力。

### 幫助企業適應變革的關鍵

#### 決策應變能力



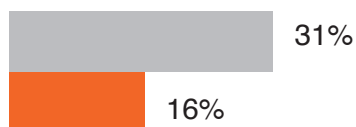
#### 領導能力與治理結構



#### 獲得資本與財務彈性



#### 鼓勵創新和實驗的文化



台灣 全球

### 最阻礙企業適應變革的因素

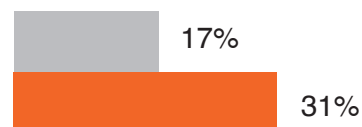
#### 缺乏新興領域專業知識



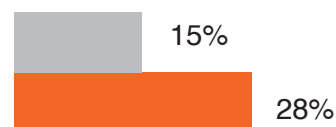
#### 對外部市場不確定性的擔憂



#### 家族領導層抗拒變革



#### 各世代優先考量事項不一樣



56%

台灣企業認為在應對市場動盪和產業變革時，家族企業與非家族企業相比具有中度至顯著的優勢

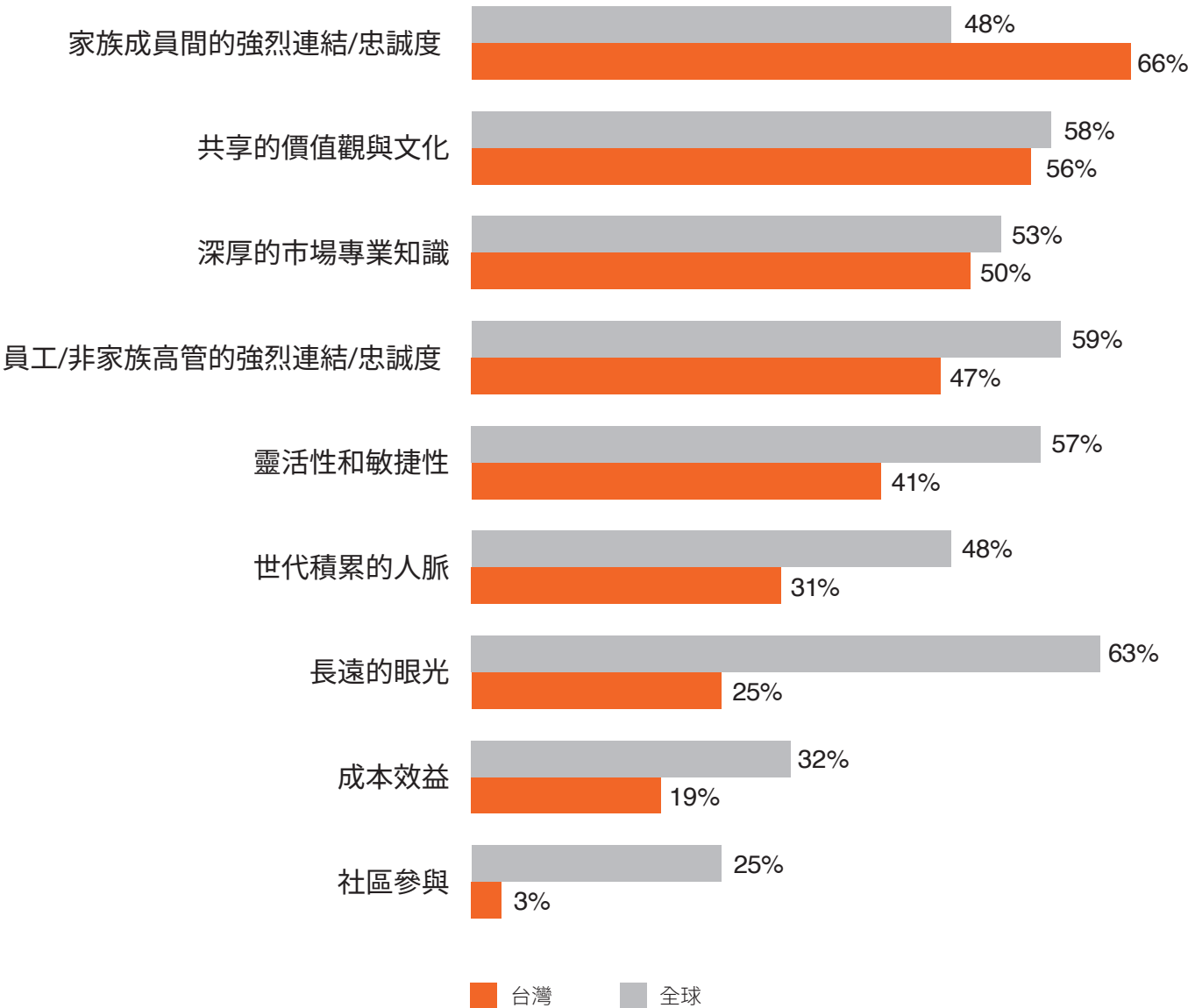
全球 63%

3%

認為家族企業具有顯著的優勢

全球 22%

家族企業身分所帶來最大競爭優勢



樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)

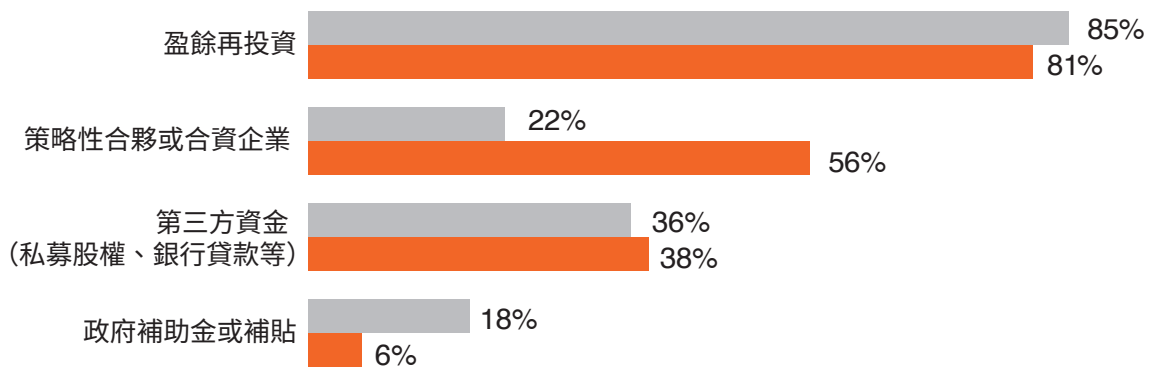


### 三、為長期價值而投資

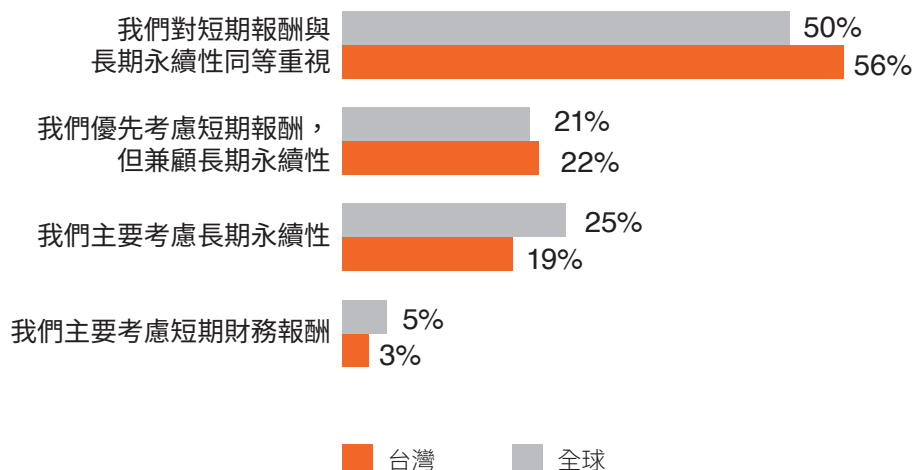
持續長期且耐心的投資是家族企業傳統的特點，傳承較久的企業偏好核心業務的擴張、領導力發展和數位轉型，而年輕世代的家族企業則傾向投資新創公司。

當被問及如何在短期成果與長期目標之間取得平衡時，四分之三的家族企業傾向於長遠或平衡的觀點，只有四分之一的企業採取短期方法。同樣地，超過八成的企業會將利潤再投資以資助創新，他們依賴內部資本而非外部融資，這顯示出他們對「永續性」的偏好，明顯高於對「速度」的追求。

#### 為企業注入創業資金的方式



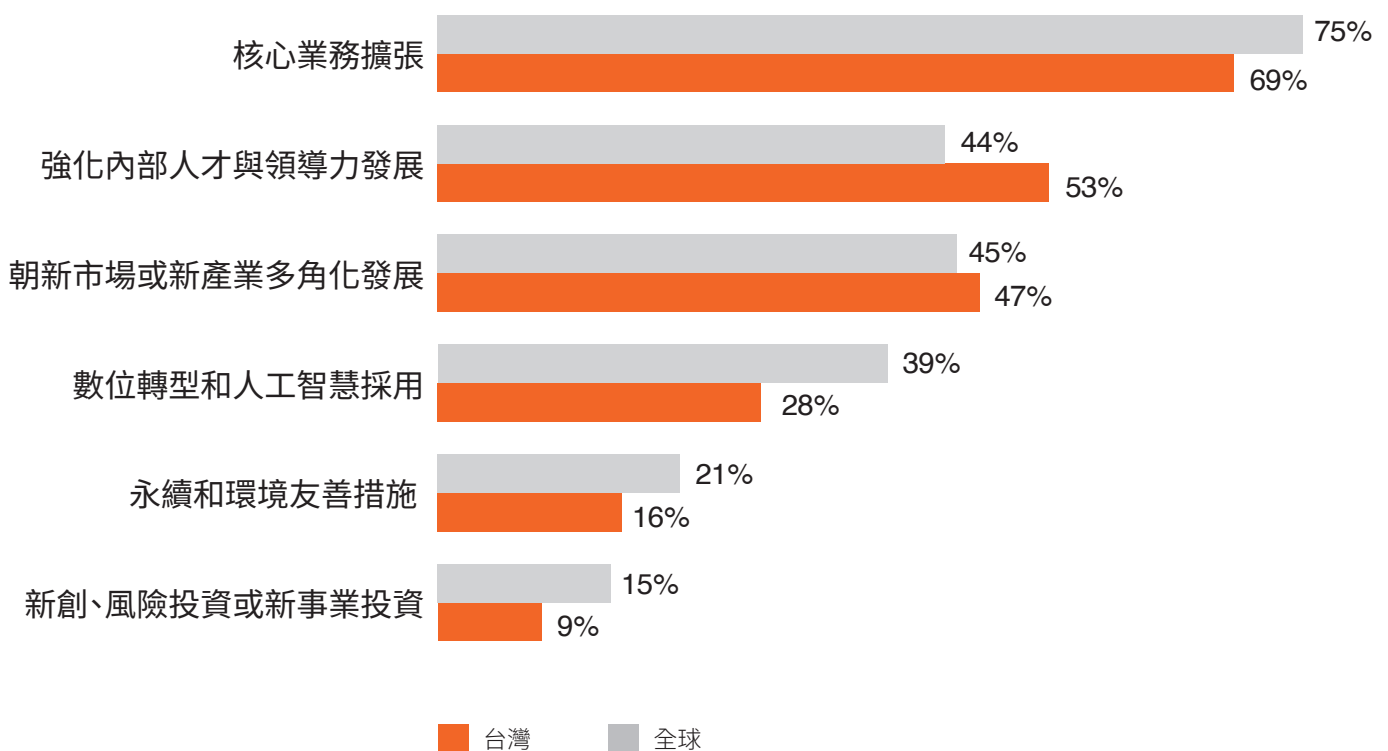
#### 企業如何權衡短期財務報酬與長期永續性



樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)

