



疫情下的家族企業 如何掌握回歸

2020全球家族企業調查報告

July 2021

前言

COVID-19疫情反反覆覆，致使全球的產業經濟倍受衝擊，而家族企業，這個在世界大多數國家／地區中均扮演著至關重要經濟地位的企業型態，它們不僅創造了全球極大比重的GDP，同時也僱用了很大部分的勞動力，因此，未來勢必將成為引領經濟復甦的重要關鍵，故而疫情對他們所造成的影响？他們採取了哪些策略來維持、調整企業，並且如何發揮其韌性，進一步將企業帶向繼續成長？都是頗值得令人關注的議題。

為此，KPMG全球與跨代創業成功實踐全球研究計劃（STEP Project Global Consortium）在2021年3月合作出版了一份《2020全球家族企業調查報告—掌握回歸：家族企業如何戰勝COVID-19（Mastering a comeback : How family businesses are triumphing over COVID-19）》，主要調查了2020年6月至10月間，來自全球（包括五大區域：歐洲、美洲、亞太地區、中東和非洲）共75個國家2,493間家族企業及超過500家非家族企業於疫情之下的經驗與見解。





在《2020全球家族企業調查報告》中顯示，毫無意外的，受調查的全球家族企業有69%收入是減少的，而遭衝擊的行業，也主要在受旅遊、社交限制的飯店及餐飲業、交通運輸業，以及受到供應鏈影響的製造業上。

報告提到，家族企業會立即採取一些短期的措施，包括：對員工的聘雇政策（凍結聘雇等）、降低成本的措施（削減一般辦公費用支出、行銷費用等）、營運面的調整（重新協商與供應商的合約、延遲或取消了研發投資和產品發布等），以及取得政府的支援（受調查的企業約有76%透過曾獲得政府補貼、財務支持或是利用減稅、延遲繳稅）等，來保護企業免受收入突然下降和供應鏈中斷的影響，以快速回應疫情對業務的影響。

不過，報告中認為，固然短期的措施能因應立即性的衝擊，然家族企業注重長期觀點的特質，使得他們能夠將眼光放遠，迅速把注意力轉向重塑企業長期發展目標和價值的面向上；同時，報告也發現，在疫情之下，許多的家族成員決定重返企業，幫助家族企業解決問題，並與員工、客戶、供應商和社會維持重要的關係。如此，將有利家族企業掌握機會，站穩腳步、重新回歸市場。故這份報告在調查及訪談了全球數千家家族企業的狀況之後，提出了三項家族企業應對的策略建議。





策略一：承擔社會責任

首先，家族要更加學習去**承擔社會責任**：面對COVID-19疫情對全世界帶來廣泛性的影響，家族企業必須體認到每個層面都是環環相扣，難以自外的。因此，任何的家族企業不只要思考自身的企業要如何因應疫情，更應關注其對利益相關者（包括員工、客戶、供應商及社區）甚至是整個社會的衝擊，並且盡己之力，投入相關的協助及策略運用，善盡企業的社會責任。例如：企業主動幫客戶減利息、給予員工緊急生活津貼、承諾不減薪裁員、不積壓供應商貨款、串連產業上下游廠商，一起因應疫情、參與社會救助（例如購買所需之醫療器材捐助醫療單位）…等等。

安侯永續發展顧問股份有限公司林泉興執行副總經理認為，相較於一般企業，由家族成員共同營運的家族企業，除了短期的經濟績效之追求外，往往同時也重視對於社會與環境的責任，因此即使在疫情風險中遭遇營收驟減，家族企業也不隨意解雇員工，在員工照顧上肩負起責無旁貸的社會責任；員工亦因受到家族企業長期照顧所建立的情感，而願意配合減薪、放無薪假，甚至齊心協力共同投入轉型，成為面對風險挑戰時維持家族企業穩定營運的重要基礎。也印證了風險當前時，在獨特的家族價值觀及文化基礎上專注於追求長期永續營運策略的家族企業，更能展現出團結一致的信念與企業韌性，以渡過難關。

而近期，企業永續發展被熱烈關注的三個面向「環境、社會、治理（即ESG）」，亦為企業社會責任之發揮。林泉興指出，在面對如疫情等風險的挑戰下，ESG即成為企業轉型的重要策略指標。藉由ESG各面向議題的盤點與管理，可以貫徹家族企業對於環境、社會的承諾，維護與員工、客戶、供應商之間的關係。亦可辨識出公司本業及日常營運中可能遭遇的風險及創新的機會。

策略二：企業轉型

另外，應對疫情風險的威脅，報告指出，外界普遍認為具備應變能力、靈活性和適應性是家族企業的特性及優勢，基此，家族企業更應該要儘快致力於改善體質、重新塑造，亦即思考出如何**讓企業進行滾動式的轉型策略**，像是改善運營系統、創建新的產品、開拓新市場、採用新技術，並且積極主動推動商業模式的創新與數位科技的應用，以及更多元化的發展（並非脫離核心業務，而是轉向不再依賴既有的產品或業務上）等，以創造出更大的市場競爭力。

