

掌握回歸

家族企業如何戰勝 COVID-19

全球家族企業報告：COVID-19 疫情下的家族企業

2021 年 3 月

home.kpmg/FB-COVID-report



前言

家族企業在全球大多數國家/地區中都扮演著至關重要的經濟角色。它們不僅創造了全球極大比重的GDP，同時也僱用了全球很大部分的勞動力。由於對世界經濟做出了如此重要的貢獻，因此，在COVID-19疫情下，家族企業受到的影響及因應衝擊的策略，成為需要進一步觀察的重點。

有鑑於此，STEP Project Global Consortium 和 KPMG Private Enterprise 於2021年3月間，共同發布了此份報告，希望了解全世界的家族企業領導者在帶領他們的企業渡過COVID-19疫情的不確定性時，所學到的寶貴見解和重要經驗，以作為所有家族企業的參考。

- COVID-19 對他們的企業及家族帶來那些影響？
- 在如此不確定的環境中，他們採取了哪些作為來維持、調整企業，並將企業帶向成長？
- 外界普遍認為，家族企業因為具備應變能力、靈活性和適應性這三個特點，能夠克服他們可能遇到的任何挑戰，而在疫情之下，這三個特點是否依然是家族企業能夠度過難關的獨特優勢？

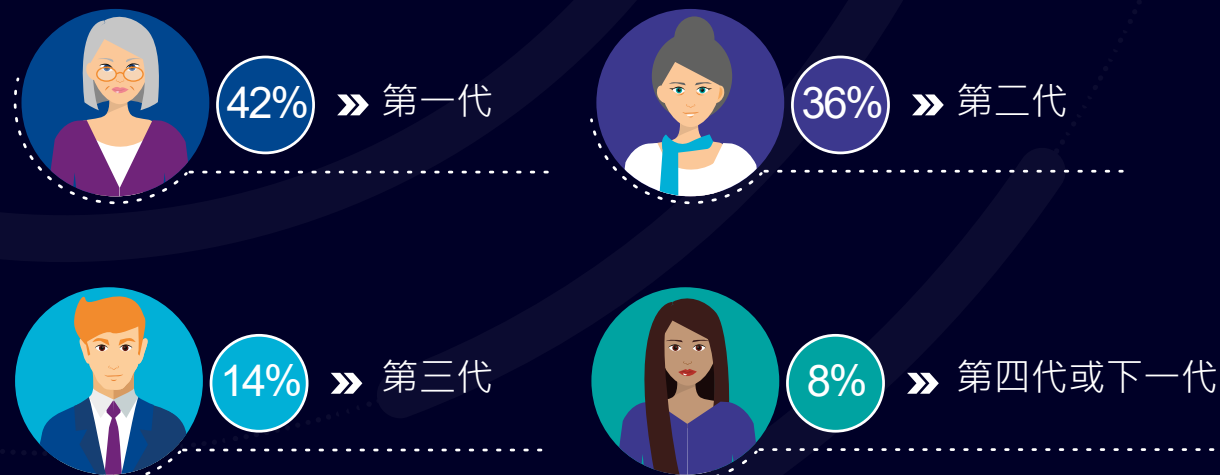
調查背景

調查期間為 2020 年 6 月至 10 月間，收集並擷取來自全球各產業部門不同規模下的家族企業經驗和見解。

受訪者人數

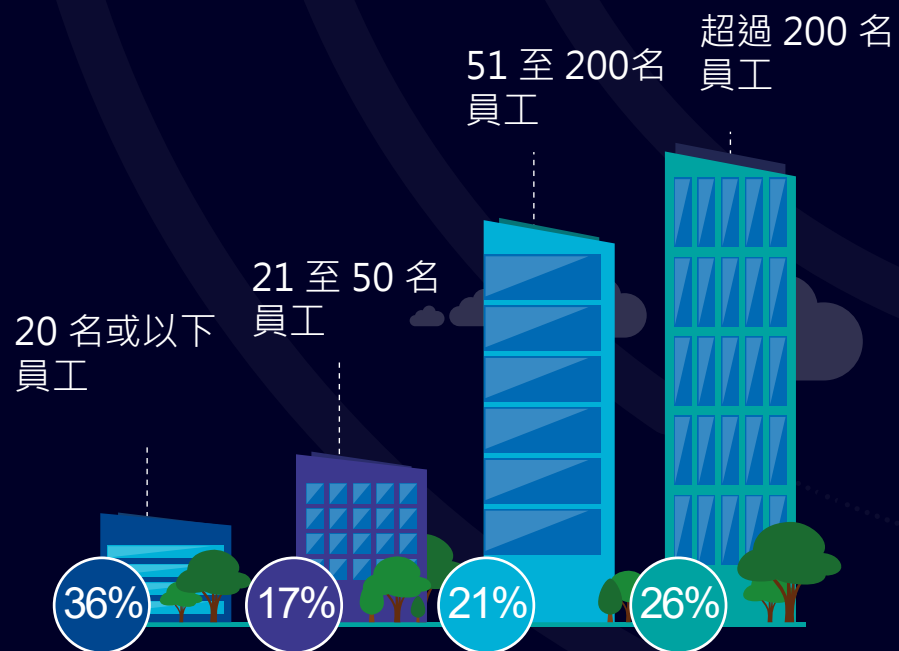


受訪的家族企業世代佔比



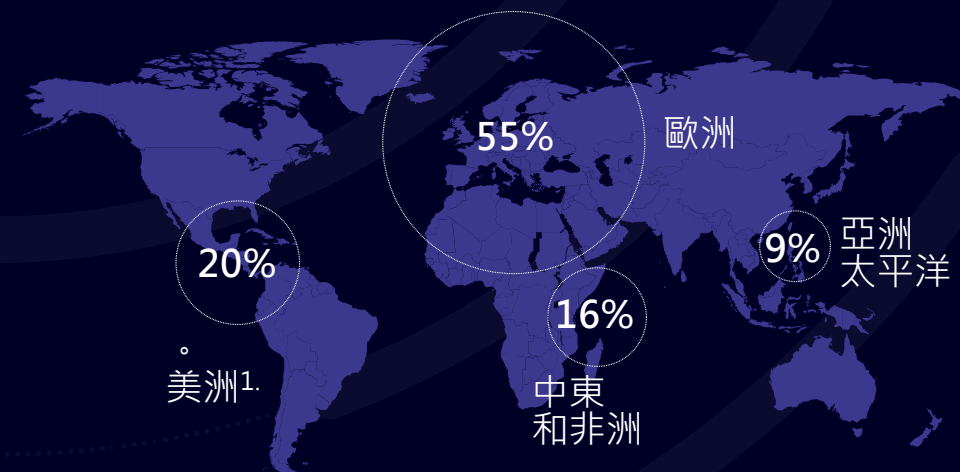
調查背景(續)

