



家族企業的再生力量

— 跨代創業精神

2022全球家族企業調查報告

前言

- 家族企業如何在競爭激烈且複雜多變的環境中保持領先？
- 從一個世代到下一個世代，家族企業能夠持續發展，代代相傳的成功秘訣是什麼？
- 家族企業如何繼續培養下一代維繫創辦人的創業精神？

KPMG全球與跨代創業成功實踐全球研究計劃 (STEP Project Global Consortium) 在2022年5月合作出版了一份《全球家族企業調查報告：家族企業的再生力量-跨代創業精神 (The regenerative power of family businesses-Transgenerational entrepreneurship) 》，從2021年9月9日至11月期間對全球2,439名家族企業領導者進行深入的調查。報告的重點在探討能夠影響家族企業一代接續一代，持續成功發展及展現良好企業績效、社會責任和家族貢獻的因素及挑戰。

調查報告中發現，家族企業再生能力，是從創辦人將鼓舞人心的願景轉為具體的實踐開始。而隨著願景的實現，同時能夠逐步轉化成增長及維持創辦人創業精神的經營理念上，並繼續指導下一代在面對進一步的挑戰和新的機遇時，作出決策和進行策略的選擇。

持續的創業精神、跨世代的韌性以及家族企業積累的社會情感財富是其長期再生能力背後的秘密。本報告與您分享相關的調查結果，以及家族企業的經驗與想法，希望能作為您的家族企業中欲保持同樣強大優勢的參考。

» 議題



為何家族企業能夠在競爭中持續保持領先？



從一個世代到下一個世代，使家族企業能夠持續成長，且代代相傳的祕訣是什麼？



家族企業能夠不斷培育下一代維持其創辦人的創業精神，背後的關鍵因素到底是什麼？

調查重點 – 受訪者

調查期間：2021年9月至11月

2,439

家族企業領導者

從「沈默世代」到「千禧世代」



70

國家和區域



在單一世代和多世代的企業中

18

語言

調查重點 – 業務概況

本調查於2021年9月至11月期間，就家族企業進行深入調查，並於2022年2月與家族企業領導者、學者及專業顧問進行討論。

企業的平均年齡

44年

企業規模 (依員工人數)

42%

小
(小於50)

32%

中
(50-250)

26%

大
(超過250)

