

2023 全球暨臺灣家族企業調查報告

# 以信任開創 轉型新格局



[www.pwc.tw](http://www.pwc.tw)

# 目錄



序言 3



企業業績表現 4



企業挑戰 8



以信任開創  
轉型之路 12



家族傳承與  
核心價值 22



結論與建議 35



# 序言

新冠疫情衝擊全球、俄烏戰爭催動全球地緣政治走向新局，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)，今年就在世界產生巨變的時刻進行，於是「信任」成為我們調查的重點。

面對逆境和危險時，家族企業依然能夠屹立不搖、甚至遙遙領先的關鍵是什麼呢？2023 年的調查報告發現，業績表現較佳的家族企業擁有以下共通點：

**74%**

擁有明確的  
家族價值觀與  
宗旨

**68%**

能即時取得  
資料 / 數據用  
於決策流程

**53%**

具備員工獎勵  
措施

**47%**

具備強大的  
數位能力

「信任」是家族企業獨有的競爭優勢之一，企業在追求卓越成長的同時，不僅需要獲得客戶的信任，還需要得到員工、家族成員與公眾的信任。有鑑於此，我們將闡述「新的信任公式」的組成要素，幫助家族企業因應轉型做出相應的調整，達到永續經營的目標。

調查發現，77% 的臺灣家族企業主認為「保護企業核心業務 / 維持經營」為首要任務，「拓展新市場 / 客戶」則退居第二，可看出在整體局勢不明朗的情況下，臺灣家族企業主們轉趨保守，但仍有伺機出擊的企圖心。

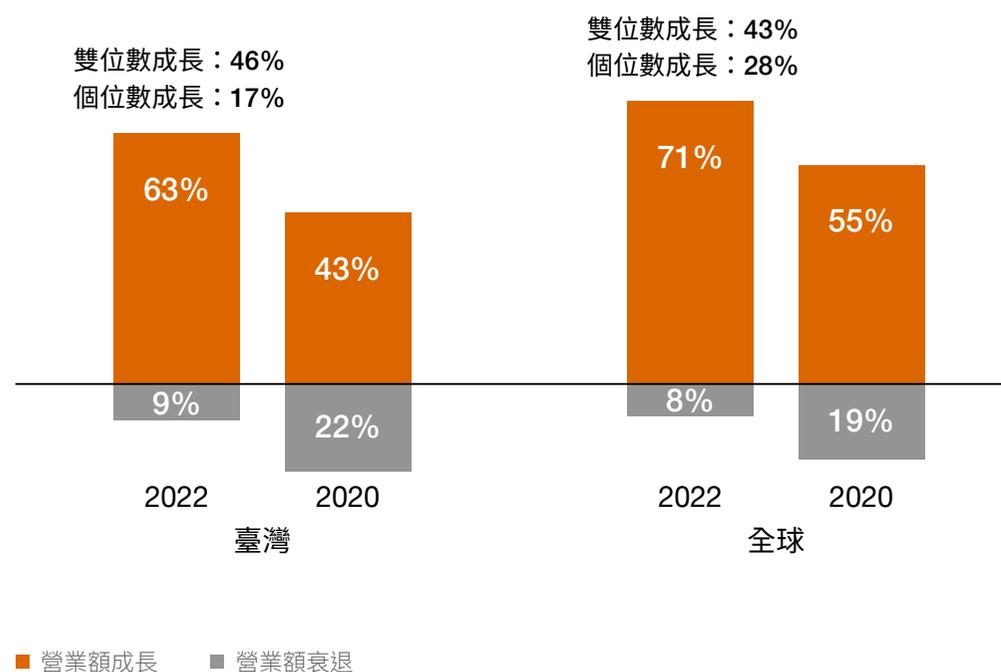
資誠希望透過《2023 全球暨臺灣家族企業調查報告》與臺灣家族企業共同探索家族、企業與社會共同永續發展的可能性。

# 企業業績表現



比對 2020 年所進行的家族企業調查，2022 年調查發現，在 COVID-19 疫情趨緩後，臺灣家族企業過去一年營業額成長的比例從 43% 提升到 63%，其中有 46% 達到雙位數成長；營業額衰退的企業則從 22% 縮減到 9%，說明疫後復甦與業績呈現高度的相關。

### 前一財政年度的成長率

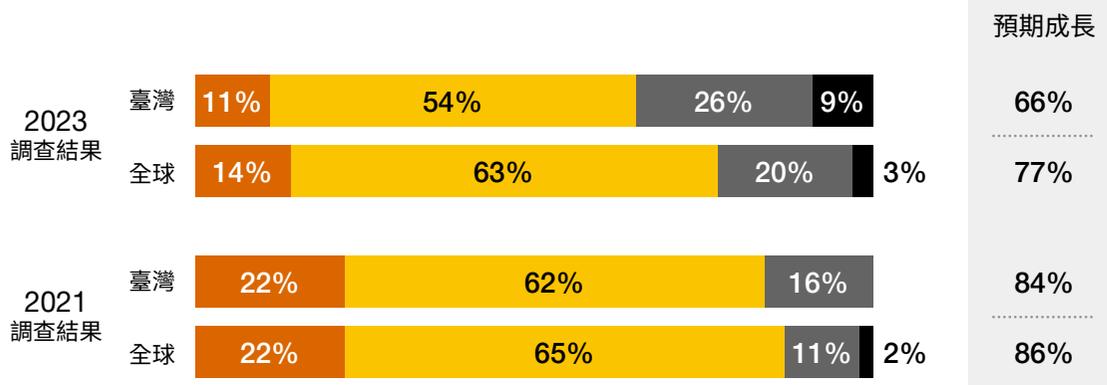


Base: all Taiwan respondents (2022: n=35; 2020: n=37), all Global respondents (2022: n=2,043; 2020: n=2,801)

對於未來兩年的成長目標，臺灣家族企業是相當有信心的，有 66% 的臺灣家族企業預期能有所成長，其中 11% 認為能迅速且積極地成長。

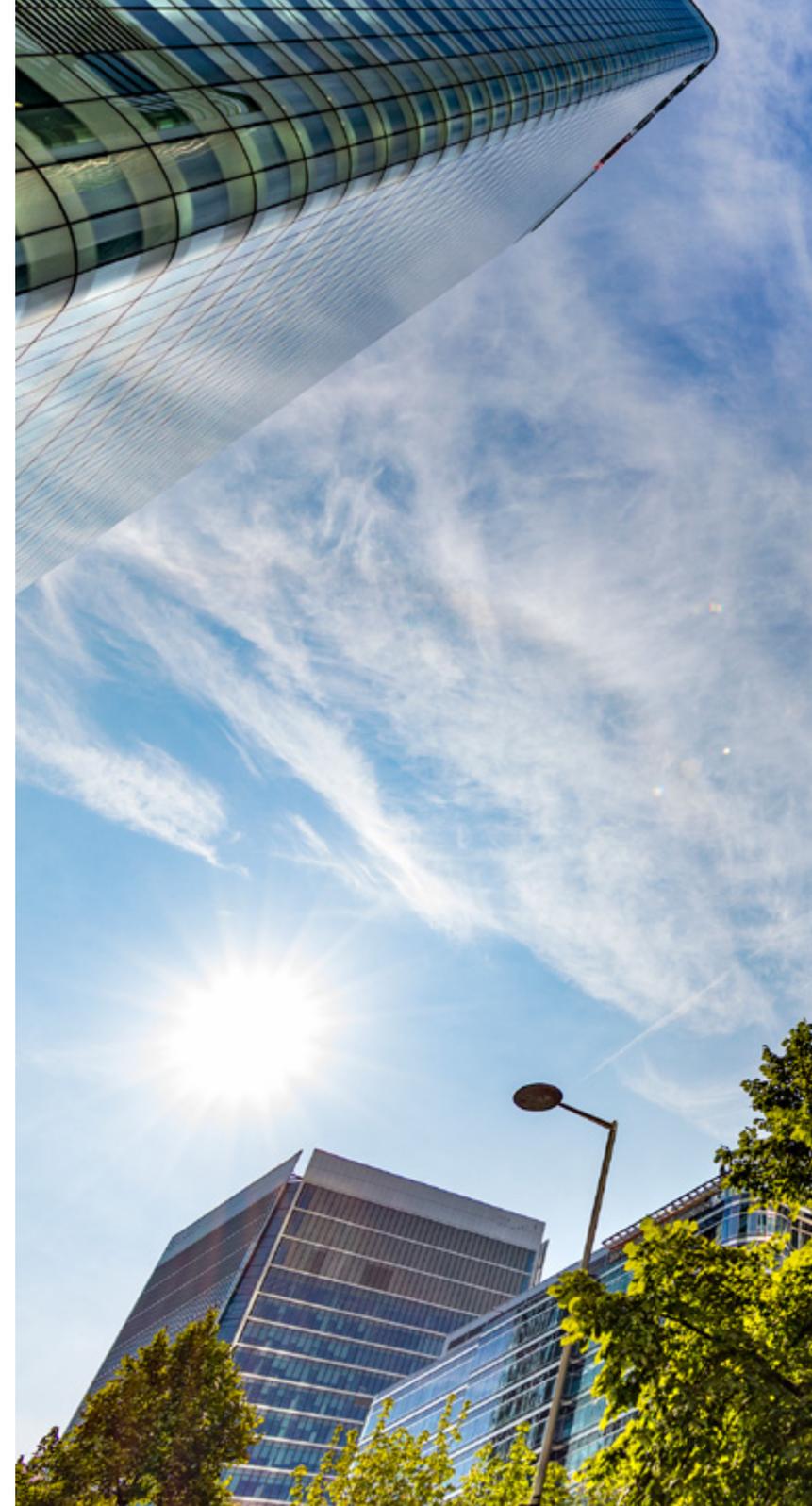
進一步分析，深受客戶與員工信任的企業能獲得較佳的成長，然而，家族企業大多是以家族成員為核心，若能明確定義參與業務經營的人員在企業內的角色與責任、持續進行家族價值觀的理念與傳承，並與家族成員透明地溝通，更能著眼於企業長期利益，藉此讓家族成員間也能有較高的信任。