家族企業的規模和佔比



國籍

包括五大區域（歐洲、美洲¹、亞太地區、中東和非洲）75 個國家：

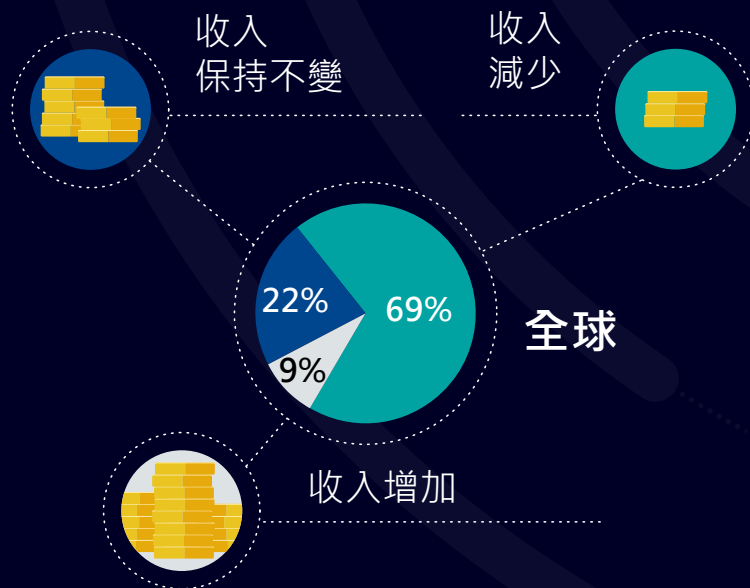


○ 家族公司的佔比

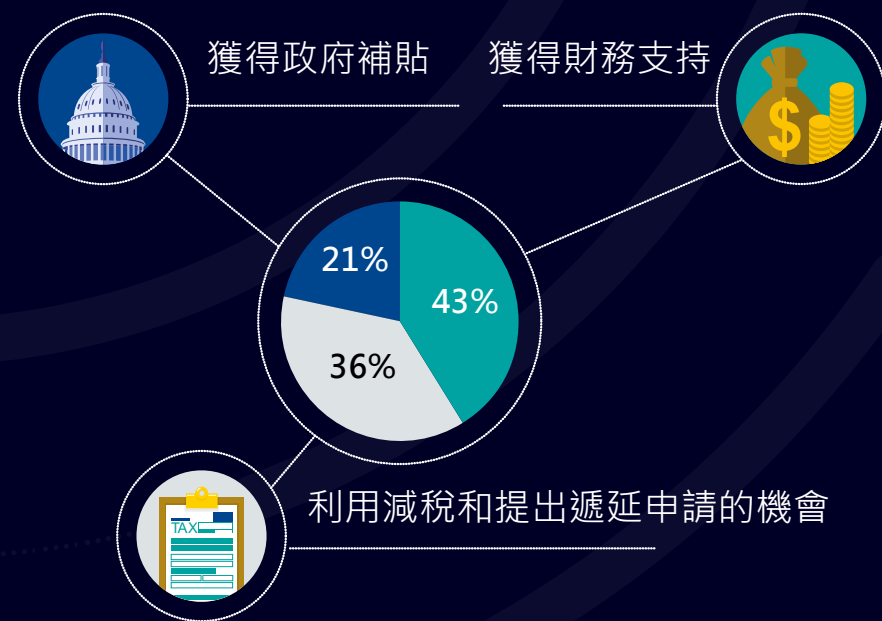
¹ 北美洲、南美洲和加勒比

報告重點

疫情下**69%**全球家族企業收入減少



76% 全球的公司有獲得政府支助方案。
其中：



報告重點(續)