代表行業



53%
服務業



33%
製造業



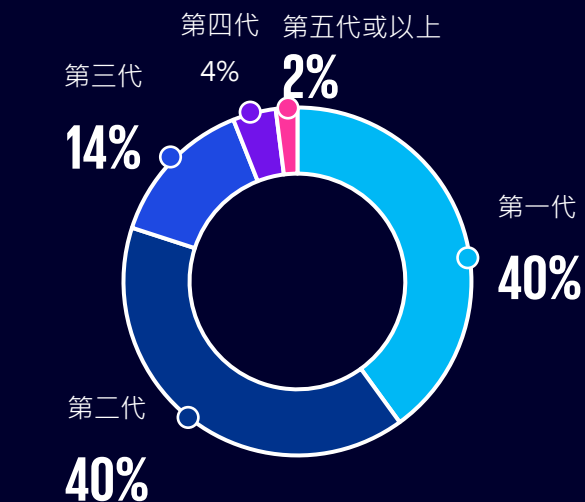
8%
營建業



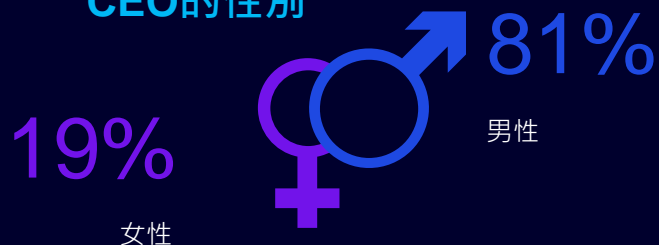
6%
農業

調查重點 – 家族企業代表

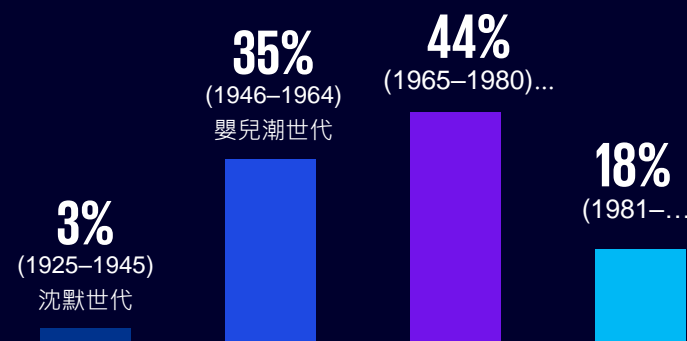
家族企業的世代



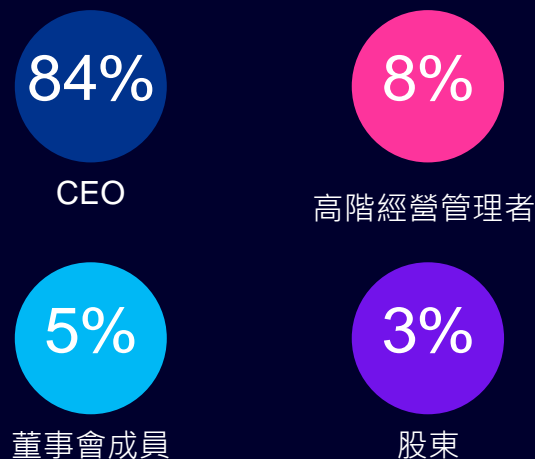
CEO的性別



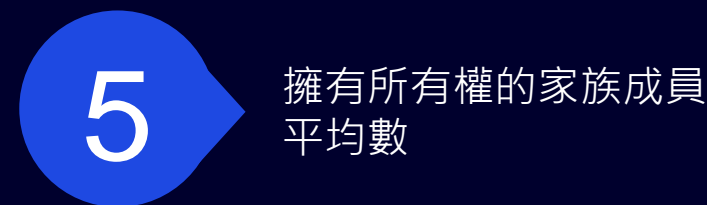
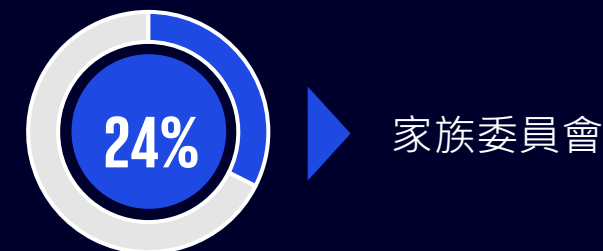
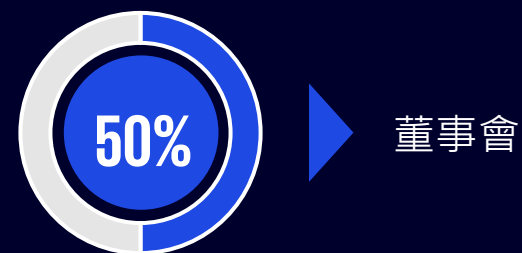
CEO所屬世代