### 未來兩年的成長目標



■ 迅速且積極地成長   
 ■ 穩步增長   
 ■ 維持穩定   
 ■ 削減規模以生存

Base: all Taiwan respondents (2023: n=35; 2021: n=37) , all Global respondents (2023: n=2,043; 2021: n=2,801)





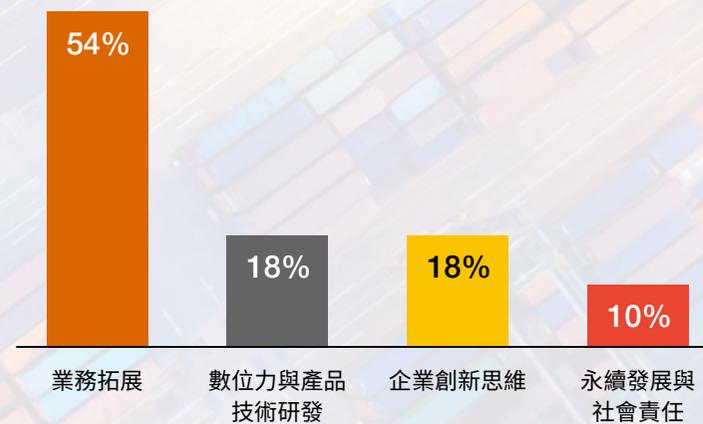
關鍵衡量指標	雙位數成長	單位數成長 或無成長
深受下列信任		
客戶	54%	49%
員工	50%	44%
擁有以下特點		
參與業務經營的人員有明確的角色和責任	80%	70%
家族擁有一套明確的家族價值觀	74%	67%
家族為公司制定了明確的共同價值觀與目標	72%	64%
家族成員之間會透明、即時地分享相關資訊	69%	62%
為公司決策過程提供可靠、及時的資訊 / 數據	68%	60%
由於公司的敏捷力，公司有能力和短時間內改變經營路線	62%	55%
我們的數位能力優異	47%	38%
公司內部存在抗拒變革的阻力	27%	36%

Base: all Taiwan respondents (n=35), all Global respondents (n=2,043)

# 企業挑戰

若將臺灣家族企業未來兩年將面臨的挑戰，歸納為業務拓展、數位力與產品技術研發、企業創新思維、永續發展與社會責任四大類時，臺灣家族企業對於直接影響生存競爭力的項目，重視程度明顯高於其他項目，可看出臺灣家族企業對於整體局勢動盪不安的擔憂。

## 臺灣家族企業未來兩年面臨的前四大類主要挑戰

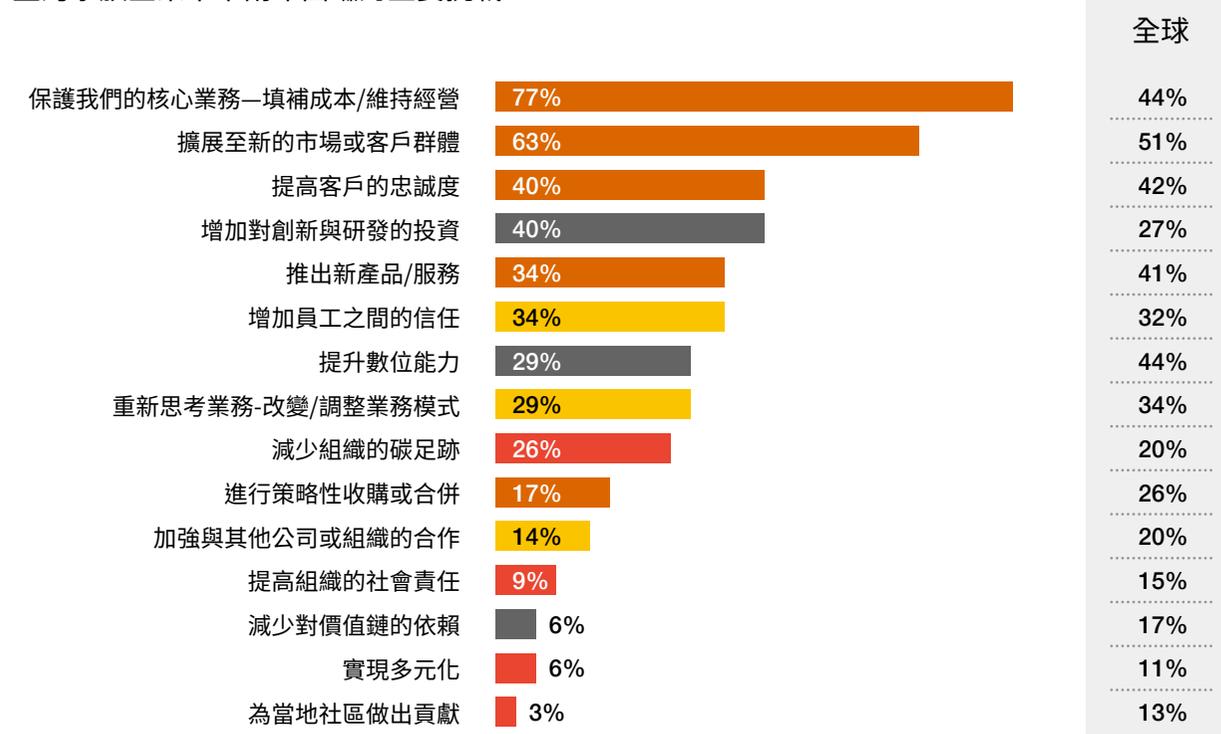


Base: all Taiwan respondents (n=35)

調查發現，77% 的臺灣家族企業主認為「保護企業核心業務 / 維持經營」為首要任務，「拓展新市場 / 客戶」則退居第二，可看出在整體局勢不明朗的情況下，臺灣家族企業主們轉趨保守，但仍有伺機出擊的企圖心。