調查發現，全球企業長期投資的重點分別為核心業務的擴張（75%）、朝新市場或新產業多角化發展（45%）、強化內部人才與領導力發展（44%）及數位轉型和人工智慧採用（39%）。

### 家族企業目前長期投資的重點



樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)

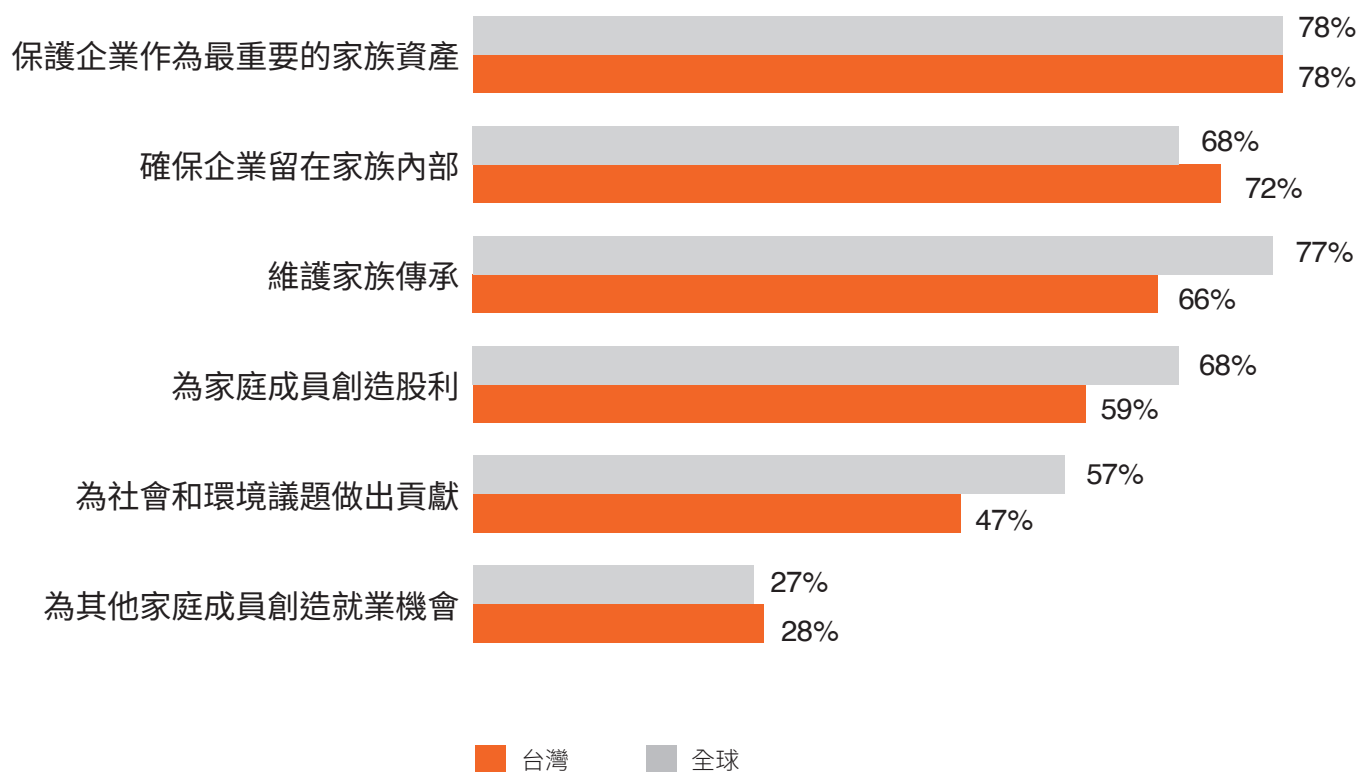
此外，在新興技術領域，以生成式 AI (GenAI) 為例：儘管約有三分之一的非家族企業執行長表示，該技術提升了營收（29%）和獲利能力（32%），但上市家族企業的回報明顯更高。根據資誠 (PwC) 第 28 屆年度全球執行長調查中的家族企業數據，近半數（46%）的這類公司表示，生成式 AI 已同時提升了營收和獲利能力。

#### 四、保護並活用家族聲譽

聲譽——即公眾根據一家公司過去的行為，包括其產品、服務、價值觀及對待利害關係人的方式所形成的觀感，與業務增長呈正相關。注重聲譽的公司也展現出與長期績效相關的更強能力，包括更清晰的使命闡述、更有力的價值觀溝通，以及更正式的治理結構。

對家族企業而言，聲譽既是需要保護的資產，也是可以善加利用的槓桿。保護企業（全球 78%）和維護家族傳承（全球 77%）被家族企業領導者列為最重要的長期目標，其優先順序遠高於創造股利（全球 68%）或為家族成員提供就業機會（全球 27%）。

#### 家族企業領導者未來五年最重要的長期目標



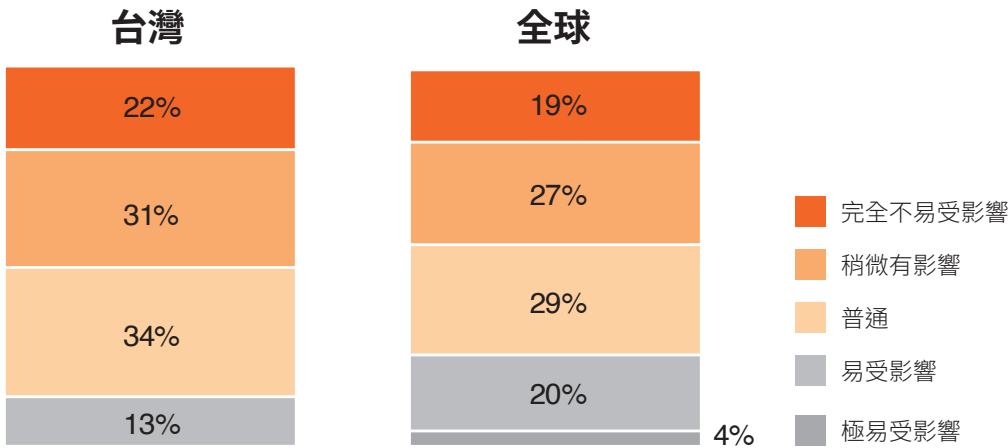
樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)

家族企業聲譽的重要程度 vs. 被市場環境影響的程度

78%

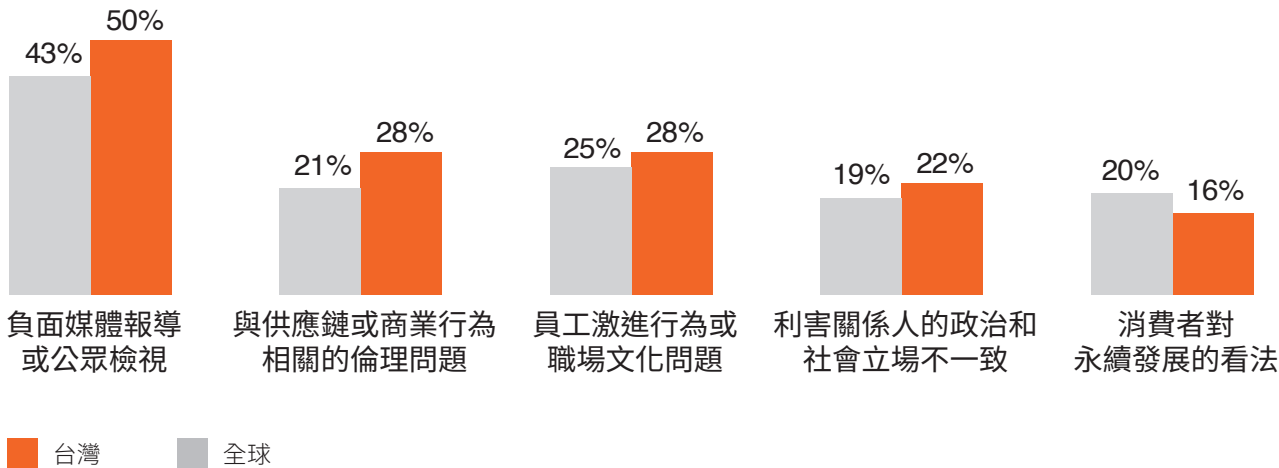
全球78%認為維護家族企業聲譽為「非常重要」

台灣僅53%



家族企業也關注潛在的聲譽風險，包括媒體負面報導、員工激進行為或供應鏈商業倫理等因素，這些風險可能會限制企業成長所需的策略靈活性。

台灣有 50% 的受訪者認為在媒體高度審查的環境下，風險暴露有所增加，而那些聲譽較差的公司，往往敏捷性較弱，財務上更受限制，且在危機時期反應更為被動。



樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)

家族企業的長期韌性，將日益取決於能否將永恆的優勢——使命、耐心資本、聲譽，與敏捷性和治理策略相結合。那些擁抱這一些轉變的企業，不僅在守護他們的傳承，也在擴大其全球經濟影響力。





# 世代傳承與接班策略

在企業永續經營的道路上，代代相傳始終是家族企業最關鍵的課題之一。隨著市場快速變動、產業競爭加劇，以及新世代價值觀的轉變，單純依賴經驗傳承已無法確保企業的長久穩定。