8.56% 的全球家族企業員工人數減少



8.56%

全球家族企業員工人數減少；
非家族企業則為 10.24%。

● 4.31%

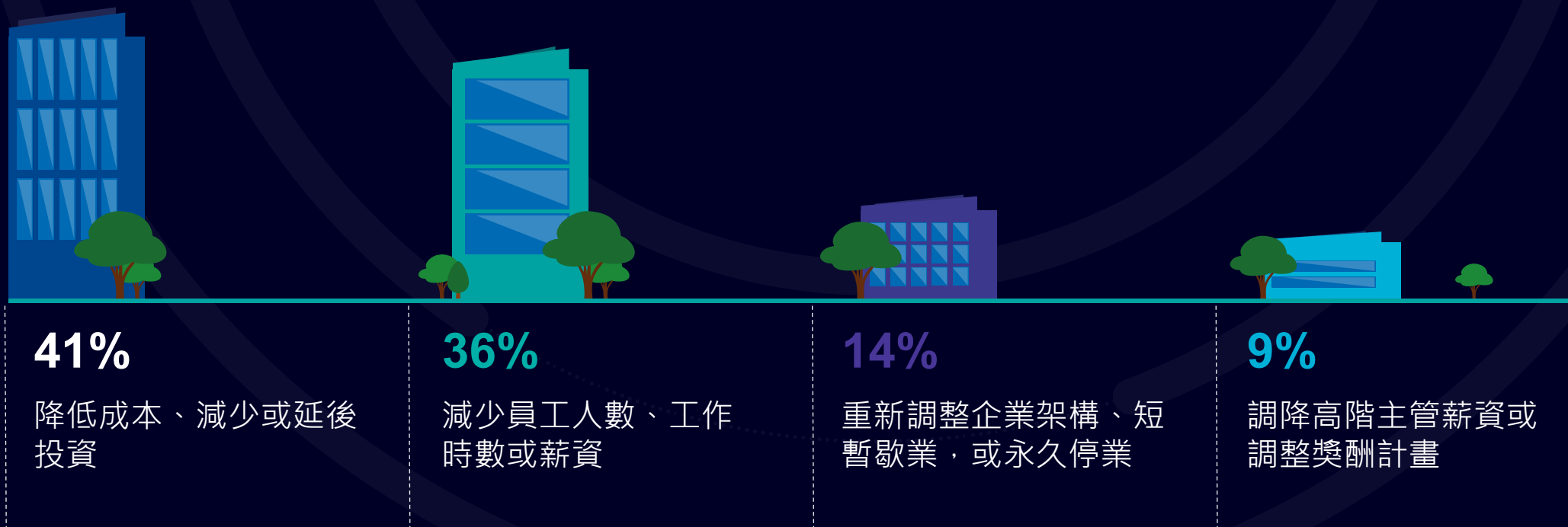
歐洲就業人數減少最低

● 20.07 %

中東和非洲就業人數減少最多

報告重點(續)

因應疫情，**41%**的全球家族企業會採取成本控管或延後投資的措施



報告重點(續)

為解決 COVID-19 的影響，全球家族企業採用了三個主要策略？

三個主要策略：



社會責任



企業轉型



耐性資本投資

42%

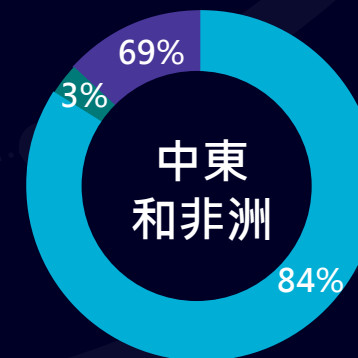
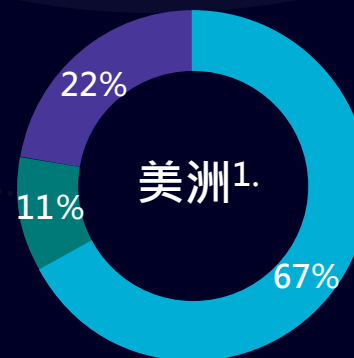
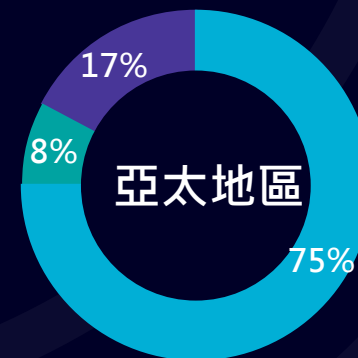
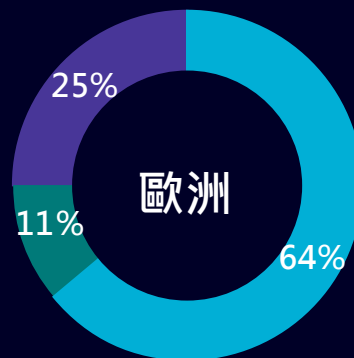
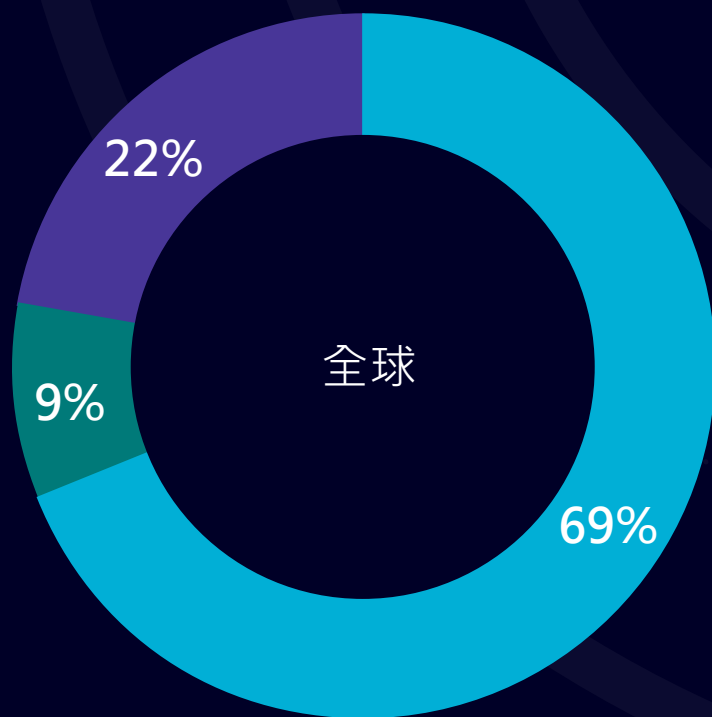
與非家族企業相比，家族企業更有可能開展企業轉型策略。