值得注意的是，因應數位潮流，臺灣家族企業必須加快數位化轉型的腳步，藉由轉型改革提升業務、成本與管理的競爭力。

### 臺灣家族企業未來兩年面臨的主要挑戰



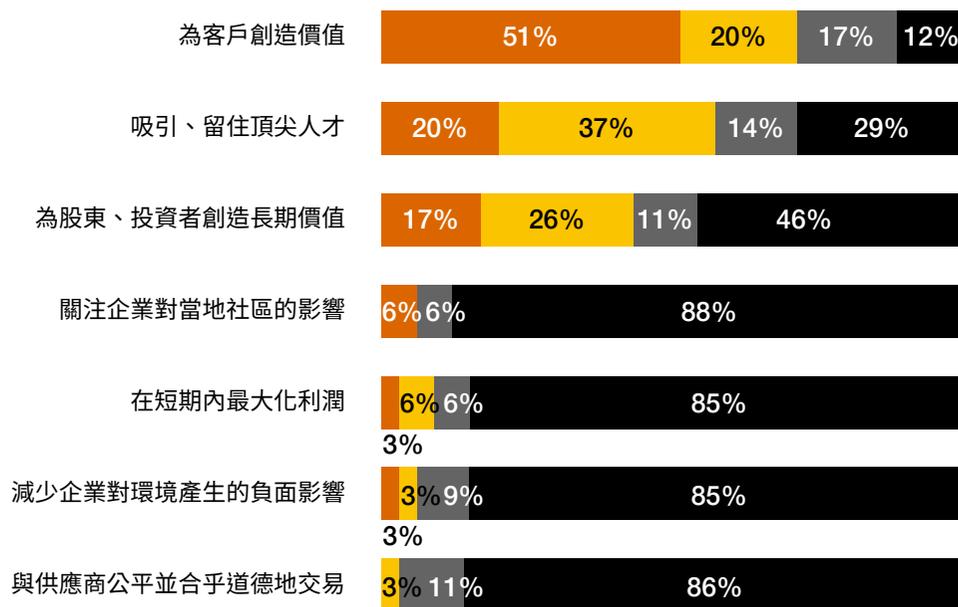
■ 業務拓展 ■ 數位力與產品技術研發 ■ 企業創新思維 ■ 永續發展與社會責任

Base: all Taiwan respondents (n=35), all Global respondents (n=2,043)

從企業永續經營的幾個指標來看，無論全球或臺灣家族企業最看重的是「為客戶創造價值」。值得注意的是，臺灣家族企業將「員工」視為第二，全球則是「股東」，這說明臺灣家族企業主將人才視為企業重要的資產之一。

調查結果也顯示，許多家族企業承認幾乎沒有聚焦且沒有投入精力、資金和資源在 ESG 與社會環境上。即使多數家族企業都感受到 ESG 是重要的，但實際落實的比例仍稍嫌落後，資誠提醒，永續與獲利可以齊頭並進，不妨將 ESG 永續理念深植家族企業經營決策之中，不但能替家族創造深遠的社會影響力，也能以更長遠的眼光思考經營策略。

### 臺灣家族企業主最關注的項目



全球第1-最重要
36%
12%
32%
1%
10%
3%
4%

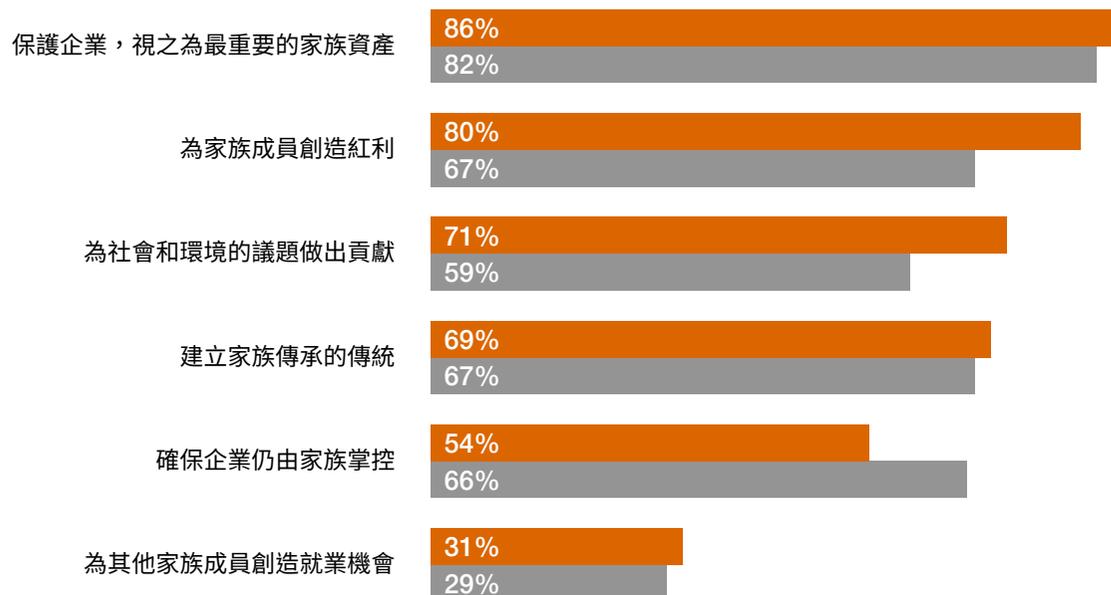
■ 第1-最重要    ■ 第2    ■ 第3    ■ 第4-7/不知道

Base: all Taiwan respondents (n=35), all Global respondents (n=2,043)

至於企業重視的長遠目標，逾八成以上的家族企業都希望能保護企業，視之為最重要的家族資產，再者，臺灣家族企業重視「為家族成員創造紅利」的比例高於全球家族企業，由此可看出彼此價值觀的不同，不可否認的是，臺灣家族企業較重視物質上的掌握，而全球家族企業則是同時注重建立家族傳承的傳統，也希望能為家族成員創造紅利。

眼光長遠，才能體會誠信的價值，家族企業若能夠展現信任、透明度與積極溝通，並藉由專業化的治理架構打穩根基，將有助於永續經營。此外，贏得客戶、員工、家族以及社會公眾的信任也是重要的環節。