KPMG安侯建業顧問部劉彥伯執行副總經理觀察，在這波危機中，台灣許多的家族企業，就展現了無比的彈性與韌性，並更有意願去推動投資數據分析人才與創新科技，尤其是企業體會到自動化與智能化的重要性，對於導入機器流程自動化（RPA）以及管理指標與報表的應用，展現了高度的興趣。他更指出，推動企業轉型，也加速了二代接班與傳承的速度，過去專注在機台設備等生財器具的投資，也因為二代接班而願意多投資在商業模式的轉型創新與資訊科技的應用，讓家族企業展現了與世界競爭的高度與活力。

企業轉型，將有助於重塑企業價值。在《2020全球家族企業調查報告》中提到，家族企業開展企業轉型策略的比率比非家族企業要高出42%；而與單一世代的家族企業相比，有多代家族成員同時參與企業經營的家族企業，例如擔任董事、股東或經營管理的角色，進行企業轉型策略的比率更高出45%。年輕世代參與轉型，將可藉助他們的知識和對許多新技術的瞭解，尋找數位化的解決方案。這也是許多的家族企業一直在致力維持的跨代創業精神的發揮：當企業面臨挑戰時，唯有創新轉型，才能讓企業適應不斷快速變化的環境，並且持續成長。

策略三：保持耐心

《2020全球家族企業調查報告》認為，在COVID-19疫情下，家族企業應該要**保持耐心、提昇耐性的資本投資**：企業需要去瞭解疫情對於業務及人員產生的長期性影響，並且在內部保有可在短期內承受重大變化以及能夠應付挑戰的財務資源，也就是說，企業應該要採用以長期耐性的資本投資取代短期資本的策略，例如：延後一段時間發放股利給股東，保留資金在員工的勞動成本及員工福利的關懷上。

我們認為，疫情中的轉型可能更加快家族企業的接班，或者有更多新世代家族成員的參與企業，因此他們更需要強化家族治理的機制，以平衡家族與企業的利益，並且讓他們能夠確實了解家族企業的價值及目標；同時，他們必須有耐心地去評估企業接下來的發展方向，並運用更多元化的經營方式或投資策略（如透過併購的方式，內部創新、外部創業與產業或廠商合作整合資源等），而非躁進。

保持耐心，能夠讓家族企業看清疫情帶來的全面性影響，並且花時間去好好評估，以制定出能夠維持企業營運續航力的策略。





掌握回歸 戰勝疫情

世界上有許多的家族企業，但唯有能夠經受挑戰，持續經營下去的，才算是成功的家族企業。KPMG《2020全球家族企業調查報告》指出，疫情固然是危機，也是時間給的禮物，因為在疫情之下，隨著業務營運速度可能的放緩，可以讓家族企業的領導者有時間去重新審視企業的問題，並且思考如何解決的方式，同時重新進行多元化的發展及布局，探索發掘新產品、新市場和業務擴展的機會及可能性。英國前首相邱吉爾曾經說過：「不要浪費好機會（Never let a good crisis go to waste）！」KPMG希望每一個家族企業都能掌握危機，好好運用，在疫情之後，重新回歸！

KPMG Perspective



2020全球家族企業調查報告—
掌握回歸：家族企業如何戰勝
COVID-19

Download

【延伸閱讀】



疫情見真章 - 談歐洲家族企業的成功秘訣 (COVID-19 篇)

Taking the long view — Lessons in endurance from European family businesses

在KPMG全球與跨代創業成功實踐全球研究計劃 (STEP Project Global Consortium) 合作出版的《2020全球家族企業調查報告—掌握回歸：家族企業如何戰勝COVID-19》中，歐洲有23國，1,332個家族企業和215家非家族企業參與調查，占所有調查比重的55%，KPMG隨後另就歐洲的家族企業調查結果提出分析報告。



分析報告之關鍵觀點，歐洲家族企業：

- 將成為重啟整個歐洲經濟引擎的關鍵。
- 成功地穩定疫情對其短期業務所帶來的直接影響，同時發揮創業精神於長期目標。
- 成功地開發創新技術、新產品及開發新市場。
- 會優先考慮與其利益相關者所關注的議題。
- 將匯集多個世代的知識和技能來重新考慮業務的策略方向；並提高對環境、社會和治理（ESG）議題的認知，期以此作為策略發展的重點。



Taking the long view

Lessons in endurance from European family businesses

Download



聯絡我們



陳振乾

家族辦公室主持會計師

T: +886 2 8101 6666 ext. 01962

E: pedersonchen@kpmg.com.tw



郭士華

家族辦公室協同主持會計師

T: +886 4 2415 9168 ext. 03814

E: rkuo@kpmg.com.tw



尹元聖

家族辦公室協同主持會計師

T: +886 2 8101 6666 ext. 11139

E: jasonyin@kpmg.com.tw



家族辦公室專業服務



@KPMGTaiwan



home.kpmg/tw

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2021 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

LINE@生活圈

立即加入 · 一手掌握
專家觀點及產業消息



@kpmgtaiwan