45%

與單一世代公司相比，由幾代家族成員參與企業經營的家族企業，例如擔任董事或股東或經營管理的角色，更有可能進行企業轉型策略。

報告內容

COVID-19 疫情對企業收入的影響？



¹ 北美、南美洲和加勒比

地區資料來源：STEP Project Global Consortium 和 KPMG Private Enterprise 全球家族企業報告：COVID-19 疫情下的家族企業

報告內容(續)

受 COVID-19 影響的主要行業？

收入下降



飯店和餐廳



教育機構



藝術和娛樂



製造



建築



交通運輸

收入增加



健康和社會工作



資訊和通信



農業、林業和漁業



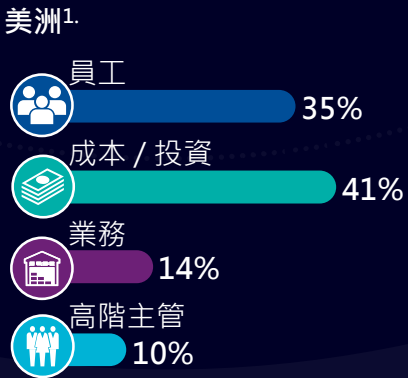
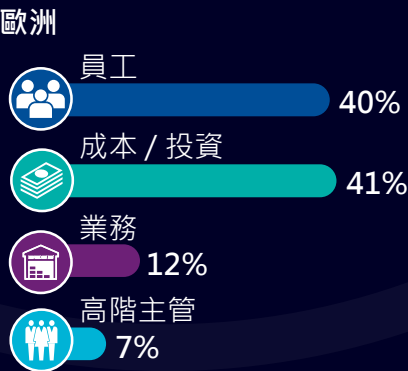
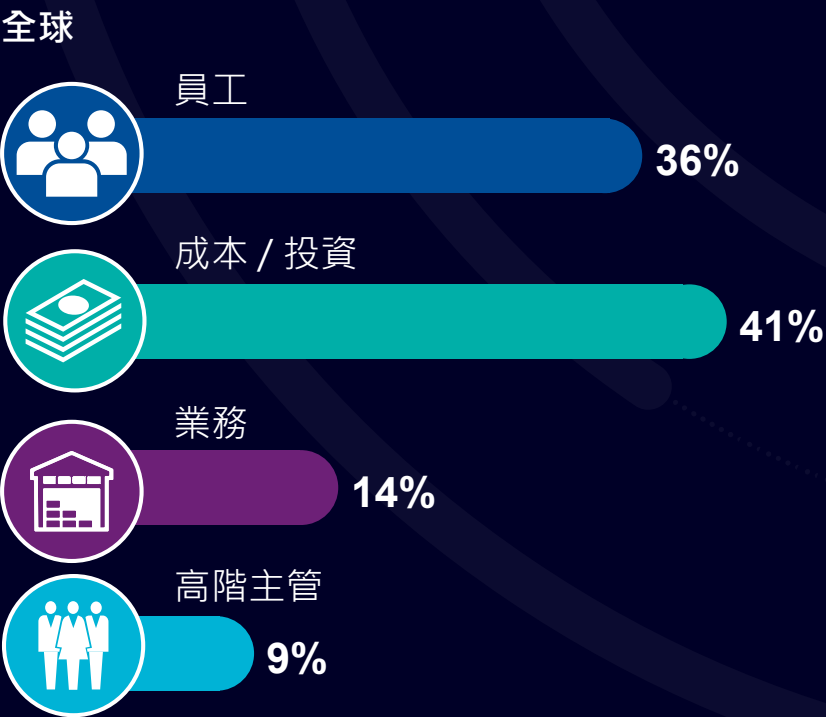
批發和零售