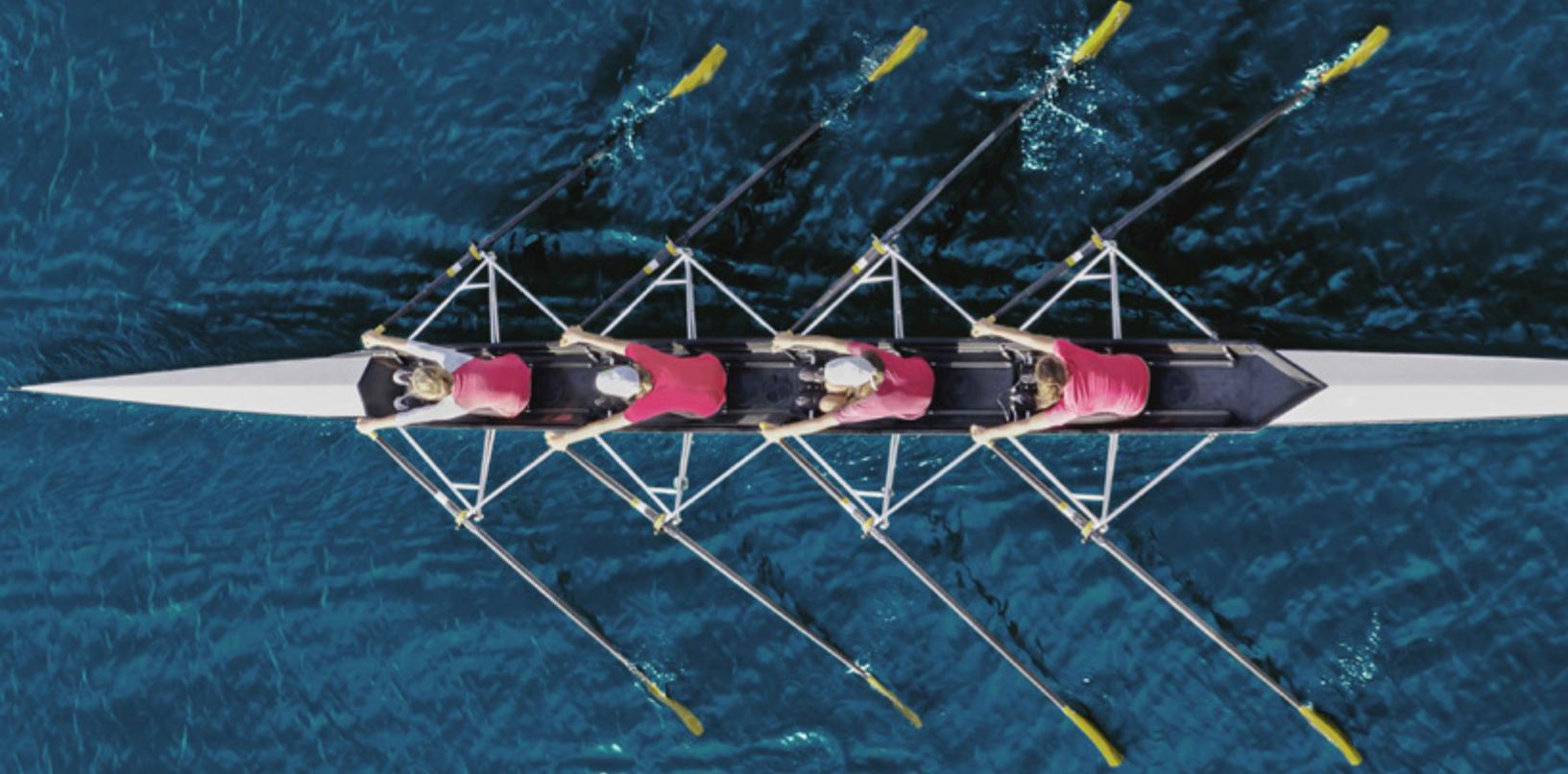
## 重視的長遠目標



■ 臺灣 ■ 全球

Base: all Taiwan respondents (n=35), all Global respondents (n=2,043)

# 以信任開創轉型之路



調查顯示，家族企業都認為獲得客戶、員工和家族成員的信任至關重要，卻忽略了公眾對於企業承擔環境與社會責任的期望，參與 PwC 第 26 屆年度全球 CEO Survey 的 4,410 名高階主管當中，超過 40% 認為：企業若持續按照目前的方向發展，十年後將無法達到目標。

更進一步邀請 PwC Taiwan 專家共同探討「新的信任公式」，臺灣家族企業該如何與客戶、員工、家族成員及公眾建立信任？讓企業能與時俱進因應做出相對應的調整，未來有更寬闊的發展舞台。

## 新的信任公式

我們需要取得誰的信任？

利害關係群體已經擴大



需要怎麼做來取得信任？

期望越來越高



用什麼來取得信任？

工具已經改變



PwC Taiwan 專家觀點 | 客戶信任

# 就用數位轉型 開啟客戶信任新價值



盧志浩

資誠創新諮詢公司  
董事長



在這個快速發展的數位時代中，創新的數位互動體驗成為建立客戶親密信任的重要元素。隨著新的數位技術不斷湧現，資料取得比以往更加容易，這些資料為客戶提供了全新的多維度體驗，而客戶也積極參與和廠商的互動。然而，在數位時代中，長久建立與經營的信任很可能在一夕之間崩壞。例如：前陣子在中國發生的知名車廠冰淇淋事件，由於公司處理不當，透過各種數位通路的傳播，導致客戶信任一夕之間瓦解，甚至影響公司股價瞬間跌超過千億市值。因此，如何建立與保持客戶親密信任，是所有企業必須面對的重要課題。

信任的基礎在於透明，提供透明資訊讓客戶掌握和被賦權才能產生信任和依賴，不僅僅是在產品價格和訊息，也包括企業運作和管理方針等，必須即時且無隱瞞的提供給客戶，客戶能更加了解公司的營運和管理，對於產品和服務的品質將有更多的信心和信任。對於企業而言，一旦與客戶建立了信任關係，就能在這個基礎上提供客戶多元化的服務和商品，進而提升其終身價值。

在 PwC《2023 全球家族企業調查報告》中，有超過四成的家族企業仍然十分重視在提升數位能力的投資，同時，我們也發現除了在營運上透過數位技術帶來的自動化與效益改善之外，企業更必須面對客戶對於企業更多的管理期望與新的法規遵循，在過去，這些要求代表額外成本以及必要合規，但在現在與未來，則是客戶信任的重要因素，也是與其他廠商競爭的差異之處。

在 PwC《2022 數位工廠轉型報告》中，數位製造轉型的驅動已從成本效益，轉變為以供應鏈韌性以及建立永續經營成為新動因，數位將會是解決這些全球性重要議題的關鍵能力，以下幾個數位的重要關注點，提供給家族企業主在思考數位議題作為參考：

**生成式 AI 的突破：**生成式的 AI 進步的十分迅速，各種應用百花齊放，生成式 AI 已經證實可以協助人們大幅提升工作效率與品質，能夠掌握 AI 就有機會拉大企業競爭的領先幅度。

**雲端運算的應用：**在未來幾年區域主義的發展下，分散式的營運已經是必要的考量與選項，運用雲端運算的彈性架構，能夠讓企業快速的佈建與管理數位系統，有效的管理分散的資源。

**快速的導入與持續的演進：**數位技術的發展日新月異，與其花大量的時間進行詳細的規劃，不如快速的局部導入，然後持續的改進，才能夠符合現在商業運行的需求與節奏。

**數位技能的提升取決於人：**員工與主管的數位能力提升，才能夠駕馭這些新的數位技術，投資在數位系統的引進的同時，不要忘記人的技能也必須同步的更新，才能真正內化為企業的核心能力。

數位能力無庸置疑的是未來的主要競爭力，建議數位的投資要專注在客戶相關應用上才能取得最好回報，企業內部員工技能必須要重新檢視是否符合數位時代需求，若你的員工技能訓練仍然採用過去十年的計畫，是時候面對數位時代進行改變了！

PwC Taiwan 專家觀點 | 員工信任

# 運用同理心與創意 獎勵員工不一定 要花大錢



桂竹安

資誠企業管理顧問公司  
董事





建立信任最好的方式是「由內而外」，如果公司沒有得到員工的信任，那麼就不可能獲得客戶的信任，必須先從內部與員工開始，簡單說，就是讓員工相信付出會被看見、貢獻會得到回報。

儘管企業瞭解員工信任的重要性，卻只有 36% 的家族企業視吸引與保留人才為今年重點目標。談到員工獎勵措施以吸引與保留人才，很多企業會直覺想到加薪，並因擔憂人事成本的增加而卻步。但 PwC 研究發現，員工看待「全面薪酬」的角度持續改變中。例如，員工願用 20%~25% 的薪資交換工作生活平衡，且對教育訓練的重視較過去提升一倍以上，而手機、網路、旅遊津貼等福利事項更受到青睞。因此，企業應重新規劃各式獎勵替代方案，例如：家利博住宅貸款公司 (Caliber Home Loans) 就透過發放即時獎金 (Spot Bonus) 來刺激員工滿足感、激勵員工展現組織認可的行為。「當下立即」的支付雖然金額

不大，但相當具有針對性，能讓員工立即得到滿足與激勵，而不是要員工等上一年才給予獎金，當初獎勵的原因也早就模糊不清。

又如資誠 2023 年也持續加入「TALENT, in Taiwan，臺灣人才永續行動聯盟」，持續承諾積極於人才培育，其中於「獎酬激勵」人才永續指標中，資誠運用表揚激勵制度，每年舉辦員工卓越貢獻獎，將候選者的卓越事蹟與訪談內容拍成影片與全體員工分享，並邀請候選者於 Annual Party 登台接受公開表揚，激勵同仁發揮個人潛力及工作熱情。

調查報告也指出，建立一個讓員工闡述他們的擔憂的問責流程，也是幫助信任的好方法，有 57% 的家族企業表示允許員工申訴或詢問管理決策，這表示還有 43% 的企業沒有這麼做，還有很大的改進空間。期許企業能深入了解員工想望，發揮同理心與創意，設計出能有效留才的員工獎勵措施。