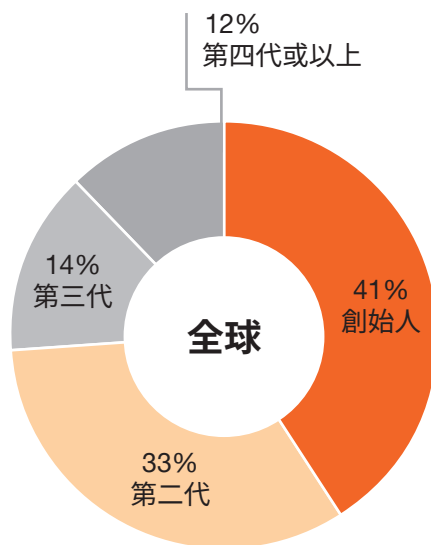
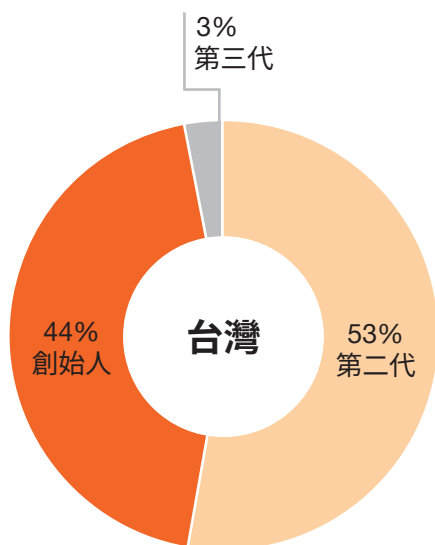
如何在維持家族核心精神與創辦人的初心下，提早佈局家族治理、稅務法律、財富管理與跨代溝通的接班工程，本篇將解析台灣家族企業的傳承現況，協助企業思考及規劃全方位傳承策略。

## 受訪家族企業的世代

台灣家族企業掌權者在 65 歲以上占 25%，略高於全球的 14%，此外，台灣家族掌權者第三代的比例為 3%，尚無第四代及以上，低於全球的 26%，顯示富過三代的百年家族企業在台灣少之又少。企業掌權者在管理企業之時，不但須思考轉型升級的策略，也應不定時假想自己身處 10 至 20 年後的位置。

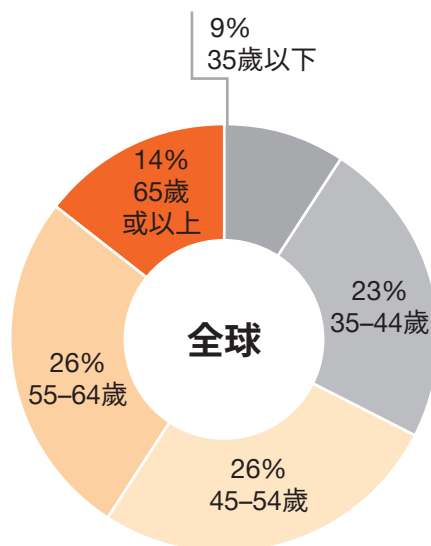
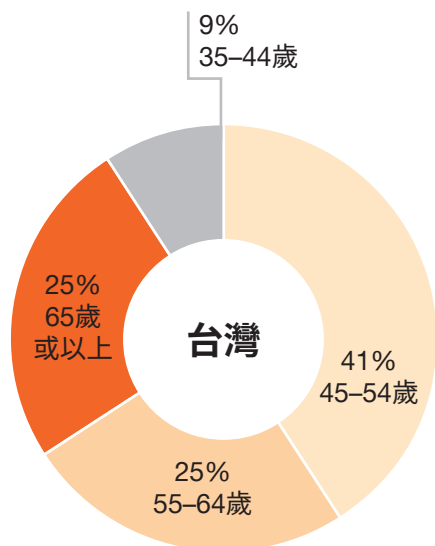
# 53%

台灣家族掌權者第二代



# 25%

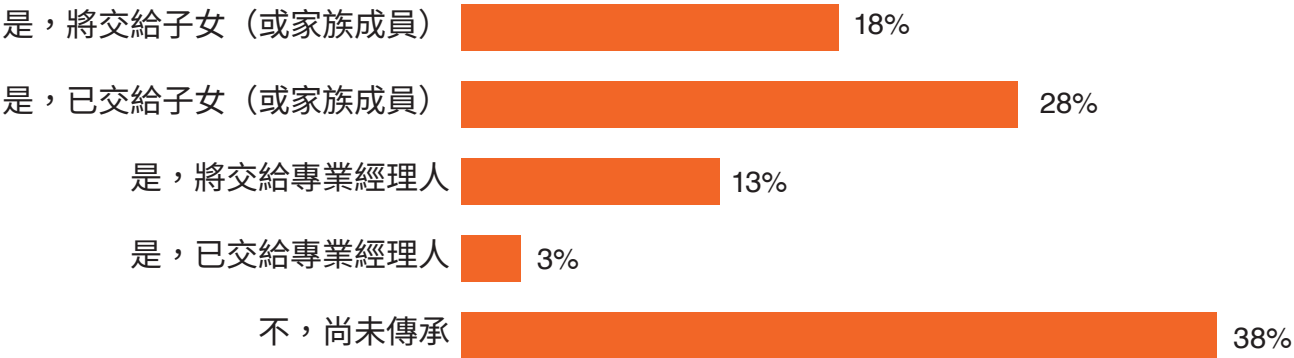
台灣家族企業掌權者在65歲以上



樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)

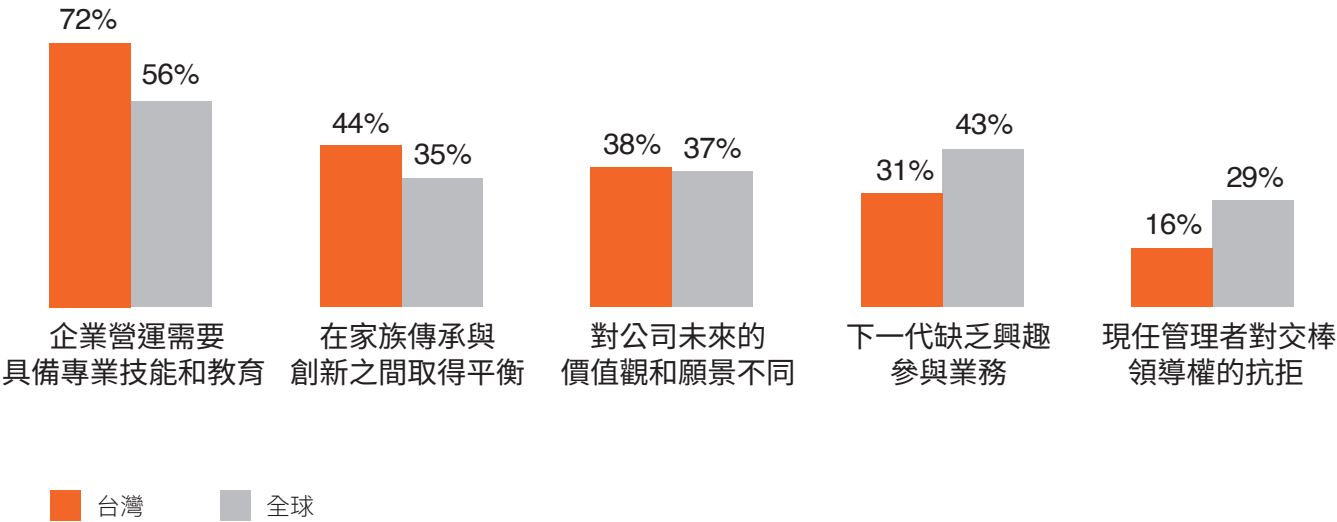
傳承規劃與世代交替

台灣家族企業有 62% 正進行或已完成接班傳承計畫，16% 打算由專業經理人接班，46% 交由子女或家族成員。



樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)

家族企業面臨最大的挑戰是企業營運需要具備專業技能和教育（台灣 72% vs. 全球 56%），其次為在家族傳承與創新之間取得平衡（台灣 44% vs. 全球 35%）。



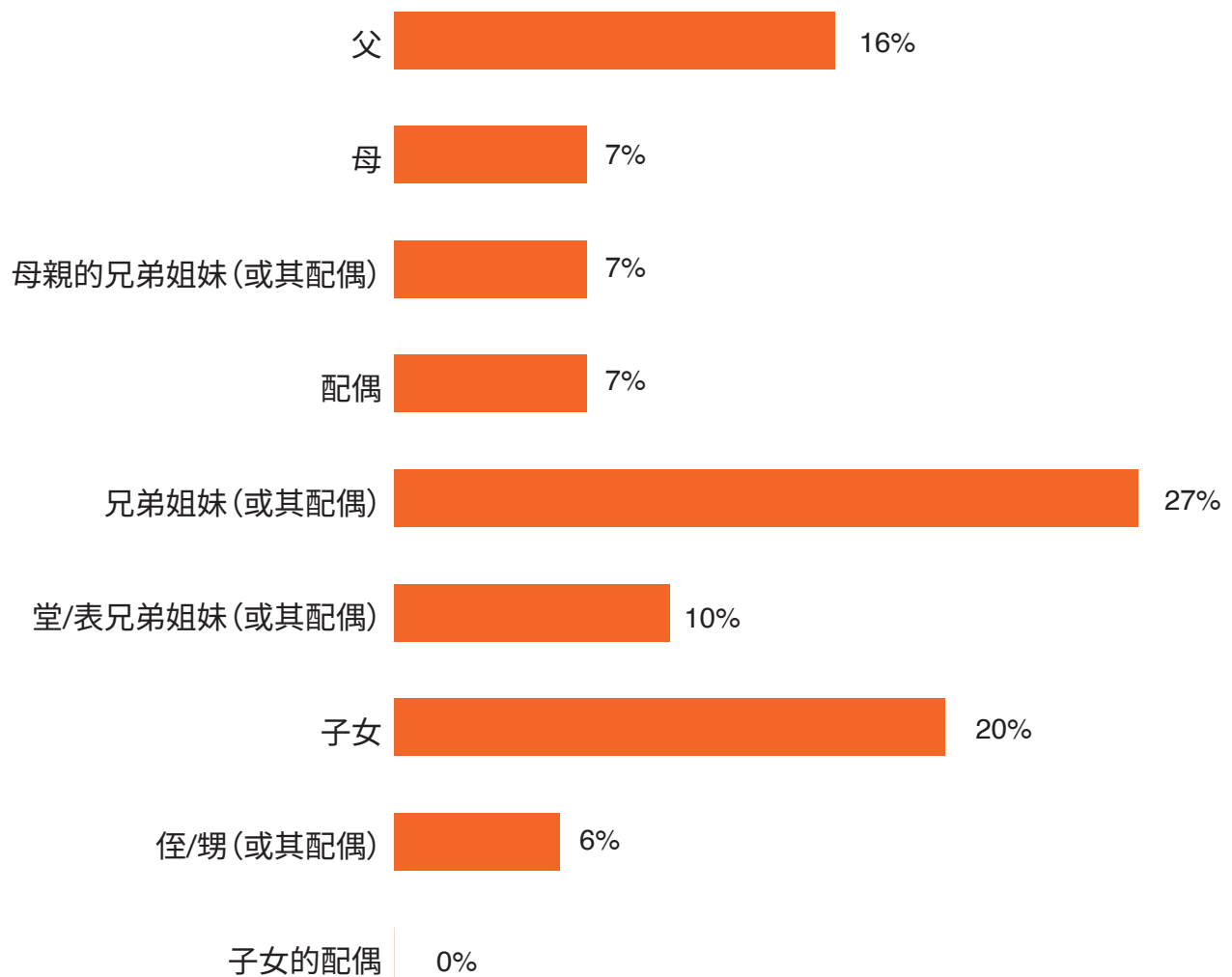
樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)