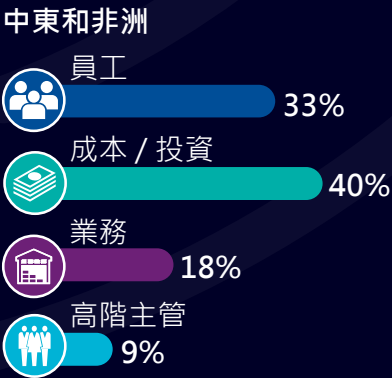
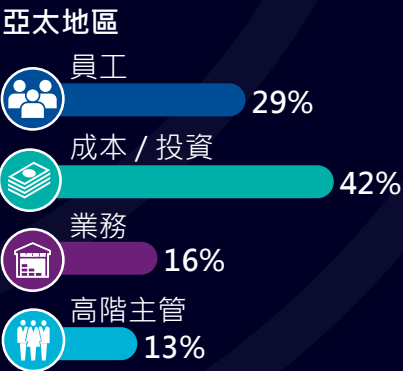
特定的藝術與娛樂公司

報告內容(續)

面對COVID-19的衝擊，家族企業所採取的行動



¹ 北美洲、南美洲和加勒比



- 削減勞力成本
- 重新配置成本和付款的安排
- 削減營運成本或計劃投資
- 削減高階管理團隊的獎酬

報告內容(續)

每個行動項目中執行最多的方案



員工

全球
將所有或部分員工
改成遠端工作



歐洲
將所有或部分員工
改成遠端工作



亞太地區
凍結所有聘僱



美洲¹
將所有或部分員工
改成遠端工作



中東和非洲
降低員工薪資



成本 / 投資

全球
削減辦公室開支



歐洲
削減辦公室開支



亞太地區
削減辦公室開支



美洲¹
削減辦公室開支



中東和非洲
削減辦公室開支



業務

全球
延遲支付全部或部分
廠商帳單和借款



歐洲
重新談判供應商
合約



亞太地區
延遲支付全部或
部分廠商帳單和
借款



美洲¹
延遲支付全部或部分
廠商帳單和借款



中東和非洲
重新談判供應商
合約



高階主管

全球
延遲或削減高階
主管薪酬



歐洲
延遲或削減高階
主管薪酬



亞太地區
延遲或削減高階
主管薪酬



美洲¹
延遲或削減高階
主管薪酬



中東和非洲
延遲或削減高階
主管薪酬



¹ 北美、南美洲和加勒比

報告內容(續)