PwC Taiwan 專家觀點 | 家族信任

# 善用家族治理機制 化解家族傳承紛爭



**洪連盛**

資誠聯合會計師事務所  
家族及企業永續辦公室  
主持會計師



無論是家庭生活或職場環境，世界上沒有任何一段關係永遠都是正面且充滿歡樂的。由於家族成員的親疏遠近關係不同，對企業營運的方向看法各異，其錯綜複雜的利害關係與情緒重疊影響時，將可能導致家族失和，甚至影響企業營運或損害名譽，這些潛在的衝突將阻礙家族企業發展。

對家族企業來說，處理衝突從來就不是一件容易的事，調查報告指出，2021年與2023年臺灣家族企業有12%選擇忽略衝突，全球則是從6%提升至8%，僅有9%的臺灣家族企業採用第三方衝突解決服務，相較2021年略微下降，檯面上看似風平浪靜，檯面下卻是風起雲湧，值得注意的是，有43%的臺灣受訪者幾乎沒有採用正式的治理結構，像是股東協議、家族憲法或遺囑等。

資誠提醒，家族企業若缺乏專業化的正式治理將影響企業經營與核心價值，因此凝聚家族共識情感的非正式治理及長治久安的正式治理肯定是企業主必須正視及導入的重要機制。

## 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，包括家族決策、家族情感凝聚、培養家族成員使命感等。

## 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與財富分配方式，包含家族投資公司、閉鎖性公司、信託、家族憲法等。

資誠建議企業主在思考導入如家族憲法等正式治理機制時，可以先找出非正式治理難以執行的原因，再強化家族內部溝通與共識，透過正式治理機制協助家族永續。雖說「家和萬事興」是華人治家的期待，但「減少家族衝突及化解衝突」才是家族永續的關鍵。

PwC Taiwan 專家觀點 | 公眾信任

# 落實永續行動 建立公眾信任



李宜樺

資誠永續發展服務公司  
董事長





企業如何對外建立信任，已經成為當前企業的挑戰！根據《PwC's 2022 Consumer Intelligence Series Survey on Trust》報告指出，87% 的企業領袖認定是消費者高度信任的企業，實際上只有 30% 的消費者如此認為，如何正視信任落差，是企業領袖需要思考的新議題。

如何弭平落差？《2023 全球暨臺灣家族企業調查報告》提到關鍵一由於人口結構改變，當前大部分客戶和員工來自千禧世代和 Z 世代，他們的價值觀與嬰兒潮世代有所不同，環境、社會和公司治理 (ESG) 以及多元化、公平與包容 (DEI) 成為他們衡量信任度的標準。

家族企業對公眾溝通時，以實際行動展現 ESG 以及 DEI 理念，建立內部通報機制與客戶回饋機制，將有助於建立信任；過往家族企業習慣保持低調，通常不願公開業務細節，但透明度對於建立信任至關重要，公司 ESG 和 DEI 公開報告，是展現透明度的重要管道。

全球家族企業中，有 62% 的企業認為實踐 ESG 以及 DEI 有助於提高客戶信任。然而只有 22% 的企業專注於這些策略的實踐。值得一提的是，受訪企業中有 8% 致力實現 ESG，有 10% 致力實現 DEI，將 ESG 和 DEI 視為重要作為的企業都取得了雙位數的營收增長。因此家族企業可以將 ESG 與 DEI 作為對外信任的關鍵資訊，在不斷變化的經濟環境中獲得競爭優勢。

同時，家族企業企業也需要對公眾議題表態發聲，展現對社會議題的關注，例如材料製造商 W.L. Gore & Associates 透過社交媒體以及公開發布新聞稿的方式，宣揚對於多元性平的承諾。

《2023 全球暨臺灣家族企業調查報告》調查結果顯示：家族企業不但需要進行轉型以建立信任，還需要積極展現自身的作為，讓利害關係人清楚地看到和聽到家族企業的承諾、具體行動及成果，爭取公眾信任。

# 家族傳承與核心價值



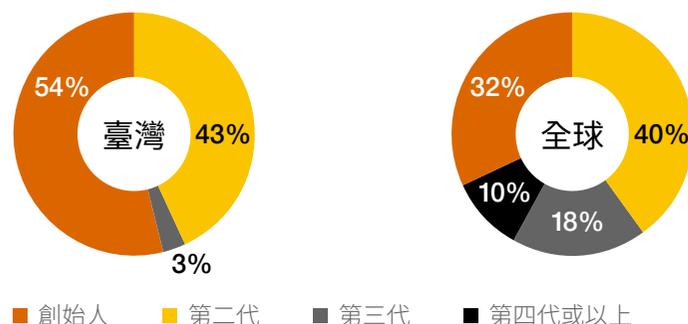
## 富過三代之百年企業在臺灣仍在萌芽期

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。調查報告指出，臺灣家族企業掌權者在65歲以上的受訪者占20%，略高於全球的13%，此外，臺灣家族掌權者第三代以上的比例為3%，低於全球的28%，顯示富過三代的百年家族企業在臺灣少之又少。

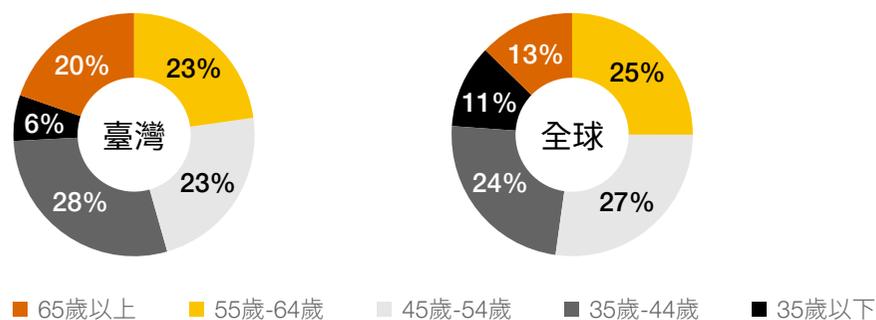
上述發現警示臺灣家族掌權者應趁早規劃，企業掌權者在管理企業之時，不但須思考轉型升級的策略，也應不定時假想自己身處10至20年後的位置。

家族企業面臨傳承時間壓力，如何將其經營理念、人脈及資源傳承給家族接班梯隊，需要思考及規劃全方位的傳承策略。

### 受訪家族企業的世代



### 受訪家族企業掌門人年齡



Base: all Taiwan respondents (n=35), all Global respondents (n=2,043)

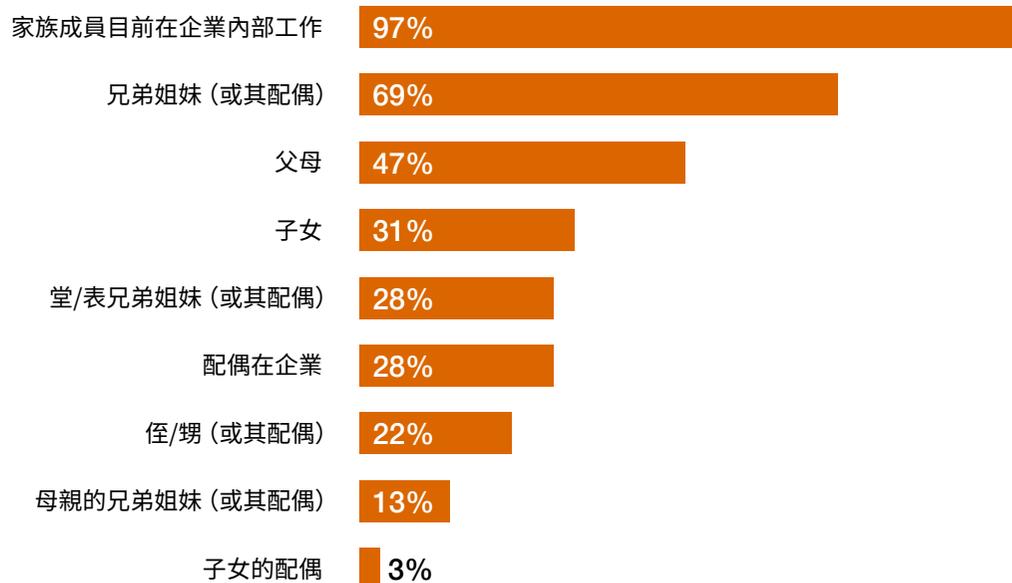
## 97% 的臺灣家族成員在家族企業內任職

臺灣家族企業受訪者中，有 97% 的家族成員正在家族企業內部工作，尤其以旁系親屬（包含兄弟姐妹、堂表親、侄甥等）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，可能是員工、股東、董事會成員，也可能同時具備員工與股東等角色，其擁有的權力與責任不同，家族企業主需要人盡其才、悉用其力的將成員安排在對的位置，才能各司其職、攜手合作。