## 台灣家族成員在家族企業中任職比例高

台灣家族企業有 94% 的家族成員都在家族企業中工作，尤其以兄弟姐妹或其配偶（27%）、父母（23%）、子女（20%）的比例最高。

家族成員在家族企業內可能扮演許多不同的角色，可能是股東、董事會成員或員工等角色，其擁有的權利與責任不同。隨著家族成員人數越來越多，企業所須面臨的情況也日趨複雜，更須明定家族成員的權利與義務，此時，專業化的家族治理將是企業管理最重要的一環，帶領家族及企業走向永續經營之路。

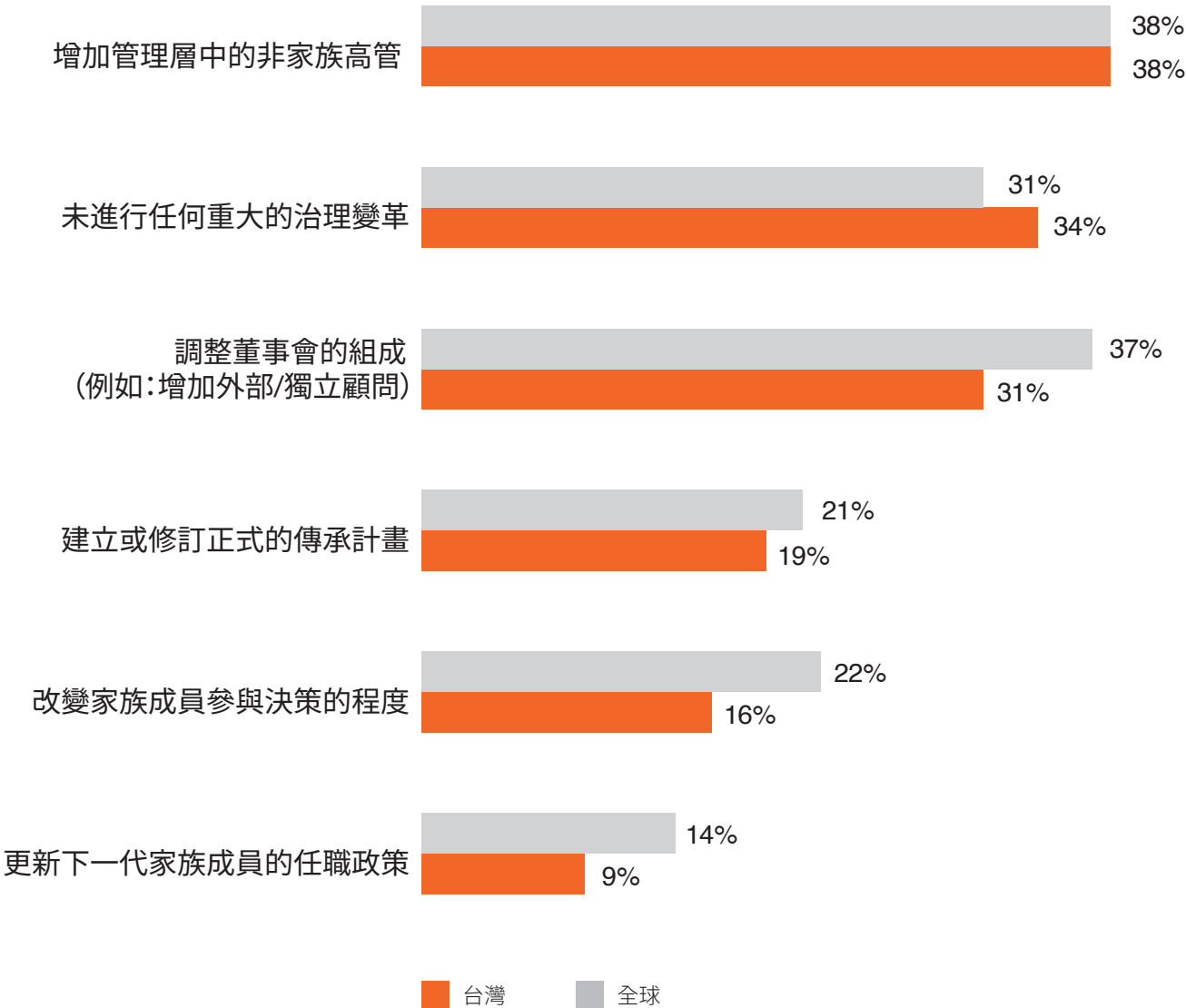


樣本基礎：台灣受訪者 (n=32)

### 家族治理結構朝專業化邁進

家族企業的組織結構主要由家族（Family）、事業（Business）與所有權（Ownership）三個體系相互交錯組成，這三個體系乃由不同的人組成，例如家族體系可能包括創辦人與配偶、子女與其他親屬等；企業體系包括專業經理人、員工等；所有權體系則反映股東、董事會成員（家族與非家族成員）。

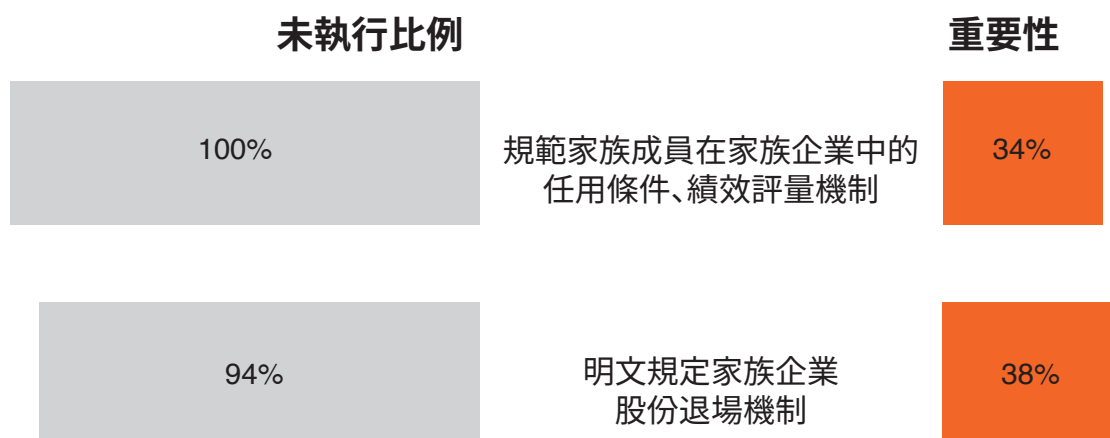
為了因應市場變化，全球與台灣的家族企業都在增加管理層中的「非家族高管」，或欲增加外部顧問以調整董事會成員的組合，顯示家族企業正在邁向專業化的經營策略。



樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)

## 隨著家族成員增加，傳承留意三大重點

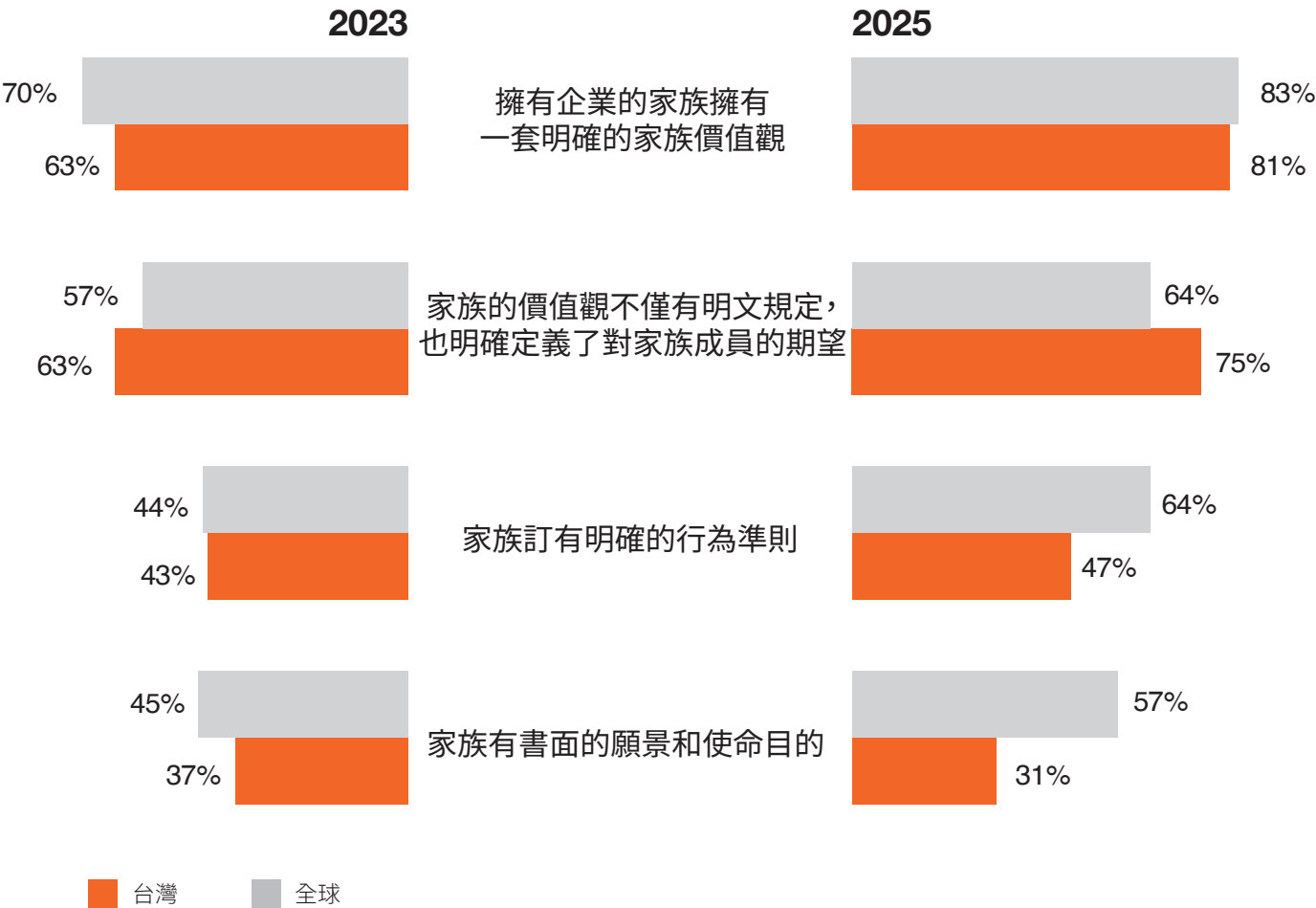
1. **股權問題**：確保股權是否集中管理，其治理的機制是否有效。
2. **家族與企業間的關係**：有 34% 認為明確規範進入家族企業的任用條件、績效評量機制很重要，但調查結果顯示沒有執行家族成員任用及績效評核機制。
3. **家族成員股份的退場機制**：家族成員是治理的核心關鍵，隨著家族成員人數越來越多，所面臨的情況越複雜，如果有些家族成員不想繼續持有家族企業股份，必須避免退出引起股權分散、管理困難的情況，更需要明確規範退場機制。