緩解 COVID-19 的財務衝擊方案：

1.針對員工雇佣及執行行動

8.56%

從疫情開始到調查結束，全球家族企業的員工雇佣人數下降了 8.56%。

40%

40%企業減少員工工時

10.24%

相比之下，非家族企業的員工雇佣人數減少了 10.24%。

32%

32% 的企業實施員工強制休假措施；而 19%企業則採取員工解僱政策。

46%

46% 的員工改成遠端工作狀態。

38%

38%的全球家族企業實施僱用凍結政策。

2.降低成本的措施

41%

41% 的家族企業實施了廣泛的成本削減措施，例如：



58% 的企業降低了一般辦公費用的支出。



市場行銷費用大約減少一半。



32% 的企業降低庫存。

報告內容(續)

緩解 COVID-19 的財務衝擊方案：

3.營運面的調整

30%

30% 的企業重新與供應商的協商合約。



大約三分之一的企業延遲供應商付款和貸款的償還。

24%

24% 的企業推遲或取消了研發投資和新產品的發布。

26%

26% 的企業為了解決收入短缺問題而負擔了額外的債務，同時為了獲得重新配置製造設備、開發新產品或實施新技術解決方案所需的資金而增加了額外的債務。

12%

12% 的家族企業發現必須永久或暫時結束其業務。

4.取得政府支援

76%

全球 76% 的企業接受了政府援助計劃。獲得政府援助方案的企業：

43%

40% 獲得了財務支持。

36%

36% 的企業運用減稅和稅收延遲機會。

21%

21% 的企業接受政府補貼，以補貼因產能改變導致的工資損失，或因應實施遠距工作措施的相關開支。

報告內容(續)