然而，任何組織營運都需仰賴團隊成員的同心協力以共創價值，隨著家族成員人數越來越多，企業所面臨的情況也日趨複雜，越需要明定家族成員之間的權利及義務，此時，專業化的家族治理將是企業管理的重要一環，帶領「家族」與「企業」走向永續經營之路。

### 臺灣的家族成員在家族企業工作的占比高



Base: all Taiwan respondents (n=35)

## 隨著家族成員人數增加，家族企業傳承須留意的三大重點

### 一、股權問題：

確保股權是否集中管理，其治理的機制是否有效。

### 二、家族與企業間的關係：

家族成員基於對自家企業的認同，衍生出使命感與責任感是一大優勢，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，調查結果僅有 6% 的受訪者有明確的家族成員任用及績效評核機制。

### 三、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、管理困難的情況。調查結果顯示只有 12% 的受訪者有明文規範退場機制。



■ 重要性    ■ 未執行比例

Base: all Taiwan respondents (n=35)

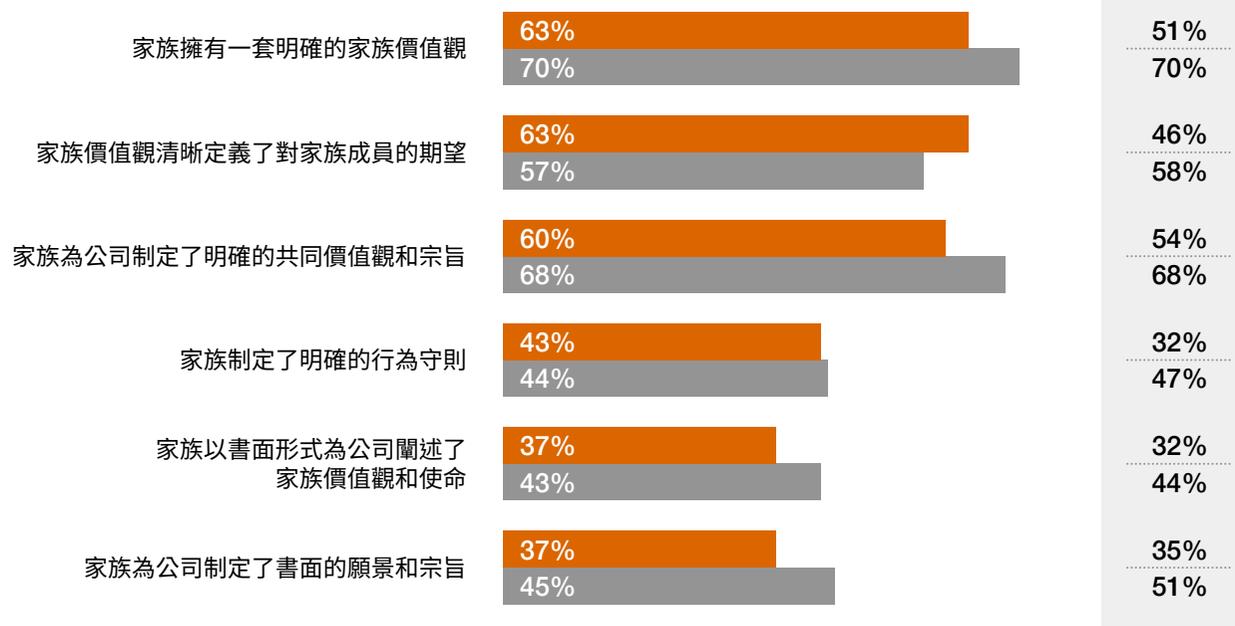


## 逾六成的臺灣家族企業有制定家族價值觀，僅三成以書面化闡述

調查發現，有六成以上的臺灣家族企業已為公司與家族分別制定出明確的價值觀，雖比例不及全球，但與2021 相較比例皆有提升，已值得讚賞；然而，以書面形式紀錄的比例卻只有三成，顯示臺灣家族企業對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。

以下哪一個陳述最符合家族與企業的現況？（僅顯示同意和非常同意）



■ 臺灣 ■ 全球

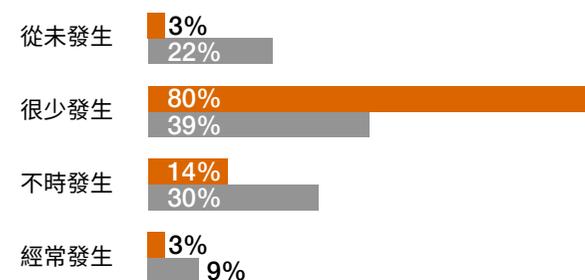
Base: all Taiwan respondents (n=35), all Global respondents (n=2,043)

## 選擇忽略衝突，為「傳承」埋下了不定時炸彈

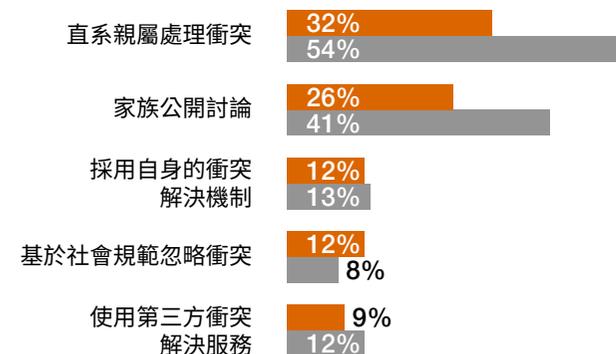
本次調查發現，全球有高達 39% 的家族企業不時或經常發生家族衝突，絕大多數都是透過直系親屬與家族公開討論來處理衝突，臺灣家族企業的比例明顯低於全球，可看出臺灣家族較不願意公開地處理紛爭，直系親屬間存在代際溝通的隔閡。此外，2021 年與 2023 年的調查結果皆有 12% 的臺灣家族企業選擇忽略衝突，全球則是從 6% 微幅提升至 8%，這樣的現象，對普遍尚未傳承到第三代的臺灣家族而言，現況仍可順利運作，但對於逐漸「家大業大」的家族來說，恐怕將埋下災禍的源頭。

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。

### 企業內部的家族衝突發生頻率



### 家族企業處理家族成員間衝突的方式



■ 臺灣 ■ 全球

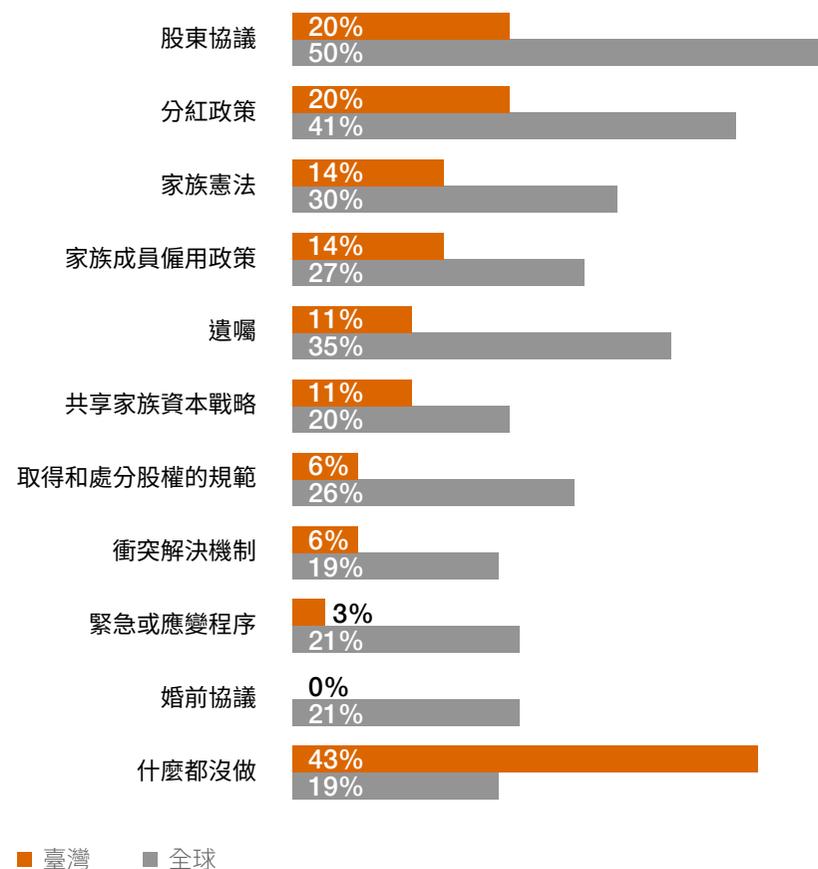
Base: all Taiwan respondents (n=35), all Global respondents (n=2,043)