受訪者的角色

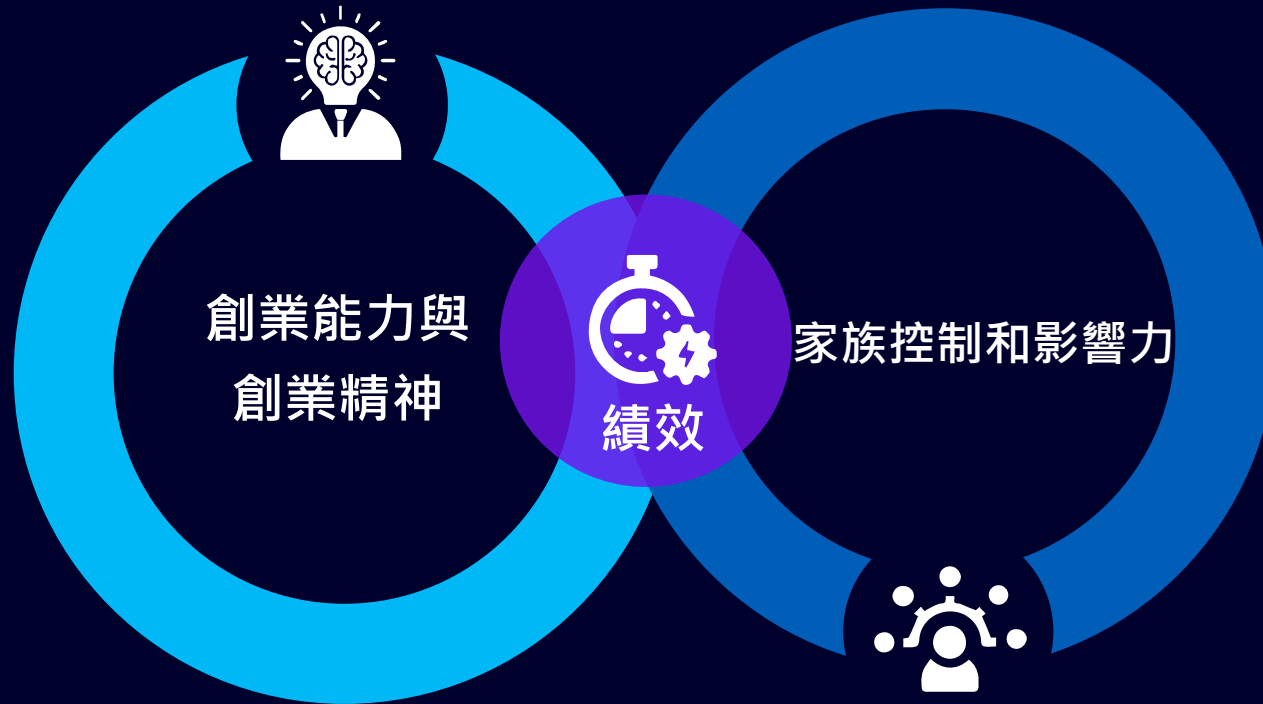


企業和家族治理



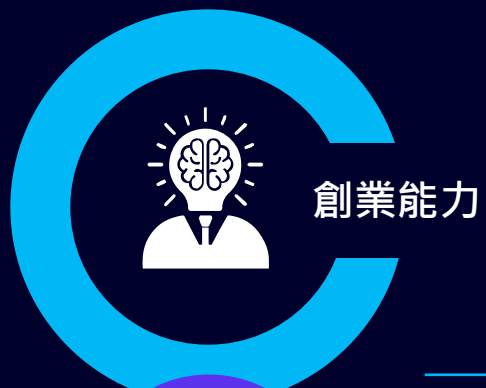
主要調查結果

家族企業的成功公式



高度的創業能力 + 堅實的創業精神 + 積極的家族影響 = 強大的企業績效、社會責任和家族貢獻
Strong entrepreneurial capabilities + the family's positive influence = strong business, social and family performance

創造家族企業績效背後的秘密公式



- 創新性：投資於研究與開發新產品、新服務以及經營方式的程度
- 主動性：積極主動掌握新機會、預測未來市場需求，並在競爭環境下形塑符合客戶期望的能力
- 承擔風險性：企業願意承擔巨大風險之傾向，而這些風險也可能存在高潛在獲利。