家族參與的力量



大多數的家族企業開始依賴家族成員參與企業，來克服疫情所帶來的影響。

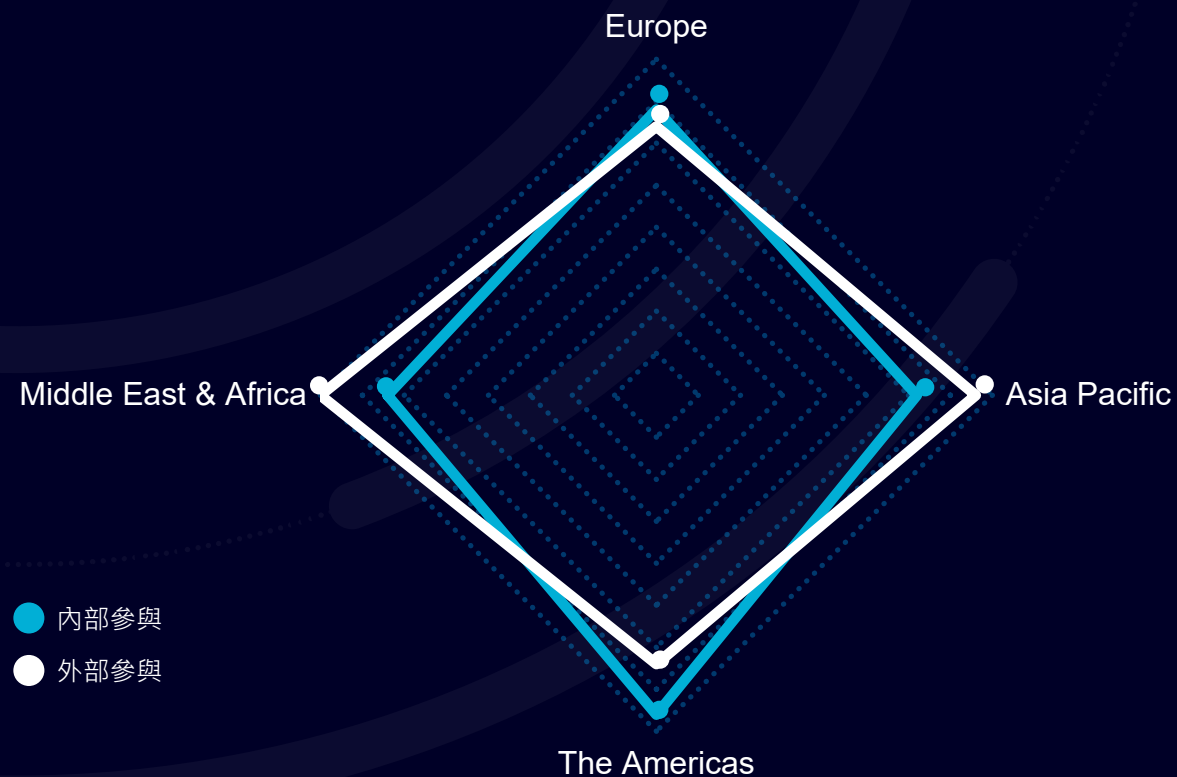


家族的重新參與是很重要的，特別是當企業的管理被委託給非家族的專業經理人時。

當領導人開始理解到疫情對其公司的影響時，他們意識到家族需要更多的參與、投入和迅速地作出決策。

有些家族成員將精力集中在公司內部，幫助找出和解決問題。其他家族成員則尋求與客戶、供應商和其他利害關係者共同開發解決方案的潛在合作機會。

家族參與



報告內容(續)

三大核心策略：準備回歸



策略 1：社會責任

第一項策略的重點是在家族企業本身以外，強調家族對於整個社會的責任。它反映了家族的價值觀與治理的實踐以及對於聲譽的重視，以支持家族對於社會及環境的責任，並在員工、客戶、供應商和其所處的社會中，善盡社會責任。



策略 2：企業轉型

這項策略的重點是鼓勵跨代企業家精神，如何成功地讓企業代代相傳。它包括了簡化營運和實施新的財務措施、創建新產品、探索未開發的市場以及採用新技術解決方案來推動業務發展等行動。



策略 3：耐性資本投資

投資於家族企業的資本應視為“耐性資本”，家族必須花時間充分評估情況，之後再採取可能產生深遠影響的長期行動。

報告內容(續)

各區域的優先策略

歐洲

- 1st 社會責任
- 2nd 企業轉型
- 3rd 耐性資本投資

亞太地區

- 1st 耐性資本投資
- 2nd 社會責任
- 3rd 企業轉型

美洲¹

- 1st 企業轉型
- 2nd 社會責任
- 3rd 耐性資本投資

中東和非洲

- 1st 耐性資本投資
- 2nd 企業轉型
- 3rd 社會責任

¹ 北美洲、南美洲和加勒比

全球報告聯絡窗口



Tom McGinness

Global Leader,
Family Business,
KPMG Private Enterprise,
Partner,
KPMG in the UK
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk



Andrea Calabrò

STEP Global Academic Director,
Director,
IPAG Entrepreneurship & Family
Business Center,
IPAG Business School
E: andrea@thestepproject.org

聯絡我們- KPMG家族辦公室



陳振乾

家族辦公室主持會計師

KPMG安侯建業

+886 2 8101 6666 ext. 01962

pedersonchen@kpmg.com.tw



郭士華

家族辦公室協同主持會計師

KPMG安侯建業

+886 4 2415 9168 ext. 03814

rkuo@kpmg.com.tw



尹元聖

家族辦公室協同主持會計師

KPMG安侯建業

+886 2 8101 6666 ext. 11139

jasonyin@kpmg.com.tw

**KPMG 家族辦公室
服務團隊
主要聯絡窗口**

汪欣寧 協理

+886 2 8101 6666 ext.08712

lydiawang@kpmg.com.tw

林妍伶 主任

+886 2 8101 6666 ext.33388

landylin@kpmg.com.tw



© 2021 Copyright owned by one or entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

KPMG refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity. KPMG International Limited is a private English company limited by guarantee and does not provide services to clients. For more detail about our structure please visit <https://home.kpmg/xx/en/home/misc/governance.html>.

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

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