樣本基礎：台灣受訪者 (n=32)

## 逾八成的台灣家族企業有制定家族價值觀，僅三成以書面化闡述

調查發現，有八成以上的台灣家族企業已為公司與家族分別制定出明確的價值觀，但台灣僅 31% 有書面願景，明顯低於全球的 57%。台灣家族企業文化偏重口頭傳承，書面化不足，可能增加未來傳承與治理的風險。



樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)

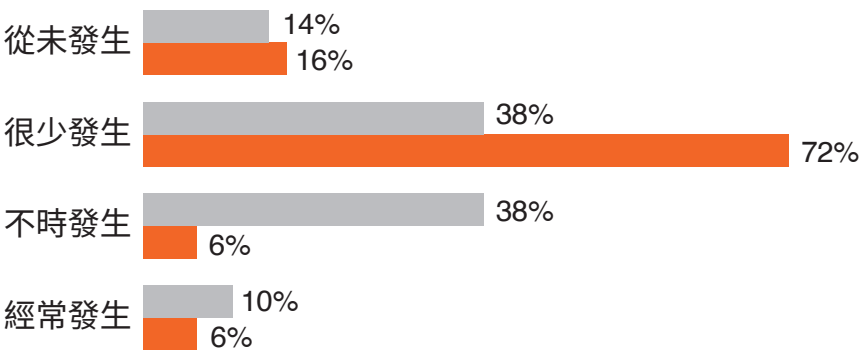


## 減少衝突與化解衝突是家族永續的關鍵

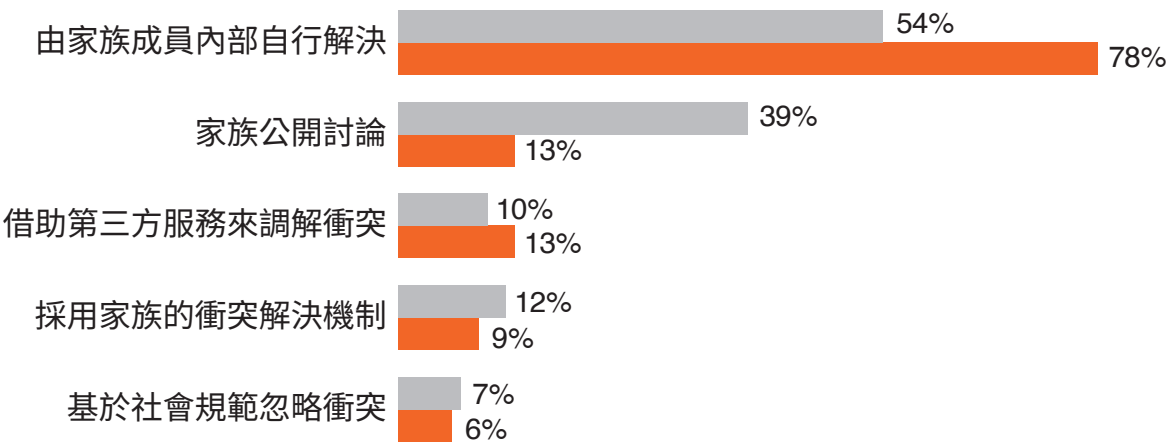
調查發現，全球有 48% 的家族企業不時或經常發生家族衝突，絕大多數都是由家族成員自行解決或公開討論的方式來處理衝突，台灣家族企業發生衝突的比例低於全球，僅 12%，顯示台灣家族較不願意公開處理紛爭。

台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。

### 企業內部的家族衝突發生頻率



### 家族企業處理家族成員衝突的方式



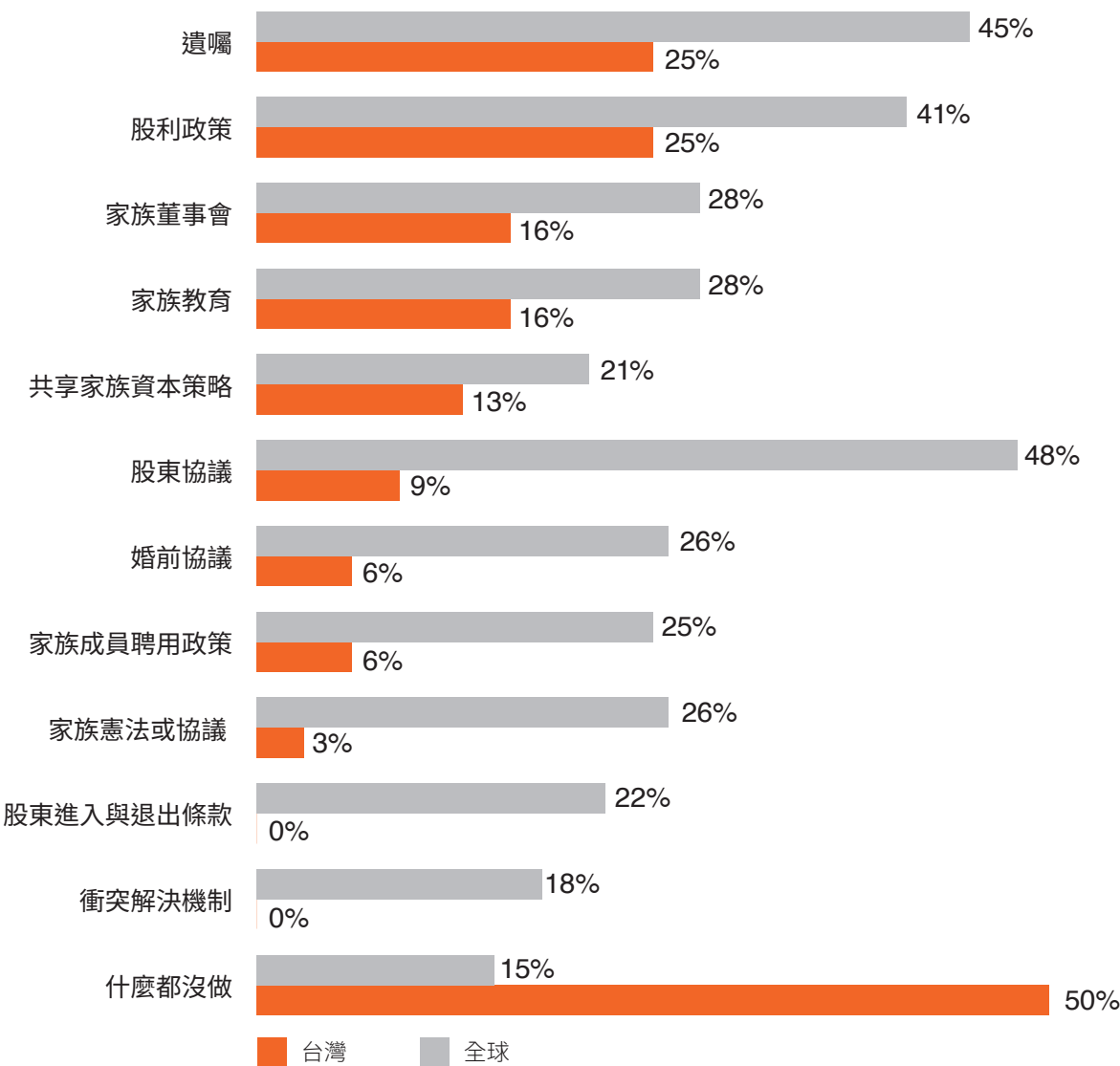
台灣 全球

樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)

### 台灣家族缺乏制度化治理，逾五成什麼都沒做

調查發現，台灣家族企業分別僅有 25%、25%、16% 制定遺囑、股利政策、家族董事會，低於全球的 45%、41% 及 28%。值得注意的是，全球制定股東進入與退出條款的比例是 22%、衝突解決機制的比例是 18%，台灣皆是 0%，資誠提醒，華人家族講究情理法，凡事先看交情，許多機制都沒有白紙黑字紀錄下來，而且台灣家族企業依賴創辦人個人能力與風格，缺少公司治理、透明的決策流程，一旦換人，整套運作常常跟著失靈，這在法律上會產生不確定性，將造成傳承的風險。

#### 家族與企業目前設有的政策與協議



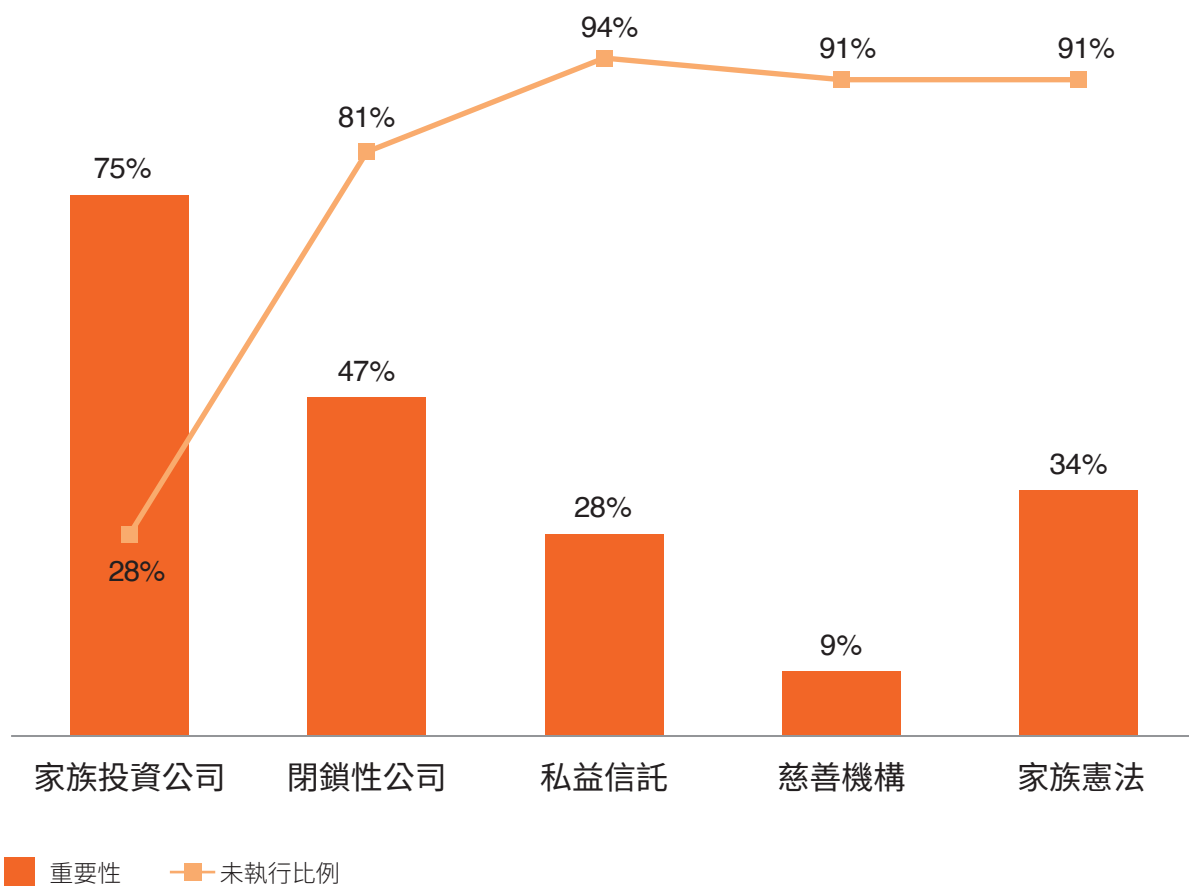
樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)