- 務實強化的財務績效對家族企業的可持續性至關重要。然而，保持創辦人的願景、企業文化以及維護作為責任股東的聲譽也是同樣重要的。



- 社會情感財富反映了家族看待問題的特定方式，以及家族行為如何受到三個重要因素的影響：家族的控制和影響力、對家族企業的認同度及情感的依附。

» 哪些因素讓高績效的家族企業脫穎而出？

點燃其再生力量和績效的燃料：



▶▶ 績效因子1：創業導向 (Entrepreneurial orientation)

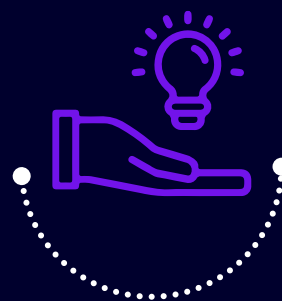
創新性、主動性和冒險精神的結合



投資研發



開發新產品



尋找機會



加速數位化

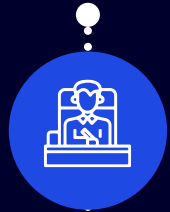
▶▶ 績效因子1：創業導向

千禧世代的CEO所領導的公司，對風險承受度最高，也就是說，最年輕的CEO可能比之前的CEO更願意承擔風險。



為延續創業的經營績效，下一代的家族成員有機會發展創新、承擔風險，並且自行作出判斷。

平衡的必要



在報告中，屬於沉默世代的CEO，具有最高的創業導向水準。



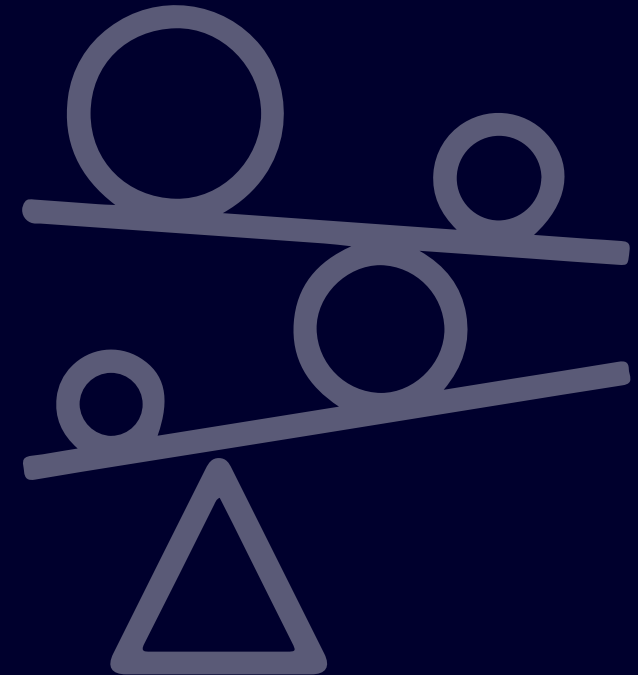
千禧世代的領導者承受風險的程度最高。



年輕世代較願意承擔風險，他們會更積極地開發業務，以期超越競爭對手。



家族企業需要去平衡不同世代人所產生的影響，並引導每個世代增加正向及減少負面的特質。



▶▶ 績效因子2：社會情感財富 (Socioemotional wealth)