## 臺灣家族治理方式明文化的比重偏低，逾四成什麼都沒做

調查發現，臺灣家族企業分別僅有 20%、14% 及 11% 制定股東協議、家族憲法及遺囑，低於全球的 50%、30% 及 35%。值得注意的是，婚前協議在西方非常普遍，在臺灣卻不常見，本次調查發現，全球制定婚前協議的比例是 21%，臺灣則是 0%，資誠提醒，在結婚前可預先考量婚前協議所需擬定的事項，並就夫妻財產制的內容預先進行了解，如雙方都有共識時，採取約定分別財產制的方式，可以避免未來離婚時，名下財產可能會被配偶分走一大半的狀況。

此外，若家族企業在缺乏明文化的政策與協議下，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，這也是常見的家族紛爭、經營權爭奪事件的主要原因。臺灣家族應建立一套完善的家族治理機制（例如：家族憲法、信託、閉鎖性公司等），提供家族成員一個正式的遵循管道與機制，讓家族所有議題都能夠有秩序地妥善處理，避免無謂的爭議和內耗，損及家族和諧與企業競爭力。

### 家族與企業目前設有的政策與協議



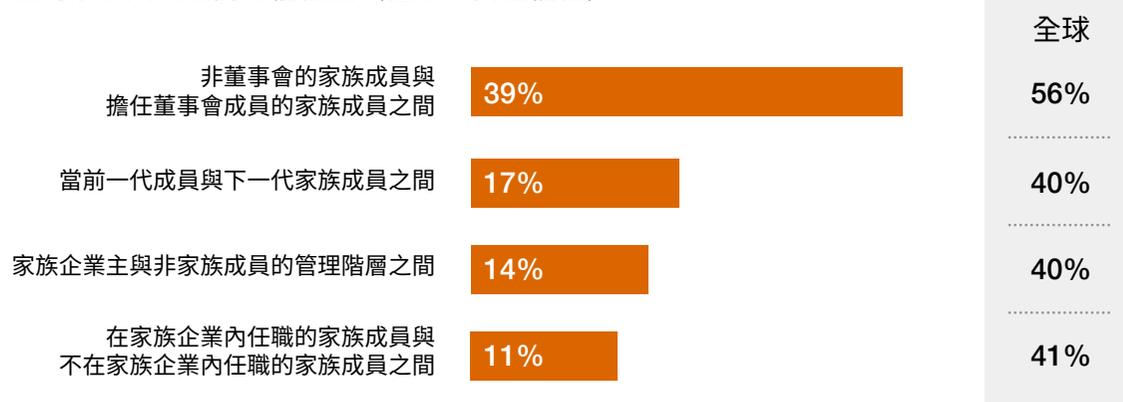
■ 臺灣 ■ 全球

Base: all Taiwan respondents (n=35), all Global respondents (n=2,043)

## 臺灣家族成員之間的信任度與全球相比偏低

根據調查，臺灣家族成員之間的信任度與全球相比偏低許多，實務經驗來看，可能是家族缺乏正式治理的關係，過於人治與不透明的情況，將會降低家族成員間的信任感，臺灣家族企業可就此部分再做加強。

### 臺灣家族成員之間的信任度（僅顯示高度信任）



Base: all Taiwan respondents (n=35), all Global respondents (n=2,043)

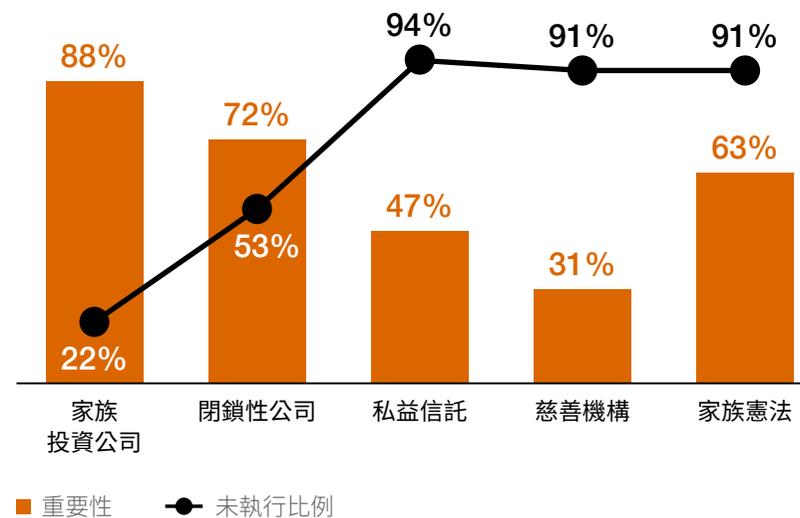




## 善用股權傳承工具，確保家族企業經營權傳承

家族正式治理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，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的不定時炸彈。本次臺灣調查數據顯示，五項股權管理工具中，家族企業認為重要性最高的是：

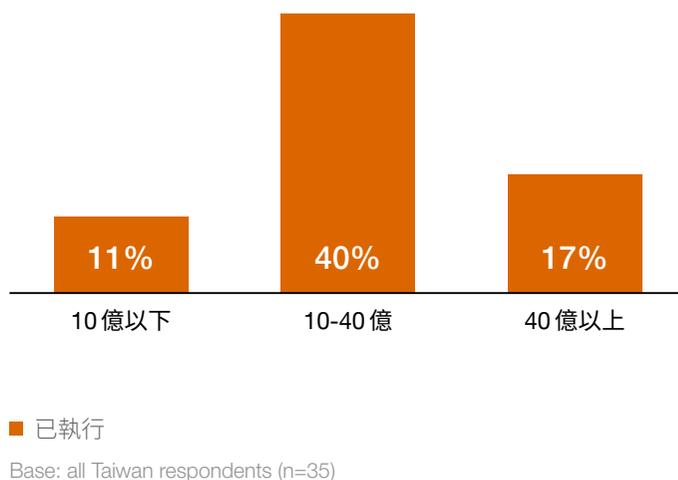
1. 家族投資公司 (88%)      22% 未執行
2. 閉鎖性公司 (72%)      53% 未執行
3. 家族憲法 (63%)      91% 未執行



Base: all Taiwan respondents (n=35)