## 落實股權管理確保家族企業經營權傳承

家族應透過具備法律效力的方式，落實一代傳承想法及意願，包括股權管理、財富分配、規範家族成員與企業間的關係及股份退場機制，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遭受惡意收購的不定時炸彈。

本次調查數據顯示，台灣家族企業認為重要性最高的工具：

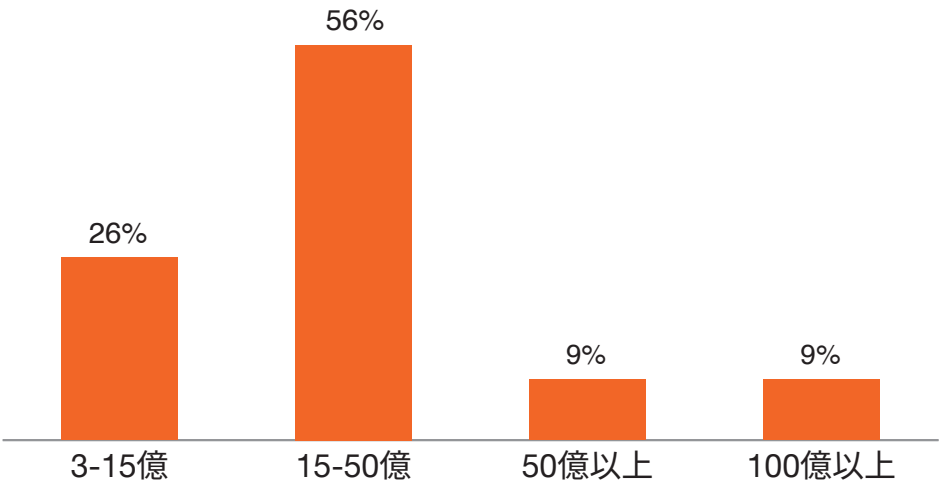
1	家族投資公司	75%	28% 未執行
2	閉鎖性公司	47%	81% 未執行
3	家族憲法	34%	91% 未執行



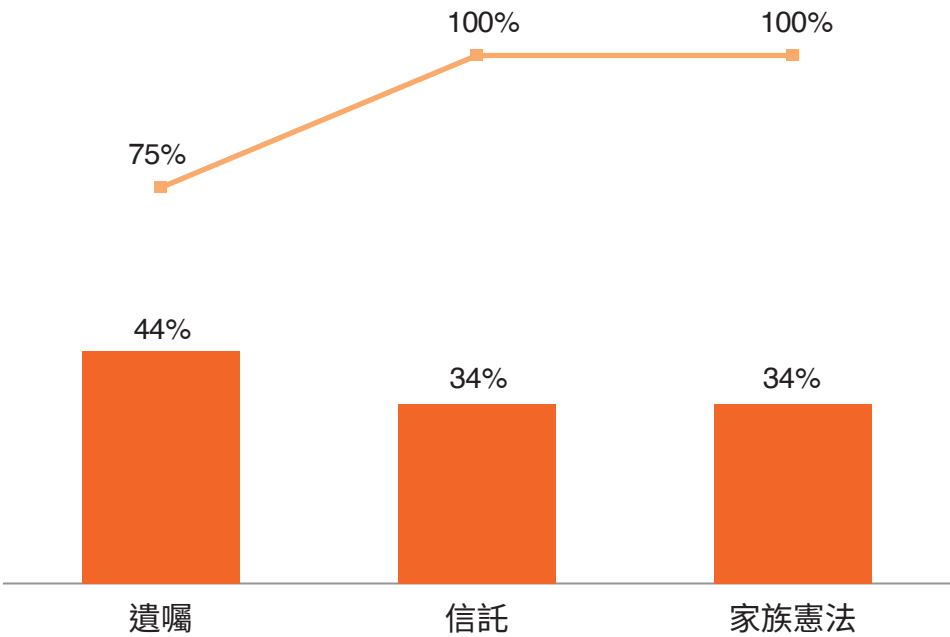
樣本基礎：台灣受訪者 (n=32)

### 家族投資公司做為股權管理工具的比例高

72% 的受訪者有運用家族投資公司做為股權管理工具，15 億以上占比 74%，顯示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的比例越高。



家族企業運用正式治理工具以確保家族財富依據家族意願分配，調查發現，台灣企業主對傳承工具的重視度偏低，僅有 25% 的企業主有寫遺囑。



■ 重要性    — 未執行比例

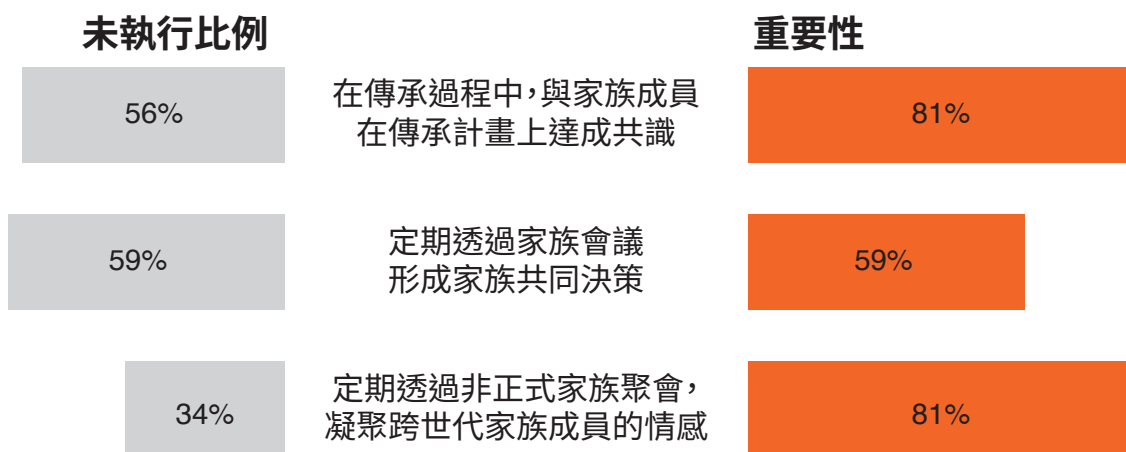
樣本基礎：台灣受訪者 (n=32)



## 善用家族會議凝聚共識與情感

家族傳承最難的是「共識」，81% 的受訪者認為與家族成員在傳承計畫上達成共識是重要的，卻仍逾 56% 以上未執行，顯示家族企業掌門人雖深知家族內部溝通的重要性，所關注的焦點仍聚焦在家族企業的經營與成長，對家族成員之間的軟性溝通與情感凝聚執行上卻力不從心。在缺乏危機意識與積極拓展企業的同時，忽略了生命終有凋零的一天，最後才發現無人可接班，導致企業頓時陷入群龍無首的狀態。

家族會議可加強家族成員及股東對企業的忠誠度，藉此討論營運策略與方向，藉由家族會面觀察家族成員是否適合成為接班人，能夠幫助家族成員更熟悉瞭解家族企業的運作。然而藉由非正式聚會，譬如一頓飯、一趟旅行、一場共識營活動，這些從娛樂出發的軟性活動，更能讓家族成員間彼此更瞭解對方的立場與角度，進而在家族企業的發展過程中得到良好的共識。



樣本基礎：台灣受訪者 (n=32)

## 家族企業設立家族辦公室的現況

全球有 33% 的企業設有家族辦公室，以單一家族辦公室 (SFO) 占比最高 67%，其次為嵌入式家族辦公室 (EFO) 14%、聯合家族辦公室 (MFO) 13% 及虛擬家族辦公室 (VFO) 6%。

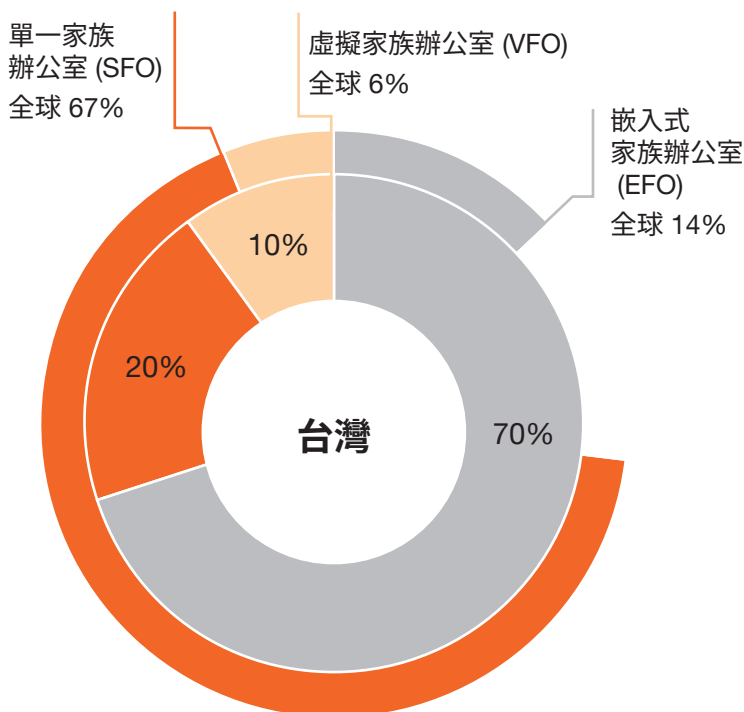
不過，台灣家族企業有 70% 採用嵌入式家族辦公室，這類家族辦公室並沒有正式的組織，只是運用企業內部的工作人員（如董事長秘書或財會人員）來管理家族事務，適合做為家辦起步成本最小的起點，可循序漸進與外部專業機構對接，為家族客製化傳承架構。