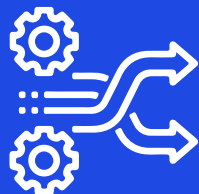
▶▶ 領導者影響力

隨着經濟和社會發展的持續不確定，推動家族企業的再生力量需要激勵型的領導，以便他們：

- 持續進化；以及
- 維持他們的績效表現。



調查對象適合的
的領導風格：



1
變革型領導
特別是非家族CEO



2
魅力型領導
尤其是家族的
的CEO



3
威權型領導

▶▶ 績效的整體觀點

家族企業會採取多種方式來定義績效。
每個績效因子都很重要，也必須加以衡量。

力爭追求最佳績效

這些是衡量家族企業績效獨特而重要的因素。

財務績效

- 銷售額和市場占有率的增長
- 員工人數的增長
- 獲利能力和利潤率的增長
- 股東權益報酬率及總資產。

創業導向

- 重視研發、技術領先和創新
- 採取競爭對手被迫回應的行動
- 追求具有潛在的高回報率的高風險項目
- 採取大膽、進取的姿態，最大限度地提高獲利能力。

外部社會績效

- 限制超出合規範圍的環境影響
- 對利害關係人進行關於環境影響的教育。

非財務績效

- 家族團結、忠誠度和對企業的支持
- 發展下一代的技能與機會
- 客戶對家族的忠誠度
- 在商業界享有良好聲譽

內部社會績效

- 採用創新的僱傭作法(少數群體和身心障礙者)
- 增加高階管理者及董事會中女性及少數族裔的人數。

創業績效



創新性和主動性主要係與家族的財富、內/外部的社會責任，以及家族的非財務優先事項攸關。



風險承擔與企業的內部社會責任有關，例如：在高階管理階層和董事會中增加更多的女性和少數族裔的參與。

社會情感財富績效



家族對家族企業的控制、影響及獨特性係與家族企業的財務、非財務績效及社會責任各個面向高度相關。



對企業的情感與內部社會責任（包括對女性、少數族裔和身心障礙者擔任高階管理階層的包容性）和非財務績效（包括家族對企業的忠誠和支持，以及保持良好的家族聲譽）相關。

▶▶ 世代對績效的影響

在領導層中已占據一席之地的下一代成員，正幫助企業創造新的前景以繼續維持成功，他們：



挑戰現狀；



在數位化方面取得進展；和



實現環境、社會和治理（ESG）目標。

年輕的千禧世代，具有新的領導潛力，並且正在向前邁進，其中也包括更高比例的年輕女性家族成員的參與。

性別對績效的影響

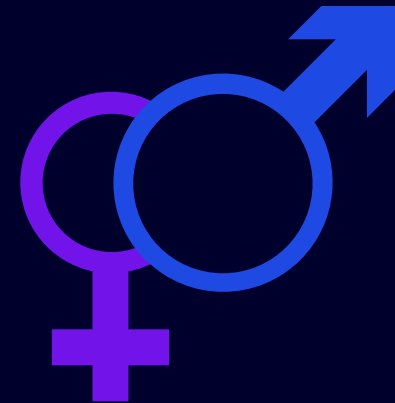
在家族企業中，男性CEO的財務經營績效高於女性CEO。

女性CEO在社會面和非財務面的績效較高，例如維持家族企業的名聲。

女性CEO對公司內部的數位化程度較高。

CEO的性別

19%
女性



81%
男性

給企業再生力量充電的機會

堅實的創業精神+家族對家族企業強烈的情感=企業、家族與社會永續經營的結果。

主動性意味著在決策過程中納入各個家族成員的觀點。

每一代都須是稱職的管家，以傳達家族企業的宗旨和價值觀

多元化的觀點和方法是幫助公司往新方向前進的巨大力量

主動尋找和利用機會是維持創新的實踐和行為的關鍵。

家族的控制力，能夠促進企業平緩但穩定成長的持續性。

成就家族企業再生能力—維護創辦人的願景、創業精神的文化以及保持家族在企業中的利益

KPMG 台灣所觀察

跨代創業的精神包括積極主動、有計畫的冒險及願意承擔與報酬高度連結的風險，家族需有效管理這些風險，以達到永續獲利的目的。



郭士華

家族辦公室主持會計師
KPMG安侯建業



尹元聖

家族辦公室協同主持會計師
KPMG安侯建業

《2022全球家族企業調查報告》中強調家族企業再生的力量，在於能夠跨代延續創辦人的創業精神，將之落實於各代傳承過程中，鼓勵下一代積極主動、創新且有計畫的冒險、承擔風險，而這種風險也可能存在高潛在獲利。此份調查中也顯示全球家族企業中年輕的千禧世代接班人，在面對快速變動的時代裏，相較於過去上一世代的經營者，會更願意去接受改變、承擔風險，並積極開發新業務，以期超越競爭者。