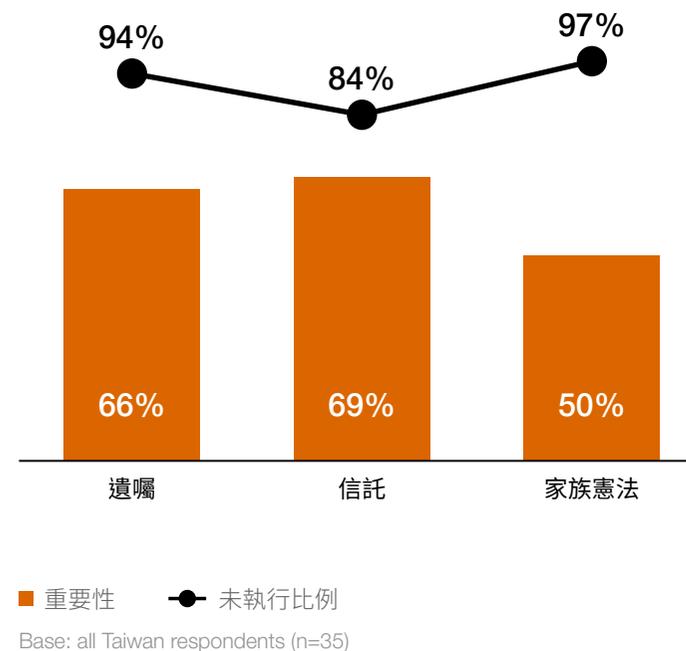
## 家族投資公司做為股權管理工具的比例高

68% 的臺灣受訪者運用家族投資公司做為股權管理工具，數據顯示，家族財富規模越高，利用家族投資公司做為股權管理工具的比例越高。



## 逾六成認為遺囑 & 信託很重要，近九成未使用

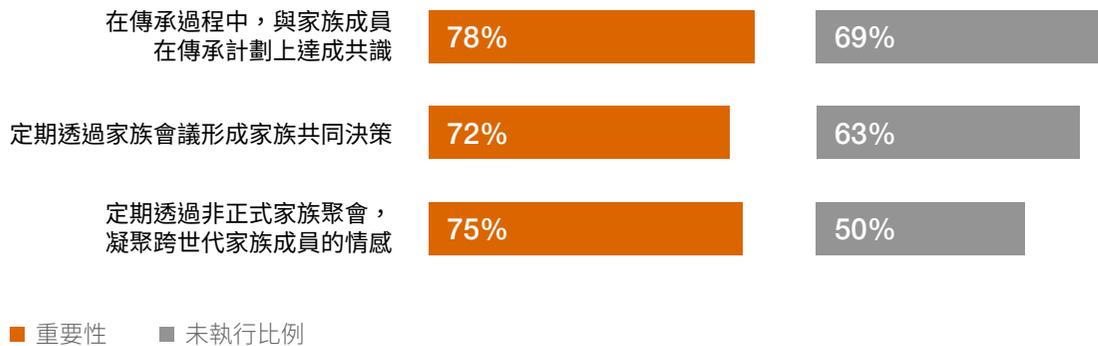
財產分配在傳統社會是一個避而不談的敏感話題，然而，天有不測風雲，人有旦夕禍福，資誠建議，資產擁有者須超前部署，善用法律工具來預先規劃，例如：透過預立遺囑來分配資產，而且擬定遺囑時，須注意遺囑要符合法律要件、立遺囑人的精神狀況正常、遺產稅如何處理、特留分等議題。倘若擔心子女任意揮霍或無能力管理資產，也可運用「遺囑信託」的方式來保全遺留給子女的資產。



## 有些傳承，是靠「儀式感」進行的，善用家族會議凝聚共識與情感

家族傳承最難的是「共識」，七成以上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，卻仍有 69% 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。



Base: all Taiwan respondents (n=35)



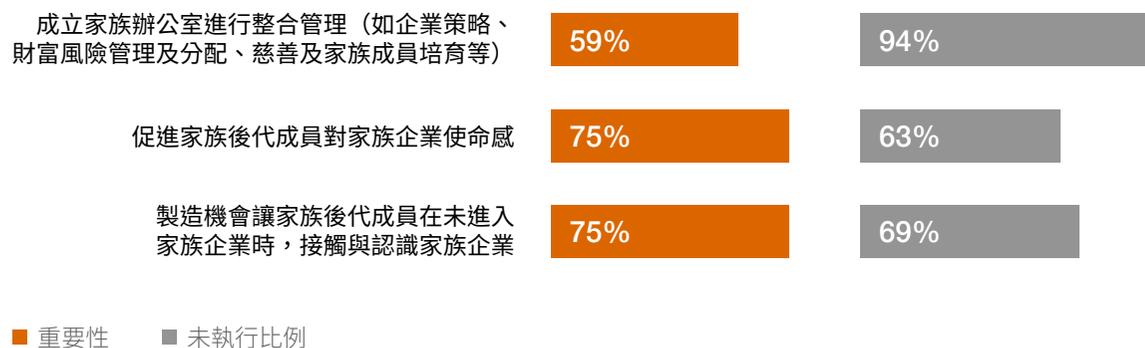
## 敞開家門向專家請益，讓傳承之路豁然開朗

### 一、以家族憲法作為家族辦公室的根本大法：

借鏡德國默克家族至今已有 355 年的歷史，其 1850 年時制定了家族憲法，作為家族治理制度的根據，也是家族辦公室的根本大法。知名的洛克菲勒、比爾蓋茲等都有設置家族辦公室。

### 二、有計畫地培養下一代接班人：

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。



Base: all Taiwan respondents (n=35)



# 結論與建議

任何時代都有危機，如何困中求生，開創新局？臺灣上市櫃公司 70% 是家族企業，市值為 0.74 兆美元，這些家族企業逾半數仍然是由創始第一代掌權經營，而這些第一代絕大部分都已經超過 60 歲，世代交替的接班考驗是臺灣家族企業現正遭遇的挑戰，新世代接班者該何突破困境，讓企業有更好的表現？

## 一、經營信任

因應大環境的改變，企業永續經營必須建立在「信任」之上，包括獲得客戶、員工、家族及公眾的信任。資誠建議，永續與獲利可以齊頭並進，家族企業藉由 ESG 策略形成共識，加強企業宗旨與價值觀與 SDGs 連結，進一步促進更好的財務績效表現。不要輕忽信任滴水穿石的影響力，家族掌門人必須將眼光放遠，才能讓企業經營走得更長久。

## 二、強化力量

調查發現，營收大幅成長的家族企業具有三大特色：74% 擁有明確的家族價值觀與宗旨、53% 具備員工獎勵措施、47% 具備強大數位能力，這三大特色使家族企業得以凝聚客戶、員工、家族成員的信任，也更有能力轉型以應對變革。

## 三、形成文化

企業因盈利能力而生存，因文化價值而有靈魂，因善行義舉而有活力，而這些文化有助提升家族企業的認同感與向心力。所謂家族企業是由「家族」與「企業」所構成的，家族經營者必須同時關注「家族治理」與「企業治理」兩大面向，然而，因血緣關係等錯綜複雜的私心，使得家族接班變得困難不已。借鏡全球家族企業數百年歷史，善用明文的家族與企業治理運作規則（如家族憲法），清楚載明家族與企業的價值觀、分工分享分權方式、家族分歧化解方式、企業接班計畫等內容，如希望賦予更強的法律拘束力，亦可搭配信託或閉鎖性公司等工具。

資誠建議，家族掌門人應及早與專業機構共同形塑出專屬家族的正式治理機制，在位時，帶領企業突圍壯大，退位時，確保家族和諧與永續傳承。

## 我們的團隊



林鈞堯  
副所長  
+886 2 2729 5230  
kevin.lin@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



劉欣萍  
國際及併購稅務諮詢  
執業會計師  
+886 2 2729 6661  
shing-ping.liu@pwc.com



洪連盛  
家族及企業永續辦公室  
主持會計師  
+886 2 2729 5008  
sam.hung@pwc.com



蔡朝安  
普華商務法律事務所  
主持律師  
+886 2 2729 6687  
eric.tsai@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



林一帆  
家族及企業永續辦公室  
協同主持會計師  
+886 2 2729 6226  
yi-fan.lin@pwc.com



游明德  
資誠聯合會計師事務所  
暨聯盟事業副執行長  
+886 2 2729 6157  
peter.yu@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



鄭策允  
家族及企業永續辦公室  
協同主持律師  
+886 2 2729 5098  
alvin.cheng@pwc.com



李宜樺  
資誠永續發展服務公司  
董事長  
+886 2 2729 6685  
eliza.li@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



桂竹安  
資誠企業管理顧問公司  
董事  
+886 2 2729 6289  
tim.kuei@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

# 調查方法與樣本描述

2023 全球暨臺灣家族企業調查進行期間為 2022 年 10 月 20 日至 2023 年 1 月 22 日，對來自全球 82 個國家或地區、共 2,043 位家族企業領導者及決策者（包含臺灣 35 位受訪者），並主要採用線上問卷方式進行。

[www.pwc.tw](http://www.pwc.tw)

© 2023 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](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.