資誠建議，家族辦公室是連結家族治理與企業長期策略的核心平台，若尚未設立實體家辦，也能委託專業機構擔任虛擬家辦，逐步建構傳承藍圖。

# 33%

全球企業有家族辦公室

台灣31%



樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)

## 家族辦公室在傳承的功能

當家族企業發展到一定規模，往往會面臨家族財富與事業傳承的挑戰。此時，家族企業可借助家族辦公室的力量，透過系統性的解決方案達成傳承的期待。家族辦公室可提供財富傳承、稅務規劃、資產管理、家族事務及風險管理等全方位服務，規模亦可大可小。不過，當家族辦公室的功能愈多元，所需專業與資金投入也愈高。



### 高資產家族

- 家族成員透過家族辦公室管理家族事務與企業的資產管理
- 建立家族辦公室之後，可藉由家族辦公室服務多個世代



單一窗口

### 家族事務

- 慈善事業
- 家族會議
- 成員培育
- 家族聚會

### 稅負管理

- 所得稅
- 遺產稅
- 贈與稅
- 跨國稅負

### 風險管理

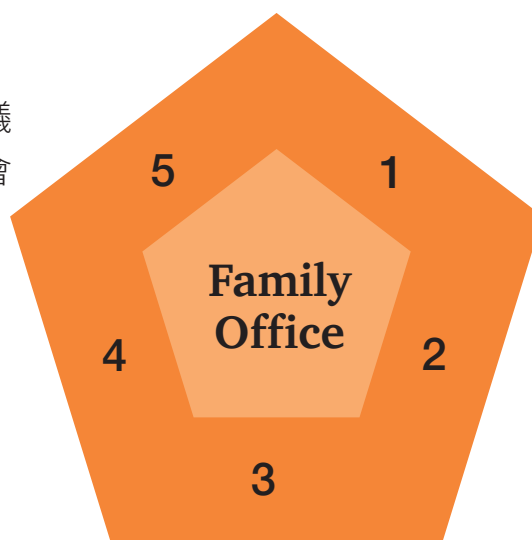
- 法律服務
- 財務管理
- 家族成員管理

### 財富傳承

- 財產規劃
- 信託規劃
- 保險規劃

### 資產管理

- 投資策略
- 實現財富增長
- 資產配置
- 績效追蹤



台灣家族在評估是否建立家族辦公室時，需考量家族的資產規模、家族成員的意願、投入的成本效益、法律形式及風險管理機制等。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協助，進而提升效率與專業性。

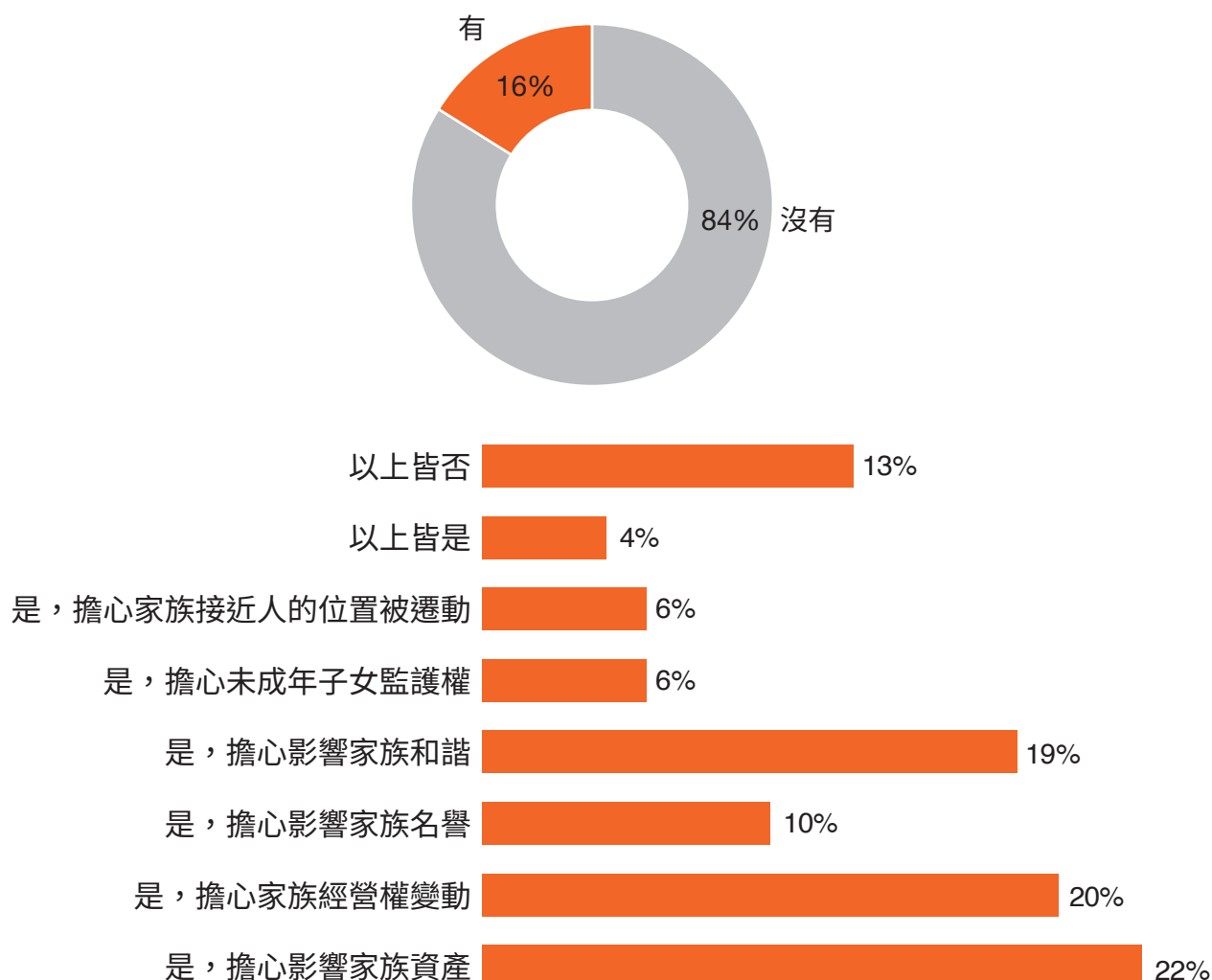


## 婚姻變局牽動家族財富

台灣的離婚率居高不下，婚姻關係也成為高資產族群關心的議題。其實，婚姻並不只是兩個人的事，從締結婚姻或離婚的那一刻起，夫妻之間在法律上的身分與財產關係即產生變化，牽動家族企業的股權結構、接班傳承、財富分配等權益。

有 87% 的台灣企業主最擔心婚姻變數影響：家族資產、經營權變動、家族和諧，僅有 16% 的家族有簽署婚前協議，沒有簽的原因是擔心破壞感情，資誠提醒，婚姻關係牽涉企業股權、跨國法律風險與個人隱私管理的議題，可透過專業第三方協助規劃。

### 您的家族曾經簽過婚前協議嗎？



樣本基礎：台灣受訪者 (n=32)



## 簽署婚前協議做好家族資產保全

許多人覺得談論婚前協議或約定夫妻分別財產制很傷感情，如果難以啟齒，可由專業第三人作為溝通的緩衝，並考慮預先建立對事不對人的機制，例如透過訂立家族憲法並規範家族成員應簽署分別財產制的約定，以確保家族和諧及家族資產保全。

### 您希望後代簽署婚前協議嗎？

63%

希望

0%

不希望

37%

尊重子女

### 沒有簽婚前協議的原因為何？

1	擔心破壞感情	30.6%
2	沒想過	22.4%
3	都是一家人，所以不用簽	16.3%
	家族後代不願意	16.3%
4	不知道	10.2%
5	其他：不需要、未婚	4.1%





## 台灣家族企業如何看待離婚議題

萬一家族成員面臨離婚議題，台灣有 43% 選擇由當事人自行溝通協調離婚、32% 會在離婚之前諮詢心理師或律師的建議，21% 則是協調不成打官司才請律師，重點就是不要讓紛爭進入法院，而是在家庭內解決。

台灣有協議離婚、調解離婚、裁判離婚三種方式，據內政部 2023 年的調查有 85.11% 都選擇「協議離婚」，不同於美國、加拿大是裁判離婚。如涉及跨國財產者，而有數個國家的法院同時有管轄權時，先確認哪一個國家的夫妻財產制最有利於己，但宜避免陷入選擇法院 (forum shopping) 的爭議。不過，離婚協議的複雜性頗高，建議諮詢專業人士。