對於年輕世代來說，他們所生活的世界相較於上一世代的經營者來說，就是一一直在轉變，也不斷地要面臨大環境、大事件（例如：疫情、地緣政治、氣候變遷等）所帶來的衝擊，而過去那種要「以不變應萬變」的時代早不適用，若不作出因應改變，企業經營的風險必然會更加提高，因此生存之道就是思考如何創新轉型。然而創新轉型，固然可能獲得高報酬，也代表會有較高風險。

我們認為，這種風險需要被有效管理。建議年輕世代在尋求創新轉型時，可以學習從成本面去作風險管理開始，這裡的成本，除了「新的投入成本」外，也要去謹慎評估針對須改變原來商業模式或經營策略的「轉向成本」，與可能無法完全符合預期時間，而讓獲取報酬的期間較長，以及資金運用成本較高的「等待成本」二項成本。而這也正對應到2021的報告結論—家族企業要想重新回歸，對投資於家族企業的資本應視為「耐性資本」，必須花時間充分評估其可能的成本，才能再採取可能產生深遠影響的長期行動。

家族企業維持成功的秘訣之一，是家族成員對企業的認同感及情感的依附度高，而增進家族成員對企業的認同感及情感依附需要從小培養起。



郭士華

家族辦公室主持會計師
KPMG安侯建業



尹元聖

家族辦公室協同主持會計師
KPMG安侯建業

《2022全球家族企業調查報告》中提到，家族成員對企業的認同感及情感的依附度高，是家族企業維持成功的重要因素之一，我們認為這種家族成員對企業的認同感及情感的依附是需要從小培養的。

現代許多的家族，上一代為了讓下一代受到良好的教育，會把他們送出國，致使他們與家族企業的情感越來越疏遠，如此更難期望他們將來願意進入家族企業、接班家族企業，並擁有一致的家族價值觀。

我們的建議是，家族內應該「從小」就要重視對家族成員與企業連結度的養成，無論是透過家庭的陪伴、教育，或是安排家族成員在求學階段，財務尚未獨立時進入家族企業實習...等等，都是可以讓家族成員更瞭解家族企業，並增進他們對家族企業情感的方法。

再次強調，讓家族成員養成對企業的認同感及情感的依附需從小培養起，若是待到家族成員已成年，則難度可能會更提高。

家族企業成功的方程式，來自於代代相傳的創業精神，關於台灣家族企業創業精神及二代表現，可從兩面向觀察之。



劉彥伯

執行副總經理

安侯企業管理股份有限公司

- **創業者與二代的背景與經驗所塑造的企業文化：**許多台灣家族企業的創業者多半對於公司的大小事親力親為，會比較願意對「生財器具」投資，但對於「創新性的商業模式」或「具高度風險的轉投資事業與產品」則抱持著遲疑或保守的心態，同樣地對二代所提出來的轉型變革建議也會趨向保守，加以亞洲或台商創業家比較多是偏向「威權式」的領導，久而久之，下一代就只能先在既有的營運模式下尋求突破，等待機會。或寧願先在外面就業觀望回歸的時機。不過我們也發現，二代若是海歸派或擁有較佳的學經歷與溝通能力，比較有機會從外部的觀點與創新的角度提出建言，雖然仍會發生世代溝通的衝突，但比從小放在旁邊學習，從基層做起的本土派，似乎較容易引領創新！
- **公司危機可能成為轉機：**例如台灣有許多的隱形冠軍，因為在技術深耕與產品的獲利較佳，但也容易只侷限在本業中持續鑽研深耕，不易外擴，若是有較廣的產品線但獲利普通，二代接班後通常會思索突破現狀的可能性。然若是公司營收規模大，雖理論上人才與資源較豐富，但層層把關容易扼殺創意；小而美的公司雖具有彈性，失敗的容錯成本卻很低。因此當許多的家族企業遇到經營的瓶頸與危機，老一輩的體力與精神不如以往，便會在二代成熟前嘗試用「家臣」來擔任1.5代的角色輔佐「二代」，或嘗試引進專業經理人進行變革。「家臣」或「專業經理人」搭配二代，運用創意反而有機會起死回生。當然，創業家必須偵測風險，有時候仍得踩煞車，而這鬆緊拿捏之間是門藝術，很難有個遊戲規則。公司的規模與獲利對於創意也是一體兩面，在世代交接過程有意無意的形塑改變與轉型的契機，有助於激發創意！

二代接班需要「軟硬兼施」的能力，硬底子需要靠時間累積，軟實力還是要能夠管理情緒、拓展視野與擁抱科技。



劉彥伯

執行副總經理

安侯企業管理股份有限公司

所謂「創業維艱、守成不易，莫徒務近功。」家族企業中鼓勵下一代創業與創新可以是DNA，但創新非革命，而應是在既有的基礎上翻轉新的商業模式與營運架構，賦予新的觀念與作法。建議跨世代創業精神，必須先在既有的產業領域熟悉並站穩腳步，再來思考創新與多角化，以避免為了貪圖近利而徒勞無功。

新世代的領導者必須要體認到：家族企業不是落伍或保守的代名詞，相反的，應該是共榮、永續以及持續創新，因此，接班經營，無論是共治或分工，都應該要有全面宏觀的規劃，包括家族成員的角色、權力與權益分配、如何與專業經理人互補、以及面對危機的處理應變機制等等。

我的觀察是，許多的家族企業二代接班，多有不可承受的外界壓力，因為比較的基礎是上一代的創業家，二代或許還沒有戰功就須坐上準接班的高度，不過相對來說，也擁有比一般人更好與成功的機會。建議新世代的領導者還應該具備以下的能力：

- **溝通能力**：用創業家聽得懂、聽得下去、願意幫你排除老幹部障礙的溝通能力，爭取支持。
- **抗壓能力**：挫折難免，能沉得住氣，願意一再嘗試失敗，冷嘲熱諷以及天生接班的宿命。
- **願意嘗試**：守成的結果會變得保守，身邊要有一群更年輕的策士隨時提供新的見解，也要讓自己有跨出去嘗鮮的機會！

2022調查報告中顯示，成功的家族企業開始藉由持續創新及加強社會影響與認同，展現出更強勁的績效。已經有家族企業藉由囊括環境、社會和治理（ESG）三個面向的企業永續經營理念，掌握未來風險及商機，讓家族企業除了在財務績效上有亮眼的表現，也在像是節能減碳、員工照護等非財務績效上有著亮眼的成績單。對於在工作上同時重視薪資及個人價值的新世代人才而言，ESG表現好的公司的確更有吸引力。

新一代的家族企業領導，需要建立特有的領袖魅力，也需持續維護家族企業的凝聚力。因此，可藉由將本業結合ESG，建立及實踐ESG管理指標，將績效做為溝通的工具，彰顯家族企業的企業精神，同時建立內部與外部的信任，將企業經營與社會脈動緊緊相連，擴散家族企業對於外部社會的影響力，成為家族企業源源不絕的再生力量，激勵家族企業持續代代相傳。

家族對企業的情感依附是長期績效和再生力量的源泉，而家族支持企業推動環境、社會與治理（ESG），結合本業，能夠更強化家族社會情感財富，提昇家族影響力。



林泉興

執行副總經理

安侯永續發展顧問股份有限公司

» Contact us



郭士華

家族辦公室主持會計師
KPMG安侯建業
E: rkuo@kpmg.com.tw



尹元聖

家族辦公室協同主持會計師
KPMG安侯建業
E: jasonyin@kpmg.com.tw



Throughout this document 'We/Us/Our' means KPMG and the Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) Project Global Consortium.

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International 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 home.kpmg/governance.

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.