43%

由當事人自行  
溝通協調離婚

32%

在離婚之前，諮詢  
心理師、律師的建議

21%

協調不成打官司  
才請律師

2%

依家規（家族憲法）  
來決策

2%

什麼都沒做

坐

## 結論與建議

### 1

#### 強化治理與書面化規範

家族企業應將傳承排上工作日程，以加速家族治理機制的建立，包括書面化家族與企業的治理運作規則（如家族憲法）、股東進退條款等，以因應未來世代交替與經營權傳承。

### 2

#### 重視專業經理人及外部治理資源

隨著家族成員專業分工，適度引入專業經理人及外部顧問，有助提升企業競爭力與永續經營能力。

### 3

#### 加強世代溝通與共識凝聚

透過家族會議、非正式聚會等方式，增進家族成員間的情感與經營共識，為企業穩健傳承奠定基礎。



## 4 完善風險管理與聲譽維護

強化危機意識，主動規劃聲譽管理機制，妥善處理媒體、員工、永續議題，維護企業長遠形象。

## 5 積極推動數位轉型與AI應用

面對全球AI及數位化浪潮，台灣企業應縮小與國際的落差，主動培育內部數位人才，加強對新興科技的投入。

台灣家族企業正處於傳統與創新交會的關鍵時刻，唯有積極擁抱變革、強化治理、提升專業化，方能在全球動盪環境中持續穩健成長，實現世代永續。



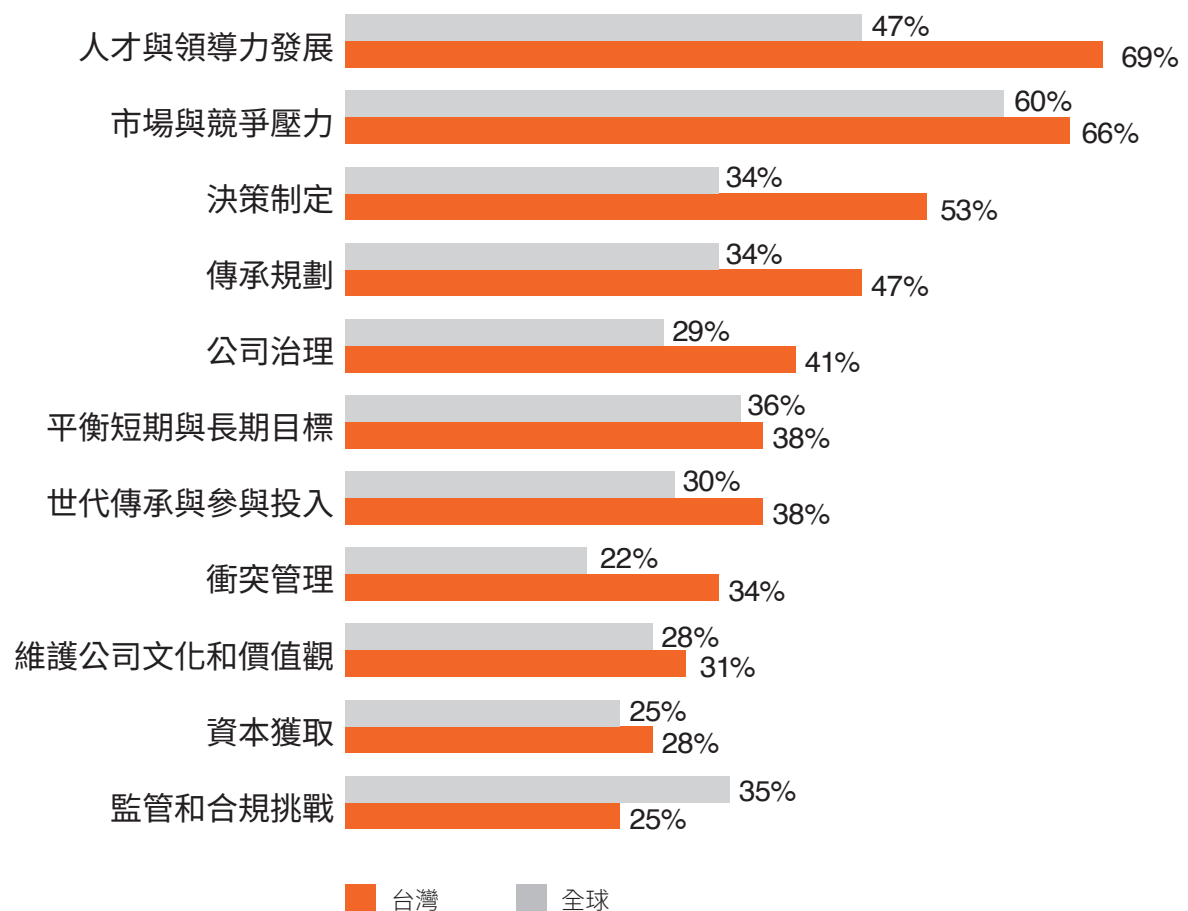






## 人才組織與永續治理

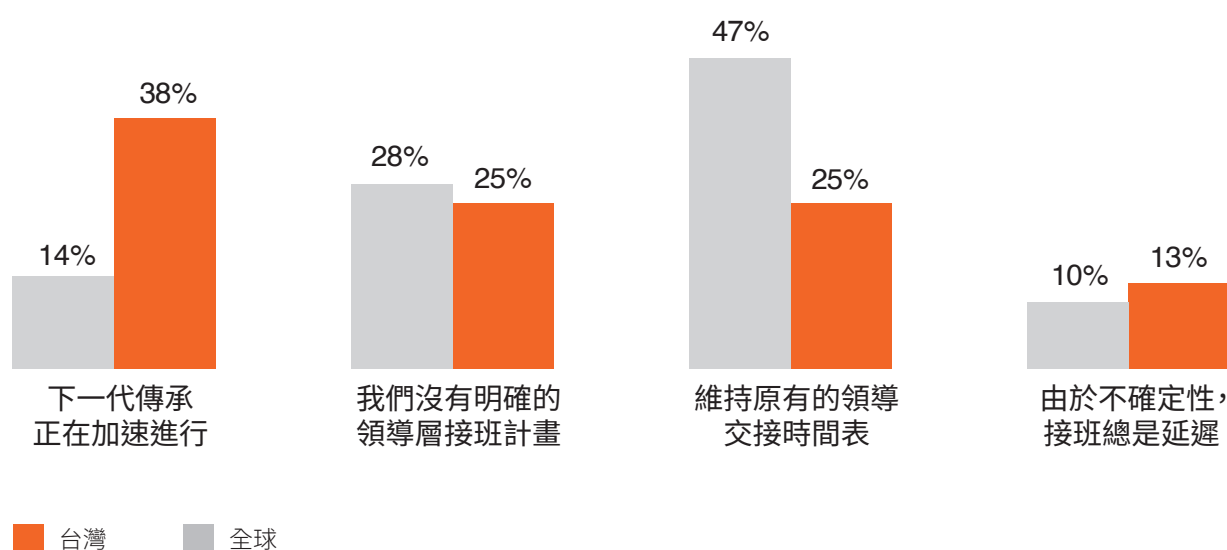
根據《2025 全球暨台灣家族企業調查報告》發現，台灣企業面臨五大難關，分別是人才短缺（69%）、市場競爭（66%）、決策制定（53%）、傳承規劃（47%）及公司治理（41%）。本文將從企業經營整體面思考人才管理與發展議題及解決方案，以期達到企業永續發展、提升利潤及全球競爭力之目標。



樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)

## 建構專業公司治理框架，打造家族企業永續傳承的治理藍圖

在全球市場劇烈變動，以及人才短缺成為台灣企業首要難關的雙重壓力下，台灣家族企業的傳承倒數計時，正以前所未有的速度快轉。根據 PwC《2025 年全球暨台灣家族企業調查報告》，高達 38% 的台灣家族企業正加速傳承，此一比例遠高於全球的 14%。



樣本基礎：全球受訪者 (2025 年：n=1,325)，台灣受訪者 (n=32)

這股源於現任領導層年齡偏高（25% 在 65 歲以上）的急迫感，背後隱藏著巨大風險：加速接班不等於成功接班，若缺乏周全規劃，倉促交棒反而可能引發家族紛爭與人才斷層，成為企業永續經營的絆腳石。

如何確保傳承之路不卡關，並建立穩固的永續藍圖，是所有台灣家族企業必須面對的重要課題。

當家族企業從一家人擴展到一大家族時，傳統上倚賴血緣親情與倫理輩分的「情、理、法」治理模式，便成為內部矛盾的溫床。PwC 調查顯示，超過半數的台灣家族企業在股東協議和衝突解決等關鍵治理機制上缺乏規劃，甚至沒有任何企業針對家族成員的任用與績效評核制定出正式的規範。

這種制度性的空白，在面對日益複雜的家族成員結構時，極易引發「同姓不同命」的內部矛盾，不僅讓非家族的專業經理人感到不公，更會在家族成員之間埋下分裂的種子。

面對此一困境，根本之道在於將專業的公司治理框架引入家族企業，建立一套適用於所有人、透明公開的遊戲規則。具體實踐上，無論是否為家族成員，都應依循一致的招募標準，確保其是憑藉能力而非血緣進入公司。與此同時，必須建立起對應職位與貢獻的薪酬體系，將獎酬與實際貢獻緊密掛鉤，降低因身分而來的特權待遇。最後，再輔以公平的績效管理制度，以具體的戰功來評估所有人的表現，以此作為晉升、調薪或人員汰換的依據，從而建立起責權分明的企業文化。唯有建立起專業透明的制度，才能將潛在的情感糾紛，轉化為理性的商業決策，讓企業真正回歸穩健永續的商業運作軌道。

其次，台灣家族企業傳承的痛點，除了意願之外，也在能力。高達 72% 的企業主擔憂下一代缺乏現代企業所需的專業技能，此焦慮程度遠高於全球。這意味著，在當今複雜、強調專業分工的商業環境中，期待單一繼承人成為全能超人的傳統模式，已然是一場高風險的豪賭。因此，企業應揚棄尋找完美繼承者的思維，轉向打造一個強大的接班梯隊，並建立一套系統性的「接班梯隊育成機制」。

此機制透過整合明確的梯隊遴選制度、多元的人才發展計畫、及有助領導層平穩交接的管理制度，以全面關照關鍵領導人才的育成與管理。最終，這個經過周密規劃的接班梯隊，應是家族成員與專業經理人的有機結合：由家族內部潛力股守護企業文化與長期願景，由外部菁英人才貢獻其深厚的領域知識與管理經驗。透過團隊合作，既能確保傳承不失其本，又能補足能力缺口，驅動企業持續創新與成長。

PwC 調查報告也指出，台灣家族企業的衝突比例遠低於全球，這並非代表和睦融洽，而是不願公開處理紛爭的文化所致。這些被壓抑的矛盾，加上領導者在傳承溝通上有心無力的困境，讓客觀的第三方力量介入變得至關重要。

引入外部顧問，就如同為企業主覓得一位運籌帷幄的「江左梅郎」，能帶來三大關鍵價值：首先，作為一名客觀的識人者，外部顧問可透過領導職能訪談及霍根性格潛能測評等專業的人才發展機制，協助企業克服情感盲點，精準評估人才的潛力與風險，為接班佈局奠定穩固的基礎。

不僅如此，這位中立的第三方亦可成為跨世代的溝通橋樑，引導家族成員進行建設性的深度溝通，從而化解潛在的立場對立與紛爭，逐步凝聚整個家族對於未來的共識。在此之上，外部顧問更是家族治理制度的協作設計者。他們將這些共識與專業知識相結合，輔導企業規劃並導入薪資獎酬、績效管理與人才遴選發展等環環相扣的管理機制，確保制度的設計既符合營運要求，也能契合家族獨特的文化。外部顧問的存在，就是為了解決家族企業最頭痛，卻也最無力處理的「人的問題」。



成功的傳承是一次深刻的組織進化。透過建立專業化的公司治理、採納團隊合作的接班模式、並善用客觀的外部顧問，台灣家族企業方能完成專業化之企業轉型，真正實現跨越世代的永續經營。

## 本文作者



資誠企業管理顧問公司  
桂竹安 執行董事  
tim.kuei@pwc.com

## 專長

- 企業組織經營績效提升
- 策略性獎酬制度設計與高績效導向組織建構
- 企業策略規劃與執行
- 企業併購與整合服務
- 企業人才發展與領導力提升
- 人力資源整合管理服務諮詢
- 勞工人權盡職評鑑與 DEI 相關議題顧問諮詢
- 人才組織變革諮詢服務

# 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  
執行董事

+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](http://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](http://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.